

**OPEN ACCESS****EDITADO POR**

Jesús Fernando Bejarano Auqui  
Universidad Peruana Unión,  
Lima, Perú

**\*CORRESPONDENCIA**

Pedro Gonzales Urbina  
[pedrog@um.edu.mx](mailto:pedrog@um.edu.mx)

**RECIBIDO** 21 03 2025

**ACEPTADO** 02 06 2025

**PUBLICADO** 31 12 2025

**CITACIÓN**

Bernales Mendoza, D. C. & Gonzales Urbina, P. (2025). La gestión financiera y el desempeño financiero en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Lima, Perú, durante el periodo de pandemia y postpandemia. Revista De Investigación Valor Agregado, 12(1), <https://doi.org/10.17162/riva.v1i2i.2111>  
ISSN. 2413-5836  
doi: <https://doi.org/10.17162/riva.v1i2i.2111>

**COPYRIGHT**

© 2025 Este es un artículo escrito por Bernales Mendoza y Gonzales Urbina, presentado para su publicación de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). La licencia CC BY permite el uso, distribución y reproducción del artículo en otros foros, siempre y cuando se den crédito al autor(es) original(es) y al propietario de los derechos de autor, y se cite la publicación original en esta revista, de acuerdo con la práctica académica aceptada.

# **La gestión financiera y el desempeño financiero en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Lima, Perú, durante el periodo de pandemia y postpandemia**

## **Financial management and financial performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Lima, Peru, during the pandemic and post-pandemic period**

Diana Carolina Bernales Mendoza<sup>1</sup>, Pedro Gonzales Urbina<sup>2</sup>



<sup>1,2</sup> Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México

### **Resumen**

La pandemia de la COVID-19 generó una fuerte incertidumbre económica que desafió la capacidad de adaptación de las PYMES. En Lima, Perú, estas empresas tuvieron que replantear sus estrategias financieras para mantener sus operaciones. Estudiar la transición hacia la postpandemia permite entender cómo evolucionaron sus prácticas y resultados financieros. El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión financiera y el desempeño financiero de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la zona metropolitana de Lima, Perú, percibido por el personal administrativo, en el periodo de pandemia y postpandemia. Para ello, se determinó la existencia de diferencias significativas, el nivel de gestión financiera y el nivel del desempeño financiero. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo y comparativo, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, con una muestra de 80 directivos de PYMES. Se comprobó la hipótesis mediante la aplicación de la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas. Los resultados obtenidos mostraron diferencia significativa en la gestión financiera entre el periodo de pandemia y postpandemia ( $Z = -4.639$ ,  $p < .001$ ), con un tamaño de efecto grande ( $r = .519$ ), mientras la evaluación del desempeño financiero presentó diferencia significativa con un tamaño del efecto mediano ( $Z = -4.093$ ,  $p < .001$ ,  $r = .458$ ). Se concluye que las medianas de ambas variables fueron más altas en el periodo de postpandemia que en pandemia.

### **Palabras clave**

gestión financiera, desempeño financiero, medianas y pequeñas empresas (PYMES), pandemia y pos pandemia

## Abstract

The COVID-19 pandemic generated significant economic uncertainty that challenged the adaptability of SMEs. In Lima, Peru, these companies had to rethink their financial strategies to maintain operations. Studying the transition to the post-pandemic era allows us to understand how their financial practices and results evolved. The objective of this research was to analyze the financial management and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Lima metropolitan area, Peru, as perceived by administrative staff, during the pandemic and post-pandemic periods. To this end, the existence of significant differences in the level of financial management and the level of financial performance was determined. The study adopted a quantitative, descriptive, and comparative approach, using non-probability convenience sampling with a sample of 80 SME managers. The hypothesis was tested using the Wilcoxon signed-rank test for related samples. The results showed a significant difference in financial management between the pandemic and post-pandemic periods ( $Z = -4.639$ ,  $p < .001$ ), with a large effect size ( $r = .519$ ), while the evaluation of financial performance showed a significant difference with a medium effect size ( $Z = -4.093$ ,  $p < .001$ ,  $r = .458$ ). It is concluded that the medians of both variables were higher in the post-pandemic period than during the pandemic.

### Keywords

financial management, financial performance, small and medium-sized enterprises (SMEs), pandemic and post-pandemic

## I Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en la economía peruana, ya que constituye uno de los mayores mecanismos para la generación de empleo, contribuyendo en un porcentaje importante a la conformación del Producto Bruto Interno (CONFIEP, 2017). Sin embargo, la pandemia del COVID-19 generó un impacto sin precedentes en el entorno económico, afectando gravemente la estabilidad financiera como la operativa en las empresas (Cámara de Comercio de Lima, 2022). La volatilidad de los mercados, el conflicto bélico europeo (BBVA, 2022), las restricciones sanitarias, la reducción de la demanda, los cambios en los patrones de consumo y los problemas internos del país conllevaron desafíos que impulsaron a las PYMES a reevaluar sus estrategias de gestión financiera con el fin de asegurar su supervivencia y adaptación a la nueva realidad (González Espinoza y Sarmiento Chapa, 2023). Asimismo, las PYMES peruanas afrontaron grandes desafíos para ser más competitivas y lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad para el éxito empresarial.

El presente estudio es importancia porque centra su análisis en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Perú, las cuales son el principal motor de la economía del país, esenciales para la generación de empleo y un contribuyente significativo a la conformación del Producto Bruto Interno. La relevancia de esta investigación está relacionada con la necesidad imperante de comprender las consecuencias económicas de recientes acontecimientos e impacto financiero que generaron eventos disruptivos como la pandemia del COVID -19 y la posterior volatilidad económica (incluidas la guerra de Europa, las restricciones y los problemas internos). Al examinar la gestión financiera y el desempeño financiero en escenarios de crisis y postcrisis, será posible identificar factores críticos de supervivencia y adaptación que permitieron a las PYMES continuar operando. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue analizar el nivel de afectación de estas dos variables en pandemia durante la pandemia y la pos pandemia.

## 2 Revisión de la literatura

### 2.1 Gestión financiera

Ortiz Gómez (2005) señala que la gestión financiera está relacionada con la obtención y uso eficiente de los recursos para beneficio de la empresa, atendiendo disposiciones de carácter estratégico tales como: objetivos estratégicos, gestión financiera del capital de trabajo y estrategias corporativas. Por su parte,

Córdoba Padilla (2016) indica que la gestión financiera implica conseguir, mantener y manejar el dinero para la operación de la organización, utilizando estrategias financieras que combinan fondos propios y ajenos para cumplir metas, mejorar el desempeño y la rentabilidad.

