



Vigilada Mineducación

LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS
BOGOTA BEER COMPANY Y ROMEO Y PALETA

LUIS FERNANDO INSUASTY ERASO

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios

Asesor temático
Francisco Javier Salazar Gómez
MGP – MBA – ESIG

Asesora metodológica
Beatriz Amparo Uribe de Correa
Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022

CONTENIDO

RESUMEN	6
PALABRAS CLAVE.....	6
ABSTRACT	7
KEY WORDS	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1. Situación emprendimientos Colombia.....	10
2.2. Factores que impactan los emprendimientos	10
2.3. Lecciones aprendidas para emprendedores	12
2.4. Fracasos de emprendimientos	15
2.5. Aprendizajes franquicias BBC y Romeo y Paleta.....	16
3. OBJETIVOS	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos.....	20
4. MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.1. Qué es un Proyecto	21
4.2. Metodologías en Gerencia de Proyectos	22
4.2.1. PRINCE2 (Projects in Controlled Enviroments)	22
4.2.2. PRINCE2 Agile	23
4.2.3. PMBOOK.....	24
4.2.3.1. Ciclos de vida del proyecto y fases	25
4.3. Gestión del conocimiento.....	25

4.4.	Lecciones aprendidas	26
4.4.1.	Cómo capturar lecciones aprendidas	27
5.	MARCO METODOLÓGICO.....	29
5.1.	Administrativo	31
5.2.	Mercadeo	36
5.3.	Financiero	41
5.4.	Técnico u Operación.....	47
5.5.	Legal	56
5.6.	Social.....	58
6.	LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS BOGOTA BEER COMPANY Y ROMEO Y PALETA	62
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LOS ÁMBITOS ADMINISTRATIVO, MERCADEO, FINANCIERO, TÉCNICO, LEGAL Y SOCIAL EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS FRANQUICIAS BBC EN LA CIUDAD DE CALI Y ROMEO Y PALETA DE LA CIUDAD DE PASTO.....	62
6.1.1.	Administrativo	62
6.1.2.	Mercadeo	65
6.1.3.	Financiero	68
6.1.4.	Técnico u Operación.....	69
6.1.5.	Legal	72
6.1.6.	Social.....	74
6.2.	COMPARACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS Y LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EL MONTAJE Y EJECUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS DE BBC Y ROMEO Y PALETA.....	75
6.2.1.	Administrativo	76

6.2.2. Mercadeo	78
6.2.3. Financiero	80
6.2.4. Técnico u Operación.....	81
6.2.5. Legal	82
6.2.6. Social.....	83
6.3. PROPOSICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LOS EMPRESARIOS BBC Y ROMEO EN LOS ÁMBITOS ADMINISTRATIVOS, MERCADERO, FINANCIERO, TÉCNICO, LEGAL Y SOCIAL BASADOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	85
6.3.1. Administrativo	85
6.3.2. Mercadeo	87
6.3.3. Financiero	89
6.3.4. Técnico y/u Operativo	91
6.3.5. Legal	93
6.3.6. Social.....	94
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recolección de las lecciones aprendidas	30
Tabla 2. Comparación de lecciones aprendidas y mejores prácticas	30
Tabla 3. Plan de acción	30
Tabla 4. Calificación lecciones aprendidas enfoque administrativo.....	76
Tabla 5. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque administrativo	78
Tabla 6. Calificación lecciones aprendidas enfoque mercadeo.....	78
Tabla 7. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque mercadeo	79
Tabla 8. Calificación lecciones aprendidas enfoque financiero	80
Tabla 9. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque financiero.....	81
Tabla 10. Calificación lecciones aprendidas enfoque técnico u operación.....	81
Tabla 11. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque técnico u operación	82
Tabla 12. Calificación lecciones aprendidas enfoque legal	82
Tabla 13. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque legal.....	83
Tabla 14. Calificación lecciones aprendidas enfoque social	83
Tabla 15. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque social	84
Tabla 16. Resumen general de calificación lecciones aprendidas seis enfoques .	84

RESUMEN

En el 2019 Colombia contaba con algo más de un millón 620 mil empresas, de las cuales un millón 522 mil eran consideradas como pequeñas -ventas anuales inferiores a \$8 mil millones- (Economía Aplicada, 2019). Durante la pandemia, más de 500 mil empresas cerraron dados los impactos negativos que generó el COVID (La República, 2021); sin embargo, independientemente de la pandemia, en Colombia solo el 4,3% de las nuevas empresas logran superar los 3.5 años de vida (Varela, 2019, p. 70).

Los emprendedores son los promotores de la generación de nuevas empresas. Su habilidad para innovar, comprometerse y motivarse con la pasión de materializar sus ideas les permite tomar riesgos que en algunas ocasiones logran construir empresas rentables y sólidas a lo largo del tiempo; sin embargo, la generalidad de los emprendimientos es que fracasan por innumerables factores externos difíciles de controlar, pero también por factores internos que sí deben ser controlados por el emprendedor, tales como la falta de capacidades para crear empresa y la poca educación empresarial para administrar el negocio.

En busca de hacer frente a la problemática señalada, se realizó un análisis a dos emprendimientos (Franquicia Bogotá Beer Company de la ciudad de Cali, y Franquicia Romeo y Paleta de la ciudad de Pasto), con el fin de identificar lecciones aprendidas en el montaje y ejecución de estos negocios, documentar las mejores prácticas administrativas y generar una propuesta para los actuales y futuros emprendimientos que tanto los socios de estos negocios como los lectores de este documento, puedan implementar en sus emprendimientos.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Mejores prácticas, Lecciones aprendidas.

ABSTRACT

In 2019, Colombia had just over one million 620 thousand companies, of which one million 522 thousand companies were considered small – with annual sales of less than \$8 billion - (Economía Aplicada, 2019). During the pandemic, more than 500 thousand companies closed due to the negative impacts generated by COVID (La República, 2021); however, regardless of the pandemic, in Colombia only 4.3% of new companies manage to exceed 3.5 years of life (Varela, 2019, p. 70).

Entrepreneurs are the promoters of the generation of new companies. Their ability to innovate, commit and motivate themselves with the passion to materialize their ideas allows them to take risks that sometimes manage to build profitable and solid companies over time; however, the generality of ventures is that they fail due to innumerable external factors that are difficult to control, but also due to internal factors that must be controlled by the entrepreneur, such as the lack of skills to create a company and little business education to manage the business, among others.

Seeking to deal with the aforementioned problem, an analysis was carried out on two enterprises (Bogotá Beer Company, Franchise from the city of Cali, and Romeo y Paleta, Franchise from the city of Pasto), in order to identify lessons learned in the assembly and execution of these businesses, document the best administrative practices and generate a proposal for current and future ventures that both the partners of these businesses and the readers of this document can implement in their ventures.

KEY WORDS

Entrepreneurship, Best Practices, Lessons Learned.

1. INTRODUCCIÓN

Las franquicias seleccionadas para la elaboración de este trabajo, hacen parte del 94% de las empresas pequeñas de Colombia que venden menos de \$8.000 millones al año. Por su parte BBC Franquicia Cali proyecta que para diciembre de este 2022 estará cerrando con cerca de \$1.500 millones anuales en ventas, mientras que Romeo no superará al cierre del año los \$300 millones.

Es así como a través del análisis detallado de cada una de estas empresas en seis ámbitos empresariales: administrativo, mercadeo, financiero, técnico, legal y social, se pretende generar lecciones aprendidas, documentar mejores prácticas y generar propuestas de mejora. Para lograr este objetivo en el segundo capítulo — Planteamiento del problema— se hace una descripción de la situación empresarial en Colombia, se detallan factores internos y externos que afectan los emprendimientos, cuáles han sido las lecciones aprendidas de éxitos y fracasos de anteriores emprendedores y se describe por qué estudiar los emprendimientos de BBC y Romeo es importante y puede generar gestión del conocimiento para los actuales *stakeholders* y futuros emprendedores.

En el capítulo 3 se describen los objetivos generales y específicos que se buscan lograr con el trabajo. Durante el capítulo 4 —Marco conceptual— se detalla el soporte teórico del trabajo, qué es un proyecto, cuáles son las diferentes metodologías de proyecto, por qué es importante la gestión del conocimiento y cómo se deben capturar las lecciones aprendidas.

