

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS: SU APLICACIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CEIBA HONDURAS

STRATEGIC ALIGNMENT FOR THE MANAGEMENT OF INCOME : ITS APPLICATION IN THE MEDIUM-SIZED BUSINESSES OF THE CONSTRUCTION OF LA CEIBA HONDURAS

Hernández Mejía Jaime Javier¹

¹ Doctor en Administración Gerencial. Universidad Tecnológica de Honduras UTH, catedrático de Posgrado. jaime.hernandez@uth.hn, 504-99570782, La Ceiba, Honduras. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1368-6171>

Resumen -- El presente artículo tuvo como objetivo dar a conocer el alineamiento estratégico que configuran en su operatividad las medianas empresas de La Ceiba, Honduras para la gestión de sus ingresos. El estudio se realizó bajo un enfoque de investigación mixta, en donde, desde la perspectiva cuantitativa se contó con una muestra representativa de medianas empresas del rubro de la construcción, de los cuales se extrajo la información utilizando el instrumento de la encuesta, la cual fue validada con un nivel de fiabilidad de muy aceptable. Desde la perspectiva cualitativa, se trabajó con una investigación de tipo fenomenológica, en la cual utilizó una muestra de participantes seleccionados de forma intencionada. Los resultados encontrados demuestran que, en su mayoría este tipo de entidades desarrollan parcialmente una filosofía organizacional para operar, pocas veces realizan un análisis interno y externo, tienen poco conocimiento de la competencia, además, solo una minoría de estas cuentan con instrumentos para la formulación y evaluación de la estrategia de la empresa. En conclusión, las medianas empresas del rubro de la construcción de La Ceiba, Honduras, realizan un alineamiento estratégico empírico en su proceso de gestión de los ingresos.

Palabras Clave: Filosofía empresarial, Estructura organizacional, Políticas de ventas, Gestión de ingresos, Planes de ventas.

Abstract -- The objective of this article is to present the strategic alignment that the medium-sized companies of La Ceiba, Honduras configure in their operations to manage their income. The study was conducted under a mixed research approach, with a representative sample of medium-sized companies in the construction sector from a quantitative perspective. The information was extracted using the survey instrument and validated with acceptable reliability. From a qualitative perspective, we worked with a phenomenological type of research, in which a sample of intentionally selected participants was used. The results show that, for the most part, these types of entities partially develop an organizational philosophy to operate, they rarely carry out an internal and external analysis, and they have little knowledge of the competition; in addition, only a minority of these have instruments for the formulation and evaluation of the

company's strategy. In conclusion, the medium-sized companies in the construction sector of La Ceiba, Honduras, carry out an empirical strategic alignment in their income management process.

Key words – Business philosophy, Organizational structure, Sales policies, Revenue management, Sales plans.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es dar a conocer el alineamiento estratégico de las medianas empresas del rubro de la construcción de La Ceiba, Honduras, el cual es vital para la gestión de sus ingresos y garantizar el funcionamiento operativo en un largo plazo de estas organizaciones. El análisis realizado, enfatiza en el entorno en el que se desenvuelven estas entidades, buscando conocer y comprender los elementos que deben ser atendidos por estas organizaciones. En este sentido, partiendo del aporte de diversos referentes del pensamiento, es vital para las empresas alinear la estrategia con la gestión de los ingresos, considerando que, con el paso del tiempo esta configuración (alineamiento) contribuirá con el crecimiento y desarrollo de estas entidades, facilitando con ello su existencia en un mercado exigente y competitivo.

Desde la perspectiva de Porter (1985) el alineamiento estratégico consiste en la generación de una ventaja competitiva en la empresa, la cual depende de la configuración de una estrategia clara y comprensible por todos los niveles de la organización, la cual diferencie a la entidad de sus competidores en la comercialización de bienes o prestación de servicios, lo cual constituye el giro principal de cualquier negocio, [1]. Partiendo de ello, cuando se trata de medianas empresas, la mayoría de estas están constituidas por un entorno familiar, las cuales en su mayoría se desenvuelven con estrategias empíricas, lo que normalmente les hace poco productivas y dificulta la generación adecuada de flujos de fondos suficientes para su sostenimiento en el mercado.

