

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN  
LOS ESTUDIANTES Y/O EGRESADOS DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
JAVERIANA Y ESTUDIO DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE SUS EMPRESAS  
CREADAS A PARTIR DE LOS TALLERES DE GRADO**



**LAURA FANDIÑO PADILLA**

**MARIA CRISTINA BOLIVAR ABELLO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AREA DE EMPRENDIMIENTO  
BOGOTÁ NOVIEMBRE 2008**

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN  
LOS ESTUDIANTES Y/O EGRESADOS DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
JAVERIANA Y ESTUDIO DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE SUS EMPRESAS  
CREADAS A PARTIR DE LOS TALLERES DE GRADO**



**LAURA FANDIÑO PADILLA**

**MARIA CRISTINA BOLIVAR**

**Taller de Grado**

**Tutor:**

**José Manuel Medina Basto**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AREA DE EMPRENDIMIENTO  
BOGOTÁ NOVIEMBRE 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

### CAPÍTULO I

	<b>Pág.</b>
<b>TITULO</b>	
1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	<b>7</b>
1.1. Antecedentes.....	<b>7</b>
1.2. Formulación del Problema.....	<b>20</b>
2. Justificación.....	<b>22</b>
2.1. En la Perspectiva del Área de Emprendimiento y de la Pontificia Universidad Javeriana.....	<b>22</b>
2.2. En la Perspectiva Personal.....	<b>24</b>
2.3. En la Perspectiva Académica.....	<b>24</b>
2.4. En la Perspectiva Social.....	<b>24</b>
3. Marco Teórico.....	<b>26</b>
3.1. Estudio de Casos.....	<b>26</b>
4. Marco Conceptual.....	<b>29</b>
4.1. Emprendimiento.....	<b>29</b>
4.2. Empresario.....	<b>32</b>
4.3. Creación de Empresas.....	<b>35</b>
5. Objetivos.....	<b>36</b>
5.1. Objetivo General.....	<b>36</b>
5.2. Objetivos Específicos.....	<b>36</b>

## **CAPÍTULO II**

6. Elementos Claves del Programa de Administración de Empresas que Permiten Desarrollar la Mentalidad Empresarial.....	38
7. Encuesta.....	41
7.1. Análisis de la Información.....	41
8. Financiación del Emprendimiento en Colombia.....	56
8.1. Programas de Financiamiento.....	62
9. Éxito Empresarial.....	73
9.1. Factores Determinantes del Éxito Empresarial.....	76
9.2. Indicadores Críticos de Éxito.....	78
10. Estudio de Casos.....	82
10.1. Tejidos y Fibras de Colombia .....	82
10.2. Bogotá Delivery .....	83
10.3. Grupo M&G .....	84
11. Conclusiones.....	98
12. Recomendaciones.....	101
13. Bibliografía.....	104
14. Anexos.....	106

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Tasa de creación de nuevas empresas TEA.....	<b>16</b>
Gráfico 2. Porcentaje de satisfacción con las políticas de emprendimiento locales.....	<b>31</b>
Gráfico 3. Encuestas contestadas según género.....	<b>42</b>
Gráfico 4. Actividades de las cuales derivan ingresos los encuestados.....	<b>44</b>
Gráfico 5. Empresarios-no empresarios en número de personas.....	<b>45</b>
Gráfico 6. Origen de la empresa .....	<b>46</b>
Gráfico 7. Empresas creadas como resultado del taller de grado.....	<b>47</b>
Gráfico 8. Porcentaje de estudiantes que consideran que las materias consignadas en el pensum académico de la PUJ influyeron efectivamente para impulsarlos a ser empresarios.....	<b>48</b>
Gráfico 9. Motivos claves para convertirse en empresarios.....	<b>53</b>
Gráfico 10. Motivos de no adquirir la calidad de empresario.....	<b>54</b>
Gráfico 11. Motivación para la creación de empresa: oportunidad vs. necesidad.....	<b>59</b>
Gráfico 12. Línea de crédito CCB-FNG. ....	<b>70</b>

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Características del entrepreneur.....	<b>32</b>
Tabla 2. Actitudes empresariales.....	<b>34</b>
Tabla 3. Sexo de los encuestados.....	<b>42</b>
Tabla 4. Actividades de las cuales se derivan los ingresos.....	<b>43</b>
Tabla 5. Empresarios-no empresarios en número de personas.....	<b>45</b>
Tabla 6. Materias decisivas para la formación de emprendedores.....	<b>49</b>
Tabla 7. Materias que deben ser incluidas en la formación del administrador Javeriano.....	<b>50</b>
Tabla 8. Matriz de financiación de empresas.....	<b>61</b>
Tabla 9. Intermediarios financieros de Bancóldex.....	<b>65</b>
Tabla 10. Factores determinantes del éxito empresarial.....	<b>76</b>
Tabla 11. Indicadores críticos de éxito.....	<b>78</b>

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

En el año 1803 el economista francés Jean Baptista Say dio a conocer la primera diferenciación entre los términos empresario y capitalista afirmando que “el empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que el emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (píbot) sobre el cual gira todo el negocio. Para ser exitoso debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como del negocio. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración”<sup>1</sup>.

Por otro lado, en el año 1934, Joseph Schumpeter afirmó que la función del empresario es “cambiar el esquema de producción usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta o reorganizando una industria”<sup>2</sup>.

De estas dos afirmaciones se puede concluir que el empresario es el principal agente y el actor fundamental de las actividades de producción, capaz de vencer las dificultades presentadas por el entorno diariamente. Esto también se puede evidenciar según las afirmaciones realizadas por Arthur Cole en 1959 “Ser empresario es la actividad personal de un individuo o grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocio orientada a la producción y distribución de bienes y

---

<sup>1</sup> Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg.60.

<sup>2</sup> IBID. Pg. 61

servicios”<sup>3</sup>, David McClellan en 1961 “El empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo para lograr un beneficio propio”<sup>4</sup>, Peter F. Drucker en 1964 “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y que, por lo tanto, su función básica es determinar que actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia) que es la labor fundamental de los gerentes; y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos mas en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”<sup>5</sup> En 1974 Drucker retornó con el tema y afirmó que la función del empresario es lograr que el negocio de hoy, y especialmente el exitoso, permanezca exitoso hoy y en el futuro transformándolo en un negocio diferente. Dice: “el empresario tiene que reorientar recursos de área de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”<sup>6</sup>.

En el año 1986, se empezó a relacionar el concepto de empresario al de innovador ya que las empresas que crean nuevos productos y procesos son llamadas innovadoras debido a que crean un valor agregado que las hace diferentes. En ese mismo año, Peter Drucker siguió analizando al empresario innovador basándose en la teoría económica y social que expresa el término cambio “como algo normal y saludable y que cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente”<sup>7</sup>. De esta forma se fue desarrollando el concepto de emprendimiento y se ve más a fondo en el campo empresarial logrando que

---

<sup>3</sup> Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg. 61

<sup>4</sup> IBID. Pg. 61

<sup>5</sup> IBID. Pg. 61

<sup>6</sup> IBID. Pg.62.

<sup>7</sup> Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg. 63

las personas se instruyeran y capacitaran para poder aportar a sus empresas los conocimientos que los llevarían al éxito y a la mejora continua en la toma de decisiones. En el año 1990, Batty afirma que “el éxito empresarial requiere un catalizador que él llama mente empresarial y caracterizó esta última como la actitud poco compasiva pero no feroz; confianza en la intuición pero también en la racionalidad; capacidad de pensar táctica como estratégicamente; actitud que promueve la acción en el momento oportuno, usualmente basado en información incompleta; conjunto mental que integra muchos hechos en un plan de acción; actitud que en definitiva indica: no vine solo a jugar, vine a ganar”<sup>8</sup>.

Fue en 1997 que empieza a surgir y a adquirir importancia el término “emprendedor” como tal. Autores como Veciana afirman que “Existen los empresarios, hombre o mujeres, que crean empresas, puesto de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros.”<sup>9</sup> En 1999, Timmons, afirmó que “El espíritu empresarial (entrepreneurship) es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando de la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no solo para los propietarios sino para todos los implicados (stakeholders) sean ellos proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad y gobierno”<sup>10</sup>. Por último en 1999 el Global Entrepreneurship Monitor definió al emprendedor como: “persona o grupo de persona capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovativos”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> IBID. Pg. 63

<sup>9</sup> IBID. Pg. 63

<sup>10</sup> IBID. Pg. 64

<sup>11</sup> Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg. 64

## **ESPÍRITU EMPRESARIAL**

“El espíritu empresarial desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social, este espíritu emprendedor ha sido el responsable de sacar al ser humano de su estado primitivo proporcionándole fuego y herramientas para hacer su trabajo más fácil”<sup>12</sup>. Además ha sido responsable de la creación de las grandes culturas que han existido a lo largo de la historia y de todo el desarrollo que se ha heredado de ellas. Ha sido responsable también de los grandes movimientos religiosos, artísticos y científicos venciendo así sistemas políticos que trataron por años acabar este espíritu empresarial existente en los seres humanos.

El espíritu empresarial, entonces, es un reto de desarrollo de cada persona que busca por naturaleza la independencia, es un proceso puramente humano que se hace mas fuerte dependiendo del grado en que cada persona decida asimilarlo convirtiéndolo en su vida para cumplir logros. Este espíritu empresarial tiene su importancia, como se ha dicho anteriormente, desde mucho tiempo atrás debido a que las actividades de una población y los valores de una sociedad han sido modelados básicamente por la capacidad de las sociedades de crear empleo. “En el caso de América Latina, este fenómeno se dio con una mayor intensidad desde la década de los años 40, en la cual la mayoría de estos países iniciaron el proceso de industrialización creando así demandas por empleo”<sup>13</sup>.

Estas demandas crearon dificultades que han sido permanentes a lo largo de la historia. “Los gobiernos latinoamericanos adoptaron no solo el papel

---

<sup>12</sup> IBID Pg.9.

<sup>13</sup>Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg. 9.

de medir los índices de desempleo, sino en muchos casos el papel de solucionadores de problema, y crearon empleos burocráticos que originaron déficit fiscal, endeudamiento, inflación, recesión y todos sus derivados, y desempleo”<sup>14</sup>. Solo a finales del siglo XX los países en vía de desarrollo entendieron que no es posible que los estados solos asuman la responsabilidad de generar pleno empleo por lo cual se hizo necesario la privatización de las empresas.

Desde entonces, los índices de autoempleo en la mayoría de países alrededor del mundo han aumentado permanentemente gracias al fortalecimiento de una cultura emprendedora generando un cambio significativo en la sociedad en donde se ha creado empresas innovadoras entendiendo estas como aquellas organizaciones que llevan un proceso constante de actualización tanto tecnológico como comercial y organizacional de acuerdo con la estrategia de la empresa. Esto ha disminuido el porcentaje de desempleo en Colombia ya que poco a poco la sociedad se ha convertido en una sociedad de empresarios. “Colombia llegó en 1999 al 20% de desempleo y en el año 2006 llega al 12%.”<sup>15</sup>

“Los Estados y sus sociedades han llegado al convencimiento de que deben estimular cada día mas las iniciativas privadas por medio de programas de apoyo y de que todos aquellos que tengan capacidad de defenderse por sí mismos deben ser entusiasmados y apoyados para que lo hagan implantando medios educacionales y reformas administrativas”<sup>16</sup>. Para el gobierno es mucho más fácil encontrar diferentes soluciones para disminuir el desempleo a medida que se vayan creando más empresas privadas que contribuyan a la generación de empleo en el país ya que está

---

<sup>14</sup> IBID. Pg. 10.

<sup>15</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>16</sup> Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001. Pg.10.

demostrado que los procesos de creación de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

En conclusión, el espíritu empresarial brinda unas pautas para que las personas cuenten con los valores principales que les permita desarrollar sus capacidades y puedan innovar en cuanto a la realización de propuestas llevando a cabo proyectos empresariales, creando así oportunidades de desarrollo social y logrando expandir sus metas.

## **EMPRENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN**

En la década de los 90 se inició una modificación en la historia de la educación planteando el tema de Emprendimiento Empresarial en todas las Instituciones Educativas (Universidades, Colegios).

Los directivos de las universidades tomaron conciencia de lo importante de este tema en la formación de los alumnos y apoyaron la creación de una cultura Emprendedora iniciada por el gobierno. En esta se desarrollaron diversas políticas de emprendimiento y se promovieron trabajos de investigativos y de creación de empresas para que así los alumnos desarrollaran sus capacidades, estando en contacto con la realidad, logrando una conciencia para que se dieran cuenta de la importancia que es tener su propia empresa generando recursos y oportunidades de trabajos a una sociedad con alto porcentaje de desempleo.

“Este fenómeno ha crecido en forma significativa en todo el mundo durante los últimos 25 años desde que Estados Unidos inició dicha experiencia”<sup>17</sup>.

En Colombia, el emprendimiento empresarial ha logrado una gran acogida

---

<sup>17</sup> Emprendimiento, desafío para América Latina.  
[portal.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=40749](http://portal.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=40749) 2003.

rompiendo paradigmas y aumentando el número de conferencias, de programas de fomento empresarial y de congresos relacionados con el tema.

“El gobierno colombiano, en los últimos tiempos ha establecido una serie de políticas cuya finalidad es apoyar la creación de empresas, las reconocidas son:

- Ley 1014 de 2006: ley de Fomento de la Cultura de Emprendimiento
- Fondoemprender: Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en la ultimo año de carrera profesional o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.
- Presidencia de la República de Colombia-Fondo Emprender: Este fondo es gerenciando por Fonade y brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar el montaje de su propia empresa, al facilitar el acceso a la financiación, generando empleo y bienestar socioeconómico.
- Decreto 934 de 2003:

Artículo 7. Criterios para la financiación de proyectos o iniciativas empresariales. En la definición de los criterios de priorización de los proyectos o iniciativas empresariales, el Consejo de Administración del Fondo deberá tener en cuenta como mínimo los siguientes criterios:

1. Número de empleos directos o indirectos generados con la iniciativa empresarial.
2. Estudio de mercado
3. Sostenibilidad del proyecto

4. Iniciativas empresariales que generan desarrollo en los departamentos y regiones con menor grado de crecimiento empresarial e industrial.
  5. Los demás criterios de elegibilidad determinados por el consejo de Administración.
- Ley 344 de 1996: Artículo 16.-De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nominas de que trata el numeral cuarto del artículo 30 de ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinara un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo.

El Sena ejecutara directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.

- Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2004: La ley Mi Pyme en su artículo 17 creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocido como FomiPyme. Este Fondo es muy importante también en cuanto tiene que ver con la creación de empresas, puede ser de mucha utilidad para su proyecto emprendedor. Esta ley fue reformada por la ley 905 de agosto de 2004<sup>18</sup>.

Con el surgimiento de estas políticas se han creado también importantes programas que tienen como objetivo capacitar a las personas emprendedoras en el desarrollo de sus planes de negocio, ofrecer asesorías para la puesta en marcha de sus compañías y llevar un registro

---

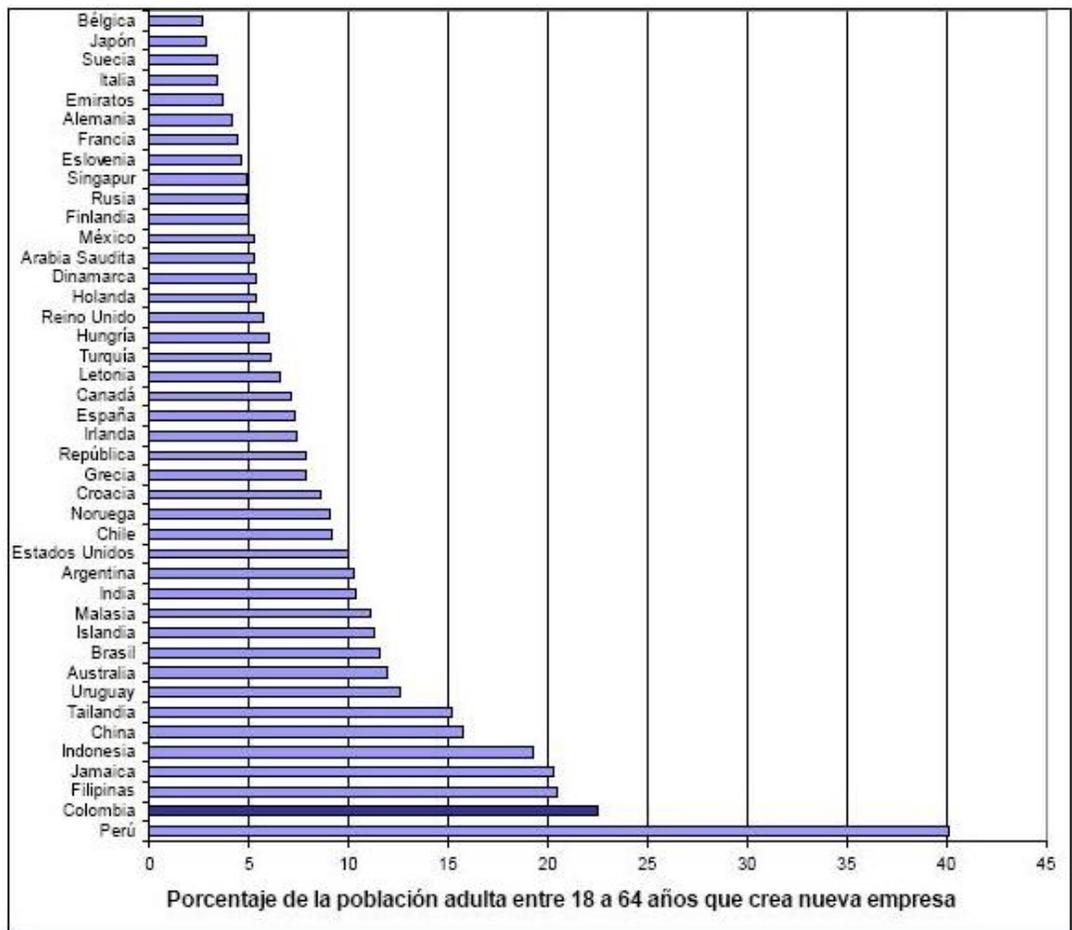
<sup>18</sup> Universidad Autónoma de Occidente. Políticas de Apoyo al Emprendimiento.  
<http://sev.cuao.edu.co/mipymes/politicas.htm>

de la actividad emprendedora del país. Entre los programas más importantes se destacan el programa Jóvenes con Empresa creado en el 2002 por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona, y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que es la red mundial de monitoreo a la actividad emprendedora más grande del mundo, donde participan más de 100 universidades e instituciones de todo el planeta. “Esta red mundial elabora anualmente investigaciones e informaciones sobre emprendimiento en diferentes países. En Colombia empezó a operar en el 2006 y conformado por un consorcio donde participaron las universidades Javeriana de Cali, Los Andes, ICESI y la Universidad del Norte. Los objetivos de esta red son medir el nivel de actividad empresarial en distintos países, identificar los factores determinantes de creación de nuevas empresas y formular políticas que puedan estimularlas”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> [www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/GEM%20COLOMBIA%2020061.pdf](http://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/GEM%20COLOMBIA%2020061.pdf)

**GRÁFICO 1. TASA DE CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS (TEA)**



FUENTE: GEM COLOMBIA 2006

Por medio de esta grafica se puede observar el porcentaje de adultos entre 18 y 24 años que ha creado nuevas empresas y que ha funcionado por un largo periodo no inferior a 42 meses. Se puede ver que los resultados son bastante positivos, teniendo en cuenta que los países con ingresos similares a Colombia ocupan puestos inferiores.

