



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de  
pequeñas empresas en Lima

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctor en Administración

**AUTOR:**

Mgtr. César Eduardo Jiménez Calderón (ORCID: 0000-0001-7894-7526)

**ASESORA:**

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre (ORCID: 0000-0001-6416-6817)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo de Herramientas Gerenciales

**Lima – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mi padre César, quien está en el cielo, mi madre Hilda y mis hermanas Karen, Rosa, Gisela y Malena. A mi eterna compañera Liliana Mairena y nuestro hijo Mauricio Eduardo.

## **Agradecimiento**

A mis profesores de la Escuela de Posgrado por compartir sus conocimientos científicos y mis compañeros de promoción por compartir nuestras vivencias y aprendizaje. A las personas que respondieron el cuestionario comprendido en este trabajo de investigación.

## **Página del Jurado**

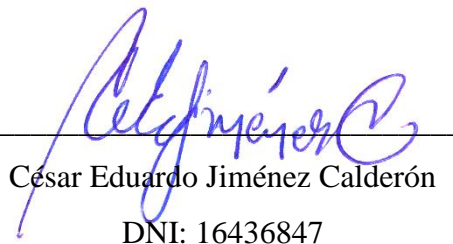
## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, César Eduardo Jiménez Calderón, estudiante de la Escuela de Posgrado, del Programa Doctorado en Administración de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima”, en 87 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Administración, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 4 de agosto de 2020

  
César Eduardo Jiménez Calderón  
DNI: 16436847

## **Presentación**

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la tesis titulada: Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Doctor en Administración.

Espero que mi modesto aporte contribuya no solo con el fortalecimiento de la línea de investigación Modelos de herramientas gerenciales de la Escuela de Posgrado UCV, sino también con la solución de la problemática de los pequeños y medianos empresarios de Lima.

La información está estructurada en siete capítulos y teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la Universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, donde se abordan aspectos como el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI y VII contienen respectivamente los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

El autor.

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Astratto	xi
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Método</b>	<b>11</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación	11
2.2. Operacionalización de variables	12
2.3. Población, muestra y muestreo	12
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	13
2.5. Procedimientos	14
2.6. Método de análisis de datos	15
2.7. Aspectos éticos	16
<b>III. Resultados</b>	<b>17</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>23</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>27</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>28</b>
<b>VII. Propuesta</b>	<b>29</b>
Referencias	32
Anexos	35
Matriz de consistencia	36
Instrumentos	38
Validez de los instrumentos	42

## Índice de tablas

Tabla 1	<i>Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento gestión de habilidades empresariales (Formato en Anexo)</i>	14
Tabla 2	<i>Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento sostenibilidad comercial (Formato en Anexo)</i>	16
Tabla 3	<i>Ficha técnica del instrumento para medir las variables Gestión de habilidades empresariales y habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas</i>	18
Tabla 4	<i>Frecuencia de gestión de habilidades empresariales de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	21
Tabla 5	<i>Frecuencia de la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	21
Tabla 6	<i>Coefficiente de variabilidad de los promedios de los ítems por variable y dimensión</i>	21
Tabla 7	<i>Correlación entre gestión de habilidades empresariales (V1) y habilidades de sostenibilidad comercial (V2) de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	22
Tabla 8	<i>Correlación entre gestión de habilidades por emprender y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	22
Tabla 9	<i>Correlación entre gestión de habilidades técnicas y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	23
Tabla 10	<i>Correlación entre gestión de habilidades personales y de liderazgo y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020</i>	23
Tabla 11	<i>Resumen de procesamiento de casos y Alfa de Cronbach</i>	23
Tabla 12	<i>Niveles de confiabilidad de las variables</i>	24
Tabla 13	<i>Matriz de consistencia. Definiciones conceptual y operacional de las variables</i>	36
Tabla 14	<i>Operacionalización de variables</i>	37
Tabla 15	<i>Gestión de habilidades empresariales de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima</i>	38
Tabla 16	<i>Habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas</i>	40



## Resumen

El trabajo de investigación consistió en establecer la relación entre las variables gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima. La combinación de las cualidades internas del individuo que influyeron significativamente en sus actividades emprendedoras, con los factores externos que permitieron insertar el desenvolvimiento del emprendimiento en el desarrollo económico (Mohanty, 2006, citado por Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020) fue correlacionada con la percepción de la formación de los empresarios en las universidades donde aprendieron y construyeron el conocimiento comercial y orientaron sus enfoques con una intención emprendedora (Mamabolo, Kerrin, & Kele, 2017). El estudio empleó un enfoque cuantitativo transversal. Una muestra de 139 emprendedores en negocios contestó un cuestionario de 80 reactivos distribuidos en 41 para la gestión de habilidades empresariales y 39 para la medición de la gestión de habilidades de sostenibilidad comercial. El estudio demostró que las variables mantuvieron una relación altamente significativa ( $R= 0.803$  Spearman;  $p< 0,01$ ), al igual que sus correspondientes dimensiones. Prospectivamente, no solo los formuladores de políticas regionales, sino también de las organizaciones de desarrollo deberían, por lo tanto, centrarse en programas interactivos que podrían alentar a los participantes a aumentar el desarrollo de clústeres academia-estado-comunidad-empresa, por ejemplo.

**Palabras clave:** habilidades empresariales, sostenibilidad comercial, emprendedor en negocios, gestión de organizaciones, recursos humanos

## Abstract

The research work consisted of establishing the relationship between the variables business skills management and commercial sustainability of small entrepreneurships in Lima. The combination of the internal qualities of the individual that significantly influenced their entrepreneurial activities, with the external factors that allowed inserting the development of entrepreneurship in economic development (Mohanty, 2006, cited by Terán-Yépez and Guerrero-Mora, 2020) was correlated with the perception of the training of entrepreneurs in the universities where they learned and built commercial knowledge and oriented their approaches with an entrepreneurial intention (Mamabolo, Kerrin, & Kele, 2017). The study employed a cross-sectional quantitative approach. A sample of 139 business entrepreneurs answered a questionnaire of 80 ítems distributed in 41 for business skills management and 39 for the measurement of commercial sustainability skills management. The study showed that the variables maintained a highly significant relationship ( $R = 0.803$  Spearman;  $p < 0.01$ ), as well as their corresponding dimensions. Prospectively, not only regional policymakers, but also development organizations should therefore focus on interactive programs that could encourage participants to increase the development of academia-state-community-business clusters, for instance.

**Keywords:** business skills, commercial sustainability, business entrepreneur, organization management, human resources

## **Astratto**

Il lavoro di ricerca consisteva nello stabilire la relazione tra le gestione delle competenze aziendali e la sostenibilità commerciale delle piccole imprese a Lima. La combinazione delle qualità interne dell'individuo che hanno influenzato in modo significativo le loro attività imprenditoriali, con i fattori esterni che hanno permesso di inserire lo sviluppo dell'imprenditorialità nello sviluppo economico (Mohanty, 2006, citato da Terán-Yépez e Guerrero-Mora, 2020) era correlato con la percezione della formazione degli imprenditori nelle università in cui hanno appreso e sviluppato conoscenze commerciali e orientato i loro approcci con un'intenzione imprenditoriale (Mamabolo, Kerrin e Kele, 2017). Lo studio ha adottato un approccio quantitativo trasversale. Un campione di 139 imprenditori ha risposto a un questionario di 80 articoli distribuiti in 41 per la gestione delle competenze aziendali e 39 per la misurazione della gestione delle competenze di sostenibilità commerciale. Lo studio ha dimostrato che le variabili hanno mantenuto una relazione altamente significativa ( $R = 0.803$  Spearman;  $p < 0,01$ ), nonché le dimensioni corrispondenti. In prospettiva, non solo i responsabili delle politiche regionali, ma anche le organizzazioni di sviluppo dovrebbero quindi concentrarsi su programmi interattivi che potrebbero incoraggiare partecipanti per aumentare lo sviluppo di cluster accademici-stato-comunità-imprese, per esempio.

**Parole chiave:** capacità imprenditoriali, sostenibilità commerciale, imprenditore, gestione dell'organizzazione, risorse umane

## **I. Introducción**

El concepto y la viabilidad que un emprendedor pudo haber generado sobre la idea de un negocio le lleva a reunir los recursos necesarios y las habilidades para emprender a fin de comenzar su aventura comercial. Sin embargo, el desarrollo de su modelo conceptual casi siempre carece de un plan de crecimiento del negocio que implique direccionamiento de sus esfuerzos y habilidades para administrarlo como modelos de negocios y crecimiento corporativo (Wach, 2020; Avolio, 2011). Un emprendedor en negocios, en suma, tuvo que haber sido motivado por su propia ilusión de ser un agente dinámico en el intrincado mundo de los negocios.

Evidentemente, uno de los primeros pasos que un emprendedor en negocios pretende lograr es persuadir a los familiares acerca de los objetivos y de las tendencias más allá del entorno empresarial. Por ello, el desarrollo de nuevas ideas, productos, servicios y alguna otra visión es importante y, a veces, crucial para el emprendedor en negocios quien hipotetiza sobre el control de riesgos para administrar el negocio, contrastando su ilusión por las nuevas oportunidades, desafíos y ampliación del negocio (Freire, 2017)

Otro de los desafíos que un emprendedor en negocios debe poner en práctica constituye su habilidad técnica para optimizar los recursos específicos en los procesos ya sea de producción o de servicios cuando enfrenta la presión del mercado. Por ello, el desarrollo del producto o servicio, tangible o intangible, también requiere de su atención y gestión empresarial haciendo cadena de suministros y distribución (Barrio Carrasco, 2017). Ahora, el análisis de la problemática en este punto evidencia la carencia de respeto a las normas o estándares por parte de los emprendedores en negocios debido al desconocimiento o adrede. En consecuencia, la innovación y calidad del producto o servicio resulta ser sensible al uso de la tecnología y algún modelo de marketing propio. Las plataformas vinculadas a las aplicaciones en red constituyen un buen soporte al aprendizaje digital, superando las barreras tecnológicas con el uso de las habilidades técnicas y redes sociales, a fin de crear valor en la interacción con el cliente (Hoyer, Kroschke, Schmitt, Kraume, y Shankar, 2020).

Un emprendedor en negocios necesita estar enfocado, mediante sus habilidades personales, en los objetivos planificados del día, poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio (Herruzo, Hernández, Cardella y Sánchez, 2019). Además, el cultivo de sus habilidades personales no solo le va a llevar a seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio, sino también mantener el entusiasmo para recomenzar sus

actividades diarias e incluso cuando las situaciones se ponen difíciles, es muy importante mantener la mente positiva. Las situaciones difíciles siempre son superadas por el emprendedor en negocios, así como la programación y ejecución de sus actividades según el tiempo asignado habitualmente. Las habilidades personales son evidenciadas cuando el emprendedor sabe decir no a las actividades que no son urgentes, a fin de sobrellevar las situaciones estresantes, superando los desafíos y experiencias difíciles que le permitan iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.

El emprendedor en negocios necesita tener una visión positiva sobre el futuro del negocio ejerciendo sus habilidades de liderazgo, fomentando y motivando la participación inspiradora de su entorno familiar más cercano. Su visión de la empresa debe ser compartida con su entorno a quienes alienta permanentemente a tener un excelente desempeño. El reconocimiento como líder en el negocio es un acto importante para el ego y sostenimiento del negocio de manera responsable y ética (Delai, 2019).

Los proveedores de productos y servicios valoran las habilidades sociales e interpersonales (Madjar, Chubarov, Zalsman, Weiser, & Shoval, 2019), sobre todo si éstas son pertinentes como indicadores del desempeño laboral. Por ello, los emprendedores en negocios deben abarcar un alto coeficiente de gestión de habilidades empresariales, además del dominio del conocimiento y tener éxito en esta era competitiva. Con el fin de inculcar gestión de habilidades sociales e interpersonales en los emprendedores en negocios, ellos necesitan capacitaciones frecuentes, como parte de su plan de entrenamiento laboral en competencias empresariales (Bauman & Lucy, 2019). Así, los emprendedores en negocios serán fortalecidos en sus competencias vinculadas a su personalidad. La gestión de habilidades empresariales como creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad, y manejo del tiempo se encuentran presentes en las acciones y actividades de los emprendedores.

Las demostraciones de sensibilidad social e interpersonal que los emprendedores en negocios necesitan expresar consiste en el dominio de los sentimientos y emociones de las personas con quienes interactúa, como empleados, clientes y proveedores. Por ello, es muy importante la construcción de relaciones de confianza con los clientes, respetando a las personas de diferentes culturas. El manejo de redes para construir recursos y ampliar las oportunidades de negocios debe constituir una buena práctica de la modernidad y trato persona a persona, sabiendo escuchar atentamente lo que otras personas dicen.

En general, la gestión de habilidades empresariales de los emprendedores en negocios constituye un aspecto de calidad muy importante en la carrera empresarial de los protagonistas en el mundo corporativo (Wickens & Norris, 2018). Por ello, las organizaciones modernas buscan candidatos que pueden agregar valor a su institución con sus habilidades sociales y la capacidad de desarrollar otras vinculadas al campo de los negocios (Rebele & St. Pierre, 2019). El poseer gestión de habilidades empresariales laborales que faciliten el uso de las capacidades y competencias en la adquisición y sostenibilidad en un centro de trabajo exigente es una condición singular de un emprendedor en negocios (Linåker, Regnell, & Damian, 2019).

Las habilidades de gestión empresarial necesitan ser demostradas en el ejercicio de identificar y resolver problemas encontrados en el negocio y la orientación que dicha solución genera para futuras situaciones similares, a fin de mantener el posicionamiento del negocio (Short, Zachary, & Ketchen, 2018). En este contexto, el cumplimiento con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno necesitan ser asimiladas por los emprendedores en negocios con el subsecuente efecto de tener los productos para venta en el mercado, gestionar los cambios en el negocio y, atraer inversores y socios potenciales en un marco de sostenibilidad jurídica.

