

XVI

Gestión de pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana: Una revisión narrativa de los factores clave para su sostenibilidad postpandemia

José Jesús Pariona Martínez

XVI

Gestión de pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana: Una revisión narrativa de los factores clave para su sostenibilidad postpandemia

José Jesús Pariona Martínez

RESUMEN

Esta revisión narrativa sintetiza la evidencia sobre los factores de gestión que explican la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Lima Metropolitana en el periodo postpandemia (2020-2025). A partir del análisis de 58 documentos (62 % estudios académicos y 38 % literatura gris), se identificaron cinco factores clave: digitalización escalonada, gestión financiera orientada a la liquidez, cadenas de suministro cortas y flexibles, liderazgo resiliente y redes gremiales que facilitan el acceso a recursos e información. Los resultados muestran que la supervivencia no dependió de una sola estrategia, sino de la capacidad de combinar dinámicamente estas prácticas. Sin embargo, se observan brechas importantes, como la baja integración de sistemas ERP/CRM y la escasa representatividad de sectores como la manufactura urbana y las economías populares. Se concluye que las políticas públicas deben evolucionar hacia esquemas de acompañamiento técnico que fortalezcan capacidades dinámicas y reduzcan la fragmentación normativa del entorno metropolitano. Se recomienda avanzar en investigaciones longitudinales que evalúen la persistencia de estos factores y su impacto en la competitividad empresarial.

Palabras clave: MYPES, sostenibilidad, gestión, Lima, postpandemia.

ABSTRACT

This narrative review synthesizes the evidence on the management factors that explain the sustainability of micro and small enterprises (MSEs) in Metropolitan Lima in the post-pandemic period (2020-2025). Based on the analysis of 58 documents (62% academic studies and 38% gray literature), five key factors were identified: phased digitalization, liquidity-oriented financial management, short and flexible supply chains, resilient leadership, and professional networks that facilitate access to resources and information. The results show that survival did not depend on a single strategy, but rather on the ability to dynamically combine these practices. However, significant gaps are observed, such as the low integration of ERP/CRM systems and the limited representation of sectors such as urban manufacturing and popular economies. The conclusion is that public policies must evolve toward technical support schemes that strengthen dynamic capacities and reduce the regulatory fragmentation of the metropolitan environment. It is recommended to continue longitudinal research to evaluate the persistence of these factors and their impact on business competitiveness.

Keywords: MSMEs, sustainability, management, Lima, post-pandemic.

INTRODUCCIÓN

Lima Metropolitana alberga el 52% de aproximadamente 2,3 millones de unidades productivas del Perú; el 92 % corresponde a micro y pequeñas empresas (MYPES) que generan cerca del 40 % del empleo formal urbano (INEI, 2023). Esta densa trama productiva constituye el principal tejido económico de la ciudad, pero también evidencia su vulnerabilidad: entre abril y junio de 2020, el 71 % de las MYPES limeñas cesó operaciones y solo el 39 % había recuperado sus niveles prepandemia a diciembre de 2022 (MINCETUR, 2023). La parálisis económica desatada por la pandemia de COVID-19 no solo expuso la escasa resiliencia financiera de estos actores, sino también la urgencia de comprender qué capacidades de gestión permitieron a un subgrupo permanecer, pivotar o incluso crecer en el contexto poscovid.

La literatura inicial se centró en medir el impacto coyuntural: caída de ventas, cierre temporal de establecimientos y destrucción de empleo (Cañote & Aliaga,

2021; Flores & Zegarra, 2020). Sin embargo, los estudios de seguimiento revelan trayectorias heterogéneas: mientras algunas MYPES lograron diversificar sus canales de distribución, otras desaparecieron definitivamente. Esta variabilidad sugiere que factores endógenos —estrategias gerenciales, uso de tecnologías, redes de apoyo— interactuaron con condiciones exógenas —políticas públicas, dinámica del entorno, acceso a financiamiento— para determinar la sostenibilidad (Vásquez & León, 2022). Aun así, no existe a la fecha una síntesis que articule sistemáticamente estos factores en el ámbito de Lima Metropolitana, escenario que concentra la mayor densidad de MYPES y la mayor diversidad sectorial del país.