## **EMPRENDIMIENTO EN LA JAVERIANA**

En el año de 1990, La Pontificia Universidad Javeriana, inició el tema de emprendimiento desarrollando ferias empresariales las cuales no estaban ligadas con el plan de estudio de la universidad. De esta forma se fue inculcando en los estudiantes el tema de emprendimiento y al mismo tiempo se fue involucrando en el plan de estudios de la carrera. Entre los años 2000 y 2002, el decano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el Doctor Luís García Echeverría y la Directora de la Carrera de Administración de Empresas, Doctora María Elvira Arrieta continuaron con el tema e introdujeron en el plan de estudio una materia llamada creación de empresas en la cual los alumnos pudieran realizar planes de negocios y aplicarlos en sus trabajos de grado.

La Doctora Rocío Hincapié, directora de la Carrera de Administración de Empresas entre los años 2003 y 2006, promueve la introducción de la electiva creación de empresas I y II en el pensum de la carrera.

En el año 2005, el tema de emprendimiento, fue acogido por la Fundación Corona y el BID, donde crearon el Programa Jóvenes con Empresa, realizando una investigación en varias universidades de Bogotá, Medellín y Cali. Como resultado de esta investigación fueron nombrados como beneficiarios del Programa 37 universidades de estas tres ciudades; entre las cuales estaba la Pontificia Universidad Javeriana; en junio de este mismo año fue creado el Programa de Emprendimiento en el Departamento de Administración de Empresas.

A partir de este momento, el área debía encargarse de la coordinación del Programa Jóvenes con Empresa para la Universidad y del diseño del énfasis en Emprendimiento para los estudiantes del SIU, en la Carrera de Administración de Empresas.

El objetivo general del área de emprendimiento es: “Fomentar la cultura del Emprendimiento en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, desarrollando competencias emprendedoras en los estudiantes, por medio de actividades que apoyen la creación de empresas productivas y competitivas.”<sup>20</sup>

“Los temas principales del programa de emprendimiento son: la docencia, la participación en eventos, la conformación de alianzas y el servicio alrededor de los emprendedores”<sup>21</sup>.

El Programa de Emprendimiento en la Pontificia Universidad Javeriana toma como base los siguientes lineamientos:

“Su misión es inculcar la cultura de emprendimiento en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; para que sus profesionales sean emprendedores ante la universidad javeriana y el país. El área de emprendimiento implementará estrategias que desarrollen las competencias personales y profesionales, necesarias para que sus egresados sean emprendedores en diferentes campos y con proyectos productivos y competitivos que aporten a la sociedad de manera ética y responsable, soluciones enfocadas en el bien común”<sup>22</sup>.

Para lograr esto se definieron objetivos estratégicos enfocados principalmente al desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes. “Las estrategias del área de emprendimiento, están dirigidas al

---

<sup>20</sup> Informe de Gestión del Área de emprendimiento. informe febrero 2002 a febrero 2008. área de administración.

<sup>21</sup> Informe de Gestión del Área de emprendimiento. informe febrero 2002 a febrero 2008. área de administración.

<sup>22</sup> Informe de Gestión del Área de emprendimiento. informe febrero 2002 a febrero 2008. área de administración.

desarrollo de líderes capaces de plantear proyectos creativos e innovadores que proveen soluciones concretas al sector empresarial”<sup>23</sup>.

La Carrera de Administración de Empresas ha incluido dentro de su Planeación Estratégica, el Emprendimiento como un tema prioritario en la formación de los estudiantes. Lo anterior con el fin de cumplir la visión del Área de emprendimiento, que busca ser reconocida a nivel nacional por su buen desempeño y por la calidad de la formación de profesionales capaces de competir en mercados nacionales e internacionales.

En el año 2005, es nombrada la Doctora Mónica Morales como la única encargada del contenido de Emprendimiento creando así el área como tal. Para fortalecer, complementar y llevar a cabo los planes de negocio se creó la electiva, Creación de Empresas II.

Entre los años 2005 y 2007 se han abierto dos grupos por semestre para la electiva de Creación de Empresas I. Uno diurno con un promedio de 30 estudiantes y uno nocturno con un promedio de 20 estudiantes por grupo. La electiva Creación de Empresas II, tuvo un grupo diurno en el segundo semestre de 2006 con 7 estudiantes y en el segundo semestre de 2007 con 15 estudiantes.

Como se puede ver, el Área de Emprendimiento les brinda a los estudiantes la opción de iniciar un proceso de creación de empresas por medio de las electivas anteriormente mencionadas, desarrollando en los estudiantes un espíritu emprendedor e innovador capaces de generar beneficios para sí mismos y para el país.

---

<sup>23</sup> Informe de Gestión del Área de emprendimiento. informe febrero 2002 a febrero 2008. área de administración.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El emprendimiento se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país debido a que trae consigo nuevas ideas y más empresas productivas que le aportan una dinámica a la sociedad. Aún así, es de vital importancia entender que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y debe ser desarrollado en todos los ámbitos, tanto en el entorno como en el personal. Lo que se busca en últimas es lograr, después de un largo proceso, que el tema de emprendimiento sea considerado como un elemento estratégico en el mejoramiento continuo de cada país y de esta forma aprovechar cada uno de los beneficios que trae consigo el desarrollo.

El papel clave para lograr este proceso está en manos de las instituciones educativas quienes tienen bajo su responsabilidad la preparación de alumnos capaces de enfrentarse y competir con un mercado laboral demasiado competitivo, logrando utilizar las herramientas dadas para aportar al desarrollo económico y social de un país.

La Carrera de Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana, se ha esforzado por inculcar el tema de emprendimiento en cada uno de sus estudiantes lo cual se ve reflejado en las electivas de Creación de Empresas I y II y en los talleres de grado. Aun así no existe un sistema en donde se encuentren consolidados los resultados de la información anterior por lo cual no se pueden analizar con verdadera certeza los efectos obtenidos en los estudiantes para así reforzar y mejorar las falencias y al mismo tiempo resaltar lo que se está haciendo de la manera correcta. Lo que se busca entonces al realizar este trabajo es analizar los talleres de grado con respecto al tema de emprendimiento de los estudiantes de administración de empresas para verificar la importancia que estos tienen en su vida profesional y así poder establecer el impacto que se

ha tenido en los estudiantes. Además se hace necesario realizar un estudio en el cual se evidencien los casos exitosos y se expongan los factores que han llevado a estos estudiantes a alcanzar dicho éxito.

¿Cuál ha sido el impacto del Programa de Emprendimiento en el Espíritu de Empresarismo de los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana desarrollando en sus tesis de grado Creación de Empresa?

¿Cuáles han sido los factores de éxito de aquellos estudiantes que han aplicado sus planes de negocio en su vida profesional?

## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1. En la Perspectiva del Área de Emprendimiento y de la Pontificia Universidad Javeriana:

El emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero) y se refiere a “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”<sup>24</sup>. En otras palabras, el emprendimiento es una característica especial de las personas que le generan ciertas actitudes al igual que aptitudes que le permiten promover nuevos retos, nuevos proyectos, nuevos logros. Aunque este tema ha estado presente a lo largo de la historia mundial, es en las últimas décadas en las cuales ha tomado una fuerza impresionante convirtiéndose en un concepto de gran importancia, bastante utilizado alrededor del mundo gracias a la necesidad mundial de vencer los crecientes problemas económicos.

Debido a los altos niveles de desempleo (La tasa de desempleo promedio en trimestre móvil mayo-julio de 2007 para el total nacional fue de 11.2 por ciento)<sup>25</sup>, la escasez y la baja calidad de los empleos existentes en un país como Colombia, las personas han creado cierta necesidad urgente de generar sus propios recursos para así poder lograr independencia y estabilidad económica y de paso mejorar su calidad de vida. El mundo se ha dado cuenta que el emprendimiento es uno de los mejores caminos para crecer económicamente como persona, como organización y, en sentido mas amplio, como país, tanto así que los gobiernos han creado programas de apoyo para fomentar el emprendimiento tales como la ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento del congreso de la república y

---

<sup>24</sup> Ley 1014 de 2006. <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L1014006.HTM>

<sup>25</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Colombia se ha convertido en el país número dos, superada por Perú, cuya TEA o tasa de creación de nuevas empresas es más alta. También es uno de los mejores caminos para dejar de ser dependientes, para beneficiarse de los avances tecnológicos, para contribuir con la generación de empleo en el país y por último para ir formando una cultura de espíritu empresarial que muestra una visión positiva para el futuro de la nación.

La carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, ha incluido como tema esencial en la formación adecuada a los alumnos, el emprendimiento desde los últimos cinco años, brindándoles las herramientas para saber manejar, enfrentar y superar los retos. Incluso, la creación de empresas ha sido añadida como una alternativa principal en la lista de opciones de los talleres de grado, y es hoy en día uno de los más demandados por los estudiantes. Aun así, no se ha llevado un seguimiento a estas ideas innovadoras y planes de negocio una vez los estudiantes se gradúan. No se tiene un registro formal de los estudiantes que salen aplicando y volviendo realidad sus planes de negocio por lo cual no se sabe a ciencia cierta que impacto se ha tenido sobre los estudiantes con los programas desarrollados en la universidad que fomenten la idea de salir a crear empresa. Es importante saber con cifras exactas que porcentaje de talleres de grado sobre creación de empresas son llevados a cabos, como influye la universidad en los estudiantes al momento de desarrollar nuevas actividades que dinamicen la economía, analizar estas empresas que hayan resultado exitosas para ver que herramientas organizacionales se aplican y de que forma se manejan. La universidad y sus estudiantes deben tener una imagen clara de los resultados que se están obteniendo lo cual solo se puede medir por medio de los logros que alcanzan los estudiantes en el campo laboral y la forma como aplican el conocimiento a sus estrategias. Hay que buscar fortalecer el espíritu emprendedor de los estudiantes ya que este es capaz de trascender lo económico, hasta lo social, cultural y político aprendiendo de las experiencias basadas, reforzándose mutuamente para así mejorar en un entorno propicio para el desarrollo y

planeación de ideas de negocio innovadoras que logren destacarse convirtiéndose en empresas exitosas, entendiendo esto como empresas capaces de sobrevivir en el mercado.

## **2.2. En la Perspectiva Personal:**

Al momento de pensar en este tema para nuestra investigación nos pareció importante indagar sobre esto, ya que para culminar nuestra carrera de Administración de Empresas debemos tener conceptos claros en el Área de Emprendimiento y la manera como el pensum a lo largo de la carrera ha influido en los estudiante en un futuro no muy lejano en creación de nuestras propias empresas. También nos pareció interesante hacer un sondeo y evaluar si los estudiantes verdaderamente acogen los conceptos establecidos por la universidad y los llevan a la práctica en el campo empresarial.

## **2.3. En la Perspectiva Académica:**

Es importante para la universidad contar con un programa de emprendimiento eficiente y que cada día puedan ir mejorando por lo tanto esta investigación arrojará recomendaciones que les será de su gran utilidad, que es un tema nuevo en la actualidad y que se está desarrollando en todas las universidades.

Esta investigación sirve como retroalimentación para los integrantes de la facultad porque pueden conocer las inquietudes de los estudiantes y analizar con claridad que ha sido en los últimos cinco años el tema de emprendimiento en la universidad y como los estudiantes lo han llevado a la práctica empresarial.

## **2.4. En la Perspectiva Social:**

En Colombia se han arrojados altos índices de desempleo, por lo tanto el estado y las universidades al ver esta preocupación en los estudiante al obtener el título profesional y no salir con un trabajo fijo, se ha creado el tema de emprendimiento

en las universidades y están deben concientizar en inculcarles a los alumnos la crisis que hay en el mundo laboral y por esto la importancia de innovar y crear sus propias empresas para que de esta manera puedan desarrollarse intelectualmente y puedan aportarle al país generación de empleo.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. ESTUDIO DE CASOS

Para explicar el mundo de las organizaciones existen varios métodos y medidas que acercan a las personas a teorías validas y sustentadas en la investigación. El método del caso es precisamente uno de estos. Se caracteriza por ser completamente realista, exhaustivo y riguroso lo cual permite arrojar resultados validos y pertinentes. “Lo que se busca con este método es contestar preguntas de tipo “porque” o “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control”<sup>26</sup>, las preguntas de este tipo incitan a la generación de teorías para lo cual existen unos lineamientos útiles que, provocados por el método de estudio de casos, logran generar un conocimiento y una capacidad explicativa que se transforma en una herramienta esencial para acumular conocimiento y ponerlo en práctica. Un caso se refiere al análisis de situaciones presentadas para crear un escenario particular de la realidad como una manera de promover y motivar el pensamiento estratégico en las personas. Estos estudios fueron desarrollados inicialmente por el Harvard Business School para aplicar la práctica en las clases.

“Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos”<sup>27</sup>:

1. Diseño del estudio: se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, o la generación de teorías, o la interpretación de significados, o una guía para la acción.

---

<sup>26</sup> YACUZZI, Enrique. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación. Universidad del CEMA. <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

<sup>27</sup> George et al. (2005), Yin(1994).

2. Realización del estudio: se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.
3. Análisis y conclusiones: se analiza la evidencia.

La importancia de los estudios de casos es que demuestren credibilidad y rigor al ser leídos. La validez es la cualidad más importante ya que implica la relación entre el estudio final y el cumplimiento de los objetivos generales y específicos. Esta validez se puede clasificar en cuatro tipos por medio de lo cual se demuestra que esta se va desarrollando a lo largo de todo el estudio realizado, por lo que es esencial que absolutamente todos los procesos se monitoreen adecuadamente y así poder asegurar la validez del resultado final.

Cuatro tipos de validación:

- **“La validez de las construcciones conceptuales** implica operacionalizar las métricas que se utilizarán durante el estudio para poder inferir legítimamente, a partir de estas métricas, hacia las construcciones conceptuales que les dieron origen.”<sup>28</sup> En la realidad la probabilidades para medir las construcciones conceptuales aumentan si estas son obtenidas de un proceso formal en donde se utilice un diseño previo, diferentes fuentes de evidencia y revisión durante todo el proceso.
- **“La validez interna** es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. En este punto es usual mencionar la importancia de evitar las correlaciones no causales y las correlaciones

---

<sup>28</sup> YACUZZI, Enrique. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación. Universidad del CEMA. <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

ecológicas.<sup>33</sup> La clave de la validez interna es mostrar que lo que ocurrió con tales variables efectivamente causó lo que ocurrió en tales otras.”<sup>29</sup>

- “**La validez externa** establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio. En muchos casos se suele asociar la validez externa con la idea de muestreo y obtención de muestras representativas. En el estudio de casos, como vimos, la validez que nos interesa es la que lleva a la generalización analítica, por la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia, que permita en el futuro identificar otros casos en que los resultados del primero sean válidos.”<sup>30</sup>
- “**La fiabilidad** demuestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados. Está vinculada con la calidad de la medición. Un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones.”<sup>31</sup> Para asegurar la fiabilidad de un estudio de caso es importante llevar un registro de los procedimientos de las tareas que se realizarán en el estudio y de cada uno de los pasos dados.

En resumen, los Estudios de Casos resultan ser un método eficaz para introducirse en el mundo moderno y globalizado de los negocios ya que constituye una enseñanza práctica y mucho más real para la comercialización y la negociación al igual que se convierten en instrumentos o herramientas que permiten acercar a las personas a la calidad de las experiencias que permiten elevar el nivel competitivo de empresas y profesionales.

---

<sup>29</sup>YACUZZI, Enrique. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación. Universidad del CEMA. <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>. Pg. 18

<sup>30</sup> IBID: Pg. 18

<sup>31</sup> IBID. Pg.18

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. EMPRENDIMIENTO

El concepto de emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad debido a la necesidad de las personas de superar los constantes y crecientes problemas que se presentan. A lo largo de los años, el término emprendimiento ha obtenido una gran cantidad de definiciones provenientes de diversos autores, las cuales, coinciden o se diferencian según la visión de estos. En primer lugar, la palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur que se refiere a “capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.” Tradicionalmente, el mundo ha coincidido con dos de estas las cuales serán presentadas a continuación:

- Según Schumpeter, profesor de Harvard, una persona emprendedora es aquella que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados.
- En contraposición a esta teoría, la escuela Austriaca considera que una persona emprendedora es aquella que logra mejorar y hacer más eficiente la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas.