Los emprendedores en negocios habitualmente adolecen de habilidades de mercadeo, organización interna formal, planificación de su sistema de producción o servicio, una metodología para la distribución del trabajo y crecimiento organizacional. Los emprendedores en negocios ofrecen inadecuados procedimientos de atención al cliente debido a que tiene escaso control no solo sobre los estándares de crecimiento empresarial, sino también sobre el producto o servicio que muestre calidad para la percepción del cliente. En suma, cuando la tarea como emprendedor en negocios está muy delimitada entonces la productividad se verá afectada y con altos costos de operación.

El conocimiento empírico sobre la dinámica del mercado es el principal problema que afrontan los pequeños emprendedores cuando atienden su iniciativa de insertarse en el complejo campo de los negocios. Un mayor conocimiento de mercadotecnia otorga valor agregado al manejo de productos y también servicios ofertados en el mercado, incremento de las ventas y ventajas competitivas a lo largo de la vida del negocio que redundará en el fortalecimiento de su posicionamiento comercial; sin embargo, el emprendedor en negocios en Lima carece de control sobre estos factores. Un incremento en el dominio de la gestión de habilidades empresariales de los emprendedores en negocios constituye una necesidad

insatisfecha en la misma medida que se reconoce la oportunidad laboral que un pequeño emprendimiento representa para el sostenimiento económico.

Los estudios de mercado, el monitoreo y la evaluación constante de estos procesos generan ventajas comparativas y competitivas en los negocios. Un emprendedor en negocios necesita, por ejemplo, entrenamiento en la fidelización de nuevos clientes, branding o imagen positiva del negocio. En otras palabras, promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad, mediante el uso de las redes sociales para publicitar el negocio y, adecuar los productos o servicios a las demandas del cliente.

Las habilidades de gestión financiera que necesitan ser evidenciadas en los emprendedores de negocios deben llevarlos a la buena práctica de mantener registros contables. La toma de decisiones mantiene un constante alto riesgo cuando carecen de soporte en los estados financieros de los negocios. Los modelos económicos no ofrecen sistemas pensados específicamente para los emprendedores en negocios, sin embargo, éstos demuestran una buena capacidad de adaptación empresarial que dinamiza la economía local especialmente. El entrenamiento en el desarrollo de habilidades de gestión financiera va a permitir reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio, administrar adecuadamente el dinero, realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.

La necesidad de la gestión de recursos humanos para los emprendedores en negocios es crucial. El reclutamiento y empleo de personas adecuadas para el negocio, con las habilidades para realizar las tareas carecen de perfil laboral. En esta era digital y de aislamiento social, si los emprendedores en negocios tienen acceso al entrenamiento en gestión de habilidades empresariales específicas, entonces la gestión de sus operaciones comerciales tiende a crecer, generando bienestar y permanencia en el mercado.

En los antecedentes sobre la relación entre la gestión de habilidades empresariales y la sostenibilidad comercial en el contexto nacional se observa, por ejemplo, cómo los emprendedores de negocios peruanos solucionan los problemas comunes que enfrentan a diario. Los responsables de las pequeñas empresas padecen de restricciones operativas, estratégicas, administrativas y otras variables exógenas relacionadas con el acceso a la tecnología, demanda laboral, corrupción e infraestructura física y digital.

En Perú, se puede observar también que las pequeñas empresas suelen enfrentar variados obstáculos que restringen su supervivencia en el corto plazo. Por ello, las estrategias comerciales que deben ser desarrolladas en las pequeñas empresas para asegurar su sostenibilidad se reducen hacia un estado habitual de convivencia individuo-negocio. Esta

forma de convivencia compromete la familia. El resultado es que los progenitores estarán dedicados al negocio y descuidan el cuidado de la convivencia familiar. También se observa que el domicilio es convertido en recinto comercial. El impacto en las familias es muy alto cuando los negocios fracasan.

En el contexto internacional, la investigación realizada por Lukeš, Longo, & Zouhar (2019) demostró que existe asociación entre los emprendimientos de negocios y la creación de empleo. El seguimiento a estas pequeñas empresas fue durante seis años. Además, los autores consideraron la importancia de las políticas públicas como factor de apoyo a estos 2544 emprendimientos italianos. Los resultados mostraron que estos emprendimientos se mantuvieron por los ingresos por ventas y no por la creación de empleo. Las ventas constituyen la pieza clave de posicionamiento en el mercado. Esto es, las habilidades en el acto de vender hacen que la empresa se mantenga vigente en el mercado y cualquier otro factor resulta ser de menor importancia. Sin duda, las pequeñas empresas constituyen un sector muy frágil para consolidarse y sostenerse comercialmente.

Las teorías X y Y de McGregor, citadas por Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado (2018) tienen como centro la motivación del empleado y el entorno de sus relaciones interpersonales en su conducta hacia la empresa. Por ello, la retribución y satisfacción de los empleados resultan ser procesos claves para mantener su dinamismo y entrega a la organización. En estos procesos claves, el emprendedor, en su situación de autoempleo, pone en manifiesto sus habilidades empresariales, su habilidad comunicativa, liderazgo, manejo de conflictos, sus propias motivaciones para el logro, sus habilidades para el trabajo en equipo y sus habilidades cognitivas; a fin de mantener su propósito de sostenibilidad comercial de la empresa en desarrollo, bajo su responsabilidad.

La importancia y vigencia que tienen las tecnologías informáticas (TIC) a nivel Mundial permiten a los emprendedores en negocios desarrollar sus habilidades comunicativas para realizar acciones comerciales con menor traslado físico a sus centros de labores (Palmer-Silveira, 2019). Sin embargo, al prescindir de supervisión en forma directa, se produce alteraciones en la coordinación de las comunicaciones en la empresa que permita medir los resultados del trabajo orientado a la presencia del negocio en el mercado. El acceso a las tecnologías que un emprendedor en negocios enfrenta refiere tres aspectos: la conectividad, la transferencia de información y la comunicación eficaz.

Muchos emprendedores en negocios encuentran relativamente restringido el hecho que existan menos supervisores capaces de proporcionar apoyo u orientación eficaz al



momento de tomar algunas decisiones claves basadas en conocimiento especializado (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020). En la mayoría de casos relacionados con la sostenibilidad comercial, los costos directos ni la tecnología no constituyen restricciones comerciales, pero puede ser parte de la carencia de conocimiento en el tema y las situaciones emergentes de la administración propia del negocio, sí pueden ser consideradas como severas restricciones en los procesos de las pequeñas empresas. Sumado a las habilidades cognitivas se puede contar la presencia de esquemas de organización modernas, el estilo de ocupación laboral y el uso de las herramientas digitales (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020).

El sustento teórico de la presente investigación es la teoría económica, cuya vinculación con los conceptos usados estuvieron referidos a la gestión de habilidades empresariales o de emprendimiento como esencialmente habilidades de las personas o habilidades específicas de la personalidad (Nair, Kaushik, & Dhoot, 2019). Por ello, la especificidad de las habilidades empresariales definió las características de los emprendedores en negocios. En este punto, la fortaleza de espíritu es puesta en manifiesto como fortaleza de carácter del emprendedor en negocios.

La gestión de habilidades empresariales está vinculada con los rasgos y habilidades de la actitud y el comportamiento más que del conocimiento o la aptitud técnica (Appleby, 2017). Las habilidades sociales, contenidas en la gestión de habilidades empresariales, constituyen la conducta, los beneficios, facilidad con el lenguaje, cultura, relaciones interpersonales y optimismo que nos marca a cada uno de nosotros en distintas etapas del comportamiento social. Una lista de gestión de habilidades empresariales, por ejemplo, incluye la ética de trabajo, cortesía, trabajo en equipo, autodisciplina, autoconfianza, conformidad con las normas vigentes y dominio del idioma.

La gestión de habilidades empresariales que deben consolidar los emprendedores de negocios es diferente y distinta de las habilidades duras. Por ello, las habilidades empresariales constituyen las habilidades blandas más usadas en asuntos de negocios y, en consecuencia, agregan el valor intangible en este tipo de relaciones empresariales. En otras palabras, un individuo tiene un conjunto de habilidades duras que son transmitidas hacia el exterior como habilidad empresarial que permite establecer categorías entre quienes las ponen en práctica, armonizando sus actividades comparativas con otros individuos bajo las mismas condiciones de trabajo. (Colombo, Mercorio, & Mezzanzanica, 2019).

Por un lado, existe la necesidad de desarrollar gestión de habilidades empresariales (Jagannathan, Camasso, y Delacalle, 2019) con los emprendedores de negocios emergentes debido a que la gestión de habilidades empresariales superiores desempeña un papel muy importante en esta vigorosa época comercial. En este análisis, debe considerarse que un gran número de solicitantes de empleo mantienen altas calificaciones en los sistemas sociales de educación formal, pero la respuesta de los empleadores puede ser limitante hacia ellos debido a sus competencias empresariales para hacer frente a la condición de sobresalir en el empleo y la sostenibilidad en el puesto laboral. En esta situación, un individuo debe mantener al día sus habilidades empresariales que le permitan establecer ventajas competitivas como surplus a las habilidades duras que es el común denominador en la formación empresarial. Visto desde otro ángulo, un individuo puede manifestar su verdadera conducta empresarial si es capaz de exhibir sus habilidades para con los negocios y que éstos tengan la condición de sostenibles. Si los emprendedores de negocios tienen gestión de habilidades empresariales avanzadas, definitivamente podrán establecerse como algo distinto entre otras personas dedicadas a los negocios y gestión.

De otro lado, resulta ser muy importante incluir habilidades vinculadas al emprendimiento y a la sostenibilidad empresarial en las facultades de negocios en las universidades de modo que los egresados tengan una educación empresarial y también una intención emprendedora. En este contexto existe una situación de triple entrada, de un lado, la demanda de los empleadores por conformar equipos de excelencia en los negocios; de otro lado, la intención emprendedora promovida por las escuelas que forman profesionales en ciencias empresariales. Probablemente, los empleadores buscan expertos en liderazgo, creativos, comunicativos y habilidad personal para la convivencia social

Sin embargo, la tercera opción estaría compuesta por aquellos individuos que demuestran su predisposición hacia las acciones emprendedoras en los negocios. En consecuencia, ellos mantienen unas condiciones innatas de asertividad en sus decisiones, fluida comunicación en entornos de negocios, alta permeabilidad en las relaciones interpersonales que le permite negociar con sus pares y en condiciones favorables. Adicionalmente, la planeación del desarrollo debería, por lo tanto, centrarse en el incremento de habilidades y conocimiento mediante programas interactivos (Mohd Nor Hakim Bin Yusoff, Abdullah Al Mamun, Mohamed Dahlan Ibrahim, y Hasannuddin Hassan, 2018). En suma, las capacidades inherentes a la conducta que son expresadas como habilidades de negociación, comunicación asertiva y acciones interpersonales sostenibles en contextos

comerciales dan forma a las habilidades empresariales que constituyen soporte a la sostenibilidad comercial basada en la conducta emprendedora. Pero si no se usan estas habilidades o si el individuo que las adorna no lo sabe, ese individuo nunca podrá utilizar sus habilidades inherentes.

El propósito de realizar acciones de gestión de habilidades empresariales se complementa con un sistema complejo compuesto por las habilidades técnicas, de liderazgo, personales, de emprendimiento y, las sociales e interpersonales. El estado deseado es lograr que el emprendedor en negocios reconozca sus capacidades y las organice adecuadamente hacia el camino de entrenamiento de habilidades empresariales.

La justificación práctica del desarrollo de habilidades de emprendimiento y sostenibilidad comercial podrían ser de utilidad para los emprendedores en negocios, estudiantes universitarios, organizaciones privadas o públicas. Los emprendedores en negocios pueden usar los resultados de la investigación y mejorar su actitud positiva hacia la creación sostenimiento de una empresa. Primero, tomar consciencia que descubrir la mejora significativa que la capacitación en gestión de habilidades empresariales puede aportar en la vida de un emprendedor en negocios.

La naturaleza del impacto de una capacitación en gestión de habilidades empresariales en los emprendedores en negocios debe ser medido comparando sus niveles de gestión de habilidades empresariales antes y después de la intervención. Segundo, los objetivos estarán orientados hacia identificar la naturaleza del impacto de la capacitación en gestión de habilidades empresariales en diversos niveles cognitivos, operativos y actitudinales de los emprendedores de negocios, asimismo, identificar los principales componentes de gestión de habilidades empresariales que pueden mejorarse después de la exposición al entrenamiento. La hipótesis por probar es que el desarrollo en gestión de habilidades empresariales mejora significativamente las competencias comerciales de los emprendedores de negocios. Una universidad puede mejorar el currículo académico con el uso del modelo teórico de gestión de habilidades comerciales.

Las teorías vinculadas a las habilidades de los emprendedores en negocios tienen en común es la alta necesidad de logro que el individuo debe experimentar en su camino a convertirse en un protagonista del desarrollo económico. El clúster empresarial que impulsa al emprendedor en negocios debe contener un conjunto de tareas o habilidades probadas que él o ella las adquirió en un campo formativo empírico o formal. Esta necesidad de logro es la sumatoria concertada entre sus habilidades para emprender, habilidades técnicas, y

habilidades personales y de liderazgo (Mamabolo, Kerrin y Kele, 2017). Adicionalmente, las habilidades de sostenibilidad comercial constituyen un meta-nivel de las habilidades empresariales en el intrincado desarrollo económico del cual el emprendedor en negocios es el protagonista. Estas habilidades no necesariamente son innatas, sino que pueden ser adecuadamente desarrolladas.

