

**TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS PYMES COMO ESTRATEGIA  
PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO - ARTÍCULO DE REVISIÓN**

**Autores:**

Angélica Viviana González Lobo

Francy Elena Ochoa Mejía

Juan Manuel Ospina Zafra

**Director de Artículo de Revisión Bibliográfica**

Camilo Andrés Castro Ruiz

**Programa académico:**

Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Título profesional que se otorga:**

Administrador de Empresas

Universidad Santiago de Cali

Santiago de Cali, 29 de noviembre de 2022

## **TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS PYMES COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO - ARTÍCULO DE REVISIÓN**

Angélica Viviana González Lobo<sup>1</sup>

Francy Elena Ochoa Mejía<sup>2</sup>

Juan Manuel Ospina Zafra<sup>3</sup>

### **Resumen**

El propósito del presente artículo que a continuación se ilustra es de revisión de literatura para determinar las tendencias administrativas en las PYMES como estrategia para la competitividad en el mercado, para lo cual se realizó un estudio exploratorio que condujo a un examen de la literatura científica sobre el tema publicada entre 2016 y 2022, en las bases datos Scopus, Scimedirect, Dialnet, Taylor & Francis Group de la biblioteca de la Universidad Santiago de Cali y Scielo. Los resultados indican que tendencias administrativas como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando y E-Commerce o Comercio Electrónico que hoy en día se encuentran en el mercado, pueden ser implementada por las PYMES como estrategia para el desarrollo de su competitividad. Las tendencias administrativas permiten a las organizaciones lograr la permanencia en el largo plazo, por lo tanto, se concluye que, las tendencias administrativas son una herramienta importante, tanto para el crecimiento de las organizaciones, como para lograr una fuerte presencia en el mercado que se mantiene en constante evolución, es por eso que, las organizaciones deben entender la importancia de las tendencias administrativas, las cuales han sido utilizadas como una herramienta importante en los últimos años para ayudarlas a continuar siendo

---

<sup>1</sup> Estudiante del Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali

<sup>2</sup> Estudiante del Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali

<sup>3</sup> Estudiante del Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali

competitivas en un mercado que cada vez se torna muy agresivo y cada vez es más difícil de sobrevivir.

**Palabras clave:** Competitividad, tendencias administrativas, crecimiento, permanencia, PYMES y estrategia

### **Abstract**

The purpose of this article that is illustrated below is a literature review to determine administrative trends for SMEs as a strategy for competitiveness in the market, for which an exploratory study was carried out that led to an examination of the scientific literature on the topic published between 2016 and 2022, in the Scopus, Scimedirect, Dialnet, Taylor & Francis Group databases of the library of the Santiago de Cali University and Scielo. The results indicate that administrative trends such as the Balanced Scorecard or Control Panel and E-Commerce or Electronic Commerce that are currently in the market, can be implemented by SMEs as a strategy for the development of their competitiveness. Administrative trends allow organizations to achieve long-term permanence, therefore, it is concluded that administrative trends are an important tool, both for the growth of organizations, and to achieve a strong presence in the market that is established. is constantly evolving, which is why organizations must understand the importance of management trends, which have been used as an important tool in recent years to help them remain competitive in a market that is becoming increasingly aggressive. And it is getting harder to survive.

**Keywords:** Competitiveness, administrative trends, growth, permanence, PYMES and strategy.

## Introducción

La continua interacción entre los mercados, las economías y las culturas en el mundo ha generado como resultado, que las organizaciones estén expuestas a un entorno globalizado que las obliga a adaptarse a las tendencias y cambios que exige el medio en el que se desenvuelven; creándose la necesidad de rediseñar los negocios y enfocarse en herramientas modernas.

Como lo indica Aponte (2017) en su trabajo de investigación, cada día las organizaciones se ven enfrentadas a un número creciente de fenómenos y cambios significativos, que ponen en riesgo la productividad, la sostenibilidad y finalmente la supervivencia en un contexto de permanente evolución. Circunstancias como la globalización, la competitividad, la innovación, la descentralización y la emergencia de nuevas tecnologías, entre otros, han generado retos y desafíos permanentes para los cuales las empresas deben adaptarse con el propósito de alcanzar un nivel alto de posicionamiento y sostenibilidad en el mercado en el que se encuentran hoy en día.