De manera complementaria, Rodríguez Salazar (2016) menciona que la gestión financiera cumple la función fundamental de administrar los recursos de la empresa, con el propósito de garantizar la disponibilidad necesaria para cubrir los gastos que genere la organización. En este sentido, los recursos deben ser utilizados de manera óptima, lo cual implica no solo su adecuada aplicación, sino el análisis de las fuentes de dónde se obtendrán. Asimismo, la gestión financiera se encarga de definir cómo se financiarán las operaciones, ya sea mediante recursos propios o de terceros, como lo complementa Ortiz-Anaya (2018).

Asimismo, González Espinoza y Sarmiento Chapa (2023) analizaron el impacto de la competitividad de la gestión financiera de las PYMES en Ecuador durante el periodo de pandemia del COVID-19, mediante el análisis de sus estados financieros. Esto se logró a través de su análisis comparativo de sus estados financieros antes y después de pandemia, así como el cálculo de sus razones financieras clave. Los resultados revelaron que, a pesar de los efectos negativos generados por el COVID-19, muchas de estas empresas lograron mantener niveles adecuados de liquidez y adaptarse al nuevo entorno económico a través de inversiones en innovación. Estos hallazgos reflejan la capacidad de resiliencia y adaptación del sector, destacando la importancia de estrategias financieras sólidas para enfrentar contextos adversos.

## 2.2 Desempeño financiero

Según Taghizadeh-Hesary et al. (2019), el desempeño financiero constituye el mayor objetivo que deberían tener las empresas para generar riqueza o utilidad y está relacionado a la evaluación de indicadores como rentabilidad, operación, estructura y variables per cápita. Por su parte, Circiumaru y Siminica (2009) lo describen como el logro que alcanzan las empresas en un periodo determinado, cubriendo la recaudación y asignación de financiamiento, medido a través de indicadores como la suficiencia de capital, liquidez, solvencia, eficiencia de capital, apalancamiento y rentabilidad.

Adicionalmente, Gaytán Ramírez (2019) explica el desempeño financiero como el resultado del aumento en la calidad y eficiencia de sus procesos productivos, así como de la diferenciación de sus bienes o servicios. Esto, aunado al posicionamiento estratégico ante sus consumidores, proveedores o el gobierno, establece una relación que busca maximizar los beneficios para todos los actores involucrados de manera simultánea.

En un estudio cuantitativo realizado por Báez Supelano (2018a), se buscó analizar cómo el grado de implementación de la gestión financiera influye en el desempeño económico de las PYMES. Como resultado, se encontró una relación lineal positiva y significativa entre el grado de implementación de la gestión financiera y el desempeño económico en las PYMES. La gestión financiera resultó ser una variable predictora significativa del desempeño económico ( $\beta = .485$ ,  $p = .000$ ). Además, se evidenció que las empresas que aplican prácticas sólidas de gestión financiera, control de costos, planificación financiera y la evaluación de inversiones, tienden a obtener mejores resultados económicos. Se concluyó que el fortalecimiento de la gestión financiera en las PYMES puede conducir a un desempeño económico más positivo y sostenible.

Aunado a esto, Baca García et al. (2021) determinaron la relación entre las estrategias de crisis y el desempeño financiero de las PYMES peruanas, considerando el rol moderador de la resiliencia organizacional en contextos adversos, como los generados por la pandemia de COVID-19. En la revisión de información para identificar estrategias claves adoptadas se encontró que las PYMES implementaron medidas para reducir los gastos operativos y mejorar la eficiencia, también se adaptaron y ampliaron la oferta para satisfacer nuevas demandas del mercado. Por último, la incorporación de tecnologías digitales para la optimización de las operaciones para llegar a nuevos clientes. Estas estrategias mencionadas impactaron positivamente el desempeño financiero. La resiliencia organizacional, además, moderó significativamente esta relación, intensificando los efectos beneficiosos de las estrategias en el desempeño financiero.

Adicionalmente, en la investigación realizada por Bejarano et al. (2021) se analizó el efecto de la pandemia en las PYMES, proporcionando información relevante que puede ayudar a las empresas a reforzar ciertos

parámetros para un mejor desempeño económico y estar preparados para momentos de crisis. Como resultado se evidenció que las PYMES experimentaron una disminución drástica en sus ingresos durante la pandemia, mientras que sus gastos mostraron rigidez a la baja, afectando a la estabilidad financiera y liquidez en las organizaciones. No obstante, la capacidad de adaptación de las PYMES y una gestión financiera proactiva resultaron cruciales para su resiliencia al afrontar la crisis. Finalmente, se encontró que la incertidumbre respecto a la vuelta a la normalidad influyó en la toma de decisiones operativas y financieras. Esta investigación subraya la necesidad de desarrollar estrategias y políticas que fortalezcan la gestión financiera en las PYMES, lo cual mejoraría su capacidad de respuesta ante futuras crisis.

### **3 Metodología**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Esta investigación tiene un enfoque descriptivo, cuantitativo y transversal. Descriptivo porque describe las propiedades, características y perfiles de los fenómenos analizados: gestión financiera y el desempeño financiero. Esto se logró mediante el uso de estadística descriptiva, que permitió la organización, síntesis y presentación de los datos recolectados para caracterizar el estado actual de las dos variables en el contexto de las MYPEs seleccionadas. Cuantitativa ya que el estudio se basa en medir y cuantificar las variables de investigación en MYPEs por medio de la recolección de datos e instrumentos estandarizados para someter la información a un análisis estadístico riguroso y probar la hipótesis de la investigación. Es de corte transversal debido a que la recolección de datos fue recopilada en un único instante en el tiempo, con el objetivo de describir las variables y analizar su incidencia o interconexión en ese momento específico.

### **4 Población y muestra**

#### **4.1 Población**

Hernández Sampieri et al. (2014) definen la población o universo como el conjunto de todos de casos que comparten ciertas características específicas. Para la presente investigación la población de estudio fueron las PYMES de la zona de Lima Metropolitana, Perú. Este sector abarca casi un 1.7 millones de MIPYMES en el mercado peruano (que constituye el 4.1%), 69,700 de pequeñas empresas y 2,400 medianas empresas (representando el 0.2% del mercado). Según datos del INEI (2020) y Produce (2021), en 2020 Lima Centro concentró el mayor número de empresas de Lima Metropolitana (39.88 %), seguido por Lima Este y Lima Norte. Sin embargo, para el desarrollo de este estudio se consideró como población la región de Lima Centro conformada por 11,369 empresas, siendo su personal administrativo la fuente de información (tabla I).

**Tabla I**

*Cantidad de empresas de Lima Metropolitana por región, año 2020*

| Región de Lima     | Cantidad de empresas | Porcentaje |
|--------------------|----------------------|------------|
| <b>Lima Norte</b>  | 6,474                | 22.71      |
| <b>Lima Centro</b> | 11,369               | 39.88      |
| <b>Lima Este</b>   | 6,500                | 22.80      |
| <b>Lima Sur</b>    | 4,165                | 14.61      |
| <b>Totales</b>     | 28.509               | 100.00     |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) y del Ministerio de la Producción (2021)

#### **4.2 Muestra**

La muestra es definida como un subconjunto representativo y finito que se extrae de una población accesible con el propósito de obtener información sobre una característica o atributo de dicha población

(Arias, 2006). También se conoce como el número específico de participantes, los cuales se hacen necesarios con el fin de alcanzar los objetivos establecidos desde el principio.

