

**Cómo citar este artículo:**

López Díaz, V. H. & Ramírez Vargas, D. L. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativa de las pymes. *MLS Law and International Politics*, 2(2), 80-93. doi: 10.58747/mlslip.v2i2.2420.

## **VARIABLES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES**

**Víctor Hugo López Díaz**

Universidad Internacional Iberoamericana (Colombia)

[victor.lopez1@doctorado.unini.edu.mx](mailto:victor.lopez1@doctorado.unini.edu.mx) · <https://orcid.org/0000-0003-0829-9150>

**Débora Libertad Ramírez Vargas**

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

[debora.ramirez@unini.edu.mx](mailto:debora.ramirez@unini.edu.mx) · <https://orcid.org/0000-0001-8709-457X>

**Resumen.** La implementación y eficiencia de la gestión administrativa es un reto común en las pequeñas y medianas empresas (pymes), inducido por diversos factores, entre los que destaca la carencia de un equipo especializado y experimentado en las acciones y decisiones que deben tomar las empresas y ser funcionales, generando una mala gestión y dificultades en la orientación estratégica, liderazgo, capacitación y planificación, amenazando la sostenibilidad de las pymes que dirigen o colaboran. Las consecuencias anteriores, se reflejan negativamente en la eficiencia y rendimiento de recursos humanos y financieros, afectando directamente su desempeño y crecimiento empresarial. El objetivo del presente artículo analiza la importancia de la gestión administrativa en las pymes y su relación con las variables clave que la conforman, como el liderazgo, alianzas, personal capacitado, estrategias innovadoras y los recursos financieros. Con el fin de proporcionar una comprensión integral de cómo estos aspectos influyen en el éxito y crecimiento de las pymes, esta investigación presenta una metodología de enfoque cuantitativo y empírico-analítico, e implementa un diseño no experimental de tipo transversal. Finalmente, esta investigación demuestra que, la gestión administrativa de las pymes está estrechamente relacionada con el liderazgo, las alianzas estratégicas, la gestión de personas, la implementación de estrategias y la gestión de recursos. Además, expone que un buen manejo de cada una de las variables, son fundamentales para el éxito y el crecimiento de las empresas y su gestión eficaz puede marcar la diferencia entre el éxito y/o el fracaso de cada una de ellas.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, pymes, liderazgo, estrategia empresarial, alianzas y recursos.

## **VARIABLES INFLUENCING THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN SMES**

**Abstract.** The implementation and efficiency of administrative management is a common challenge in small and medium-sized enterprises (SMEs), induced by factors like the lack of a specialized and experienced team in the actions and decisions that companies must take and be functional. Generating poor management and difficulties in strategic orientation, leadership, training and planning, threatening the sustainability of SMEs that lead or collaborate. The above consequences are reflected in negatively on the efficiency and performance of human and financial resources, directly affecting their performance and business growth. The purpose of this article analyzes the importance of administrative management in SMEs and its relationship with variables that induce leadership,

alliances, trained personnel, innovative strategies and financial resources. In order to provide a comprehensive understanding of how these aspects influence the success and growth of SMEs, this research presents a methodology of quantitative and empirical-analytical approach, and implements a nonexperimental design of transversal type. Finally, this research shows that the administrative management of SMEs is closely related to leadership, strategic alliances, people management, strategy implementation and resource management. Furthermore, it states that good management of each of the variables, are fundamental to the success and growth of companies and their effective management can make the difference between the success and/or failure of each of them.

**Keywords:** Administrative management, SMEs, leadership, business strategy, alliances and resources.

## **Introducción**

La gestión administrativa es uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan las pymes, éstas muchas veces no cuentan con un equipo especializado en este ámbito, ocasionando una mala gestión (Peña et al., 2022). Otros desafíos de la gestión administrativa empresarial de las pymes incluyen la falta de orientación estratégica (Soledispa & Pionce, 2022), la falta de liderazgo, capacitación, educación, y de planificación (Blanco & Font-Aranda, 2022). Es importante enfatizar que la gestión en una organización es el pedestal de todas las actividades empresariales, por lo que es extremadamente importante crear una base sólida sobre la cual se puedan construir todas las actividades y decisiones que sean prioritarias para el éxito de las empresas.

De acuerdo con lo anterior, la deficiencia en la gestión administrativa ocasiona amenazas en la sostenibilidad empresarial (Mendoza, 2017), esto se debe a la complejidad y diversidad que enfrentan en su gestión, tanto de recursos humanos, como financieros (Arturo Delgado et al., 2020) y la falta de conocimientos en aspectos, logísticos, de planeación, baja productividad y baja calidad en procesos, productos y servicios, que son algunos de los problemas que surgen en la sostenibilidad empresarial. Además, la competencia cada vez más fuerte y la dificultad para acceder a recursos financieros también representan desafíos para estas empresas.