En el capítulo 5 —Marco metodológico— se detalla el método utilizado para lograr los objetivos del trabajo y además se realiza una revisión de las mejores prácticas académicas en cada una de las seis perspectivas: administrativa, mercadeo, finanzas, técnico y/u operación, legal y social.

En el capítulo 6 —Lecciones aprendidas en la ejecución de las Franquicias Bogotá Beer Company y Romeo y Paleta— se presenta el desarrollo de los objetivos planteados para este trabajo. En la primera parte se documentan las lecciones

aprendidas en el montaje y ejecución de ambos emprendimientos a través de una sesión de *focus group* realizada con los socios de los dos negocios, en la segunda parte se califican las lecciones aprendidas identificadas vs. las mejores prácticas académicas descritas en el marco metodológico y por último en la tercera parte del capítulo se generan propuestas para cada uno de los ámbitos estudiados, haciendo énfasis en las variables que se calificaron como débiles. El objetivo de esta última parte es generar una guía que ayude a los socios a aplicar correcciones en los emprendimientos actuales y que en futuros emprendimientos se tengan en cuenta los puntos descritos para lograr una mejor ejecución empresarial.

Finalmente en el capítulo 7 se realizan conclusiones y recomendaciones finales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación emprendimientos Colombia

Para el 2019 existían en Colombia más de 1 millón 620 mil empresas, de las cuales sólo el 0.41% eran empresas grandes, el 6% eran pymes, y el porcentaje restante (93,59%) se trataba de microempresas cuyas ventas anuales no superan los \$1.384 millones de pesos (Economía Aplicada, 2019). Debido a la pandemia del Covid-19, se estima que para el cierre del 2020 más de 509.000 empresas cerraron (La República, 2021), es decir casi un 32% del total de compañías existentes en el país.

A pesar de esta situación, para el primer trimestre del 2021 se reportó que en Colombia se crearon 96.431 nuevas empresas (La República, 2021), dato alentador dado que aún persistían los impactos negativos del Covid -19. Este hecho puede tener su explicación, en parte, por la tradición emprendedora de los colombianos. De acuerdo con Portafolio, entre 28 países encuestados, el 61% de la población colombiana cuenta con un espíritu de emprendimiento (2021). Sin embargo, según el estudio realizado por el observatorio Global Entrepreneurship Monitor - GEM, en Colombia sólo el 4,3% de las empresas logran pasar los 3.5 años, indicador muy desfavorable respecto a otros países de la región; el promedio de Latinoamérica es 8.5% y el de Estados Unidos llega al 9% (Varela, 2019, p. 70). Estos datos muestran que la cultura colombiana, a pesar de las circunstancias, está impulsada a crear nuevas empresas, no obstante se evidencia que posiblemente existen fallas en la concepción o administración de los negocios.

2.2. Factores que impactan los emprendimientos

En el concepto más capitalista, la empresa se crea para generar utilidades a los socios; su concepción requiere una evaluación sobre la producción y su equivalente en dinero y, durante su administración, la forma de evaluar la empresa siempre estará relacionada con el dinero que genera y el producto o servicio que ofrece (Rodríguez, 2009). Por otro lado, para crear empresas, se requiere de

emprendedores, que según Rodríguez son personas dispuestas a tomar riesgos, altamente innovadoras, comprometidos y motivados con una tarea dispuesta a recibir unas ganancias variables e inciertas (2009). En ese sentido, pareciera que la creación de empresas y los emprendedores están estrechamente ligados. No obstante, para asegurar la supervivencia de una empresa no solo se requiere del espíritu emprendedor, sino de considerar otras variables que afectan el desempeño. A continuación, se relacionan los factores que, según Varela (2019), en el estudio realizado por el observatorio GEN, son relevantes para la subsistencia de una empresa:

1. Programas gubernamentales
2. Capacidades para crear empresa
3. Dinámica del mercado interno
4. Normas sociales y culturales
5. Políticas gubernamentales
6. Educación empresarial
7. Características de la mano de obra
8. Contexto político, institucional y social
9. Apoyo financiero
10. Infraestructura legal y comercial
11. Clima económico
12. Internacionalización
13. Transferencia de investigación y desarrollo (pp. 40 – 55)

Por otro lado, en el estudio que hace GEN se identifica que del 100% de las empresas que cierran, 37% lo hace porque sus dueños manifestaron que no eran rentables. Al ver este tema con mayor detalle, los empresarios mencionaron que el cierre se da por bajo volumen de ventas (30%), falta de contactos (17%); falta de conocimiento en mercadeo, finanzas y gestión humana (16%); entre otros motivos (33%) (2019, pp. 77 – 78). En el análisis realizado se identifica que entre los factores que inciden en el cierre de los emprendimientos están las capacidades

empresariales y los conocimientos administrativos (educación empresarial). Por tanto, aun cuando muchos de los emprendedores tienen formación en escuelas de administración, es importante tener en cuenta la experiencia recorrida por otros para entender cómo aplicar mejor el conocimiento adquirido en las aulas.

Las lecciones aprendidas permiten pasar de la teoría académica a la práctica, y ayudan a revisar aprendizajes de anteriores emprendimientos, para visualizar más alternativas al momento de tomar decisiones, disminuir las pérdidas económicas y generar que los emprendimientos persistan en el tiempo.

2.3. Lecciones aprendidas para emprendedores

En todos los campos de la vida es importante aprender de otras personas que posiblemente ya han recorrido un camino similar. Esto no es ajeno al emprendimiento y a la creación de nuevas empresas, por lo que algunas instituciones se han preocupado por documentar mejores prácticas y lecciones aprendidas sobre este tema. Por ejemplo, el Manual de Buenas Prácticas del Emprendimiento Iberoamericano (2015), es una guía que recoge el resultado de las dos ediciones del Campus Iberoamericano de Etopia (p. 4).

Para el desarrollo de dicho manual de buenas prácticas, se ha contado con la participación de más de 40 emprendedores de 22 países que hoy conforman la Organización de Estados Iberoamericanos. En el manual se incluye la identificación de las buenas prácticas de emprendimiento, entre las cuales vale la pena mencionar las siguientes (Organización de Estados Iberoamericanos, 2015):

- El emprendedor adquirirá conocimientos horizontales que van más allá de su formación.
- Hay que estar dispuesto a reformular el proyecto y pivotar, incluyendo nuevos servicios y funcionalidades que atraigan la atención de los decisores por su novedad y valor social.
- Tener en cuenta el contexto económico, social y cultural ayudará para evitar el rechazo del producto o servicio.

- Aunque pueda parecer algo sencillo y trivial, hay que hacer una exquisita gestión de los recursos empleados, con estimaciones de inversiones y gastos.
- El enfoque y aproximación al mercado son elementos esenciales. Analizar todo los factores incrementa las probabilidades de éxito.
- La paciencia en la llegada de los resultados o beneficios ayudará a la supervivencia del proyecto.
- Hay que tener dinero para la inversión inicial, y generalmente apoyarse en financiación externa. No conviene sobredimensionarla, pero es un riesgo emprender sin recursos económicos. (pp. 48 – 53).

Así mismo, el manual hace un compendio de errores cometidos. Inicia con una frase, “no confíes nunca en un emprendedor que te diga que no ha fracasado nunca” (Organización de Estados Iberoamericanos, 2015, p. 49), pues para los emprendedores el error debe ser un proceso de aprendizaje. A continuación se relacionan los principales errores (Organización de Estados Iberoamericanos, 2015):

- El papel lo soporta todo.
- Hay que tener cuidado con no fijar precios muy por debajo del valor percibido del producto. Una vez fijado un precio es muy difícil subirlo.
- No conocer o escuchar la opinión de tu usuario o cliente, es de las cosas más peligrosas que se pueden cometer.
- No tener el pitch ajustado a los decisores que debían aprobar y apoyar el proyecto.
- Presentar el proyecto en el momento inadecuado, donde no hay recursos ni disposición para ejecutarlos.
- No realizar una correcta selección de proveedores, dando prioridad al precio, y olvidando plazos de servicio, ubicación, capacidad de crecimiento.
- Centrarse demasiado en el producto.