Estudios recientes han demostrado que, para generar los ingresos necesarios que permitan garantizar la actividad operativa de la empresa en un corto, mediano o largo plazo, es necesario configurar una serie de elementos que faciliten alcanzar las metas y objetivos propuestos, por lo que, para Peñaherrera-Patiño et. al. (2018) el alineamiento estratégico se puede concebir como la

unidireccionalidad que se logra en una organización, al relacionar y vincular correctamente, los factores críticos de éxito planteados, de tal forma que exista coherencia en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de la estrategia seleccionada, [2].

Por su parte, Comas Rodríguez et al. (2021) entienden el alineamiento estratégico como un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección a establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades, procesos implicados en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización, [3]. Por lo tanto, para alinear estratégicamente a la empresa se requiere de una integración de todas las áreas y niveles jerárquicos que integran en engranaje institucional.

Figueroa Olvera (2019) expresa la necesidad de integrar un alineamiento de la estrategia que permita alcanzar los objetivos y metas en la organización conforme se llevan a cabo las operaciones de cada una de las unidades de la empresa, configurando un proceso y un sistema integral que facilite la recaudación eficaz de los ingresos para la permanencia en el mercado en que se compite, mismo que podrá evaluarse y controlarse en el momento deseado, pudiendo hacer ajustes en el caso que fuere necesario, [4]. En este proceso también implica el establecimiento de un mecanismo de diagnóstico para cada situación determinada y, posteriormente, replantear los objetivos y definir acciones concretas para alcanzarlos nuevamente. Partiendo de los planteamientos anteriores, este estudio se enfocó en analizar las formulaciones teóricas que se han realizado sobre el alineamiento estratégico y la gestión de ingresos, para enfatizar en el contexto de las medianas empresas de La Ceiba Honduras, explorando el entorno en que se desenvuelven estas entidades, analizando las experiencias propias de los elementos objetos de estudio, quienes generalmente se desenvuelven como gerentes o administradores al interno de este rubro de negocios. Desde esta perspectiva, el proyecto de investigación estuvo direccionado a dar respuesta a la pregunta problema de investigación, la cual se puede expresar así: ¿Cuáles son los elementos del alineamiento estratégico que deben ser atendidos por las medianas empresas del rubro de la construcción de La Ceiba, Honduras, los cuales, al diseñarlos, implementarlos y evaluarlos puedan gestionar adecuadamente sus ingresos?

DESARROLLO

El presente estudio se realizó bajo un enfoque de investigación mixta, haciendo por una parte un análisis cualitativo y otro de orden cuantitativo, siendo este último el de mayor predominación en el proyecto realizado.

Desde la perspectiva cualitativa, basado en el planteamiento de Uwe Flick (2015) en la investigación se recogieron experiencias de los elementos objeto de estudio, por lo que, se concentraron algunas vivencias e

interacciones de quienes conducen las medianas empresas del rubro de la construcción de La Ceiba, Honduras, [5]. Este enfoque, se desarrolló considerando un tipo de investigación fenomenológica, en donde se buscó conocer las prácticas de los empresarios, quienes comparten el mismo problema de alineamiento estratégico en la gestión de sus ingresos.

Para la extracción de la información cualitativa, se utilizó una muestra de 10 empresarios, quienes son representativos de conocimiento en su área de desempeño y fueron seleccionados de forma intencionada partiendo de dos criterios: por una parte, se incluyen aquellos quienes compartieron experiencias de éxito en su operatividad, la cual la han realizado por muchos años en La Ceiba y por otro lado, se integraron aquellos que han tenido que afrontar una serie de dificultades en el funcionamiento de sus empresas. El instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada, la cual se configuró a partir de las categorías de análisis suministradas desde la perspectiva teórica del estudio y que permitió extraer la información de primera mano, en donde se integraron elementos de análisis como ser: Filosofía de la empresa, análisis interno y externo, selección, control y evaluación de la estrategia de la empresa, planeación y gestión de ingresos, configuración de planes de ventas y la definición de políticas de ventas.

