

## Emprendedores y sus habilidades

**Mg. Emilio José Chocobar Reyes.** <sup>1</sup>

[echocobar@zegelipae.edu.pe](mailto:echocobar@zegelipae.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-5270-1162>

Docente Investigador Principal

Dirección General Zegel Ipaе

Lima, Perú 2023

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar las principales habilidades que aplican los emprendedores egresados de una institución educativa en Lima, Perú. Se empleó una metodología de enfoque mixto, cualitativa y cuantitativa, aplicando la revisión documental, entrevista y encuesta. Fue de nivel descriptivo, diseño de campo, no experimental y transversal con un muestro no probabilístico por conveniencia para cinco emprendedores de categoría microempresarios. Los resultados demostraron que los emprendedores tienen grandes habilidades de “saber ser”, es decir, se consideran proactivos, tomadores de riesgos, creativos, autoconscientes y autoeficientes, con suficiente autoconfianza de sus capacidades, que pueden tolerar la incertidumbre y que son perseverantes. Demostraron tener habilidades básicas, no muy desarrolladas de “saber conocer”, es decir, que aplican de forma básica sus conocimientos económicos y financieros sin contar con un planeamiento estratégico y financiero detallado, ni funciones del personal por escrito. Finalmente, demostraron tener habilidades de “saber hacer”, es decir, que se sienten capaces de dar solución a su problemas, explorar nuevas oportunidades, establecer canales y mecanismos de muy buena comunicación, planificación a nivel básico y demostrar un alto trabajo en equipo. La investigación presentó limitaciones relacionadas a las restricciones por la pandemia de la Covid-19 que impidieron la visita a los locales de cada uno de los empresarios, y éticamente respetó todos los derechos de autor aplicando correctamente las normas APA versión 7.

**Palabras clave:** *emprendimiento, habilidades, saber ser, saber hacer, saber conocer.*

---

<sup>1</sup> Autor principal

# Entrepreneurs and their skills

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the main skills applied by entrepreneurs graduated of an educational institution in Lima, Peru. A mixed, qualitative and quantitative approach methodology was used, applying documentary review, interview and survey. It was of a descriptive level, field design, non-experimental and cross-sectional with a non-probabilistic sample for convenience for five entrepreneurs of the microentrepreneur category. The results showed that entrepreneurs have great “know how to be” skills, that is, they consider themselves proactive, risk takers, creative, self-aware and self-efficient, with sufficient self-confidence in their abilities, that they can tolerate uncertainty and that they are persevering. They demonstrated having basic, not highly developed “knowing knowledge” skills, that is, they applied their economic and financial knowledge in a basic way without having detailed strategic and financial planning, or written staff functions. Finally, they demonstrated “know-how” skills, that is, they feel capable of solving their problems, exploring new opportunities, establishing very good communication channels and mechanisms, planning at a basic level, and demonstrating high teamwork. The research presented limitations related to the restrictions due to the Covid-19 pandemic that prevented the visit to the premises of each of the businessmen, and ethically respected all copyrights by correctly applying the APA version 7 standards.

**Keywords:** *entrepreneurship, skills, knowing how to be, knowing how to do, knowing how to know.*

*Artículo recibido 01 abril 2023*

*Aceptado para publicación: 15 mayo 2023*

## Introducción

Los emprendedores son personas que generan su propio trabajo y son la principal fuente de desarrollo de muchos países. Ellos asumen riesgos y aplican, en diferentes grados, sus conocimientos, habilidades y actitud adquiridos en la vida académica o de forma empírica (Leyva et al., 2019), buscando innovar para ofertar un producto, servicio o mejorar lo existente. Ser un emprendedor implica grados de disciplina, liderazgo, riesgo, gestión, en busca de generar ingresos económicos que permitan la sostenibilidad del negocio. (Díaz et al., 2020; Suarez et al., 2019; Tarapuez et al., 2019, Pozo y Ferreiro, 2020; Zabala et al., 2020; Décaro et al., 2020; Garcés et al., 2020).

El Monitor Global de Emprendimiento (2018-2019; p. 11) -*GEM*, por sus siglas en inglés- señala que en el caso peruano uno de los factores que influyen en la actividad de los emprendedores es su educación, donde sólo el 25.5% de emprendedores señalaron tener educación técnica. De esta manera, se puede señalar que los emprendedores están en constante elaboración de estrategias para generar ventajas competitivas concentrándose, muchas veces, en estrategias de precios, costos, distribución que les permitan crecer y satisfacer mejor a su público objetivo. (Choque et al., 2020; López et al., 2020; Suarez et al., 2019; Luciani et al., 2019).