- No saber de temas empresariales y de negocios.
- La falta de estructura, planificación y recursos, pueden hacer que una idea viable no llegue a ser un proyecto ejecutable
- No informarse sobre los requerimientos legales, fiscales y empresariales que son exigidos en el sector donde se va a poner en marcha el proyecto.
- No analizar a profundidad el mercado, para detectar competidores y valor diferencial del nuevo proyecto. (pp. 50 - 55).

Desde un ámbito más local, vale la pena revisar las lecciones aprendidas que nos pueden dar emprendedores colombianos con base en su experiencia y de acuerdo a la etapa en la que estaba su empresa. Es el caso de Daniel Bilbao, quien en un artículo de la revista Forbes (2020) escribió sobre 5 aprendizajes que le dejaron su paso por la *startup* Beepi. Según Bilbao, Beepi llegó a tener un hipercrecimiento pasando de 20 empleados a 300 empleados y con una valoración de 500 millones de dólares; sin embargo, dada la falta de disponibilidad de inversión, bajos ingresos por unidad de negocio y errores en la administración, Beepi tuvo que cerrar. Las lecciones que documentó Bilbao son las siguientes:

- *Debemos ser cortoplacistas para que el miedo a la incertidumbre no paralice:* preocuparse por algo que no ha pasado y no se está seguro de que va a pasar, paraliza y aumenta el estrés. Sólo el 10% de las cosas que pensábamos que iban a pasar realmente suceden. Es preferible ocuparse en el presente y dejar pasar las cosas sobre las que no se tiene control.
- *Cuando entendemos nuestro peor escenario, nos podemos enfocar en lo que podemos hacer para mejorarlo:* es replantear la forma de ver las cosas, dejar de pensar en lo que se va a perder, para pensar qué se puede hacer con lo que aún está bajo el control de la persona.
- *La transparencia es mejor que decir la verdad mínima requerida:* si tratas a las personas como adultas, recibirán las noticias como adultas y entenderán noticias difíciles que se les pueda dar y tal vez pensarán qué pueden hacer mejor para ayudar a la empresa.

- *No solo está bien pedir ayuda, es importante hacerlo:* se vale sentirse mal, deprimido, no quererse levantar de la cama, aburrido; sin embargo, se debe levantar la mano y pedir ayuda para sacudirse y no quedarse en ese estado de forma permanente.
- *Si tratas a las personas como adultas, se comportan como adultas:* a los colaboradores hay que entregarles las herramientas y confiar en que harán lo mejor posible, en lugar de controlar todo y revisar tareas con lupa. Si se cuestiona todo, la personas no se sienten libres y terminan haciendo tareas de una única forma para darle gusto al jefe.

Otro caso de estudio es el de la *startup* Vecindario, propuesta innovadora para la creatividad y la construcción. La caja de compensación Colsubsidio a través de su programa que apoya emprendimientos, *Xposible*, entrevistó a Felipe Restrepo, CEO de esta compañía, quien comenta sobre temas de emprendimiento y algunas lecciones (2020). En particular el CEO hizo recomendaciones como las siguientes: no pensar que el mundo es sólo Colombia, se debe pensar en nuevas fronteras; el recurso humano es fundamental, por lo que se debe buscar estrellas y contratarlas; el emprendimiento implica muchos sacrificios personales, pero la recompensa es gratificante; el emprendimiento no genera dinero de forma inmediata, toma tiempo; y un crecimiento alto implica una reinversión personal todos los días.

Felipe les recomienda a los emprendedores novatos una estrategia de *e-commerce* teniendo en cuenta lo siguiente: crear una marca propia en redes sociales, vender a través de redes y conocer mejor a los clientes a través de la información que proporcionan las redes.

2.4. Fracazos de emprendimientos

Así como existen lecciones aprendidas de mejores prácticas, también se deben tener en cuenta las lecciones aprendidas de fracasos empresariales. Se dice que el fracaso de los emprendimientos puede deberse a factores externos a la empresa y factores internos. Los factores externos hacen relación a factores que el empresario no puede controlar, tales como la situación del país, cambio en las condiciones

comerciales o cualquier otro factor que es incierto para el emprendedor (El Tiempo, 2016). Entre los factores internos se mencionan el acceso a financiación y créditos semilla por parte del Gobierno; la forma como se organiza y administra la empresa; la falta de estudios de factibilidad que pudieran determinar el mercado objetivo; el manejo del RRHH; y el manejo de las relaciones comerciales: proveedores, contratistas, etc. (El Tiempo, 2016).

La revista Semana hizo una revisión de emprendedores exitosos que en su trayectoria tuvieron algún fracaso en sus negocios. Entre ellos encontramos a Nicolás Villegas, quien trajo a Colombia la franquicia de los zapatos Crocs. Este empresario comenta que a pesar de tener 16 tiendas con más de 100 empleados, “el aumento de impuestos a las importaciones, la volatilidad del dólar y la mala relación con sus socios lo llevó a cerrar la empresa” (2020). En cambio, el Diario la República sostiene que son tres los motivos de fracaso de los emprendimientos de empresas pequeñas en Colombia que hacen que no sobrevivan ni cinco años, y en algunos casos el 30% desaparezcan en el primer año. El primer motivo es el exceso de gastos innecesarios, el segundo es la falla en la selección del personal y el tercero la falta de actualización de los conocimientos (Giraldo, 2019).

Aprender de la experiencia de otras empresas, documentarlas y socializarlas con nuevos emprendedores, podría evitar que emprendedores vuelvan a cometer los mismos errores de otros y, por lo mismo, lograr empresas rentables que sobrevivan a los obstáculos y retos que impone el mercado.

2.5. Aprendizajes franquicias¹ BBC y Romeo y Paleta

Para documentar lecciones aprendidas en emprendimientos colombianos de dos microempresas del sector bares y restaurantes, se estudiará la concepción, montaje

¹ La franquicia es un sistema de comercialización en el cual, a cambio de una contraprestación económica, un empresario otorga a otro el privilegio de usar un modelo empresarial que de antemano goza de cierta aceptación en el mercado. Este privilegio permite al franquiciado el uso de signos distintivos como marcas y enseñas, así como el acceso a un conjunto de conocimientos técnicos y comerciales del franquiciante (*know-how*) necesarios para la explotación del negocio (Ruiz, 2016, p. 15).

y administración de dos franquicias: Bogotá Beer Company (BBC) y Romeo y Paleta. Antes conviene mencionar que hoy las microempresas en Colombia son más del 93% del total de empresas del país, por tanto su análisis tiene un gran impacto.

BBC es una empresa cervecera fundada en el 2002 por el colombiano Berny Silberwasser, quien inició su negocio con la idea de fabricar en sus propios bares cerveza artesanal. Posteriormente, en 2015, fue comprada por AB InBev, que a su vez es la empresa productora de cervezas más grande del mundo; entre su portafolio de productos está: Corona, Quilmes, Pilsen, Budweiser, Stella Artois, entre otras marcas (BBCcerveceria, 2022).

Según la página de Colfranquicias, BBC ofrece la opción de franquiciar dos formatos de negocios: Bodega BBC, espacios de hasta 150 mts donde su foco es la cerveza artesanal, y PUB BBC, locales superiores a 200 mts que, además de la cerveza artesanal, ofrece comidas y cocteles preparados a base de cerveza artesanal. La inversión mínima de instalación está entre \$100 a \$130 millones, se debe pagar un *fee* de 23 millones + IVA, regalías de 2%, contrato a 10 años y capital de trabajo mínimo de 10 años (Colfranquicias, 2022).

Por otro lado, según el diario la República, Romeo y Paleta, productor y comercializador de helados artesanales, comienza sus operaciones en el 2014, contando para el 2018 con 22 puntos de venta entre Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, Pasto, entre otras ciudades. Entre su portafolio de helados artesanales ofrece paletas para mascotas y paletas de licor. Vende 50.000 paletas mensuales (Guevara, 2018).

Actualmente la franquicia de BBC, objeto de estudio de este trabajo, opera en la ciudad de Cali. Sus operaciones iniciaron en diciembre del 2017. El inicio de este emprendimiento se dio con la entrada en operación de dos bares; actualmente la franquicia tiene cuatro bares y perspectivas de abrir un quinto en el 2023. Las ventas han aumentado a lo largo de los años; al inicio de operaciones la franquicia vendía

alrededor de \$30 millones mensuales, hoy las ventas consolidadas están sobre los \$100 millones mensuales. Revisar las causas del crecimiento que se ha dado durante estos años permitirá documentar modelos de control y decisiones administrativas que han permitido mantener el negocio a flote y hacerlo cada vez más rentable.

