

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**ÁNGELA MARÍA VELÁSQUEZ ÁNGEL**

**EL EMPRENDEDOR BOGOTANO**

**INVESTIGACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR  
BOGOTANO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D. C., 2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**ÁGELA MARÍA VELÁSQUEZ ÁNGEL**

**EL EMPRENDENDOR BOGOTANO**

**INVESTIGACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR  
BOGOTANO**

**TUTOR:  
LUIS ALBERTO ESTRADA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D. C., 2014**

## **Contenido**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>a. Planteamiento del problema. Pregunta que guía la investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>b. Justificación.....</b>	<b>8</b>
<b>c. Objetivo general.....</b>	<b>8</b>
<b>d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Fundamentación teórica y conceptual.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Marco de referencia .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Presentación y análisis de resultados.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>33</b>

## Lista de gráficos

Gráfica 1: TASA DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS .....	25
Gráfica 2: VENTAS NETAS O M G INGENIERÍA LIMITADA EN COP .....	26
Gráfica 3: VENTAS NETAS GLASSEK S. A. EN COP .....	26
Gráfica 4: VENTAS NETAS INDUSTRIAS PARMON S. A. EN COP .....	27
Gráfica 5: VENTA NETAS GRUPO DOSS ARQ LTDA. EN COP.....	27
Gráfica 6: VENTAS NETAS COMPAÑÍA NACIONAL DE ACEITES S. A. CONACEITES S. A. EN COP .....	28
Gráfica 7: VENTAS NETAS CUEVAS CONSTRUCCIONES LTDA. EN COP .....	29
Gráfica 8: VENTAS NETAS TEXMUNDO COLOMBIA S. A. EN COP .....	30
Gráfica 9: VENTAS NETAS MANUFACTURAS REYMON S. A. EN COP.....	30
Gráfica 10: VENTAS NETAS BOTÓN PROMO LTDA. EN COP.....	31
Gráfica 11: VENTA NETAS PRODUCTOS EL TOMATICO LIMITADA EN COP .....	32

## Glosario

- **Competencias:** Son las características desarrolladas por una persona que le permiten lograr el éxito en el trabajo o llevar al éxito a las empresas.
- **Emprendedor:** Persona que comienza una empresa
- **Perdurabilidad:** Desarrollo del proyecto en el tiempo (estabilidad).
- **Éxito empresarial:** Posicionamiento de la empresa en un mercado.
- **Crecimiento en ventas:** Incremento a lo largo del tiempo en las ventas de una empresa
- **Historia empresarial:** Narración de los acontecimientos pasados relacionados con una empresa o empresario.

## **Resumen**

En la actualidad se valora mucho el desarrollo de competencias empresariales como factor fundamental para la sociedad ya que a partir de éstas se da paso al éxito tanto de personas como de organizaciones. Por eso es importante retomar investigaciones hechas al respecto por autores como Mc Clelland y Marta Alles quienes dan una visión comprensiva sobre ellas. El perfil de tres personas modelos de empresarios abren paso para el análisis de las competencias del empresario bogotano y la selección de diez empresarios exitosos en la primera década del siglo XXI ayuda a ver el papel que desempeñan estas competencias en los fundadores emprendedores que las han hecho perdurables y exitosas en el tiempo.

## **Palabras clave**

Competencias

Emprendedor

Perdurabilidad

Crecimiento en ventas

Éxito empresarial

Historia empresarial

## **Abstract and key words**

Nowadays the development of entrepreneurial competences is a key factor for society in the way it allows people's success as well as the one of the organization. That is the reason why it is important to come back to investigations done by Mc Clelland and Marta Alles where they give a comprehensive vision about them.

The profiles of three people who are entrepreneur models give way to analyze the skills of a Bogota businessperson. Also, the selection of ten successful executives in the first decade of the XXI century helps to understand the role that plays these skills in entrepreneurial founders who have made them perdurable and successful along time.

## **Key words**

Skills

Entrepreneur

Perdurability

Sales growth

Business success

Business history

## **1. Introducción**

### **a. Planteamiento del problema. Pregunta que guía la investigación**

¿Cuáles son las competencias que llevan al éxito al empresario bogotano?

### **b. Justificación**

El proyecto que se presenta a continuación está concebido como un aporte para la comprensión por parte tanto de docentes como de estudiantes de administración de la importancia de las competencias en el empresario, con lo que se les facilite el desarrollarlas en ellos mismos. El punto de partida es el estudio de las experiencias de tres personajes empresariales bogotanos icónicos y de varias empresas creadas de hace un tiempo para acá (en la primera década del siglo XXI) que permiten descubrir las competencias que les hacen y las hacen exitosas en su campo. Previamente se hace un recuento de los principales conceptos relacionados con las competencias.

### **c. Objetivo general**

Verificar la relación entre el éxito empresarial de los emprendedores bogotanos y las competencias emprendedoras.

### **d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

- Profundizar en el concepto de competencia de acuerdo con la literatura

- Ayudar a realizar un marco de referencia sobre los tres personajes empresarios icónicos de Bogotá
- Caracterizar las empresas candidatas escogidas, según un muestreo aleatorio, para facilitar las entrevistas del profesor a los empresarios del siglo XXI

## 2. Fundamentación teórica y conceptual

Los tests de competencias han mostrado resultados positivos para identificar el éxito profesional. El artículo *Testing for Competence Rather than for Intelligence* (Mc Clelland, D., 1973), realiza un análisis de las pruebas de inteligencia en comparación con los tests de competencias, tomando como punto de partida varios autores y otros estudios realizados por el autor.

En su texto se pregunta sobre el por qué las pruebas tanto de inteligencia como de aptitud tienen tanto poder y cuál es la razón al usar estas pruebas para ingresar a la universidad o aspirar a un empleo. Al responder se remite a varios autores que defienden los dos tipos de pruebas para así concluir cuál es el mejor.

En el año de 1940 Mc Clelland realizó un estudio con ocho estudiantes de una misma clase con diversas condiciones, calificaciones, etc., y años después, a principios de 1.960, los volvió a observar. Encontró que los mejores calificados fueron a excelentes escuelas y los que no lo hicieron también tenían carreras exitosas, en comparación de los más pobres que asistieron a universidades de segunda clase. En cambio los estudiantes con calificaciones malas no pudieron conseguir ir a universidades de segunda clase, sin que esto afectara su éxito de vida. Mc Clelland se pregunta cómo sería una prueba de competencia como alternativa a las pruebas de inteligencia tradicionales.

Da varias respuestas que se complementan:

Primero dice que se debe tener en cuenta que cualquier característica de una persona puede ser modificada de acuerdo con su formación o experiencia.

Segundo, hace referencia a que deben existir diferentes pruebas para distintas ocupaciones.

Después anota que donde se ve una de las mayores debilidades de casi todas las pruebas de inteligencia es que ya tienen predeterminada una situación y exigen una única respuesta. Esto demuestra que se puede caracterizar la vida con respuestas operativas en que el individuo responde de una manera espontánea sin ningún estímulo que le sirva como punto de referencia.

La conclusión encontrada por Mc Clelland se ve reflejada en las herramientas claves que ayudan a descubrir las competencias.

En el documento *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general* (Hay Group, 2004, p. 1), se define la competencia como: “una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.”

Al definir competencia es importante tener en cuenta dos categorías: las competencias umbrales que son aquellas que cualquier persona debe tener para desarrollar cierta tarea sin sobresalir en ella y las competencias diferenciadoras que son las que hacen que una persona se destaque realizando alguna tarea.

Este texto se apoya en los hallazgos de Mc Clelland cuando habla de las dos herramientas claves que facilitan el enfoque para las competencias. Éstas identifican patrones de conducta y pensamiento que muestran características ocultas que influyen en la conducta de una persona que llega a tener un alto desempeño.

Por eso, al definir un modelo de competencias para un puesto es importante tener en cuenta:

1. Establecer los criterios de desempeño: estos serán utilizados para evaluar el desempeño de la persona. Lo importante es definirlos desde el inicio del proyecto teniendo en cuenta que no solo se debe tomar un criterio sino varios que ayuden al análisis.