De modo que, actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pasan por una delicada situación económica, debido a la pandemia, que aún no termina, y a otros factores que han afectado la economía a nivel mundial y el desempeño de las organizaciones convirtiéndose en un factor importante, junto con las tendencias administrativas juegan un papel fundamental. (Zambrano & Peña, 2021)

Por consiguiente, las tendencias administrativas exigen a las organizaciones a recorrer nuevos caminos, para adaptarse a los cambios que se les presentan en su entorno, para aprovechar las oportunidades de negocios y contribuir de manera positiva al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. (Acurero & Gómez, 2018)

Es por eso, que se hace necesario que las PYMES entiendan la importancia de evolucionar y generar nuevos cambios por medio de las tendencias administrativas, las cuales han sido utilizadas como herramientas importantes en los últimos años para ayudar a las organizaciones a continuar siendo competitivas en un mercado, que cada vez se torna más

agresivo, en consecuencia es fundamental que estén preparadas para enfrentarse a los diferentes cambios que se presentan en el entorno, la adopción y adaptación de nuevas formas y modelos que son tendencia a nivel administrativo, como por ejemplo: Calidad Total, Balanced Scorecard, E-Commerce y la Reingeniería, las cuales permitirán a las organizaciones evolucionar en el mercado en que se desarrollan.

En ese sentido, el presente artículo de revisión pretende indicar cuál de las múltiples tendencias administrativas que hoy en día se encuentran en el mercado, puede ser implementada por las PYMES usándola como estrategia para el desarrollo de la competitividad teniendo en cuenta los diferentes factores que son importantes para el progreso organizacional, lo cual contribuye a que las empresas estén vigentes y en constante evolución en el mercado.

Para ello, se realizó un estudio de enfoque cualitativo y exploratorio apoyado en el análisis de fuentes secundarias en las bases de datos de la biblioteca de la Universidad Santiago de Cali como son: ScienceDirect, Scopus, Dialnet, Taylor & Francis Group y bases de datos abiertas como Scielo, teniendo en cuenta como criterio de búsqueda las palabras claves como: Tendencias Administrativas, Competitividad en las las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

## Desarrollo y discusión

Las PYMES, en todo el mundo, se han convertido en un tema importante en la economía de muchos países, porque son cada vez más competitivas, convirtiéndose en el motor del desarrollo de los países donde están ubicadas, lo cual se ve reflejado en el aumento de las tasas de empleo, la producción y el comercio. (Pereira, 2019)

De igual forma, estas organizaciones juegan un papel importante en la economía global, son reconocidas como una herramienta política fundamental ya que pueden servir a los pequeños mercados de manera eficiente, consumen menos capital, divisas e infraestructura, se adaptan mejor a los recursos disponibles en cada país y producen la mayoría de los bienes intermedios. (Quiñonez & Ruiz, 2017)

En la actualidad las PYMES deben de tener en cuenta que las tendencias administrativas son muy importantes para poder conquistar nuevos mercados, a nuevos consumidores, es por eso por lo que deben adaptarse a cambios que son fundamentales que ayudaran a que la empresa sea más competitiva, eficiente, con mejores finanzas, y eso hará que puedan contribuir a la sociedad. (Acurero & Gómez, 2018)

Así mismo Acurero & Gómez (2018) indica que las tendencias administrativas harán que los miembros de la organización deban sentir la necesidad de adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado por su constante evolución. , y si no se adapta lo más probable es que desaparezca, ya que la empresa no será competitiva, quedándose atrás y se verá superada por la competencia, por lo que sus clientes buscarán a los que mediante la innovación en los productos o servicios ofrecidos satisfacen de manera única sus necesidades.