En cuanto al enfoque de investigación cuantitativa, se basó en la recolección de datos que sirvieron para responder a la pregunta de investigación, en el cual se evidenciaron los elementos del alineamiento estratégico que son utilizados cotidianamente para la gestión de sus ingresos, tomando como referencia también, los elementos teóricos de los principales referentes utilizados, reconociendo la relación o grado de asociación entre los conceptos, vinculados a las variables estudiadas. Para el análisis, se contó con una población de 89 medianos empresarios, de los cuales se eligió una muestra representativa de 72 participantes, conforme a la base de datos de afiliados proporcionada por la Cámara de Comercio e Industrias de Atlántida (CCIA), aplicando para ello un error máximo del 5% y un nivel de confianza del 95%. El instrumento de medición se configuró de acuerdo con la escala de Likert, alineada con los conceptos teóricos seleccionados del alineamiento estratégico y la gestión de los ingresos, misma que se sometió a juicio de expertos, quienes validaron la calidad de los ítems planteados. Posteriormente, conforme a las adecuaciones propuestas por los validadores, el instrumento fue estructurado en un formulario de Google y enviado para un pilotaje, por lo que, como puede visualizarse en la tabla 1, se obtuvo un nivel de fiabilidad de 0.982 conforme al Alfa de Cronbach, el cual conforme a lo expresado por Kerlinger y Lee (2002) este posee un grado de validez alto, mismo que es aceptable para el procedimiento de recolección de datos que se realizó, [6]. Finalmente, el instrumento fue remitido a través de los canales de comunicación de la Cámara de Comercio e

Industrias de Atlántida, para obtener las respuestas de los empresarios objeto de estudio.

Tabla 1 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos		
0.982	47		
	N	%	100.0
Casos	Válidos	22	.0
	Excluidos	0	100.0
	Total	22	
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Nota. La tabla muestra el nivel alto de fiabilidad del instrumento de investigación utilizado para la recolección de datos cuantitativos. *Elaboración propia mediante el programa SPSS, versión 22.*

El proyecto se llevó a cabo del mes de febrero a noviembre del año 2021, donde se encontraron limitaciones que interfirieron en el estudio, dentro de las cuales se pueden destacar la poca disponibilidad de los medianos empresarios para responder el instrumento enviado a través de la CCIA, así como, la obtención de espacios de encuentro que permitieran extraer la información cualitativa de los empresarios.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

RESULTADOS CUANTITATIVOS

Conforme a los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a los medianos empresarios de la construcción de la ciudad que La Ceiba Honduras y que buscan demostrar los principales hallazgos por dimensiones del alineamiento estratégico y la gestión de los ingresos, se presentan hallazgos cuantitativos relevantes encontrados durante la investigación.

Filosofía de la empresa

Tomando en cuenta la filosofía institucional que las medianas empresas deben configurar para su implementación por todos los niveles de la organización, como se puede notar en la figura 1, únicamente el 36% de este rubro de empresas aseveraron que, sus empleados comprenden su filosofía institucional y que la misma es puesta en práctica por cada uno de los mismos en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, un 28% expreso estar de acuerdo con el planteamiento formulado, lo cual indica que no están 100% seguros de que los empleados comprenden e implementen esa filosofía establecida.

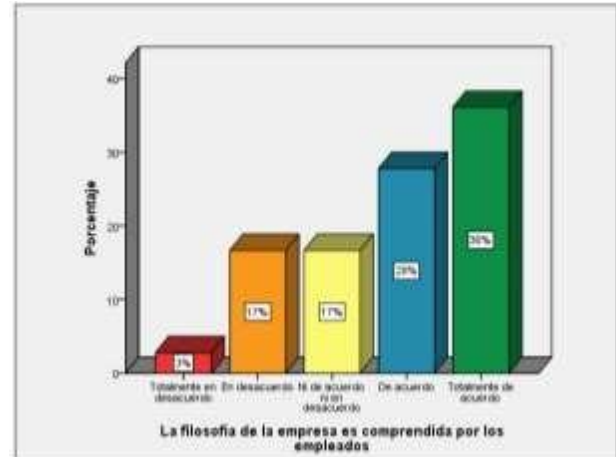


Figura 1

Filosofía de las medianas empresas de la construcción

Selección de la estrategia de la empresa

Haciendo énfasis en la estrategia que debe ser definida para la comercialización de bienes o la prestación de servicios en la empresa, como puede reflejarse en la figura 2, únicamente el 42% de las organizaciones estudiadas tienen claramente establecida la estrategia para su operatividad cotidiana, por lo que conforme a los empresarios consultados esta es comprendida por todos los miembros de la organización y es puesta en práctica para la gestión de los ingresos.