La teoría económica vinculada a la innovación y al emprendimiento constituye el soporte teórico para este trabajo de investigación. La fusión empresa-emprendimiento-innovación empresarial es la plataforma clave del crecimiento y competitividad de una región, con eficiencia, uso racional de recursos. La teoría económica o el conjunto de proposiciones que permiten modelizar o explicar los diversos fenómenos de la realidad económica, tiene su asidero en las habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial, aplicable a los emprendedores de pequeñas empresas. Se puede asumir que la combinación de algunas cualidades internas de los individuos dan forma al emprendimiento, las cuales influyen significativamente en sus actividades emprendedoras; y, los factores externos, que permiten insertar el desenvolvimiento del emprendimiento en el desarrollo económico (Mohanty, 2006, citado por Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020).

Los enfoques conceptuales donde se enmarca la investigación están orientados a contextualizar que el emprendimiento no solo acrecienta la economía, sino también constituye un factor clave en la transformación social. Por ello, los esfuerzos para el desarrollo de las habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial merecen especial atención en la educación empresarial. Se trata de entender cómo los empresarios mientras se forman en las universidades aprenden y construyen el conocimiento comercial y orientan sus enfoques con una intención emprendedora (Mamabolo et al., 2017).

Las habilidades iniciales o de reconocimiento de oportunidades son necesarias para identificar y emprender una oportunidad de negocio, asumir riesgos de manera calculada, la innovación, la gestión ambiental y la planeación sobre la dirección que debe crecer el emprendimiento. Las habilidades técnicas están relacionadas con el uso de métodos y operaciones de manejo del emprendimiento. Estas habilidades a menudo son específicas al rubro o producto o servicio, la gestión y el monitoreo de las operaciones. Asimismo, las habilidades personales y de liderazgo resaltan los factores de motivación que llevan a los empleados a lograr altos resultados de productividad y trato con los grupos de interés, clientes y proveedores. Las habilidades de sostenibilidad comercial están centradas en la gestión, las finanzas, las operaciones tecnológicas y recursos humanos.

Para Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2015) la sostenibilidad comercial consiste en una estrategia que es priorizada y transversal en todos los aspectos del negocio, incluye las tendencias socio-económicas y ambientales corporativamente vinculadas. En este contexto, los negocios resultan ser sostenibles si las funciones comerciales principales son transversales y generan equilibrio en todas ellas. En consecuencia, los planes de negocios que generan valor empresarial siempre guardarán el equilibrio normativo corporativo basados en el costo, la estrategia empresarial, el riesgo, y la potencialidad comercial.

En este caso, Bashir, H., Jørgensen, S., Tynes Pedersen, L. J., & Skard, S. (2020) sostienen que los modelos de negocios actuales requieren transformaciones en sus modelos comerciales que deben ser sostenibles. La innovación comercial debe ser realizada de una manera ordenada y sistemática a fin de hacerla sostenible.

De acuerdo con el planteamiento que se tuvo del problema, la formulación fue: ¿Qué relación existe entre la gestión de las habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima? Mientras que los específicos, fueron: (a) ¿cuál es la relación entre las habilidades de emprendimiento y las habilidades comerciales básicas? (b) ¿qué relación es evidenciada entre las habilidades técnicas y las comerciales básicas?, y (c) ¿cuál es la relación entre las habilidades personales y de liderazgo y las habilidades comerciales básicas?

El objetivo general consistió en establecer la relación entre la variable gestión de habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. Los objetivos específicos fueron: (a) establecer la relación entre las habilidades de emprendimiento y las habilidades comerciales básicas; (b) establecer relaciones entre las habilidades técnicas y las habilidades comerciales básicas; (c) establecer las relaciones entre las habilidades personales y de liderazgo y habilidades comerciales básicas.

La hipótesis general por demostrar fue que la gestión de habilidades empresariales mejora significativamente las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. Las hipótesis específicas fueron: (a) existe relación positiva entre las habilidades de emprendimiento y las habilidades comerciales básicas; (b) existe relación positiva entre las habilidades técnicas y las habilidades comerciales básicas; (c) existe relación positiva entre las habilidades personales y de liderazgo y las habilidades comerciales básicas.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método hipotético-deductivo para comprender la realidad existente observada, con supuestos de investigación y problemas científicos. De acuerdo con la metodología de Bernal (2010), los pasos de la investigación se iniciaron a partir de una afirmación, como la hipótesis y pretendió concluir o deducir la misma, provocando que las conclusiones fueran confrontadas con los hechos.

El enfoque cuantitativo ha sido utilizado mediante las conversiones numéricas que se han realizado a partir de las percepciones de los encuestados sobre la gestión de las habilidades empresariales y la sostenibilidad comercial. Este enfoque metodológico ha sido planteado por los autores Fernández, Hernández y Baptista (2014) quienes mencionaron que la investigación bajo esta perspectiva tiene un desarrollo sistemático para el acopio de la información, a fin de constatar las hipótesis plantadas que ameritan un cálculo numérico y análisis estadístico para afirmar las teorías.

El tipo de la investigación fue básico o fundamental porque ha permitido generar conocimiento científico a partir de la realidad observada hasta cubrir la información al detalle del objeto de estudio. Según Muñoz (2016), la perspectiva de este tipo de investigación no corresponde a la aplicación inmediata del conocimiento. La decisión para usar este tipo de investigación es porque así lo determina el investigador o debido a la necesidad de explicar el objeto de estudio. El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional debido a que se trató de comprobar la relación que hubo entre las variables analizadas. En este sentido, este tipo de investigación busca las incidencias entre las variables mediante hipótesis también correlacionales.

El diseño del trabajo de investigación fue no-experimental, transversal debido a que la situación es analizada a fin de recoger datos en un solo momento, de acuerdo con Gómez (2015). Las variables no se manipularon, lo que se hace es observar los problemas en su contexto, para luego ser analizados. Solamente se observó la realidad y se averiguó la gestión de las habilidades empresariales y sostenibilidad comercial. En este tipo de diseño no se manipularon deliberadamente las variables en estudio, solo se observó la realidad y se recopiló información de manera transversal y en un solo momento.

## **2.2. Operacionalización de variables**

Para el presente estudio, se analizaron las variables: (a) gestión de habilidades empresariales y (b) sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. El resultado de la combinación de las cualidades internas del individuo que influyen significativamente en sus actividades emprendedoras, con los factores externos que permiten insertar el desenvolvimiento del emprendimiento en el desarrollo económico corresponde a la definición conceptual de la variable gestión de habilidades empresariales, de acuerdo con Mohanty (2006, citado por Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020). La definición operacional de esta variable consideró las dimensiones habilidades de emprendimiento, habilidades técnicas y habilidades personales y de liderazgo. Se consideraron 41 ítems de evaluación en una Escala Likert.

Las actividades mediante las cuales los empresarios se formaron en los centros de educación superior aprendieron y construyeron el conocimiento comercial y orientaron sus enfoques con una intención emprendedora constituyó el sustento conceptual de la variable habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas (Mamabolo, Kerrin, y Kele, 2017). La definición operacional para esta variable consistió en vincular la organización y el manejo efectivo de las operaciones comerciales. Esta variable fue medida mediante las dimensiones: habilidades de gestión empresarial, mercadeo, gestión financiera y gestión de recursos humanos. Un cuestionario de 39 ítems fue usado para la evaluación en una Escala de Likert.

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

La población en estudio estuvo conformada por emprendedores en negocios en número indefinido de Lima. La variable gestión de habilidades empresariales fue relacionada con las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. Según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2019) la población está constituida por el conjunto de personas o instituciones que están sujetos a medición. En consecuencia, la población es infinita y fue calculada aplicando una fórmula de proporciones y un error estimado de cinco por ciento y nivel de confianza de 10 por ciento. La fórmula y cálculo de la muestra es mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Z= nivel de confianza (Z= 1.96)

p= proporción de la población que tiene el atributo deseado (p= 10%)

q= proporción de la población que no tiene el atributo deseado (q= 90% en población infinita)

e= error de estimación máximo aceptado (e= 5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.10 * 0.90}{(0,05)^2}$$

$$n = 139$$

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta. Aunque esta técnica no fue muy confiable, sin embargo, aportó resultados muy útiles para la investigación (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2019). El instrumento fue un cuestionario de 80 ítems, Variable 1 (5 dimensiones), Variable 2.

Los resultados muestran que la fiabilidad del instrumento aplicado a las 139 encuestados fue de 0,962 Alfa de Cronbach y significa un nivel alto de confiabilidad (Ver anexo Tabla 1); en consecuencia, las personas con habilidades para emprender actividades de gestión empresarial sí comprendieron la redacción de los reactivos del cuestionario, refrendando la consistencia y validez interna.

La validez de contenido ha sido realizada mediante juicio de expertos. Los instrumentos validados han sido la matriz correspondiente a la variable “gestión de las habilidades empresariales” y la segunda variable “habilidades de sostenibilidad comercial”, el investigador debe explicar el procedimiento (Juicio de expertos) que emplea para determinar la validez del instrumento y presentar los resultados en una tabla, como la siguiente:



Tabla 1

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento gestión de habilidades empresariales (Formato en Anexo)*

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
01	Dra.	María Dolores Martínez Zavala	Aplicable
02	Dr.	Carlos Alberto Delgado Céspedes	Aplicable
03	Dr.	Teodoro Carranza Estela	Aplicable

Tabla 2

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento sostenibilidad comercial (Formato en Anexo)*

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
01	Dra.	María Dolores Martínez Zavala	Aplicable
02	Dr.	Carlos Alberto Delgado Céspedes	Aplicable
03	Dr.	Teodoro Carranza Estela	Aplicable

## 2.5. Procedimiento

Se adaptó el cuestionario elaborado por Mamabolo, Kerrin y Kele (2017) a las condiciones locales de las personas con habilidades para emprender actividades de gestión empresarial:

Tabla 3

*Ficha técnica del instrumento para medir las variables Gestión de habilidades empresariales y habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas*

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir las variables Gestión de habilidades empresariales y Habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas. 2020

Autor(a): Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v9i1.111>

Adaptado por: César Eduardo Jiménez Calderón

Lugar:	Lima
Fecha de aplicación:	junio 2020
Objetivo:	establecer la relación entre las habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores en negocio de las pequeñas empresas en Lima
Administrado a:	Emprendedores en negocios con habilidades para emprender actividades de gestión empresarial
Tiempo:	15 minutos
Fiabilidad:	Cronbach 0.962
Observación:	El cuestionario fue aplicado en línea digital mediante un formulario.

Este cuestionario ya está validado en su origen y ha sido obtenido de una publicación científica validada por pares ciegos. Sin embargo, la adaptación del instrumento ha sido validado por expertos de la Región debido al nuevo contexto de investigación.

Procedimiento para la recogida de datos:

- Identificar las necesidades de manejo de datos de la investigación
- Precisar los objetivos
- Precisar el diseño
- Determinar el tamaño de la muestra
- Acopiar los datos
- Procesar los datos e información
- Analizar los datos e información
- Organizar los resultados e informe de investigación

## **2.6. Método de análisis de datos**

El procesamiento de datos fue descriptivo para calcular el coeficiente de variación, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad (dispersión). El análisis inferencial de los datos llevó a realizar las pruebas de correlación de Spearman, Kruskal-Wallis test.

## **2.7. Aspectos éticos**

En esta investigación se han cumplido los estándares éticos que guardaron relación con el manejo correcto de la información al citarla respetando a los autores, no se ha recurrido al plagio y se respetó la propiedad intelectual en todas sus formas.

Algunos principios éticos tomados en cuenta han sido la integridad para actuar de manera correcta y firme en las acciones tomadas que involucraron actividades de investigación científica. El respeto que fue expresado en reconocimiento a los créditos correspondientes de los investigadores referentes. La honestidad en el trabajo de investigación permitió mantener una estrecha relación con la verdad y la justicia en cada parte del proceso de investigación científica. Asimismo, el principio s de veracidad en la interpretación de la información científica citando las fuentes de proveniencia.

Las normas de ética de la Universidad César Vallejo y el Código Nacional de la Integridad Científica – Concytec han sido los marcos referenciales en todo el aspecto ético de la investigación y en todos los procedimientos referidos al manejo de la información sobre las habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de los emprendedores en negocios.

### III. Resultados

Los resultados del procesamiento de los datos están organizados en estadísticos descriptivos y analíticos. Los resultados descriptivos comprenden la distribución de las frecuencias de la percepción de los encuestados sobre la gestión de habilidades empresariales de un lado y del otro lado las frecuencias de la percepción sobre sostenibilidad comercial. También se ha tenido en cuenta la dispersión de los datos respecto de su media o Coeficiente de Variabilidad. Luego se procesó los datos para establecer las relaciones correspondientes a las habilidades de emprendimiento, las habilidades técnicas, las habilidades personales y de liderazgo, comparadas con las habilidades comerciales básicas.

#### 3.1. Resultados descriptivos

En este capítulo se presenta una descripción de cada variable en tablas y figuras correspondientes que permita explicar el comportamiento de cada variable en base a sus criterios de evaluación nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. Además, se presenta los resultados por cada una de las dimensiones y corresponde a cada objetivo específico.

Tabla 4

*Frecuencia de gestión de habilidades empresariales de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	28	20,1	20,1	20,1
	Casi siempre	75	54,0	54,0	74,1
	Siempre	36	25,9	25,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

El criterio “casi siempre” alcanzó la frecuencia más alta en la Tabla 4 con el porcentaje igual a 54 que sumado al criterio “siempre” totalizan un 89.9 por ciento de la percepción de los encuestados sobre la gestión de sus habilidades empresariales.

Tabla 5

*Frecuencia de la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	28	20,1	20,1	20,1
	Casi siempre	68	48,9	48,9	69,1
	Siempre	43	30,9	30,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

El criterio “casi siempre” alcanzó la frecuencia más alta en la Tabla 5 con el porcentaje igual a 48.9 que sumado al criterio “siempre” totalizan un 79.8 por ciento de la percepción de los encuestados sobre la gestión de sus habilidades de sostenibilidad comercial.