Así mismo, la franquicia Romeo y Paleta inicia operación en marzo de 2018 con la apertura de un local en la ciudad de Pasto, y tres meses después abre un punto de venta en Bogotá. Hoy en día la tiene un solo local en la ciudad de Pasto; sin embargo, durante este tiempo alcanzó a tener dos puntos de ventas en Pasto logrando meses de venta de \$50 millones mensuales. Hoy en día Romeo y Paleta tiene ventas mensuales de alrededor de \$20 millones.

Conocer cómo surgieron estas franquicias, cuál fue su financiación, cómo ha sido el montaje, qué decisiones se han tenido que tomar, puede ayudar a futuros emprendedores a tomar mejores decisiones y mitigar los riesgos asociados a la creación de empresas. Así que este trabajo busca comprender aspectos relacionados con mercadeo, técnicos, administrativos, legales, sociales, financieros y prácticos de las lecciones aprendidas durante la trayectoria de los negocios en cuestión.

Desde la perspectiva administrativa y legal, este estudio pretende entregar a futuros emprendedores alternativas para gestionar sus empresas desde la concepción del negocio, constitución de la empresa, la definición de la localización, tamaño, puesta en marcha de la operación, opciones de crecimiento o disminución, entre otras. Igualmente, se quiere dar a conocer el impacto financiero de las decisiones, qué rubros se deben tener en cuenta, tales como la definición de sus presupuestos, indicadores financieros claves para la administración, cómo financiar la inversión inicial, si acudir a préstamos o buscar financiación personal y cómo todos estos aspectos afectan negativa o favorablemente el negocio. Esto permitirá que los emprendedores tengan mejores herramientas para evaluar sus emprendimientos, administrar sus empresas y lograr consolidarlas en el tiempo. Por otro lado, se

busca generar conocimiento que sirva al autor, a los socios y en general a todos los *stakeholders*, como un manual para identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para futuros emprendimientos.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar las lecciones aprendidas en la ejecución de los emprendimientos de las franquicias BBC en la ciudad de Cali, y Romeo y Paleta en la ciudad de Pasto, para generar conocimiento que les sirva a futuros emprendedores en el momento de administrar y tomar decisiones que afectan a la empresa.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las lecciones aprendidas en los ámbitos administrativo, mercadeo, financiero, técnico, legal y social en la etapa de evaluación y ejecución de los emprendimientos de las franquicias BBC en la ciudad de Cali y Romeo y Paleta en la ciudad de Pasto.
- Comparar las lecciones aprendidas y las mejoras prácticas en la ejecución de las franquicias de BBC en la ciudad de Cali y Romeo y Paleta en la ciudad Pasto.
- Proponer planes de acción de los ámbitos administrativo, mercadeo, financiero, técnico, legal y social, basado en la gestión del conocimiento para implementar en las actuales empresas y/o en futuros emprendimientos.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Qué es un Proyecto

Según Project Management Institute (2017), un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (¿Qué es un proyecto?, párr. 1).

Partiendo de esta definición, se puede concluir que los proyectos se generan con el fin de lograr un objetivo, el cual el PMI lo define como “una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar” (2017, Glosario objetivo, párr. 1). Para lograr los objetivos, en los proyectos se utilizan los entregables, los cuales pueden ser tangibles o intangibles, y, por tanto, pueden ser un resultado único, un producto, un servicio o la combinación de todas las anteriores, con el fin de completar un proceso, una fase o el proyecto total (Project Management Institute, 2017).

Según el PMI, que la naturaleza de un proyecto sea temporal, no implica que sea de corta duración, sino que debe tener un inicio y un final establecidos. Se logra el final del proyecto en las siguientes situaciones: logro del objetivo inicial, los objetivos no se pueden cumplir, no existe más financiamiento, ya no existe la necesidad del proyecto, los recursos humanos ya no están disponibles o se da por terminado el proyecto por causas legales (2017). En complemento con lo anterior, Wallace (2014) define el proyecto como un sistema de producción, cuyo objetivo es generar un producto exclusivo, original y único, el cual se produce una vez, pero las herramientas utilizadas se vuelven a utilizar para otros proyectos. Adicionalmente hace una diferencia entre programas y proyectos: el programa es un conjunto de proyectos para lograr un objetivo o meta, y puede no tener una duración específica. Los programas son de mayor impacto que los proyectos. Las características generales de los proyectos son: propósito u objetivo definible único, equipo interdisciplinario único para el proyecto, duración limitada, alta complejidad, promueven el cambio, tienden a ser de alto riesgo, suelen ser secundarios respecto

al core del negocio (pp. 8 - 12). International Project Management Association – IPMA, considera que:

Un proyecto es una operación en la cual los recursos humanos, financieros y materiales se organizan de forma novedosa, para realizar un conjunto de tareas, según unas especificaciones definidas, con restricciones de coste y plazo, siguiendo un ciclo de vida estándar, para obtener cambios beneficiosos, definidos mediante objetivos cuantitativos y cualitativos (FHF, párr. 1).

4.2. Metodologías en Gerencia de Proyectos

4.2.1. PRINCE2 (Projects in Controlled Enviroments)

Esta metodología proporciona a los administradores la información para validar que los proyectos implementados generan el valor que la empresa espera. Se puede utilizar tanto para proyectos tecnológicos como para proyectos no tecnológicos; así mismo es una metodología flexible que aplica para cualquier tamaño, duración, complejidad u objetivo (Cooke, 2016). PRINCE2 inicia el proyecto con la justificación del caso de negocio y el valor adicional que entregará el proyecto a la empresa. Durante el desarrollo del proyecto, el equipo encargado de gestionar el proyecto entrega a la alta dirección los avances, los cambios, los riesgos que deben ser controlados, presupuestos, tiempos de ejecución, resultados logrados y la justificación para continuar con el proyecto. Para finalizar el proyecto, se confirma el valor generado al negocio, se documentan los pasos del proyecto y las lecciones aprendidas para futuros proyectos (Cooke, 2016).

Siete principios rigen a PRINCE2 para evaluar la continuidad del proyecto: 1. Se mantiene la justificación inicial del proyecto. 2. Se debe aprender de anteriores experiencias. 3. Se deben definir roles y responsabilidades y contar con el equipo ideal en el momento oportuno. 4. La gestión del proyecto se debe hacer por etapas. 5. Se deben definir grados de tolerancias para el objetivo del proyecto. 6. Foco en el producto. 7. Ajustar el proyecto de acuerdo a la complejidad, tamaño, importancia

y riesgos (Cooke, 2016). Según Cooke, los roles que se definen para desarrollar un proyecto con esta metodología son:

- Comité del Proyecto. Son los encargados de la ejecución del proyecto. Este grupo debe tener:
 - Ejecutivo proyecto: representa a la alta dirección y es el responsable de asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos del negocio. Tomador de decisiones sobre el proyecto.
 - El usuario líder del proyecto: representa a quien va dirigido el proyecto y toma decisiones sobre los resultados que está generando el equipo del proyecto.
 - El proveedor líder: representa el grupo de personas internas o externas que entregan los resultados del proyecto.
- El Administrador del proyecto: Es el encargado de los resultados del proyecto de acuerdo a lo definido por el comité del proyecto. Debe suministrar tiempos, administrar los riesgos, informar sobre avances, controlar el presupuesto, entre otros aspectos (2016).

4.2.2. PRINCE2 Agile

Esta metodología combina la necesidad que tiene la alta gerencia de asegurar que los proyectos generen valor a la empresa (PRINCE2) con la flexibilidad y el empoderamiento que el equipo de un proyecto requiere para generar los resultados que se necesitan (Agile) (Cooke, 2016). Esta metodología tiene como beneficios: asegurar que los resultados obtenidos cumplen con las especificaciones esperadas en un menor tiempo y ajustado al presupuesto, una mayor cohesión entre el ejecutivo líder y el equipo del proyecto, mayor transparencia y mejor comunicación entre todos los involucrados en el proyecto, mayor flexibilidad para adaptarse a cambios del proyecto (Cooke, 2016). Agile es un método utilizado inicialmente en compañías de tecnologías. Entre los métodos Agile más comunes están:

- Proyectos para desarrollos de *software*: Scrum, DSDM (Dynamic Systems Development Method).
- Optimización de *software*: eXtreme Programming (XP), Lean Development.