En ese sentido, Leyva et al., (2019) señalan que los emprendedores deben poseer ciertas habilidades personales como la autoconfianza, habilidades intelectuales como la capacidad para resolver problemas, y habilidades sociales como saber influenciar y trabajar con personas hábiles en busca de lograr los objetivos trazados por el negocio. Así, Gómez et al., (2017) coinciden en señalar que los emprendedores deben poseer ciertas competencias como el “saber ser” referida a sus actitudes para tomar riesgos, ser creativos, perseverantes, etc., de “saber conocer” referida a los conocimientos de aspectos económicos, procesos de gestión y herramientas para evaluar el negocio, etc., y “saber hacer” referida a las habilidades para solucionar problemas, planificar, trabajar en equipo, etc. Otros investigadores como Grisales (2020) señalan que los emprendedores deben ir

superando etapas o barreras en su camino partiendo de atreverse a poner en marcha su idea, desarrollarla, potenciarla y buscar la sostenibilidad y establecimiento del negocio.

Como se aprecia, existen diversas posturas respecto de los emprendedores, pero aún no se tiene la suficiente claridad para señalar cuáles son las habilidades que llevan a un persona a sacar adelante su negocio (Tarapuez et al., 2019) dado que, en Latinoamérica, la mortalidad de empresas es del 80% antes de los tres primeros años. (Villalobos et al., 2018), quedando claro que una cosa es tener la intención de emprender y otra lograr que ese emprendimiento sea sostenible en el tiempo. (Cardona et al., 2020).

La presente investigación buscará responder la pregunta de investigación ¿cuáles son las principales habilidades que aplican los emprendedores egresados de la institución educativa en Lima, Perú? Así, el objetivo será determinar las principales habilidades que aplican los emprendedores egresados de la institución educativa en Lima, Perú.

### **Materiales y métodos**

La metodología aplicada fue de enfoque mixto, cualitativa, porque implicó la interpretación de datos a través de entrevistas, y cuantitativa porque se aplicó una encuesta a cada uno de los participantes. De nivel descriptivo porque especificó las características de los emprendedores pudiendo describir tendencias. Diseño de campo, porque se recopilaron datos directamente de los entrevistados sin manipulación de alguna variable. De corte no experimental transversal porque no se manipularon las variables y se realizó en un determinado momento. (Gallardo, 2017; Hernández y Mendoza, 2018).

El muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia eligiendo a cinco (05) emprendedores egresados de una institución educativa como se aprecia en la Figura 1 y, además, se realizó una revisión documental de artículos de las bases de datos *Scielo*, *ResearchGate*, *ScienceDirect* relacionadas a las palabras clave “emprendimiento”, “*entrepreneurship*” y “habilidades”, “*skills*”.

## Figura 1

### Listado de empresarios participantes

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Empresario</b>	<b>Actividad principal</b>
Transportes Paredes Asociados EIRL (Grupo Paredes Transportes)	Roger Paredes Peña	Transporte de carga por carretera
Club de las Empanadas	Cristhian Mori Cuenca	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
Stephanie Miracle	Sthefanie M. Carlos Rivas	Joyería
Duliyé Pastelería	Linda Navarro Mendoza	Dulces
ASG Solution Abastecimiento y Servicios Generales S.A.C.	Yilmar López Núñez	Servicios diversos

*Nota:* La figura muestra los empresarios y las actividades principales. Elaboración: Propia.

Criterios de inclusión: emprendedores egresados de una institución educativa sólo de Lima Metropolitana, con facturación menor a 150 UITs anuales (S/ 690,000 soles o US\$ 180,000 dólares) para ser considerados microempresarios.

Criterios de exclusión: aquellos emprendedores egresados de una institución educativa sólo de Lima Metropolitana superior al rango de facturación establecido.

Como técnica se empleó la entrevista estructurada a profundidad con un cuestionario de 17 preguntas (Anexo 1) la cual duró 1 hora por cada emprendedor mediante la plataforma Zoom.

Complementariamente se aplicó la encuesta mediante un cuestionario de 34 preguntas (Anexo 2).

Ambos instrumentos fueron validados por el Mg. Wilder Oscar Diestra. Los datos recopilados fueron trabajados en MS Excel 2016 y utilizando el software SPSS v.25 de IBM.

## Resultados

**Figura 2**

16 preguntas de la encuesta para evaluar las habilidades de “saber ser”

	P1: Me anticipo a los acontecimientos realizando acciones que minimizan los errores y problemas futuros	P2: Me esfuerzo en buscar cosas que mejoren el negocio	P3: Evalúo la probabilidad del fracaso y las pérdidas causadas por asumir riesgos moderados	P4: Suelo tomar decisiones arriesgadas en busca de lograr el crecimiento y sostenibilidad del negocio	P5: Empleo la creatividad para dar solución a los problemas del negocio	P6: Busco mejorar los servicios, mejorar los procesos y pienso siempre en innovar dentro del negocio	P7: Mi intuición me ha hecho tomar decisiones correctas e incorrectas	P8: Sé como utilizar mis emociones cuando busco lograr los objetivos en el negocio	P9: Confío en mis capacidades para lograr el crecimiento y sostenibilidad del negocio	P10: Siento confianza para enfrentar los retos y lograr las metas propuestas del negocio	P11: Siempre confío en mi mismo para tomar decisiones	P12: Siempre confío en mis habilidades	P13: Tolerancia la incertidumbre del mercado que podría afectar el negocio	P14: Empleo estrategias para contrarrestar la incertidumbre del mercado que afecta mi negocio	P15: Insisto en conseguir lo que me he propuesto dentro del negocio	P16: Suelo cambiar varias cosas a fin de lograr las metas y objetivos del negocio
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Valído	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.20	4.60	4.00	4.20	4.40	4.60	4.60	4.20	4.60	4.20	3.80	4.40	4.20	4.20	4.40	4.40
Mediana	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Moda	4	5	4	4*	4	5	5	4*	5	4	3*	4	4	4	4	5
Desv. Desviación	0.447	0.548	0.707	0.837	0.548	0.548	0.548	0.837	0.548	0.447	0.837	0.548	0.447	0.447	0.548	0.894
Mínimo	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