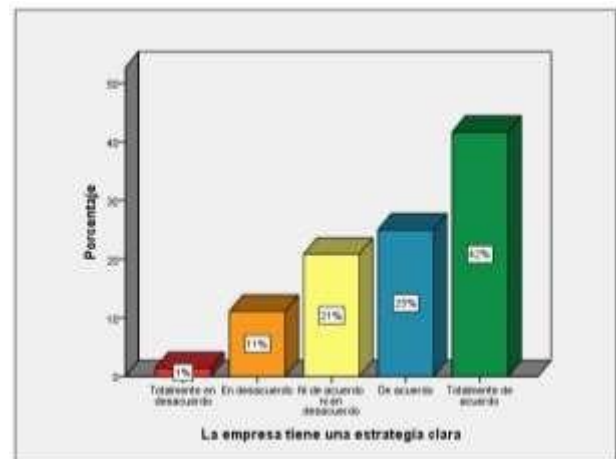


Figura 2 Definición de la estrategia en las medianas empresas de la construcción

Evaluación de la estrategia seleccionada

Conforme a la evaluación de la estrategia institucional, la cual debe ser seleccionada para la comercialización de bienes o la prestación de servicios, como se demuestra en la figura 3, únicamente el 25% de las medianas empresas de la construcción de La Ceiba, llevan a cabo este tipo de procesos, en donde se pueda valorar el cumplimiento de los resultados de operación para determinados períodos de desempeño.

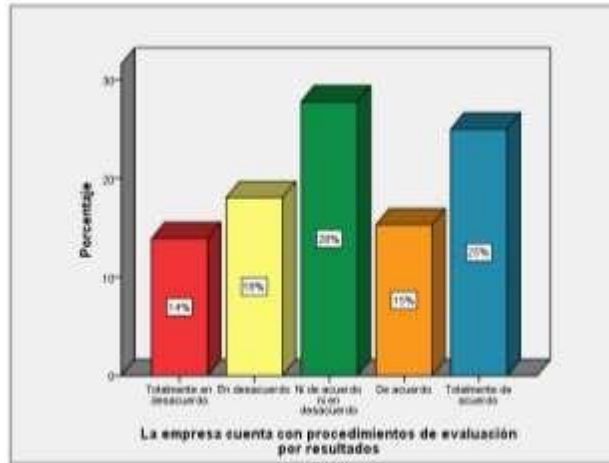


Figura 3 La evaluación por resultados en las medianas empresas de la construcción

Gestión de los ingresos

En cuanto a la gestión de los ingresos, como puede apreciarse en la figura 4, solo el 26% de las medianas empresas de la construcción llevan a cabo esta actividad haciendo uso de cronogramas de ventas, que les permita cumplir sus metas programadas de recaudación de fondos conforme a los tiempos establecidos para generar los mismos. De igual manera, un 22% del rubro de empresarios analizados, expresan estar de acuerdo con el uso de este tipo de instrumentos que faciliten el retorno de efectivo a la entidad.

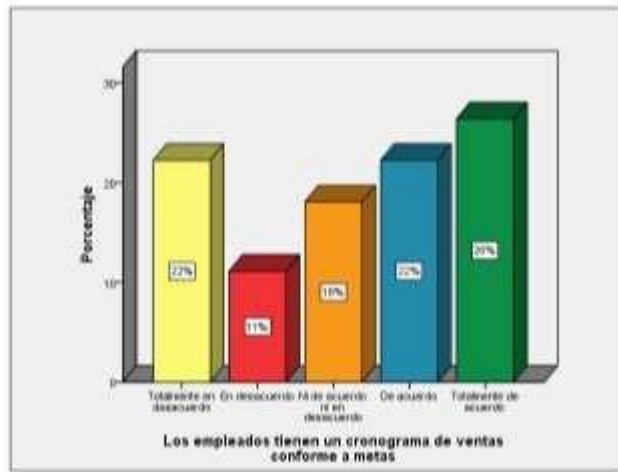


Figura 5 Los empleados tienen un cronograma de ventas conforme a las metas establecidas

Análisis del entorno interno y externo de la empresa

Haciendo énfasis en el entorno de la empresa, se puede expresar que, la mayor parte de las empresas de la construcción carecen de un mecanismo de diagnóstico que les permita conocer los cambios que se dan al interno de la organización, así como en el entorno de desempeño de la competencia. Para tal efecto, puede notarse en la

figura 6 que únicamente el 39% de estas organizaciones utilizan herramientas de análisis, la cual facilite la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