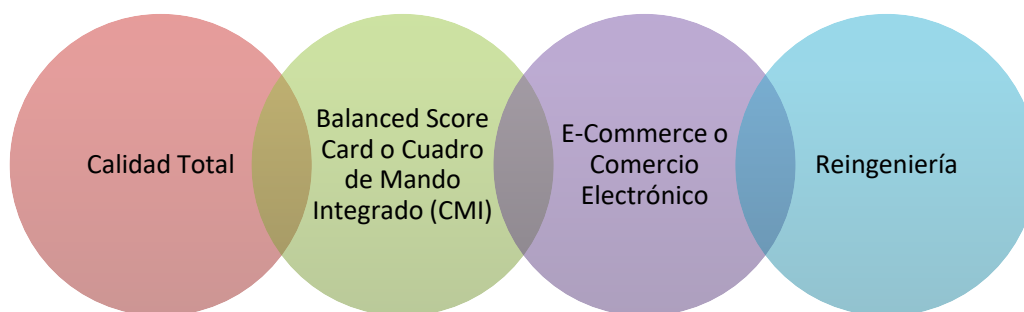
De acuerdo con lo anterior, el presente artículo de revisión consta de tres momentos, en un primer momento se identificarán algunas de las tendencias administrativas que las organizaciones utilizan como estrategia para mejorar su competitividad en el mercado, en un segundo momento se definirán cada una de estas y en un tercer momento se indicará cuál

de las tendencias identificadas consideramos que se deben aplicar en las PYMES como estrategia para su competitividad.

Para efectos del presente artículo de revisión se tendrán en cuenta las siguientes tendencias administrativas aplicadas por las organizaciones:

### **Figura 1.**

#### *Tendencias Administrativas*



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describirán cada una y se indicara como fortalecen el modelo de negocio de las PYMES.

#### **Calidad Total**

La calidad total es vital en las organizaciones porque va de la mano con la orientación al cliente, ya que para toda organización el cliente es su prioridad siendo lo más importante y esta tendencia tiene como origen en la calidad del producto o servicio que la organización ofrece. La cual a través del tiempo ha ido evolucionando y ampliando su enfoque hasta tener una cobertura total dentro de la organización y tiene como prioridad la mejora continua de todos los procesos y las actividades que están inmersas dentro de la cadena de valor; en la dirección se tiene en cuenta el liderazgo activo que brinda la parte gerencial, así como la participación en la búsqueda continua de la excelencia y el poder cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como sus expectativas. (Vázquez, 2016)

Asimismo, como dice Maldonado (2018) la calidad en las organizaciones es cuestión de supervivencia y alcanzarla no es fácil y se convierte en una prioridad a largo plazo. Trata de la calidad de vida, de las personas, del trabajo, de cuáles son sus objetivos, de los procesos

y en general de todo lo que tiene que ver con la empresa. La calidad en toda compañía significa rentabilidad, mayor productividad y lo más importante, una mayor participación en el mercado, elementos que, si se combinan de la mejor forma y en conjunto, llevarán a la organización a logra el éxito empresarial, que es lo que todo gerente desea alcanzar.

Desde esta perspectiva, Maldonado (2018) expresa que conquistar la calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores que intervienen en el proceso, pero quien tienen la mayor responsabilidad es el gerente de la organización, ya que debe tener claro que al cliente se debe escuchar, se deben tener en cuenta las quejas y reclamos, así como él porque hace las devoluciones que el cliente tenga o haga sobre la calidad de los productos o servicios y debe entender que es lo que el cliente busca obtener, para lograr una satisfacción completa y lo más importante, la fidelización.

Otro factor importante que toda organización debe de tener en cuenta al momento de querer lograr estándares de calidad elevados es la gestión humana, siendo fundamental que esta área realice una buena selección de personal basada en las competencias laborales de los empleados, fomente una cultura de calidad, y propicie un clima organizacional altamente gratificante. Eso es importante en la búsqueda del desarrollo de la organización, cuando se cuenta con un buen clima organizacional, eso ayuda a que haya la cultura de calidad se focalice en los objetivos de la organización y que se adapte a su entorno. (Hernández, 2018)

### **El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta gerencial que proporciona a los altos directivos el conjunto de instrumentos que se necesitan para lograr el éxito empresarial en un futuro. En la actualidad todas las empresas compiten unas con otras y los entornos cada vez son más complejos, por ende, es importante que los directivos tengan claro cuáles serán las estrategias y los objetivos que la traducirán al día a día de la empresa. (Kaplan & Norton, 2013)

En la opinión de Kaplan & Norton (2013), el CMI se encarga de poner énfasis en la consecución de los objetivos que la organización se ha planteado, como el objetivo financiero a largo plazo (Cortés, 2016), que está vinculado a las secuencia de acciones que la organización debe realizar para la consecución de los procesos financieros, así como los

clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas, para al final del ejercicio entregar una adecuada situación financiera a la junta directiva y los socios.