En términos generales, las investigaciones realizadas por innumerables autores y ejecutivos reconocidos, coinciden con que “una persona emprendedora es flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, innovadora, creativa y orientada al crecimiento.”<sup>32</sup> En otras palabras, el emprendimiento es una actitud propia de cada persona que le da la capacidad y la motivación para emprender nuevos

---

<sup>32</sup> Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. Cámara de Comercio. Edición No. 1 Septiembre de 2007.

proyectos que le permitan generar beneficios, tanto personales como sociales. Esta actitud se convierte en un motor que permite avanzar, con mucha perseverancia y sacrificio personal, hacia el cumplimiento de las metas y hacia terrenos de innovación alcanzando mayores logros. “Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”<sup>33</sup>

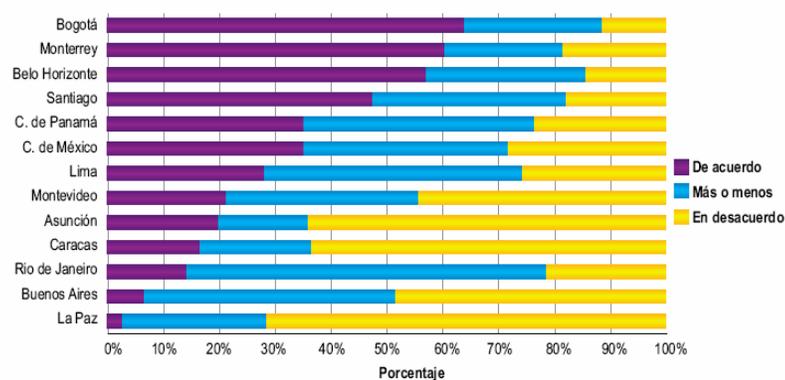
Actualmente, el emprendimiento ha cobrado una gran importancia debido a los constantes problemas económicos que viven las sociedades. Los seres humanos buscan independencia y estabilidad económica por medio de proyectos propios, para no hacer parte de los altos índices de desempleo que viven países como Colombia. Todo se basa en un cambio de mentalidad que busca pasar de empleado a empleador por medio de llevar a cabo ideas de negocio competitivas en el mercado. Para lograr este cambio de mentalidad las personas deben ser ambiciosas y estar insatisfechas con la estabilidad que le pueda generar un trabajo como asalariado. Es importante entender que en países en vía de desarrollo, en los cuales los estados no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo, la mejor alternativa para garantizar el acceso a los recursos que satisfagan las necesidades básicas de una persona y la realización de esta, es tratar de convertir al asalariado en empresario. Es por esta razón que los gobiernos han destinado un presupuesto para apoyar a las personas emprendedoras que con su actitud y

---

<sup>33</sup> Ley 1014 de 2006. De Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Art.1.

creatividad puedan generar resultados generando empleos que sean capaces de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Para crecer económicamente y mejorar la calidad de vida de las personas, es necesario crear una cultura de emprendimiento que motive a las personas a vencer las resistencias establecidas por el comportamiento económico y social global. En el 2007, Bogotá se posicionó en América Latina como la ciudad en la que más se percibe una política de apoyo al emprendimiento. La capital colombiana se reconoce en la región por contar con políticas e instituciones públicas y privadas que promueven y apoyan el emprendimiento y son consideradas como experiencias exitosas.

**Grafico 2. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CON LAS POLITICAS DE EMPRENDIMIENTO LOCALES**



Fuente: América Economía Intelligence.  
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2007.

Las sociedades y economías que promueven el desarrollo del emprendimiento y la innovación en sus miembros, logran mayor productividad y se vuelven más competitivas y seguras en el mercado globalizado. “En las políticas locales, el emprendimiento se consolida como estrategia para lograr mayor desarrollo económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles, consolidar nuevos proyectos

productivos, incrementar las exportaciones, y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad y formalidad, con resultados positivos en la calidad de vida de los habitantes”<sup>34</sup>.

## 4.2. EMPRESARIO

Para el termino empresario existen un sin número de definiciones, las cuales se remontan muchos años atrás y tratan, en general, de crear la imagen de una persona que está en continuo aprendizaje para estar preparado para liderar la realización de una tarea de la manera más eficiente y eficaz posible.

**TABLA 1. CARÁCTERÍSTICAS DEL ENTREPENEUR**

<b>FECHA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1848	Mill	Riesgo
1917	Weber	Fuentes de autoridad formal
1934	Schumpeter	Innovación-iniciativa
1954	Sulton	Deseo de responsabilidad
1959	Hartman	Fuentes de autoridad formal
1961	Mc. Clelland	Tomar riesgos, necesidad de logro
1963	Davis	Ambición. Independencias. Autoconfianza
1964	Pickle	Control mental, conocimiento técnico, habilidades comunicativas.
1971	Palmer	Riesgos calculados
1971	Hurnay	Necesidad de logro, reconocimiento,

<sup>34</sup> Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. Camara de Comercio. Edición No. 1 Septiembre de 2007.

		innovación e independencia
1973	Winter	Necesidad de poder
1974	Burland	Control interno
1974	Liles	Necesidad de logro
1977	Gasse	Orientación por la autoestima
1978	Timmons	Orientación a metas, toma de riesgos moderados, creatividad, innovación
1980	Sexton	Energía, ambición
1981	Welsh	Toma de riesgos moderados, tendencia al cambio, necesidad por el control
1982	Dunkelberg	Orientación al crecimiento y a la independencia

FUENTE: James Carland. William Boulton and Ann Carland. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management. Review 9, No. 2.

Existen tres motivaciones esenciales que definen el comportamiento empresarial: la necesidad de logro, poder y afiliación

“Necesidad de Logro: deseo expresado espontáneamente para ejecutar alguna labor en la mejor forma posible, para su propia causa más que para lograr poder o amor, reconocimiento o recompensa monetaria.

Necesidad de Afiliación: habilidad necesaria para trabajos de supervisión, donde es más importante mantener buenas relaciones que tomar decisiones.

Necesidad de Poder: la capacidad de control que una persona tiene sobre otras y la manera de utilizarla para formular leyes y crear industrias.”<sup>35</sup>

**TABLA 2. ACTITUDES EMPRESARIALES**

TEMAS	ACTITUDES
DETERMINACIÓN	Tenacidad, disciplina, persistencia en la resolución de problemas, sacrificio personal.
OBSESIÓN POR LA OPORTUNIDAD	Conocimiento certero de las necesidades de los clientes y orientación al mercado.
TOLERANCIA AL RIESGO Y A LA INCERTIDUMBRE	Tomar riesgos calculados, minimizar el riesgo, tolerancia de la incertidumbre, manejo del stress y el conflicto, habilidad para resolver problemas e integrar soluciones.
CREATIVIDAD Y HABILIDAD PARA LA ADAPTACIÓN	Pensamiento lateral, aprender a aprender, intranquilidad con el status quo.
MOTIVACIÓN POR SOBRESALIR	Orientación hacia metas y resultados, manejar el éxito y el crecimiento, conciencia de las fortalezas y debilidades.

<sup>35</sup> Mc.Clelland, David. La Sociedad Ambiciosa (Reseña). Editorial Guadarrama, Madrid, 1967. Bogotá, Uniandes Programa Exefu. P3.

LIDERAZGO	Experiencia, paciencia, autocontrol, trabajo en equipo.
-----------	---

Fuente: Revista Javeriana No. 743

### 4.3. CREACIÓN DE EMPRESAS

Según la Ley 1014 de 2006, la creación de empresas es “la iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.”<sup>36</sup> La creación de una empresa como tal es el último paso de un largo proceso de investigación y planeación. Es importante evaluar la factibilidad del proyecto ya que de eso depende el futuro de su empresa. Debe existir un plan de negocio bien elaborado en donde se encuentre todas las herramientas necesarias para que la empresa pueda sobrevivir en un largo periodo de tiempo, es importantísimo buscar asesoría en donde te puedan informar todos los procesos legales y tributarios para la consecución de la misma. Analizar qué fuente de financiación le puede servir para su negocio si lo necesita ya que esto lo ayudaría a crecer y poder expandirse en otros mercados. La creación de empresa es un proceso arduo que se requiere de mucha dedicación y empeño que se puede lograr teniendo muchas ganas y siendo personas trabajadoras y constantes.

---

<sup>36</sup> Ley 1014 de 2006. De Fomento a la cultura del Emprendimiento. Art. 1.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el impacto que ha tenido el Emprendimiento en el Espíritu de Empresarismo del estudiante y/o egresado Javeriano y estudiar los factores claves para ser exitosos.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar los elementos claves del programa de Administración de Empresas, que permiten construir y desarrollar la mentalidad emprendedora en la formación de empresario Javeriano.
- Investigar en el empresario Javeriano impulsado desde la cátedra de emprendimiento los factores que en su concepto han sido claves para:
  1. Crear su empresa
  2. Alcanzar niveles de competitividad sostenibles
  3. Desarrollar una visión a futuro
  4. Romper paradigmas
- Recoger información de los diferentes programas de financiamiento que existen en Bogotá para promover el emprendimiento o la creación de empresas.
- Documentar los criterios e indicadores de gestión que tradicionalmente son utilizados en el mundo empresarial, entidades especializadas en apoyos a empresarios y de lo que es el concepto “éxito empresarial”.

- Analizar las estrategias y las herramientas de Administración de Empresas que han implementado en la creación de sus empresas durante el periodo comprendido entre el 2002 y 2007 definiendo el riesgo y los factores de resistencia a los que han enfrentado proponiendo medidas para superarlo.
- A la luz de los hallazgos de la investigación preparar un conjunto de recomendaciones para optimizar el progreso de emprendimiento en la Pontificia Universidad Javeriana y recomendación para los Neo-empresarios javerianos a fin que superen las barreras.

## **6. ELEMENTOS CLAVES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS QUE PERMITEN DESARROLLAR LA MENTALIDAD EMPRENDEDORA**

Los emprendedores tienen un perfil muy distinguido, que hay que trabajarlo para hacer de esto la base de todo empresario, personas ambiciosas con un gran afán de superación personal y/o económica que les otorgue la autonomía personal deseada. Es por esto que desarrollan la facilidad de asumir el liderazgo en cualquier actividad, tomando responsable y medidamente, decisiones que afectan positiva o negativamente a toda una organización. Para lograr esto, las personas emprendedoras desarrollan también una gran capacidad de asumir riesgos de manera audaz y creativa, generando soluciones innovadoras que mantengan en equilibrio las actividades en momentos de riesgo o tensión.

Aunque las características anteriores hacen parte fundamental del éxito de un emprendedor, no son suficientes si no van acompañadas de conocimiento y formación. “Formación, talento y perseverancia son las tres claves para emprender el camino de crear empresa. Y muchos jóvenes tienen las dos últimas condiciones, pero se quedan cortos en la primera.”<sup>37</sup> Es por esta razón que la Carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, desde sus principios en 1976, ha buscado la formación de Administradores integrales con una visión global que le permita desarrollar competencias para contribuir a la generación de empresas competitivas tanto en el mercado nacional como internacional. Los objetivos específicos de la carrera están enfocados en los siguientes seis aspectos:

---

<sup>37</sup> Universidad Javeriana Orienta las Iniciativas Empresariales. Periódico La República. Jueves 17 de Abril de 2008.

- **“Integralidad:** Dotar al estudiante de una formación profesional y humana que le permita interpretar la organización en todos los contextos, en busca del mayor desarrollo del país.
- **Competencia:** Proveer al estudiante de elementos conceptuales y herramientas para que articule la teoría y técnica en beneficio de la generación de resultados acordes con los objetivos organizacionales
- **Perspectiva Estratégica:** Desarrollar en el estudiante una perspectiva orientada a la dirección empresarial que contribuya a la generación e identificación de ventajas competitivas para la organización.
- **Internacional:** Proporcionar al estudiante elementos que posibiliten interpretar contextos institucionales, económicos y culturales en entornos globales para administrar las empresas con una orientación internacional.
- **Grupos de Interés:** Desarrollar en el estudiante una visión de la empresa en función de las expectativas de los grupos de interés “stakeholders” y una capacidad de trabajo en equipo que fomente el liderazgo orientado al servicio, la ética y la responsabilidad social.
- **Organizaciones Competitivas:** Inculcar al estudiante los criterios de competitividad, innovación y sostenibilidad para toda empresa en la que se desempeñe.”<sup>38</sup>

Para el logro de estos objetivos, la universidad les brinda a sus estudiantes, medios y herramientas tanto teóricas como prácticas que ayudan a incentivar la mentalidad emprendedora con razones y criterios que aumentan la ventaja competitiva de estos en el mercado laboral. “Buscamos brindarles a los estudiantes los espacios para que trabajen y persistan en su idea de negocio. Lo

---

<sup>38</sup> Programa Carrera de Administración de Empresas Pontificia Universidad Javeriana. [http://www.javeriana.edu.co/fcea/presentacion\\_admon.html](http://www.javeriana.edu.co/fcea/presentacion_admon.html)

que más quiere la universidad es contribuir con nuevos empresarios que ayuden a generar empleos.”<sup>39</sup>

Con respecto a la parte teórica de la formación de los administradores, lo esencial es el enfoque que se le ha dado a la cátedra, entendiendo que hoy en día nos encontramos y hacemos parte del siglo XXI, en el cual, la economía está basada en el conocimiento, “tener ciencia, tecnología, información, ingeniería, administración, y personal bien capacitado es tan importante para el desarrollo económico y social de una nación como lo fue en siglos anteriores la existencia de recursos naturales y la cantidad de mano de obra.”<sup>40</sup> El mercado actual exige comportamientos diferentes de las personas en cuanto a conductas y valores, habilidades y conocimiento. Este concepto lo tiene claro la carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, institución educativa que ha respondido a los requerimientos del futuro empresarial, entendiendo que el aprendizaje continuo es la base para el desarrollo. Debido a las razones anteriores, la universidad cuenta con una amplia opción de materias educativas las cuales se dividen entre oficiales y electivas. Las clases tocan todas las ramas esenciales para la formación de administradores integrales promoviendo el trabajo en equipo y la innovación. Lo que se busca es la sensibilización de lo que implica ser emprendedor tanto en el mercado colombiano como en el mercado global por medio de conocimientos básicos que desarrollan las habilidades y las competencias de los estudiantes para hacer frente a esta situación, con proyectos viables, creativos y bien planeados.

---

<sup>39</sup> Universidad Javeriana Orienta las Iniciativas Empresariales. Periódico La República. Jueves 17 de Abril de 2008.

<sup>40</sup> VARELA, Rodrigo. La Universidad y su Función en el Desarrollo Empresarial Latinoamericano. Revista Javeriana, Abril de 2008. Edición 743.

## **7. ENCUESTA**

Con el fin de investigar los factores que fueron claves para el fomento y la motivación hacia el emprendimiento por parte de los estudiantes de últimos semestres de la carrera de Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana, se les realizó una encuesta a aquellos estudiantes cuyo taller de grado fue la creación de una empresa.

La encuesta busca recopilar información que ayude a entender cuáles fueron los principales factores que influyeron positivamente para la formalización de una idea de negocio y si el apoyo recibido por parte de la universidad fue el necesario para la creación de una empresa competitiva y sostenible hacia futuro.

Ver Anexo 1

### **7.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

No existe en la Carrera de Administración de Empresas, una base de datos organizada que relacione a cada uno de los estudiantes con las respectivas clases a las cuales se inscriben a lo largo de su carrera. Es por esta razón que el proceso de recoger la información de las personas que cumplían con los requisitos necesarios para el estudio que se quería llevar a cabo fue bastante largo y exhaustivo. Al final, se logro recoger los datos de contacto de 130 estudiantes de últimos semestres y/o egresados que cumplían con las características requeridas para obtener buenos resultados. La gran mayoría de estos estudiantes pertenecen a un periodo de graduación como Administradores de Empresas que va desde Junio de 2007 hasta Diciembre de 2008, lo cual limitó definitivamente el estudio que pretendía cubrir, desde un principio, un periodo de tiempo más amplio (1998-2007). Aún así,

después de un gran esfuerzo se lograron recoger 53 respuestas, lo que hizo que la muestra fuera representativa.

A continuación se presentan los resultados por cada pregunta de la encuesta.

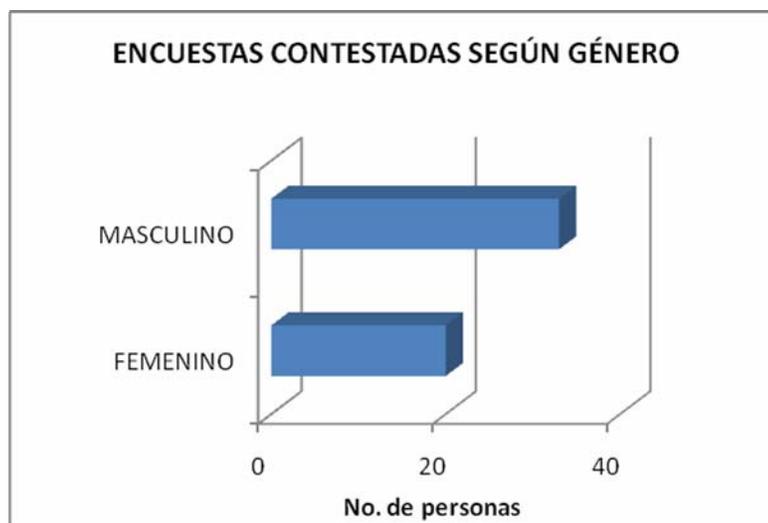
- SEXO DE LOS ENCUESTADOS

Tabla 3. SEXO DE LOS ENCUESTADOS

<b>SEXO</b>	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
FEMENINO	20	37,74%
MASCULINO	33	62,26%
TOTAL	53	100%

Del total de encuestas recogidas, el 62,26%.corresponde a la población masculina que hizo parte de la encuesta, por otro lado, la población femenina corresponde al 37,74%.

Grafica 3. ENCUESTAS CONTESTADAS SEGÚN GENERO



- ACTIVIDAD DE LA CUAL DERIVA SUS INGRESOS

Para efectos de esta investigación, el termino empresario será utilizado para referirse no solo a aquellos estudiantes que han logrado organizar formalmente una empresa propia, sino que también se incluirán dentro de este grupo a aquellos estudiantes que derivan sus ingresos como profesionales independientes informales y a aquellos quienes por el momento se encuentran trabajando en una empresa y al mismo tiempo son empresarios. Lo anterior puede ser debido a dos razones: ya sea por que los estudiantes y/o egresados tienen un plan de negocio en mente para desarrollar en un periodo de tiempo a corto plazo o ya sea porque de alguna manera lograron vincularse en las etapas iniciales de la creación de la empresa de un tercero.