A nivel micro empresarial se pueden identificar problemas comunes en la administración de las pymes, entre los que sobre salen: la falta de planificación, muchas pymes no llevan a cabo una planificación adecuada, lo que puede provocar una falta de dirección y objetivos claros; falta de educación y formación, los empresarios y trabajadores de las pymes a menudo carecen de conocimientos y habilidades específicas en áreas como la contabilidad, la gestión financiera y la administración general; falta de un equipo administrativo dedicado puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos, los procesos y las operaciones diarias; falta de visión de la empresa, muchas pymes no tienen una visión clara de su negocio a largo plazo, lo que dificulta las decisiones estratégicas y el crecimiento sostenible (Riquelme-Castañeda et al., 2022). La falta de liderazgo eficaz, puede afectar negativamente a la organización, la motivación del equipo y la capacidad de tomar decisiones importantes ocasionando el fracaso de la empresa.

Estos problemas pueden tener un impacto significativo en el desempeño y el crecimiento de las pymes, por tanto, es importante abordarlos activamente y buscar soluciones adecuadas. Dentro de estas soluciones, destacan la educación y capacitación del personal, contratación de expertos en gestión e implementación de estrategias efectivas de planificación y liderazgo (Demuner et al., 2022).

El objetivo del presente documento es identificar la importancia de la gestión administrativa en las pymes y su relación con variables clave como el liderazgo, las alianzas, las personas, las estrategias y los recursos, para proporcionar una comprensión integral de cómo estos aspectos influyen en el éxito y crecimiento de las pymes. Esta investigación analiza las empresas dedicadas al sector marroquinero, es decir, a los productos que son fabricados con cuero y piel procesados para calzado y otros productos de vestimenta. La zona de estudio es en Colombia ya que de acuerdo con El Programa de Transformación Productiva (2018), este sector es estratégico por su alto potencial exportador, su innovación y calidad de los productos.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector marroquinero en San Juan de Pasto, Colombia, al igual que las demás, se enfrentan a procesos de globalización de los mercados y deben adaptarse a los diferentes modelos económicos que se desarrollan a nivel internacional, ante esta situación, deben generar valor en sus procesos a través del desarrollo o adopción de un modelo de gestión administrativa eficiente, que les permita generar una ventaja competitiva y contribuyan a su desarrollo sostenible en el tiempo. Esto implica definir metas y objetivos, planificar recursos, optimizar la producción, reducir costos y mejorar la calidad.

Una vez se haya conseguido esas metas, se podrá alcanzar niveles de competitividad para afrontar los retos que traen consigo los mercados globales, y es ahí donde la comprensión de las variables que influyen en la eficiencia de la gestión administrativa es fundamental, ya que permite identificar los puntos fuertes a potenciar y los puntos débiles que se deben modificar e innovar.

### **Marco teórico**

Las pequeñas y medianas empresas son consideradas como el motor de una economía, bien sea por su aporte a la producción de un país o a la generación de empleo, (Kantis et al., 2002). Las pymes han evolucionado a lo largo de los años, abarcando una variedad de sectores y negocios, estas empresas han sido, son y serán una parte importante de la economía global, contribuyendo con el desarrollo económico, social y tecnológico (Gonzalez et al., 2021). En los últimos años, las pymes han experimentado un mayor crecimiento en comparación con las grandes empresas, debido entre otras variables, al aumento de la competencia y al avance tecnológico (Carrión González, 2020).

Los pequeños negocios se han visto obligados a adoptar nuevas estrategias para mantenerse competitivos en el mercado global, (Heredia Bustamante et al., 2020), situación que ha llevado a que muchas pymes implementen nuevas tecnologías para mejorar sus procesos de producción y venta, así como para mejorar su presencia en línea (Núñez, 2019). Además, Las pymes también se han visto impulsadas por el desarrollo de nuevos modelos de negocios, como el comercio electrónico, el marketing digital y la colaboración entre empresas. Estas nuevas tendencias han permitido que las pymes tengan acceso a una mayor base de clientes potenciales, así como mejores oportunidades para innovación y desarrollo. Su evolución también ha tenido un impacto positivo en las economías regionales, ya que estas empresas ofrecen puestos de trabajo locales e impulsan el desarrollo económico de sus regiones mediante la circulación del dinero en la zona geográfica donde operan (Urdaneta et al., 2021). Al mismo tiempo, están contribuyendo al crecimiento del sector productivo mediante su participación en cadenas globales de valor (Contreras & García, 2019).

A nivel mundial el desarrollo que han tenido las pymes es diverso, pero un común denominador es el hecho de encontrar factores internos y externos en cada país, que no han permitido una evolución apropiada. Esta situación no es diferente en los países latinoamericanos, las pymes se ven enfrentadas a factores internos como: la falta de gestión del

conocimiento, de personal calificado para realizar ciertas tareas, de infraestructura adecuada o de inversiones en actualización y mejora de los medios de producción. Unido a estos elementos se encuentra la dificultad al acceso del crédito, debido a sus malas prácticas financieras y tributarias (Maza et al., 2021).