*Nota:* La figura muestra las 16 preguntas con la media y moda respectivas. Elaboración: Propia, mediante SPSS v.25

En las habilidades de “saber ser” los resultados mostraron que los emprendedores tuvieron una Moda con tendencias de marcación de 4 a 5, es decir, que respondieron “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Así ellos se consideran muy proactivos, tomadores de riesgos, creativos, autoconscientes y autoeficientes, con suficiente autoconfianza de sus capacidades. Además, indicaron que pueden tolerar la incertidumbre y que son perseverantes. (Figura 2).

**Figura 3**

Codificación de la entrevista para las habilidades de “saber ser”

Saber SER								
Empresarios	Proactividad	Tomar riesgos	Creatividad	Autoconciencia	Autoeficiencia	Autoconfianza	Tolerancia a la incertidumbre	Perseverancia
<b>Transportes</b>								
Paredes Asociados	Aplicar la experiencia adquirida. Análisis de mercado. Apoyo en los socios	invertir en activos (endeudamiento bancario) para posicionar la imagen de la empresa	Diferenciación de la competencia a través de la diversificación de los servicios de transporte	Liderar con espíritu de crecimiento, no mostrar debilidades	Amplia experiencia y estudios continuos	Capacidad para influenciar en los clientes, poder de convencimiento a los clientes (Negociación)	Relación con clientes y proveedores, se informa con los clientes y levanta información para planificar	Siempre en busca de la mejora en todo lo hecho
<b>Club de las Empanadas</b>	Análisis del mercado	Inversión en activos. Aplicación de prueba-error, aprender y tomar acciones	Innovación llevando el producto al domicilio recién elaborada. Crear nuevos productos	Actitud positiva, búsqueda conjunta de soluciones a los problemas	Confianza en uno mismo y capacitación constante, disciplina, constancia	Confían y tiene muchas ganas de salir adelante	Relación con clientes y fidelización para asegurar ventas	Adaptable
<b>Stephanie Miracle</b>	Planificación de ingresos, metas, gastos fijos	Invertir fuertes sumas de dinero en stock y personal. Enfocarse sólo en joyas sin diversificar.	Innovación constante, publicidad creativa, resolver problemas en equipo	Se apoya en los trabajadores, cursos de psicoterapia, cursos de liderazgo	Desarrollo de habilidades en joyería desde joven, experiencia, productos de muy buena calidad	Orientada al detalle, al logro, perseverante, tenacidad	Planifica la inversión y gastos, retención de clientes	Trato de lograr lo planificado
<b>Dulivé Pastelería ASG Solution</b>	Planificación de compras en volumen para almacenar y reducir	Inversión en campañas hacia los clientes	Diferenciación de la competencia, innovación en nuevos sabores y	Concentración, precisión para evitar errores	Experiencia en trabajos y estudios previos	Disciplina, muy buena organización	Relación con clientes para levantar información	Sacrificio constante para el logro de metas
<b>Abastecimiento y Servicios Generales S.A.C.</b>	Análisis de la competencia. Aplicar la experiencia adquirida	Tomar servicios nuevos sin tener mucha experiencia. Es riesgoso	Pasión por el trabajo	Controla las emociones, cursos de liderazgo	Apoyo en los socios familiares. Perseverancia y control numérico	Negociación	Reinventarse (ampliar giro de negocio)	Apoyo en los socios familiares

*Nota:* La figura muestra la codificación de las respuestas de la entrevista para medir las habilidades de “saber ser”. Elaboración: Propia.

Las respuestas de la entrevista se codificaron aplicando la técnica de la Rejilla como se aprecia en la Figura 3. Los emprendedores señalaron aplicar la proactividad porque investigan el mercado, las tendencias lo que logran mediante preguntas a sus clientes y proveedores. Toman decisiones constantemente respecto de planificar sus ingresos y gastos, así como son arriesgados porque apuestan por sus negocios invirtiendo su propio dinero o a través de préstamos bancarios. También son creativos porque están buscando ofrecer algo que marque la diferencia con sus competidores en la atención de clientes y en los productos y servicios que ofertan.

De igual forma, los entrevistados señalaron que suelen mantener ese espíritu de logro y crecimiento que los llevo a formar sus propios negocios, enfrentando de forma positiva los problemas diarios, lo cual han fortalecido mediante la lectura y cursos de liderazgo que han llevado (autoconciencia).