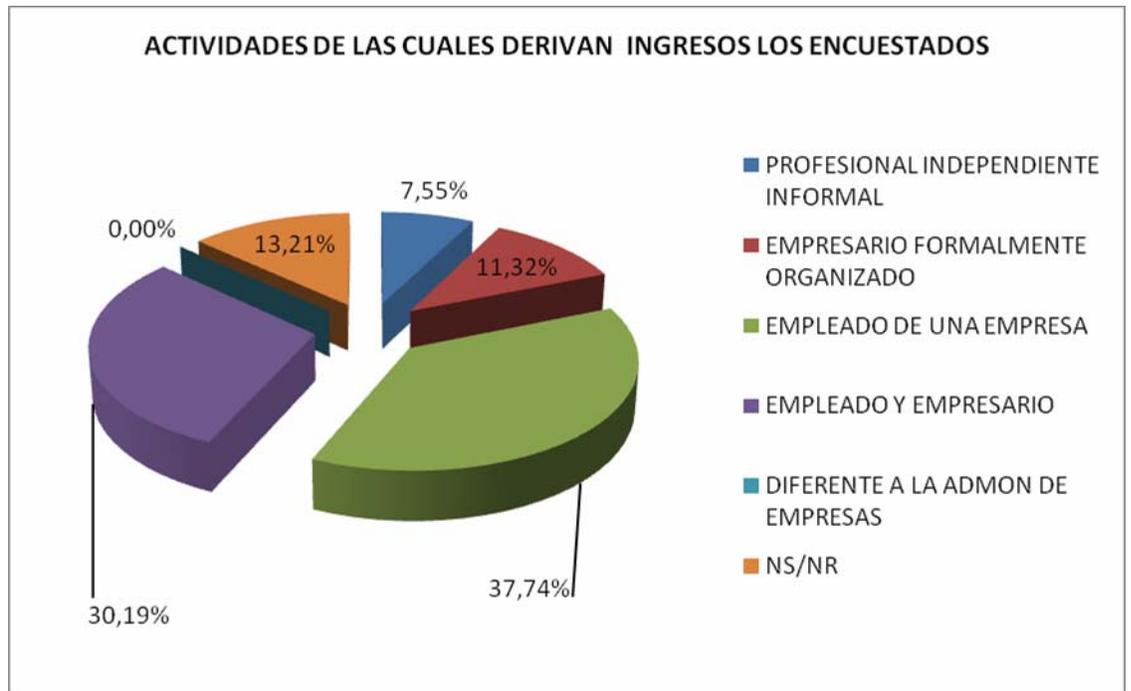
Tabla 4. ACTIVIDADES DE LAS CUALES SE DERIVAN LOS INGRESOS

	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
PROFESIONAL INDEPENDIENTE INFORMAL	4	7,55%
EMPRESARIO FORMALMENTE ORGANIZADO	6	11,32%
EMPLEADO DE UNA EMPRESA	20	37,74%
EMPLEADO Y EMPRESARIO	16	30,19%
DIFERENTE A LA ADMON DE EMPRESAS	0	0,00%
NS/NR	7	13,21%
TOTAL	53	100%

Según los resultados del estudio realizado, el 37,74% de los estudiantes o egresados encuestados se encuentran actualmente trabajando como empleados en una empresa. Aunque este es un porcentaje alto en relación con el tamaño de la muestra recogida, el número de estudiantes o egresados de la carrera de administración que se considera empresario, ya

sea porque está en proceso de formalización de su propia empresa, es empresario formalmente organizado o tiene en mente la creación de una empresa para lo cual trabaja con el fin de adquirir recursos y experiencia, es mayor con un porcentaje de 49,06%.

Grafica 4. ACTIVIDADES DE LAS CUALES DERIVAN INGRESOS LOS ENCUESTADOS



La mayoría de los estudiantes coinciden en que lo que se debe buscar es el fortalecimiento del programa de emprendimiento por una sencilla razón: Es algo con lo que los estudiantes se encuentran en los semestres finales de la carrera, en otras palabras, el programa de emprendimiento no es inherente al pensum RAI de Administración de Empresas. Se deberían crear actividades, clases y eventos en donde se incluyan a los estudiantes desde primer semestre con el fin de ir creando desde el principio una cultura de emprendimiento. Mejorando esta situación, las cifras demostrarían resultados aún más beneficiosos tanto para la universidad como para los estudiantes.

- ¿ES USTED EMPRESARIO?

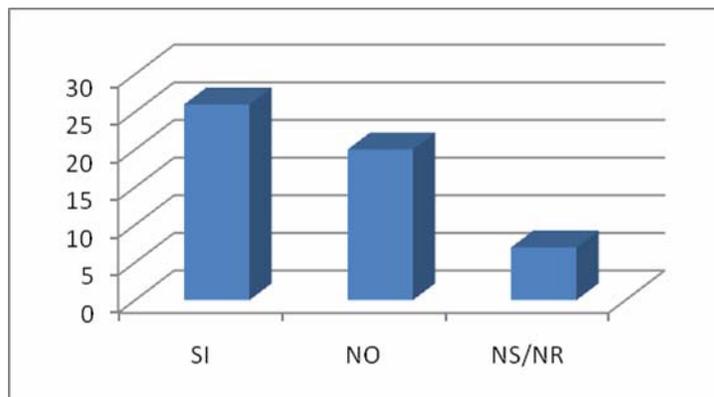
Según lo mencionado anteriormente, el 49,06% del total de estudiantes encuestados se consideran empresarios.

Tabla 5. EMPRESARIOS-NO EMPRESARIOS EN NÚMERO DE PERSONAS

	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
SI	26	49,06%
NO	20	37,74%
NS/NR	7	13,21%
TOTAL	53	100%

Hasta el momento de este estudio, solo el 11,32% de los estudiantes encuestados ha logrado exitosamente la creación de una empresa y se encuentra formalmente organizado.

Gráfica 5. EMPRESARIOS-NO EMPRESARIOS EN NÚMERO DE PERSONAS



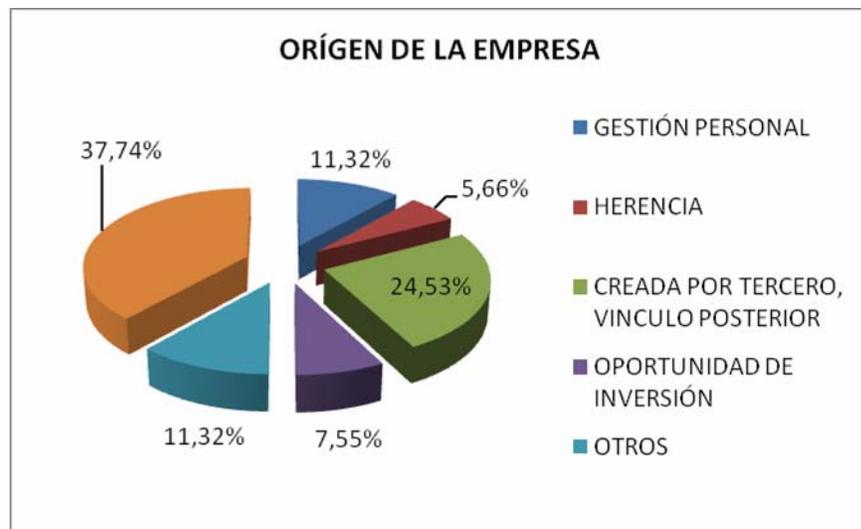
El porcentaje faltante corresponde, con un 30,19% a aquellos estudiantes o egresados que son empleados de una empresa y a la misma vez empresarios; el 7,55% del total de estudiantes encuestados son profesionales independientes informales. Según estas cifras, existe un buen porcentaje de encuestados quienes

aseguran hacer parte fundamental de la creación de una empresa, o que aunque no lo hayan completado, están en proceso de hacerlo. Lo anterior evidencia el esfuerzo de la carrera por formar administradores emprendedores, capaces de generarle grandes beneficios a la economía y a la sociedad del país.

- **ORIGEN DE LA EMPRESA**

Con respecto al origen de la creación de la empresa, las cifras demuestran que el 11,32% de los estudiantes y/o egresados encuestados, los mismos que son empresarios formalmente organizados, han gestionado la empresa personalmente en su totalidad.

Gráfica 6. ORIGEN DE LA EMPRESA



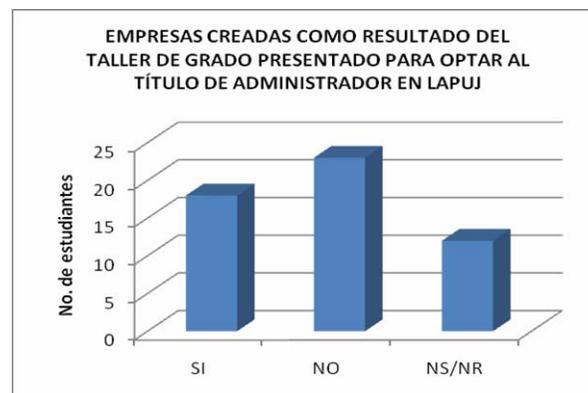
De resto, el 24,53% de los estudiantes y/o egresados encuestados se vincularon posteriormente, como socios, a la creación de la empresa de un tercero; el 7,55% de los estudiantes y/o egresados encuestados adquirieron la empresa como una oportunidad de inversión en algún momento

determinado; el 5,66% de los estudiantes y/o egresados adquirieron la empresa debido a una herencia. Las cifras demuestran que los Administradores Javerianos son profesionales que cuentan con todas las herramientas teóricas para la creación de empresas, lo cual se debe aprovechar por medio de incentivos, acompañamiento y apoyo de expertos en el tema, para aquellos que no han tomado la decisión aún.

- ¿USTED GESTIONÓ O PLANEA GESTIONAR SU EMPRESA COMO RESULTADO DEL TALLER DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LA PUJ?

Del total de estudiantes y/o egresados encuestados de la carrera de Administración de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana, 33,96% asegura que la empresa que han creado o tienen en mente crear en un periodo de tiempo a corto plazo, es el resultado del trabajo realizado en la universidad con el fin de optar al título de Administrador de Empresas.

Gráfica 7. EMPRESAS CREADAS COMO RESULTADO DEL TALLER DE GRADO



- ¿CONSIDERA QUE LAS MATERIAS CONSIGNADAS EN EL PENSUM ACADÉMICO DE LA PUJ INFLUYERON EFECTIVAMENTE PARA IMPULSARLO A SER EMPRESARIO?

El 52,83% del total de los estudiantes y/o egresados encuestados consideran que las materias consignadas en el pensum académico de la carrera de administración de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana influyeron efectivamente en la construcción de una mentalidad emprendedora. El 30,19% considera que las materias consignadas en el pensum no fueron decisivas e impulsadoras para lograr la ejecución de un proyecto de creación de empresas.

Gráfica 8. % DE ESTUDIANTES QUE CONSIDERAN QUE LAS MATERIAS CONSIGNADAS EN EL PENSUM ACADEMICO DE LA PUJ INFLUYERON EFECTIVAMENTE PARA IMPULSARLOS A SER EMPRESARIOS



- ¿QUÉ MATERIAS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA PUJ CONSIDERA QUE FUERON DECISIVAS PARA AYUDARLE A DESARROLLAR SU PROYECTO EMPRESARIAL?

Tabla 6. MATERIAS DECISIVAS PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

<b>MATERIAS DECISIVAS PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>%</b>
Creación de Empresas	29	54,72%
Liderazgo y Desarrollo Organizacional	4	7,55%
Política y Simulación Empresarial	2	3,77%
Logística	3	5,66%
Finanzas	10	18,87%
Gerencia de Servicios	3	5,66%
Gestión de Proyectos	3	5,66%
Mercadeo	13	24,53%
Competitividad	2	3,77%
Procesos Administrativos	3	5,66%
Taller de Grado	2	3,77%
Gerencia de Producción	1	1,89%
Desarrollo Empresarial Colombiano	3	5,66%
Responsabilidad Social	4	7,55%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Las materias los estudiantes y/o egresados encuestados consideran que fueron decisivas en el proceso de lograr el desarrollo de proyectos o planes de negocio fueron, en primer lugar, la electiva Creación de Empresas con un 54,72%, las materias relacionadas al área de mercadeo con un 24,53% y la rama financiera con un 18,87%. En segundo lugar, se encuentran las también electivas, Responsabilidad social y Ética Empresarial y Liderazgo, ambas con un 7,55%. En tercer lugar se encuentran materias como Logística, Gestión de Proyectos, Procesos Administrativos y demás materias que generan el

conocimiento básico necesario para conocer el funcionamiento de las empresas con el fin de desarrollar la capacidad para crear estrategias que dirijan estas hacia el éxito.

- ¿CUÁLES MATERIAS CONSIDERA USTED QUE DEBEN SER INCLUIDAS PARA LA FORMACIÓN DE UN COMPETITIVO EMPRESARIO Y QUE ACTUALMENTE NO SE TIENEN EN LA OFERTA ACADÉMICA?

Tabla 7. MATERIAS QUE DEBEN SER INCLUIDAS EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR  
JAVERIANO

<b>MATERIAS QUE DEBEN SER INCLUIDAS EN LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>%</b>
Creación de Empresas	3	5,66%
Prácticas Empresariales Obligatorias	3	5,66%
Desarrollo de Productos	1	1,89%
Innovación Tecnológica	2	3,77%
Actualidad Empresarial	9	16,98%
Simulación Empresarial	2	3,77%
Liderazgo	4	7,55%
Habilidades Gerenciales	2	3,77%
Investigación de Mercados, Ventas y Manejo de Clientes	7	13,21%
Ingles Intensivo y Técnico	2	3,77%
Informática	1	1,89%
Procedimientos Legales	3	5,66%
Competencias Laborales	2	3,77%
Seminarios Temas Específicos	2	3,77%
Derecho Laboral	1	1,89%
Emprendimiento	7	13,21%
Negocios Internacionales	5	9,43%
Exportaciones e Importaciones	1	1,89%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Los estudiantes y/o egresados encuestados coinciden en que hacen falta materias que deberían ser incluidas para la formación de un empresario competitivo y que actualmente no se tienen en la oferta académica. Como se evidenció anteriormente, varias de las materias consideradas como decisivas para la formación de emprendedores, no hacen parte de los requerimientos obligatorios de la carrera de Administración de Empresas si no que son materias electivas. Esto limita el acceso de una gran cantidad de estudiantes quienes durante la carrera no se inscriban a estas ya sea por falta de tiempo, espacio o por ignorancia. Además, los estudiantes sienten que es necesario incluir en el pensum materias como Actualidad Empresarial con un 16,98%, Emprendimiento con un 13,21%, Investigación de Mercados, Ventas y Manejo de Clientes con el 13,21%, Negocios Internacionales con un 9,43%.

- ¿QUÉ LE SUGERERÍA A LOS DIRECTIVOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA PUJ PARA HACER DEL EGRESADO EL MÁS MOTIVADO Y COMPETITIVO EMPRESARIO DE COLOMBIA?

El 20,75% de los estudiantes o egresados encuestados consideran que deben implantar las prácticas empresariales de carácter obligatorio y a partir de sexto semestre, con el fin de preparar a los estudiantes con bases reales en donde puedan aplicar el conocimiento y adquirir experiencia. El 16,98% de los encuestados propone que debe incluirse una materia que enseñe sobre la actualidad empresarial alrededor del mundo. Lo que se busca es mantener actualizado al estudiante con los últimos procesos, mecanismos y programas de gestión que han llevado a empresas reconocidas en el mercado internacional a sobresalir o a cometer errores. Es una manera de combinar las situaciones reales de

una empresa con la imaginación, reteniendo, de esta forma, un mayor nivel de conocimiento puesto que la administración de empresas por esencia es una profesión muy práctica.

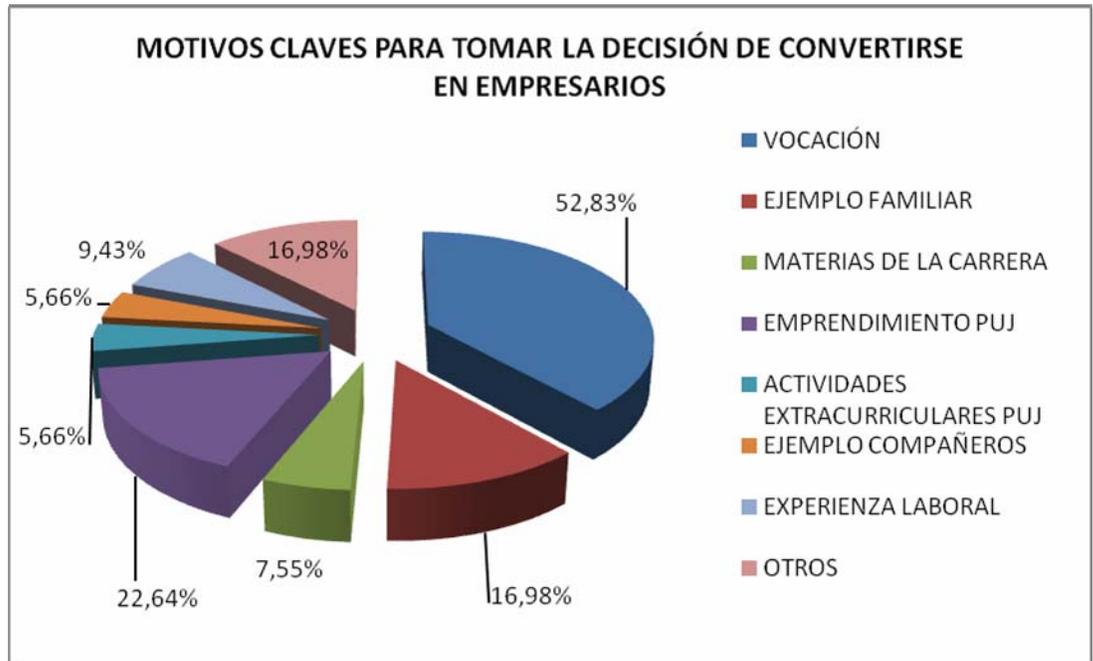
Además de materias que se deben incluir, los estudiantes también coinciden en que se deben crear ciertos mecanismos que permitan lograr un trabajo mucho más cercano entre la academia y los futuros empresarios. Entre estos, los más destacados se refieren a actividades vivenciales con empresas con el 22,64%, salidas de campo con un 16,98% y foros de empresarios exitosos con el 13,21%. Los estudiantes de últimos semestres y los egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, se interesan en el mejoramiento continuo de la carrera expresando críticas positivas para que de esta forma, la universidad logre formar profesionales líderes, responsables social-ambientalmente, íntegros y dirigidos hacia el éxito y el pensamiento estratégico.

Por otro lado, el 20,75% afirma que es muy importante llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, ejemplo: contacto con empresarios, un experto cuenta su experiencias a lo largo de su vida laboral, estudio de casos reales en el cual los estudiante pueda aprender de manera vivencial el funcionamiento de una verdadera empresa, puede contribuir para hacer del Administrador Javeriano el más motivado competitivo empresario de Colombia aumentando de esta forma el porcentaje de empresarios formalmente organizados. Además, el 11,32% de los estudiantes coinciden en la importancia de crear un laboratorio o centro de emprendimiento en el cual los estudiantes puedan acceder a asesorías permanentes con expertos, con el fin de disminuir la inseguridad al mismo tiempo que puedan acceder fácilmente a créditos o financiaciones para llevar a cabo sus proyectos.