Cabe resaltar que, la herramienta gerencial es importante para las organizaciones porque crea un valor a través de los objetivos que la empresa considera estratégicos, los cuales son vinculados a los indicadores financieros y no financieros que permiten visualizar la evolución y determinar el nivel de su cumplimiento con el fin de que los administradores tomen las decisiones encaminadas a la consecución de esos propósitos de manera oportuna y con el mínimo riesgo. (Heras & Narváez, 2021)

A continuación, la tabla No. 1 muestra las cuatro perspectivas del cuadro de mando de las cuales dos son de resultados la perspectiva financiera donde se presentan los resultados que obtendrán los socios de la empresa y la perspectiva del cliente donde se presenta la propuesta de valor que recibirá el cliente para mantenerlo satisfecho y fidelizado. Las otras dos la de procesos internos los procesos cruciales para elaborar la propuesta de valor al cliente y la de aprendizaje y desarrollo señala cuales son las competencias que deben tener los empleados para construir los resultados esperados en las otras perspectivas. (Carvajal, 2022)

### **Tabla 1.**

#### *Análisis de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Perspectiva financiera</b>	Describir los resultados tangibles, busca incrementar los ingresos esperando obtener buenos resultados.
<b>Perspectiva cliente</b>	Reflejar el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la fidelización y satisfacción del cliente.
<b>Perspectiva procesos internos</b>	Identificar los procesos internos que generan mayor impacto en la satisfacción del cliente, de innovación, de medio ambiente, creando estrategias en los procesos de su estructura organizacional.
<b>Perspectiva aprendizaje y desarrollo</b>	Se identifican las competencias que debe desarrollar el capital humano y así puedan generar estrategias de motivación, capacitación, mejorar de tecnologías etc.

Fuente: (Bolaños, 2020)

Además, la herramienta debe de estar bien estructurada ya que debe de transmitir el conocimiento de una forma vertical en dos sentidos: De arriba hacia abajo, desde la parte gerencial a la parte más baja de la estructura organizacional, con ello se busca que todas las personas de la organización estén informadas de la toma de decisiones, y de abajo hacia arriba para así poder estar al tanto del cumplimiento de estas estrategias. (Carvajal, 2022)

En el tablero de mando se aplica un semáforo para que de manera visual los empleados conozcan cual es la evolución de las metas propuesta por la organización en cada uno de los objetivos estratégico del cuadro de mando:

1. **Color Verde:** Si la meta propuesta se alcanza o se supera, se expone un fondo de color verde, es decir que ese indicador va bien y no hay que mejorar.
2. **Color Amarillo:** Si la meta propuesta no llega a alcanzar el valor esperado o normal, pero tampoco llega a límites que previamente se han definido como alarma, se expone un fondo de color amarillo, es decir que ese indicador debe de mejorar, pero tampoco está tan mal ya que el riesgo es moderado.
3. **Color Rojo:** Si la meta propuesta pasa el límite que se ha propuesto como alarma, se expone un fondo de color rojo, eso quiere decir que ese indicador está mal y se debe de tomar las medidas correctivas lo antes posible.

**Tabla 2.**

*Parámetros de evaluación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard*

<i>Color</i>	<i>Parámetros de evaluación</i>	<i>Detalle</i>
Verde	3	Alcanza meta
Amarillo	2	Alerta 1- riesgo (moderado)
Rojo	1	Alerta 2- Zona negativa ( Alto riesgo)

Fuente:(Belén,2019)

Cabe resaltar que cada organización debe de establecer cuáles son las metas que debe de ir en cada indicador, así como los límites de alarma correspondientes, asimismo como los comportamientos de los indicadores, su factor más crítico y por último su perspectiva.