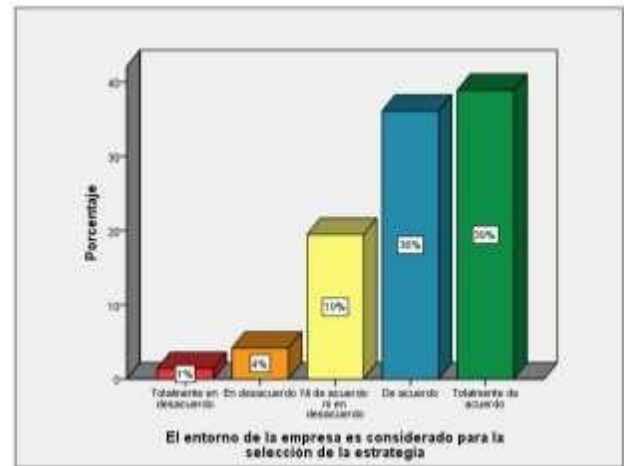


Figura 6 Análisis del entorno para la selección de la estrategia

RESULTADOS CUALITATIVOS

Filosofía de la empresa

Al interactuar con los participantes seleccionados como parte de las experiencias de éxito, se pudo constatar que la mayoría de este rubro de empresas carecen de la configuración de la filosofía institucional, la cual implique el desarrollo de una misión, visión y valores en la empresa. Sin embargo, a pesar de ello, como parte de la experiencia que han adquirido los propietarios de estas entidades quienes, generalmente son los que gerencian este rubro empresarial, los mismos fomentan algunos valores que deben ser observados por los colaboradores en su desempeño, básicamente se trata de algunas prácticas relacionadas con el trato amable al cliente y demostración de un compromiso ético en el desempeño de sus actividades. Desde esta perspectiva, se puede ejemplificar la aseveración de uno de los empresarios entrevistados en donde expresa que, en definitiva, que no tienen escrita ni establecida la misión, visión y los valores en la empresa, pero sí, implementan algunas acciones que solicitan a los empleados transmitir en sus operaciones, dentro de las cuales se pueden destacar: la honestidad, la cortesía el respeto y el buen trato al cliente.

Selección de la estrategia en la empresa

Conforme a este elemento del alineamiento estratégico, la mayor parte del rubro de empresas de la construcción carecen de una estrategia en donde, quienes toman decisiones y los empleados puedan alinear sus funciones cotidianas. Sin embargo, a pesar de no tener esta herramienta escrita, definida y que al poner en práctica sea comprendida por todos los miembros de la entidad, se encontró que, en este tipo de organizaciones se emplean

acciones empíricas que según los empresarios entrevistados son funcionales, para tal efecto, se puede hacer énfasis en uno de los hallazgos en donde el entrevistado expresa que realmente no tienen una estrategia escrita y con una denominación de nombre para implementarla, pero que, pueden llamarle estrategias al seguimiento que dan al cliente, aplicar los valores en forma constante y sencilla, optimizar los costos y evidentemente, la calidad en el trabajo que ofrecen, lo cual es una de sus principales características en cuanto al producto que venden o en el servicio que prestan.

Gestión de los ingresos

Conforme al análisis realizado, se encontró que, la mayor parte de empresas de la construcción carecen de una planificación que permita identificar la obtención del flujo de ingresos por ventas, ello considerando que, conforme a algunas de las experiencias de éxito analizadas la obtención de los fondos se da por oportunidad. Basado en este criterio, se puede hacer mención al planteamiento de uno de los empresarios, el cual manifiesta que básicamente lo de los ingresos para ellos es una percepción, eso llega y entonces se da en el camino, realmente no planifican lo que va a ingresar producto de las ventas, no tienen un control y menos para efectos de proyecciones, no siguen ningún patrón ya que tienen clientes fijos y ellos les llaman cuando necesitan un producto o servicio. Por lo tanto, se puede validar la carencia de planes de ingresos, proyección de ventas y montos de recaudación, como parte de las aspiraciones en la institución.

Estructura organizacional

El rubro de las empresas estudiadas, en su mayoría son dirigidas o gerenciadas por el entorno familiar y por lo tanto se trabaja bajo normas y costumbres establecidas en el seno de la convivencia familiar. En este sentido, se puede destacar la expresión de uno de los entrevistados, quien expresa que en su empresa quienes fungen en toda la actividad del negocio son su esposa, sus hijos y otros familiares quienes tienen la tarea de generar los ingresos.