- PORFAVOR SELECCIONE LOS MOTIVOS MAS IMPORTANTES QUE LO LLEVARON A TOMAR LA DECISIÓN DE CONVERTIRSE EN EMPRESARIO

Las principales razones que llevaron a los estudiantes y/o egresados encuestados a tomar la decisión de convertirse en empresarios y emprender un plan de negocio hacen parte esencial de la formación como empresarios. De estos, el motivo principal es la vocación, actitud y aptitud de las personas hacia temas empresariales y gerenciales con un porcentaje altísimo del 100%. Luego siguen las materias y actividades que forman parte del programa de emprendimiento en la universidad con un 46,15% y el ejemplo familiar que han recibido a lo largo de las vidas con un 34,62%.

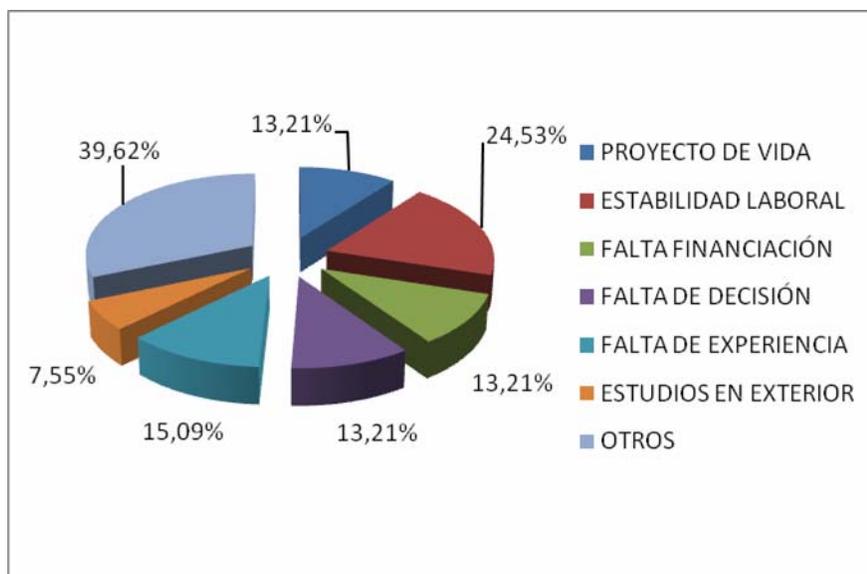
Gráfica 9. MOTIVOS CLAVES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE CONVERTIRSE EN EMPRESARIOS



- AL CONCLUIR SU CARRERA UNIVERSITARIA NO ADQUIRIÓ LA CALIDAD DE EMPRESARIO PORQUE:

Los principales motivos que llevaron al 37,74% de los estudiantes y egresados de Administración a no crear una empresa fueron, en primer lugar la estabilidad económica que derivan del trabajo en una empresa mediana o grande con un 24,53%. El primer motivo tiene relación con el segundo que se basa en la falta de experiencia con la que los estudiantes terminan su carrera con un 15,09%, esto debido a que las opciones de practicas laborales en la facultad son escasas y no obligatorias. La experiencia crea ciertas competencias en las personas que le dan más seguridad en si mismo a la hora de tomar decisiones y afrontar riesgos. En tercer lugar, se encuentran motivos como la falta de decisión, falta de financiación y proyecto de vida con un 13,21% cada uno.

Gráfica 10. MOTIVOS DE NO ADQUIRIR LA CALIDAD DE EMPRESARIO



Es importante fortalecer en la universidad una cultura de emprendimiento para crear en los estudiantes el empuje, la decisión y la perseverancia que se requiere para ser empresarios emprendedores. De esta manera, el proyecto de vida de muchos de los estudiantes podría orientarse hacia la creación de empresas y la generación de empleos dejando a un lado la mentalidad de ser empleados. Dentro de esta cultura de emprendimiento, es esencial contar con programas de financiamiento más cercanos a las ideas de negocio de los estudiantes. De esta forma se logra el esfuerzo de estos por la innovación y la creatividad a la hora de crear empresas competitivas y sostenibles en el mercado.

## 8. FINANCIACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA

A lo largo de los años, el apoyo al emprendimiento en Colombia ha aumentado de manera significativa. El estado se ha concientizado de la importancia de crear herramientas destinadas para que los ciudadanos se conviertan en generadores de empleo mejorando así los niveles de desempleo en el país.

Una de las etapas más difíciles de este proceso de creación de empresas es precisamente la consecución de recursos financieros. Estos son base fundamental para el funcionamiento de la empresa, y para garantizar su vigencia en el mercado. Es necesario entender que este asunto se convierte en algo más allá de lo personal pues la única forma de generar crecimiento económico es mediante el desarrollo de proyectos productivos que mejoren la calidad de vida de los colombianos.

Al pensar en financiamiento, lo primero que se viene a la mente son bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y sociedades de arrendamiento financiero o leasing. Las entidades bancarias conforman el soporte del sistema financiero de un país, puesto que su principal función en la economía es recibir fondos de terceros y colocarlos en el mercado mediante operaciones de crédito. Estas ofrecen a sus clientes la posibilidad de financiar sus proyectos por medio de varios servicios que se amoldan a las necesidades específicas de cada consumidor. Entre sus principales operaciones de crédito, los bancos ofrecen:

**Sobregiros:** "Concesión que hace un banco a ciertos cuentacorrentistas para girar fondos por encima de sus saldos disponibles en cuenta corriente."<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Diccionario de Términos Contables para Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

**Créditos Ordinarios:** “Todos aquellos préstamos que un banco brinda entre noventa días y un año, reglamentados por las entidades de control financiero y formalizado por medio de un título o pagaré.”<sup>42</sup>

**Descuentos:** “El descuento bancario es una operación financiera que consiste en la presentación de un título de crédito en una entidad financiera para que ésta anticipe su importe y gestione su cobro. El tenedor cede el título al banco y éste le abona su importe en dinero, descontando el importe de las cantidades cobradas por los servicios prestados.”<sup>43</sup>

**Cartas de Crédito:** “Es un contrato bancario mediante el cual, por instrucciones del cliente, el banco se compromete directamente o por intermedio de un banco corresponsal a pagar a un beneficiario hasta una suma determinada de dinero, aceptar o negociar letras de cambio giradas por el beneficiario contra la presentación de los documentos estipulados y de conformidad con los términos y condiciones establecidos.”<sup>44</sup>

Aparte de los bancos, el sector cooperativo también cuenta con recursos para apoyar a las microempresas del país, gracias a la colaboración que han recibido del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, más conocido como Fogacoop. Hoy en día en Colombia existen 221 cooperativas reguladas por la Superintendencia Financiera y por la Superintendencia de la Economía Solidaria, de las cuales las más reconocidas por el apalancamiento de créditos son:

- Coomeva
- Comultrasan

---

<sup>42</sup> IBID.

<sup>43</sup> IBID.

<sup>44</sup> IBID.

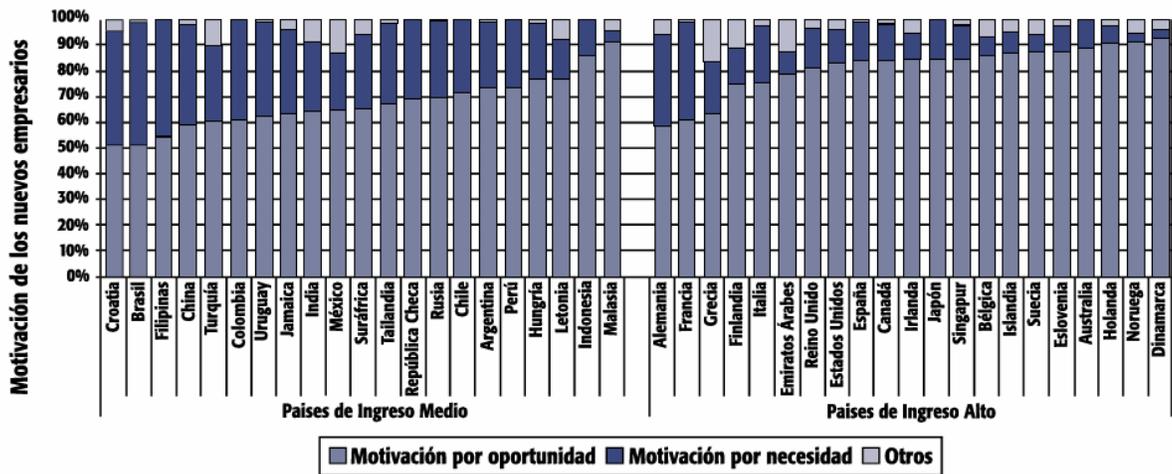
- Coofinep
- Coofiantioquia
- Coocentral

Aunque hasta ahora, la oferta puede parecer muy variada, estos mecanismos de crédito no están al alcance de todos los nuevos empresarios debido a que muchos de estos no son sujetos de crédito pues no cumplen los requerimientos que exige cada entidad como garantía del desembolso. Lo anterior ha sido demostrado por el Global Entrepreneurship Monitor, al afirmar que Colombia exhibe un alto porcentaje de tasas de creación de empresas de 22,48%, el cual es contrarrestado por una alta tasa de cierre de empresas de 10,52%. Esta situación se debe a que “en Colombia, el 40% de las personas que inicia un nuevo negocio lo hacen porque lo identifican como la manera para obtener ingresos, en contraste con el otro 60% que lo hace porque lo considera una verdadera oportunidad de negocio.”<sup>45</sup> Los Colombianos empresarios en el momento de abrir un negocio ven este como un obstáculo al momento de crear la empresa ya que no cuentan con los recursos suficientes y a muchos no les gusta arriesgarse en un financiamiento porque les da miedo no poder pagar el crédito, pero al estudiar la viabilidad del negocio se puede demostrar que la empresa es factible y en un lapso de tiempo generara buenos resultados.

---

<sup>45</sup> Global Entrepreneurship Monitor. GEM Colombia 2006; Reporte de Resultados. Pg 24.

**GRÁFICO 11. MOTIVACIÓN PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA: OPORTUNIDADVS. NECESIDAD**



Fuente: Datos GEM 2006.

Teniendo en cuenta esta situación real y actual del país, es muy difícil pensar o creer que los créditos ofrecidos por bancos y demás entidades de orden financiero sean el mecanismo ideal para financiar el emprendimiento, pues, como fue dicho anteriormente, la misión de los bancos es recibir fondos de terceros y asignarlos a los usos más productivos por lo cual aplican políticas muy conservadoras que garanticen la seguridad de las transacciones.

Por estas razones, se han creado ciertos programas de fácil acceso para las personas de cualquier estrato social con el fin de facilitar la realización de ideas de negocio. “Las sociedades exitosas del mundo, han entendido la necesidad de desarrollar formalmente nuevos mecanismos creativos de financiación, que pongan al alcance de los nuevos emprendedores los recursos financieros necesarios para poner en operación la empresa.”<sup>46</sup> Existen en Colombia dos enfoques prioritarios para la financiación de proyectos. En primer lugar están los créditos para microempresas, los cuales están destinados a “beneficiarios de

<sup>46</sup> CREO, El Periódico de Emprendimiento en Colombia. www.profilecolombia.com. Año 1. Edición N.2

bajos ingresos tanto en áreas urbanas como rurales.”<sup>47</sup> Estos beneficiarios son en su gran mayoría comerciantes, vendedores callejeros, pequeños agricultores, proveedores de servicios, artesanos y pequeños productores. En segundo lugar se encuentran los “créditos para pequeñas y medianas empresa (PYMES).”<sup>48</sup> Estas son quizás el grupo económico de mayor importancia en la actualidad colombiana pues “representan el 53% de la producción anual y generan el 72,5% del empleo de la industria, comercio y servicios del país.”<sup>49</sup> Aun así necesitan un alto grado de facilidad para acceder a financiamiento pues siguen siendo empresas pequeñas que luchan en el mercado para competir y estar a la altura de empresas grandes nacionales y multinacionales.

Los mecanismos de financiación que se generan para cubrir estos dos enfoques deben tener en cuenta cada una de las diferentes fases del desarrollo de una empresa con el fin de poder adaptarse a las necesidades reales de dicha organización, por lo cual se han diferenciado en 7 categorías o etapas las cuales se presentan a continuación en la matriz de financiamiento del SENA:

---

<sup>47</sup> Fuentes de Financiamiento, Emprendimiento y Empresarismo. SENA.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

**TABLA 8. MATRIZ DE FINANCIACIÓN DE EMPRESAS**

	-	Tiempo		+
	Semilla	Crecimiento	Consolidación	Decrecer/ Renacer
Angeles	●	○	○	○
Fondos Fomento	●	◐	○	○
Capital Riesgo	●	●	◐	○
Fondos Corporativos	◐	●	●	○
Private Equity	○	◐	●	○
Mercado Acciones	○	○	●	●
Deuda	○	○	◐	●

FUENTE: SENA: una organización de conocimiento

**“Ángeles Inversionistas:** Se les denomina ángeles inversionistas a personas naturales que financian iniciativas empresariales a título personal.

**Fondos Capital Riesgo:** Los fondos de capital riesgo son empresas que sirven de intermediarios financieros, entre inversionistas potenciales que buscan satisfactorios retornos e inversión a largo plazo con periodos limitados de tiempo y nuevas empresas innovadoras y de la época buscan financiación, El capital de riesgo entra en el proceso de financiación de las empresas en una transacción por propiedad. En Colombia se han identificado los siguientes Fondos de capital de Riesgo:

Mercurius Venture Capital

EmpreCapital

**Fondos Cooperativos:** Los fondos de capital de riesgo corporativos son empresas que ponen dinero en nuevas empresas cuyo producto o servicio está relacionado con la actividad principal de aquellas. En Colombia:

Iniciativa de Empresas Públicas de Medellín

Valores Bavaria

**Private Equity:** Cumplen una actividad financiera consistente en la creación de una cartera de acciones de empresas no cotizadas en los mercados oficiales, aportando valor agregado en la gestión, pretendiendo, en principio, una estancia temporal, pero de largo plazo en las empresas que participan. Los Private Equity son un paso intermedio entre la financiación de capital de riesgo y el lanzamiento a los mercados públicos de capitales, de una empresa.

**Mercado Acciones:** Los fondos de capital de riesgo, los fondos de capital de riesgo corporativos y los private equity llaman a aquellos mercados, su mejor opción de salida, y su papel se ejecuta en el momento en el cual se realiza la desinversión y los inversionistas obtienen el retorno por los recursos que han invertido en la empresa.

**Deuda:** Aquí no se habla de una fuente creativa de financiación en Colombia, sino más bien de la oportunidad formidable y privilegiada que tienen las compañías consolidadas de seguir adelante con recursos, casi siempre costosos.<sup>50</sup>

## 8.1. PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

A continuación, se pueden observar los diferentes programas de financiamiento que se ofrecen en Colombia a los emprendedores:

- El Gobierno Nacional ha implementado una cuenta adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) cuyo único objetivo es facilitar la creación de empresas por parte de aprendices, practicantes y profesionales recién egresados, brindándoles acceso a recursos financieros, los cuales se

---

<sup>50</sup>Mecanismos de Financiación a las Iniciativas. [www.sena.edu.co/.../Emprendimiento/Financiacion/](http://www.sena.edu.co/.../Emprendimiento/Financiacion/)

utilizaran como capital para la realización de ideas. Esta cuenta se conoce bajo el nombre del **Fondo Emprender** y en pocas palabras brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar la creación de su propia empresa por medio de la cual generaran empleo y bienestar socioeconómico. El Fondo Emprender tiene como prioridad financiar los proyectos provenientes de aprendices del Sena, proyectos implementados en el sector rural o en regiones con menor nivel de desarrollo para así lograr ampliar su impacto y cobertura. Para lograr esto, el Fondo Emprender entrega recursos que oscilan entre los \$5.000.000.00. y \$80.000.000.00. dependiendo de los requerimientos del proyecto presentado. El Fondo Emprender ha establecido cinco etapas para su funcionamiento: presentación de proyectos, evaluación, selección y aprobación, entrega de recursos, seguimiento y acompañamiento. De esta forma se les da la oportunidad a los beneficiarios de no tener que retornar la totalidad de los recursos otorgados si demuestran que en un año han cumplido o incluso sobrepasado con los indicadores de gestión formulados en su plan de negocio inicial.

- Liderada también por el SENA, la **Ley 344** busca financiar proyectos de innovación, desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. “De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el financiamiento de proyectos inscritos.”<sup>51</sup> De esta forma, el SENA financia con capital no reembolsable hasta el 50% del valor total del proyecto. El SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en

---

<sup>51</sup> Fuentes de Financiamiento, Emprendimiento y Empresarismo. SENA.

que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.

- El programa **Jóvenes con Empresa** surgió en el 2002 como una iniciativa del Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona y del banco Interamericano de Desarrollo para generar un medio de apoyo a la creación de empresas sostenibles y competitivas en Colombia. “El objetivo general del Programa es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali. El objetivo específico es desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para los jóvenes de estas tres ciudades. A través de la capacitación y acompañamiento a docentes y emprendedores se pretende crear 350 empresas sostenibles y competitivas para junio de 2008.” El programa funciona por medio de tres componentes esenciales los cuales se denominan capacitación, asesoría y tutorías. Este programa no otorga financiación directamente pero ha realizado varios convenios con instituciones financieras, fondos de capital semilla, fondos de capital de riesgo y ángeles inversionistas, para facilitar el acceso a los recursos financieros necesarios. En esta parte, el SENA juega un papel importante pues participa como co-financiador del programa
- VENTURES nació en el año 2000 como una iniciativa para estimular la creación de empresas competitivas en Colombia. La creación del concurso de planes de negocio estuvo bajo la responsabilidad de la Revista Dinero y McKinsey & Company con el fin de atraer y premiar a los mejores emprendedores del país. La misión general de este programa es “promover el emprendimiento, atraer el capital y generar empleo” por lo cual han creado un medio en el cual se captan las ideas de negocio de los participantes y se les da asesoría o capacitación para poder llevarlos a cabo.
- **Bancóldex** es una sociedad anónima vinculada al Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo, cuyo mayor accionista es precisamente el Gobierno Nacional. El programa con el que cuenta este banco se basa en entregarle

recursos a las entidades del sistema financiero, cooperativas, ONG's y fundaciones, a las cuales les cobra una tasa de redescuento lo que se traduce en una tasa de interés muy baja. Recientemente, Bancóldex habilitó \$66.000.000.000.00. para la línea de crédito de Bogotá, que serán destinados a las MiPYMES de la ciudad con el fin de que estas hagan inversiones que aumenten su potencial para exportar sus productos y servicios.