2. Muestra de desempeños: a partir de los criterios se toman dos grupos con características similares cada uno para así poder entender las diferencias entre uno y el otro (el grupo exitoso y el grupo promedio).
3. Recolección de información: esta se puede realizar por medio de varios métodos donde el objetivo es identificar indirectamente muestras de conducta que llevaron al éxito de una persona. Para que esta etapa tenga éxito es importante centrarse en las competencias de una persona y no en sus tareas.
4. Análisis de la información y desarrollo del modelo: es considerada como la parte más compleja de estas etapas ya que se deben analizar por temas que surgen en las entrevistas para así generar hipótesis sobre las competencias que se desarrollan para obtener un alto desempeño.
5. Validación del modelo: se da por medio de la observación de las respuestas de los dos grupos estudiados ante un cuestionario y es allí donde se selecciona a quien cumple los requisitos para el nuevo puesto. Es importante tener en cuenta que los puestos van evolucionando de acuerdo a la realidad que se vive y que seguramente las competencias siguen siendo las mismas pero hay que recordar que el modelo puede llegar a no servir debido a estas nuevas realidades.
6. Aplicaciones: para esta fase hay que pensar en la existencia de diferentes formatos para diferentes aplicaciones.

El estudio también muestra que para poder aplicar el modelo de competencias es importante centrarse en lo que Mc Clelland demostró cuando dice que es necesario buscar más allá de las habilidades básicas de una persona.

En otro texto, *Competencias laborales y Gestión por competencias. Qué son y para qué sirven* (Alles, M., 2002), se habla que las competencias no son probabilidades de éxito al realizar una tarea sino, por el contrario, son la capacidad real para efectuarla. Para que sea más fácil de entender, las competencias son las características de un ser humano en cuanto a su personalidad, que se reflejan en su comportamiento llevando a que éste desarrolle las actividades exitosamente.

Viéndolo de otra forma, en el documento *Dirección Estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario* (Alles, M., 2002), las competencias se resumen en la capacidad de sobrevivir y lograr que lo que está en su entorno perdure en el tiempo. Teniendo en cuenta que éstas deben ser empleadas y compartidas con los demás para así alcanzar el éxito deseado.

El texto, *La pedagogía de las competencias en un curso de administración: el reto de pasar del proyecto pedagógico hacia la práctica docente* (Nunes, C. y Patrus, P., 2011), muestra que las competencias no se pueden separar de las acciones y que para la construcción de éstas es importante crear esquemas para que haya una acción eficaz. Asimismo hace referencia a que las empresas se apoderaron de la noción de competencia y por lo tanto las universidades deben adoptar también este concepto para modernizarse y preparar a los estudiantes a una realidad empresarial.

Este título habla de los procesos para identificar las competencias dadas con dos enfoques: el funcionalista y el de comportamiento. El funcionalista es donde se parte de los resultados y objetivos que esperan que se alcancen y el enfoque de comportamiento se basa en las características de las personas que tienen desempeños sobresalientes. Todo esto con el fin de buscar e identificar las capacidades que resultan comunes para tener un desempeño eficiente.

En el texto *Análisis de competencias individuales y organizaciones relacionadas con la práctica de gestión del conocimiento* (De Sordi, O. J., 2008), dice que las competencias deben tener ciertas características que giran en torno al conocimiento como integrar, transferir y reconocer las habilidades.

Por último, en *Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias*, de Simón Schmal y Ruiz-Tagle (2009), se retoman varios significados de competencia. En uno se habla que la competencia es un resumen de las experiencias que ha vivido la persona durante su pasado y presente, diciendo que se traducen en capacidades, las cuales el ser humano va transmitiendo en diferentes situaciones que se le presentan en distintos ámbitos de vida. En otro se define a las competencias como la demostración de capacidades y actitudes que se pueden observar y medir por medio de una tarea.

Resumiendo, se puede decir que las competencias son un factor fundamental para el éxito de una persona en un rol o puesto determinado.

### 3. Marco de referencia

Dentro de este marco se tendrán en cuenta los casos de tres personajes icónicos que aunque no son nacidos ni de raíces bogotanas, el grueso de su fortuna empresarial lo hicieron en la capital de la república. Son ellos José María -Pepe- Sierra, Fernando Mazuera y Julio Mario Santo Domingo. También se verá la descripción de diez empresas bogotanas, exitosas, creadas por otros emprendedores en el sector industrial, el más representativo del emprendimiento comercial.

Está el caso de **José María Sierra Sierra** (1848-1921), nacido en Girardota, Antioquia, población que se caracteriza por sus trapiches, los gallos de pelea, el santuario del Señor caído y el aguardiente de contrabando. José María, también conocido por los mote de *Pepe Sierra, El Becerro de Oro o El Campesino Millonario*, hizo parte de un selecto grupo de personajes antioqueños con los que se inició la fama del empresario paisa ingenioso, hábil y pragmático para hacer dinero.

Los historiadores señalan a Pepe Sierra como el hombre más rico de la época, incluso más que el mismo estado y con una educación que solo se limitó a saber las operaciones aritméticas básicas. La acumulación de la fortuna de don Pepe se inició desde joven trabajando en el campo: con la cría de ganado, la siembra de caña y la fabricación de panela; ya en la madurez consolidó su capital con el remate de las Rentas, cuyo producido invirtió posteriormente en bienes raíces.

Sus propiedades se extendían por todo el Valle de Aburrá; la Calle Real de Bogotá, hoy carrera séptima; la sabana de Bogotá y el Valle del Cauca.

A los catorce años consiguió su primera parcela cuando su padre Evaristo, dividiera el terruño familiar entre los siete hijos. Trabajaba la tierra de sol a sol y las noches de luna; los

sábados y domingos los dedicaba a la arriería subiendo panela a San Pedro donde la pagaban mejor por ser tierra fría; al regresarse traía papa para venderla en Girardota y Copacabana. Así consiguió obtener el capital suficiente para comprarle a sus hermanos las demás partes de la finca. A los veinte años se casó con Zoraida Cadavid y a los veintiocho ya tenía hijos, numerosas haciendas entre Itagüí y Barbosa, el control de la panela y de la vara de tierra en el Valle de Aburrá.

Ya en 1886 se radicó en Medellín y fundó varias sociedades, entre ellas *La Cuarta Compañía*, dedicada a la cría de ganado y siembra de cañaduzales para abastecer a los fabricantes de aguardiente. Gracias al eficiente manejo de la empresa, fue nombrado don Pepe de Antioquia, como reconocimiento al negociante creativo que era.

Rápidamente compró varios predios donde empezó a industrializar el proceso de elaboración panelero por medio de molinos hidráulicos que trabajaban las 24 horas continuas, dándole una ventaja competitiva frente a los demás productores que tenían molinos halados por mulas. Al tener tan alta producción de panela, no solo era abastecedor de los fabricantes de aguardiente sino también productor y con ello aumentaba sus ingresos. En socio con su hermano Apolinar extendió el negocio del aguardiente al Valle del Cauca y en varias haciendas ubicadas en Cali y Yumbo creó uno de los imperios agroindustriales de la región, tecnificando la siembra de la caña con maquinaria francesa, con lo que produjo por muchos años el mejor licor del país.

Con un capital fortalecido se introdujo a la vida capitalina negociando el degüello de ganado, el cuero de Cundinamarca, los remates y las Rentas, con las que se creyó superior y que terminaron generándole enemigos y problemas.

En la última etapa de la construcción de los Ferrocarriles de Colombia, don Pepe Sierra financió el proyecto y, gracias a este aporte, se pudo terminar el Ferrocarril del Amagá y parte del Ferrocarril del Pacífico. A la vez, fue fundador del Banco de Sucre, del Banco Central y de una compañía de hielo en Panamá. Al estas empresas producir pérdidas, comprobó su principio que decía: solo la propiedad raíz genera verdadera y segura riqueza.

Vivía sin lujos y así se convirtió en el hombre más rico de Colombia. Tenía fama de mujeriego, egoísta, tacaño y consideraba el ahorro como un valor fundamental. Le gustaba pasear a caballo por Medellín, por potreros de fincas y dar paseos en carroza por la capital.

No participó en política de forma directa, pero en la primera página de su libreta de cuentas y apuntes estampó el lema: “Regeneración o catástrofe”, lema representativo del régimen nuñista.

Para ese entonces, los gobiernos de Rafael Reyes y Carlos E. Restrepo, decidieron rematar las Rentas y Pepe Sierra las adquirió y así se convirtió en el mayor prestamista del Estado.