También confían en su experiencia ganada con el tiempo y en los diferentes conocimientos adquiridos en la institución educativa que emplean para seguir creciendo (autoeficiencia).

Finalmente, respecto de estas habilidades, los emprendedores sienten mucha confianza en sí mismos, en sus capacidades de liderazgo, en su disciplina, perseverancia, tenacidad y habilidades negociadoras para dirigir sus negocios. (autoconfianza y perseverancia). Ellos demuestran que pueden tolerar la incertidumbre del mercado que afecta sus ingresos y gastos, pero que mediante estrategias de fidelización de clientes pueden hacerles frente (tolerancia).

#### Figura 4

08 preguntas de la encuesta para evaluar las habilidades de “saber conocer”

		P17: Recibi los conocimientos económicos y financieros necesarios en mi carrera para volverme emprendedor	P18: La empresa tiene una planeación financiera normal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	P19: La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	P20: La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	P21: Aplico la teoría aprendida en mi carrera para evaluar las oportunidades del entorno	P22: En los últimos años he investigado el mercado en busca de oportunidades aplicando mis conocimientos teóricos	P23: En los últimos años he llevado cursos y/o capacitaciones para desarrollarme mejor individual y socialmente	P24: En los últimos años he sido autodidacta en busca de desarrollarme mejor individual y socialmente
N	Valido	5	5	5	5	5	5	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.40	3.60	3.40	3.80	3.60	3.80	3.80	3.40
Mediana		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		5	4	2 <sup>a</sup>	5	4	5	3 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		0.894	1.140	1.342	1.304	1.140	1.304	0.837	1.342
Mínimo		3	2	2	2	2	2	3	2
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

*Nota:* La figura muestra la codificación de las respuestas de la entrevista para medir las habilidades de “saber conocer”. Elaboración: Propia.

En las habilidades de “saber conocer” los resultados mostraron que los emprendedores tuvieron una Moda con tendencias de marcación de 2, 4 y 5, es decir, que antes las preguntas ellos respondieron “En desacuerdo” frente a la aplicación de sus conocimientos económicos y financieros evidenciando que no cuentan con un planeamiento estratégico y financiero detallado, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” para las preguntas referidas a las funciones del personal, responsabilidades asignadas a los trabajadores, análisis del entorno y sobre su desarrollo individual y social. (Figura 4).

### Figura 5

*Codificación de la entrevista para las habilidades de “saber conocer”*

Saber CONOCER				
Empresarios	Conocimientos económicos y	Procesos de gestión empresarial	Herramientas para evaluar oportunidades	Desarrollo individual y social
Transportes	Liquidez, debido al gasto corriente. El			Diplomados, cursos y charlas. Socio de clubes que hacen apoyo social y generar red de contactos
Paredes Asociados EIRL (Grupo Paredes Transportes)	apalancamiento financiero, que permite endeudarse. Margén de utilidad, punto de	Planificar las inversiones y en el ruteo, organización para minimizar los riesgos de robos	Investigar el mercado, hacer entrevistas con los clientes	
Club de las Empanadas	Control exhaustivo de costos, gastos y rentabilidad : en publicidad, elaboración	Técnicas de almacen (FIFO), Manual de Funciones del personal	Logística para comprar y almacenar, niveles de stock en almacén	Cursos de costeos, publicidad especializada gastronómica
Stephanie Miracle	Punto de equilibrio, márgenes de utilidad	Comunicación constante, trabajo en equipo, automatización del negocio (tecnología)	Conocimientos sobre costos y gastos.	Estudio de diseño gráfico y publicitario, psicoterapia y liderazgo (relación con personal).
Duliyé Pastelería ASG Solution Abastecimiento y Servicios Generales S.A.C.	Manejo de costos y márgenes de utilidad	Amplia publicidad y campañas para los clientes	Las fases del proceso administrativo: Planificar, organizar, dirigir y controlar	Cursos especializados al negocio, autodidacta Autodidacta, relaciones estrechas con clientes y proveedores. Clima laboral bueno (pasión)

*Nota:* La figura muestra la codificación de las respuestas de la entrevista para medir las habilidades de “saber conocer”. Elaboración: Propia.

Las respuestas se codificaron en la Figura 5. Los emprendedores señalaron que, de los conocimientos académicos adquiridos en la institución educativa, ellos aplican a nivel básico la parte administrativa y financiera indicando que manejan ratios para controlar la liquidez, el flujo de dinero, las ventas, los costos y gastos, así como las ganancias generadas en el negocio empleando herramientas como el MS Excel y cuadernos de anotaciones (planificación).

De igual forma, indican que organizan adecuadamente sus almacenes de productos y, aunque no tienen un manual de funciones escrito, tienen establecidas las funciones de su personal para el desarrollo de sus labores (organización). Además, que la comunicación interna es fluida y la comunicación con sus clientes es, preferentemente, por medio de redes sociales las cuales también emplean para publicitar sus negocios. (dirección). Así también señalan que están en constante control del cumplimiento de sus metas en ventas, en controlar sus gastos y las labores de sus trabajadores.