Una de las características de las pymes a nivel global es el hecho que su origen es familiar, quienes una vez logran consolidarse en los mercados regionales se lanzan a mercados nacionales, para posteriormente enfrentar los mercados internacionales (Marco & Stupo, 2020).

Ante las nuevas formas de la economía, las pequeñas y medianas empresas deben orientar su accionar hacia esquemas que les permitan ser sostenibles en los mercados internacionales, identificando y potenciando al máximo sus ventajas internas, como pueden ser: liderazgo, personal capacitado, idóneo y comprometido con su empresa y sobre todo la flexibilidad de su estructura organizacional, variables que le permitirán asumir de mejor manera los obstáculos que le trae consigo el entorno.

Una de las variables más destacadas y de mayor influencia para lograr una competitividad a nivel global, es el grado de conocimiento que los propietarios de las pymes tienen sobre su empresa (Marulanda et al., 2016), para lograrlo se hace indispensable que sus administradores planifiquen sus estrategias, con base en la disponibilidad de recursos económicos y humanos con los que cuente, además, aquí es donde se precisa realizar una eficiente gestión del conocimiento, a partir de la vinculación de estas estrategias con unas adecuadas prácticas de creación, difusión y apropiación del conocimiento (Carrascal et al., 2021).

A nivel de Latinoamérica y el caribe, las pequeñas y medianas empresas según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), son parte fundamental para los ecosistemas productivos, por cuanto representan el 99% de las empresas, y además generan el 67% del empleo en esta región, sin embargo, todas las empresas en esta zona enfrentan problemas en común: la desconexión con mercados, la falta de oportunidades de financiamiento, la dificultad en encontrar contactos confiables, entre otros , (Linares et al., 2020).

El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (EFQM), es un modelo de gestión de la calidad desarrollado por las organizaciones europeas para mejorar los resultados. Este modelo es un estándar para optar al premio de calidad tanto regional, nacional o internacional. Su uso se ha generalizado como un modelo para hacer evaluaciones de organizaciones y poder compararse con otras organizaciones. Se utiliza como modelo de gestión, y una de sus finalidades es identificar las expectativas de la empresa, y con base en ellas planear su funcionamiento. Otra finalidad del modelo EFQM es que se lo toma como instrumento de autoevaluación organizacional, debido a que permite identificar las áreas en las cuales la organización requiere mejoras (Enriquez & Enriquez, 2019).

Los principios del EFQM se dividen en categorías como liderazgo, estrategia, recursos, procesos, resultados y relaciones con el entorno. Cada una de estas categorías incluye varios criterios que deben cumplirse para alcanzar el nivel de excelencia deseado. Las principales características del modelo se orientan en primera instancia hacia un enfoque basado en los resultados, es decir, se concentra en lograr los resultados deseados a través de la satisfacción de los clientes, la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos, la innovación y el liderazgo.

Además, el modelo considera a las empresas como un sistema complejo de partes, secciones o áreas relacionadas unas con otras, implicando que cada líder debe buscar o diseñar estrategias que permitan comprender y sobre todo permitir un acople perfecto entre los procesos, personas, recursos, alianzas y factores externos para lograr los resultados deseados (Enriquez & Enriquez, 2019).

El EFQM promueve el enfoque basado en el proceso, significa que los directivos de las empresas deben identificar y evaluar sus procesos, de tal forma que estén en la capacidad de determinar cómo mejorar la eficacia y la eficiencia. Otra característica del modelo, se orienta hacia la mejora continua, estableciendo objetivos pertinentes y realistas, que sean medibles y sobre todo, susceptibles de mejoramiento sistemático, en pro del desarrollo empresarial (Guevara, 2020).

La adopción e implementación de este modelo en una empresa o un sector económico, que buscan mejorar su calidad, bien sea en procesos o productos y servicios, es una opción viable, por el reconocimiento y aceptación del mismo a nivel mundial. Es un enfoque holístico, se centra en la comprensión de todos los aspectos de la empresa y cómo se relacionan entre sí, lo que les permite identificar los problemas desde una perspectiva más amplia (Quintanilla, 2022).

Para el modelo EFQM, una buena dirección estratégica de liderazgo, gestionada desde el talento humano, los recursos disponibles, las alianzas estratégicas y los procesos, deben generar excelentes resultados tanto en productos, clientes, personas y en la sociedad en general. Según (Quintanilla, 2022), el EFQM se utiliza cuando se busca alcanzar el éxito sostenido en una empresa, basado en un liderazgo marcado y en el diseño de planes estratégicos claros y eficaces.