El muestreo fue intencional y por conveniencia. La encuesta se envió a 100 empresas de la zona metropolitana de Lima, Perú, para que su personal administrativo pueda llenar las encuestas, obteniendo así un total de 80 encuestados. Durante el segundo semestre del año 2022 y primer semestre del año 2023, el instrumento de medición fue distribuido y completado por personal administrativo (directivos, dueños, gerentes financieros, administradores y contadores) de las PYMES seleccionadas que accedieron a participar en el estudio.

### 4.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de iniciar el estudio, garantizando la confidencialidad de su información personal. La investigación recibió la aprobación del Comité de Ética de la universidad correspondiente. Los datos proporcionados fueron tratados de manera confidencial y utilizados exclusivamente para los fines de esta investigación. La recolección de datos se llevó a cabo con la solicitud de colaboración voluntaria a directivos, dueños, gerentes financieros, administradores y contadores de las empresas, con el fin de que participaran en el estudio. El cuestionario se aplicó de forma virtual a través de un formulario de Google Forn, el cual se distribuyó por correo electrónico al personal administrativo de las PYMES participantes para su respuesta.

En esta investigación se emplearon las siguientes variables: la gestión financiera y el desempeño financiero. Estos instrumentos han sido validados en diferentes investigaciones. Para el caso de gestión financiera, Báez Supelano (2018a) y Cahuih López (2016) obtuvieron valores de confiabilidad altos medidos con el alfa de Cronbach 0.953 y 0.919, respectivamente). Este instrumento consta de cinco opciones de respuesta tipo Likert (1. totalmente en desacuerdo a 5. totalmente de acuerdo). Para medir la variable de desempeño financiero, se aplicó la escala de desempeño financiero desarrollada por Báez Supelano (2018b), que presentó un alfa de Cronbach de 0.895. En el estudio de Kornieczuk (2021), esta escala alcanzó un alfa de Cronbach de 0.961, lo que refleja una alta confiabilidad, con una escala Likert de cinco puntos (1. totalmente en desacuerdo a 5. totalmente de acuerdo). Además de estas variables, se incluyeron algunas variables demográficas como género, edad, nivel académico, giro de la empresa, cargo, años de actividad, número de trabajadores y años de servicio en la empresa.

### 4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el análisis de los resultados, los datos fueron arrojados en Excel de manera automática a través de la plataforma de Google Form, analizados con el programa estadístico SPSS. La revisión de la base de datos reveló la ausencia de errores de captura significativos y de valores extremos o atípicos que justificaran la eliminación de encuestas. Posteriormente, se calcularon estadísticos de frecuencias y descriptivos para los constructos, finalmente, se aplicó la prueba no paramétrica de Wilcoxon para la contratación de la hipótesis.

## 5 Resultados

### 5.1 Datos demográficos de la muestra

La descripción demográfica de los 80 participantes se detalla en la tabla 2, de la siguiente manera: en cuanto al género, el 69% del total son hombres. Un 31% de los participantes desempeñan roles relacionados con la administración, un 37% roles en la contabilidad un 23% son dueños de negocios y 9% son directivos de la empresa. La franja de edad observada estuvo entre los 31 y 40 años, abarcando un 49% de la muestra. Un 68% de los participantes cuentan con una licenciatura, mientras que un 50.5% posee experiencia laboral de 10 años o más. Asimismo, en cuanto al giro de negocio de estas empresas, un 61% presta servicios, un 19% son empresas industriales, un 18% empresas comerciales y el 2% empresas de salud y tecnología. Respecto al tamaño de la organización, un 36% de los participantes trabajan en instituciones con entre 1 a 10 empleados y una antigüedad de entre 1 y 5 años, lo que representa un 54 % de la muestra.

**Tabla 2***Datos demográficos*

| Variables                       | n  | %     |
|---------------------------------|----|-------|
| Género                          |    |       |
| Femenino                        | 25 | 31.3  |
| Masculino                       | 55 | 68.8  |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Edad                            |    |       |
| 20-30                           | 19 | 23.8  |
| 31-40                           | 39 | 48.8  |
| 41-50                           | 11 | 13.8  |
| 51 o más                        | 11 | 13.8  |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Nivel académico                 |    |       |
| Técnico                         | 13 | 16.3  |
| Licenciatura                    | 54 | 67.5  |
| Maestría                        | 12 | 15.0  |
| Doctorado                       | 1  | 1.3   |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Giro de empresa                 |    |       |
| Servicio                        | 49 | 61.3  |
| Industrial                      | 15 | 18.8  |
| Salud                           | 1  | 1.3   |
| Comercial                       | 14 | 17.5  |
| Tecnología                      | 1  | 1.3   |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Cargo                           |    |       |
| Administrador                   | 25 | 31.3  |
| Contador                        | 30 | 37.5  |
| Directivo                       | 7  | 8.8   |
| Dueño                           | 18 | 22.5  |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Años de actividad de la empresa |    |       |
| 1 a 10 años                     | 46 | 57.5  |
| 11 a 20 años                    | 13 | 16.3  |
| 21 a 30 años                    | 8  | 10.0  |
| 31 a más                        | 13 | 16.3  |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Número de trabajadores          |    |       |
| 1 a 10                          | 29 | 36.3  |
| 11 a 50                         | 18 | 22.5  |
| 51 a 250                        | 12 | 15.0  |
| 250 a más                       | 21 | 26.3  |
| Total                           | 80 | 100.0 |
| Años trabajando en la empresa   |    |       |
| 1 a 5 años                      | 43 | 53.8  |
| 6 a 10 años                     | 25 | 31.3  |
| 11 a 20 años                    | 8  | 10.0  |
| 21 años a más                   | 4  | 5.0   |
| Total                           | 80 | 100.0 |

## 5.2 Medias aritméticas y medianas de gestión financiera

En la tabla 3 se destacan aquellas declaraciones que presentaron las mayores diferencias en las puntuaciones de la mediana (DIF 2) entre los dos momentos evaluados, estas son: se cuenta con un documento impreso del plan financiero, se analizan detalladamente alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo, se realizan inversiones para incrementar la producción, ventas, mercados, tecnologías, se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo y se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para invertir en el crecimiento y la expansión de la empresa, con una diferencia de un punto entre MED 1 y MED 2.