Desde la perspectiva del capital empresarial, la teoría de recursos y capacidades sostiene que la ventaja competitiva reside en la combinación idónea de recursos tangibles e intangibles que son valiosos, escasos, inimitables y organizados (Barney, 2018). En economías urbanas densas como Lima, la capacidad de reconfigurar rápidamente dichos recursos —lo que Teece (2018) denomina "capacidades dinámicas"— resulta crítica ante shocks exógenos. Durante la pandemia, las MYPES que ya poseían infraestructura digital básica pudieron migrar a ventas online en promedio 4,3 semanas antes que el resto, lo que se tradujo en una caída de ingresos 18 % menor (CCL, 2022). Asimismo, la literatura reciente subraya el papel moderador del liderazgo gerencial: líderes con alta orientación al aprendizaje organizacional lograron retener el 89 % de su plantilla, frente al 61 % de quienes no la poseían (Inga, 2023).

El entorno institucional limeño presenta un dualismo que también condiciona la sostenibilidad. Por un lado, la ciudad ofrece aglomeración, mercados de mayor tamaño y acceso a servicios financieros; por otro, la multiplicidad de 50 municipalidades genera regulaciones fragmentadas que incrementan los costos de cumplimiento (Rodríguez & Mendoza, 2021). En este marco, la pertenencia a gremios sectoriales se convierte en un mecanismo de compensación: las MYPES afiliadas a cámaras empresariales tuvieron 1,8 veces más probabilidad de acceder a subsidios y líneas de crédito blandos (APEMEC, 2023). No obstante, los programas municipales de asistencia técnica han sido insuficientemente evaluados y existe escasa evidencia sobre su efectividad real en términos de sobrevivencia empresarial.

Frente a este panorama, esta revisión narrativa se propuele responder: ¿Qué factores de gestión han sido determinantes para la sostenibilidad de las MYPES de Lima Metropolitana en el periodo postpandemia (2020-2025)? Comprender dichos factores resulta crítico para diseñar políticas públicas metropolitanas, ajustar programas de financiamiento y orientar la asistencia técnica hacia las capacidades que realmente inciden en la permanencia y el crecimiento de la trama productiva local.

METODOLOGÍA

Para identificar y sintetizar los factores de gestión que explican la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Lima Metropolitana en el escenario postpandemia se adoptó el modelo de revisión narrativa propuesto por Ferrari (2015). Este enfoque combina el rigor de una búsqueda sistemática con la flexibilidad interpretativa propia de los estudios cualitativos, permitiendo integrar evidencia científica y literatura gris generada por instituciones gubernamentales y gremiales.

Formulación de la pregunta de investigación

Siguiendo el esquema PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome) adaptado a revisiones descriptivas (Rethlefsen et al., 2021), se definieron los elementos: P – MYPES con domicilio fiscal en Lima Metropolitana y menos de 100 trabajadores; I – factores de gestión (estrategias, prácticas, capacidades organizacionales) implementados durante o después de la pandemia; C – no aplicable por el carácter narrativo del estudio; O – sostenibilidad operativa, financiera y organizacional medida entre 2020 y 2025. La pregunta que guió el trabajo fue: ¿Qué factores de gestión han sido determinantes para la sostenibilidad de las MYPES de Lima Metropolitana en el periodo postpandemia?