A pesar de que existen más métodos, SCRUM es el método Agile más usado en la actualidad. Para esta metodología los principales principios son: satisfacer al cliente mediante entregas tempranas, el cambio es una constante, la principal medida de progreso es tener un producto funcional, es fundamental el recurso humano, por tanto, se debe motivar y generar confianza a todo el equipo (Marblestation, 2008).

4.2.3. PMBOOK

Para la gestión de proyectos se utilizan estándares que establecen competencias y métodos para ejecutar el proyecto con las mejores prácticas. El PMBOOK es el estándar para proyectos más reconocido a nivel mundial y hace que sea la base para elaborar metodologías y certificaciones (Montes et al., 2013, pp. 12 - 13).

Para el Project Management Institute, “una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizados para quienes trabajan en una disciplina” (Project Management Institute, 2017, Glosario, párr. 1). Según Charvat, “una metodología en entornos de proyectos, es el conjunto de directrices o principios, adaptados como una relación de cosas por hacer, o un enfoque con plantillas, formularios, e incluso listas de verificación, que son utilizados durante todo el ciclo de vida” (como se citó en Montes et. al., 2013, pp. 12 – 13).

El PMBOK son los fundamentos definidos por el PMI para la gestión de proyectos basados en prácticas tradicionales comprobadas y utilizadas ampliamente. No es una metodología, es una base para que las organizaciones puedan construir metodologías para la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2017, Introducción, párr. 2).

4.2.3.1. Ciclos de vida del proyecto y fases

El ciclo de vida del proyecto consta de cuatro fases: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y finalización. Cada fase a su vez debe gestionar los siguientes procesos:

- *Procesos de inicio:* se realiza para definir un nuevo proyecto o fase.
- *Procesos de planificación:* establece el alcance, objetivos y curso de acción para lograr los objetivos.
- *Procesos de ejecución:* ejecución del plan para obtener los requisitos del proyecto.
- *Procesos de monitoreo y control:* todas las actividades referentes al seguimiento, análisis y ajustes que requiera el proyecto.
- *Procesos de cierre:* son las actividades para llevar a cabo el cierre del proyecto o la fase.

Los procesos están soportados por diez áreas de conocimiento: integración de proyectos, alcance del proyecto, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisidores y los interesados en que el proyecto se lleve a cabo. Algunos proyectos por su particularidad, pueden requerir gestiones de conocimiento adicionales tales como: gestión financiera, gestión de salud, de seguridad, entre otras (Project Management Institute, 2017, Características del ciclo de vida del proyecto).

4.3. Gestión del conocimiento

Dentro del PMBOK se hace referencia a la gestión del conocimiento en el apartado: Gestión de la Integración del Proyecto, donde se “incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2017, Gestión de la integración del proyecto, párr. 1). Uno de los procesos a los que hace referencia este apartado, es el de gestionar el conocimiento del proyecto, el cual es definido como: “el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear un nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje

organizacional” (Project Management Institute, 2017, Gestión de la integración del proyecto, párr. 5). Por su parte, Contreras (2013), citando a Gómez, Pérez y Curbello, define la gestión del conocimiento, como: “un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potencializar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles” (p. 91). El beneficio de este proceso es utilizar el conocimiento previo y poner a disposición de la organización el nuevo conocimiento generado por el proyecto para otros proyectos o fases del mismo. Por lo anterior, la gestión del conocimiento se debe hacer a lo largo de todo el proyecto, según el Project Management Institute (2017, Gestionar el conocimiento del proyecto):

La gestión del conocimiento se debe encargar de gestionar el conocimiento tácito y explícito con el de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento. El conocimiento tácito es aquel que fácilmente se puede codificar mediante palabras, números e imágenes; el conocimiento explícito está relacionado con la experiencia y el saber hacer (Project Management Institute, 2017). Dado que, el conocimiento radica en la mente de las personas se debe generar confianza para que la gente pueda compartir información, para esto, se usan técnicas y herramientas de gestión de la información que ayudan a documentar la gestión del conocimiento (Project Management Institute, 2017). Entre las herramientas y técnicas que se documentan en el PMBOK (Project Management Institute, 2017) para compartir conocimiento están: registro de lecciones aprendidas, servicios de biblioteca, recopilación de información, sistemas de información.

4.4. Lecciones aprendidas

Según el PMBOK (Project Management Institute, 2017, Gestión de los interesados en el proyecto – Documentación sobre lecciones aprendidas):

El registro de lecciones aprendidas puede incluir la categoría y la descripción de la situación. El registro de lecciones aprendidas puede también incluir el impacto, las recomendaciones y las acciones propuestas relacionadas con la situación. El registro de lecciones aprendidas puede registrar desafíos, problemas, riesgos y oportunidades realizados, u otro contenido según corresponda.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las lecciones aprendidas son “el Conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente” (Luna, E. y Rodríguez, L., 2015, párr. 1).

Las lecciones aprendidas son una salida para una fase o un proyecto. Todos los integrantes del equipo tienen la responsabilidad de capturar lecciones aprendidas; estas se pueden hacer a través de videos, audios, imagen o cualquier medio adecuado. Al finalizar el proyecto, las lecciones aprendidas son un activo de la organización y deben quedar en un repositorio (Project Management Institute, 2017, Gestión de los interesados en el proyecto – Documentación sobre lecciones aprendidas).

4.4.1. Cómo capturar lecciones aprendidas

De acuerdo a lo que mencionan White & Cohan, el documentar las lecciones aprendidas ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los proyectos. Es una oportunidad que tienen los integrantes de un proyecto de discutir sobre los resultados, los éxitos o fracasos, y dar recomendaciones a futuros proyectos. Los procesos o actividades que son utilizados para recolectar, compartir y socializar las lecciones aprendidas pueden ser diferentes en cada organización, sin embargo, en términos generales son cinco las etapas que se deben dar para realizar este proceso:

- *Definición del proyecto:* se debe definir el propósito de la lección aprendida, la audiencia y el equipo que va a desarrollar la lección. Así mismo el equipo

debe estar de acuerdo con el formato y cómo se va a recolectar la información para generar la lección aprendida.

- *Recolectar la información:* este proceso consiste en recolectar información a través de procesos estructurados y no estructurados como: actas, reuniones, escritos, entrevistas, encuestas, entre otros. La recolección de las lecciones aprendidas se puede basar tanto en experiencias tenidas para lograr el éxito de proyecto, como en resultados negativos que se obtuvieron a lo largo del mismo.
- *Verificar y sintetizar:* en esta etapa se verifica la calidad y el impacto de la lección aprendida. Se debe identificar si la lección es relevante para toda la organización o si es un tema particular de un departamento o proyecto.
- *Almacenar:* seleccionar la forma en que la lección aprendida va a ser almacenada. Esta se debe hacer de forma tal que otros integrantes del proyecto o la organización tengan acceso a la información
- *Socializar:* la lección aprendida solo tiene importancia si esta es compartida con la organización. Esta se puede utilizar como parte de una revisión de un proceso de trabajo, como parte de un entrenamiento o a través de una comunicación general a los integrantes de la empresa.

La recolección de las lecciones aprendidas se puede dar durante el proceso de un proyecto, al finalizar el mismo o una combinación de ambas. El primero implica un proceso regular y consistente que puede ser menos costoso, más intensivo y puede llevar menos tiempo. El segundo, permite incluir diferentes integrantes que en un principio no se tenían en cuenta, además de permitir que haya una mejor comunicación dada la finalización del proyecto (White & Cohan).

5. MARCO METODOLÓGICO

En la sección inicial de este estudio se levanta información de las lecciones aprendidas, tanto prácticas exitosas como oportunidades de mejora, de los emprendimientos de las franquicias Bogotá Beer Company (BBC) y Romeo y Paleta. Posteriormente, se revisan las lecciones aprendidas contra las teorías académicas, y por último se genera gestión del conocimiento para que futuros emprendedores revisen y utilicen estas mejores prácticas al momento de poner en marcha sus negocios.