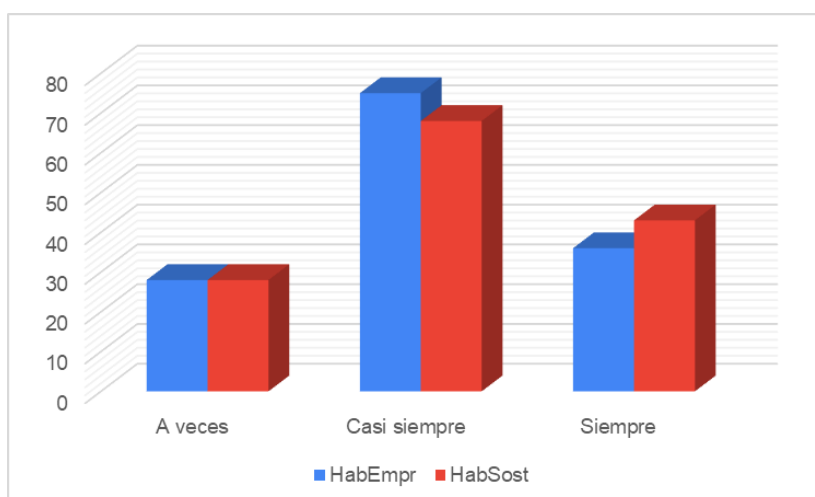


Figura 1. Comparativo de los resultados de la percepción entre gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial. 2020.

En las Tablas 4 y 5 y Figura 1 se describen las distribuciones de frecuencias de los resultados de las evaluaciones sobre la percepción entre gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de los de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. La percepción de los encuestados sobre la gestión de sus habilidades empresariales es mayor que la sostenibilidad comercial. La Tabla 6 muestra la distribución del coeficiente de variabilidad o el nivel de dispersión de los datos respecto de la media, siendo el parámetro aceptable menor a 0.33. En todos los casos el coeficiente fue menor al parámetro y significa

que los datos presentan baja dispersión (desviación estándar) respecto de la media estadística.

Tabla 6

*Coefficiente de variabilidad de los promedios de los ítems por variable y dimensión*

	DesvEst	Media	CoefVariab
Gestión habilidades empresariales	<b>0.68</b>	<b>4.07</b>	<b>0.1668</b>
Habilidades para emprender	0.73	3.90	0.1868
Habilidades técnicas	0.73	3.90	0.1868
Habilidades personales	0.68	4.07	0.1668
Habilidades de liderazgo	0.72	4.22	0.1704
Habilidades sociales e interpersonales	0.72	4.15	0.1738
Habilidades de sostenibilidad comercial	<b>0.71</b>	<b>4.12</b>	<b>0.1718</b>
Habilidades de gestión empresarial	0.71	4.20	0.1690
Habilidades de mercadeo	0.77	4.05	0.1894
Habilidades de gestión financiera	0.85	4.15	0.2041
Habilidades de gestión de recursos humanos	0.76	4.24	0.1794

### 3.2. Resultados analíticos

- a) Relación entre la gestión de las habilidades empresariales y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima en el año 2020.

Como se observa en la Tabla 7 la relación que existe entre la gestión de habilidades empresariales y la sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima es positiva alta ( $R= 0.803$ ;  $p< 0,01$ ). A un nivel de significancia del 99 por ciento se puede decir que existe evidencia suficiente para afirmar que ambas variables están medianamente asociadas en un 64 por ciento ( $CD= R^2= 0.64$ ).

Tabla 7

*Correlación entre gestión de habilidades empresariales (V1) y habilidades de sostenibilidad comercial (V2) de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		HAB_EMPRES	HAB_SOST_COMERCIAL
HAB_EMPRES	Correlación de Spearman	1	,800**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	139	139
HAB_SOST_COMERCIAL	Correlación de Spearman	,800**	1
L	Sig. (bilateral)	,000	
	N	139	139

Nota\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis:

Ho: La gestión de habilidades empresariales no mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

H1: La gestión de habilidades empresariales si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

Regla de decisión= Sig es menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: La gestión de habilidades empresariales si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas (R= 0,8; p< 0,05).

b) Relación entre la gestión de las habilidades para emprender y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial

Tabla 8

*Correlación entre gestión de habilidades por emprender y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		HABpEMPREN DER	HAB_SOST_CO MERCIAL
HABpEMPREN	Correlación de Spearman	1	,571**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	139	139
HAB_SOST_COMERCIAL	Correlación de Spearman	,571**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	139	139

Nota\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis:

Ho: La gestión de habilidades para emprender no mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

H1: La gestión de habilidades para emprender si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

Regla de decisión= Sig es menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: La gestión de habilidades para emprender si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas ( $R= 0,571$ ;  $p < 0,05$ ).

c) Relación entre la gestión de las habilidades técnicas y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial

Tabla 9

*Correlación entre gestión de habilidades técnicas y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		HABpTécnica	HAB_SOST_CO MERCIAL
HABpTécnica	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	1	,610** ,000
	N	139	139
HAB_SOST_COMER CIAL	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	,610** ,000	1
	N	139	139

Nota\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis:

Ho: La gestión de habilidades técnicas no mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

H1: La gestión de habilidades técnicas si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

Regla de decisión= Sig es menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.



Conclusión: La gestión de habilidades técnicas si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas ( $R= 0,61$ ;  $p< 0,05$ ).

d) Relación entre la gestión de las habilidades personales y de liderazgo con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial

Tabla 10

*Correlación entre gestión de habilidades personales y de liderazgo y habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. 2020*

		HABpPERSONALES	HAB_SOST_COMERCIAL
HABpPERSONALES	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	1	,798**
	N	139	139
HAB_SOST_COMERCIAL	Correlación de Spearman Sig. (bilateral)	,798**	1
	N	139	139

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis:

Ho: La gestión de habilidades personales y de liderazgo no mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

H1: La gestión de habilidades personales y de liderazgo si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas.

Regla de decisión= Sig es menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: La gestión de habilidades personales y de liderazgo si mantiene relación con la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial según la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas ( $R= 0,798$ ;  $p< 0,05$ ).

#### **IV. Discusión**

Este parte del informe contrasta los objetivos de la investigación, los resultados obtenidos, los antecedentes sobre el estudio relacionado con la gestión de habilidades empresariales y las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima (Avolio, 2011). Si las actividades relacionadas con la gestión de las habilidades empresariales y sostenibilidad comercial, por ejemplo, como emprendimiento, son apoyadas conjuntamente por la academia, el estado, la comunidad y la empresa, entonces el resultado será el incremento de las actividades económicas y productivas en las regiones que mejor combinen esta conjunción. En la consolidación de esta afirmación, la universidad se convierte en la gran impulsora del emprendimiento social para la construcción de escenarios colaborativos donde confluyan las capacidades, la gestión de habilidades para el emprendimiento en diversos niveles de complejidad. Esto es, la activación habitual de las competencias vinculadas a la creatividad y la proyección, como la responsabilidad social, por crear el valor adicional a los resultados en cadena e impacto en el desarrollo social, económico y respeto por el medio ambiente, indicadores de programas sostenibles y reducción de pobreza.

La primera demostración consistió en establecer la relación entre la variable gestión de habilidades empresariales y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima. La información construida en base a los datos de la encuesta aplicada a los sujetos de estudio fue agrupada descriptivamente en tablas de frecuencias (Ver Tablas 4 y 5 y Figura 1). La percepción de los encuestados sobre la gestión de sus habilidades empresariales (89.9 por ciento) es mayor que la percepción de ellos mismos sobre la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial (79.8 por ciento). Adicionalmente, la información contenida en la Tabla 11 (Anexo) permite afirmar que el estadígrafo coeficiente de variación o el nivel de dispersión de los datos respecto de la media es un parámetro aceptable (menor a 0.33). La información del procesamiento analítico de los datos permitió afirmar que en la Tabla 3.2.1 se presenta la relación que existe entre la gestión de habilidades empresariales y la sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima, la cual es positiva alta ( $R = 0.80$ ;  $p < 0,05$ ).

Por consiguiente, el trabajo de investigación proporciona evidencia suficiente para afirmar que la gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial están asociadas un 64 por ciento ( $CD = R^2 = 0.64$ ;  $p < 0.01$ ) y, es respaldada por las proposiciones

de la teoría económica que permiten explicar este hallazgo. En este sentido, puede deducirse que la fusión empresa-emprendimiento-innovación empresarial constituye la plataforma válida para promover el crecimiento y competitividad de una región, sumando la eficiencia y uso racional de recursos. Se puede deducir a partir de la teoría económica y el hallazgo de asociación entre la gestión de las habilidades empresariales que las cualidades internas, adecuadamente exteriorizadas (Mohanty, 2006, citado por Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020) influyen significativamente en la gestión de la sostenibilidad comercial mediante actividades emprendedoras que deben ser atendidas desde la academia, con la orientación debida de las competencias y materias orientadas hacia el emprendimiento (Mamabolo, Kerrin y Kele, 2017).

Ahora, la estrategia un paso adelante y transversal a todas las actividades del negocio, coincidiendo con Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2015) es la sostenibilidad comercial, la cual debe incluir las tendencias socio-económicas y ambientales corporativamente vinculadas. En este contexto, los negocios resultan ser sostenibles si las funciones comerciales principales son transversales, generan equilibrio en todas ellas, sufren transformaciones o reinventan sus modelos comerciales (Bashir, H., Jørgensen, S., Tynes Pedersen, L. J., y Skard, S., 2020). Una primera conclusión es que la relación entre la gestión de habilidades empresariales y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima es positiva alta ( $R= 0.80$ ;  $p< 0,05$ ) e igual a 64 por ciento de asociación.

El estudio de los resultados en torno a la relación entre la gestión de las habilidades de emprendimiento y las habilidades comerciales básicas permitió evidenciar que es igual a 0,571 (Índice de Spearman) para datos agrupados ( $p< 0,05$ ), de acuerdo a la percepción de los emprendedores de pequeñas empresas. Estas personas emprendedoras de negocios pueden ser organizados en diversos niveles; los primeros son quienes tienen la intención de emprendimiento, siguen los que ya están frente a un negocio y evolucionan, finalmente aquellos que buscan alianzas de emprendimiento con otros sectores de la actividad económica. Un emprendedor inicial, coincidiendo con Freire Rubio (2017), debe persuadir a su entorno familiar acerca de su idea proyecto, productos, probables servicios a ofertar y algunas hipótesis para emprender en negocios. Una segunda conclusión que se desglosa del presente trabajo de investigación es que la gestión de las habilidades de emprendimiento y las habilidades de sostenibilidad comercial básica están asociadas un tercio o 32.60 por ciento ( $R= 0,571$ ;  $R^2= 0.3260$ ;  $p< 0,05$ ). Los otros dos tercios constituyen la brecha por

cubrir mediante acciones orientadas al cultivo de las habilidades para el emprendimiento y la sostenibilidad comercial.

Un tópico importante estudiado es la relación entre las habilidades técnicas y las habilidades comerciales básicas. La percepción de los emprendedores sobre la gestión de sus habilidades técnicas y comerciales equivalente a un tercio de intersección ( $R= 0,61$ ;  $R^2= 0.3721$ ;  $p< 0,05$ ). La optimización de los recursos tecnológicos en los procesos productivos y de servicios ya sea de producción o de servicios cuando enfrenta la presión del mercado, coincidiendo con Barrio (2017), requiere de práctica en el manejo de la cadena de suministros y distribución. En consecuencia, la innovación y calidad del producto o servicio resulta ser sensible al uso de la tecnología y algún modelo de marketing propio.

La gestión de las habilidades técnicas y coincidiendo con Palmer-Silveira (2019) guarda relación con las tecnologías informáticas (TIC) a nivel Mundial permiten a los emprendedores en negocios desarrollar sus habilidades comunicativas para realizar acciones comerciales con menor traslado físico a sus centros de labores. Sin embargo, al prescindir de supervisión en forma directa, se produce alteraciones en la coordinación de las comunicaciones en la empresa que permita medir los resultados del trabajo orientado a la presencia del negocio en el mercado. El acceso a las tecnologías que un emprendedor en negocios enfrenta refiere tres aspectos: la conectividad, la transferencia de información y la comunicación eficaz. Las habilidades técnicas están relacionadas con el uso de métodos y operaciones de manejo del emprendimiento. Estas habilidades a menudo son específicas al rubro o producto o servicio, la gestión y el monitoreo de las operaciones. La tercera conclusión es que la gestión de las habilidades técnicas y la sostenibilidad comercial están asociadas un 37.21 por ciento ( $R= 0,61$ ;  $R^2= 0.3721$ ;  $p< 0,05$ ).

El cuarto análisis basado en los resultados refiere que las relaciones entre las habilidades personales y de liderazgo y habilidades comerciales básicas es igual a 63.68 por ciento ( $R= 0,798$ ;  $p< 0,05$ ). Por ello, un emprendedor en negocios necesita estar enfocado, mediante sus habilidades personales, en los objetivos planificados del día, poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio (Herruzo, Hernández, Cardella y Sánchez, 2019). Las situaciones difíciles siempre son superadas por el emprendedor en negocios, así como la programación y ejecución de sus actividades según el tiempo asignado habitualmente y mente positiva. Las habilidades personales son evidenciadas cuando el emprendedor sabe decir no a las actividades que no son urgentes, a fin de sobrellevar las

situaciones estresantes, superando los desafíos y experiencias difíciles que le permitan iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.