Entorno interno y externo de la empresa

Conforme a este elemento del alineamiento estratégico de la empresa, en este rubro lo realizan empíricamente y conforme a lo que perciben del ambiente, por ende, no hacen uso de herramientas que les facilite la toma de decisiones. Se puede hacer mención de una de las expresiones de los empresarios entrevistados, quien manifestó que, como empresa únicamente tienen algunas ideas de sus fortalezas, que a su juicio les pueden servir para explotarlas al máximo, pero, consideró que son ideas vagas que tienen como tomadores de decisiones.

Alineamiento estratégico	Observaciones
Basado en la gerencia estratégica	Ambos enfoques contrastan el desalineamiento de la gerencia estratégica de las empresas de la construcción.
Alineamiento de la estrategia y la estructura de la empresa	La estructura del rubro de empresas de la construcción requiere alinearla con estrategia.
Alineamiento de la teoría y modelo juego	Ambos enfoques validan la necesidad de implementar mecanismos de análisis interno y externo en las empresas estudiadas.
Alineamiento integral de la empresa basado en la filosofía institucional	Los datos cuantitativos y cualitativos enfatizan en la necesidad que existe en alinear integralmente a la mayor parte de las empresas de la construcción de La Ceiba.

Nota. La tabla muestra la complementación de los datos cuantitativos y cualitativos recopilados en las medianas empresas, las cuales carecen de las diferentes propuestas de alineamiento estratégico. *Elaboración propia, 2021.*

DISCUSIÓN

De acuerdo con estudios similares sobre alineamiento estratégico, conforme a estudios de Looor-Zambrano et al. (2020); Salgado García et al. (2019) analizando la estrategia empresarial que un grupo de entidades implementaron en la comercialización de bienes y la prestación de servicios, encontraron que, la mayor parte de estas carecen de una estrategia que les permita alcanzar sus aspiraciones conforme a su misión y visión institucional, por lo que, confirman los resultados obtenidos en las medianas empresas de la construcción de La Ceiba, Honduras, las cuales solo un pequeño segmento de las mismas desarrolla claramente su estrategia para operar, [7], [8].

De igual manera, los resultados del estudio son confirmados por planteamientos como el de Salgado García et al. (2019) quienes en una investigación sobre el modelo teórico para el alineamiento estratégico de las organizaciones, argumentan que debe existir una coordinación entre la estrategia y la estructura organizacional de la empresa [9], por lo que, esta aseveración es fundamentada también en el criterio de Mintzberg y Lampel (1999); Kaplan y Norton (2006), desde esta perspectiva, en el caso de las medianas empresas de la construcción de La Ceiba, básicamente se cimentan en estructuras informales constituidas básicamente por el entorno de la familia, [10], [11].

Estudios realizados por Acevedo-Gelvez y Alborno-Arias (2018); Rincón Rodríguez y Aldana Bautista (2021), avalan los hallazgos del presente estudio realizado, en donde, destacan la necesidad de establecer

Tabla 2 Triangulación de los hallazgos

un mecanismo de planeación alineado con la misión, visión y valores de la empresa, que contribuyan en el posicionamiento organizacional por encima de la competencia, [12], [13]. En este sentido, el planteamiento expresa la necesidad de configurar la estrategia en términos de una programación que contribuya con la generación y gestión de los ingresos, lo que, finalmente se podrán evaluar conforme a las herramientas establecidas por la empresa como mecanismos de control y mejoramiento del funcionamiento institucional.

Consecuentemente, la investigación coincide con los hallazgos de Ore et al. (2020); SilvaTorralv (2020) quienes en sus investigaciones realizadas vinculan el funcionamiento de la empresa como proceso sistemático y organizado, en donde cada entidad debe configurar un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por una organización para guiar permanentemente sus actividades y estructuras, [14], [15]. En tal sentido, las organizaciones estudiadas de La Ceiba, evidencian la necesidad de planear su operatividad, de tal manera que puedan asegurar el cumplimiento de sus aspiraciones en un largo plazo.

En un estudio de Quispe Flores et al. (2020) sobre la gestión de los ingresos en una institución, demuestran que, para la obtención de recursos en la empresa se requiere de una permanente comunicación y la búsqueda de objetivos comunes de todos los integrantes del engranaje organizacional, conforme a lo planificado para el año de operaciones, [16].