Este estudio es de tipo cualitativo y descriptivo. Esto porque recolecta información no estandarizada de la experiencia de los socios en el montaje y ejecución de los emprendimientos. Ello permite tener una descripción respecto de la experiencia de abrir y administrar un negocio. Así mismo, es un estudio descriptivo, porque detalla situaciones vividas durante el montaje y administración de los emprendimientos.

Para desarrollar este estudio, lo primero que se hizo fue recopilar las lecciones aprendidas en la evaluación y la ejecución de los emprendimientos de las franquicias BBC y Romeo y Paleta. Para dicho fin, se realizó un *focus group* con los socios de ambos emprendimientos para describir las lecciones aprendidas en seis perspectivas: administrativa, mercadeo, financiero, técnico y/u operación, legal y social.

Posteriormente se comparan las lecciones aprendidas con las mejores prácticas académicas y por último se generan propuestas con base en la gestión del conocimiento. A continuación se encuentra una breve descripción de cada uno de los objetivos realizados, se incluye una tabla que describe cada objetivo y la herramienta utilizada para cumplir con el objetivo planteado.

Tabla 1. Recolección de las lecciones aprendidas

Objetivo	Herramienta
<p>Recolectar las lecciones aprendidas en los ámbitos de mercadeo, técnico, administrativo, legal, social y financiero, tanto en la etapa de evaluación como en la ejecución de los emprendimientos de las franquicias BBC en la ciudad de Cali, y Romeo y Paleta de la ciudad de Pasto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus group</i> con socios de ambos emprendimientos (Anexo)

Tabla 2. Comparación de lecciones aprendidas y mejores prácticas

Objetivo	Herramienta
<p>Comparar las lecciones aprendidas y las mejoras prácticas con la ejecución de las franquicias de BBC en Cali, y Romeo y Paleta en Pasto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar lecciones aprendidas generadas en <i>focus group</i> con mejores prácticas encontradas en los siguientes textos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Jones, G. R., & George, J. M. (2019). <i>Administración contemporánea</i> (10a ed.). Mc Graw Hill. ○ Tracy Brian. (2021). <i>Emprende tu propio negocio</i>. Aguilar. ○ Kaufman Josh (2011). <i>MBA personal</i>. Conecta.

Tabla 3. Plan de acción

Objetivo	Herramienta
<p>Proponer planes de acción basados en la gestión del conocimiento, para implementar en las actuales empresas y/o en futuros emprendimientos, detallados en cada uno de los ámbitos.</p>	<p>Con base en la calificación del punto anterior, se realizan propuestas a las variables calificadas como débiles. La base de las mejores prácticas se establece de acuerdo a los siguientes textos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Jones, G. R., & George, J. M. (2019). <i>Administración contemporánea</i> (10a ed.). Mc Graw Hill. ○ Tracy Brian. (2021). <i>Emprende tu propio negocio</i>. Aguilar. ○ Kaufman Josh (2011). <i>MBA personal</i>. Conecta.

Para poder lograr el objetivo del trabajo, es necesario una revisión de las mejores prácticas académicas en cada una de las seis perspectivas que se detallarán en las lecciones aprendidas: administrativa, mercadeo, finanzas, técnico y/u operación, legal y social. A continuación se relacionan las mejores prácticas de acuerdo a cada perspectiva:

5.1. Administrativo

Dentro de esta perspectiva se revisaron las mejores prácticas respecto a misión, aspectos para seleccionar una franquicia, planeación, formulación de estrategias, estructura organizacional, toma de decisiones y contratación. Las mejores prácticas recolectadas son:

- *El emprendimiento debe tener una misión y estrategia.* El emprendedor debe tener clara la razón de ser de la empresa, cuál es su objetivo y cómo va a operar. Para esto debe responder a las siguientes preguntas: 1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen? 3. ¿Cómo se satisfacen esas necesidades a través de la empresa? (Jones et al., 2019, p. 248).

Para darle sentido de dirección a la organización, se deben definir metas claras que todo el equipo se comprometa a cumplir. Estas metas deben ser desafiantes pero posibles de cumplir. Para lograr las metas, el emprendedor debe establecer estrategias que le permitan lograr el cumplimiento de las metas trazadas. Una herramienta sencilla que permite la formulación de estrategias es el Análisis DOFA; esta herramienta identifica oportunidades del entorno, amenazas externas, debilidades y fortalezas de la empresa para competir en el sector.

Normalmente se deben definir estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional. Para el caso de un emprendimiento, las estrategias deben enfocarse en el nivel de negocio y funcional. Según Jones (2019), las estrategias de negocio “son un plan de acción para aprovechar las oportunidades favorables y encontrar formas de contrarrestar las amenazas

para competir con eficacia en un sector; la estrategia funcional, es el plan de acción para mejorar la capacidad de los departamentos de una organización” (p. 249).

Todas las empresas, inclusive las pequeñas, tienen diferentes departamentos: financiero, mercadeo, operación, entre otros; por tanto, se deben definir estrategias por cada unidad y una estrategia general del negocio.

- Factores claves de éxito de una franquicia. Según el estudio de Mesa (2010) los factores claves de éxito de una franquicia son: “contar con un producto de excelente calidad, definición clara del concepto del negocio, brindar un buen servicio, desarrollo de estrategias de mercado en conjunto, acompañamiento, control y seguimiento a los franquiciados” (p. 4). Así mismo menciona que los errores frecuentes de los franquiciados se generan porque el franquiciado no tiene el perfil, el punto de venta no era el indicado o se hizo una investigación de mercados deficiente (Mesa, 2010, p. 5).
- Un buen emprendedor dedica su tiempo a planear. Una de las cuatro funciones del gerente y el emprendedor es planear el rumbo de la organización (las otras tres son: organizar, dirigir y controlar). En este sentido, debe identificar cuáles son las metas, seleccionar cuáles se deben cumplir y generar un plan detallado de cómo lograrlo. Para realizar la planeación de una empresa, los gerentes definen una misión, que es un enunciado que define el propósito de la organización. En segundo lugar se define el plan para lograr la misión (estrategia), lo cual es un paso a paso de cómo lograr el objetivo. El tercer punto es la implementación de la estrategia, para lo cual se requiere definir recursos (dinero, personas, tecnología) y responsabilidades (Jones et al., 2019, p. 248).
- El emprendedor organiza la empresa. Esto significa establecer los roles entre todas las personas que intervienen dentro de la organización, esto se conoce como estructura organizacional. Según Jones (2019), “la estructura organizacional es un sistema formal de relaciones de tareas y relaciones de

mando que coordina y motiva a los miembros para que trabajen conjuntamente para alcanzar las metas de la organización.”

- *El emprendedor diseña la estructura organizacional.* No existe una forma óptima de diseñar una organización ya que es una adaptación a las circunstancias de cada empresa. Se pueden identificar cuatro factores que impactan el diseño de la estructura: la naturaleza del entorno organizacional, el tipo de estrategia, la tecnología utilizada y las características humanas. Según Jones (2019), “cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre del entorno, más compleja será su estrategia y tecnología, y entre más calificada sea su fuerza laboral, más probable será diseñar estructuras flexibles que puedan cambiar rápidamente y permitan al personal ser innovadores” (p. 312). Por el contrario, si el entorno no es complejo, la estrategia de negocio es más sencilla, la tecnología utilizada no es robusta y la fuerza laboral no es especializada, se puede diseñar una estructura organizacional mucho más formal y controladora (Jones et al., 2019, p. 312).
- *El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa.* Se pueden identificar tres tipos de roles gerenciales: los del nivel operativo que se encargan de la supervisión de los colaboradores de base; nivel medio que se encargan de aprovechar y desarrollar los recursos de la organización a nivel de una unidad funcional; y los de nivel alto que responden por varias unidades de negocio (Jones et al., 2019, p. 29). Es importante para cada rol identificar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas que se requieren. Las conceptuales “hacen referencia a la capacidad de analizar y diagnosticar una situación; las humanas, de modificar, dirigir o controlar la conducta de un individuo; y las técnicas hacen referencia al conocimiento específico de un tema” (Jones et al., 2019, pp. 14 - 15).
- *El emprendedor asigna autoridad al equipo.* En busca de coordinar las diferentes actividades de la empresa y con el fin de que sea más eficaz la organización, se debe conceder autoridad a los gerentes para tomar

decisiones y aprovechar los recursos de la empresa. Seguido a este concepto está la jerarquía de autoridad, que es la autoridad relativa de cada gerente respecto a los diferentes colaboradores. Según Jones (2019), “los gerentes de cada nivel jerárquico delegan en los gerentes del siguiente nivel inferior la autoridad que necesitan para tomar decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales” (p. 326), por tanto, el gerente al aceptar la autoridad delegada se hace responsable de las decisiones y de su calidad (Jones et al., 2019, p. 326).