Las declaraciones que obtuvieron las puntuaciones más altas en la media aritmética M1 (postpandemia) fueron: se miden los resultados financieros (3.90), se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros (3.89) y se establece objetivos y políticas para lograr las metas financieras (3.84). Las empresas después de la pandemia han demostrado un mayor enfoque en evaluar sus presupuestos, sus objetivos financieros, seguimiento de control y monitoreo de sus resultados financieros, ya que la medición de estos indicadores es una herramienta clave para tomar o ajustar decisiones financieras estratégicas, supervisar que los recursos sean usados eficiente y mejorar la proyección de los objetivos financieros. Por otro lado, las calificaciones más bajas fueron para las declaraciones: Se invierte en instrumentos financieros a largo plazo (3.15).

Con referencia a la media aritmética M2 (pandemia), las declaraciones con calificaciones más alta fueron: Se miden los resultados financieros (3.67), se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros (3.64), se realizan análisis de indicadores financieros para la proyección financiera (3.56), incluso en medio de la crisis, se priorizó el control de resultados financieros, debido a la necesidad de vigilar estrictamente los ingresos y egresos ante la volatilidad e incertidumbre generadas por la pandemia. En contraste, las declaraciones más bajas fueron: Se invierte en instrumentos financieros a largo plazo (2.88). Se observa un menor puntaje, este resultado refleja una marcada aversión al riesgo en acceder a financiamiento a largo plazo. Durante la pandemia aumento la incertidumbre y volatilidad que llevó a priorizar liquidez y solvencia a corto plazo, dejando de lado estrategias financieras de largo plazo, incluso postpandemia se puede ver que tuvo una recuperación lenta de confianza en recursos financieros a largo plazo.

Las diferencias en las medias (DIF 1) más altas y las que presentaron mayor variación positiva, según la percepción de sus administradores fue para las siguientes declaraciones: Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros, se establece objetivos y políticas para lograr las metas financieras de inversión y financiamiento, se analizan detalladamente alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo, se realizan inversiones para incrementar la producción, ventas, mercados, tecnologías. En conjunto, se observaron que las empresas tendieron a volverse más estratégicas y planificadas como respuesta a los desafíos impuestos por la crisis sanitaria, lo que evidencia su capacidad de adaptación y aprendizaje.

**Tabla 3**

*Medias aritméticas y medianas de gestión financiera*

| Declaraciones  | M1       | M2       | DIFI | MED 1 | MED 2 | DIF2 |
|--|----------|----------|------|-------|-------|------|
| <b>Cómo ha percibido usted, la Gestión Financiera de la empresa:</b>                                   |          |          |      |       |       |      |
| 1. Se elaboraron planes financieros en su empresa.   | 3.7<br>9 | 3.5<br>2 | 0.27 | 4.00  | 4.00  | 0.00 |
| 2. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero  | 3.5<br>1 | 3.2<br>6 | 0.25 | 4.00  | 3.00  | 1.00 |
| 3. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.                                    | 3.8<br>9 | 3.5<br>4 | 0.35 | 4.00  | 4.00  | 0.00 |
| 4. Se establece objetivos y políticas para lograr las metas financieras de inversión y financiamiento. | 3.8<br>4 | 3.5<br>1 | 0.33 | 4.00  | 4.00  | 0.00 |

|  |          |          |      |      |      |      |
|--|----------|----------|------|------|------|------|
| 5. Se planifica el financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.  | 3.4<br>8 | 3.2<br>4 | 0.24 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 6. Se miden los resultados financieros.  | 3.9<br>0 | 3.6<br>7 | 0.23 | 4.00 | 4.00 | 0.00 |
| 7. Se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros.                   | 3.8<br>0 | 3.6<br>4 | 0.16 | 4.00 | 4.00 | 0.00 |
| 8. Se realizan análisis de indicadores financieros para la proyección financiera.  | 3.7<br>3 | 3.5<br>6 | 0.17 | 4.00 | 4.00 | 0.00 |
| 9. Se analizan detalladamente alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.                    | 3.6<br>4 | 3.3<br>1 | 0.33 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 10. Se realizan inversiones para incrementar la producción, ventas, mercados, tecnologías.                                     | 3.7<br>0 | 3.4<br>1 | 0.29 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 11. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo.   | 3.5<br>5 | 3.2<br>6 | 0.29 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 12. Se lleva a cabo acciones de reemplazo de planta y equipo obsoleto.   | 3.4<br>0 | 3.1<br>9 | 0.21 | 3.50 | 3.00 | 0.50 |
| 13. Se invierte en instrumentos financieros a largo plazo.   | 3.1<br>5 | 2.8<br>8 | 0.27 | 3.00 | 3.00 | 0.00 |
| 14. Se analizan costos de intereses de instituciones financieras al solicitar préstamos.                                       | 3.3<br>8 | 3.2<br>1 | 0.17 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 15. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para invertir en el crecimiento y la expansión de la empresa. | 3.4<br>2 | 3.1<br>5 | 0.27 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 16. Se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por un financiamiento.                         | 3.4<br>9 | 3.2<br>3 | 0.26 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 17. Se usan las utilidades de periodos anteriores como fuente de financiamiento para las inversiones a largo plazo.            | 3.5<br>2 | 3.3<br>1 | 0.21 | 4.00 | 3.00 | 1.00 |
| 18. Se usan recursos propios como primera fuente de financiamiento.  | 3.5<br>5 | 3.5<br>4 | 0.01 | 4.00 | 4.00 | 0.00 |
| 19. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.                                     | 3.6<br>3 | 3.3<br>8 | 0.25 | 4.00 | 3.50 | 0.50 |
| Gestión financiera (Total)   | 3.6<br>0 | 3.3<br>6 | 0.24 | 3.68 | 3.39 | 0.29 |

Nota. M1: media en qué nivel emplean la gestión financiera en postpandemia (GFPP), M2: media en qué nivel emplearon la gestión financiera en pandemia (GFP), MED1: mediana en qué nivel emplean la gestión financiera en postpandemia (GFPP), MED2: mediana en qué nivel emplearon la gestión financiera en pandemia (GFP), DIF 1: diferencia de medias, DIF 2: diferencia de medianas.

### 5.3 Medias aritméticas y medianas de desempeño financiero

En la tabla 4 se destaca que la diferencia más grande en las medianas fueron en las siguientes declaraciones: en la cantidad de clientes, en la inversión en innovación, investigación y desarrollo, en la calidad de los servicios y productos, en la competencia de la empresa, en la generación de nuevos productos, en la inversión en maquinaria y equipo, en los costos de la empresa, en los ingresos económicos de la empresa, en los precios de los productos y otros servicios de la empresa y en la situación económica de la empresa, con una diferencia (DIF 2) de un punto entre MED 1 y MED 2. Se confirma la percepción de áreas claves de innovación, resultados económicos y expansión de mercado.