Su visión de la empresa debe ser compartida con su entorno a quienes alienta permanentemente a tener un excelente desempeño. El reconocimiento como líder en el negocio es un acto importante para el ego y sostenimiento del negocio de manera responsable y ética (Delai, 2019). Los proveedores de productos y servicios valoran las habilidades sociales e interpersonales (Madjar, Chubarov, Zalsman, Weiser, & Shoval, 2019), sobre todo si éstas son pertinentes como indicadores del desempeño laboral. Por ello, los emprendedores en negocios deben abarcar un alto coeficiente de gestión de habilidades empresariales, además del dominio del conocimiento y tener éxito en esta era competitiva. Con el fin de inculcar gestión de habilidades sociales e interpersonales en los emprendedores en negocios, ellos necesitan capacitaciones frecuentes, como parte de su plan de entrenamiento laboral en competencias empresariales (Bauman & Lucy, 2019).

Por ello, es muy importante la construcción de relaciones de confianza con los clientes, respetando a las personas de diferentes culturas. El manejo de redes para construir recursos y ampliar las oportunidades de negocios debe constituir una buena práctica de la modernidad y trato persona a persona, sabiendo escuchar atentamente lo que otras personas dicen. A manera de conclusión, las demostraciones de sensibilidad social e interpersonal que los emprendedores en negocios necesitan expresar consiste en el dominio de los sentimientos y emociones de las personas con quienes interactúa, como empleados, clientes y proveedores.

## V. Conclusiones

1. La relación entre la gestión de habilidades empresariales y la gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima es positiva alta ( $R= 0.80$ ;  $p< 0,05$ ) e igual a 64 por ciento de asociación.
2. La gestión de las habilidades de emprendimiento y las habilidades de sostenibilidad comercial básica están asociadas un tercio o 32.60 por ciento ( $R= 0,571$ ;  $R^2= 0.3260$ ;  $p< 0,05$ ). Los otros dos tercios constituyen la brecha por cubrir mediante acciones orientadas al cultivo de las habilidades para el emprendimiento y la sostenibilidad comercial.
3. La gestión de las habilidades técnicas y la sostenibilidad comercial están asociadas un 37.21 por ciento ( $R= 0,61$ ;  $R^2= 0.3721$ ;  $p< 0,05$ ). Las habilidades técnicas están relacionadas con el uso de métodos y operaciones de manejo del emprendimiento.
4. Las demostraciones de sensibilidad social e interpersonal que los emprendedores en negocios necesitan expresar consiste en el dominio de los sentimientos y emociones de las personas con quienes interactúa, como empleados, clientes y proveedores.

## **VI. Recomendaciones**

1. Se recomienda a los planificadores de programas formativos de las empresas pequeñas o medianas e incluso grandes, enfocar el entrenamiento del personal hacia la aplicación de las habilidades empresariales como soporte para la sostenibilidad comercial de las empresas.
2. Se recomienda la aplicación de los resultados de este estudio a los capacitadores y entrenadores de emprendimiento en negocios para identificar las habilidades empresariales e instrumentarlas como una herramienta de medición en programas de desarrollo de habilidades comerciales.
3. Se recomienda a los planificadores de desarrollo comunitario para utilizar los resultados de esta investigación a fin de uniformizar las habilidades empresariales y de sostenibilidad comercial. Asimismo, el desarrollo de clústers regionales que involucra la academia, el estado, la empresa, y la comunidad puede tener una línea de trabajo basada en el desarrollo de habilidades empresariales.
4. Se recomienda a los desarrolladores de software aplicado al acrecentamiento de las habilidades empresariales y simuladores de sostenibilidad comercial, cuando ellos tengan que plantear situaciones que implique manejo de habilidades y algoritmos aplicados a casos de decisiones en los negocios sustentables por intervención humana.
5. Un especial énfasis en la recomendación que debe hacerse para cada individuo en la sociedad para utilizar la gestión de las habilidades empresariales y de sostenibilidad comercial y la teoría económica en su propia autoevaluación, autorregulación y autorrealización.
6. Se recomienda a los pequeños empresarios y emprendedores, como sujetos de análisis en futuras investigaciones, tomando como referencia las habilidades empresariales y la sostenibilidad comercial, generando investigaciones mixtas, utilizando técnicas adecuadas en los enfoques cualitativos y cuantitativos, a fin de llegar al modelamiento de ecuaciones estructurales.

## **VII. Propuesta**

Concepción de investigación, creación artística, innovación y cultura basado en competencias empresariales y sostenibilidad comercial: clúster académico

La estructura de la propuesta tiene su base en la gestión de las habilidades empresariales como soporte de la sostenibilidad comercial de un programa de estudios de Negocios internacionales en Bogotá, Colombia. La vinculación entre las habilidades y las competencias de los involucrados en los procesos de investigación, innovación y/o creación artística y cultural del programa de estudios son pilares en la construcción de herramientas para la internacionalización empresarial, y la búsqueda aplicada del conocimiento en técnicas inherentes a la profesión asociadas a la formulación y solución de problemas en la comunidad, el sistema de agrupamiento (clustering) de áreas claves de desarrollo regional genera mejores resultados en el seguimiento del modelo mediante algoritmos adecuados como se realiza en deportes de alta competencia (Goodson, 2020).

El profesional de Negocios Internacionales desde su intención emprendedora con dimensión mundial genera interfaces no solo entre la innovación y el desarrollo empresarial, sino también la investigación científica a través de experiencias académicas que permiten generar procesos creativos de indagación orientados a analizar interdisciplinariamente el impacto de la internacionalización de los mercados de bienes y servicios, disrupción y transformación digital.

La relación entre los conceptos de negocios internacionales y los elementos propios de la cultura entre negociadores de diversas latitudes expone las habilidades empresariales y de sostenibilidad comercial. Los elementos convergentes y divergentes deben ser aprendidos por reflexión y en diferentes niveles de complejidad formativa y de compartir experiencias negociadoras entre los agentes de la cadena de valor.

El primer concepto a tomar en cuenta en este clúster académico es el de proceso de importación y exportación de bienes y servicios. La línea de investigación troncal tiene como propósito consolidar los modelos de negocio enfocados en la internacionalización de los mercados de bienes y servicios, a través de la diversificación de productos competitivos internacionalmente. La inducción del know how en este contexto es parte de la capacidad gerencial y dinámica de los emprendedores en negocios con habilidades para realizar



actividades de gestión de sus habilidades empresariales y sostenibilidad comercial. El objeto de estudio de este contexto es la consolidación de alianzas estratégicas con empresas extranjeras y desarrollo de intereses comunes.

Los resultados de esta parte del clúster académico deben prever las evidencias suficientes en la línea de investigación aplicada para la generación de productos de nuevo conocimiento como libros y artículos especializados, productos de desarrollo tecnológico, actividades de apropiación social, así como actividades y proyectos orientados a la formación del capital humano.

El segundo concepto del clúster académico es el de proceso del mercado que alinea desarrollo de las capacidades, habilidades, competencias humanas para el emprendimiento y sostenibilidad comercial en contexto internacional. Esta línea se encuentra orientada a la capacidad de indagación y búsqueda, y formación de un espíritu creativo e innovador en los estudiantes en busca de consolidar estrategias relacionadas no solo con procesos de mercados y la toma de decisiones en el contexto empresarial, sino también en relación con el conocimiento de su imagen, clientes, productos, herramientas tecnológicas, marca, entre otros. De esta manera, los estudiantes y profesores de negocios, a través del uso de las tecnologías de la comunicación, generan notables avances mediante los resultados de la investigación científica y experiencial aplicados a la consolidación de empresas internacionalmente competitivas, socialmente sostenibles y crecimiento racional probado.

La pregunta clave es ¿cuál es el enfoque de la investigación, innovación y/o creación artística y cultural, basado en la gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial, del clúster académico en un contexto de negocios internacionales? La conclusión del trabajo de investigación, tesis, “gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad empresarial”, es la respuesta aplicada a la operatividad de los emprendedores y su articulación con la estructura curricular del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Colombiana. Para llevar a cabo la articulación y consolidación de la investigación, innovación y creación cultural, es necesario analizar la coherencia de las asignaturas que contribuyen con el fortalecimiento de las líneas de investigación del programa de estudios y en sus niveles tecnológico y universitario. Asimismo, la articulación de las estrategias pedagógicas y buenas prácticas, bajo este marco, debe estar circunscrito al modo en el cual es posible construir espacios para la investigación, innovación y creación cultural desde el programa de Negocios Internacionales. Las estrategias en un marco de desarrollo regional comprenden la conjunción de cuatro grupos pilares, basados en las

habilidades empresariales y de sostenibilidad comercial, que permitan involucrar los escenarios como el académico, estado, comunidad y empresa, en el contexto real de aplicación de los productos consolidados en las líneas de investigación.

*Modelo teórico de inclusión de la investigación, innovación y creación artística y cultural en el Programa de Negocios Internacionales: clúster académico*

Sub clúster 1	Sub clúster 2		Sub clúster 3
Conocimiento empresarial	Habilidades empresariales para innovación e investigación empresarial		Actitud emprendedora
Estudio del intercambio de bienes y servicios entre individuos y empresas en múltiples países (CONOCIMIENTO).	La práctica de la competencia y gestión de resultado-producto más asequibles para el consumidor (INNOVACIÓN). Desarrollo de habilidades comerciales que permitan una mayor competencia y precios más competitivos en el mercado (INVESTIGACIÓN).		Aplicación / creación de modelos de intercambio de bienes y servicios que también afectan la economía del mundo según lo dictado por la oferta y la demanda. Planeación / desarrollo de modelos empresariales o comerciales basados en el conocimiento científico para que los bienes y servicios sean obtenibles y que de otra manera no estarían disponibles para los consumidores a nivel mundial (ARTE Y CULTURA).
	<b>HABILIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>HABILIDAD COMERCIAL</b>	
	Hab. emprender Hab. técnicas Hab. personales Hab. liderazgo Hab. Soc./ Interpers.	Hab. Gestión Empresarial Hab. Mercadeo Hab. Gestión Financiera Hab. Gestión RRHH	
Línea de investigación 1: aspectos macroeconómicos			
Línea de investigación 2: procesos de importación y exportación de bienes y servicios			
Línea de investigación 3: procesos de mercados			

Este modelo de clúster académico tiene como eje central el desarrollo de las habilidades empresariales y de sostenibilidad comercial, aunque tiene mayor aceptación pública que científica (Drews, S., Savin, I., & van den Bergh, J. C. J. M. (2019). La recogida de datos y análisis de mismos se produce cuando las líneas de investigación formativa incluyen operaciones de investigación, innovación y creación artística y cultural en el Programa de Negocios Internacionales. El registro de estas operaciones y sus resultados debe ser tipificado en su aporte al conocimiento empresarial, la práctica de las habilidades empresariales para innovación e investigación y, la actitud emprendedora de cada uno de los productos bajo un esquema de trabajo colaborativo multisectorial regional. El respeto al medio ambiente y el equilibrio sostenibles de los seres vivos en su entorno sano es una constante en todas las operaciones del modelo.

## Referencias

- Appleby, D. C. (2017). The soft skills college students need to succeed now and in the future. *American Psychological Association*, (September). Retrieved from <https://www.apa.org/ed/precollege/psn/2017/09/soft-skills.aspx>
- Avolio, B. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *CENTRUM Universidad Católica Del Perú*.
- Barrio Carrasco, J. (2017). La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España [Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/42339/1/T38702.pdf>
- Bashir, H., Jørgensen, S., Tynes Pedersen, L. J., & Skard, S. (2020). Experimenting with sustainable business models in fast moving consumer goods. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122302>
- Bauman, A., & Lucy, C. (2019). Enhancing entrepreneurial education: Developing competencies for success. *International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.005>
- Bernal, César (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia. ISBN: 978-958-699-128-5
- Colombo, E., Mercurio, F., & Mezzanzanica, M. (2019). AI meets labor market: Exploring the link between automation and skills. *Information Economics and Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2019.05.003>
- Delai, J. (2019). Factores clave en la intención de emprender de los estudiantes universitarios . El papel moderador del entorno [Universidad de la Rioja, España]. <http://tede.unioeste.br/handle/tede/4552>
- Drews, S., Savin, I., & van den Bergh, J. C. J. M. (2019). Opinion Clusters in Academic and Public Debates on Growth-vs-Environment. *Ecological Economics*, 141.
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw Hill Education. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Freire, M. T. (2017). Formación para el emprendimiento en la enseñanza de economía y escuelas de negocios [Universidad Complutense de Madrid]. <http://eprints.ucm.es/40779/1/T38236.pdf>
- Gómez, M. (2015). Introducción a la metodología de la investigación científica. Buenos Aires, Argentina: Brujas
- Goodson, A. (2020). Clustering by Academic Major at Historically Black Colleges and Universities (HBCUs). *The Journal of Negro Education*, 89(1), 24. <https://doi.org/10.7709/jnegroeducation.89.1.0024>
- Herruzo, E., Hernández, B. R., Cardella, G. M., & Sánchez, J. C. (2019). Emprendimiento E Innovación: Oportunidades Para Todos (E. Herruzo-Gómez (ed.)).
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>