Los criterios que conforman el modelo EFQM de 2013 son los siguientes: **Liderazgo:** se refiere a la forma en que la organización está dirigida y gestionada, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos, abarca la misión, visión y los valores de la organización, la forma en que se establecen las estrategias y los objetivos, además, la comunicación y la forma en que se toman las decisiones.

**Estrategia:** se refiere a la forma en que las empresas formulan y alcanzan su visión y objetivos estratégicos, también hace parte la definición de los objetivos y estrategias, la identificación de los factores clave para el éxito, la identificación de los riesgos y la planificación de la implementación.

**Personas:** indica la ruta a través de la cual las empresas gestionan y desarrollan el talento de sus empleados. Dentro de este criterio se incluye la motivación de los empleados, el desarrollo de sus habilidades, el reclutamiento y la selección, y la creación de un ambiente de trabajo saludable.

**Recursos:** se refiere a la forma en que la organización gestiona sus recursos. Esto incluye la gestión de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, humanos y de información.

**Procesos:** se refiere a la gestión de sus procesos, a la manera de su medición, a los mecanismos de identificación de los problemas y a la mejora continua de los procesos.

Incluye la presentación del documento y el análisis de la literatura sobre el tema, con especial énfasis en las investigaciones previas que justifican el estudio y que luego se contrastarán en la discusión de los resultados.

## **Método**

El diseño metodológico se basó en un enfoque cuantitativo y empírico-analítico. La población objeto de estudio es el sector marroquino de San Juan de Pasto, que cuenta con 46 empresas legalmente constituidas. No se utiliza una muestra, ya que se trabajó con la población total. El investigador seleccionó esta población debido a la importancia que este sub sector tiene en el

medio económico regional, por su gran aporte en términos de generación de empleo y su pertenencia a un clúster regional relevante en el departamento de Nariño, Colombia.

El instrumento utilizado para recolectar datos de la presente investigación fue validado a través del alfa de Cronbach, cuyo resultado obtenido fue de 0.87, el cual es considerado como bueno (Bibiloni et al., 2020). El instrumento ha sido revisado y validado por ocho profesionales, incluidos cuatro expertos y cuatro jueces. Los expertos son personas conocedoras de la realidad y las costumbres del sector marroquino, mientras que los jueces son investigadores que colaboran en la evaluación de los elementos del cuestionario. La validación del instrumento busca garantizar la congruencia y calidad de los objetivos e indicadores de la investigación.

Posterior a ello, se realiza la aplicación del instrumento de manera directa por parte del investigador, a cada uno de los propietarios y/o administradores de las empresas marroquina. Con la información se procede a realizar el respectivo análisis de datos que proporcionó una comprensión del comportamiento de las variables que influyen en la gestión administrativa de las pymes. Los resultados obtenidos se presentan en cuadros de doble entrada, en los cuales se representan las percepciones que tiene los directivos de las pymes respecto a la influencia de las variables liderazgo, alianzas, estrategias, personal y recursos sobre su gestión empresarial. Posteriormente se elaboran las conclusiones a partir de la discusión de los resultados obtenidos.

## **Resultados**

Con base en los postulados teóricos planteados y tomando la información recolectada de la población objeto de estudio se procede a identificar la relación existente entre la gestión empresarial y el liderazgo, las estrategias, las personas, los recursos y las alianzas a nivel de las pymes del sub sector marroquino de San Juan de Pasto.

En la tabla 1, se puede apreciar que las cuatro dimensiones adicionales que conforman el modelo, agrupadas en resultados en clientes, personas, sociedad y clave, presentan alfas de Cronbach bajos (0.509, 0.510, 0.576 y 0.438) respectivamente, y que a nivel general se recomienda que aquellas con un coeficiente de alfa de Cronbach menor a 0.7 sean omitidas de un estudio, debido a que indica una baja consistencia interna de las preguntas o ítems que componen su dimensión, trayendo como consecuencia que no estén midiendo de manera confiable el constructo que se pretende evaluar, (Bibiloni et al., 2020).

Al tener un Cronbach bajo, las preguntas que conforman estas dimensiones no están correlacionados entre sí de manera consistente, lo que puede afectar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Por tanto, una baja consistencia interna puede generar una mayor variabilidad en las respuestas y dificultar la interpretación de los resultados, siendo así, que su omisión en el estudio ayuda a garantizar la confiabilidad y validez de los resultados del estudio. Por su parte las dimensiones de liderazgo, estrategias, personas, alianzas y productos, proceso y servicios, medidos a través de su Cronbach, se enmarcan como fiables y fue sobre ellas que se orientaron los procesos de identificación de la relación con la gestión administrativa de las pymes del sector marroquino de San Juan de Pasto.

