



Aníbal Romero Becerra  
UNC, Perú.

[Aromerob\\_epg23@unc.edu.pe](mailto:Aromerob_epg23@unc.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-6189-5568>  
Cajamarca-Perú

Sugerencia como citar: Romero, A. (2025). Estrategias de gestión empresarial para la sostenibilidad y crecimiento de las MYPES en el Perú. Volumen 12. Pág. 60-71, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

Recibido: 04/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MYPES EN EL PERÚ

### BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE SUSTAINABILITY AND GROWTH OF MSMES IN PERU

#### Resumen

El presente artículo analiza las estrategias de gestión empresarial que pueden contribuir a la sostenibilidad y el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. La investigación se basa en una revisión de literatura académica, normativa nacional e informes de organismos internacionales, con un enfoque especial en la adopción de la digitalización e innovación. Se identifican los principales desafíos de las MYPEs peruanas, se proponen estrategias de gestión basadas en la innovación y se concluye con recomendaciones para la implementación de tecnologías digitales y herramientas de gestión empresarial.

**Palabras clave:** MYPEs, gestión empresarial, sostenibilidad, innovación, digitalización.

#### Abstract

This article analyzes business management strategies that can contribute to the sustainability and growth of Micro and Small Enterprises (MSEs) in Peru. The research is based on a review of academic literature, national regulations, and reports from international organizations, with a particular focus on the adoption of digitalization and innovation. The study identifies the main challenges faced by Peruvian MSEs, proposes innovation-based management strategies, and concludes with recommendations for the implementation of digital technologies and business management tools.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises (MSEs), business management, sustainability, innovation, digitalization.

## Introducción

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) constituyen un componente esencial del aparato productivo y social del Perú. Representan el 99.5% del total de empresas a nivel nacional y generan cerca del 85% del empleo formal e informal, siendo, por tanto, una fuente clave de ingresos y bienestar para millones de ciudadanos (INEI, 2023). Su participación activa en el desarrollo económico local, regional y nacional ha permitido que múltiples sectores encuentren en estas unidades productivas una vía de dinamización comercial y de inclusión socioeconómica. No obstante, pese a su enorme peso cuantitativo, su desempeño estructural continúa presentando deficiencias críticas en términos de formalización, acceso a financiamiento, capacidades de gestión, y particularmente, en la adopción de tecnologías e innovación.

Durante décadas, las MYPEs peruanas han enfrentado una serie de limitaciones estructurales que dificultan su desarrollo sostenible y su competitividad en el mercado. Entre los factores más recurrentes destacan la escasa capacitación gerencial, la débil cultura organizacional, la limitada capacidad de respuesta ante cambios del entorno económico, y una alta dependencia del comercio informal (PRODUCE, 2022). A ello se suma una marcada resistencia o falta de acceso a la digitalización, fenómeno que se ha convertido en una de las principales barreras para la modernización de estas unidades económicas. Según la Encuesta Nacional de Empresas (ENAE), menos del 20% de las MYPEs en el país utilizan canales digitales para comercializar sus productos o servicios, y solo el 10% emplea herramientas tecnológicas para mejorar su productividad (INEI, 2022).

La pandemia por COVID-19, iniciada en marzo de 2020, exacerbó estas debilidades, llevando al colapso de miles de micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional. El cierre obligatorio de actividades presenciales, la caída del consumo, las restricciones sanitarias y la imposibilidad de adaptarse rápidamente a entornos virtuales provocaron que más del 40% de las MYPEs suspendieran sus operaciones, y que muchas de ellas no pudieran reactivarse tras el fin del confinamiento (Banco Mundial, 2021). Este contexto evidenció de forma cruda la necesidad urgente de reestructurar las estrategias de gestión empresarial que aplican estas unidades, incorporando nuevos enfoques adaptativos, digitales e innovadores.