Finalmente, sobre respecto de su desarrollo individual y social, ellos señalan que buscan nuevas formas de crecer y lo hacen leyendo, llevando cursos de especialización que les permita aplicar estrategias innovadoras. Y señalan que en sus relaciones sociales son muy buenos al interactuar siempre con sus clientes y trabajadores.

## Figura 6

*10 preguntas de la encuesta para evaluar las habilidades de “saber hacer”*

		P25: Empleo instrumentos de control para identificar las causas que originan los problemas en el negocio	P26: Empleo diversas estrategias para solucionar los problemas de forma inmediata	P27: Busco e investigo sobre nuevas oportunidades para el negocio	P28: Para formular las estrategias, comparo mi empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas en el mercado	P29: La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	P30: Comunico claramente las estrategias, éxito y fracasos de la empresa	P31: Planifico las actividades con anticipación y mido los resultados del negocio	P32: Cuento con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido en el negocio	P33: Logro que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	P34: Recompensó a los empleados por la creatividad e innovación en los productos y procesos
N	Válido	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.40	4.00	3.80	4.00	3.80	3.80	3.60	3.40	4.40	4.00
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Moda		2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5	4 <sup>a</sup>	5	4	4	3	4	4 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		1.342	1.225	1.304	1.225	1.643	1.095	1.140	1.140	0.548	1.225
Mínimo		2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

*Nota:* La figura muestra la codificación de las respuestas de la entrevista para medir las habilidades de “saber hacer”. Elaboración: Propia.

En las habilidades de “saber hacer” los resultados mostraron que los emprendedores tuvieron una Moda con tendencias de 4 y 5, es decir, que marcaron “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” sintiéndose muy capaces de dar solución a su problemas, explorar nuevas oportunidades, establecer canales y mecanismos de muy buena comunicación, planificación a nivel básico y demostrar un alto trabajo en equipo.(Figura 6).

### Figura 7

*Codificación de la entrevista para las habilidades de “saber hacer”*

Saber HACER					
Empresarios	Solución de problemas	Explorar nuevas oportunidades	Comunicación	Planificación	Trabajo en equipo
Transportes Paredes Asociados EIRL (Grupo Paredes Transportes)	Analizar causas y apoyarse en el equipo y el especialista de esa área	Confianza y contacto con los clientes para detectar oportunidades, es una fuente de retroalimentación constante	Charlas quincenales con los trabajadores, redes sociales con los clientes	Se planifica por proyectos y se mide con la rentabilidad generada. Se hace seguimiento continuo	Se apoyan en el especialista de cada área
Club de las Empanadas	Análisis de causas y planteamiento de estándares de solución a los mismos problemas	Confianza y contacto con los clientes para detectar oportunidades, es una fuente de retroalimentación constante	Comunicación respetuosa, redes sociales, estandarización de empaques, buscar posicionamiento de la marca	Se controlan las compras y ventas, en cuaderno y MS Excel	Alto trabajo en equipo.
Stephanie Miracle	Analizar causas y soluciones siempre en equipo priorizando	Investigación en Google	Redes sociales y reuniones con los trabajadores semanales	Ventas, metas diarias, semanales, mensuales en archivos digitales	Alto trabajo en equipo y 1.6% de comisiones
Duliyé Pastelería	Apoyo con familiares y amigos del mismo giro de negocio	Mediante publicidad en redes sociales: Facebook	Comunicación familiar y por redes sociales	Mediante la evaluación del servicio post venta	Apoyo familiar
ASG Solution Abastecimiento y Servicios	Analizar causas, posibles soluciones y tomar acción	Reuniones con empresarios	Web, redes sociales.	A corto plazo	Confianza y respeto de la Gerencia al trabajador

*Nota:* La figura muestra la codificación de las respuestas de la entrevista para medir las habilidades de “saber ser”. Elaboración: Propia.

Las respuestas se codificaron en la Figura 7. Los emprendedores señalaron que son buenos solucionadores de problemas, analizando las causas que lo originaron con ayuda de sus trabajadores para proponer soluciones creativas y aprendiendo de estos errores para mejorar los procesos relacionados con compras, ventas y atención al cliente. También que están en constante búsqueda de oportunidades para el negocio obteniendo información de los clientes, proveedores y de sus búsquedas en Internet (exploración). Señalan que tienen especial atracción por publicitar sus

productos y servicios en *Facebook e Instagram* porque son las redes sociales más empleadas por sus clientes. (comunicación).

Finalmente, indican que llaman a la mayoría de sus clientes luego de realizada la compra para evaluar la calidad de atención, el servicio y la conformidad con el producto o servicio y si hubiese algo que mejorar. (postventa). Y que siempre toman decisiones basados en información extraída de sus clientes y trabajadores para lograr el mejor resultado posible (trabajo en equipo).