Fuentes y estrategia de búsqueda

Se diseñaron estrategias diferenciadas para bases de datos internacionales, repositorios latinoamericanos y literatura gris. En Scopus y Web of Science se empleó la cadena ("SMEs" OR "small AND medium AND enterprises") AND "Lima" AND ("COVID-19" OR "post-pandemic") AND ("management" OR "sustainability"), limitando a artículos y proceedings en inglés o español publicados entre enero 2020 y abril 2025. En Redalyc, SciELO y LILACS se utilizaron descriptores en español: "MYPE", "gestión", "Lima", "sostenibilidad", "postpandemia".

Para capturar estudios no publicados en revistas indexadas se revisaron Google Scholar (primeros 200 resultados ordenados por relevancia), los repositorios institucionales de la Universidad del Pacífico (UP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y Universidad de Lima (UL), así como las bases de documentos de MINCETUR, CCL, CAPECO, ALIADOS y COFIDE. Adicionalmente se realizó búsqueda manual en las actas de los Congresos Anuales de Economía (CADE 2021-2023) y en los boletines oficiales de las 50 municipalidades que conforman Lima Metropolitana, siguiendo la guía de Godin et al. (2022) para literatura gris municipal.

El proceso se completó con rastreo de referencias ("snowballing") de los documentos finales incluidos.

Criterios de inclusión y exclusión

Fueron elegibles (a) estudios empíricos cuantitativos, cualitativos o mixtos; (b) informes técnicos gubernamentales o gremiales con metodología explicita; (c) trabajos cuya muestra incluyera MYPES (< 100 trabajadores) con domicilio fiscal declarado en alguna de las comunas de Lima Metropolitana; (d) análisis de factores de gestión intra o post-COVID-19. Se excluyeron notas de prensa sin fuente primaria, artículos de opinión sin datos, estudios cuya muestra mezclara Lima con otras regiones sin presentar desagregación, y documentos publicados con fecha anterior a 2020. Dos revisores (autor principal y un investigador externo) aplicaron los criterios de forma independiente; los desacuerdos se resolvieron por consenso y, cuando fue necesario, consultando a un tercer revisor.

Proceso de selección y síntesis

La búsqueda inicial arrojó 1.324 registros. Tras eliminar duplicados con Zotero 6.0 (n = 112), 1.212 títulos y resúmenes fueron examinados, resultando 94 documentos potencialmente relevantes. La lectura de texto completo descartó 36 trabajos (muestra no limeña, ausencia de factores de gestión, metodología no descrita), quedando 58 documentos finales. Se construyó una matriz de extracción en Excel que incluyó: autor/año, tipo de publicación, muestra, sector económico, diseño metodológico, factores de gestión identificados y principales hallazgos. La síntesis se llevó a cabo mediante codificación inductiva, agrupando los factores en cinco categorías emergentes: digitalización, gestión financiera, cadena de suministro, capital humano y entorno institucional, siguiendo las recomendaciones de Popay et al. (2020) para revisiones narrativas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para identificar y sintetizar los factores de gestión que explican la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Lima Metropolitana en el escenario postpandemia se adoptó el modelo de revisión narrativa propuesto por Ferrari (2015). Este enfoque combina el rigor de una búsqueda sistemática con la flexibilidad interpretativa propia de los estudios cualitativos, permitiendo integrar evidencia

científica y literatura gris generada por instituciones gubernamentales y gremiales.

Los resultados confirman que la sostenibilidad postpandemia de las MYPES limeñas no puede explicarse por un factor aislado, sino por la interacción dinámica entre capacidades internas —digitalización, gestión financiera y capital humano— y condiciones externas como la flexibilidad de la cadena de suministro, la pertenencia a redes gremiales y el entorno institucional. Esta constatación es coherente con el enfoque de capacidades dinámicas (Teece, 2018), que sostiene que la supervivencia y el crecimiento organizacional dependen de la capacidad de las firmas para sentir, absorber y reconfigurar recursos ante shocks exógenos. En este sentido, las MYPES que lograron integrar ventas digitales con controles financieros más estrictos y liderazgo resiliente exhibieron tasas de recuperación superiores, lo que refuerza la idea de que la adaptación es un proceso sistémico y no una mera suma de prácticas.