En este escenario postpandemia, el rol de las MYPEs en la reactivación económica del país es crucial. Sin embargo, para que su contribución sea efectiva, se requiere implementar estrategias sostenibles que fortalezcan sus estructuras organizativas y les

permitan incrementar su productividad. La sostenibilidad, entendida no solo como viabilidad financiera, sino también como capacidad de adaptación, digitalización, y creación de valor a largo plazo, debe convertirse en el eje transversal de su evolución. Como señala la OCDE (2023), las MYPEs que han adoptado procesos de transformación digital han mostrado mayores niveles de resiliencia, diversificación y crecimiento incluso en contextos adversos.

La transformación digital, sin embargo, no puede ser abordada como un fin en sí mismo, sino como una herramienta integrada en una estrategia de gestión empresarial más amplia que considere aspectos como la planificación estratégica, el análisis del entorno, la gestión del talento humano, y la innovación continua. Esta investigación, por tanto, se centra en identificar estrategias de gestión empresarial que contribuyan a la sostenibilidad y crecimiento de las MYPEs en el Perú, prestando especial atención a la digitalización y la innovación como vectores de cambio estructural. Este enfoque multidimensional busca proponer alternativas viables que puedan ser aplicadas tanto por empresarios como por formuladores de políticas públicas, con el objetivo de cerrar brechas históricas y aprovechar las oportunidades del nuevo entorno económico global.

La pertinencia del estudio se refuerza con la existencia de iniciativas estatales como el programa "Tu Empresa", promovido por el Ministerio de la Producción, que busca capacitar, formalizar y digitalizar a las MYPEs del país mediante asesorías, herramientas tecnológicas, y acceso a financiamiento (PRODUCE, 2022). Asimismo, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) considera a la mejora del entorno empresarial de las MYPEs como un eje fundamental para impulsar la productividad nacional y la inclusión económica. Sin embargo, la evidencia sugiere que muchas de estas políticas no logran un impacto transversal, debido a la falta de estrategias personalizadas y contextualizadas a las realidades específicas de cada región y sector (OCDE, 2023).

Por ello, se hace imperativa la producción de estudios académicos y técnicos que contribuyan a comprender mejor las dinámicas internas de las MYPEs, sus limitaciones y sus potencialidades. Esta investigación propone un marco de análisis que combina la revisión de literatura, el análisis de políticas públicas y la observación de buenas prácticas, con el objetivo de ofrecer estrategias efectivas de gestión empresarial. La digitalización e innovación no son solo una tendencia mundial, sino una necesidad estratégica para la supervivencia y expansión de las MYPEs peruanas.

Este estudio pretende aportar no solo al ámbito académico, sino también al debate público y empresarial sobre cómo fortalecer el rol de las MYPEs en la economía nacional a través de estrategias de gestión moderna, sostenible y adaptada a la era digital. El camino hacia un desarrollo inclusivo y resiliente en el Perú pasa necesariamente por el fortalecimiento de las unidades productivas más numerosas del país: las MYPEs.

## Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque **cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo**, debido a que busca comprender las dinámicas internas, percepciones, limitaciones y oportunidades de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú respecto a la implementación de estrategias de gestión empresarial orientadas a la sostenibilidad y el crecimiento. Se trata de una investigación orientada a generar conocimiento contextualizado, útil tanto para el sector académico como para la formulación de políticas públicas y el diseño de herramientas de apoyo a las MYPEs.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), el enfoque cualitativo permite profundizar en fenómenos complejos, interpretar significados, identificar patrones y comprender las experiencias de los actores implicados. En el caso particular de las MYPEs, sus desafíos y estrategias no pueden ser entendidos únicamente a través de cifras, sino que requieren ser analizados desde una perspectiva integral que considere su entorno, cultura organizacional, niveles de adopción tecnológica, y capacidades de adaptación.

## Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es **no experimental y transversal**, ya que no se manipulan variables independientes y los datos son recolectados en un solo momento en el tiempo. Se adopta un diseño **descriptivo-explicativo**, cuyo propósito es describir las características de las MYPEs peruanas relacionadas con su gestión empresarial y explicar cómo ciertas estrategias, particularmente aquellas vinculadas con la digitalización e innovación, inciden en su sostenibilidad operativa (Sampieri et al., 2021).