Gracias a su visión campesina, Pepe Sierra siempre tuvo claro que con una economía inflacionaria lo único que engordaba era el ganado que pastaba en sus terrenos.

En 1921 muere en Medellín y pasa a la memoria nacional como uno de los hombres más ricos que ha tenido el país; son muchas las anécdotas de su vida que aún son objeto de estudio para comprender aspectos de la historia social y empresarial del país.

El siguiente caso es el de **Fernando Mazuera Villegas** (1906-1978). Nace el 20 de agosto en Pereira en el seno de una familia con 11 hijos. Su padre toma la decisión de irse a vivir a Manizales donde tiene 9 hijos más en otro matrimonio. La familia pierde el capital económico y se declara en quiebra, por lo que Fernando suspende los estudios y empieza a trabajar para su manutención.

Su primer empleo fue en una fábrica de fósforos con un sueldo de \$12 al mes, los cuales no le alcanzaban para sus gastos. Con mucho esfuerzo ahorró para pagarse un curso de mecanografía y taquigrafía pensando que así saldría adelante.

Tenía un hermano viviendo en Bogotá al que le envió una carta solicitándole ayuda para conseguir trabajo en la capital; así fue, el hermano lo enganchó laboralmente en el Banco Colombia y él, con solo 15 años, invirtió todos sus ahorros en el desplazamiento hacia Bogotá. Viajó 5 días para llegar a la estación de Facatativá en 1922 donde lo estaban esperando su hermano Leónidas y su tío Mario Villegas Restrepo.

Al otro día de su llegada fue a una entrevista con el presidente del banco, Ernesto Michelsen. No tuvo muy buenos resultados en aquel encuentro, pero por su ambición de salir adelante, le dieron el puesto de secretario con un sueldo de \$60 al mes. Muy pronto en reconocimiento a su habilidad en la mecanografía, consiguió que le aumentaran el salario a \$110 y ya pudo darse el lujo de tomar clases de boxeo y piano. Adicionalmente se afilió al Country Club de Bogotá donde conoció a influyentes personalidades.

De un momento a otro prescindió del trabajo bancario con el objetivo de convertirse en un empresario exitoso; renunció para ser independiente sin tener como sobrevivir, y es cuando Michelsen le hace un préstamo para que sobreviviera los primeros meses. Los días pasaban y no encontraba nada para hacer y el dinero se agotaba. Un día vio la oportunidad de comprar unos quintales de azúcar que luego vendió a la compañía Posada Tobón con una ganancia de \$1.280, que le significaban un año de sueldo como mecanógrafo. A partir de esa ocasión, asumió su habilidad para identificar las oportunidades y aprovecharlas para su beneficio. Uno de esos aciertos fue el comprar lotes, más adelante en su vida, en las zonas de mayor desarrollo de Bogotá, lo que hoy en día sigue siendo una de las ventajas competitivas de la empresa inmobiliaria Fernando Mazuera y Cía.

Trabajó para Benjamín Castillo cobrando arrendamientos y enviándole el dinero al exterior hasta que el señor murió y, de nuevo sin un empleo fijo, se dedicó a venderle traviesas al Ferrocarril del Nordeste; oportunidad que no desaprovechó y lo convirtió en el mayor proveedor de traviesas del país con siete plantas en Boyacá y Cundinamarca. Así mismo, entró al negocio de los taxis siendo el primero en ofrecer el servicio vía telefónica con lo que ganó reputación y dinero.

A los 22 años, Fernando Mazuera era un hombre muy rico y gracias al amor que sentía por el cine, decidió dejar los negocios y se fue a vivir en París. Allí permaneció una temporada confirmando su filosofía de vida: al viajar se renovaba y al renovarse, vivía. Esa pasión por viajar lo llevó junto con su esposa Helena Aya a conocer muchos lugares del planeta que lo apasionaron y a profundizar en los temas religiosos hasta convertirse en un erudito de la materia.

En 1939 se asoció con otros industriales y armó una empresa productora de medias veladas llamada **Modelia S.A.** Para el montaje de esta empresa trajo cuatro máquinas, contrató a doce expertos norteamericanos y los insumos los importaba desde el Japón. Intuyendo que Japón podía entrar a la II guerra mundial y por ende quebrarse, decidió comenzar con una nueva técnica y utilizar hilaza de rayón que importaba desde los Estados Unidos en grandes cantidades para mantener reservas. Al acertar con el ingreso del Japón a la guerra, se convirtió en el mayor productor de medias veladas y proveedor de materia prima a las empresas competidoras.

En el año de 1945 decidió vender esta empresa y sus otros negocios al saber que vendrían los tiempos de ejercer como servidor público.

Sin saber de política fue alcalde de Bogotá por primera vez en el año de 1947 durante el gobierno de Mariano Ospina Pérez. En ese período compró los terrenos donde se sentó las bases del proyecto Tibitó-Teusacá que suplió las necesidades hídricas de la ciudad y, al tiempo, empezó la construcción de la calle 26. No por su conocimiento en política sino por su visión empresarial y su capacidad de delegar, logró desarrollar todos sus proyectos.

En sus otras administraciones como alcalde de Bogotá adquirió más terrenos en los que construyó el Parque La Florida; edificó veinte escuelas y cuarenta centros de salud; y mejoró el alumbrado público de la ciudad. Obras que le generaron reconocimientos.

En 1965, alejado de la vida política, fundó **Fernando Mazuera y Compañía Ltda.**, empresa constructora que desencadenó la ya larga historia del desarrollo urbanístico de la ciudad. Así mismo Fernando Mazuera se convirtió en accionista de Icollantas y Avianca.

Muere en Nueva York el 14 de octubre de 1978.

El último de los tres personajes icónicos es **Julio Mario Santo Domingo Pumarejo** (1923-2011). Nació un 16 de octubre en la Ciudad de Panamá, lugar donde acostumbraban a tener sus hijos las personas adineradas de Barranquilla.

La fortuna de su familia empezó con su padre Mario Santo Domingo, una persona sencilla, disciplinada y con habilidad para los negocios, que consiguió convertirse en el hombre más rico de la Costa, siendo pionero de la aviación comercial y fundador de la cervecera Águila.

Julio Mario heredó de su padre el don de visualizar los buenos negocios y llegó a ser considerado el segundo hombre más rico de Colombia y el 108° del mundo según la revista Forbes.

En su infancia recibió un amplio conocimiento general que lo convirtió en un empresario culto. Estudió en uno de los colegios más prestigiosos de Bogotá pero se graduó en otro de los principales de los Estados Unidos. Pasó por muchas e importantes universidades de los Estados Unidos sin graduarse en ninguna de ellas, ya que su vocación no estaba en lo académico sino en el saber vivir bien.

Regresó al país y se convirtió en la mano derecha de su papá, llegando a alcanzar renombre al pertenecer a los selectos grupos empresariales y participar en el comité de redacción de la revista Crónica, entre otras actividades.

En 1955 hace sociedad con los magnates norteamericanos del aluminio, lo que le dio paso a la Compañía Reynolds Santo Domingo; al mismo tiempo empezó a transportar petroquímicos. En la década de los sesenta emprendió su desafío adquiriendo el 22% de las acciones de Bavaria S. A., que después terminó bajo el control familiar para fusionarla con la Cervecería Águila y más adelante con Cervunión.

Para la década de los setenta principió a invertir en seguros, turismo, finanzas, comunicaciones, servicios y alimentos; en el año 1986, ya consolidado el grupo Santo Domingo, adquirió el 50% de las acciones de Caracol Radio, lo que le permitió comprar otros medios de información como El Espectador, Cromos y Caracol Televisión.

A través de la empresa Valores Bavaria S.A, una holding, llegó a controlar más de ciento veinte compañías pertenecientes a diferentes sectores y a la vez, un portafolio de inversiones en distintas áreas que lo llevaron a considerarlo como uno de los hombres más ricos del mundo.

Simultáneamente deja ver su generosidad apoyando diversas causas altruistas, fundaciones y otros fondos solidarios en Colombia.

A comienzos del siglo XXI empezó a delegar en sus hijos, parientes y asesores cercanos el manejo de los negocios familiares. Las nuevas políticas empresariales desencadenaron una serie de negociaciones inesperadas como la fusión de Bavaria con SABMiller, la venta de Avianca a Germán Efromovich, Celumóvil a Bellsouth, TVCable a Carlos Slim y Propilco a Ecopetrol.