**Tabla 1**  
*Nivel de Fiabilidad entre dimensiones*

CRITERIOS	ALFA CRONBACH
Liderazgo	0,903
Estrategias	0,760
Personas	0,806
Alianzas y recursos	0,784
Procesos/productos y servicios	0,812
Resultados clientes	<b>0,509</b>
Resultados personas	<b>0,510</b>
Resultados sociedad	<b>0,576</b>
Resultados clave	<b>0,438</b>

*Nota.* En la tabla se presenta los resultados de las dimensiones para efectos de determinar cuáles son susceptible de fiabilidad.

Una herramienta que sirve como termómetro para identificar los puntos críticos en un organización, se relaciona con el nivel de aceptación o rechazo frente a una determinada situación, para el caso de las variables que influyen en la gestión administrativa, en la tabla 2, se presentan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta a cada uno propietarios / administradores de las empresas marroquineras de San Juan de Pasto, en donde se puede apreciar que ellos, en un alto porcentaje (48%) consideran que la dimensión de liderazgo, “Casi siempre”, es adoptada por ellos como un compromiso personal en la definición, desarrollo y comunicación de la misión, visión, valores y cultura de la calidad en sus organizaciones; si bien es cierto, un 24% considera que “siempre” lo hace, se debe poner mucha atención en aquellos segmentos que manifiestan que “en algunos” casos no lo hacen, por cuanto en la gestión administrativa no se puede menospreciar la influencia que tiene el buen o mal manejo de una variable, porque se puede convertir en una debilidad con impactos mayores.

De similar manera las variables estrategia, personas, alianzas y proceso en un alto porcentaje, (57%, 48%, 59% y 59%) respetivamente, coinciden al afirmar que “Casi siempre” adoptan estos conceptos al interior de sus organizaciones, factor que si bien es cierto es considerado como bueno, existen un porcentaje que no solo en “algunos casos” los tiene en cuenta.

A nivel general se puede afirmar que este grupo de gerentes consideran que la gestión que ellos realizan sobre las dimensiones de: liderazgo, estrategias, gestión de personas, alianzas y recursos y los procesos, productos y servicios, en un alto porcentaje se encuentran bien orientadas por ellos.

**Tabla 2**  
*Orientación o nivel de aceptación por cada dimensión*

	Liderazgo	Estrategias	Personas	Alianzas y recursos	Procesos, producto servicio.	Totales
Si, siempre	12 (24%)	12 (24%)	13 (28%)	4 (8%)	7 (15%)	48
Si, casi siempre	22 (48%)	26 (57%)	22 (48%)	27 (59%)	27 (59%)	124
Si, en la mayoría de los casos	5 (11%)	8 (17%)	9 (20%)	12 (24%)	8 (17%)	42
Si, en algunos casos	7 (15%)	0	2 (4%)	3 (7%)	4 (8%)	16
No, o prácticamente no	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>230</b>

*Nota.* En la tabla se plasma la orientación de los gerentes de las pymes marroquineras sobre la gestión que ellos consideran están ejerciendo, de igual manera la participación del nivel en cada dimensión.

Las dimensiones de liderazgo, estrategias y recursos, personas, alianzas y procesos, productos y servicios pueden influir en la gestión administrativa de diversas maneras, bien sea en el establecimiento de objetivos claros y planes de acción, hasta la elaboración de un plan motivacional para el equipo de trabajo y el establecimiento de procesos eficientes. Por tanto, es indispensable gestionar estos factores de manera efectiva para garantizar el éxito de la organización.

El liderazgo desempeña un papel crucial en la gestión administrativa de las pymes, un buen líder es capaz de motivar a su equipo, establecer metas claras y fomentar la creatividad y la innovación, por tanto, un liderazgo efectivo impulsa el crecimiento y el desarrollo de la empresa, al tiempo que promueve un ambiente de trabajo positivo y productivo (Arjomandi, 2022). Un líder efectivo establece metas claras, brinda orientación y apoyo, y fomenta un ambiente de trabajo positivo. Por ejemplo, un gerente puede utilizar habilidades de liderazgo para inspirar a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa y promover la colaboración entre los miembros del equipo. Un liderazgo sólido puede influir en la toma de decisiones, la comunicación interna y externa, y la motivación de los empleados para lograr los objetivos de la organización (Leiva-Guerrero et al., 2022).

Por su parte, las alianzas estratégicas también son importantes en la gestión administrativa de las pymes. Establecer alianzas con otras empresas puede brindar oportunidades de crecimiento y expansión, al permitir el acceso a nuevos mercados, recursos y conocimientos, también pueden ayudar a las pymes a compartir riesgos y costos, lo que puede ser especialmente beneficioso en un entorno empresarial competitivo y externa, y la motivación de los empleados para lograr los objetivos de la organización (OECD/CAF, 2019). Por ejemplo, un gerente puede negociar una alianza con un proveedor de servicios para reducir costos o mejorar la calidad de los productos. Es obligación de la gestión administrativa la búsqueda de alianzas potenciales, negociar los términos y condiciones, y gestionar la relación con los socios estratégicos.