Las declaraciones que obtuvieron calificaciones más altas en la media M1 fueron: En la competencia de la empresa (3.64), en la calidad de los servicios y productos (3.60), en los ingresos económicos de la empresa (3.56) y en la generación de nuevos productos (3.55). Según la percepción en postpandemia, las empresas mejoraron en la capacidad de competir, ofreciendo nuevos productos y servicios de calidad, innovando lo que generó mejores ingresos, lo que indica un fortalecimiento financiero y recuperación. Por otro lado, la calificación más baja fue en el número de trabajadores (3.29). Estas empresas aún no se han recuperado tras pandemia relacionados al capital humano y la estrategia de costos.

En la media aritmética M2, las declaraciones que obtuvieron calificaciones más altas fueron: En los costos de la empresa (3.24), en la generación de nuevos productos (3.16), en la situación económica de la empresa (3.16) y en la competencia de la empresa (3.15). Estos resultados indican que, a pesar de las condiciones adversas, muchas empresas optaron por la innovación como estrategia de adaptación, logrando también cierto control de costos, la pandemia no paralizó totalmente el desempeño empresarial; por lo contrario, incentivó a las empresas a desarrollar resiliencia y sostenibilidad. Por otro lado, la declaración más baja fue en la cantidad de clientes (2.98).

Adicionalmente, como resultado en las diferencias de medias (DIFI), las declaraciones que obtuvieron mayor variación fueron clientes (0.47), ingresos económicos (0.47) y calidad de servicios/productos (0.47) y competencia (0.49), mientras que la más baja fue costos (0.28). Estos resultados confirman la mejora en el desempeño financiero postpandemia, atribuida a la capacidad de adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades.

**Tabla 4**

*Medias aritméticas y medianas de desempeño financiero*

| Declaraciones   | M1          | M2          | DIFI        | MED1        | MED2        | DIF2        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cómo ha percibido usted, el Desempeño Financiero de la empresa</b>                               |             |             |             |             |             |             |
| 1. En la cantidad de clientes.  | 3.45        | 2.98        | 0.47        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 2. En el nivel de inventarios (insumos y suministros de: oficina, talleres, mantenimiento y otros). | 3.40        | 3.05        | 0.35        | 3.00        | 3.00        | 0.00        |
| 3. En el número de trabajadores (administrativos, mando medio, operativo y personal de apoyo).      | 3.29        | 3.04        | 0.25        | 3.00        | 3.00        | 0.00        |
| 4. En el uso de la capacidad instalada de la empresa.   | 3.49        | 3.06        | 0.43        | 3.50        | 3.00        | 0.50        |
| 5. En la inversión en innovación, investigación y desarrollo.                                       | 3.45        | 3.04        | 0.41        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 6. En la calidad de los servicios y productos.  | 3.60        | 3.13        | 0.47        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 7. En la competencia de la empresa.   | 3.64        | 3.15        | 0.49        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 8. En la generación de nuevos productos.  | 3.55        | 3.16        | 0.39        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 9. En la inversión en maquinaria y equipo.  | 3.44        | 3.11        | 0.33        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 10. En los costos de la empresa.  | 3.52        | 3.24        | 0.28        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 11. En los ingresos económicos de la empresa.   | 3.56        | 3.09        | 0.47        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 12. En los precios de los productos y otros servicios de la empresa.                                | 3.52        | 3.14        | 0.38        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 13. En la percepción de la seguridad en la empresa.   | 3.54        | 3.11        | 0.43        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| 14. En los salarios pagados a los trabajadores.   | 3.41        | 3.05        | 0.36        | 3.00        | 3.00        | 0.00        |
| 15. En la situación económica de la empresa.  | 3.44        | 3.16        | 0.28        | 4.00        | 3.00        | 1.00        |
| <b>Desempeño financiero (Total)</b>   | <b>3.49</b> | <b>3.10</b> | <b>0.39</b> | <b>3.53</b> | <b>3.00</b> | <b>0.53</b> |

Nota. M1: media en qué nivel emplean el desempeño financiero en postpandemia (DFPP), M2: media en qué nivel emplearon el desempeño financiero en pandemia (DFP), MED1: mediana en qué nivel emplean el desempeño financiero en postpandemia (DFPP), MED2: mediana en qué nivel emplearon el desempeño financiero en pandemia (DFP), DIF 1: diferencia de medias, DIF 2: diferencia de medianas.

#### 5.4 Prueba de hipótesis

En la tabla 5 se presentan los comparativos para gestión financiera, evaluando el nivel de la gestión financiera en el periodo de pandemia y postpandemia. En la evaluación de resultados se encontró que el tamaño del efecto mediano se presentó en las siguientes declaraciones: Se elaboraron planes financieros en su empresa, se cuenta con un documento impreso del plan financiero, se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros, se establece objetivos y políticas para lograr las metas financieras de inversión y financiamiento, se planifica el financiamiento a través de instituciones financieras y bancos, se analizan detalladamente alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo., se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo, se invierte en instrumentos financieros a largo plazo y se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por un financiamiento. También se

observó que las declaraciones con tamaño del efecto pequeño fueron la siguientes: Se miden los resultados financieros, se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros, se realizan análisis de indicadores financieros para la proyección financiera, se realizan inversiones para incrementar la producción, ventas, mercados, tecnologías, se lleva a cabo acciones de reemplazo de planta y equipo obsoleto, se analizan costos de intereses de instituciones financieras al solicitar préstamos, se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para invertir en el crecimiento y la expansión de la empresa, se usan las utilidades de periodos anteriores como fuente de financiamiento para las inversiones a largo plazo, se usan recursos propios como primera fuente de financiamiento y se toma en cuenta los porcentajes deuda/capital propio para financiar sus inversiones. En gestión financiera no se observaron diferencias significativas.