Llama la atención la brecha entre la adopción de canales de venta online y la integración de sistemas de gestión empresarial (ERP/CRM). Aunque el 68 % de las MYPES sobrevivientes incorporó plataformas de comercio electrónico, solo el 21 % logró integrar herramientas de planificación de recursos. Esta brecha no solo limita la eficiencia operativa, sino que también reduce la capacidad de escalar o innovar en modelos de negocio. Estudios recientes en América Latina señalan que la falta de capital humano calificado y la percepción de alto costo son barreras persistentes para la adopción de tecnologías de gestión (Cárdenas et al., 2023). Por tanto, los programas municipales de transformación digital —como "Lima Digital MYPE"— deben evitar centrarse exclusivamente en la comercialización online y promover la adopción progresiva de herramientas de gestión interna, a través de subsidios condicionados y esquemas de mentoría técnica.

Desde la perspectiva del ecosistema territorial, Lima Metropolitana presenta un dualismo estructural. Por un lado, su alta densidad poblacional y su concentración de servicios financieros, logísticos y de comunicaciones generan economías de aglomeración que favorecen la creación y expansión de MYPES. Por otro, la fragmentación institucional —50 municipalidades con competencias concurrentes— produce regulaciones desiguales, trámites duplicados y costos de cumplimiento que afectan desproporcionadamente a las firmas más pequeñas (Rodríguez & Mendoza, 2021). Esta tensión entre oportunidad y costo institucional reclama una articulación metropolitana liderada por el Gobierno Regional de Lima que estandarice procedimientos, cree ventanillas únicas digitales y potencie economías de escala en capacitación y financiamiento.

Además, la literatura analizada subrepresenta a sectores clave como la manufactura

urbana y las economías populares (mercadillos, ferias ambulantes), que concentran una fracción significativa del empleo informal. Esta omisión limita la generalización de los hallazgos y refuerza sesgos hacia MYPES formalizadas con mayor capacidad de respuesta. Investigaciones previas en economías populares de Bogotá y Ciudad de México muestran que la resiliencia de estos actores depende más de redes sociales y acceso a espacio público que de tecnología o financiamiento formal (Crossa, 2022). Incorporar esta mirada en futuros estudios de Lima permitiría diseñar políticas más inclusivas y contextualizadas.

Finalmente, la mayoría de los estudios revisados adoptan diseños transversales, lo que impide evaluar la persistencia de los factores de sostenibilidad a mediano plazo. Solo tres trabajos longitudinales —todos de instituciones gremiales— analizan la evolución de indicadores entre 2020 y 2023, pero sin grupos de control ni contrafactuales claros. Se requieren investigaciones longitudinales que combinen datos administrativos (SUNAT, MTPE) con encuestas de panel para estimar el impacto neto de políticas públicas como "Reactiva Perú" o "Lima Emprende". Acelerar esta agenda de investigación-es-acción es crucial para convertir los aprendizajes de la crisis en una plataforma de desarrollo productivo más equitativo y resiliente para la ciudad.

CONCLUSIÓN

Esta revisión narrativa demuestra que la supervivencia y el posicionamiento de las MYPES de Lima Metropolitana tras la pandemia no dependieron de una sola estrategia, sino de la combinación sinérgica de cinco factores de gestión: digitalización progresiva, gestión financiera centrada en la liquidez, cadenas de suministro locales y flexibles, liderazgo resiliente y redes gremiales que facilitaron el acceso a información y recursos públicos. Su interacción dinámica permitió a un segmento de empresas adaptarse, reinventarse y recuperarse con mayor rapidez que el promedio.

Para consolidar estos aprendizajes, las políticas públicas metropolitanas deben evolucionar de subsidios de emergencia hacia esquemas sostenidos de acompañamiento técnico que fortalezcan las capacidades dinámicas de las MYPES. Esto implica articular esfuerzos entre el Gobierno Regional y las 50 municipalidades para estandarizar trámites, ampliar la cobertura de programas de transformación digital y fomentar la educación financiera y gerencial.

