

Artículo Original

## Emprendedores y sus habilidades *Entrepreneurs and their skills*

\*Emilio José Chocobar Reyes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Escuela de Negocios Zegel Ipae. Lima, Perú

---

**Editor responsable:** Graciela María Patricia Velazquez de Saldivar<sup>1</sup>. Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.

---

### RESUMEN

La investigación tiene el objetivo de determinar las principales habilidades que aplican los emprendedores egresados de una institución educativa en Lima, Perú. Se emplea una metodología de enfoque mixto, cualitativa y cuantitativa, aplicando la revisión documental, entrevista y encuesta. Es 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 demuestran 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. De igual firma, demuestran 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, demuestran tener habilidades de "saber hacer", es decir, que se sienten capaces de dar solución a sus problemas, explorar nuevas oportunidades, establecer canales y mecanismos de muy buena comunicación, planificación a nivel básico y demostrar un alto trabajo en equipo. Las limitaciones están relacionadas a las restricciones por la pandemia de la Covid-19 que impiden la visita a los locales de cada uno de los empresarios. Desde el punto de vista ético, se respetan todos los derechos de autor aplicando correctamente las normas APA versión 7.

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

### ABSTRACT

The objective of the research is to determine the main skills applied by entrepreneurs graduated from an educational institution in Lima, Peru. A mixed, qualitative and quantitative approach methodology is used, applying documentary review, interview and survey. It is 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 show 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. From the same firm, they

---

\*Autor correspondiente: Mg. Emilio José Chocobar Reyes. Escuela de Negocios Zegel Ipae. Lima, Perú. Dirección: Av. Arequipa 1098, Lima 15046.

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

Fecha de recepción Abril 2023. Fecha de aceptación: Mayo 2023.



demonstrate not very developed basic skills of “knowing how to know”, that is, they apply their economic and financial knowledge in a basic way without having detailed strategic and financial planning, or written staff functions. Finally, they demonstrate “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 limitations are related to the restrictions due to the Covid-19 pandemic that prevent visits to the premises of each of the businessmen. From an ethical point of view, all copyrights are respected by correctly applying APA version 7 standards.

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

## 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 actitudes 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 una 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 busca 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 es determinar las principales habilidades que aplican los emprendedores egresados de la institución educativa en Lima, Perú.

## MATERIALES Y MÉTODOS

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

El muestreo es 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 realiza 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.

Nombre de la empresa	Empresario	Actividad principal
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 emplea 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 aplica 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	P2: Me realizo en acciones que buscan superar los errores y minimizan los problemas futuros	P3: Evalúo la probabilidad de éxito en las acciones que necesiten recursos en el aspecto moderadas	P4: Suelo tomar decisiones verticales en la búsqueda 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, procesos y planes siempre en innovar dentro del negocio	P7: ME iniciao como empresario me he hecho tomar decisiones correctas e incorrectas	P8: Sé como utilizar mis emociones cuando busco lograr los objetivos del negocio	P9: Confío en mis capacidades para lograr el crecimiento del negocio	P10: Siento confianza para enfrentar las metas y propuestas del negocio	P11: Siempre logro las metas que me propongo tomar decisiones	P12: Siempre confío en mis habilidades	P13: Tolerancia a la incertidumbre del mercado que podría afectar el negocio	P14: Empleo estrategias para la contrarresta de la incertidumbre del mercado que me he propuesto dentro del negocio	P15: Insisto en la consecución de lo que me he propuesto dentro del negocio	P16: Suelo cambiar varias cosas a fin de lograr las metas y objetivos del negocio
N	Valido	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
	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	4.40	4.40
	Mediana	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
	Moda	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
	Desv. Diferenciación	0.447	0.548	0.707	0.837	0.548	0.548	0.837	0.548	0.447	0.837	0.548	0.447	0.447	0.548	0.894
	Máximo	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
	Mínimo	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 muestran que los emprendedores tienen una Moda con tendencias de marcación de 4 a 5, es decir, que responden "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, indican 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							
Emprendedores	Proactividad	Tomar riesgos	Creatividad	Autoconciencia	Autoeficiencia	Autoconfianza	Tolerancia a la incertidumbre	Perseverancia	
Transportes Paredes Asociados EIRL / Grupo Paréres Transportes)	Aplicar la experiencia adquirida. Análisis de mercado. Apoyo en los socios	invertir en activos (endudamiento bancario) para posicionar la imagen de la empresa	Diferenciación de la competencia a través de la diversificación de los servicios de transporte	Líder 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 alinea con los clientes y levanta información para planificar	Siempre en busca de la mejora en todo lo hecho	
Club de las Empandas	Análisis del mercado	Inversión en activos. Aplicación de prueba-error, aprender y tomar acciones, productos	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	Desarrollo de habilidades en joyería desde joven	Relación con clientes y fidelización para ganar de salir adelante	Adaptable	
Stephanie Miracle	Planificación de ingresos, metas, gastos fijos	Enfocarse solo en joyas sin diversificar	Innovación constante, creatividad creativa, resolver problemas en equipo	Se apoya en los subadores, 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, atención de clientes	Trato de lograr lo planificado	
Dulvíy Pastelería ASG Solución	Planificación de compras en volúmenes 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	
Abastecimiento y Servicios Generales S.A.C.	Análisis de la competencia. Aplicar la experiencia adquirida	Tomar servicios nuevos sin tener mucha experiencia. Es amesgado	Pasión por el trabajo	Controla las emociones, cursos de liderazgo	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 codifican aplicando la técnica de la Rejilla como se aprecia en la Figura 3. Los emprendedores señalan 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 señalan que suelen mantener ese espíritu de logro y crecimiento que los impulsa 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: Recibí 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	Válidos	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>
	Dev. 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 frecuente.