Con su filantropía fortaleció la Escuela de Artes y Oficios de la Fundación Mario Santo Domingo, donó dinero al programa de becas de la Universidad de los Andes y en el 2010 entregó a Bogotá el Centro Cultural Biblioteca con su nombre.

En resumen, tuvo actividades comerciales en aerolíneas, cervecerías, corporaciones financieras, bancos, compañías de seguros, industria automotriz, petroquímicas, reforestación, medios de comunicación, energía, turismo, comidas rápidas, camaroneras,

cines, almacenes de depósito, telefonía, agroindustria, inversiones inmobiliarias, entre otras.

Muere en Nueva York el 7 de octubre del 2011.

### **Empresarios bogotanos del siglo XXI**

Se estudian empresas que son fundadas en la lapso del 2000 al 2005, vigentes según registro de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2011, industriales, cuya característica principal es que tienen los mayores porcentajes de incremento en ventas de los últimos 5 años. Se escogieron de dentro del universo empresarial, para entrevistar a sus fundadores y gerentes y ver las competencias que le permitieron llevarlas al éxito. El estudio se realiza en el sector manufacturero por ser el más representativo del mundo empresarial.

Una de las diez empresas estudiadas es **Ortiz Muñoz Galindo Ingeniería Limitada, (O M G Ingeniería Ltda.)**, conformada por ingenieros especializados en el diseño y construcción de infraestructuras. Cuenta con recursos técnicos y humanos que cumplen los estándares de calidad y eficiencia, asegurándole al cliente una mejoría continua en procesos, cuidado del medio ambiente y la integridad de las personas. Esta empresa tiene como objetivo en su política de calidad, brindarle a sus clientes soluciones integrales a nivel estructural y de telecomunicaciones, consiguiendo así satisfacer todas las necesidades de los interesados. OMG asume como propósito principal ser la empresa líder en el diseño y construcción de obras civiles concentrado en estructuras metálicas, garantizándole a sus usuarios calidad y tiempos de entrega óptimos.

La empresa es una de las vendedoras líderes en la construcción de estructuras metálicas para uso industrial y habitacionales. Cuenta con servicios especializados en el diseño y construcción de obras civiles y arquitectónicas Además, ofrecen el diseño y construcción de estructuras metálicas para comunicaciones y el sector energético.

Esta empresa tiene entre sus clientes a Comcel S. A.; Interconexión Eléctrica S. A.; E.S.P – ISA; Tecnom Colombia S. A. S.; Nesitelco S. A.; Tecbox Ltda.; Syohou de Colombia Ltda.; Ingemec Asociados Ltda.; Vimcol Ltda.; Emptelco -UNE/OPAIN S. A.-, entre otros.

Otra de las compañías analizadas es **Glassek S. A.** Empresa colombiana creada en el 2004 por personas que tienen más 25 años de experiencia en el blindaje automotriz que ha penetrado los mercados nacionales e internacionales bajo estrictos controles de calidad, tecnología avanzada, excelentes materiales y garantizándole a los clientes la seguridad de poder movilizarse sin sentirse vulnerables.

Glassek ofrece una variedad de productos divididos en tres categorías: vidrios automotrices, vidrios arquitectónicos y vidrios especializados. Los vidrios automotrices a su vez están seccionados en los vidrios blindados que se fabrican con materiales plásticos, de policarbonato, poliuretano, cristal y antiesquirlas que de acuerdo a su proporción, generan diferentes niveles de protección y se instalan de acuerdo a la necesidad del cliente; los vidrios laminados son producidos como reposición de los vidrios originales en vehículos comerciales.

En el ítem de los vidrios arquitectónicos existen seis categorías: los blindados que son de diferentes calibres de munición y adecuados a las necesidades del cliente; también están los acústicos que sirven como barrera para aislar ruidos externos; los antifuego que evitan la propagación de llamas durante un siniestro y así las personas tengan una evacuación segura; los antivandalismo que sirven como amortiguador de golpes provocados con elementos contundentes; y los vidrios térmicos que protegen los sitios donde se encuentran instalados de los efectos del frío y del calor.

Por último, en los vidrios especializados existen dos clases: los antihuracanes que sirven para minimizar las heridas causadas por los efectos de un huracán al permanecer adheridos a los marcos; y los vidrio náuticos que eliminan la adhesión del agua, aumentan la visibilidad mientras se navega y también protegen el interior de la embarcación de algún efecto climático. Por último es importante saber que esta empresa cuenta con tres tipos de certificaciones que son, de la National Highway Safety Traffic Administration (DOT 800) y homologación según las normas NIJ 0108-01 y CEN 1063; certificación según la norma de calidad ISO 9001:2008 y certificación No. 2779; y el sello del producto otorgado por el SGS, que garantiza la conformidad del material usado cuando se requiere resistencia a las balas en cualquier parte de un automotor.

También está **Industrias Parmon S. A.**, empresa dedicada al diseño y fabricación de accesorios en acero inoxidable para montar cristales de seguridad en proyectos arquitectónicos. Con un capital humano altamente capacitado y apoyándose en maquinaria con tecnología de punta, contribuye a la productividad y desarrollo de diseños eficientes a través de accesorios innovadores y competitivos garantizando un crecimiento sostenible.

Industrias Parmon le da al acero uno de los usos más importantes y es el anclaje y sujeción de fachadas en vidrios de seguridad que por efecto de su agarre tipo araña, permite que no se utilicen marcos ni perfiles para brindar una mayor iluminación natural, la exhibición de productos con una mejor apariencia y así obtener superficies homogéneas con versatilidad de diseños. Por último, para ellos es muy importante las necesidades individuales del cliente y por eso sus productos son moldeables a los requerimientos del mismo.

**Texmundo S. A.** es una empresa que cuenta con empresarios con más de treinta años de experiencia y en sus inicios pretendía comercializar y distribuir productos en acero inoxidable para el sector minero, agroindustrial, alimentario, diseño, construcción e ingeniería a través de sus dependencias situadas en seis países alrededor del mundo que siempre están en constante innovación para abrirse a nuevos mercados y satisfacer a los clientes. Para esto, la empresa conformó un equipo humano capacitado en las áreas comercial y administrativa, una infraestructura de primer nivel y centros de distribución ubicados en puntos estratégicos para los despachos. Texmundo cuenta con una gama de productos y servicios como planchas y bobinas, tubos, perfiles, cañerías, barras, ángulos laminados, válvulas, rebordes (flanges), conectores (fittings) para tubos, conectores (fittings) para cañerías y aleaciones especiales en los productos.

En sus servicios especializados y personalizados ofrece los despachos a domicilio y la importación directa de productos. Ellos también cuentan con el diseño y fabricación de estructuras, cintas transportadoras, controles de acceso, mecanizados CNC y elementos arquitectónicos.

En el caso de la **Compañía Nacional de Aceites S. A. (Conaceites S. A.)**, es una empresa con un gran portafolio de productos de alta calidad, fabricados en una planta dotada con tecnología de punta y personal calificado para suplir las necesidades de la industria panificadora y de transformación de alimentos. Igualmente beneficia a sus clientes con

productos y servicios al prestar asesorías técnicas y redes de distribución estratégica en todo el país; proporciona productos especializados y confiabilidad en los tiempos de entrega. Ofrece la garantía y la calidad de las pruebas de laboratorio, donde se tienen estrictos estándares de calidad, se optimiza la selección de materias primas y los contenidos grasos.

Sus precios son los más competitivos en el mercado y cuentan con personal altamente calificado. Los empaques y embalajes son de cartón corrugado más grueso que generan mayor resistencia al apilar y de fácil almacenamiento.

En su propuesta de productos tienen tres categorías: mantepan, aceites y shortening. En la línea de mantepan están las margarinas utilizadas para bizcochería, galletería, repostería y dependiendo de su uso se catalogan en fina, suave, industrial, multipropósito y aliñado graso. En la línea de los aceites está Doña Soya aceite vegetal y aceite sólido empleados para frituras generales y de utilización industrial. Por último están el shortening industrial y de panadería que se destinan a frituras y bizcochería.