- *El emprendedor se apoya en la descentralización de la autoridad.* Los gerentes de alto nivel deben permitir que los gerentes y empleados tomen decisiones respecto al uso de los recursos de la organización. Esto permite que la comunicación distorsionada se controle y convierte a los gerentes de alto nivel en facilitadores e instructores para mejorar la toma de decisiones.
- *El emprendedor empodera a su equipo.* La teoría del empoderamiento o *empowerment* consiste en que las empresas aumentan su eficiencia y eficacia si se le entrega más autoridad y responsabilidad a los empleados sobre la forma como realizan sus actividades. Para promover el *empowerment* se deben utilizar incentivos que se verán reflejados en mayores ganancias para la organización (Jones et al., 2019, p. 19).
- *El emprendedor toma decisiones gerenciales estructuradas.* Según Jones (2019), con base en la obra de March Simon, se elaboró un modelo para tomar buenas decisiones. Este modelo consiste en seis pasos (pp. 215 – 220):
 - *Reconocer la necesidad de tomar una decisión:* variables internas o externas exigen a los gerentes tomar decisiones para aprovechar oportunidades del mercado.
 - *Generar opciones:* un gerente o emprendedor debe generar diferentes alternativas para problemas específicos. Los gerentes o emprendedores toman malas decisiones por la incapacidad de generar diferentes opciones a un mismo problema.

- *Evaluar opciones:* se deben evaluar las ventajas y desventajas de tomar o desechar una opción. Así mismo se deben definir criterios que permitan la selección de una opción; entre los criterios a considerar están: legalidad, ética, viabilidad económica, factibilidad -“si la empresa cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo la opción elegida sin poner en riesgo la empresa” (Jones et al., 2019, p. 217).
 - *Escoger entre las opciones:* en este paso se debe clasificar y seleccionar una opción con base en los criterios definidos, y asegurarse de contar con toda la información posible.
 - *Implementar la opción elegida:* los gerentes y emprendedores deben asegurar que la opción elegida sea implementada. Para esto, en caso de no ser el responsable de implementar la acción, se debe delegar a un gerente medio entregándole los recursos y la autoridad para tomar decisiones y lograr la implementación. Si se logra implementar con éxito se debe premiar, de lo contrario se debe sancionar.
 - *Aprender de la realimentación:* se debe generar un mecanismo para aprender de decisiones tomadas, para esto se propone un procedimiento de tres pasos 1. Comparar lo que se hizo vs. lo esperado. 2. Analizar por qué no se cumplió lo planeado. 3. Generar líneas de acción para futuras decisiones.
- *La empresa es reflejo del estilo administrativo del emprendedor.* El desempeño de las cuatro funciones administrativas está influenciado por el estilo gerencial que tenga el emprendedor. Su estilo se debe adecuar al tipo de empresa que busca crear, si es una empresa más innovadora o por el contrario más convencional. Jones (2019) lo resume de la siguiente forma (pp. 90 – 91):
- *Planear:* gerentes innovadores impulsan a sus colaboradores a participar en los procesos de planeación, son flexibles a nuevas ideas y corren riesgos en la salida de nuevos productos. Gerentes más

conservadores, prefieren una planeación descendente, las propuestas de niveles medios son revisadas con detenimiento, lo que impacta en los tiempos de toma de decisiones.

- *Organizar*: en empresas innovadoras la estructura organizacional se desarrolla por equipos por productos; en organizaciones más conservadoras, se definen en cadena de mando y rendición de cuentas claras al jefe inmediato.
 - *Dirigir*: empresas innovadoras dirigen con el ejemplo e invitan a los empleados a correr riesgos. En una organización más conservadora se dirige por objetivos y se vigilan los resultados logrados.
 - *Controlar*: los gerentes innovadores saben que para tener mayor innovación y creatividad dentro de la empresa deben impulsar a los empleados a que corran riesgos y que tengan flexibilidad en su trabajo. Por el contrario, empresas conservadoras ponen a sus colaboradores metas difíciles, hacen seguimiento a su cumplimiento, se establecen reglas claras y esperan que se obedezcan.
- *El emprendedor puede utilizar las nuevas prácticas administrativas de contratación.* Muchas organizaciones, para mejorar la eficiencia y eficacia, han recurrido a modelos de contratación por *outsourcing* los cuales disminuyen los costos pero continúan con altos estándares de calidad (Jones et al., 2019, p. 29). Así mismo, se pueden subcontratar los servicios de contabilidad, asegurando siempre contar con este servicio, porque, como dice Tracy (2021), “una de las principales razones del fracaso de las pequeñas empresas es perder el control del departamento de contabilidad” (p. 149).

5.2. Mercadeo

Según Kaufman (2011), “el marketing es el arte y la ciencia de descubrir posibles clientes. Los mejores negocios del mundo encuentran la manera de atraer la atención de potenciales clientes de calidad con rapidez y sin grandes costes” (p.

117). Dentro de esta perspectiva se recolectaron mejores prácticas de estrategias de *marketing*, análisis del sector, estrategia de diferenciación del negocio, segmentos, clientes potenciales y las 7Ps de mercadeo. Las prácticas recolectadas son las siguientes:

- *El emprendedor debe conocer el sector donde la empresa va a competir.* Una herramienta que permite diagnosticar el sector en el que una empresa va a competir y ayuda a formular estrategias es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo identifica cinco fuerzas que afectan las utilidades de la empresa, las cuales son: nivel de rivalidad entre las organizaciones de un sector, posibilidades de entrar a un sector, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas de productos sustitutos. Es importante analizar cada uno de estos factores para determinar qué tan fácil es competir en un sector determinado (Jones et al., 2019, pp. 251 - 252).
- *El emprendedor formula estrategias para competir.* Para contrarrestar y disminuir la amenaza de las cinco fuerzas, el gerente o emprendedor, debe definir en qué campo va a competir, si con diferenciación de producto o servicio, o reduciendo el costo en la fabricación o prestación de servicio. Según Jones (2019), la estrategia de liderazgo en costos consta en “llevar los costos de la organización por debajo de la competencia”; la estrategia en diferenciación, “es aquella que permite distinguir los productos de una organización respecto a la competencia en aspectos como calidad, diseño o servicio postventa” (p. 253).
- *El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio.* Para Kaufman (2011), es muy importante diferenciar que mercadeo no es vender; el “marketing consiste en darse a conocer, las ventas consisten en cerrar el trato” (p. 118). Para aplicar una estrategia de *marketing* contundente, el gerente o emprendedor debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- *Atraer la atención:* se debe recordar que la atención del cliente es limitada, por tanto, una buena estrategia de mercadeo capta la atención de los potenciales clientes (Kaufman, 2011, p. 118).
- *Receptividad:* la forma y el contenido del mensaje importa. Se debe buscar la forma de que el cliente preste atención a lo que se le quiere comunicar (Kaufman, 2011, p. 120).
- *Visibilidad:* según Kaufman (2011), un producto con mayor visibilidad facilita atraer la atención del cliente potencial, la idea es que el producto o servicio permita diferenciar la empresa de la competencia (p. 122).
- *Posible comprador:* el esfuerzo se debe hacer sobre los clientes que puedan comprar o interesarse en el producto o servicio. Llegar a todos los clientes no es posible y/o es muy costoso (Kaufman, p. 123).
- *El resultado final:* el mensaje de las comunicaciones debe centrarse en el beneficio que obtiene el cliente al comprar el producto o servicio (Kaufman, 2011, p. 124).
- *Provocar el deseo de tener el producto:* se debe conocer qué es lo que el cliente quiere y cómo el producto o servicio satisface esa necesidad. El mensaje que se transmite al cliente debe convencerlo de que el producto o servicio ofrecido satisface lo que cliente está buscando (Kaufman, 2011, p. 131).
- *Saber exponer los beneficios de la oferta:* se debe comunicar resaltando los atributos del producto y/o servicio y minimizando hechos que no tienen importancia. Lo anterior significa conocer qué atributos tiene el producto y comunicar sus ventajas de forma clara y concisa (Kaufman, 2011, p. 134).
- *El gancho:* utilice un eslogan en sus comunicaciones que exprese el atributo principal del producto o servicio. El crear un eslogan es un proceso creativo, que una vez desarrollado se debe incluir en todas las comunicaciones de la empresa (Kaufman, 2011, pp. 139 - 140)