Alineado con estos hallazgos, se contrasta que, para la gestión de los ingresos las medianas empresas de la construcción deben enfocar sus esfuerzos en la estructuración de políticas y planes de ventas, los que, al estructurar en tiempos de realización, permita a los empleados enfocar sus esfuerzos incrementar los flujos de ingresos para cumplir con las metas de recaudación y lograr el cumplimiento de su filosofía institucional.

CONCLUSIONES

La mayoría de las medianas empresas de la construcción de La Ceiba, Honduras, tienen debilidades en el establecimiento de un modelo de planeación, que les permita configurar una estrategia clara y comprensible por todos los empleados de la empresa, la cual sea puesta en marcha en la operatividad cotidiana de la empresa.

Se validó conforme al planteamiento de investigaciones realizadas que la estructura organizacional de este tipo de empresas generalmente está constituida por miembros de la familia, quienes desempeñan un puesto en la organización. En este sentido, normalmente la entidad es gerenciada por un miembro familiar, quien toma las decisiones importantes inherentes al funcionamiento de la institución.

La evaluación practicada por las empresas del rubro de la construcción carece de sistematización, la cual permita en

cualquier momento valorar el funcionamiento de la estrategia, el cumplimiento metas y objetivos propuestos en la entidad. Normalmente, esta actividad se lleva a cabo de forma empírica y de acuerdo con la valoración de perceptiva de quienes toman decisiones en la empresa.

En la gestión de los ingresos, la mayor parte de estas organizaciones llevan a cabo esta actividad sin el acompañamiento de políticas y cronogramas de ventas, conforme a las metas que deben atender los empleados para la generación de estas.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental SA de C.V.
- [2] Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., & Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI, Vol. 11(28)*, 41-56. <https://doi.org/1390-4272>
- [3] 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)*, 424-432. <https://doi.org/ISSN: 2218-3620>
- [4] Figueroa Olvera, M. Y. (2019). El control estratégico de gestión y sustentabilidad: una revisión conceptual. *Denarius(37)*, 49-82. <https://doi.org/2448-5403>
- [5] Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid : Ediciones Morata, S. L.
- [6] Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento* (Cuarta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- [7] Loor-Zambrano, H. Y., Palacios-Florencio, B., & Navas-Bayona, W. I. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador . *Polo del Conocimiento, 5(05)*, 296-311. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1418>
- [8] Salgado García, L., Calvillo Barrios, J., & Hernández de la Rosa, E. (2019). Modelo para el alineamiento estratégico en organizaciones educativas. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, 3(29)*. <https://doi.org/2550-6862>
- [9] Salgado García, L., Castillo Maza, J. V., & García Colina, F. J. (2019). Modelo teórico para el alineamiento estratégico en las organizaciones, un valor oculto en la educación. *Facultad de*

- Ciencias Administrativas UNMSM*, 22(43), 19-30. <https://doi.org/1728-2969>
- [10] Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process. Sloan management review*.
- [11] Kaplan, R., & Norton, D. P. (2006). Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. *Gestión 2000, Vol. 1*.
- [12] Acevedo-Gelves, L. K., & Albornoz-Arias, N. (2018). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *pensamiento y gestión*(46), 262-283. <https://doi.org/1657-6276>
- [13] Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(02). <https://doi.org/2145-1389>
- [14] Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 08(04), 31-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- [15] SilvaTorrallv, H. J. (2020). PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TEXTILES DEL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA. *QUIPUKAMAYOC*, 28(25). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v28i58.19261>
- [16] Quispe Flores, A. E., Vásquez Custodio, E. E., Menacho Rivera, A. S., & Albitres Falcón, E. P. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *REVISTAINTERNACIONAL MULTIDISCIPLINARIA*, 271-282. <https://doi.org/2711-3388>

Rol de contribución	Autor (es)
Conceptualización	Jaime Javier Hernández Mejía
Curación de datos	Jaime Javier Hernández Mejía
Metodología	Jaime Javier Hernández Mejía
Administración del proyecto	Jaime Javier Hernández Mejía
Recursos	Jaime Javier Hernández Mejía
Software	Jaime Javier Hernández Mejía
Supervisión	Jaime Javier Hernández Mejía
Validación	Jaime Javier Hernández Mejía
Visualización	Jaime Javier Hernández Mejía
Redacción	Jaime Javier Hernández Mejía
Redacción	Jaime Javier Hernández Mejía