En otro sector de la economía está **Grupo Doss Arq Ltda.**, que es un proyecto de dos arquitectos que desde 1998 unieron experiencias y especialización para crear espacios funcionales y lejos de ser lugares para mantener muebles, son ambientes de trabajo con un diseño único que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de quienes lo habitan, reafirmando su personalidad corporativa e individual.

Este grupo está promoviendo y planteando nuevas tendencias que aportan soluciones técnicas y diseños que están a la vanguardia, teniendo en cuenta tiempos de entrega, calidad y diseño. Group Doss Arq se encuentra regido por la ISO 9001 del 2009 en diseño de ambientes corporativos y centran sus energías en arquitecturas de interior y construcción de ambientes corporativos comprometidos para lograr la satisfacción del cliente.

También **Cuevas Constructores Ltda.**, es una empresa con muchos años de experiencia en el sector y basa su trabajo en la constancia y compromiso con la industria de la construcción. En sus inicios se llamó Industrias Metálicas Cuevas y comenzaron su trayectoria siendo los mejores en calidad y cumplimiento en la fabricación de carpintería metálica al ofrecer cada vez más y mejor tecnología. Así mismo vio la necesidad de tener en presente el diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas.

Más adelante se consolidaron como Cuevas Construcciones Ltda., y en la actualidad emplean a más de ciento setenta personas que laboran día a día y se comprometen al recibir capacitaciones periódicas, velar por su seguridad integral rigiéndose bajo las políticas de calidad y seguridad de la compañía, a la optimización empresarial. Por eso desarrollaron equipos de trabajo en Ingeniería Estructural y Asesoría Técnica permitiendo a la empresa brindar atención personalizada, como también optimizar cualquier proyecto definido mejorándolo tanto económicamente como en lo técnico.

Para esta empresa la calidad es un factor muy importante y trabajan cumpliendo la normatividad del Reglamento Colombiano NSR10, del Manual de la Construcción en Acero AISC y ACIM, SMAW, GNAW, SAW, SMAW, entre otros, donde sustentan que todo el trabajo realizado por ellos está direccionado por reglamento, certificaciones, etc. Sus principales clientes son el Estado, los centros comerciales y empresas particulares, con los que aplica su lema: “¡Mucha más estructura!”

Cuevas Construcciones Ltda. oferta tres líneas de negocio: carpintería, estructuras y servicios. La carpintería cuenta con seis productos, marcos, escaleras, cerramientos, divisiones de baño, formaletas y fachadas abarcando la fabricación, pintura e instalación final. Así mismo apoyan a los clientes en la elección de diseños y materiales que sean los adecuados para su proyecto. En la serie de estructuras muestra alma llena, celosía y entresijos donde siempre desarrollan respuestas a estructuras que contribuyen a la maximización y embellecimiento de espacios creando estructuras con perfiles comerciales a partir de láminas y tubos. Por último, en el aparte de servicios alquila mobiliario exterior, mobiliario interior e implementos adicionales que le proporcionan un valor agregado y corresponden a las peticiones de sus clientes de manera satisfactoria.

Dentro del sector manufacturero se encuentra **Manufacturas Reymon S. A.**, empresa encargada de crear, producir y comercializar prendas íntimas para las familias colombianas proporcionando los mejores precios, calidad, innovación, con el único objetivo de satisfacer las necesidades de todos los clientes al ofrecer ropa interior a mujeres, hombres y niños con una amplia gama de bóxer, pantis, pijamas, conjuntos, entre otros. Esta fábrica genera constantemente empleos directos, en especial a madres cabezas de familia.

En la producción de alimentos la empresa **Productos El Tomatico Limitada**, cambia su razón social a **SAS** y tiene como principal objetivo preparar las mejores salsas, ofreciendo productos de calidad al tener un mejoramiento continuo en sus procesos, gracias a la implementación de tecnologías y su recurso humano. La meta es ampliar su portafolio de productos de conservas pretendiendo agrandar su participación en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

Su portafolio de productos trae las salsas de tomate, mayonesa, rosada, mostaza y tártara; vinagre; mermeladas de piña y mora; combisalsa y pasta de tomates; miel, salsa bbq y mielmostaza que son ideales para servir con cualquier tipo de comida. Estos productos los ofrecen 1.350 distribuidores en el país y se entregan en envases de galón, litro y sobre.

La última de las empresas examinadas es **Botón Promo Ltda.**, que nació con la meta de satisfacer las necesidades del mercado publicitario nacional.

Botón Promo analizó los vacíos en el mercado nacional y decidió importar esferos y materiales P.O.P que fueran diferentes e innovadores. Además fabrica material publicitario inyectado y micro inyectado. Posee amplias instalaciones propias donde se presta un servicio de tampografía. Bajo la asesoría de esta empresa los clientes sentirán un verdadero respaldo para promocionar su negocio al encontrar alternativas reales, económicas, prácticas e innovadoras para la propaganda de su compañía.

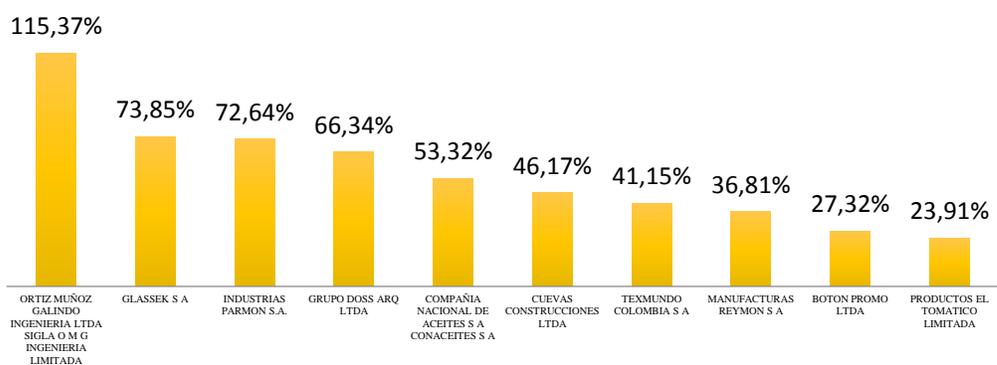
La empresa ofrece esferos metálicos, lápices, estuches para esferos en diferentes materiales; tiene una línea ecológica de esferos, estuches, alcancías de diferentes motivos, relojes de pared, llaveros multiusos y multidiseños; productos promocionales como palillero personal, raspacallo, frutas adhesivas, minicarro de mercado, linternas, objetos para colegio y oficinas, agendas, gorras, morrales y canguro para pierna; escarapelas de identificación personal y diferentes tipos de bolsos para mujeres.

#### **4. Presentación y análisis de resultados**

Para el estudio se analizó el crecimiento de las empresas seleccionadas de acuerdo a sus ventas netas desde el 2005 hasta el 2011.

A continuación se muestran las gráficas de cada una de las empresas, así como una gráfica relacionada con la tasa de crecimiento de cada empresa por separado.

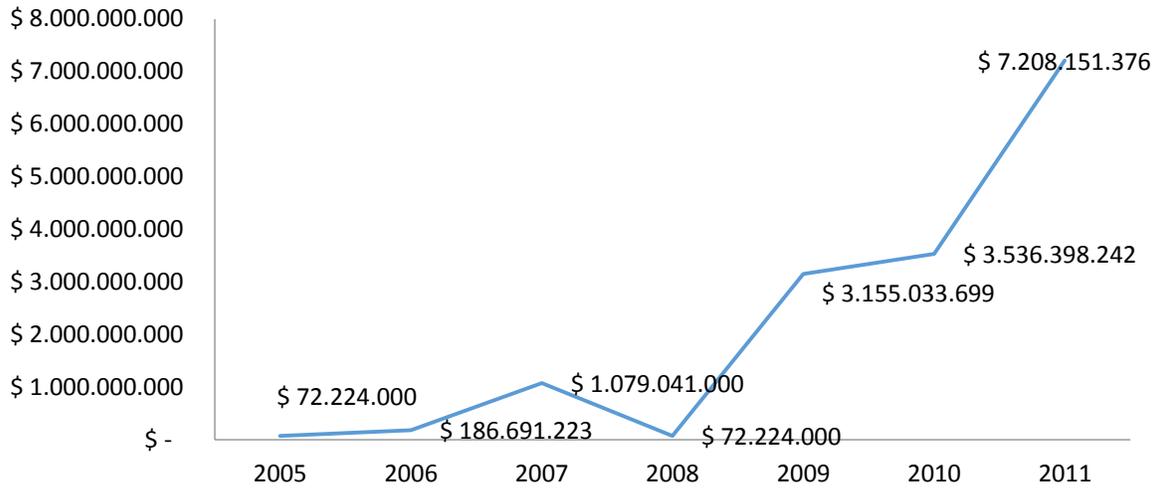
**Gráfica 1: TASA DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

La empresa con mayor tasa de crecimiento para los años estudiados fue Ortiz Muñoz Ingeniería Ltda. (OMG Ingeniería Ltda.).