**Tabla 5***Comparativo de gestión financiera*

| Declaraciones  | Z      | p    | r    | Interpretación |
|--|--------|------|------|----------------|
| Cómo ha percibido usted, la gestión financiera de la empresa   |        |      |      |                |
| 1. Se elaboraron planes financieros en su empresa.   | -2.870 | .004 | .321 | Mediano        |
| 2. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero  | -2.816 | .005 | .315 | Mediano        |
| 3. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.  | -3.673 | .000 | .411 | Mediano        |
| 4. Se establece objetivos y políticas para lograr las metas financieras de inversión y financiamiento.                         | -3.109 | .002 | .348 | Mediano        |
| 5. Se planifica el financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.  | -2.687 | .007 | .300 | Mediano        |
| 6. Se miden los resultados financieros.  | -2.545 | .011 | .285 | Pequeño        |
| 7. Se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros.                   | -2.167 | .030 | .242 | Pequeño        |
| 8. Se realizan análisis de indicadores financieros para la proyección financiera.  | -1.884 | .060 | .211 | Pequeño        |
| 9. Se analizan detalladamente alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.                    | -3.251 | .001 | .363 | Mediano        |
| 10. Se realizan inversiones para incrementar la producción, ventas, mercados, tecnologías.                                     | -2.500 | .012 | .280 | Pequeño        |
| 11. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo.   | -2.841 | .005 | .318 | Mediano        |
| 12. Se lleva a cabo acciones de reemplazo de planta y equipo obsoleto.   | -2.348 | .019 | .263 | Pequeño        |
| 13. Se invierte en instrumentos financieros a largo plazo.   | -2.901 | .004 | .324 | Mediano        |
| 14. Se analizan costos de intereses de instituciones financieras al solicitar préstamos.                                       | -1.945 | .052 | .217 | Pequeño        |
| 15. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para invertir en el crecimiento y la expansión de la empresa. | -2.540 | .011 | .284 | Pequeño        |
| 16. Se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por un financiamiento.                         | -2.766 | .006 | .309 | Mediano        |
| 17. Se usan las utilidades de periodos anteriores como fuente de financiamiento para las inversiones a largo plazo.            | -2.400 | .016 | .268 | Pequeño        |
| 18. Se usan recursos propios como primera fuente de financiamiento.  | - .120 | .904 | .013 | Pequeño        |
| 19. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.                                     | -2.482 | .013 | .277 | Pequeño        |

|                            |                |      |        |
|----------------------------|----------------|------|--------|
| Gestión financiera (Total) | -4.639<br>.000 | .519 | Grande |
|----------------------------|----------------|------|--------|

Nota. Z: estadístico de Wilcoxon, p: significación bilateral y r: tamaño del efecto

La tabla 6 presentan comparaciones del desempeño financiero, evaluando el nivel de eficiencia operativa durante los períodos pandémico y pos pandémico. Al evaluar los resultados, se encontró que el nivel promedio de influencia se expresa en las siguientes expresiones: Número de clientes, uso de la capacidad instalada de la empresa, inversiones en innovación e investigación y desarrollo, calidad de los servicios y productos, competencia de la empresa, creación de nuevos productos, ingresos económicos de la empresa, precios de los productos y otros servicios de la empresa y en los salarios pagados a los empleados.

También se observa que los informes tienen un impacto en lo siguiente: en el nivel de inventarios (insumos y suministros de oficina, talleres, mantenimiento, etc.), en el número de empleados (administrativos, intermedios, operativos y de apoyo), en las inversiones en maquinaria y equipo, en los costos de la empresa y en la situación económica de la empresa. En cuanto a la gestión financiera, no se observaron diferencias significativas.

**Tabla 6**

*Comparativo de desempeño financiero*

| Declaraciones   | Z      | p    | r    | Interpretación |
|---|--------|------|------|----------------|
| Cómo ha percibido usted, el Desempeño Financiero de la empresa                                      |        |      |      |                |
| 1. En la cantidad de clientes.  | -3.095 | .002 | .346 | Mediano        |
| 2. En el nivel de inventarios (insumos y suministros de: oficina, talleres, mantenimiento y otros). | -2.595 | .009 | .290 | Pequeño        |
| 3. En el número de trabajadores (administrativos, mando medio, operativo y personal de apoyo).      | -1.953 | .051 | .218 | Pequeño        |
| 4. En el uso de la capacidad instalada de la empresa.   | -3.146 | .002 | .352 | Mediano        |
| 5. En la inversión en innovación, investigación y desarrollo.                                       | -3.378 | .001 | .378 | Mediano        |
| 6. En la calidad de los servicios y productos.  | -4.045 | .000 | .452 | Mediano        |
| 7. En la competencia de la empresa.   | -3.779 | .000 | .423 | Mediano        |
| 8. En la generación de nuevos productos.  | -3.138 | .002 | .351 | Mediano        |
| 9. En la inversión en maquinaria y equipo.  | -2.264 | .024 | .253 | Pequeño        |
| 10. En los costos de la empresa.  | -1.806 | .071 | .202 | Pequeño        |
| 11. En los ingresos económicos de la empresa.   | -3.308 | .001 | .370 | Mediano        |
| 12. En los precios de los productos y otros servicios de la empresa.                                | -2.988 | .003 | .334 | Mediano        |
| 13. En la percepción de la seguridad en la empresa.   | -3.284 | .001 | .367 | Mediano        |
| 14. En los salarios pagados a los trabajadores.   | -3.219 | .001 | .360 | Mediano        |
| 15. En la situación económica de la empresa.  | -1.987 | .047 | .222 | Pequeño        |
| Desempeño financiero (Total)  | -4.093 | .000 | .458 | Mediano        |

Nota. Z: estadístico de Wilcoxon, p: significación bilateral y r: tamaño del efecto

## 6 Discusión

El objetivo de este estudio fue analizar si existían diferencias significativas en los niveles de gestión financiera y desempeño financiero en las PYMEs de la zona metropolitana de Lima, Perú comparando los períodos de pandemia y postpandemia desde la percepción del personal administrativo. Según los análisis estadísticos realizados, mediante la aplicación de la prueba no paramétrica de Wilcoxon se evidenciaron diferencias significativas en ambas variables. Respecto a la gestión financiera obtuvo un valor de Z = -4.639, con un nivel de significancia de p < .001 y un tamaño del efecto grande (r = 0.519), lo que indica una mejora sustancial en las prácticas de gestión financiera en el periodo pos pandemia. Por su parte, el desempeño financiero obtuvo un valor de Z = -4.093, con un nivel de significancia de p < .001, con un tamaño del efecto mediano (r = 0.458), lo que evidencia una recuperación progresiva en ingresos, calidad de productos y servicios, así como en innovación. En ambos casos, el valor de significancia fue menor a 0.05. Por ello, se

rechaza la hipótesis nula y se confirma la existencia de diferencias significativas entre los niveles observados en los periodos de pandemia y pos pandemia.

Estos resultados reflejan la notable capacidad de adaptación de las PYMEs frente a un entorno adverso e incierto, demostrando resiliencia, capacidad de recuperación e innovación. Ratten (2021) destaca la importancia que, en contextos emergentes, la innovación y la toma de decisiones estratégicas son esenciales para la supervivencia empresarial. Coincidiendo con lo señalado por González Espinoza y Sarmiento Chapa (2023), quienes, mediante el análisis de los estados financieros, observaron que muchas PYMES lograron mantener niveles adecuados de liquidez, adoptando prácticas estructuradas e invirtiendo en innovación. También subrayaron la necesidad de contar con estrategias financieras sólidas para enfrentar contextos de crisis.