Para poder acceder a estos créditos, las empresas deben presentar una solicitud al Centro de Información Empresarial Bancóldex o también a los intermediarios financieros suscritos a este, los cuales se mencionan a continuación:

**TABLA 9. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS DE BANCÓLDEX**

**BANCOS**

ABN Amor Bank Colombia S.A.	Banco Comercial de Ahorros CONAVE
Banco Agrario de Colombia S.A.	Banco Comercial AV Villas
Banco Aliadas S.A.	Banco de Crédito Helm Financial Services
Banco Granbanco S.A. Bancafé	Banco Davivienda
Banco Bancolombia	BBVA Colombia S.A.
Banco de Bogotá S.A.	Banco Granahorrar
Bank Boston S.A.	Banco Banistmo de Colombia
Banco Caja Social BCS	Banco Megabanco S.A.
Banco Popular S.A.	Banco de Occidente S.A.
Banco Colpatria Red Multibanca S.A.	Banco Superior
Banco Santander Colombia S.A.	Banco Unión Colombiano
Banco Standard Chartered Colombia	Citibank Colombia S.A.

Banco GNB Sudameris	
---------------------	--

**CORPORACIONES FINANCIERAS**

C.F. Colombiana S.A.	C.F. del Valle S.A.
C.F. Corfinsura S.A.	C.F. Colcorp S.A.

**COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL**

C.F.C. Coltefinanciera S.A.	C.F.C. Financiera Compartir S.A.
C.F.C. Comercia S.A.	C.F.C. Financiera Internacional S.A.
C.F.C. Confinanciera S.A:	C.F.C. Financiera Mazdacrédito S.A
C.F.C. Dann Regional S.A.	C.F.C. Gmac Financiera de Colombia S.A.
C.F.C. Financiera Andina S.A.	C.F.C. Giros y Finanzas S.A.
C.F.C. Financiera America S.A.	C.F.C. Cia. Suramericana de Financiamiento Comercial S.A.
C.F.C. Leasing Bancóldex S.A.	C.F.C. Inversora Pichincha S.A.
C.F.C. Leasing Bogotá S.A.	C.F.C. Leasing de Occidente S.A.
C.F.C. Leasing Bolívar S.A.	C.F.C. Leasing del Valle S.A.
C.F.C. Leasing Citibank S.A.	C.F.C. Leasing Suramericana S.A. Suleasing
C.F.C. Leasing Colombia S.A.	C.F.C. Servicios Financieros S.A. Serfinansa
C.F.C. Leasing de Crédito S.A.	

**COOPERATIVAS**

Cooperativa de Ahorro y Crédito – Alcalicoop Ltda	Cooperativa de Ahorro y Crédito – Crediflores
Cooperativa Financiera Belén	Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop
Cooperativa Cafetera de Ahorro	Cooperativa de Ahorro y Crédito

y Crédito – Coopercafé	Fincomercio Ltda.
Coopcentral Ltda.	Cooperativa de la Guajira – Confiamos
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cafetera Cofincafé	Cooperativa de Ahorro y Crédito del Huila – Utrahuilca
Cooperativa de Ahorro de Crédito Nacional - Cofinal Ltda.	Cooperativa Financiera de Antioquia – CFA
Cooperativa de Ahorro y Crédito del Quindio – Cofiquindio	Cooperativa Financiera – CONFIAR
Cooperativa del Magisterio de Tuquerres – Croacremat	Coofisam
<u>Cooperativa de la sabana - Coopsabana</u>	Cooperativa Integral Agropecuaria y Minera – COOAGROSUR
Cooperativa Médica del Valle - Coomeva	Cooperativa Microempresarial de Colombia Ltda – Cemcol
Cooperativa Multiactiva de la Aviación Civil –COOPEDAC	Cooperativa de Trabajadores del Dpto. del Meta – Cootradepmeta
Coopertativa Multiactiva del Congreso de Colombia Ltda – Coongrecol	Cooperativa de Trabajadores del ISS
Cooperativa Multiactiva del Guainia - COOTREGUA	Emprender
Cooperativa Multiactiva de Trabajadores y Pensionados – Cooperagro	Socialcoop
Cooperativa Multiactiva de Trabajadores del SENA – Coopsena	Cooperativa San Simón – Coopsansimón

## ONG'S Y OTROS

Caja de Compensación Familiar – Cafam	Corporación Minuto de Dios
Juriscoop	Corporación Mundial de la Mujer Bogotá
Corporación Acción por Antioquia - Actuar Famiempresas	Corporación Mundial de la Mujer Medellín
Corporación Acción por Bolívar - Actuar Famiempresas	Corporación Nariño Empresa y Futuro – Contactar
Corporación Acción por Caldas - Actuar Famiempresas	Fondo de Empleados AV Villas – FEVI
Corporación Acción por el Quindío - Actuar Famiempresas	Fondo de Empleados de Carbocol Intercor – FONDECOR
Corporación Acción por el Tolima - Actuar Tolima	Fondo de Empleados de la Comunidad Ejecutiva del Ariari – FECEDA
Fondecop LTDA	Fondo de Empleados de las Empresas Públicas de Medellín – FEPEP
Fundación Mario Santodomingo	Fondo de Empleados de la Gobernación del Valle – FONDESARROLLO
Fundación Minuto de Dios	Fundación W.W.B. Colombia
Fundación Microempresas de Antioquia	Indufrial

Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga	Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA
--	---

FUENTE: SENA, Una Organización  
de Conocimiento

Bancóldex cuenta además con un convenio con el Fondo Nacional de Garantías por lo cual si alguna empresa no cumple con los requerimientos necesarios para otorgarle el préstamo, tiene la facilidad de pedir ayuda a dicho fondo el cual otorgará una cobertura de riesgo en los prestamos hasta del 70% dependiendo si la empresa es exportadora o solo opera en el mercado nacional.

- El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, conocido como **FinAgro**, tiene como misión financiar las actividades de producción y comercialización del sector agropecuario. Para lograr esto, ha creado un crédito de fomento agropecuario para que los productores de dicho sector tengan acceso a los recursos financieros con el fin de mejorar los procesos de producción, transformación y comercialización.

El crédito de fomento agropecuario es aquel que “se otorga a favor de personas naturales o jurídicas, para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción y/o comercialización de bienes originados directamente o en forma conexa o complementaria, en la explotación de actividades agropecuarias, piscícolas, apícolas, avícolas, forestales, afines o similares, y en la acuicultura”<sup>52</sup>.

“El crédito de fomento se destinará primordialmente para impulsar la producción en sus distintas fases, capitalizar al sector agropecuario, incrementar el empleo, estimular la transferencia tecnológica, contribuir a la seguridad alimentaria de la población urbana y rural, promover la distribución del ingreso, fortalecer el sector

---

<sup>52</sup> Ley 16 de 1990. Artículo 2.

externo de la economía, mejorar las condiciones sociales y económicas del sector rural del País”<sup>53</sup>.

- Por su parte, la Cámara de Comercio ha creado un completo Programa de Apoyo en Soluciones Financieras. “El propósito de este Programa es preparar a los empresarios de la Mipyme para que tengan mayor posibilidad de acceso a crédito, a oportunidades de inversión o a otras alternativas de financiamiento. Los servicios que se ofrecen son seis y se describen a continuación”<sup>54</sup>:
  - Línea de Crédito: Fue creada en Junio de 2004 y cuenta con una garantía automática del 70%, con recursos de la CCB y del FNG para la creación de empresa y desarrollo de las PYMES de Bogotá y la región. El cupo de esta línea es de \$35.000 millones y los principales beneficiarios son las pequeñas empresas.

**GRÁFICO 12. LÍNEA DE CRÉDITO CCB-FNG. JUNIO 2004- ENERO 2007.**



FUENTE: Rueda de Soluciones Financieras. Cámara de Comercio de Bogotá

<sup>53</sup> IBID.

<sup>54</sup> Rueda de Soluciones Financieras. Cámara de Comercio de Bogotá. 28 de Febrero de 2007.

- Alianzas Estratégicas para el Financiamiento: El programa busca la inserción de nuevas empresas en el mercado de capitales para realizar un proyecto de financiamiento por un valor total de US\$1.325.000. Las empresas que lo integran son: Banco Interamericano de Desarrollo – FOMIN, Bolsa de Valores de Colombia, Superintendencia de Valores de Colombia, Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Medellín, Cámara de Comercio de Cali, Asofondos, ANDI.
- Agencia Invierta en Bogotá: Se trata de una agencia de la Cámara y la Alcaldía para la atracción de inversión privada nacional y extranjera a Bogotá y la región en sectores dinámicos y estratégicos para el desarrollo económico y social.
- Tutor Financiero: Es un programa de consultoría el cual ha sido diseñado con una metodología práctica, sencilla y adaptable para todas las empresas que estén interesadas en mejorar su gestión financiera. El programa está orientado a la toma de decisiones asertivas que mejoren los resultados de la empresa.
- Centro de Emprendimiento: Es un programa de la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Bogotá para apoyar y facilitar la creación, crecimiento y consolidación de las empresas. Lo que se busca es asesorar planes de negocio y acompañar a los nuevos empresarios en la gestión para el fácil acceso al financiamiento.
- Rueda de Soluciones Financieras: El programa busca preparar a los empresarios para realizar contactos y presentar solicitudes de crédito a entidades de financiación. El apoyo de la CCB contribuye a mejorar la probabilidad de aprobación de operaciones de crédito y otras alternativas de financiamiento. Hasta ahora, se han realizado 5 ruedas de Soluciones Financieras, desde el segundo semestre de 2004. En estas ruedas se promueve también políticas de financiamiento del gobierno nacional para las mipymes con instituciones públicas y privadas lideradas por el Ministerio

de Comercio Industria y Turismo, Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías.

- Por último, existen algunas Organizaciones No Gubernamentales y cajas de compensación a las cuales se les ha otorgado la facultad de ofrecer microcréditos. La más reconocida en este sector es la Corporación Mundial de la Mujer que va dirigida para empresarios con experiencias (mayor a 6 meses) en la actividad y que no estén reportados en las centrales de riesgo.

## 9. ÉXITO EMPRESARIAL

Una organización o empresa es un sistema muy complejo debido a que su funcionamiento y desarrollo de actividades van ligados al entorno que la rodea. Los diferentes factores o elementos claves del entorno ejercen una influencia directa sobre la gestión y desempeño de la organización, razón por la cual es de suma importancia entender las situaciones y las partes interesadas para generar un beneficio que desarrolle y active el crecimiento de la organización y así logre convertirse en exitosa. Según John Kay, una empresa exitosa está definida como aquella que crea un carácter distintivo en las relaciones y que opera en un entorno que maximiza el valor de ese carácter distintivo.

Encontrar una definición de éxito empresarial no es una tarea fácil, pues este término depende de muchos factores. Aún así, el concepto se ha estudiado a lo largo de los años desde diferentes perspectivas. En el campo de la administración de empresas, el éxito es comúnmente relacionado con la eficacia debido al vínculo que existe entre estos dos términos. La relación se basa en la necesidad que tienen las empresas para identificar y evaluar los procesos y actividades exitosas debido a que estas se crean con un fin y objetivos específicos los cuales deben ser cumplidos.

Debido a dicha dificultad para encontrar una definición flexible que se pueda amoldar a las diferentes organizaciones y situaciones, se puede generalizar este término para hacerlo más comprensible. Cualquier negocio que se considere exitoso ha logrado cumplir con una serie de requisitos básicos y necesarios ya que esta posición se obtiene después de arduo trabajo y dedicación. Algunos de estos requisitos que deben ser tenidos en cuenta por cualquier empresa que quiera sobresalir en el mercado son los siguientes:

- **“Empresario o socio-fundador:** Es el factor principal para que una empresa funcione. Debe ser el impulsor del negocio, tener una clara visión de futuro, determinación, dedicación absoluta, orientación al cliente externo e interno, ser el diseñador e implementador de la estrategia empresarial, canalizador de ilusiones, máximo responsable de la consecución de la viabilidad económica de la empresa, etc.
- **Capital humano:** Es imprescindible que el empresario cuente con un equipo humano para poner en marcha sus planes hacia la obtención de los objetivos empresariales. Asimismo, es fundamental mantener una plantilla informada con un adecuado plan de comunicación interna, y motivada.
- **Enfoque de mercado:** La norma general es que las empresas triunfadoras son aquéllas pioneras en la detección y cobertura de nichos de mercado.
- **Innovación:** Nunca se debe dejar de mejorar e innovar, tanto en la calidad de nuestros productos o servicios, como en la atención o facilidades ofrecidas al cliente.
- **Flexibilidad:** Es importante que la empresa disponga de una estructura horizontal que permita una adaptación ágil a cambios o nuevas situaciones que puedan surgir.
- **Jerarquía:** Un organigrama con pocos niveles será mucho más operativo, la toma de decisiones y posteriores actuaciones se realizarán de una manera más rápida y eficaz.
- **Beneficios y costes:** Es fundamental intentar contener al máximo el gasto con un aumento de la productividad.
- **Ambiente Laboral:** Para lograr el éxito es importante que tanto el empresario como su equipo disfruten con su trabajo. Es decir, que su trabajo les aporte satisfacción personal.”<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Malthus Darwin, S.L. Éxito Empresarial y sus Claves. Head News. Numero 19, Mayo de 2006.

Debido a que la actuación de las empresas es influenciada por un entorno cambiante como lo es el mercado global, como fue dicho anteriormente, no se puede concebir el éxito de una empresa como un modelo estático. “El éxito organizacional es influenciado tanto por el entorno como por la actuación individual de cada empresa contando con todos los imprevistos que se puedan presentar en un periodo”<sup>56</sup>. En otras palabras, el éxito organizacional puede llegar a convertirse en un término bastante subjetivo pues depende de las condiciones y las necesidades de las diferentes empresas, depende del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa y del sector al que esta pertenece. Es por estas razones que no existe en el mundo una única operación por medio de la cual se pueda definir los niveles de éxito en las empresas. Todo el análisis que se realice varía dependiendo de los actores involucrados, “para los actores sociales la definición de éxito puede basarse en el número de trabajadores; para las empresas financiera o bancos puede basarse en el volumen de ventas anuales o en la inversión en activos fijos, y para los directores de marketing puede basarse en la cuota de participación en el mercado. Para economías de poco desarrollo con ambientes de inestabilidad tanto económica como política y jurídica, el éxito puede ser simplemente mantenerse en funcionamiento”.<sup>57</sup>

Para hacerle frente a este problema de subjetividad, se han creado a lo largo de los años ciertos indicadores cuyo uso conduce a una ardua evaluación de los logros empresariales. Aun así, sigue siendo muy difícil para las empresas definir los indicadores que necesitan para autoevaluarse en términos de éxito organizacional. Generalmente las organizaciones definen sus indicadores de éxito en función de su actividad principal.

---

<sup>56</sup> MEJÍA, Carlos Alberto. Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning, publicación periodica coleccionable.

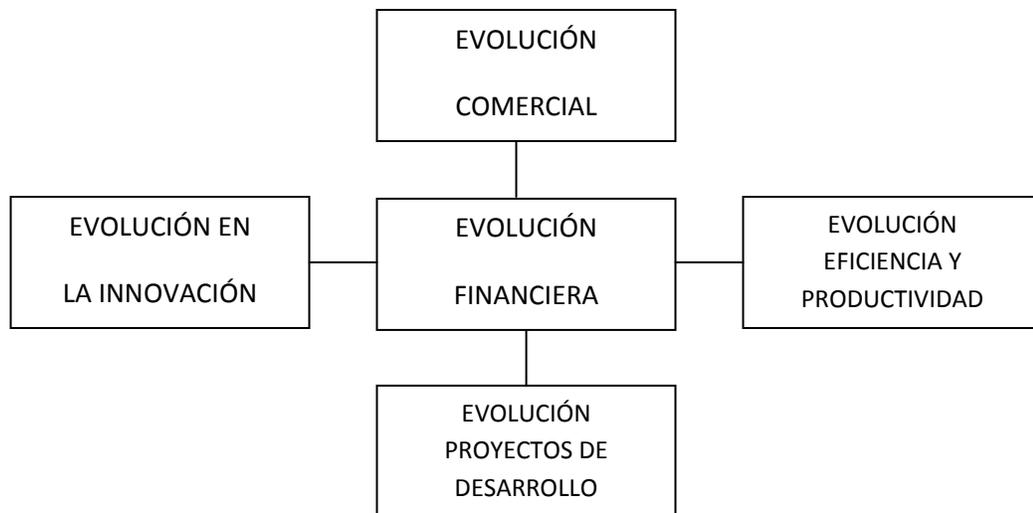
<sup>57</sup> [www.ikaroo.com/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo\\_view.cfm&id\\_categoria=64&id\\_ciberteca](http://www.ikaroo.com/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo_view.cfm&id_categoria=64&id_ciberteca)

Todas y cada una de las empresas desde el principio de su actividad económica tienen definida una misión, una visión, unos objetivos y una estrategia que garantice el cumplimiento de todo lo anterior. Lo que se busca es crear una ventaja competitiva que le permita a la empresa diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado. Las organizaciones deben moverse y actuar a una velocidad mayor a la del mercado para estar preparadas a responder ante cualquier cambio en el entorno. Para poder lograr esto, las empresas deben someterse a evaluaciones continuas y constantes que les permitan planificar y mejorar procesos y elementos determinantes para lograr el éxito.

### 9.1. FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Son cinco los factores comúnmente conocidos como determinantes para lograr el éxito empresarial:

**TABLA 10. FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRESARIAL**



FUENTE: Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning.

## **1. Evolución Financiera**

El aspecto financiero de una empresa, que comprende, entre muchos otros elementos esenciales, la liquidez, el endeudamiento, entre otras, es uno de los factores más importantes y determinantes del éxito de una empresa. Estos elementos se convierten en la columna vertebral de la empresa pues su labor es generar la fortaleza necesaria para afrontar todas las actividades de la empresa sin comprometer los demás elementos al mismo tiempo que se disminuye la incertidumbre en cada una de las operaciones realizadas.