## Población y muestra

La población objetivo del estudio estuvo constituida por MYPEs formales de las regiones de Cajamarca, Lima y Arequipa, seleccionadas debido a su heterogeneidad económica y el grado de desarrollo empresarial presente. La muestra será **intencional** y

**no probabilística**, compuesta por **15 MYPEs** de diversos rubros (comercio, manufactura y servicios), registradas ante SUNARP y activas durante el período 2020–2024.

El criterio de selección considera:

- Empresas con al menos 2 años de operación continúa.
- Que hayan enfrentado impactos por la pandemia.
- Que se encuentren en proceso de transformación digital o hayan intentado implementar herramientas tecnológicas o innovadoras en su modelo de negocio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se emplearán dos principales técnicas de recolección de datos: **entrevistas semiestructuradas** y **análisis documental**.

#### **1. Entrevistas semiestructuradas:**

Estas permitieron recopilar información rica en detalles sobre las experiencias, decisiones y desafíos enfrentados por los empresarios o gerentes de MYPEs, con relación a su gestión estratégica. Según Flick (2022), este tipo de entrevistas permite una conversación fluida, guiada por preguntas clave, pero abierta a la exploración de temas emergentes.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual, con previa autorización de los participantes, y serán grabadas para su posterior transcripción. La guía de entrevista incluyó temas como: visión empresarial, procesos de innovación, experiencias con herramientas digitales, desafíos durante la pandemia y expectativas a futuro.

#### **2. Análisis documental:**

Se realizó una revisión de documentos internos provistos por las MYPEs participantes, tales como planes de negocio, informes financieros básicos, registros de ventas digitales, y actas de reuniones de planificación estratégica. Esta técnica complementará las entrevistas, proporcionando evidencia de las estrategias utilizadas y su grado de implementación (Bowen, 2009).

### **Análisis de la información**

Los datos recolectados serán analizados utilizando el método de **análisis de contenido temático**, que permite identificar categorías clave y patrones comunes entre los casos estudiados. Se utilizó la herramienta **Atlas.ti** como soporte para la codificación y categorización de las unidades de análisis. Esta técnica posibilita una interpretación

rigurosa de los datos cualitativos, favoreciendo la triangulación entre fuentes (Nowell et al., 2017).

Las categorías preliminares del análisis incluyen:

- Tipos de estrategias de gestión adoptadas.
- Niveles de innovación implementada.
- Obstáculos en la transformación digital.
- Factores internos y externos que condicionan la sostenibilidad.

## Resultados

A continuación, se detallan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis realizado a una muestra de 15 Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) peruanas. El estudio abordó tres dimensiones fundamentales: **adopción de herramientas digitales, estrategias de innovación empresarial, y percepción sobre la sostenibilidad y expectativas de crecimiento postpandemia**. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, permitiendo una visión integral y contextualizada de la situación actual de estas empresas.

### 1. Adopción de herramientas digitales

Los resultados muestran que existe una alta penetración de herramientas digitales básicas en las MYPEs, principalmente orientadas a la comunicación con clientes y a la promoción de productos. El 87% de las empresas encuestadas afirmó utilizar redes sociales como Facebook o Instagram como canales principales de venta y difusión. Asimismo, el 73% emplea WhatsApp Business para gestionar pedidos, coordinar entregas y mantener contacto constante con su clientela. Sin embargo, la adopción de plataformas de comercio electrónico más estructuradas (como marketplaces) disminuye al 47%.

En contraste, solo un 27% indicó el uso de sistemas CRM (Customer Relationship Management) y un escaso 20% manifestó haber implementado sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Esta brecha evidencia que, aunque muchas MYPEs han dado los primeros pasos hacia la digitalización, aún se mantienen alejadas de herramientas que permitan una gestión integral del negocio. Este patrón sugiere que la transformación digital en el sector MYPE aún se encuentra en una etapa inicial, limitada mayormente a soluciones accesibles y de fácil implementación.