Las personas, o colaboradores internos son otra variable clave en la gestión administrativa de las pymes, contar con un equipo talentoso y comprometido es fundamental para el éxito de cualquier empresa. La gestión administrativa eficaz implica reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y retención a los mejores talentos, así como

fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo (López, 2018). En este caso, un gerente puede desarrollar programas de capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una cuarta variables son las estrategias, consideradas como elementos esenciales en la gestión administrativa de las pymes. Una estrategia bien definida puede ayudar a las empresas a mantenerse en el camino correcto y alcanzar sus objetivos, ello implica la planificación cuidadosa, la asignación de recursos de manera eficiente y la adaptación a los cambios del entorno empresarial (Armijos et al., 2020). Estos recursos pueden incluir tanto activos tangibles, (dinero, equipos y tecnología), como activos intangibles, (el conocimiento y la reputación de la empresa). La gestión eficaz de los recursos implica optimizar su uso y asegurar su disponibilidad a largo plazo.

Un uso eficiente de los recursos, implica que la gestión administrativa de la pyme también lo fue. Hacer un eficiente manejo de los recursos disponibles, tanto tangibles como intangibles, es un arte, que debe ser manejado, desde la dirección empresarial, por cuanto esta área es la encargada de distribuir el presupuesto, equipos, tecnología y otros activos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, un gerente puede implementar un sistema de seguimiento de inventario para optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios.

Entender estas relaciones y gestionarlas de manera eficaz puede contribuir al éxito y al crecimiento sostenible de las pymes. En la figura 1 se ilustra cómo la gestión administrativa está interconectada con el liderazgo, las estrategias, las personas, los recursos y las alianzas, cada uno de estos aspectos desempeña un papel importante en el éxito de la gestión administrativa y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

**Figura 1**

*Dependencia de la gestión administrativa*



A nivel general se identifica que existen otras variables que pueden afectar positiva o negativamente la gestión administrativa en las pymes, algunas de estas variables son:

Entorno económico: incluyendo factores como el crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación, las tasas de interés y el comercio internacional, puede tener un impacto significativo en la gestión administrativa de las pymes. Por ejemplo, en un entorno económico favorable con un alto crecimiento y baja inflación, las pymes pueden experimentar un aumento en la demanda de sus productos o servicios, lo que puede llevar a una mayor expansión y rentabilidad. Por otro lado, en un entorno económico desfavorable con una recesión o alta inflación, las pymes pueden enfrentar dificultades financieras y una disminución en la demanda.

**Tecnología:** La tecnología tiene un impacto cada vez mayor en la gestión administrativa de las pymes, la adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y externa, y la toma de decisiones (Linares et al., 2020). Por otro lado, la falta de inversión en tecnología o la falta de actualización pueden dejar a las pymes rezagadas en términos de competitividad y eficiencia.

Actualmente, las TIC como base de las nuevas tecnologías en las organizaciones suponen un beneficio potencial para incrementar, no solo la productividad de las empresas, sino su competitividad, optimizando los recursos y permitiendo que los flujos de información aumenten, de tal manera que los administradores de las pymes dispongan de una herramienta adicional, para una eficiente toma de decisiones (Labanda et al., 2021).

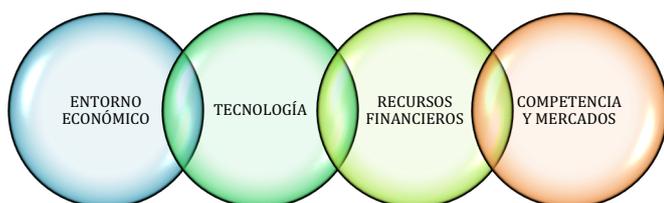
A raíz de las nuevas condiciones de globalización y creciente competitividad, las empresas son capaces de desarrollar nuevas ideas para adaptar sus estrategias de negocio y aprovechar las oportunidades de negocio que han aparecido en el mercado para asegurar su éxito permanente.

**Recursos financieros:** la disponibilidad y gestión de los recursos financieros es crucial para la gestión administrativa de las pymes. La falta de capital o acceso a financiamiento puede limitar el crecimiento y desarrollo de la empresa, así como dificultar la implementación de estrategias y la adquisición de recursos necesarios. Además, una gestión financiera efectiva, incluyendo una planificación adecuada de presupuesto y una gestión eficiente del flujo de efectivo, puede fortalecer la gestión administrativa y permitir un crecimiento sostenible (Sarduy González et al., 2018).

**Competencia y mercado:** La competencia en el mercado y la dinámica del mercado también pueden afectar la gestión administrativa de las pymes (Cañar & Hidalgo, 2021). La presencia de competidores fuertes, cambios en las preferencias del consumidor o fluctuaciones en la demanda pueden requerir ajustes en las estrategias de marketing, precios o posicionamiento de la empresa.