## **2. Evolución Comercial**

Uno de los principales objetivos de las empresas es precisamente buscar los medios para satisfacer las necesidades de los clientes incluso, aunque estos últimos no sepan que lo necesitan. Para esto, las empresas deben estar en constante investigación para garantizar una buena evolución comercial.

## **3. Evolución de su Eficiencia y Productividad**

La satisfacción de las necesidades de los clientes no solo se basa en la creación de un producto o servicio, sino de la calidad y la oportunidad con la que estos se ofrecen. El éxito empresarial se guía también por “la funcionalidad de los procesos empleados, las tecnologías utilizadas, el entrenamiento y el conocimiento de los empleados, y la calidad generada en los bienes y servicios producidos.”<sup>58</sup>

## **4. Evolución de los Proyectos de Desarrollo**

---

<sup>58</sup> MEJÍA, Carlos Alberto. Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning, publicación periodica coleccionable.

Es esencial tener una visión del futuro deseado para supervisar con mayor objetividad los proyectos en desarrollo.

## 5. Evolución en la Innovación propia o del mercado

La innovación es una de las variables más importantes para generar una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del sector. “Un proceso de innovación programado, bien conducido, genera nuevas oportunidades en productos, procesos, uso de tecnologías o en cambios en la organización.”<sup>59</sup>

Según estos cinco factores determinantes del éxito empresarial se han definido un grupo de indicadores generales que pueden observarse a continuación, los cuales, permiten obtener una visión clara, completa y periódica del funcionamiento de la empresa, de sus logros y deficiencias.

## 9.2. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

TABLA 11. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ÁREA DE INTERÉS	TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS
EVOLUCIÓN FINANCIERA	Flujo de caja Endeudamiento y vencimiento de obligaciones Absorción costos financieros Nivel de solvencia

<sup>59</sup> MEJÍA, Carlos Alberto. Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning, publicación periodica coleccionable.

			Generación de utilidades y fondos Retorno de la inversión
EVOLUCIÓN COMERCIAL			Crecimiento en ventas por producto Ventas/cliente Ventas/vendedor Número de nuevos clientes Número de clientes cancelados Frecuencia de uso (Nueva compra) Nivel de satisfacción (reclamos) Estándares de servicio (oportunidad y satisfacción) % participación de mercados % cumplimiento presupuesto
EVOLUCIÓN PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA	Y	Costo unitario por producto Crecimiento costos por producto Producción/horas disponibles Producción/insumos utilizados Aseguramiento de calidad % capacidad utilizada %rechazos o desperdicios
EVOLUCIÓN DESARROLLO	PLANES	DE	Inversiones realizadas vs. Presupuesto Tiempo consumido vs. Presupuesto Actividades críticas (avance) Recursos utilizados vs. presupuesto
EVOLUCION INNOVACIÓN			Nuevos productos, procesos, tecnologías Mejoras realizadas en organización, procedimientos o entrenamientos Conocimiento en nuevas tecnologías

	Establecimiento de normas internacionales (ISO)
--	---

FUENTE: Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning.

Por medio de los indicadores anteriores, analizaremos empresas, cuya creación partió del taller de grado para obtener el título de Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Aún así, a continuación se pueden observar otra serie de indicadores los cuales se pueden tener como referencia para demostrar la versatilidad del concepto de éxito empresarial y las diferentes perspectivas de las cuales hablábamos en páginas anteriores.

El presidente ejecutivo de Microsoft, Bill Gates, enumera en su libro “Business at the Speed of Thought: Using a Digital nervous System” doce pasos que todas las empresas deben seguir si desean ser exitosas en la década digital:

1. Insistir en el uso del correo electrónico como medio de comunicación.
2. Estudiar "en línea" la información corporativa, de forma que los análisis del caso puedan ser compartidos rápidamente entre los empleados.
3. Hacer que los empleados con mayores conocimientos piensen al nivel más alto posible.
4. Usar herramientas digitales para crear equipos virtuales.
5. Convertir los procesos que involucren el uso de papel a procesos digitales.
6. Usar herramientas digitales para eliminar tareas sencillas.
7. Aplicar un sistema de circulación de información digital.
8. Instrumentar sistemas digitales para abordar sin demoras las reclamaciones de los clientes.
9. Usar la comunicación digital para redefinir las limitaciones existentes en el seno de la empresa.
10. Convertir los procesos corporativos en proyectos con plazo fijo de entrega.
11. Utilizar las entregas digitales para suprimir intermediarios.

12. Usar herramientas digitales para ayudar a los clientes a resolver determinados problemas por cuenta propia.

Según las palabras de Bill Gates, los indicadores comúnmente conocidos y aplicados por todas las empresas alrededor del mundo se han ido quedando atrás ante los inmensos cambios en gestión de la tecnología, información y comunicación. De esta manera, las empresas deben reorganizarse para poder sacarle el máximo provecho a las situaciones actuales y futuras y alcanzar el éxito.

## 10. ESTUDIO DE CASOS

### 10.1. TEJIDO Y FIBRAS DE COLOMBIA, dotación empresarial y publicidad.

La idea de Andrés Arroyabe, administrador Javeriano, empezó cuando estaba en la universidad y por consiguiente la plasmo en su tesis de grado. La empresa como tal empezó hace seis meses y cuenta con dos líneas de negocio:

1. Camisetas polo para bebés y hombres (tejido de punta en tela)
2. dotación empresarial y publicidad: con esta línea fue la que desarrollo en su tesis dando a conocer el producto vendiendo uniformes de alta calidad para los empleados de las empresas, ej: restaurantes, farmacias, centros comerciales.

Este empresario adquirió experiencia a lo largo de su carrera ya que junto a su padre trabajó en este tema de confecciones. Para la creación de la empresa, utilizó herramientas claves de mercadeo (diamante de Porter), finanzas, gestión de proyectos, comportamiento organizacional, globalización, gestión tecnológica. Además de la importancia de estas materias recalco que a la universidad le falta atender y especializar a los futuros empresarios en materia como comercio exterior y negocios internacionales las cuales no se encuentran como requisito obligatorio en el pensum académico RAI.

Su estrategia principal en el negocio fue haberse contactado con potenciales proveedores ya que esto le sirvió para ofrecer mejores productos y precios a sus clientes, pues comparo el precio de los proveedores existente en el mercado con lo que podría ofrecer.

En cuanto a los indicadores que ha utilizado para medir el éxito de su empresa hasta el momento de su existencia es mirar:

- Clientes obtenidos y cuantos están activos en la empresa /total visitados de clientes
- Crecimiento en venta por producto
- Ventas/ clientes
- Ventas/ vendedor

## **10.2. BOGOTÁ DELIVERY**

Esta empresa ofrece un servicio de alquiler de películas y venta de productos a domicilio en la zona del norte de Bogotá. Desde la comodidad de su casa puede pedir cualquiera de los productos que se ofrecen por medio de la página de internet [www.bogotadelivery.com](http://www.bogotadelivery.com) y este será entregado a domicilio sin ningún recargo. De igual forma se encargan de retirar el alquiler como parte del servicio prestado.

La iniciativa que empezó a crearse a partir de la tesis de grado, empezó a funcionar en Abril de 2007. El primer paso fue la elaboración de unas encuestas aplicadas en la universidad, por medio de las cuales se buscaba encontrar la viabilidad de la idea de negocio. Los resultados arrojaron conclusiones positivas y determinantes sobre el tamaño del mercado al cual iría dirigido el servicio, los temas de mayor interés, lo que originó la decisión de crear la empresa formalmente.

Como estrategia, la meta es cumplir con agregar al catalogo de películas como mínimo dos estrenos semanalmente. Lo que Bogotá

Delivery busca es ofrecer un servicio de la más alta calidad y al mejor precio.

Los indicadores que han utilizado para medir el éxito de su empresa son:

- Movimiento del día: rango de miércoles a domingos. Precio, pedido hecho.
- Número de clientes: cuantos usuarios llevan hasta el momento y su incremento desde el principio de las actividades.
- No se ha invertido en publicidad. La comodidad de recibir los productos en la casa ha atraído a los clientes.

Los datos suministrados por las dos anteriores empresas para el estudio que se pretendía realizar no fueron suficientes para determinar el rendimiento de estas en el mercado pues los indicadores con los que se están midiendo actualmente son escasos para evaluar el éxito empresarial.

### **10.3. Grupo M&G Servicios y Soluciones en Transporte y Renta de vehículos**

La empresa es una sociedad limitada la cual fue iniciada con un capital de 2'000.000 dos millones de pesos. Está conformada por dos socios Martin y Guillermo Rodríguez Reyes.

Martin Rodríguez Reyes, Administrador javeriano, es actualmente el gerente general y representante legal de esta organización. Sus funciones son de tipo administrativas, financieras y contables. Aunque las operaciones fueron iniciadas de manera informal no

quiere decir que los procesos administrativos y operativos no sean serios.

La actividad principal de la empresa es la renta de vehículos con conductor y sin conductor, así como también varios servicios complementarios como mensajería y paseos turísticos. La creación formal de la empresa está lista para su registro en cámara de comercio el lunes 4 de agosto de 2008.

### Misión

Sabemos muy bien que en el mundo de los negocios la administración del tiempo, la seguridad, la puntualidad y el confort constituyen elementos fundamentales para la productividad. Por esta razón el Grupo M&G Servicios y soluciones en Transporte y Renta de Vehículos está comprometido en transportar bien, responsable, seguro, confortable, oportuno, confiable y con calidez a nuestros clientes y bienes, con la eficiencia del recurso humano y de infraestructura, ofreciendo un servicio de calidad superior, para que usted como cliente satisfaga sus necesidades cambiantes de transporte y supere sus expectativas al menor costo, contribuyendo así al progreso de su empresa y al desarrollo de Bogotá y de Colombia.

### Visión

El Grupo M&G Servicios y Soluciones en transporte y renta de vehículos con conductor es una empresa preparada para suplir todo tipo de necesidades de transporte de personal ejecutivo, familiar y visitantes en su empresa y hogar. Nuestro servicio esta concebido, diseñado y desarrollado para clientes exigentes acostumbrados a estándares internacionales de alta calidad. Somos la única

arrendadora especializada en el suministro de conductores profesionales con experiencia, excelente presentación.

En un mundo tan competitivo debemos asegurar nuestra permanencia y crecimiento en el mercado Bogotano, siendo el líder en la prestación de servicios con calidad total. Calidad total que esta cimentada en el cumplimiento, la seguridad, la funcionalidad, el compromiso y la calidez del talento humano que cuenta con un excelente parque automotor constituido por vehículos confortables último modelo de lujo en los que se encuentran automóviles tipo sedan de gama alta, camionetas tipo van, camionetas 4X4, con o sin blindaje, furgones para carga de una, tres y cinco toneladas, buses para dieciocho, treinta y cuarenta pasajeros.

Nuestros clientes son empresas y personas que necesiten y deseen movilizar a su personal ejecutivo y familiar. Estamos seguros que con nuestro servicio dinámico y confiable ofreceremos mayor calidad de vida a nuestros clientes externos desarrollando políticas que protejan el medio ambiente así, como también al desarrollo de una cultura interna que permita el crecimiento personal, profesional y social de nuestros empleados.

### OBJETIVOS

- Prestar un servicio integral dirigido al cumplimiento de la misión y al logro de la visión que asegure el liderazgo en el mercado y la satisfacción del cliente.
- Obtener de nuestros clientes una nota superior al 90% en la encuesta semestral de satisfacción del cliente y conservar por

lo menos el 90% de nuestros clientes actuales de cada año como clientes fieles para el siguiente año.

- Medir y establecer la participación de la compañía en el mercado con un crecimiento en un 10% cada año.
- Estandarizar los procesos en la prestación del servicio, los procedimientos administrativos y operativos con fin de alcanzar a finales del año 2010 la certificación ISO 9000 que otorga el Instituto Nacional de Normas Técnicas ICONTEC.
- Capacitar y evaluar continuamente a nuestros conductores.
- Diseñar un plan de rodamiento para maximizar la utilización del parque automotor y que permita hacer un riguroso mantenimiento preventivo a los vehículos.

### VALORES

Trabajar con calidad es el compromiso con los clientes por esa razón el personal cumple con un estricto control de selección acorde a los valores corporativos:

- CUMPLIMIENTO: Puntualidad permanente.
- SEGURIDAD: Mantenimiento automotriz y procedimientos operacionales.
- AGILIDAD: Atención satisfactoria para hacerle la vida más fácil y confortable.
- COMPROMISO: Ayudar a generar resultados y beneficios a los clientes

- CALIDEZ: Vocación y gusto por el servicio a los demás.
- SERVICIO AL COMPAÑERO: A través del trabajo en equipo.

La historia de la empresa se remonta a 1995 año en el cual Martín Rodríguez conoció el negocio al pertenecer a una cooperativa de transporte. En el año 2007, el y su hermano decidieron convertirse en socios con el fin de independizarse y empezar la creación de su propia empresa. Al momento de darle forma y llevar a cabo la idea de negocio, se hicieron fundamentales los conocimientos adquiridos en la universidad en cuanto a selección de personal, capacitación y entrenamiento, plan de negocios y plan de mercadeo.

Aún sin estar conformada la empresa, la principal estrategia que ha sido utilizada para entrar con éxito al mercado, ha sido la prestación de un servicio enfocado en un ciento por ciento al cliente. De esta forma se busca conocer perfectamente a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. De esta forma, el cliente se convierte en el mejor aliado de la empresa y se encarga, a través del voz a voz, de servir como agente de ventas. Además de esto, la segunda estrategia utilizada por este administrador ha sido mantener un excelente y estricto control de los costos directos e indirectos en los que se incurren para la prestación del servicio, como también un manejo sano de la cartera.

Hasta ahora, los principales riesgos y factores de resistencia a los cuales se han enfrentado con la organización han sido la consecución del capital, la competencia a nivel de precios y factores legales en especial aquellos que tienen que ver con las restricciones vehiculares.

INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ÁREA DE INTERÉS	TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS
EVOLUCIÓN FINANCIERA	<p>Del 01-08 al 06-08 se han facturado \$110.000.000.</p> <p>Hay una cartera de \$18.000.000, y a los proveedores se les ha pagado \$29.000.000. Los gastos y costos operacionales toman un valor de \$23.800.000.</p> <p><b>RAZON CORRIENTE</b></p> <p>Por cada peso que se debe se cuenta con 0,89 para el respaldar la deuda.</p> <p><b>ROTACION DE CARTERA</b></p> <p>La rotación tiene un movimiento anual de 113 veces.</p> <p><b>ROTACION DE PROVEEDORES</b></p> <p>Las cuentas a proveedores en este caso a los conductores afiliados se pagan en promedio cada 27 y 28 días.</p> <p><b>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES</b></p> <p>Por cada peso invertido este generó 42 centavos.</p> <p><b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b></p> <p>Por cada peso invertido, el 51% en promedio ha sido financiado por los</p>

	bancos.
EVOLUCIÓN COMERCIAL	<p><b>CRECIMIENTO EN VENTAS POR PRODUCTO</b></p> <p>Las ventas van sujetas a la disponibilidad, en este negocio el cumplimiento y la estandarización del producto son muy importantes. Los clientes han crecido en su facturación por lo cual al Grupo M&amp;G ha tenido la necesidad de solicitar apoyo a proveedores externos.</p> <p><b>BASE DE CLIENTES</b></p> <p>118 clientes en la base de datos</p> <p><b>NIVEL DE SATISFACCIÓN (RECLAMOS)</b></p> <p>En lo corrido del año se han recibido 8 quejas, que han sido por:</p> <p>2 Por no tener claro la dirección de destino, 2 por errores en la conducción, 3 por que se rompe con el protocolo y 2 por presentación del vehículo.</p> <p><b>% PARTICIPACIÓN DE MERCADOS</b></p> <p>No ha sido posible medir no hay datos y hay mucha ilegalidad.</p>

	<p><b>% CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO</b></p> <p>El presupuesto de ventas ha sido cumplido hasta el momento. Para el segundo semestre de este año se prevé que va a bajar porque se había proyectado la compra de otro vehículo lo cual no se podrá realizar debido al aumento de las tasas de interés pues el tipo de organización no aplica para tomar un leasing.</p>
<p><b>EVOLUCIÓN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO POR PRODUCTO</b></p> <p>El costo se ha hecho teniendo en cuenta costo por km. En promedio los traslados al aeropuerto tienen 35 kilómetros ida y regreso pero el rodamiento diario que se hace en la mayoría de los casos se hace con el ánimo de que el carro haga la vuelta completa lo cual deja un ahorro en costos del 50%.</p> <p><b>CRECIMIENTO COSTOS POR PRODUCTO</b></p> <p>El insumo que más pesa en los costos es la gasolina con un 21%.</p> <p><b>PRODUCCIÓN/HORAS DISPONIBLES</b></p> <p>La hora del servicio tiene un costo de \$13.000 pesos los cuales se facturan a</p>

	<p>\$20.000. Haciendo un comparativo de las horas que el carro está disponible para cumplir un servicio (8 horas al día) el costo de oportunidad diario de un carro es de \$104.000 para un total al mes de \$2.000.000 y en promedio cada carro factura \$3.800.000 brutos al mes.</p> <p><b>ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b></p> <p>La calidad es muy importante en la prestación de este servicio, para lo cual se sigue siempre un protocolo en salud, presentación, pregunta sobre el tipo de servicio, destino, tiempo estimado, calificación del servicio y nuevo requerimiento. Estos pasos permiten estar evaluando el servicio y haciendo correcciones inmediatas cuando haya lugar.</p> <p><b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b></p> <p>Se utiliza al 100% de la capacidad de la compañía. En el momento M&amp;G cuenta con tres carros los cuales solo se guardan debido a las disposiciones legales como el “pico y placa” y por motivos de mantenimiento preventivo una vez al mes.</p>
--	--

	<p><b>% RECHAZOS O DESPERDICIOS</b></p> <p>Se prestan cuatro servicios básicos que son trasladados al aeropuerto, recepción en el aeropuerto, servicio por horas y viajes fuera de la ciudad, en los servicios por hora se incluyen los tures. Los desperdicios serian aquellos desplazamientos que hace el carro prestando un servicio y no se consigue que el carro se regrese prestando otro servicio. El porcentaje de desperdicio seria de 10 veces que va al aeropuerto 4 se devuelve vacío. Financieramente se cuenta con una cuenta que cubre estos desperdicios.</p>
<p><b>EVOLUCIÓN PLANES DE DESARROLLO</b></p>	<p><b>INVERSIONES REALIZADAS VS. PRESUPUESTO</b></p> <p>En el presupuesto de inversión estaba la compra de un vehículo cada 6 meses. Esto no se está cumpliendo debido al aumento de las tasas de interés.</p> <p><b>TIEMPO CONSUMIDO VS. PRESUPUESTO</b></p> <p>Los tiempos también se han corrido por que en la estructura legal se tardó demasiado en conseguir un asesor jurídico con especialidad en transporte y en renta lo cual causó un retraso de</p>

	<p>más de seis meses.</p> <p><b>ACTIVIDADES CRÍTICAS (AVANCE)</b>  Un factor crítico es el flujo de caja porque todos los insumos que se utilizan para prestar el servicio deben ser pagados a diario. Consumo de gasolina, aceites, lavado.</p> <p><b>RECURSOS UTILIZADOS VS. PRESUPUESTO</b>  Los recursos utilizados han sobrepasado el presupuesto debido al pago por asesorías jurídicas y tributarias y al pago para el registro en la Cámara de Comercio.</p>
<p><b>EVOLUCION INNOVACIÓN</b></p>	<p><b>NUEVOS PRODUCTOS, PROCESOS, TECNOLOGÍAS</b>  Los productos son básicos. Se han diseñado con el fin de mejorar el proceso por medio de ayudas tecnológicas como lo son la ayudas por internet y los pagos por medios electrónicos.</p> <p><b>MEJORAS REALIZADAS EN ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS O ENTRENAMIENTOS</b>  La organización es muy flexible y en la</p>

	<p>teoría las funciones están definidas. En la práctica hay que ser muy flexibles con el ánimo de dar una respuesta más rápida al cliente ya sea en información, o en el desarrollo propio del servicio o, en el servicio postventa.</p> <p><b>CONOCIMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS</b></p> <p>El Servicio como esta mencionado anteriormente tiene características básicas, pero se presta fácilmente a agregarle valores que permitan una mayor eficiencia interna y un beneficio adicional para el cliente se pueden adicionar elementos de posicionamiento global, entre otras</p> <p><b>ESTABLECIMIENTO DE NORMAS INTERNACIONALES (ISO)</b></p> <p>No se ha iniciado ningún proceso</p>
--	--

Es de vital importancia para la formación profesional como administradores, entender que de una tesis de grado elaborada en un papel exista en la vida real una empresa realizada por estudiantes javerianos.