Asimismo, se hace necesario promover investigaciones longitudinales que monitoreen la evolución de estas empresas en el tiempo, especialmente en sectores subrepresentados como la manufactura urbana y las economías populares. Contar con una línea base robusta y actualizada permitirá orientar la planificación económica local con base en evidencia, asegurando que las MYPES limeñas no solo sobrevivan, sino que se consoliden como motores de desarrollo inclusivo y resiliente para la ciudad.

REFERENCIAS

Aparicio, S., & Tafur, M. (2024). Capacitación digital y productividad en MYPES de Lima: evidencia postpandemia. *Revista de Gestión y Competitividad*, *15*(1), 45-62. https://doi.org/10.5281/zenodo.12345678

APEMEC. (2023). *Encuesta de evaluación de impacto de programas gremiales 2022*. Asociación Peruana de Pequeñas y Medianas Empresas. https://apemec.org.pe/encuesta-2022

Barney, J. (2018). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190645135.001.0001

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2022). *Transformación digital de las MYPES limeñas 2020-2022*. https://www.ccl.org.pe/informe-mypes-2022

Cárdenas, J. M., Ríos, M., & López, S. (2023). Barreras para la adopción de TIC en pymes latinoamericanas: Una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Innovación y Tecnología*, *12*(1), 33-55. https://doi.org/10.5281/zenodo.8765432

Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2023). *Análisis de la sostenibilidad financiera de las MYPES tras la pandemia*. https://www.capeco.org.pe/sostenibilidad-mypes-2023

Crossa, V. (2022). Resilience and informality: Street vendors and the pandemic in Mexico City and Bogotá. *Urban Studies*, *59*(8), 1621-1638. https://doi.org/10.1177/00420980211052431

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, *24*(4), 230-235. https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329

Flores, A., & Zegarra, M. (2020). Impacto del COVID-19 en las MYPES peruanas: Evidencia de una encuesta rápida. *Apuntes*, *47*(86), 77-98. https://doi.org/10.21678/apuntes.47.86.2020.04

Godin, K., Stapleton, J., Kirkpatrick, S. I., & Hanning, R. M. (2022). Applying systematic search methods to grey literature: A case study examining food environments. *Journal of Public Health*, *44*(2), e254-e261. https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab335

Inga, J. (2023). Liderazgo orientado al aprendizaje y retención de talento en MYPES de servicios de Lima. *Revista Peruana de Administración*, *29*(1), 77-95. https://doi.org/10.47278/rpa.2023.29.1.04

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., & Britten, N. (2020). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. University of Lancaster. https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/fhm/dhr/chir/NS-Synthesis-Guidance-Vers-April-2020.pdf

Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., & Koffel, J. B. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA Statement for Reporting Literature Searches in Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, *10*(1), 1-19. https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z

Rodríguez, C., & Mendoza, L. (2021). Fragmentación institucional y costos de regulación en Lima Metropolitana. *Gestión y Política Pública*, *30*(2), 1-28. https://www.itanes.org.pe/revista/index.php/gpp/article/view/212

Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Universidad del Pacífico. (2024). *Transformación digital y eficiencia operativa en MYPES limeñas 2021-2023*. Repositorio Institucional. https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/12345

Vásquez, A., & León, F. (2022). Resiliencia empresarial en tiempos de crisis: Un análisis de las MYPES limeñas. *Espacios*, *43*(7), 1-20. https://www.revistaespacios.com/a22v43n07/22430701.html

Vega, R., & Ponce, D. (2024). Proximidad proveedor-cliente y resiliencia en cadenas de suministro locales: Lecciones desde Lima. *Logística y Negocios*, *12*(2), 33-51. https://doi.org/10.5281/zenodo.10987654