A partir de los resultados obtenidos del análisis de las medianas, tanto la gestión financiera como el desempeño financiero de las PYMEs estudiadas evidencian una leve mejora durante el periodo pos pandemia en comparación con el pandémico. En cuanto a la gestión financiera, la mediana total se incrementó de 3.39 (pandemia) a 3.68 (pos pandemia), lo que indica un mayor nivel de implementación de prácticas relacionadas con la planificación financiera, medición de resultados y análisis de indicadores. En varias declaraciones, como la elaboración de planes financieros, el diseño de presupuestos y la asignación de responsables, las medianas se mantuvieron en un nivel 4 (casi siempre), lo cual sugiere una percepción favorable sobre la gestión en estos aspectos. No obstante, algunas dimensiones, como la planificación con entidades financieras y la inversión en instrumentos financieros a largo plazo, presentaron medianas inferiores (nivel 3, a veces), lo que refleja oportunidades de mejora en estas áreas. Peña Peralta (2023), por su parte, propuso una metodología de control interno post - COVID basada en el enfoque de las tres líneas (operaciones, supervisión y auditoría), resaltando su utilidad para mejorar la gestión interna, monitorear riesgos financieros y apoyar la toma de decisiones estratégicas en contextos inciertos. Esta propuesta se alinea con la presente investigación, que subraya la importancia de fortalecer la gestión financiera mediante diagnósticos, planeación estratégica y evaluación de riesgos. Las PYMEs han emergido como actores resilientes en la economía peruana, utilizando la crisis como una oportunidad para fortalecer su gestión interna y avanzar hacia un crecimiento más sostenible.

Respecto al desempeño financiero, se observó un aumento en la mediana total de 3.00 (pandemia) a 3.53 (pos pandemia), evidenciando una recuperación progresiva. Los mayores avances se reportaron en indicadores como ingresos económicos, calidad de los servicios y productos, percepción de seguridad, y generación de nuevos productos, cuyas medianas alcanzaron el nivel 4. Sin embargo, variables como el número de trabajadores y los salarios se mantuvieron en una mediana de 3 (todo sigue igual), lo que sugiere una recuperación aún limitada en aspectos laborales.

Asimismo, el estudio de Morales-Vázquez et al. (2024) analizó las mejores prácticas adoptadas por las PYMES durante la pandemia, destacando factores como innovación, flexibilidad, adaptación y resiliencia como claves para prosperar en el entorno post-COVID-19. Las empresas que desarrollaron nuevos productos, servicios o modelos de negocio, y que adoptaron tecnologías digitales, lograron mantenerse competitivas. La digitalización fue crucial para mitigar el impacto de la crisis y facilitar la recuperación, permitiendo una evolución hacia modelos de gestión más estratégicos. Además, una adecuada gestión de los recursos financieros y humanos, junto con el acceso a financiamiento alternativo, contribuyó a la sostenibilidad empresarial. Adicionalmente Martelo-Castro et al. (2023) manifiesta que la innovación y resiliencia fueron factores claves durante pandemia destacando que muchas PYMEs enfrentaron la crisis adoptando tecnologías digitales y nuevas prácticas, permitiéndoles adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y mantener su competitividad en un entorno desafiante.

Por último, Reátegui Vela (2020) y Sandoval Olivares (2023), en sus investigaciones, analizaron el impacto de los programas gubernamentales como FAE-MYPE y Reactiva Perú. Ambos coinciden en que estas iniciativas fueron fundamentales para sostener la liquidez y operatividad de las PYMEs durante la pandemia, al ofrecer condiciones favorables de financiamiento, tasas de interés reducidas y períodos de gracia, lo que alivió la carga financiera de muchas empresas. Las PYMEs han fortalecido de manera parcial sus niveles de gestión financiera y desempeño financiero en la etapa pos pandemia. Si bien no se alcanzan niveles óptimos en todos los indicadores, estos resultados muestran avances significativos que pueden servir de base para el desarrollo de estrategias sostenibles orientadas a una mayor consolidación empresarial.

## 7 Conclusiones

El estudio analizó la situación actual de las PYMEs en Lima, Perú, enfocándose en la percepción del personal directivo sobre el nivel de gestión financiera y el desempeño financiero durante la pandemia y post pandemia. Para lograr este objetivo se evaluó de manera contundente la participación de variables en el entorno financiero.

Los hallazgos revelaron diferencias significativas en aspectos clave de la gestión financiera, como la elaboración de presupuestos, el establecimiento de objetivos y políticas, el uso de indicadores financieros y el análisis de inversiones, mediante la aplicación de la prueba no paramétrica de Wilcoxon, se identificó un efecto grande ( $r = 0.519$ ) para la gestión financiera total, lo que confirma una aplicación más sólida de dichas prácticas tras la crisis. Respecto al desempeño financiero, se observaron mejoras significativas, con un efecto medio ( $r = 0.458$ ), reflejados en el incremento en la calidad de productos y servicios, la generación de nuevos productos, la inversión en innovación y el crecimiento de los ingresos. Estos resultados demuestran la capacidad de adaptación y recuperación progresiva en las PYMEs tras el impacto económico causado por la pandemia.

Las PYMEs enfrentaron dificultades y desafíos financieros considerables durante la pandemia, reflejados en una disminución de ingresos y rentabilidad, en la post pandemia lograron una tendencia positiva hacia la recuperación según la percepción sobre la gestión y desempeño financiero de estas empresas. Esto se debe a la implementación de estrategias financieras más robustas, que fortalecieron su planificación, ejecución y análisis económico. Estas medidas no solo facilitaron su adaptación a la crisis, sino que además consolidaron su posición en el mercado, contribuyendo a una mejora sostenible en su desempeño financiero. Se resalta la importancia de una gestión financiera sólida como pilar para la resiliencia empresarial financiera eficiente para enfrentar contextos adversos.

Los resultados obtenidos reflejan una mejora leve pero significativa en la gestión y el desempeño financiero de las PYMEs tras la pandemia. Las medias y medianas indican que, en el periodo post pandemia, las empresas fortalecieron sus prácticas financieras, incrementando su planificación, elaboración de presupuestos y análisis de indicadores. La mediana total de gestión financiera pasó de 3.39 a 3.68, y la media de 3.36 a 3.60, lo que sugiere una implementación más consistente de herramientas de gestión. En cuanto al desempeño financiero, la mediana total aumentó de 3.00 a 3.53, y la media de 3.10 a 3.49, destacando mejoras en ingresos, calidad de servicios y productos, percepción de seguridad e innovación. Sin embargo, variables laborales como el número de trabajadores y los salarios se mantuvieron en niveles moderados, indicando una recuperación aún parcial en ese ámbito. Las PYMEs han dado pasos importantes hacia la recuperación, aunque todavía enfrentan retos en áreas clave para lograr una consolidación financiera más robusta y sostenible.