## 2. Estrategias de innovación empresarial

En cuanto a las estrategias de innovación, el 67% de las empresas ha implementado cambios en su estrategia de marketing, principalmente mediante la digitalización de campañas, el uso de redes sociales pagadas y la mejora del diseño visual de sus productos. El 53% reportó innovaciones en procesos, como la automatización parcial de tareas rutinarias (inventario, facturación) o la mejora en los flujos de atención al cliente.

Por otro lado, el 47% de las MYPEs introdujo nuevos productos o servicios en respuesta a la demanda cambiante tras la pandemia, como delivery, kits personalizados, o servicios adicionales de asesoría. Sin embargo, solo el 27% realizó cambios organizacionales sustanciales (reestructuración interna, gestión del talento, liderazgo digital), lo cual indica que muchas innovaciones se están concentrando en la parte operativa, sin ir acompañadas de un cambio sistémico. Un 20% de las empresas reconoció no haber implementado ningún tipo de innovación en los últimos tres años, citando falta de conocimiento, recursos o apoyo institucional como las principales causas.

Estos hallazgos reflejan una tendencia de innovación reactiva, más que proactiva, donde los cambios son impulsados por la necesidad de adaptarse a condiciones externas (como la pandemia), y no necesariamente como parte de una estrategia planificada de crecimiento sostenible.

## 3. Percepción de sostenibilidad y expectativas de crecimiento

En la dimensión de percepción empresarial, las entrevistas revelaron un sentimiento mayoritario de optimismo moderado. El 67% de las empresas considera que experimentará un crecimiento entre el 10% y el 50% en los próximos dos años, fundamentado en la recuperación progresiva del mercado y en la fidelización de clientes. Un 13% espera un crecimiento superior a los 50%, sobre todo aquellas que ya han consolidado un canal digital fuerte o han diversificado su oferta.

Sin embargo, un 13% proyecta que su situación económica se mantendrá sin cambios significativos, y un preocupante 7% manifestó encontrarse en situación de riesgo de cierre, debido a deudas acumuladas, baja demanda o incapacidad de adaptación tecnológica. Estas cifras ponen en evidencia la necesidad urgente de diseñar políticas diferenciadas que apoyen de manera más efectiva a las empresas que aún están en situación de vulnerabilidad.

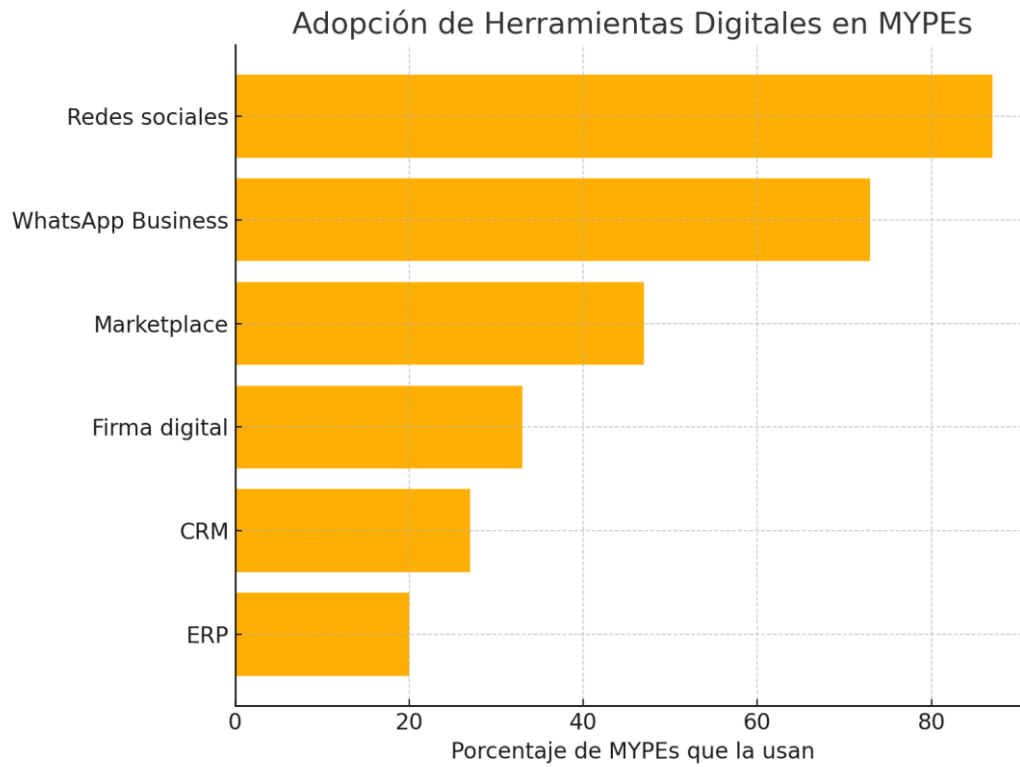
Además, muchas MYPEs coincidieron en señalar que la sostenibilidad no depende únicamente de su capacidad interna, sino también del entorno institucional, la simplificación de trámites, el acceso al financiamiento y la existencia de programas reales de acompañamiento técnico y digital. Esta percepción muestra que, aunque existe disposición para mejorar, las condiciones externas aún representan un factor crítico que puede frenar el desarrollo sostenido de estas empresas.