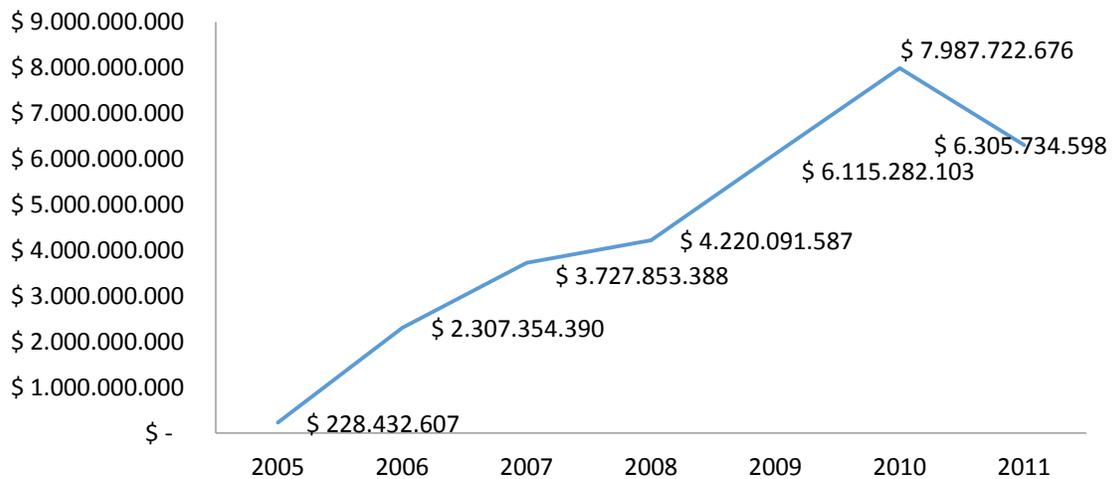
**Gráfica 2: VENTAS NETAS O M G INGENIERÍA LIMITADA EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

El crecimiento de esta empresa durante los primeros tres años de análisis se dio de forma moderada sin tener mayores aumentos pero después de la caída en el 2008 su crecimiento fue acelerado hasta llegar a su máximo punto en los siete años de estudio en el 2011 el cual fue el último año en analizar.

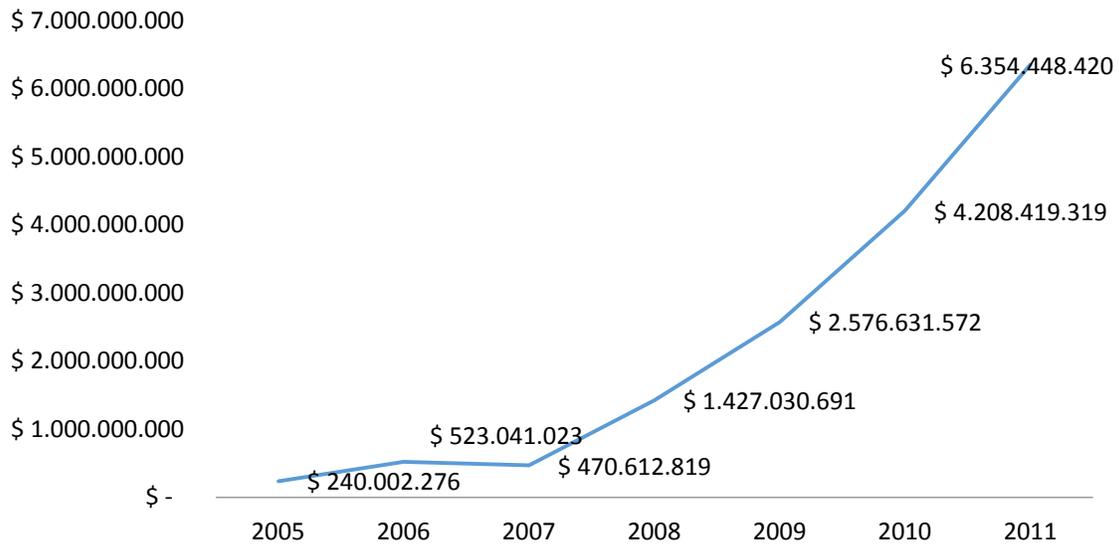
**Gráfica 3: VENTAS NETAS GLASSEK S. A. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

El crecimiento de esta empresa fue más acelerado hasta el 2010 donde alcanzó su punto máximo. Luego para el 2011 sus ventas decrecieron.

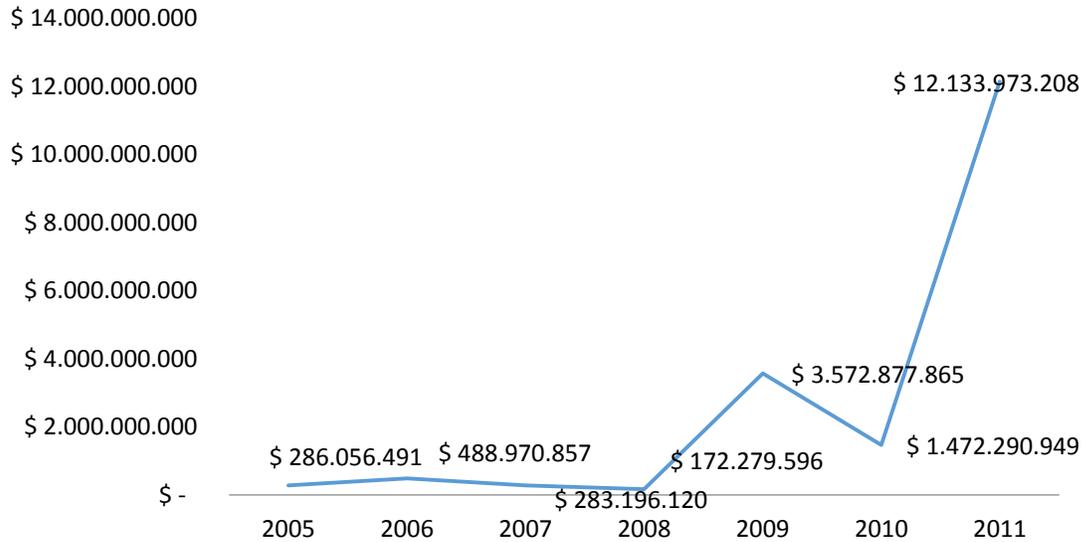
**Gráfica 4: VENTAS NETAS INDUSTRIAS PARMON S. A. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Esta es una empresa que solo tuvo una disminución en sus ventas en el 2007 sin ser esta una disminución significante. De ahí en adelante el crecimiento de esta empresa fue notable.