Para la creación de esta empresa, fue vital herramientas de Administración de Empresas que se desarrollaron a lo largo de la carrera, entre ellas esta:

el tema de selección personal, capacitación y entrenamiento, plan de negocios y plan de mercadeo.

En el comienzo de la elaboración de este proyecto se tuvo como prioridad la calidad del servicio para garantizar la satisfacción del cliente. También se tuvo en cuenta los costos directos e indirectos en los que incurrirían para la prestación del servicio.

Al realizarles un análisis a los indicadores financieros, según la información brindada por la empresa, se puede concluir la siguiente información:

Esta empresa facturó \$110.000.000 el primer semestre del año 2008, lo cual significa que no tienen ingreso en efectivo a caja sino simplemente facturación. Esto es debido a que el indicador de cartera muestra un periodo de cobro de 113 días mientras que a los proveedores las cuentas por pagar se les están cancelando cada 27 o 28 días. Lo anterior quiere decir que mientras la empresa vende a crédito de 113 días se le tiene que pagar a los proveedores cada 28 días generando iliquidez y apretando el flujo de caja neto por operación. Así mismo, debido a la constitución de los activos y pasivos corrientes, no se tienen los suficientes activos para cubrir la deuda ya que por cada peso que se debe solo se cuenta con 42 centavos para cubrirla. Esto implica que sea más difícil la consecución de capital para financiar el flujo de caja negativo que se da de las negociaciones comerciales.

De acuerdo a los indicadores establecidos como factores de éxito empresarial, el Grupo M&G Servicios y Soluciones en Transporte y Renta de vehículos, cuenta con la mayoría de estos indicadores establecidos. Al realizar el análisis de los indicadores financieros se puede deducir que esta empresa aún no se puede definir como exitosa empresarialmente pues no genera utilidades para la empresa si no que tiene un flujo de caja negativo y este indicador es el centro de la empresa que mueve el resto de indicadores.

La empresa lleva poco tiempo en el mercado y su formalización se llevo a cabo en Agosto de 2008. Aun así, comparada con las otras empresas que hacen parte de este estudio, el Grupo MyG cuenta con una gran ventaja que radica en la organización, disponibilidad y actualización de la información esencial para la proyección y planeación de actividades que lleven al crecimiento y fortalecimiento de la organización.

### **CONCLUSIONES DE LOS TRES CASOS DE EMPRESAS ENCONTRADOS:**

- Se logro encontrar tres empresas que fueron plasmadas en una tesis de grado y analizar los diferentes puntos de vistas de los estudiantes-empresarios que plasmaron su idea y es ahora una realidad.
- Se identificaron aspectos importantes de la Carrera de Administración y lo que es para los empresarios el éxito que para ellos será el comienzo de sus empresas y que les sirvieron para el desarrollo de sus planes y propuestas para esta misma.
- Al llevar a cabo sus empresas los estudiantes que en este momento son empresarios, tienen diferentes puntos de vistas y evalúan el éxito desde diferentes perspectivas.

## 11. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta las opiniones de los administradores javerianos a los que les fue aplicada la encuesta de esta investigación, se puede demostrar el buen trabajo que ha venido realizando la Pontificia Universidad Javeriana en cuanto al tema de emprendimiento. Aún así, la generalización de estos resultados se basa en el fortalecimiento del programa de emprendimiento en la carrera. En otras palabras, se nota la necesidad que tienen los estudiantes y la misma carrera de incluir el emprendimiento como algo inherente al pensum de Administración de Empresas, pues es importante que se inculque en los alumnos desde el inicio de la carrera con el fin de despertar la mentalidad emprendedora e innovadora. La Pontificia Universidad Javeriana, por medio de su programa de administración de empresas busca darle a sus estudiantes todas las herramientas necesarias para que se formen como administradores integrales y sensibles de la realidad. Busca también que por medio del conocimiento los estudiantes desarrollen sus habilidades y competencias al máximo con el fin de impulsarlos hacia la creación de proyectos viables, innovadores y bien planeados.
- Existen en Colombia un gran número de políticas y programas que buscan facilitar el desarrollo de nuevas ideas de negocio por medio de herramientas de financiación. A lo largo de los años se ha hecho notable que a través del apoyo a la creación de empresas, se busca la generación de empleo e ingresos a partir del fortalecimiento de iniciativas empresariales innovadoras y con mucho potencial en el mercado. Se busca también mejorar cada vez más estas ideas para que sean competitivas en sectores cambiantes por medio de la identificación de los riesgos y oportunidades. Además se busca impulsar el campo de

la investigación y de la innovación para generar el desarrollo tecnológico de productos y procesos en el país con el fin de que estos estén al nivel y cumplan los estándares de todos los mercados alrededor del mundo. Es importante entender también que la creación de empresas en un país como Colombia, se convierte en un mecanismo de beneficio público, pues, además de generar beneficios para los involucrados, también genera beneficios para la economía y sociedad en general.

- Aunque el concepto o la definición de éxito empresarial dependen de diversos factores, hay aspectos que quedan completamente claros después de haber realizado este análisis. Si una empresa, cualquiera que sea su actividad principal, quiere alcanzar el éxito en materia de competitividad en el mercado y creación de ventajas competitivas, se requiere que esta invierta en si misma. En otras palabras, las empresas que buscan el éxito deben estar a la vanguardia e invertir en el mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios, al igual que en la mejora de su cultura interna. Todo esto se debe hacer con el único fin de tener un rumbo claro y todas las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Por último, pero con igual o mayor importancia, las empresas deben prepararse para afrontar el mercado global con conciencia, responsabilidad y ética organizacional, pues gran parte del éxito de las empresas también radica en que cumpla con su principal misión como ente social. Aunque la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial, con el paso del tiempo las empresas se han convencido que definitivamente su éxito requiere incluir dentro de la estrategia del negocio, el impacto económico, social y ambiental que tienen con todos sus stakeholders.
- La dificultad de conseguir la base de datos y la información necesaria para la realización de la investigación, limitó el estudio que se pretendía

hacer. Al final los datos con los que se contaban eran los de 130 personas de las cuales solo se pudo contactar a 53. De estos, el 49,06% se considera empresario y el 11,32% ha logrado exitosamente la creación de una empresa y se encuentra formalmente organizado. Las empresas detectadas a partir de la investigación realizada son empresas que llevan muy poco tiempo funcionando en el mercado. El manejo de estas depende de la organización de su creador, pero en la mayoría de los casos no existen o no cuentan con documentos escritos en donde se detalle la razón de ser de la empresa, su misión, visión, valores y estrategias. Son organizaciones que se encuentran en la etapa de consolidación, y aunque van por buen camino, aún les falta alcanzar cierta posición y reconocimiento en el mercado.

## 12.RECOMENDACIONES

En un principio, la investigación pretendía cubrir un estudio de las empresas creadas a partir de taller de grado en un periodo de tiempo que iba desde el año 1998 hasta el año 2007. Esto con el fin de poder realizar un análisis de los planes de negocio que se formalizaron y convirtieron en realidad. Lo que se buscaba era encontrar empresas con varios años de experiencia que permitieran analizar los factores que pudieron haberlos llevado al éxito.

Al empezar la recolección de la información de estudiantes cuyo taller de grado fueran planes de negocios o creación de empresas, surgió la necesidad de cambiar ciertos parámetros de la investigación pues los datos de contacto de estos estudiantes no se encontraban organizados en una base de datos consolidada en el programa de emprendimiento donde arrojará información sobre:

- Tema de la tesis
- Año en el que fue realizada
- Datos completos de los estudiantes

Lo anterior limitó definitivamente la investigación, ya que solo se encontraron datos de los estudiantes de 2005-2007. Esto implica que no se pudo saber a ciencia cierta que ha pasado con las tesis de grados de los años atrás (1998-2007) y cuantas de estas se están llevando a cabo.

Después de recoger los datos de los estudiantes, se les envió una encuesta vía internet la cual buscaba medir el impacto que ha tenido el emprendimiento en la carrera de administración de empresa. El proceso fue largo ya que los estudiantes no mostraron mucho interés por responder la encuesta por lo cual fue necesario contactarlos a través de llamadas telefónicas por medio de las cuales se consiguieron respuestas para 53 encuestas.

Por lo anterior se recomienda, en primer lugar, que el programa de emprendimiento cree un sistema de información en doble vía que tenga los siguientes requisitos:

1. Proporcione información a los estudiantes y/o egresados sobre las diferentes actividades referentes al tema de emprendimiento realizadas por la Carrera de Administración de Empresas.
2. Caracterizar a los estudiantes y/o egresados de acuerdo a la solicitud de requerimientos.
3. Información estadística de los estudiantes y/o egresados.

Lo que se busca con este sistema de información es contar con una única base de datos que contenga toda la información necesaria para no repetir esfuerzos, lo cual ahorraría tiempo y disminuiría la redundancia en los datos.

Por otro lado, para incentivar a los estudiantes a crear empresas la facultad debería implementar unas asesorías en donde estos puedan ir a recibir apoyo sobre todos los temas referentes a la creación de una empresa (jurídico, financiero, tributario, mercadeo, laboral, entre otros.), ya que estos temas requieren de un acompañamiento de profesionales especializados que aporten su experiencia para la consecución y la factibilidad del proyecto.

El espíritu emprendedor se debe inculcar en los estudiantes desde el primer semestre de la carrera ya que estos deben ser formados con mentalidad de emprendedores capaces de generar ideas de negocios innovadoras. Por esta razón se hace importante fortalecer el pensum de la carrera de Administración de Empresas incluyendo materias afines con la creación de empresas desde semestres anteriores y no en los últimos semestres, para que de esta forma los estudiantes empiecen a desenvolverse en este tema y puedan ir pensando en la realización de una idea de negocio y no con la idea de ser empleados. Al igual se deben incluir las prácticas empresariales obligatorias lo cual les permitirá a los estudiantes aplicar las herramientas de administración aprendidas en un entorno real teniendo contacto vivencial con empresarios experimentados y de esta forma puedan conocer como es el manejo de las diferentes áreas en el mundo empresarial.

Sería interesante que la universidad creara o se vinculara a redes de contactos con empresarios con el fin de ofrecerles a los estudiantes la posibilidad de ampliar la visión que tengan estos para su futuro y aterrizarlos en temas de actualidad. De la misma forma, la universidad debe realizar un esfuerzo por conseguir alianzas exclusivas con entidades financieras o ángeles inversionistas para así aumentar el apoyo que se les brinda a los estudiantes a la hora de hacer realidad sus ideas de negocio.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Servei d'Ocupació de Catalunya. SOC. La Persona Emprendedora. [http://www.oficinatreball.net/socweb/export/sites/default/socweb\\_es/ciudadans/orientacio\\_feina/autoempresa/emprenedor.html](http://www.oficinatreball.net/socweb/export/sites/default/socweb_es/ciudadans/orientacio_feina/autoempresa/emprenedor.html).
- Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall, 2001.
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Revista DINERO. Emprendimiento, desafío para América Latina. Artículo 40749, 2003.
- Universidad Autónoma de occidente. Políticas de Apoyo al Emprendimiento en Colombia. <http://sev.cuao.edu.co/mipymes/políticas.htm>
- GEM Colombia 2006, Reporte de Resultados. Global Entrepreneurship Monitor.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- YACUZZI, Enrique. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación. Universidad del CEMA. <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.
- Quintero Bonilla, Alexander. El emprendimiento empresarial una mirada desde la historia para conocer su origen y evolución. Edit. Universidad Surcolombiana, Grupo de investigación pymes. 2005.
- Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. Cámara de Comercio. Edición No. 1 Septiembre de 2007.
- James Carland. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management. Review 9, No. 2.
- Mc.Clelland, David. La Sociedad Ambiciosa (Reseña). Editorial Guadarrama, Madrid, 1967. Bogotá, Uniandes Programa Exefu. Pg. 3.

- Periódico La República. Universidad Javeriana Orienta las Iniciativas Empresariales. Jueves 17 de Abril de 2008.
- Programa Carrera de Administración de Empresas Pontificia Universidad Javeriana. [http://www.javeriana.edu.co/fcea/presentacion\\_admon.html](http://www.javeriana.edu.co/fcea/presentacion_admon.html)
- VARELA, Rodrigo. La Universidad y su Función en el Desarrollo Empresarial Latinoamericano. Revista Javeriana, Abril de 2008. Edición 743.
- Diccionario de Términos Contables para Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Fuentes de Financiamiento, Emprendimiento y Empresarismo. SENA: Conocimiento para todos.
- CREO, El Periódico de Emprendimiento en Colombia. [www.profilecolombia.com](http://www.profilecolombia.com).
- MALAVER RODRIGUEZ, Florentino. Emprendimiento e innovación condiciones para su desarrollo. Revista Javeriana Vol. 144, no. 743 (abr. 2008).
- REVISTA JAVERIANA. Volumen 144, No. 743. Edición Emprendimiento, Abril de 2008.
- SERVITJE SENDRA, Lorenzo. La vida económica, la empresa y los empresarios. México Noriega editores.
- Mecanismos de Financiación a las Iniciativas. [www.sena.edu.co/.../Emprendimiento/Financiación/](http://www.sena.edu.co/.../Emprendimiento/Financiación/).
- Rueda de Soluciones Financieras. Cámara de Comercio de Bogotá. 28 de Febrero de 2007.
- Malthus Darwin, S.L. Éxito Empresarial y sus Claves. Head News. Numero 19, Mayo de 2006.
- MEJÍA, Carlos Alberto. Los Indicadores Críticos de Éxito. Documentos Planning, publicación periódica coleccionable.

- Informe de Gestión del Área de emprendimiento. informe febrero 2002 a febrero 2008. área de administración.



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CON EL FIN DE CONOCER EL IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN LOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA AGRADECEMOS LAS RESPUESTAS A LA SIGUIENTE ENCUESTA

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

PERÍODO EN QUE SE GRADUÓ: AÑO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_

1. ÁREA EN QUE DESARROLLO SU TRABAJO DE GRADO:

- Mercadeo \_\_\_\_\_
- Competitividad y Gestión Tecnológica \_\_\_\_\_
- Finanzas \_\_\_\_\_
- Gestión Humana \_\_\_\_\_
- Ética y Responsabilidad Social \_\_\_\_\_
- Negocios Internacionales \_\_\_\_\_
- Emprendimiento \_\_\_\_\_

2. A QUÉ ACTIVIDAD SE DEDICA EN SU VIDA PROFESIONAL: \_\_\_\_\_

3. ¿EN ESTE MOMENTO USTED ES EMPRESARIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. SI ES EMPRESARIO:

- ¿LA EMPRESA ES PROPIA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿LA EMPRESA ES FAMILIAR? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿LA EMPRESA ES EN SOCIEDAD CON UN PARTICULAR? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. SI NO ES EMPRESARIO, POR QUE NO CREÓ SU EMPRESA:

- ¿ESTABA DENTRO DE SU PROYECTO DE VIDA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿HUBO UNA MEJOR PROPUESTA LABORAL? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

• ¿ENCONTRÓ FINANCIAMIENTO? SI \_\_\_\_\_ NO  
\_\_\_\_\_

6. ¿REALIZA LAS DOS ACTIVIDADES? EN OTRAS PALABRAS, ¿ES USTED EMPRESARIO Y A LA VEZ TIENE SU PROPIO NEGOCIO? SI \_\_\_\_\_ NO  
\_\_\_\_\_

7. ¿LOGRÓ EL DESARROLLO DE SU EMPRESA COMO RESULTADO DEL TALLER DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO DE GRADO EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

8. ¿CONSIDERA QUE LAS MATERIAS CONSIGNADAS EN EL PENSUM ACADÉMICO SOPORTARON EFETIVAMENTE LA CREACIÓN DE SU EMPRESA? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

9. ¿QUÉ MATERIAS CONSIDERA IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS?

A. \_\_\_\_\_.

B. \_\_\_\_\_.

C. \_\_\_\_\_.

10. ¿CUÁLES MATERIAS CREE QUE SE DEBERÍAN INCLUIR EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR JAVERIANO?

A. \_\_\_\_\_.

B. \_\_\_\_\_.

C. \_\_\_\_\_.