- Jagannathan, R., Camasso, M. J., & Delacalle, M. (2019). Promoting cognitive and soft skills acquisition in a disadvantaged public school system: Evidence from the Nurture thru Nature randomized experiment. *Economics of Education Review*, 70, 173–191. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.04.005>
- Linåker, J., Regnell, B., & Damian, D. (2019). A Community Strategy Framework – How to obtain influence on requirements in meritocratic open source software communities? *Information and Software Technology*, 112, 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.04.010>
- Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82–83, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>
- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Madjar, N., Chubarov, E., Zalsman, G., Weiser, M., & Shoval, G. (2019). Social skills, executive functioning and social engagement. *Schizophrenia Research: Cognition*. <https://doi.org/10.1016/j.scog.2019.100137>
- Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v9i1.111>
- Mohd Nor Hakim Bin Yusoff, Abdullah Al Mamun, Mohamed Dahlan Ibrahim, & Hasannuddin Hassan. (2018). Measuring and Comparing Functional Business Skills and Knowledge among Asnaf Community in Malaysia. *Economics & Sociology*, 229. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-2/16>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. OXFORD.
- Nair, S., Kaushik, A., & Dhoot, H. (2019). Conceptual framework of a skill-based interactive employee engaging system: In the Context of Upskilling the present IT organization. *Applied Computing and Informatics*. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2019.05.001>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (5th ed.). Ediciones de la U. [https://books.google.com.pe/books?id=KzSjDwAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion+variable+independiente&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=KzSjDwAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion+variable+independiente&source=gb_s_navlinks_s)
- Palmer-Silveira, J. C. (2019). A multimodal approach to business presentations for the tourism industry: Learning communication skills in a master's programme. *Iberica*, 2019(37), 39–64.
- Rebele, J. E., & St. Pierre, E. K. (2019). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge. *Journal of Accounting Education*. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.07.002>
- Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2015). *Foundations of sustainable business: Theory, function, and strategy*
- Short, J. C., Zachary, M. A., & Ketchen, D. J. (2018). Entrepreneurial orientation rhetoric and franchise system size: The moderating role of military veteran recruitment. *Journal of Business Venturing Insights*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00097>

- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100149>
- Terán-Yépez, Eduardo; Guerrero-Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento : revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, Vol. 41. I.
- Wach, K. (2020). A Typology of Small Business Growth Modelling : a Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 159–184. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080109>
- Wickens, J. D. J., & Norris, D. H. (2018). The Imperative of Soft Skill Development in Preventive Conservation Practice and Training. *Studies in Conservation*, 63, 301–306. <https://doi.org/10.1080/00393630.2018.1486078>

## Anexos

Tabla 11

*Resumen de procesamiento de casos y Alfa de Cronbach*

		N	%
Casos	Válido	139	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	139	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	9

Tabla 12

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz Bolívar, C. (2002)

Tabla 13

*Matriz de consistencia. Definiciones conceptual y operacional de las variables*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
<p>Variable 1: Gestión de habilidades empresariales</p> <p>Es el resultado de la combinación de las cualidades internas del individuo que influyen significativamente en sus actividades emprendedoras, con los factores externos que permiten insertar el desenvolvimiento del emprendimiento en el desarrollo económico (Mohanty, 2006, citado por Terán-Yépez y Guerrero-Mora, 2020).</p>	<p>La variable 1 vincula el nacimiento, crecimiento y performance de un emprendimiento comercial. Fue medida mediante las dimensiones: habilidades de emprendimiento, habilidades técnicas, habilidades personales y de liderazgo. Un cuestionario de 41 ítems.</p>	<p>Habilidades de emprendimiento Habilidades técnicas Habilidades personales y de liderazgo</p>
<p>Variable 2: Gestión de habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas</p> <p>Los empresarios mientras se forman en las universidades aprenden y construyen el conocimiento comercial y orientan sus enfoques con una intención emprendedora (Mamabolo, Kerrin, &amp; Kele, 2017)</p>	<p>La variable 2 vincula la organización y el manejo efectivo de las operaciones comerciales. Fue medida mediante las dimensiones: habilidades de gestión empresarial, mercadeo, gestión financiera y gestión de recursos humanos. Un cuestionario de 39 ítems.</p>	<p>Habilidades de gestión empresarial Habilidades de mercadeo Habilidades de gestión financiera Habilidades de gestión de recursos humanos.</p>

Tabla 14  
Operacionalización de variables

VARIABLES E INDICADORES

Variable 1: Gestión de habilidades empresariales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Habilidades de emprendimiento	Habilidades para emprender	1 al 9	Escala: ordinal	Alto (152-205) Medio (97-151)
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas	10 al 16	Nivel: politómico	Bajo (41-96)
Habilidades personales y de liderazgo	Habilidades personales	17 al 28	Nunca (1)	
	Habilidades de liderazgo	29 al 34	Casi nunca (2)	
	Habilidades sociales e interpersonales	35 al 41	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	

Variable 2: Gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades comerciales básicas	Habilidades de gestión empresarial	42 al 53	Escala: ordinal	Alto (143-195)
	Habilidades de mercadeo	54 al 62		Medio (91-142)
	Habilidades de gestión financiera	63 al 72	Nivel: politómico	Bajo (39-90)
	Habilidades de gestión de recursos humanos	73 al 80	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	



Tabla 15

*Instrumento: Gestión de habilidades empresariales de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima*

Dimensiones	Indicador	Ítem de habilidad
Habilidades para emprender	Elaboración de prototipos	1 Probar la viabilidad de la idea del negocio.
	Puesta en marcha de un emprendimiento	2 Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad
	Plan de negocios formalizado	3 Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.
	Planificación del crecimiento	4 Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.
	Evaluación de capacidades propias	5 Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.
	Escaneo del medio ambiente	6 Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.
	Innovación	7 Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.
	Riesgo calculado	8 Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.
	Reconocimiento de oportunidad	9 Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.
Habilidades técnicas	Producto específico de la industria	10 Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.
	Desarrollo de productos	11 Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.
	Gestionando operaciones	12 Gestionar la producción de los productos o servicios.
	Administrar suministros	13 Distribuir los productos y suministros al mercado.
	Auditoría de calidad	14 Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.
	Tecnología y procesos de producción	15 Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.
Habilidades personales	Innovación continua	16 Innovar continuamente los productos o servicios existentes.
	Responsabilidad	17 Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.
	Trabajo duro	18 Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.
	Intuición	19 Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.
	Pasión	20 Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.
	Automotivación	21 Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.
	Mentalidad única	22 Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.
	Tenacidad	23 Soportar las situaciones difíciles en el negocio.
	Gestión del tiempo	24 Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.
	Asertividad	25 Decir no a las actividades que no son urgentes.
	Afrontamiento emocional	26 Saber sobrellevar las situaciones estresantes.
Capacidad de aprendizaje	27 Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.	

	Creatividad	28	Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.
Habilidades de liderazgo	Visionario	29	Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.
	Empleados inspiradores	30	Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.
	Compartiendo visión	31	Compartir la visión de la empresa con los empleados.
	Cultura de actuación	32	Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.
	Pensamiento de liderazgo	33	Ser reconocido como líder (lideresa) en el negocio por los empleados.
	Liderando responsablemente	34	Liderar el negocio de manera responsable y ética.
Habilidades sociales e interpersonales	Los talentos de la gente	35	Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.
	Habilidades de comunicación	36	Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.
	Construyendo relaciones	37	Construir relaciones de confianza con los clientes.
	Entendiendo las culturas	38	Trabajar bien con personas de diferentes culturas.
	Astucia política	39	Identificar y superar los desafíos políticos.
	Redes	40	Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.
	Escuchando	41	Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.

Adaptado de Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v9i1.111>

Tabla 16

*Instrumento: Habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas*

Dimensiones	Indicador	Ítem de habilidad
Habilidades de gestión empresarial	Resolución de problemas	42 Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.
	Competencia estratégica	43 Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.
	Habilidades legales	44 Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.
	Planificación	45 Planificar las actividades en el negocio.
	Negociación	46 Negociar para obtener ventajas comerciales.
	Organizando trabajo	47 Organizar las actividades en el negocio.
	Toma de decisiones	48 Tomar decisiones en el manejo del negocio.
	Delegación	49 Delegar tareas a los empleados.
	Modelo de distribución	50 Hacer que el producto esté disponible en el mercado.
	Cambio de gerencia	51 Gestionar los cambios en el negocio.
	Asociaciones	52 Atraer inversores y socios potenciales.
	Desarrollo de negocios	53 Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.
	Habilidades de mercadeo	Investigación de mercado
Monitoreo de competidores		55 Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.
Posicionamiento		56 Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.
De venta		57 Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.
Publicidad del negocio		58 Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones
Marca		59 Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.
Experiencia del cliente		60 Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.
Marketing de medios sociales		61 Usar las redes sociales para publicitar el negocio.
Adaptando productos		62 Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.
Habilidades de gestión financiera		Precios
	Capital creciente	64 Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.
	Administrar efectivo	65 Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.
	Calcular costos	66 Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.
	Interpretando resultados financieros	67 Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.
	Archivar informes de impuestos	68 Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.
	Usando software financiero	69 Usar software financiero.
	Gestión de facturación	70 Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.
	Mantenimiento de libros	71 Comprender e interpretar los registros financieros.

	Venta o compra de acciones	72	Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.
Habilidades de gestión de recursos humanos	Reclutamiento	73	Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.
	Empleados en desarrollo	74	Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.
	Evaluar las habilidades de los empleados	75	Evaluar el desempeño general de los empleados.
	Evaluar el desempeño	76	Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.
	Establecer roles	77	Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.
	Pago de salarios	78	Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.
	Despido de empleados	79	Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.
	Usando tecnologías de recursos humanos	80	Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.

Adaptado de Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v9i1.111>

Lima, 20 de febrero de 2020

Dra. María Dolores Martínez Zavala

Presente. -

Asunto: validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es grato comunicarme con Usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacerle de su conocimiento que, soy estudiante del programa de Doctorado en Administración de la UCV, en el Campus Los Olivos, Promoción 2017.

Por este motivo, le solicito validar el instrumento académico adjunto con lo cual recogeré la información necesaria para desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Doctor en Administración.

El título del trabajo de investigación es:

*Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima*

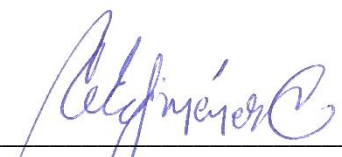
Siendo imprescindible contar con el instrumento validado para la medición de las variables en estudio, recorro a Usted y su demostrada experiencia en este rubro de la actividad académica.

El expediente de validación que hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la variable y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración me despido de Usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

  
César Eduardo Jiménez Calderón  
DNI. 16436847

## CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DIRIGIDO A LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN

Estimados Doctores. Este es el cuestionario sobre Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima. Le solicito con mucho respeto su colaboración para analizar y validar el instrumento adjunto. Este cuestionario debe ser aplicado de manera anónima y sólo para uso académico. Agradezco su colaboración.

Marcar con “X” sola una alternativa por ítem, según los siguientes criterios:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ÍTEM	1	2	3	4	5
Probar la viabilidad de la idea del negocio.					
Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad					
Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.					
Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.					
Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.					
Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.					
Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.					
Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.					
Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.					
Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.					
Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.					
Gestionar la producción de los productos o servicios.					
Distribuir los productos y suministros al mercado.					
Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.					
Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.					
Innovar continuamente los productos o servicios existentes.					
Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.					
Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.					
Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.					
Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.					
Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.					
Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.					
Soportar las situaciones difíciles en el negocio.					
Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.					
Decir no a las actividades que no son urgentes.					
Saber sobrellevar las situaciones estresantes.					
Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.					
Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.					

Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.					
Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.					
Compartir la visión de la empresa con los empleados.					
Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.					
Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.					
Liderar el negocio de manera responsable y ética.					
Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.					
Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.					
Construir relaciones de confianza con los clientes.					
Trabajar bien con personas de diferentes culturas.					
Identificar y superar los desafíos políticos.					
Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.					
Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.					
Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.					
Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.					
Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.					
Planificar las actividades en el negocio.					
Negociar para obtener ventajas comerciales.					
Organizar las actividades en el negocio.					
Tomar decisiones en el manejo del negocio.					
Delegar tareas a los empleados.					
Hacer que el producto esté disponible en el mercado.					
Gestionar los cambios en el negocio.					
Atraer inversores y socios potenciales.					
Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.					
Realizar estudios de mercado					
Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.					
Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.					
Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.					
Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones					
Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.					
Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.					
Usar las redes sociales para publicitar el negocio.					
Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.					
Establecer los precios para los productos o servicios.					
Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.					
Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.					
Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.					
Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.					
Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.					

Usar software financiero.					
Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.					
Comprender e interpretar los registros financieros.					
Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.					
Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.					
Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.					
Evaluar el desempeño general de los empleados.					
Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.					
Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.					
Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.					
Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.					
Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.					



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### *Operacionalización de variables*

#### Variables e indicadores

Variable 1: Gestión de habilidades empresariales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Habilidades de emprendimiento	Habilidades para emprender	1 al 9	Escala: ordinal	Alto (152-205)
				Medio (97-151)
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas	10 al 16	Nivel: politómico	Bajo (41-96)
Habilidades personales y de liderazgo	Habilidades personales	17 al 28	Nunca (1)	
		29 al 34	Casi nunca (2)	
	Habilidades sociales e interpersonales	35 al 41	A veces (3)	
			Casi siempre (4)	
Siempre (5)				

Variable 2: Gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades comerciales básicas	Habilidades de gestión empresarial	42 al 53	Escala: ordinal	Alto (143-195)
	Habilidades de mercadeo	54 al 62		Medio (91-142)
	Habilidades de gestión financiera	63 al 72	Nivel: politómico	Bajo (39-90)
	Habilidades de gestión de recursos humanos	73 al 80	Nunca (1)	
			Casi nunca (2)	
			A veces (3)	
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	

**Fuente:** Elaboración propia.

## *Gestión de habilidades empresariales de los emprendedores de pequeñas empresas en Lima*

Dimensiones	Indicador	Ítem
Habilidades para emprender	Elaboración de prototipos	1 Probar la viabilidad de la idea del negocio.
	Puesta en marcha de un emprendimiento	2 Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad
	Plan de negocios formalizado	3 Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.
	Planificación del crecimiento	4 Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.
	Evaluación de capacidades propias	5 Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.
	Escaneo del medio ambiente	6 Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.
	Innovación	7 Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.
	Riesgo calculado	8 Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.
	Reconocimiento de oportunidad	9 Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.
Habilidades técnicas	Producto específico de la industria	10 Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.
	Desarrollo de productos	11 Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.
	Gestionando operaciones	12 Gestionar la producción de los productos o servicios.
	Administrar suministros	13 Distribuir los productos y suministros al mercado.
	Auditoría de calidad	14 Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.
	Tecnología y procesos de producción	15 Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.
Habilidades personales	Innovación continua	16 Innovar continuamente los productos o servicios existentes.
	Responsabilidad	17 Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.
	Trabajo duro	18 Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.
	Intuición	19 Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.
	Pasión	20 Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.
	Automotivación	21 Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.
	Mentalidad única	22 Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.
	Tenacidad	23 Soportar las situaciones difíciles en el negocio.
	Gestión del tiempo	24 Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.
	Asertividad	25 Decir no a las actividades que no son urgentes.
	Afrontamiento emocional	26 Saber sobrellevar las situaciones estresantes.
Capacidad de aprendizaje	27 Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.	
Creatividad	28 Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.	
Visionario	29 Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.	