En la figura 2 se identifican variables que afectan de manera directa o indirecta la gestión administrativa.

**Figura 2**  
*Variables relacionadas con la Gestión Administrativa*



*Nota.* En la figura se relacionan variables que se relacionan de manera indirecta con la gestión administrativa en las pymes.

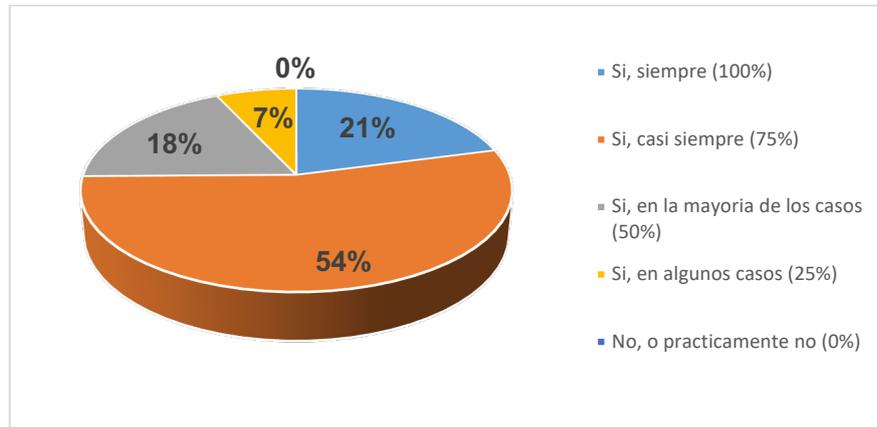
Es menester resaltar que estas variables pueden afectar de manera diferente a cada empresa y que su impacto puede variar según el contexto y la industria. La gestión administrativa efectiva implica la identificación y comprensión de estas variables, así como la implementación de estrategias adecuadas para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que presentan.

Para lograr este objetivo es menester identificar el peso que los directivos de las pymes tienen con respecto al grado de apreciación sobre el nivel de aplicación de ellos. En la figura 3

se indica que el 54% de estos directivos consideran que en conjunto estos factores casi siempre cumplen con su objetivo, seguido del 21% que consideran que siempre lo aplican. Sin embargo, un 21% y 17% se encuentran en la zona de crisis, por cuanto su apreciación es que, en pocas o casi nunca de las veces estos factores se tienen en cuenta en la gestión administrativa.

### Figura 3

*Nivel de cumplimiento por cada dimensión*



*Nota.* En la figura se expone el grado de percepción de los directivos de las pymes sobre el nivel de aplicación de cada factor en sus empresas.

A nivel general la percepción sobre la aplicabilidad de los criterios relacionados con la gestión administrativa en las pymes del sector marroquinero es alta, no obstante, los directivos de las pymes no deben dejar pasar por alto el 7%, por cuanto los puntos débiles en una organización pueden referir a inquietudes o problemas específicos, que pueden generar dificultades en la productividad y sostenibilidad empresarial. Ante esta situación se deben tomar correctivos orientados a fortalecer la resiliencia operativa, al mejoramiento de la seguridad en la empresa, a diseñar soluciones personales para cada cliente y/o a implementar herramientas de gestión efectivas.

### Conclusiones

Se puede observar que las variables liderazgo, alianzas, personas, estrategias y recursos se relacionan entre sí, lo que sugiere que existe una relación positiva entre ellas, esto implica que un buen liderazgo, la implementación efectiva de estrategias, la gestión efectiva de las personas, la capacidad de establecer alianzas y utilizar recursos de manera eficiente, y la implementación efectiva de procesos y sistemas, pueden influirse mutuamente en la gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas del sub sector marroquinero de San Juan de Pasto. Estos hallazgos pueden ser útiles para comprender la importancia de estas variables y cómo pueden afectar el desempeño y el éxito de las pymes.

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en el éxito y crecimiento de las pymes. El liderazgo efectivo, las alianzas estratégicas, la gestión de personas, la implementación de estrategias y la gestión eficiente de los recursos son variables clave que deben ser consideradas y gestionadas de manera efectiva para la eficiencia y éxito de las pymes. Un buen liderazgo puede motivar al equipo y fomentar la innovación, mientras que las alianzas estratégicas pueden brindar oportunidades de crecimiento y expansión. La gestión de personas es crucial para contar con un equipo talentoso y comprometido, y la implementación de

estrategias bien definidas ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa. Por último, la gestión eficiente de los recursos, tanto tangibles (infraestructura propia), como intangibles (su conocimiento en técnicas de diseño, su buen nombre y su reputación de productos de calidad), es esencial para garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de las pymes.