Por otro lado, como explica Rizzo (2019), el cuadro de mando integrado en las PYMES se utiliza como un sistema de gestión, con el fin de permitir llevar a cabo los principales procesos de gestión que son decisivos para la organización, tales como:

1. Realizar los cambios necesarios en la visión y en la estrategia de la pyme con el único fin de beneficiar a sus clientes.
2. Mostrar y dar información de cuáles serán los objetivos, así como los indicadores que sean estratégicos para las PYMES.
3. Hacer una correcta planificación de cuáles serán los objetivos que irán alineados con sus estrategias.
4. Mejorar la situación estratégica de la pyme incrementando la retroalimentación de la adecuada información.

### **E-Commerce o Comercio Electrónico**

Desde la perspectiva de Sanabria (2016), el E-Commerce o Comercio Electrónico es “cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de intercambio o contacto físico directo (de persona a persona) aplicado principalmente a la compra y venta de información, productos y servicios a través de internet”. David & Liévano (2018) hacen énfasis en el “manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como vehículo desarrollador del comercio electrónico (compra y venta de productos y/o servicios) y de las connotaciones estrictamente corporativas en torno a esto”. Mientras que Salas (2021) lo describe como el desarrollo de procesos electrónicos de compra y venta en Internet.

En otro orden de ideas, el E-Commerce o Comercio Electrónico transforma la economía de las empresas y la de los consumidores, creando nuevas estrategias y modelos que permiten que la empresa se posicione en los diferentes buscadores y redes sociales, facilitándoles a los consumidores que puedan filtrar y comparar las diferentes ofertas en función de variables como el precio, características y marcas. (Castaño, 2016)

Es así como los consumidores están cambiando sus hábitos de compras; lo que ha obligado a las empresas a introducirse en nuevos canales de compras en el mercado, ya que, la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para ellas. Es evidente entonces que

tal situación condujo a comportamientos que las organizaciones han tenido en cuenta para desarrollar nuevos modelos comerciales en el entorno digital a través del E-Commerce en el cual pueden encontrar nuevas oportunidades para adquirir los bienes y servicios que necesitan. (Limas, 2020)

Por consiguiente, el Comercio Electrónico o E-Commerce le ofrece a las PYMES la oportunidad de llegar a diferentes mercados nacionales e internacionales, lo cual aporta para su desarrollo organizacional beneficios como el ahorro en costos, incremento de los ingresos, entrega oportuna de los productos o servicios, mejora significativa en el servicio al cliente y eso va relacionado directamente con áreas fundamentales para la organización como por ejemplo mercadeo y ventas. (Barzallo-Chinchilima et al., 2021)

Entonces, el E-Commerce o Comercio Electrónico le ofrece a las PYMES la oportunidad de operar a nivel global, a través de nuevas herramientas con el uso de las TIC que le permiten ofrecer al público los productos y/o servicios que hacen parte de su portafolio y al mismo tiempo poder minimizar los obstáculos para ingresar a nuevos mercados, es por eso por lo que, el E-Commerce o Comercio Electrónico aporta de manera importante al crecimiento de las PYMES a nivel mundial. (Gallego, 2016)

### **Reingeniería**

Los cambios que se presentan actualmente en el mercado como la globalización, la conquista de nuevos mercados nacionales e internacionales obliga a las organizaciones a implementar reformas estructurales en su administración, para poder sobrevivir en un mercado globalizado y garantizar un crecimiento en la rentable del negocio, es por eso por lo que surge la tendencia llamada reingeniería de los procesos. (Prieto, 2017)

De manera que, la reingeniería es la “reestructuración radical de los procesos de una compañía, de una organización y de su cultura, ofrece una visión totalmente nueva de cómo se deben organizar y administrar las empresas para que tengan éxitos”. (Hammer & Champy, 1994)

De acuerdo a lo que indica Pérez (2017) en su artículo, se puede indicar que, la reingeniería es una herramienta de la gestión administrativa, la cual se encarga de analizar los procesos

de la organización y a través de ello detectar necesidades de mejoramiento para posteriormente realizar un rediseño en los procesos productivos de la organización, con el fin de realizar mejoras significativas que los vuelvan más eficientes, lo cual se va a ver reflejado en la disminución de costos, tiempos de producción, calidad de los servicios y productos.