A partir de los hallazgos obtenidos, se plantean futuras líneas de investigación que podrían ampliar y profundizar el análisis de la gestión financiera y desempeño financiero en PYMEs en contexto de crisis. En primer lugar, resulta fundamental ampliar el alcance geográfico mediante estudios comparativos que incluyan diversas regiones del país y economías internacionales con características similares. En segundo lugar, sería pertinente adoptar un enfoque metodológico mixto, que complemente la percepción del personal administrativo con datos financieros verificables y entrevistas cualitativas en profundidad, lo cual permitiría una comprensión más holística del fenómeno estudiado. Asimismo, se sugiere explorar el impacto de la digitalización y las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las PYMEs en sus procesos de recuperación económica. Por otro lado, el desarrollo de estudios longitudinales permitiría analizar la evolución de la gestión y el desempeño financiero de estas organizaciones en el mediano y largo plazo, considerando variables externas como la inflación, el acceso al financiamiento o modificaciones en el marco regulatorio. Finalmente, se recomienda continuar impulsando programas de capacitación financiera y actualización en herramientas tecnológicas, que potencien aún más la toma de decisiones estratégicas en escenarios de incertidumbre. Esto contribuiría a promover estrategias de gestión más eficientes y sostenibles, capaces de afrontar futuras disruptiones generadas por fenómenos similares.

## 8 Referencias

- Arias, F. G. (2006). *Metodología de la investigación científica* (5a. ed.). Episteme.
- Baca García, M. G., Condor Figueroa M. E., Iparraguirre Meléndez M. A., Huarac Ponce K. S. y Lizardo Balarezo Y. E. (2021). *El impacto de las estrategias de crisis en el desempeño financiero de las PYMES en entornos turbulentos tomando como rol moderador la resiliencia organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2896>.
- Báez Supelano, I. S. (2018a). *La influencia de la gestión financiera en el desempeño económico de las pymes en las ciudades de Medellín, Colombia, y Monterrey, México* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/170>
- Báez Supelano, I. R. (2018b). *La gestión de la calidad como predictor del desempeño económico de las pymes de las ciudades de Montemorelos y Monterrey, Nuevo León, México* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional.
- <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/169>
- BBVA. (2022). *El panorama que plantea este 2022 para las pymes peruanas*/BBVA. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/pe/el-panorama-que-plantea-este-2022-para-las-pymes-peruanas/>
- Bejarano, H., Hancevic, P. y Núñez, H. M. (2021). Impacto económico de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas bajo restricciones voluntarias e impuestas. *EconoQuantum*, 18(2), 23–56. <https://doi.org/10.18381/eq.v18i2.7229>
- Cahuich López, J.F. (2016). *La influencia de la planeación estratégica en el nivel de la gestión financiera de las organizaciones sin fines de lucro del corporativo adventista en México* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://drive.google.com/file/d/1pIAEOkInuo2IMII5ZaE7Q8G1kkUOOvor/view>
- Cámara de Comercio de Lima. (2022). *Más de 135,000 mypes dejaron de operar, dejando sin empleo a 540,000 peruanos*. <https://lacamara.pe/ccl-mas-de-135-000-mypes-dejaron-de-operar-dejando-sin-empleo-a-540-000-peruanos/?print=print#:~:text=Producto%20de%20la%20pandemia%20y,peruanos%2C%20inform%C3%B3%20la%C3%A1mara%20de>
- Circiumaru, D. y Siminica, M. (2009). Refined economic value added an indicator for measuring the performances of the companies. *Theoretical and Applied Economics*, 5(05(534)), 204-213. [https://ideas.repec.org/a/agr/journl/v05\(534\)\(supplement\)y2009i05\(534\)\(supplement\)p204-213.html](https://ideas.repec.org/a/agr/journl/v05(534)(supplement)y2009i05(534)(supplement)p204-213.html)
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). (2017). *Pymes: el motor del crecimiento en el Perú*. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (2a. ed.). Ecoe Ediciones.
- Gaytán Ramírez, M. D. C. (2019). *Factores de responsabilidad social y organizacionales que determinan el Desempeño Financiero empresarial: un análisis en el mercado socialmente responsable mexicano* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional. <http://eprints.uanl.mx/21357/>
- González Espinoza, J. M. y Sarmiento Chapa, R. M. (2023). *La competitividad financiera en época de pandemia: efectos del COVID-19 en las PYMES comerciales cuencanas* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional. <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/182bf0bd-86b7-4c7d-a39a-fdcf4921481d/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020). *Datos estadísticos*. <https://www.gob.pe/inei/>

Korniejczuk, A. A. (2021). *Modelo asociativo de factores predictores del desempeño financiero en una organización religiosa en México* [Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. [https://drive.google.com/file/d/1-22-zXUlzitRvtU\\_UVsOwEmrSRnLzZX5/view](https://drive.google.com/file/d/1-22-zXUlzitRvtU_UVsOwEmrSRnLzZX5/view)

Martelo-Castro, M., Quintero-Castro, D. y Vieira-Salazar, J. A. (2023). Innovación y resiliencia: la pyme frente a la crisis provocada por el Covid-19. Una revisión narrativa de la literatura. *Economía y Negocios*, 14(2), 24-38. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1135>

Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2021). *Estadísticas MIPYME*. [https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1089-las-mipyme-en-cifras-2021#:~:text=En%20efecto%2C%20el%20n%C3%BAmero%20de,2019%20\(%2D10%2C9%25\)](https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1089-las-mipyme-en-cifras-2021#:~:text=En%20efecto%2C%20el%20n%C3%BAmero%20de,2019%20(%2D10%2C9%25)).

Morales-Vázquez, B. H., González-Olivares, D. y Muñoz-Velázquez, R. (2024). Desafíos y oportunidades de las PYMES tras el impacto del COVID-19: estudio de estrategias y medidas a implementar. *Vinculatéctica EFAN*, 10(4), 33–55. <https://doi.org/10.29105/vtga10.4-923>

Ortiz Gómez, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. McGraw Hill interamericana.

Ortiz-Anaya, H. (2018). *Análisis financiero aplicado bajo Niff*. Universidad externado de Colombia.

Peña Peralta, J. V. (2023). *Desarrollo de una metodología de control interno post covid para una empresa embotelladora de bebidas no alcohólicas* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22494/1/UPS-CT009743.pdf>

Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91–98. <https://doi.org/10.1002/jsc.2392>

Reátegui Vela, W. (2020). Impacto de los planes de financiamiento en las pymes durante la pandemia. *ESAN Graduate School of Business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/impacto-de-los-planes-de-financiamiento-en-las-pymes-durante-la-pandemia>

Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión financiera en PYMES. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833410>

Sandoval Olivares, E. (2023). *Ánalisis del impacto financiero de los programas gubernamentales FAE-MYPE y reactiva Perú en las micro y pequeñas empresas durante la pandemia del COVID-19* [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional. <https://pirhua.udep.edu.pe/item/75fe736d-a018-49f7-9042-1c8790b25acb>

Taghizadeh-Hesary, F., Mortha, A., Kim, C. J. y Yoshino, N. (2019). Un marco de evaluación integral del desempeño económico de las empresas estatales. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3425912>