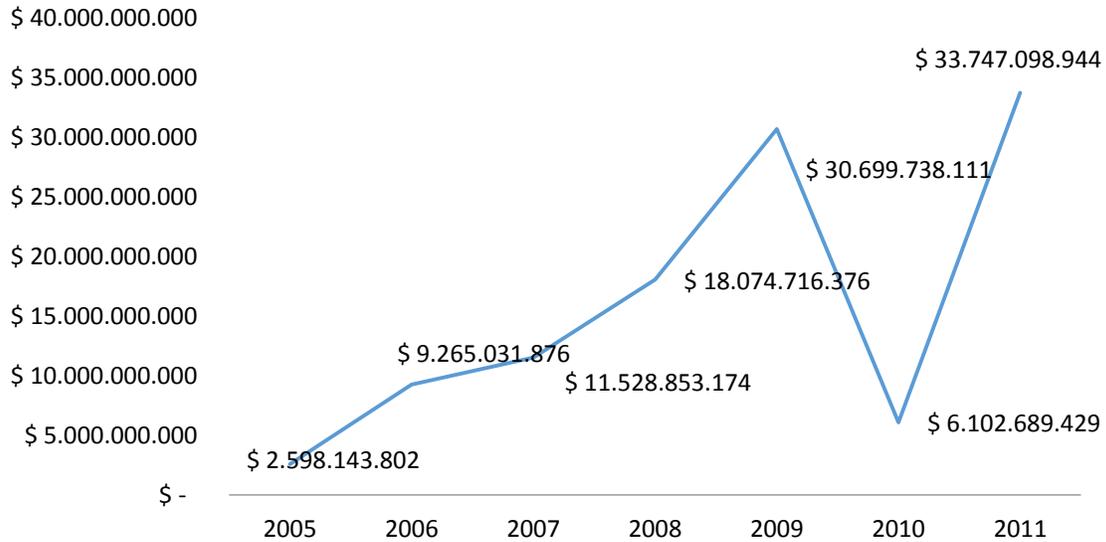
**Gráfica 5: VENTA NETAS GRUPO DOSS ARQ LTDA. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Grupo Doss Arq LTDA. Para los años de estudio el comportamiento de sus ventas fue variado ya que si un año sus ventas aumentaban al siguiente bajaban, sólo hasta el 2011 donde el crecimiento de sus ventas fue muy grande y de manera muy acelerada.

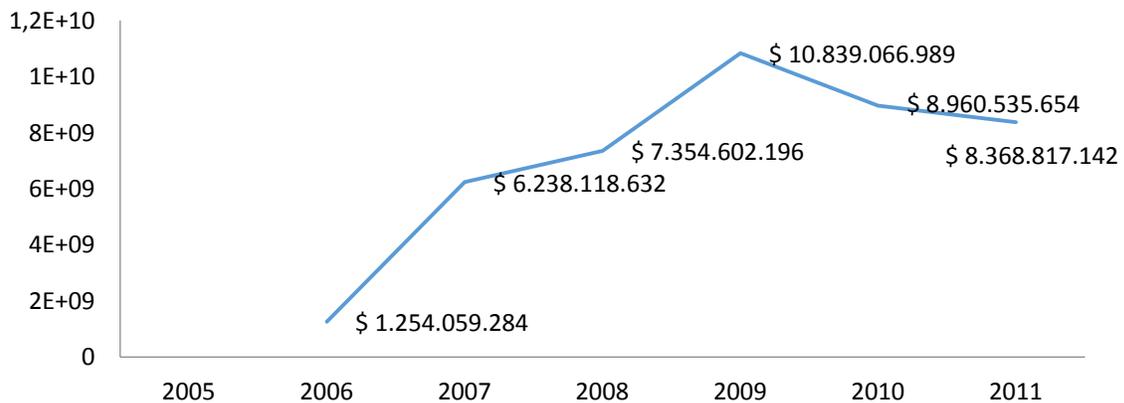
**Gráfica 6: VENTAS NETAS COMPAÑÍA NACIONAL DE ACEITES S. A. CONACEITES S. A. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

La empresa Conaceites S.A. a pesar de tener un crecimiento constante hasta el 2009, en el año 2010 tuvo una caída significativa en sus ventas netas recuperándose en el 2011.

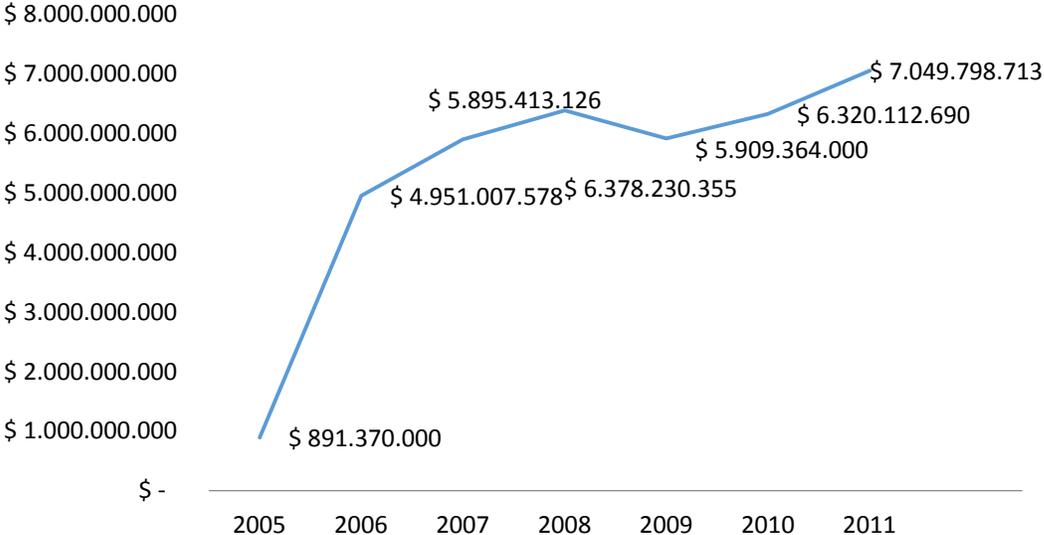
### Gráfica 7: VENTAS NETAS CUEVAS CONSTRUCCIONES LTDA. EN COP



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

El crecimiento de Cuevas Construcciones del primer año al segundo fue muy acelerado pero para el año siguiente fue pequeño, más adelante en el 2009 tuvo su punto máximo en las ventas netas donde después empezó a caer.

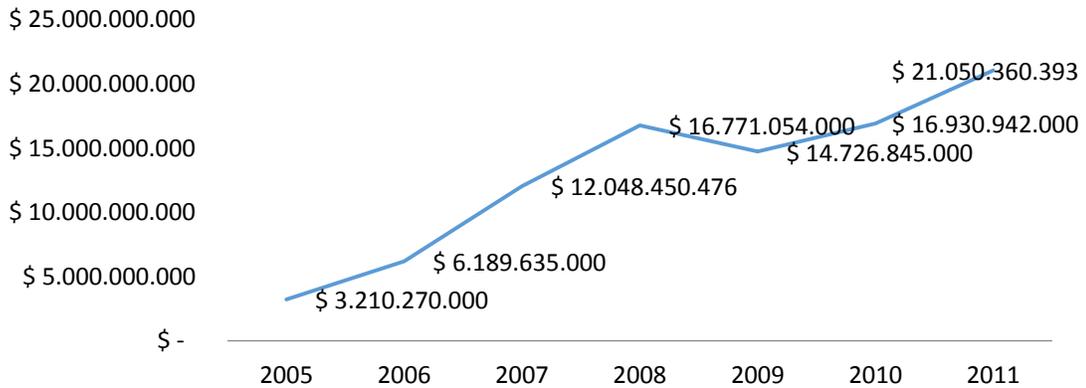
**Gráfica 8: VENTAS NETAS TEXMUNDO COLOMBIA S. A. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

A pesar de que el crecimiento en ventas netas de esta empresa en el primer año fue acelerado, para los años siguientes fue constante teniendo también una caída en las ventas la cual no fue representativa ya que después de esa la recuperación fue notable y constante.

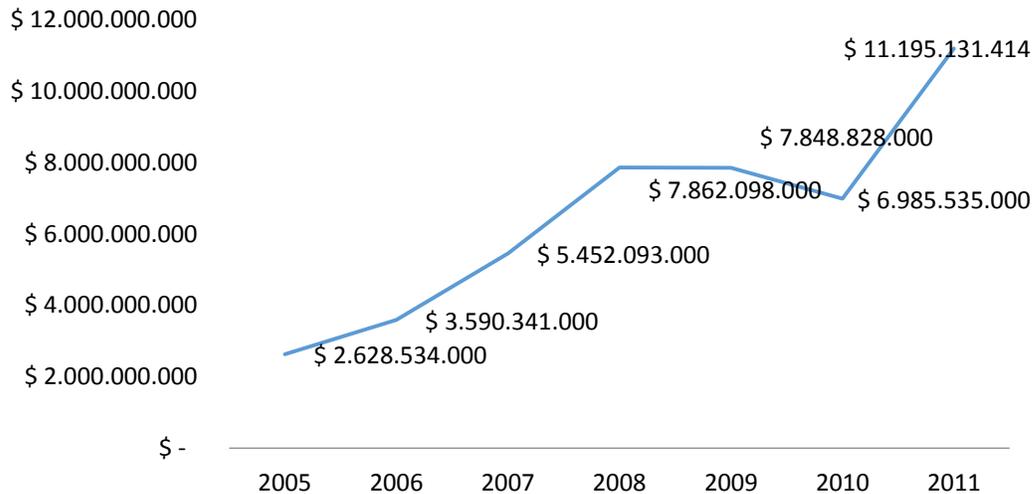
**Gráfica 9: VENTAS NETAS MANUFACTURAS REYMON S. A. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

La empresa Manufacturas Reymon S.A obtuvo en sus ventas netas un crecimiento constante hasta el 2009, en que disminuye para recuperar su ritmo en los años siguientes.