La reingeniería incluye tareas como: establecer nuevos procesos, repensar y rediseñar las operaciones de la organización, lograr mejoras significativas en las métricas de desempeño, como costo, calidad, servicio, puntualidad, mejora del flujo de trabajo y productividad organizacional. (Soto et al., 2019)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones de las tendencias administrativas: Calidad Total, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando, E-Commerce y Reingeniería, se puede indicar que las tendencias Balanced Scorecard o Cuadro de Mando y E-Commerce o Comercio Electrónico, son tendencias administrativas que pueden emplear las PYMES, las cuales podrá utilizar como estrategia competitiva.

Normalmente las PYMES presentan desventajas que se ven reflejadas en sus niveles de competitividad, por ese motivo se debe de tener en cuenta los factores que provocan estas desventajas y tratar de obtener diferentes alternativas que permitan cambiar esta situación. (Bojórquez & Palazuelos, 2017)

Dado lo anterior, el E-Commerce o Comercio electrónico es una herramienta muy importante para las PYMES porque con ella podrán llegar a mercados nacionales e internacionales dando la oportunidad a la PYME y al cliente tener una relación mucho más directa y ágil al momento de adquirir sus servicios y/o productos. (Bojórquez & Palazuelos, 2017)

Es así como E-Commerce o Comercio electrónico se convierte en un objetivo deseable para las PYMES ya que contribuye de manera positiva a crear valor para sus clientes y a su vez mejorar la su gestión organizacional. (Jones, 2016)

Por otra parte, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando, permite a las PYMES traducir la estrategia en objetivos e indicadores fácilmente transmisibles lo que contribuye a lograr el

éxito a corto, mediano y largo plazo. Que sumado al control que se establece mediante la medición de los indicadores a través de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, las cuales apoyan directamente a la gestión organizacional de las PYMES, para lograr un aumento en la capacidad de respuesta y el logro de la estrategia formulada para su respectiva operación. (Jiménez, 2017)

Es por eso por lo que, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando se considera una herramienta estratégica para las PYMES porque le permite tener bajo control e identificadas todas las variables claves para la dirección de la organización. Es así como le ofrece a la alta dirección una visión más amplia del rendimiento de la organización, alcanzando resultados satisfactorios que aseguran el adecuado funcionamiento competitivo y a su vez exitoso. (Sánchez, Vélez & Araújo, 2016)

## Conclusiones

Dentro del análisis expuesto, se debe señalar que los resultados obtenidos a través de la investigación son de carácter exploratorio, por tal razón, no son definitivos y/o concluyentes. Aunque se esperaba que un gran porcentaje de los artículos en el tema de tendencias administrativas para las PYMES como estrategia para la competitividad en el mercado se publicarían entre los últimos 6 años (2011-2016), es necesario aclarar que se incluyeron investigaciones del 2013, e inclusive un documento del año 1994, ya que fue posible vislumbrar información relevante.

De acuerdo con lo expuesto, se puede evidenciar que en la actualidad se torna más compleja la supervivencia de las PYMES, en medio de un mercado tan competitivo y en muchas ocasiones agresivo, en donde la competencia frecuentemente está a la vanguardia y siempre en busca de cómo mejorar financieramente, es por eso por lo que las PYMES deben de estar siempre atentas a la competencia, y estar actualizándose a nivel tecnológico para no quedarse atrás y desaparecer en el tiempo.

Por consiguiente, las tendencias administrativas son de gran importancia para que las empresas logren mantenerse en el mercado en medio de tanta competencia, y que puedan ir mejorando continuamente en su crecimiento económico, para que puedan expandirse y cada vez ayudar más a la economía del país, brindando estabilidad laboral y desarrollo, ya que las PYMES son la base de la economía de un país.

Dentro de las muchas tendencias administrativas que pueden aplicar las PYMES para tener un mayor crecimiento económico y ser cada vez más competitivas tenemos el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integrado (CMI) y el E-Commerce o Comercio electrónico, que para nuestro criterio son fundamentales para que las organizaciones tengan siempre el control cuidando cada detalle que le ayude a mejorar continuamente y no descuidar objetivos fundamentales que son vitales para su progreso, y el comercio electrónico que con una economía tan global, puedan expandirse y llegar a los diferentes mercados, y no solamente estar a nivel nacional, sino internacional.