## **Discusión**

Como señalan los investigadores Garcés et al., (2020); Leyva et al., (2019); Suarez et al., (2019); Tarapuez et al., (2019); Díaz et al., (2020), GEM (2018-2019) y Tarapuez et al., 2019 a pesar que existe abundante información sobre el emprendimiento aun no queda muy claro cuáles son las principales habilidades que desarrollan los emprendedores.

En esa línea, la investigación determinó que los empresarios entrevistados van mejorando sus habilidades y conocimientos en la medida que pasa el tiempo, implementando planes de ventas, mejorando procesos de comercialización y buscando la forma, muchas veces, ingeniosa de lograr la sostenibilidad del negocio coincidiendo con los hallazgos de Choque et al., (2020). Además, son bastante arriesgados como señalan las investigaciones de López et al., (2020), Suarez et al., (2019) y Luciani et al., (2019), y tomadores de decisiones natos a pesar de la limitada cantidad de información con la que cuenta como señalan Pozo y Ferreiro (2020); Zabala et al., (2020) y Décaro et al., (2020).

Ellos tienen gran creatividad e innovación constante a pesar de los recursos financieros, humanos y materiales limitados que tienen para impulsar las ventas de sus productos y servicios, para personalizar la atención a sus clientes y aplicar estrategias que buscan la diferenciación de la marca coincidiendo con los hallazgos de López et al., (2020); Suarez et al., (2019) y Luciani et al., (2019). La totalidad de los emprendedores entrevistados coincidieron que la aplicación de sus conocimientos económicos y financieros es muy básica, centrándose sólo en el flujo de efectivo que

registra los ingresos y egresos en MS Excel, pero dejando de lado otros ratios financieros importantes como estados financieros, ratios de liquidez y solvencia, etc. lo que coincide con los hallazgos de hallazgos de Décaro et al., (2020). Pero difiere de los hallazgos de Villalobos et al., (2018) quienes demostraron que los negocios que no aplican a fondo los conocimientos financieros sólo el 20% han superado los tres años en el mercado y logrando sostenibilidad y persistencia como también lo señala Grisales (2020).

Algo resaltante es que los emprendedores buscan establecer muy buenas relaciones con sus clientes y proveedores para fidelizarlos y obtener información del mercado coincidiendo con lo señalado por de Leyva et al., (2019) y Gómez et al., (2017).

Finalmente, la investigación determinó que los emprendedores trabajan mucho en equipo apoyándose con sus trabajadores para la tomar decisiones frente a las dificultades que se presentan en el negocio teniendo muy buena comunicación y coincidiendo con los planteamientos de Grisales (2020).

## **Conclusiones**

La investigación sobre los emprendedores y sus habilidades basada en cinco emprendedores egresados de una institución educativa en Lima, Perú logró determinar que:

Los emprendedores sienten la seguridad y confianza que sus negocios serán sostenibles en el tiempo porque se consideran muy proactivos, toman riesgos, son altamente creativos y saben trabajar con recursos limitados demostrando grandes habilidades de “saber ser”.

De igual manera, ellos aplican los conocimientos académicos adquiridos en su institución educativa de forma básica porque planifican, organizan, dirigen y controlan sus negocios aunque sin documentos de gestión y en el aspecto financiero se limitan a registrar ingresos y salidas de dinero y no aplicar ratios ni indicadores de medición. Esto demuestra que no tienen muy desarrolladas sus habilidades de “saber conocer”.

Buscan establecer excelente relaciones comerciales y amicales con clientes y proveedores para fidelizarlos y aumentar sus ventas y reducir sus costos, respetivamente. Además, saben que tienen

habilidades y buscan potenciarlas estudiante por propia cuenta o llevando cursos de especialización, demostrando tener muy desarrolladas sus habilidades de “saber hacer”.

Finalmente, cabe mencionar que la investigación presentó limitaciones relacionadas a las restricciones por la pandemia de la Covid-19 que impidieron la visita a los locales de cada uno de los empresarios. Y éticamente, la investigación respetó todos los derechos de autor aplicando correctamente las normas APA versión 7.

### **Referencias bibliográficas**

Aliaga, R. (2019). *Calidad de servicio, satisfacción y lealtad de los usuarios del servicio de consulta externa de las clínicas en el Perú*. Escuela de Postgrado. Doctorado en Administración, mención en Dirección Estratégica. Universidad San Ignacio de Loyola. [Repositorio Institucional].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/415b70cb-496f-47fa-b16e-4b5ff7385a48/content>

Cardona, R.; Martins, I. y Velásquez, H. (2020). Orientación Emprendedora y Emprendimiento Corporativo: Diferencias y complementariedad en un modelo intención-acción. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 15(spe), 551-576. Epub 05 de marzo de 2021.