Habilidades de liderazgo	Empleados inspiradores	30	Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.
	Compartiendo visión	31	Compartir la visión de la empresa con los empleados.
	Cultura de actuación	32	Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.
	Pensamiento de liderazgo	33	Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.
	Liderando responsablemente	34	Liderar el negocio de manera responsable y ética.
Habilidades sociales e interpersonales	Los talentos de la gente	35	Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.
	Habilidades de comunicación	36	Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.
	Construyendo relaciones	37	Construir relaciones de confianza con los clientes.
	Entendiendo las culturas	38	Trabajar bien con personas de diferentes culturas.
	Astucia política	39	Identificar y superar los desafíos políticos.
	Redes	40	Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.
	Escuchando	41	Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.

## Tabla

### *Habilidades de sostenibilidad comercial en pequeñas empresas*

Dimensiones	Indicador	Ítem	
Habilidades de gestión empresarial	Resolución de problemas	42	Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.
	Competencia estratégica	43	Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.
	Habilidades legales	44	Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.
	Planificación	45	Planificar las actividades en el negocio.
	Negociación	46	Negociar para obtener ventajas comerciales.
	Organizando trabajo	47	Organizar las actividades en el negocio.
	Toma de decisiones	48	Tomar decisiones en el manejo del negocio.
	Delegación	49	Delegar tareas a los empleados.
	Modelo de distribución	50	Hacer que el producto esté disponible en el mercado.
	Cambio de gerencia	51	Gestionar los cambios en el negocio.
Habilidades de mercadeo	Asociaciones	52	Atraer inversores y socios potenciales.
	Desarrollo de negocios	53	Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.
	Investigación de mercado	54	Realizar estudios de mercado
	Monitoreo de competidores	55	Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.
	Posicionamiento	56	Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.
	De venta	57	Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.
	Publicidad del negocio	58	Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones
	Marca	59	Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.
	Experiencia del cliente	60	Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.
	Marketing de medios sociales	61	Usar las redes sociales para publicitar el negocio.

Habilidades de gestión financiera	Adaptando productos	62	Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.
	Precios	63	Establecer los precios para los productos o servicios.
	Capital creciente	64	Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.
	Administrar efectivo	65	Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.
	Calcular costos	66	Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.
	Interpretando resultados financieros	67	Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.
	Archivar informes de impuestos	68	Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.
	Usando software financiero	69	Usar software financiero.
	Gestión de facturación	70	Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.
	Mantenimiento de libros	71	Comprender e interpretar los registros financieros.
Habilidades de gestión de recursos humanos	Venta o compra de acciones	72	Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.
	Reclutamiento	73	Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.
	Empleados en desarrollo	74	Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.
	Evaluar las habilidades de los empleados	75	Evaluar el desempeño general de los empleados.
	Evaluar el desempeño	76	Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.
	Establecer roles	77	Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.
	Pago de salarios	78	Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.
	Despido de empleados	79	Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.
	Usando tecnologías de recursos humanos	80	Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES**

N°	DIMENSIONES / Ítems	1		2		3		Sugerencia
		pertinencia		relevancia		Claridad		
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades para emprender</b>							
	Probar la viabilidad de la idea del negocio.	X		X		X		
	Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad	X		X		X		
	Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.	X		X		X		
	Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.	X		X		X		
	Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.	X		X		X		
	Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.	X		X		X		
	Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.	X		X		X		
	Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.	X		X		X		
	Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades técnicas</b>							
	Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.	X		X		X		
	Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.	X		X		X		
	Gestionar la producción de los productos o servicios.	X		X		X		
	Distribuir los productos y suministros al mercado.	X		X		X		
	Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.	X		X		X		
	Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.	X		X		X		
	Innovar continuamente los productos o servicios existentes.	X		X		X		
	<b>Habilidades personales</b>							
	Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.	X		X		X		
	Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.	X		X		X		
	Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.	X		X		X		
	Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.	X		X		X		
	Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.	X		X		X		
	Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.	X		X		X		
	Soportar las situaciones difíciles en el negocio.	X		X		X		
	Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.	X		X		X		
	Decir no a las actividades que no son urgentes.	X		X		X		
	Saber sobrellevar las situaciones estresantes.	X		X		X		
	Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.	X		X		X		
	Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades de liderazgo</b>							
	Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.	X		X		X		
	Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.	X		X		X		
	Compartir la visión de la empresa con los empleados.	X		X		X		
	Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.	X		X		X		

	Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.	X		X		X		
	Liderar el negocio de manera responsable y ética.	X		X		X		
	<b>Habilidades sociales e interpersonales</b>							
	Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.	X		X		X		
	Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.	X		X		X		
	Construir relaciones de confianza con los clientes.	X		X		X		
	Trabajar bien con personas de diferentes culturas.	X		X		X		
	Identificar y superar los desafíos políticos.	X		X		X		
	Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.	X		X		X		
	Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD COMERCIAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	1 pertinencia		2 relevancia		3 Claridad		Sugerencia
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades de gestión empresarial</b>							
	Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.	X		X		X		
	Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.	X		X		X		
	Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.	X		X		X		
	Planificar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Negociar para obtener ventajas comerciales.	X		X		X		
	Organizar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Tomar decisiones en el manejo del negocio.	X		X		X		
	Delegar tareas a los empleados.	X		X		X		
	Hacer que el producto esté disponible en el mercado.	X		X		X		
	Gestionar los cambios en el negocio.	X		X		X		
	Atraer inversores y socios potenciales.	X		X		X		
	Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.	X		X		X		
	<b>Habilidades de mercadeo</b>							
	Realizar estudios de mercado	X		X		X		
	Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.	X		X		X		
	Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.	X		X		X		
	Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.	X		X		X		
	Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones	X		X		X		
	Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.	X		X		X		
	Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.	X		X		X		
	Usar las redes sociales para publicitar el negocio.	X		X		X		
	Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.	X		X		X		
	<b>Habilidades de gestión financiera</b>							
	Establecer los precios para los productos o servicios.	X		X		X		
	Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.	X		X		X		
	Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.	X		X		X		

	Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.	X		X		X	
	Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.	X		X		X	
	Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.	X		X		X	
	Usar software financiero.	X		X		X	
	Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.	X		X		X	
	Comprender e interpretar los registros financieros.	X		X		X	
	Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.	X		X		X	
	<b>Habilidades de gestión de recursos humanos</b>						
	Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.	X		X		X	
	Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.	X		X		X	
	Evaluar el desempeño general de los empleados.	X		X		X	
	Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.	X		X		X	
	Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.	X		X		X	
	Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.	X		X		X	
	Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.	X		X		X	
	Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ...EL CUESTIONARIO ES SUFICIENTE PARA MEDIR LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X )  
 Aplicable después de corregir ( )  
 No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. MARTINEZ ZAVALA, MARÍA DOLORES

DNI: ...07613076

Especialidad del validador: ...DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN.....

Fecha: 28 DE FEBRERO DE 2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes en número y contenido para medir la dimensión.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Maria Fortuza". The signature is fluid and cursive, with a large initial "M" and a stylized "F".

Firma del experto Informante  
Especialidad:



Lima, 20 de febrero 2020

Dr. Teodoro Carranza Estela

Presente. -

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto.

Me es grato comunicarme con Usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacerle de su conocimiento que, soy estudiante del programa de Doctorado en Administración de la UCV, en el Campus Los Olivos, Promoción 2017.

Por este motivo, le solicito validar el instrumento académico adjunto con lo cual recogeré la información necesaria para desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Doctor en Administración.

El título del trabajo de investigación es:

*Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima*

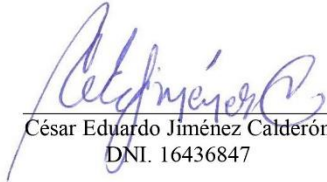
Siendo imprescindible contar con el instrumento validado para la medición de las variables en estudio, recurro a Usted y su demostrada experiencia en este rubro de la actividad académica.

El expediente de validación que hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la variable y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración me despido de Usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

  
César Eduardo Jiménez Calderón  
DNI. 16436847

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DIRIGIDO A LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN**

Estimados Doctores. Este es el cuestionario sobre Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima. Le solicito con mucho respeto su colaboración para analizar y validar el instrumento adjunto. Este cuestionario debe ser aplicado de manera anónima y sólo para uso académico. Agradezco su colaboración.

Marcar con "X" sola una alternativa por ítem, según los siguientes criterios:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
Probar la viabilidad de la idea del negocio.					
Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad					
Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.					
Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.					
Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.					
Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.					
Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.					
Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.					
Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.					
Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.					
Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.					
Gestionar la producción de los productos o servicios.					
Distribuir los productos y suministros al mercado.					
Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.					
Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.					
Innovar continuamente los productos o servicios existentes.					
Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.					
Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.					
Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.					
Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.					
Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.					
Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.					
Soportar las situaciones difíciles en el negocio.					
Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.					

Decir no a las actividades que no son urgentes.						
Saber sobrellevar las situaciones estresantes.						
Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.						
Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.						
Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.						
Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.						
Compartir la visión de la empresa con los empleados.						
Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.						
Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.						
Liderar el negocio de manera responsable y ética.						
Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.						
Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.						
Construir relaciones de confianza con los clientes.						
Trabajar bien con personas de diferentes culturas.						
Identificar y superar los desafíos políticos.						
Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.						
Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.						
Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.						
Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.						
Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.						
Planificar las actividades en el negocio.						
Negociar para obtener ventajas comerciales.						
Organizar las actividades en el negocio.						
Tomar decisiones en el manejo del negocio.						
Delegar tareas a los empleados.						
Hacer que el producto esté disponible en el mercado.						
Gestionar los cambios en el negocio.						
Atracar inversores y socios potenciales.						
Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.						
Realizar estudios de mercado						
Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.						
Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.						
Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.						
Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones						
Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.						
Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.						
Usar las redes sociales para publicitar el negocio.						
Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.						

Establecer los precios para los productos o servicios.						
Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.						
Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.						
Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.						
Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.						
Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.						
Usar software financiero.						
Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.						
Comprender e interpretar los registros financieros.						
Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.						
Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.						
Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.						
Evaluar el desempeño general de los empleados.						
Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.						
Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.						
Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.						
Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.						
Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.						

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### Operacionalización de variables

Variables e indicadores				
Variable 1: Gestión de habilidades empresariales				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Habilidades de emprendimiento	Habilidades para emprender	1 al 9	Escala: ordinal	Alto (152-205) Medio (97-151) Bajo (41-96)
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas	10 al 16	Nivel: politómico	
Habilidades personales y de liderazgo	Habilidades personales	17 al 28	Nunca (1)	
	Habilidades de liderazgo	29 al 34	Casi nunca (2)	
	Habilidades sociales e interpersonales	35 al 41	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
Variable 2: Gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades comerciales básicas	Habilidades de gestión empresarial	42 al 53	Escala: ordinal	Alto (143-195) Medio (91-142) Bajo (39-90)
	Habilidades de mercadeo	54 al 62	Nivel: politómico	
	Habilidades de gestión financiera	63 al 72		
	Habilidades de gestión de recursos humanos	73 al 80		

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES

Nº	DIMENSIONES / Ítems	1 pertinencia		2 relevancia		3 Claridad		Sugerencia
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades para emprender</b>							
	Probar la viabilidad de la idea del negocio.	x		x		x		
	Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad	x		x		X		
	Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.	x		x		x		
	Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.	x		x		x		
	Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.	x		x		x		
	Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.	x		x		x		
	Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.	x		x		x		
	Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.	x		x		x		
	Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.	x		x		x		
	<b>Habilidades técnicas</b>							
	Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.	x		x		x		
	Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.	x		x		x		
	Gestionar la producción de los productos o servicios.	x		x		x		
	Distribuir los productos y suministros al mercado.	x		x		x		
	Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.	x		x		x		
	Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.	x		x		x		
	Innovar continuamente los productos o servicios existentes.	x		x		x		
	<b>Habilidades personales</b>							
	Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.	x		x		x		
	Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.	x		x		x		
	Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.	x		x		x		
	Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.	x		x		x		
	Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.	x		x		x		
	Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.	x		x		x		
	Soportar las situaciones difíciles en el negocio.	x		x		x		
	Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.	x		x		x		
	Decir no a las actividades que no son urgentes.	x		x		x		
	Saber sobrellevar las situaciones estresantes.	x		x		x		
	Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.	x		x		x		
	Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.	x		x		x		
	<b>Habilidades de liderazgo</b>							
	Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.	x		x		x		

Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.	x		x		x		
Compartir la visión de la empresa con los empleados.	x		x		x		
Alejar a los empleados a tener un excelente desempeño.	x		x		x		
Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.	x		x		x		
Liderar el negocio de manera responsable y ética.	x		x		x		
<b>Habilidades sociales e interpersonales</b>	x		x		x		
Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.	x		x		x		
Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.	x		x		x		
Construir relaciones de confianza con los clientes.	x		x		x		
Trabajar bien con personas de diferentes culturas.	x		x		x		
Identificar y superar los desafíos políticos.	x		x		x		
Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.	x		x		x		
Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( x )  
 Aplicable después de corregir ( )  
 No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Teodoro Carranza Estela  
 DNI: 08074405

Especialidad del validador: Doctor en Administración, Magister en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, Licenciado en Administración

Fecha: 26.02.2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes en número y contenido para medir la dimensión



DR. TOEDORO CARRANZA ESTELA  
 CLAD 08171

DNI: 080704405

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD COMERCIAL

Nº	DIMENSIONES / Ítems	1 pertinencia		2 relevancia		3 Claridad		Sugerencia
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades de gestión empresarial</b>							
	Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.	x		x		x		
	Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.	x		x		x		
	Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.	x		x		x		
	Planificar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Negociar para obtener ventajas comerciales.	X		X		X		
	Organizar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Tomar decisiones en el manejo del negocio.	X		X		X		
	Delegar tareas a los empleados.	X		X		X		
	Hacer que el producto esté disponible en el mercado.	X		X		X		
	Gestionar los cambios en el negocio.	X		X		X		
	Atraer inversores y socios potenciales.	X		X		X		
	Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.	X		X		X		
	<b>Habilidades de mercadeo</b>	X		X		X		
	Realizar estudios de mercado	X		X		X		
	Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.	X		X		X		
	Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.	X		X		X		
	Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.	X		X		X		
	Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones	X		X		X		
	Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.	X		X		X		
	Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.	X		X		X		
	Usar las redes sociales para publicitar el negocio.	X		X		X		
	Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.	X		X		X		
	<b>Habilidades de gestión financiera</b>	X		X		X		
	Establecer los precios para los productos o servicios.	X		X		X		
	Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.	X		X		X		
	Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.	X		X		X		
	Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.	X		X		X		
	Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.	X		X		X		
	Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.	X		X		X		
	Usar software financiero.	X		X		X		
	Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.	X		X		X		
	Comprender e interpretar los registros financieros.	X		X		X		
	Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades de gestión de recursos humanos</b>	X		X		X		
	Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.	X		X		X		
	Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.	X		X		X		
	Evaluar el desempeño general de los empleados.	X		X		X		



Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.	X		X		X		
Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.	X		X		X		
Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.	X		X		X		
Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.	X		X		X		
Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.	X		X		X		
	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( x )  
 Aplicable después de corregir ( )  
 No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Teodoro Carranza Estela

DNI: 08074405

Especialidad del validador: Doctor en Administración, Magister en Evaluación y Acreditación de la Calidad, Licenciado en Administración

Fecha: 26.02.2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes en número y contenido para medir la dimensión.