## Referencias

- Acurero Luzardo, M. T., & Gómez Díaz, C. E. (2018). Tendencias Administrativas: una visión global desde el inicio de la humanidad. In *Enfoques, teorías y perspectivas de la Administración de Empresas y sus Programas Académicos*. Editorial CECAR. <https://doi.org/10.21892/9789588557663.3>
- Aponte, T. d. (2017). Mega-tendencias administrativas como alternativas estratégicas de desarrollo organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*. <http://hdl.handle.net/10654/17036>
- Barzallo-Chinchilima, N., Bustamante-León, J., Mora-Sánchez, N., & Pacheco-Molina, A. (2021). administración gerencial y su influencia al adoptar el comercio electrónico en las PYMES comerciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 295–307. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.698>
- Belén, G., A. (2019). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una PYME*. <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., & Nogueira Rivera, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 244–256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Castaño, S. F. (2016). *Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en los municipios del Altiplano del Oriente Antioqueño*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57658>
- Cortés, J. G. (2016). *Análisis financiero bajo Balanced Score Card*. <https://www.redalyc.org/pdf/5718/571863943007.pdf>
- David, J., & Liévano, C. (2018). Efecto del Comercio Electrónico en empresas tradicionales del sector comercial en Colombia. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 41–50. <https://ssrn.com/abstract=3050157www.theIBFR.com>

- Gallego, M. D., Bueno, S., & Terreño, J. F. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 221–227. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. <https://books.google.com.co/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Heras-Garzón, A. M., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 337–365. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513>
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I., & MARTÍNEZ SIERRA, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169–185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Inés, M., Rubio, S., & Hinojosa López, J. I. (2021). *La Innovación Tecnológica en el uso del E-COMMERCE*. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LaInnovacionTecnologicaEnElUsoDelEcommerce-8238817.pdf>
- Janneth, S., & Suárez, L. (2020). *El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia*. <https://www.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1?pq-origsite=scholar&cbl=1006393>
- Jiménez Silva, E. E., Lema Cerda, L. A., & Larrea Altamirano, J. F. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/746>
- Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- José Bojórquez López, M., & Palazuelos, O. V. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PYMES. *RITI Journal*, 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *Cuadro de Mando Integral, 2da Edición*. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

- Lorena, V., Díaz, S., Alexandra, L., Ramírez, T., Marcela, L., & Posada, L. (2016). *Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903010>
- Maldonado, J. A., Susana, D., Rios, E., Turizo, S. M., Agip, A., Ninahuanca Ayst, S., & Maldonado, J. Á. (2018). *Fundamentos de Calidad Total*. [https://www.academia.edu/35718495/FUNDAMENTOS\\_DE\\_CALIDAD\\_TOTAL](https://www.academia.edu/35718495/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL)
- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las PYMES. *Apuntes Contables*, 24, 39–53. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Reingeniería de Procesos. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 81–91. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91>
- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica Organizacional*. <http://usc.elogim.com:2142/?il=5062>
- Quiñonez-Cabeza I, M. R., & Ruiz-Quezada, S. C. (2017). *Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas*. 3, 364–383. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.364-383>
- Rizzo Guambaña, G., & Saravia Guamán, F. W. (2017). El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles. *Revista Publicando*. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/826>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Soto Durán, D. E., Giraldo Mejía, J. C., Vargas Agudelo, F. A., Jiménez Builes, J., & Valderrama, A. (2019). Monitoreo de indicadores de valor a través de minería de datos, gestión de procesos de negocio y mejoramiento continuo con gestión del riesgo. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 19(37), 93–118. <https://doi.org/10.22395/rium.v19n37a5>
- Vázquez, V., Carballo M, M., & Solórzano, G. (2016). *La Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Clientes*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4339767>
- Zambrano Barcia, A. V., & Peña Vélez, I. V. (2021). Sector de construcción y micronegocios en búsqueda de reactivación en medio de la pandemia Covid-19.

*RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. ISSN 2528-8075,*  
6(2), 70. <https://doi.org/10.33936/recus.v6i2.2439>