<https://doi.org/10.21919/remef.v15i0.546>

Choque, B.; Villalobos, M. y Herrera, R. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información tecnológica*, 31(4), 45-60.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400045>

Décaro, L.; Soriano, M.; Benítez, J. y Soriano, J. (2020). La conducta financiera entre estudiantes universitarios emprendedores. *Revista EAN*, (89), 51-68. Epub September 14, 2021.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2816>

- Díaz, I.; Ferre, Z. y Pastori, H. (2020). Análisis del emprendimiento en Cuba a partir de encuestas de opinión. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 1. Epub 10 de diciembre de 2020. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000300001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300001&lng=es&tlng=es)
- Fernández, M.; Tuset, A. y Cuervo, M. (2017). La técnica de la rejilla en la evaluación de las aspiraciones y constructos vocacionales. *Psicología Educativa* 23 (2017) 53–62. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135755X17300039>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Primera Edición. Universidad Continental. Huancayo. ISBN electrónico n.º 978-612-4196
- Garcés, M.; Frías, P. y Maca, D. (2020). Transformaciones del trabajo y nuevas formas de gestión *managerial*: notas sobre las y los jóvenes “emprendedores”. *Límite (Arica)*, 15, 2. Epub 26 de agosto de 2020. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50652020000100202>
- Global Entrepreneurship Monitor 2019//2020. *El Emprendimiento en el estado de Guanajuato. Tecnológico de Monterrey*. Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50510>
- Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019. Universidad de ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2070>
- Gómez, L.; Llanos, M.; Hernández, T.; Mejía, D.; Heilbron, J.; Martín, J.; Mendoza, J. y Senior, D. (2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (43), 150-180. <https://doi.org/10.14482/pege.43.10587>
- Gonzales, J. y Saúl, L. (2019). La técnica de la rejilla actualizada (TR 2G). Una nueva sonda para la exploración del espacio...interior. Facultad de Psicología, UNED.

DOI:10.13140/RG.2.2.22968.29440. *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/338486930> LA TECNICA DE LA REJILLA ACTUALIZADA TR 2G Una nueva sonda para la exploracion del espacio interior  
Essay submitted to Arquimedes Prize

Grisales, H. (2020). Propuesta de un modelo de apoyo al emprendimiento que genera sinergia con la innovación social. *Tendencias*, 21(1), 157-174. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.131>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C. V. ISBN: 978-1-4562-6096-5 . [Libro Digital].

Leyva, A.; Alcántara, J.; Espejel, J. y Coronado, M. (2019). Formación del perfil emprendedor en educación superior en la Universidad de Sonora, México. *Revista EAN*, (86), 115-132. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2293>

López, J. y De la Garza, M. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México. *Suma de Negocios*, 11(24), 12-23. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a2>

Luciani, L.; Zambrano, Á. y González, A. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313-332. Epub 02 de diciembre de 2019. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000300313&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300313&lng=es&tlng=es)

Parra, M.; Rubio, G. y López, L. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento & Gestión*, (43), 89-127. <https://doi.org/10.14482/pege.43.10583>

- Pozo, S. y Ferreiro, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. Revisión bibliográfica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 6. Epub 10 de diciembre de 2020.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000300006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300006&lng=es&tlng=es)
- Suarez, F.; Vengoechea, J.; Landazury, L.; Noriega, E. y Mejia, A. (2019). Gestión estratégica en la cultura del emprendimiento de las instituciones universitarias. *Tendencias*, 20(2), 163-181.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.192002.121>
- Tarapuez, E.; Flórez, A. y Giraldo, M. (2019). Intención emprendedora en Colombia: el caso de los estudiantes de Maestría en Administración. *Revista EAN*, (86), 93-113.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2292>
- Universitat de Barcelona (s.f.). *La técnica de la Rejilla*. Psicología de los Constructos Personales.  
<http://www.ub.edu/personal/pcp/rejilla.htm>
- Villalobos, G.; Vargas, M.; Rodríguez, J. y Araya, L. (2018). Lean Start-Up as a strategy for the development and management of dynamic entrepreneurs. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 193-208. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000200193&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000200193&lang=es)
- Zabala, R.; Mantilla, M.; Hugo, S. y Velastegui, L. (2020). Estrategias didácticas innovadoras y actitud emprendedora en estudiantes universitarios de biotecnología y química. *Educación Médica Superior*, 34(4), e2525. Epub 01 de enero de 2021.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000400010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000400010&lng=es&tlng=es)