**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 muestran que los emprendedores tienen una Moda con tendencias de marcación de 2, 4 y 5, es decir, que antes las preguntas ellos responden “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
	Liquidez, debido al gasto			
Transportes	comente. El			Diplomados, cursos y charlas. Socio de clubes que hacen apoyo social y generar red de contactos
Paredes Asociados	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	
Transportes)				
	Control exhaustivo de costos, gastos y rentabilidad : en	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
Club de las Empanadas	publicidad, elaboración			Estudio de diseño gráfico y publicitario, psicoterapia y liderazgo (relación con personal),
	Punto de equilibrio, márgenes de utilidad	Comunicación constante, trabajo en equipo, automatización del negocio (tecnología)	Conocimientos sobre costos y gastos.	
Stephanie Miracle			Las fases del proceso administrativo: Planificar, organizar, dirigir y controlar	Cursos especializados al negocio, autodidacta
Dulivé Pastelería	Manejo de costos y márgenes de utilidad	Amplia publicidad y campañas para los clientes		Autodidacta, relaciones estrechas con clientes y proveedores. Clima laboral bueno (pasión)
ASG Solution				
Abastecimiento y Servicios		Controlar las ventas para tomar mejores decisiones	Investigación en internet sobre emprendimiento y liderazgo	
Generales S.A.C.	Márgenes de utilidad			

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

Las respuestas se codifican en la Figura 5, donde los emprendedores señalan 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, 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, comunico claramente las estrategias, éxito y fracasos de la empresa	P30: Comunico las actividades con anticipación y mido los resultados del negocio	P31: Planifico con metas de operación verificables en un plazo de tiempo definido en el negocio	P32: Cuento con metas de operación verificables y tiempo definido en el negocio	P33: Logro que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	P34: Reconozco a los empleados por la creatividad e innovación en los productos y procesos
N	Valído	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Perdidos	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
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Moda		2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5	4 <sup>a</sup>	5	4	4	3	4
Desv. Desviación		1.342	1.225	1.304	1.225	1.643	1.095	1.140	1.140	0.548
Mínimo		2	2	2	2	2	2	2	2	4
Máximo		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 muestran que los emprendedores tienen 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 sus 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, métricas 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, donde los emprendedores señalan 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 determina 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 poseen 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 coinciden 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 el empleo y análisis de otros ratios importantes como estados financieros, ratios de liquidez y solvencia, etc., lo que coincide con los hallazgos de Décaro et al., (2020). Pero difiere de los hallazgos de Villalobos et al., (2018) quienes demuestran 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 determina 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).

## **CONCLUSIÓN**

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

Los emprendedores sienten la seguridad y confianza de que sus negocios son 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 presenta 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 se respetan todos los derechos de autor aplicando correctamente las normas APA versión 7.

**Contribución de los autores:** Emilio Chocobar participó en la concepción y desarrollo del trabajo, partiendo desde la idea, creación del instrumento, su aplicación, recojo y análisis de datos, procesamiento y presentación estadística, discusión y conclusiones. Además, de la revisión completa y exhaustiva del manuscrito bajo la norma APA 7ma versión hasta su aprobación de la versión final.

**Conflicto de interés:** No existen conflictos de intereses.

**Financiamiento:** La investigación se realizó con recursos propios, autofinanciamiento.



**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/S0718-0764202000400045>
- 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\\_2\\_G\\_Una\\_nueva\\_sonda\\_para\\_la\\_exploracion\\_del\\_espacio\\_interior\\_Essay\\_submitted\\_to\\_Arquimede\\_s\\_Prize](https://www.researchgate.net/publication/338486930_LA_TECNICA_DE_LA_REJILLA_ACTUALIZADA_TR_2_G_Una_nueva_sonda_para_la_exploracion_del_espacio_interior_Essay_submitted_to_Arquimede_s_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=S2310-340X20190003000313&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X20190003000313&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 Mejía, 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)

## ANEXOS

### 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?
Saber CONOCER	Perseverancia	8	¿Cómo demuestras tu perseverancia para lograr tus metas propuestas?
	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?
Saber HACER	Herramientas para evaluar oportunidades	11	¿Qué herramientas teóricas aprendidas en tu carrera empleas para evaluar las oportunidades del mercado y cómo lo haces?
	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?
Saber HACER	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	Evaluó 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
Saber CONOCER	Autoconciencia	7	Mi intuición como empresario me ha hecho tomar decisiones correctas e incorrectas	
	Autoeficiencia	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	
	Autoconfianza	10	Siento confianza para enfrentar los retos y lograr las metas propuestas del negocio	
		11	Siempre confío en mi mismo para tomar decisiones	
	Tolerancia a la incertidumbre	12	Siempre confío en mis habilidades	
		13	Tolero la incertidumbre del mercado que afecta el negocio	
	Perseverancia	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	
		16	Suelo cambiar varias cosas a fin de lograr las metas y objetivos del negocio	
Saber HACER	Conocimientos económicos y financieros	17	Recibí los conocimientos económicos y financieros necesarios en mi carrera para volverme emprendedor	
		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	
Saber HACER		Solución de problemas	25	Empleo controles para identificar las causas que originan los problemas en el negocio
	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	
Saber HACER	Planificación	31	Planifico las actividades con anticipación y mido los resultados del negocio	
		32	Cuento con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido en el negocio	
	Trabajo en equipo	33	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	
		34	Recompensa 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)