DR. TOEDORO CARRANZA ESTELA

CLAD 08171  
 DNI: 08070405

Lima, 20 de febrero 2020

Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Presente. -

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto.

Me es grato comunicarme con Usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacerle de su conocimiento que, soy estudiante del programa de Doctorado en Administración de la UCV, en el Campus Los Olivos, Promoción 2017.

Por este motivo, le solicito validar el instrumento académico adjunto con lo cual recogeré la información necesaria para desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Doctor en Administración.

El título del trabajo de investigación es:

*Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima*

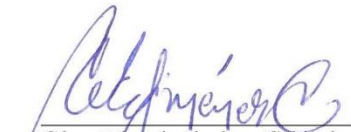
Siendo imprescindible contar con el instrumento validado para la medición de las variables en estudio, recorro a Usted y su demostrada experiencia en este rubro de la actividad académica.

El expediente de validación que hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la variable y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración me despido de Usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

  
César Eduardo Jiménez Calderón  
DNI. 16436847

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DIRIGIDO A LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN**

Estimados Doctores. Este es el cuestionario sobre Gestión de habilidades empresariales y sostenibilidad comercial de pequeñas empresas en Lima. Le solicito con mucho respeto su colaboración para analizar y validar el instrumento adjunto. Este cuestionario debe ser aplicado de manera anónima y sólo para uso académico. Agradezco su colaboración.

Marcar con "X" sola una alternativa por ítem, según los siguientes criterios:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
Probar la viabilidad de la idea del negocio.					
Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad					
Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.					
Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.					
Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.					
Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.					
Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.					
Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.					
Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.					
Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.					
Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.					
Gestionar la producción de los productos o servicios.					
Distribuir los productos y suministros al mercado.					
Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.					
Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.					
Innovar continuamente los productos o servicios existentes.					
Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.					
Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.					
Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.					
Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.					
Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.					
Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.					
Soportar las situaciones difíciles en el negocio.					
Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.					
Decir no a las actividades que no son urgentes.					

Saber sobrellevar las situaciones estresantes.					
Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.					
Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.					
Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.					
Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.					
Compartir la visión de la empresa con los empleados.					
Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.					
Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.					
Liderar el negocio de manera responsable y ética.					
Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.					
Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.					
Construir relaciones de confianza con los clientes.					
Trabajar bien con personas de diferentes culturas.					
Identificar y superar los desafíos políticos.					
Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.					
Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.					
Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.					
Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.					
Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.					
Planificar las actividades en el negocio.					
Negociar para obtener ventajas comerciales.					
Organizar las actividades en el negocio.					
Tomar decisiones en el manejo del negocio.					
Delegar tareas a los empleados.					
Hacer que el producto esté disponible en el mercado.					
Gestionar los cambios en el negocio.					
Atraer inversores y socios potenciales.					
Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.					
Realizar estudios de mercado					
Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.					
Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.					
Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.					
Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones					
Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.					
Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.					
Usar las redes sociales para publicitar el negocio.					
Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.					
Establecer los precios para los productos o servicios.					

Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.					
Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.					
Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.					
Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.					
Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.					
Usar software financiero.					
Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.					
Comprender e interpretar los registros financieros.					
Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.					
Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.					
Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.					
Evaluar el desempeño general de los empleados.					
Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.					
Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.					
Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.					
Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.					
Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.					

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### Operacionalización de variables

Variables e indicadores				
Variable 1: Gestión de habilidades empresariales				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Habilidades de emprendimiento	Habilidades para emprender	1 al 9	Escala: ordinal	Alto (152-205)
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas	10 al 16	Nivel: politómico	Medio (97-151)
Habilidades personales y de liderazgo	Habilidades personales	17 al 28	Nunca (1)	Bajo (41-96)
	Habilidades de liderazgo	29 al 34	Casi nunca (2)	
	Habilidades sociales e interpersonales	35 al 41	A veces (3)	
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	
Variable 2: Gestión de las habilidades de sostenibilidad comercial de los emprendedores de pequeñas empresas				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades comerciales básicas	Habilidades de gestión empresarial	42 al 53	Escala: ordinal	Alto (143-195)
	Habilidades de mercadeo	54 al 62	Nivel: politómico	Medio (91-142)
	Habilidades de gestión financiera	63 al 72		Bajo (39-90)
	Habilidades de gestión de recursos humanos	73 al 80		Nunca (1)
Casi nunca (2)				
		A veces (3)		
		Casi siempre (4)		
		Siempre (5)		

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE LAS HABILIDADES EMPRESARIALES

Nº	DIMENSIONES / Ítems	1 pertinencia		2 relevancia		3 Claridad		Sugerencia
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades para emprender</b>							
	Probar la viabilidad de la idea del negocio.	X		X		X		
	Reunir los recursos materiales y financieros para comenzar una nueva actividad	X		X		X		
	Desarrollar un modelo o plan de negocios para administrarlo.	X		X		X		
	Planificar el crecimiento del negocio a corto y largo plazo.	X		X		X		
	Persuadir a los empleados para lograr los objetivos del negocio.	X		X		X		
	Analizar las tendencias más allá del entorno empresarial.	X		X		X		
	Desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y otra visión.	X		X		X		
	Asumir riesgos controlados y calculados para administrar el negocio.	X		X		X		
	Identificar otras oportunidades y ampliar el negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades técnicas</b>							
	Optimizar los recursos específicos en los procesos de producción o servicios.	X		X		X		
	Desarrollar el producto, ya sea tangible o intangible.	X		X		X		
	Gestionar la producción de los productos o servicios.	X		X		X		
	Distribuir los productos y suministros al mercado.	X		X		X		
	Evaluar si el producto cumple con las normas o estándares de la industria.	X		X		X		
	Hacer uso de la tecnología especializada en los procesos de producción.	X		X		X		
	Innovar continuamente los productos o servicios existentes.	X		X		X		
	<b>Habilidades personales</b>							
	Enfocarse en los objetivos planificados del día a día en el negocio.	X		X		X		
	Poner más empeño y trabajar largas horas en el negocio.	X		X		X		
	Seguir su instinto cuando debe tomar decisiones vinculadas al negocio.	X		X		X		
	Ser entusiasta para iniciar y administrar el negocio cada día.	X		X		X		
	Darse ánimos a sí mismo y confianza para ejecutar actividades empresariales.	X		X		X		
	Mantener su mente positiva incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.	X		X		X		
	Soportar las situaciones difíciles en el negocio.	X		X		X		
	Programar y ejecutar sus actividades según el tiempo asignado.	X		X		X		
	Decir no a las actividades que no son urgentes.	X		X		X		
	Saber sobrellevar las situaciones estresantes.	X		X		X		
	Aprender de los desafíos y experiencias difíciles.	X		X		X		
	Iniciar cambios y proyectos nuevos en el negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades de liderazgo</b>							
	Tener una visión positiva sobre el futuro del negocio.	X		X		X		

Fomentar y motivar la participación inspiradora de los empleados.	X		X		X		
Compartir la visión de la empresa con los empleados.	X		X		X		
Alentar a los empleados a tener un excelente desempeño.	X		X		X		
Ser reconocido como líder (líderesa) en el negocio por los empleados.	X		X		X		
Liderar el negocio de manera responsable y ética.	X		X		X		
<b>Habilidades sociales e interpersonales</b>							
Mostrar sensibilidad hacia los sentimientos y emociones de las personas.	X		X		X		
Comunicarse horizontalmente con empleados, clientes y proveedores.	X		X		X		
Construir relaciones de confianza con los clientes.	X		X		X		
Trabajar bien con personas de diferentes culturas.	X		X		X		
Identificar y superar los desafíos políticos.	X		X		X		
Manejar redes para construir recursos y oportunidades de negocios.	X		X		X		
Saber escuchar atentamente lo que otras personas dicen.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento tiene suficiencia para ser aplicado.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( **X** )  
 Aplicable después de corregir (   )  
 No aplicable (   )

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. DELGADO CÉSPEDES CARLOS ALBERTO

DNI: 43694979

Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTIÓN Y DESARROLLO

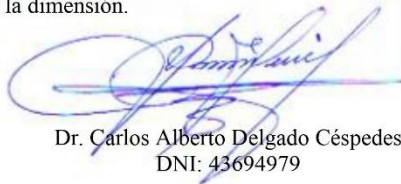
Fecha: 23 de febrero de 2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes en número y contenido para medir la dimensión.



Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes  
 DNI: 43694979



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
LA VARIABLE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD COMERCIAL

Nº	DIMENSIONES / Ítems	1		2		3		Sugerencia
		pertinencia		relevancia		Claridad		
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Habilidades de gestión empresarial</b>							
	Identificar y resolver problemas encontrados en el negocio.	X		X		X		
	Identificar el posicionamiento del negocio y hacia dónde debe ir.	X		X		X		
	Cumplir con la ley y las regulaciones establecidas por el gobierno.	X		X		X		
	Planificar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Negociar para obtener ventajas comerciales.	X		X		X		
	Organizar las actividades en el negocio.	X		X		X		
	Tomar decisiones en el manejo del negocio.	X		X		X		
	Delegar tareas a los empleados.	X		X		X		
	Hacer que el producto esté disponible en el mercado.	X		X		X		
	Gestionar los cambios en el negocio.	X		X		X		
	Atraer inversores y socios potenciales.	X		X		X		
	Desarrollar o hacer crecer el negocio mediante la diversificación.	X		X		X		
	<b>Habilidades de mercadeo</b>							
	Realizar estudios de mercado	X		X		X		
	Monitorear y evaluar comparativamente la competencia.	X		X		X		
	Identificar el sector del mercado en el que opera el negocio.	X		X		X		
	Vender el producto/servicio, ya sea tangible o intangible.	X		X		X		
	Buscar nuevos clientes, por ejemplo, en ferias o exposiciones	X		X		X		
	Crear y mantener una marca o imagen positiva de la empresa.	X		X		X		
	Promover buenas experiencias del cliente y lograr su lealtad.	X		X		X		
	Usar las redes sociales para publicitar el negocio.	X		X		X		
	Adecuar los productos/servicios a las demandas del cliente.	X		X		X		
	<b>Habilidades de gestión financiera</b>							
	Establecer los precios para los productos o servicios.	X		X		X		
	Reunir los recursos financieros para hacer crecer el negocio.	X		X		X		
	Administrar el dinero transferido dentro y fuera del negocio.	X		X		X		
	Realizar el cálculo de costos, precios y márgenes de utilidad.	X		X		X		
	Realizar la lectura y el análisis del balance y estados financieros.	X		X		X		
	Gestionar las declaraciones de impuestos y los servicios del negocio.	X		X		X		
	Usar software financiero.	X		X		X		
	Gestionar la facturación y cobro de los pagos de los clientes.	X		X		X		
	Comprender e interpretar los registros financieros.	X		X		X		
	Gestionar las acciones financieras que ayudan en el crecimiento del negocio.	X		X		X		
	<b>Habilidades de gestión de recursos humanos</b>							
	Reclutar y emplear las personas adecuadas para el negocio.	X		X		X		
	Evaluar si los empleados tienen las habilidades adecuadas para realizar las tareas.	X		X		X		
	Evaluar el desempeño general de los empleados.	X		X		X		

Evaluar y supervisar el potencial y la carrera administrativa de los empleados.	X		X		X		
Definir el perfil de los trabajos en términos de actividades y habilidades y elaborar las funciones del puesto.	X		X		X		
Implementar la política salarial definiendo salarios y bonificaciones.	X		X		X		
Elaborar los contratos de los empleados respetando la legislación laboral.	X		X		X		
Usar un software para gestionar asuntos de recursos humanos.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento tiene suficiencia para ser aplicado.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( **X** )  
 Aplicable después de corregir ( )  
 No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. DELGADO CÉSPEDES CARLOS ALBERTO

DNI: 43694979

Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTIÓN Y DESARROLLO

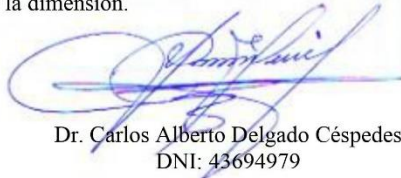
Fecha: 23 de febrero de 2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes en número y contenido para medir la dimensión.



Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes  
 DNI: 43694979