## Anexo 1: Instrumento para la entrevista

Subcategoría	Indicador	Ítems	Pregunta
Saber SER	Proactividad	1	¿Qué acciones previas has realizado los últimos años que han permitido anticiparse a problemas y errores?
	Tomar riesgos	2	¿Qué decisiones arriesgadas tomaste en los últimos años para lograr el crecimiento y sostenibilidad del negocio?
	Creatividad	3	¿Cómo fomentas la creatividad en el negocio para solucionar problemas, mejorar los servicios, mejorar los procesos y crear nuevos productos?
	Autoconciencia	4	¿Cómo influyen tus emociones, intuición, estado de ánimo, tus fortalezas y debilidades en el negocio?
	Autoeficiencia	5	¿Cómo sabes que estás en la capacidad de hacer crecer y lograr la sostenibilidad del negocio?
	Autoconfianza	6	¿Qué habilidades utilizas cuando se presentan tareas difíciles o debes enfrentar desafíos?
	Tolerancia a la incertidumbre	7	¿Qué herramientas empleas para enfrentar la incertidumbre del mercado?
	Perseverancia	8	¿Cómo demuestras tu perseverancia para lograr tus metas propuestas?
Saber CONOCER	Conocimientos económicos y financieros	9	¿Qué ratios financieros maneja dentro del negocio? Explicar dando cifras
	Procesos de gestión empresarial	10	¿Qué acciones específicas de gestión empresarial empleas en tu negocio?
	Herramientas para evaluar oportunidades	11	¿Qué herramientas teóricas aprendidas en tu carrera empleas para evaluar las oportunidades del mercado y cómo lo haces?
Saber HACER	Desarrollo individual y social	12	¿Qué acciones específicas has puesto en práctica para desarrollarte individual y socialmente?
	Solución de problemas	13	¿Qué estrategias empleas para solucionar los problemas en la empresa?
	Explorar nuevas oportunidades	14	¿Qué haces para buscar nuevas oportunidades para tu negocio?
	Comunicación	15	¿Qué acciones de comunicación se ejecutan en la empresa?
	Planificación	16	¿Cómo planificas las actividades a realizar y cómo mides los resultados?
	Trabajo en equipo	17	¿Qué acciones ejecutas en el negocio para lograr el trabajo en equipo?

Nota: La tabla muestra las preguntas para la entrevista semiestructurada. Elaboración: Propia a partir del análisis de López et al., 2020 (basado en la escala de Zahra, 1996; en Murat y Baki, 2011; en O'Sullivan y Abela, 2007); GEM (2019/2020); Gómez et al., (2017); Leyva et al., (2019).

**Anexo 2:** Instrumento para la encuesta

Subcategoría	Indicador	Escala de medición	Ítems	Pregunta
Saber SER	Proactividad	Ordinal	1	Me anticipo a los acontecimientos realizando acciones que minimizan los errores y problemas futuros
			2	Me esfuerzo en buscar cosas que mejorar o necesiten hacerse en el negocio
			3	Evalúo la probabilidad del fracaso y las pérdidas causadas por asumir riesgos moderados
	Tomar riesgos		4	Suelo tomar decisiones arriesgadas en busca de lograr y crecimiento y sostenibilidad del negocio
			5	Empleo la creatividad para dar solución a los problemas del negocio
	Creatividad		6	Busco mejorar los servicios, mejorar los procesos y pienso siempre en innovar dentro del negocio
			7	Mi intuición como empresario me ha hecho tomar decisiones correctas e incorrectas
	Autoconciencia		8	Sé cómo utilizar mis emociones cuando busco lograr los objetivos en el negocio
			9	Confío en mis capacidades para lograr el crecimiento y sostenibilidad del negocio
	Autoeficiencia		10	Siento confianza para enfrentar los retos y lograr las metas propuestas del negocio
			11	Siempre confío en mí mismo para tomar decisiones
	Autoconfianza		12	Siempre confío en mis habilidades
			13	Tolero la incertidumbre del mercado que afecta el negocio
	Tolerancia a la incertidumbre		14	Empleo estrategias para contrarrestar la incertidumbre del mercado que afecta mi negocio
			15	Insisto en conseguir lo que te has propuesto dentro del negocio
Saber CONOCER	Perseverancia	16	Suelo cambiar varias cosas a fin de lograr las metas y objetivos del negocio	
		17	Recibí los conocimientos económicos y financieros necesarios en mi carrera para volverme emprendedor	
	Conocimientos económicos y financieros	18	La empresa tiene una planeación financiera normal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	
		19	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	
	Procesos de gestión empresarial	20	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	
		21	Aplico la teoría aprendida en mi carrera para evaluar las oportunidades del entorno	
	Herramientas para evaluar oportunidades	22	En los últimos años he investigado el mercado en busca de oportunidades aplicando mis conocimientos teóricos	
		23	En los últimos años he llevado cursos y/o capacitaciones para desarrollarme mejor individual y socialmente	
	Desarrollo individual y social	24	En los últimos años he sido autodidacta en busca de desarrollarme mejor individual y socialmente	
		25	Empleo controles para identificar las causas que originan los problemas en el negocio	
	Saber HACER	Solución de problemas	26	Empleo diversas estrategias para solucionar los problemas de forma inmediata
			27	Busco e investigo sobre nuevas oportunidades para tu negocio
		Explorar nuevas oportunidades	28	Para formular tus estrategias, comparo mi empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado
			29	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.
		Comunicación	30	La empresa comunica claramente las estrategias, éxito y fracasos de la empresa
	31		Planifico las actividades con anticipación y mido los resultados del negocio	
Planificación	32	Cuento con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido en el negocio		
	33	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.		
Trabajo en equipo	34	Recompenso a los empleados por la creatividad e innovación en los productos y procesos		

Nota: La tabla muestra las preguntas para la encuesta. Elaboración: Propia a partir del análisis de López et al., 2020 (basado en la escala de Zahra, 1996; en Murat y Baki, 2011; en O'Sullivan y Abela, 2007); GEM (2019/2020); Gómez et al., (2017); Leyva et al., (2019)