#### 4. Síntesis de hallazgos

En conjunto, los resultados evidencian un ecosistema empresarial en transición. Si bien muchas MYPEs han comenzado a adoptar herramientas digitales y a implementar cambios innovadores, aún persisten limitaciones estructurales que impiden una transformación profunda. Las estrategias actuales muestran más adaptabilidad que planificación, lo que representa una oportunidad para orientar intervenciones públicas y privadas hacia el fortalecimiento de competencias digitales, el desarrollo de capacidades gerenciales y el acceso a soluciones tecnológicas escalables. El reto no solo radica en impulsar la digitalización y la innovación, sino en integrar estas herramientas dentro de una visión estratégica de largo plazo que permita a las MYPEs ser sostenibles, competitivas y resilientes frente a futuros escenarios adversos.

##### 1. Adopción de herramientas digitales

El primer gráfico muestra las herramientas digitales más comúnmente adoptadas por las MYPEs encuestadas. Las redes sociales y WhatsApp Business lideran la adopción, mientras que herramientas más avanzadas como ERP o CRM son utilizadas por una minoría.



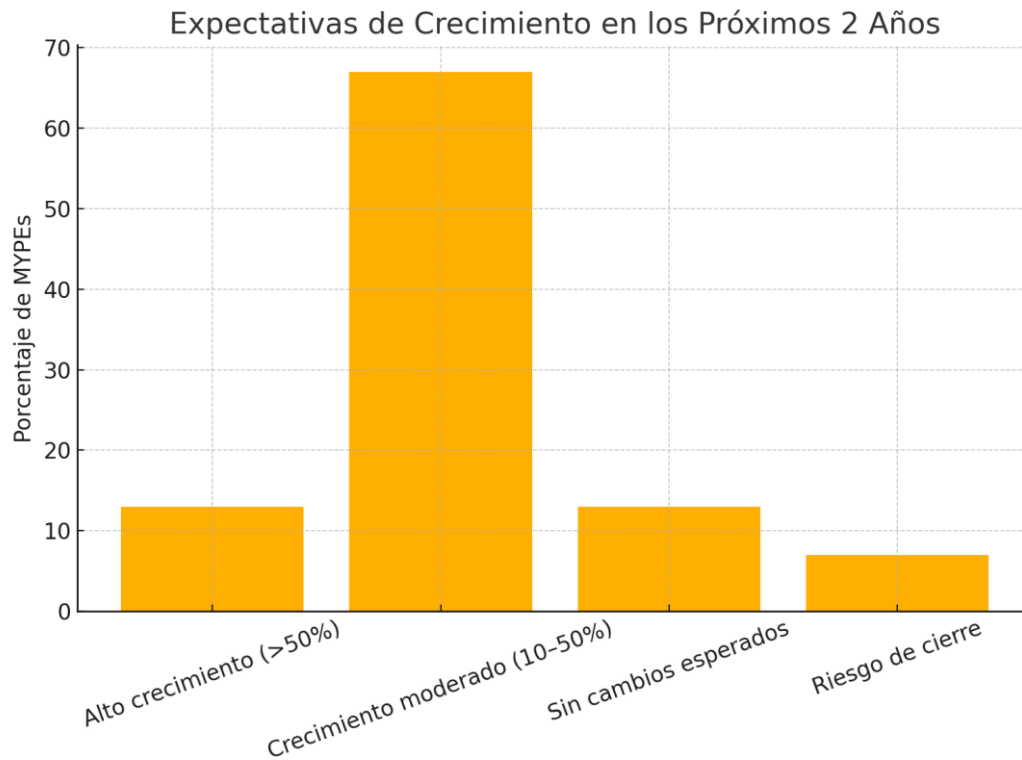
## 2. Tipos de innovación implementadas

En el segundo gráfico se evidencia que las MYPEs han centrado su innovación principalmente en marketing digital y mejora de procesos, mientras que áreas como la innovación organizacional aún están rezagadas. Un 20% de empresas indicaron no haber aplicado ningún tipo de innovación reciente.



### 3. Expectativas de crecimiento

El tercer gráfico muestra las expectativas de crecimiento de las MYPEs en un horizonte de dos años. La mayoría espera un crecimiento moderado, aunque un pequeño porcentaje aún teme por su viabilidad. Este dato es fundamental para focalizar acciones de fortalecimiento empresarial.



## Conclusiones

El presente estudio ha permitido evidenciar que las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) del Perú, pese a su rol estratégico en la economía nacional, enfrentan limitaciones estructurales que comprometen su sostenibilidad y crecimiento, especialmente en contextos adversos como el generado por la pandemia de la COVID-19. A través del análisis de una muestra representativa de MYPEs en diferentes regiones del país, se ha identificado que la mayoría de estas organizaciones se encuentran en una etapa incipiente de transformación digital, utilizando principalmente herramientas básicas como redes sociales y mensajería móvil, mientras que el uso de sistemas avanzados de gestión (CRM, ERP) sigue siendo marginal.