Una gestión administrativa efectiva y enfocada en estas variables puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

### Referencias

- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(1), 100–139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>
- Armijos, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: Una Revisión de Literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104–117. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Arturo Delgado, B., Santacruz Espinoza, G. Y., & Zamudio Enríquez, C. A. (2020). Riesgo de liquidez de empresas de intermediación financiera en Colombia : Revisión sobre el estado del arte. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 464–475. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35204/37254>
- Bibiloni, N., Torre, A. C., Angles, M. V., Terrasa, S. A., Vázquez Peña, F. R., Sommer, J., Plazzotta, F., Luna, D., & Mazzuocolo, L. D. (2020). Validación De Un Cuestionario En Español Sobre La Usabilidad De La Telemedicina. *MEDICINA (Buenos Aires)*, 80(6), 649–653. <https://www.medicinabuenosaires.com/revistas/vol80-20/n6/649.pdf>
- Blanco, G., & Font-Aranda, M. (2022). The concept of quality service in hotel management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212–228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Cañar, & Hidalgo. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2165–2189. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2498>
- Carrascal, V., Patiño, H., Vásquez, A., & Guillin, A. C. B. (2021). *Políticas públicas agropecuarias: productividad y competitividad del sector en San José de Cúcuta*, 13(2021), 24–35.
- Carrión González, J. T. (2020). El impacto del e-commerce en las pymes de la provincia de el oro. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 474–480. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-473.pdf>
- Contreras, Ó., & García, M. (2019). Pequeñas y medianas empresas tecnológicas en México: distribución regional e inserción en cadenas globales de valor. *Región Y Sociedad*, 31, e1234. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1234>
- Demuner, M. del R., Saavedra, M. L., & Cortés, M. del R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en Pymes. *Investigación Administrativa*, 51(2), 1–19. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- Enriquez, L., & Enriquez, V. (2019). *Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura*.
- Gonzalez, Saavedra, & Valdés. (2021). Factores de éxito en el financiamiento para Pymes a

- través del Crowdfunding en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 16, 1–15.
- Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 89(89). <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31393>
- Heredia Bustamante, A., Aguilar Talamante, P., & Sainz Zarate, N. (2020). Situación de las Pymes de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por Covid-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 32, 1–22. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi32.311>
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. BID. <http://www.iadb.org/sds/sme> o [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm)
- Labanda, M., Coloma, M., & Espinoza, W. (2021). Pertinencia en el uso de las tecnologías emergentes en la gerencia. *Revista Honoris Causa*, 13. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/download/46/55>
- Leiva-Guerrero, M. V., Loyola-Bustos, C., & Halim-Donoso, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 21(45), 149–167. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.008>
- Linares, Álvarez &, & Sajonero. (2020). Internacionalización de las Pymes desde la perspectiva de la aplicación de estrategias de marketing e inversión en desarrollo tecnológico. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 67–78. <https://doi.org/10.22463/27111121.3045>
- López, M. (2018). Liderazgo: Una perspectiva moderna. *Revista Educación y Desarrollo*, 11, 51–65. <https://doi.org/10.15359/red.11-37.4>
- Marco, S., & Stupo Giovanni. (2020). Mipymes en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Marulanda, López &, & Castellanos. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-Minister*, 29, 163–176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>
- Maza, Espinoza, & Barzallo. (2021). Financiamiento de las asociaciones productivas mediante créditos de BanEcuador B.P. *Revista Científica Agro ecosistemas*, 114–120.
- Mendoza, B. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 947–964. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/614>
- Núñez, B. (2019). Importancia de las nuevas tendencias de marketing en las PYMES. *Revista de Investigación Sigma*, 6(02), 62. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i2.1674>
- OECD/CAF. (2019). Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. *América Latina y El Caribe*, 176. <https://www.oecd.org/latin-america/Indice-Policas-PYME-LAC-Mensajes-Principales.pdf>
- Peña, D., Sánchez, M., & Sanca, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento (Recimundo)*, 6, 1–12. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)
- Quintanilla, J. C. (2022). La Influencia del Modelo EFQM en los usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo. *Gestión en el*

*Tercer Milenio*, 25, 131–138. <https://doi.org/doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19779>

Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información Tecnológica*, 33(2), 321–330. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200321>

Sarduy González, M., Casilda, I., Intriago, P., & Ii, M. (2018). The Management of Working Capital in the Tourism Sector. *Cofin Habana*, 12(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200024](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200024)

Soledispa, & Pionce. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8, 280–294. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>

Urdaneta, A., Borgucci, Ae., & Mancilla, E. (2021). Banco Central, Sistema Bancario y las PYMES. *Scielo*, 25(49), 35–58. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n49/1994-3733-rp-49-35.pdf>

**Fecha de recepción:** 05/10/2023

**Fecha de revisión:** 12/11/2023

**Fecha de aceptación:** 29/11/2023