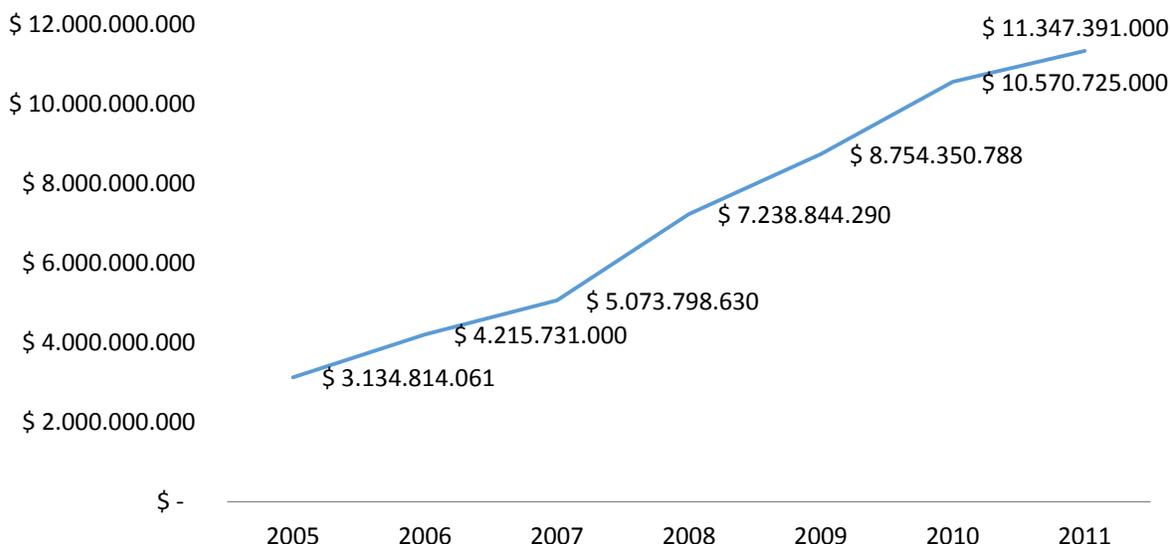
**Gráfica 10: VENTAS NETAS BOTÓN PROMO LTDA. EN COP**



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

El comportamiento de las ventas netas de Botón Promo ha sido constante hasta el 2009, año en que decae ligeramente para retomar su ritmo en los siguientes.

### Gráfica 11: VENTA NETAS PRODUCTOS EL TOMATICO LIMITADA EN COP



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Para los siete años de análisis de ventas netas la empresa Tomatico LTDA tuvo un crecimiento constante.

### 5. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con las gráficas se siguen viendo las capacidades de éxito del emprendedor bogotano, representadas en las ventas de cada una de las empresas estudiadas. Así mismo se demuestra que cumplen con el objetivo de toda organización al tener permanencia en el tiempo con buenos resultados. Es importante anotar que no necesariamente los emprendedores estudiados nacen en Bogotá sino que sus empresas y el éxito de ellas radican en esta ciudad. Gracias a sus competencias como emprendedores sus empresas pueden ser denominadas gacelas por su rápido crecimiento.

Es importante que se desarrolle el lado emprendedor de cada uno de los estudiantes ya que existen ideas excelentes que pueden generar organizaciones exitosas en el futuro.

Mostrar las competencias de los emprendedores exitosos a los estudiantes es importante para que tengan la motivación suficiente para crear empresas exitosas y perdurables en el tiempo.

## 6. Referencias bibliográficas

Alles, M. (2002) *Competencias laborales y gestión por competencias. Qué son y para qué sirven*. [en línea]. Revista técnica Competencias. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion-competencias-laborales-y-gestion-por-competencias.php> [2014, 30 de 05].

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. [en línea]. Buenos Aires: Editorial Granica .Disponible en: <http://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles> [2014, 20 de 05].

Mc Clelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. [en línea]. Cambridge: Harvard University. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/17265223/McClelland> [2014, 10 de 03].

De Sordi, O. J. (2008, octubre) *Análisis de competencias individuales y organizaciones relacionadas con las práctica de gestión del conocimiento*. [en línea]. Revista brasilera de gestión de negocios. [en línea]. Sao Pablo. Disponible en: <file:///G:/Users/TOSHIBA/Downloads/An%C3%A1lisis%20de%20competencias%20individuales%20y%20organizacionales%20relacionadas%20con%20la%20practica%20de%20gestion%20de%20conocimiento.pdf> [2014, 2 de 06].

Hay Group (2004). *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*. [en línea]. Bogotá: Hay Group, editado por la

Universidad de los Andes. Disponible en:

[https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competicencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf) [2014, 9 de junio].

Schmal, S., Ruiz, R. y Tagle, A. (2009, julio-diciembre). *Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias*. [en línea].

Bogotá: Universidad Javeriana. Disponible en:

<file:///G:/Users/TOSHIBA/Downloads/UN%20MODELO%20PARA%20LA%20GESTI%C3%93N%20de%20ima%20escuela%20universitaria%20orientada%20a%20la%20formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias> [2014, 4 de 05].

Biblioteca Luis Ángel Arango.(s/f) [base de datos].Disponible en:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/abril1991/abril2.htm> [2013, 6 de 11].

Cámara de Comercio de Bogotá, Base de datos de las empresas fundadas en la ciudad entre los años 2000 y 2005 con vigencia al año 2011.

<http://www.conaceites.com/html/productos.htm> [2012, 8 de 11].

<http://www.cuevasconstrucciones.com/home.html> [2012, 8 de 11].

<http://www.eltomatico.com/eventos-productos-tomatico.html> [2012, 8 de 11].

<http://www.esferos.com/sitio/> [2012, 8 de 11].

[http://www.glassek.com/contenidos.php?id\\_tipo=3](http://www.glassek.com/contenidos.php?id_tipo=3) [2012, 8 de 11].

<http://www.grupodossarq.com/about> [2012, 8 de 11].

[http://www.mazuera.com/#/nosotros/historia/fernando\\_mazuera/](http://www.mazuera.com/#/nosotros/historia/fernando_mazuera/) [2012, 8 de 11].

<http://www.omgingeneria.com/index.php?accion=servicios> [2012, 8 de 11].

<http://www.parmon.net/> [2012, 8 de 11].

<http://www.reymon.com.co/nosotros.php?menu=4> [2012, 8 de 11].

<http://www.texmundo.cl/disenio.html> [2012, 8 de 11].

Periódico El Heraldo. (s/f). [base de datos]. Disponible en:

<http://www.elheraldo.co/nacional/julio-mario-santodomingo-40799> [2013, 8 de 11].

Periódico El Mundo. (s/f). [base de datos]. Disponible en:

<http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=62126> [2013, 6 de 11].

Periódico El Tiempo.(s/f). [base de datos]. Disponible en:

[http://www.eltiempo.com/100/dk100/cronologia\\_centenario/ARTICULO-WEB-Plant\\_nota\\_interior\\_100-7464928.html](http://www.eltiempo.com/100/dk100/cronologia_centenario/ARTICULO-WEB-Plant_nota_interior_100-7464928.html) [2013, 6 de 11].

Revista Cromos. (s/f). [base de datos]. Disponible en:

<http://www.cromos.com.co/personajes/actualidad/articulo-142471-julio-mario-santodomingo-1923-2011> [2013, 6 de 11].

Revista Dinero. (s/f). [base de datos]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/fernando-mazuera-cazador-oportunidades/24927> [2013, 6 de 11].

Revista Semana (s/f) [base de datos]. Disponible en. <http://www.semana.com/nacion/articulo/julio-mario-santo-domingo/247592-3> [2013, 6 de 11].