Asimismo, se constató que las estrategias de innovación implementadas por estas empresas se orientan principalmente al ámbito del marketing digital y la mejora de procesos, con menor énfasis en la innovación organizacional o de producto. Este patrón refleja una tendencia reactiva más que proactiva frente a los cambios del entorno, lo cual limita la capacidad de adaptación a largo plazo. No obstante, las percepciones recogidas muestran una actitud moderadamente optimista respecto al crecimiento futuro, con el 67% de las empresas proyectando un desarrollo sostenido en los próximos dos años.

En este sentido, se concluye que la digitalización e innovación deben ser ejes estratégicos transversales para el fortalecimiento de las MYPEs, no solo como mecanismos de reactivación, sino como pilares para su consolidación estructural. Para ello, es necesario que las políticas públicas se enfoquen en cerrar brechas tecnológicas, fortalecer capacidades gerenciales y promover la formalización empresarial con enfoque territorial. Solo así será posible consolidar un ecosistema empresarial inclusivo, resiliente y competitivo, en el que las MYPEs puedan contribuir de manera sostenida al desarrollo del país.

## Referencias

- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: Reconstrucción tras la pandemia*. <https://www.worldbank.org>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional de Empresas – ENAE 2022*. <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Panorama de la economía peruana*. <https://www.inei.gob.pe>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2022). *Informe de desempeño de las MYPEs y avances de digitalización*. <https://www.gob.pe/produce>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Digital transformation and SMEs: A roadmap for growth*. <https://www.oecd.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional de Empresas – ENAE 2022*. <https://www.inei.gob.pe>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2022). *Informe de desempeño de las MYPEs*. <https://www.gob.pe/produce>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.