- *Llamada a la acción*: para hacer una comunicación eficaz, se deben generar piezas que le digan al cliente qué hay que hacer, por ejemplo: dar clic, enviar un correo, comunicarse a un teléfono, comprar el producto en línea, visitar el punto de venta (Kaufman, 2011, pp. 140 - 141).
 - *Historias*: testimonios de clientes que ya han aceptado el producto es una forma de animar a potenciales clientes a probar el producto o servicio. Importante que el testimonio sea claro y atractivo emocionalmente (Kaufman, 2011, pp. 141 - 142).
 - *Reputación*: es la opinión buena o mala que tiene una empresa, producto o servicio para los clientes. Se debe construir una buena reputación, ya que los clientes desean saber si el producto o servicio realmente los satisface. Construir una buena reputación lleva tiempo y esfuerzo, pero es la mejor estrategia de *marketing* (Kaufman, 2011, pp. 145 - 146).
- *El emprendedor define con claridad la especialización del negocio o producto.* Desde la concepción del negocio, el emprendedor debe saber en qué mercado competirá y qué les ofrecerá a los clientes. Según Tracy (2021) es responder a la pregunta “¿En qué área de satisfacción del cliente te especializas?” (p. 179). Hay diferentes áreas de especialización como: alta tecnología, supermercados *hard discounts*, información, venta en línea, entre otros. El objetivo es que el cliente identifique en qué campo el producto o servicio es excelente (Tracy, 2021, pp. 179 – 180)
 - *El emprendedor debe saber con claridad en qué se diferencia su producto o servicio.* Es crear una ventaja competitiva que hace que el producto o servicio lo deseen los clientes por encima de la competencia (Tracy, 2021, p. 180).
 - *El emprendedor debe conocer a qué segmento está dirigido su producto.* Se debe reconocer que no todos son clientes para el negocio. Se identifica qué clientes están interesados en pagar por el producto o servicio y valoran la especialización y diferenciación del negocio (Tracy, 2021, p. 183).

- *El emprendedor se concentra en sus clientes potenciales.* Es tener claro quiénes son los clientes potenciales del producto o servicio y se hacen todos los esfuerzos de publicidad y promoción para captar estos clientes. Es enfocarse en las personas que realmente están dispuestas a pagar por el producto o servicio. “La falta de claridad es la razón principal del fracaso en marketing y negocios” (Tracy, 2021, pp. 185 - 186).
- *El emprendedor conoce y gestiona las 7 P's de Mercadeo.* Son los 7 componentes de *marketing* que el cliente debe conocer y el emprendedor debe gestionar.
 - *Producto:* si las ventas bajan lo primero que se debe revisar es el producto ofrecido al cliente. Es importante moverse rápido: si un producto no es aceptado por el mercado, se retira de inmediato (Tracy, 2021, p. 188).
 - *Promoción:* el emprendedor se debe realizar las siguientes preguntas respecto a cómo está vendiendo el producto: “¿Cuáles son los métodos de venta y distribución? ¿Cuáles son los métodos de publicidad y atracción de gente nueva? ¿Cuál es el proceso de venta?” (Tracy, 2021, p. 190).
 - *Precio:* se debe tener en cuenta que la aceptación de un producto puede estar ligada al precio: ajustar el precio para abajo puede generar que el producto o servicio sea más atractivo, sin embargo, otra alternativa al precio alto es agregar algo adicional al producto o servicio para no bajar el precio, es decir, generar un complemento. Así mismo se debe analizar si el precio es demasiado bajo y por ende hay que subirlo; en todo caso es importante tener en cuenta que una vez los clientes adquieren un producto o servicio a un precio determinado, el subir el precio puede generar la fuga dramática de clientes (Tracy, 2021, pp. 191 - 192).
 - *Plaza:* para determinar el lugar indicado, el emprendedor se debe realizar las siguientes preguntas, según Tracy (2021): “¿Cuál es el

lugar donde el cliente adquiere el producto o servicio? ¿Es el espacio correcto? ¿Hay suficiente gente entrando a la puerta?” (p. 192). La respuesta a estas preguntas debe permitir identificar si el lugar es el adecuado o por el contrario se debe cambiar.

- *Posicionamiento*: es lo que los clientes dicen de la empresa, producto o servicio, es decir, la reputación (mencionada también anteriormente por Kaufman). Entre las preguntas que el emprendedor debe hacerse, según Tracy (2021), están: “¿Qué dice la gente? ¿Cuáles son las palabras que usan para describir el negocio?” (p. 195). Para Tracy (2021), se debe cuidar que todo lo relacionado con el negocio esté alineado a la imagen que se intenta construir. La marca es parte de la estrategia de posicionamiento porque el cliente relaciona la oferta cuando va a comprar el producto y posteriormente es el cumplimiento de esa promesa inicial (pp. 195 – 196).
- *Paquete*: según Tracy (2021), el paquete “es la apariencia visual del producto o servicio ante los consumidores y clientes potenciales”. Muchas empresas fallan con un producto excelente pero un paquete mal presentado (p. 197).
- *Personas*: son las encargadas de atender al cliente en el momento de verdad y por tanto siempre deben buscar que el cliente resuelva sus necesidades y salga satisfecho con su compra (Tracy, 2021, p. 203).

5.3. Financiero

Según Kaufman (2011), la “financiación es el arte y la ciencia de observar los flujos de dinero que entran y salen de una empresa, decidir cómo colocar ese dinero y determinar si lo que hace está produciendo los resultados deseados” (p. 201). Los principales conceptos que un emprendedor debe manejar en este campo son los siguientes:

- *El emprendedor debe conocer su margen de ganancia.* La ganancia se logra cuando los ingresos son superiores a los costos y gastos; el margen de

ganancia es el porcentaje de la diferencia entre los ingresos y los egresos. Con las ganancias una empresa debe compensar a sus propietarios por la inversión en tiempo y dinero realizada (Kaufman, 2011, pp. 202 – 203).

- El emprendedor debe conocer su punto de equilibrio operativo. Este es el punto donde los ingresos son iguales a los costos y gastos de la empresa. Lograr el punto de equilibrio de forma rápida permite que la empresa no se asfixie y no exija a los accionistas aportar más dinero. Según Kaufman (2011), “cuanto más rápidamente alcance esa cantidad, más oportunidad tendrá su empresa de sobrevivir y prosperar” (p. 208).
- Cuatro formas para aumentar los ingresos de una empresa que un emprendedor debe conocer. Según Kaufman (2011), son solo cuatro las formas para aumentar los ingresos:
 - *Aumentar el número de clientes:* es lograr que más personas entren a su negocio.
 - *Incrementar el tamaño medio de cada transacción:* es lograr que un cliente compre más por cada transacción que hace. Para lograr esto, se puede acudir a ofrecer un producto adicional al producto principal que el cliente está comprando.
 - *Aumentar la frecuencia de las transacciones:* es motivar a los clientes a que visiten más seguido el negocio.
 - *Subir los precios:* incrementar los precios de los bienes y servicios.
- El emprendedor conoce los costos y gastos de su negocio. Los costos y gastos representan los recursos en los que hay que gastar para que la empresa sea operativa. Entre menores sean los costos y gastos, menores serán los ingresos que la empresa necesita para lograr ganancias. Según Kaufman (2011), “cuanto mejor conozca sus costes y gastos, más probabilidades tendrá de descubrir la manera de producir el máximo de productos de valor posible sin gastar todo lo que se gana” (p. 217).
- El emprendedor debe ser consciente de que tomará un tiempo para que el negocio genere ganancias. Según Harvey S. Firestone, “no es frecuente, y

en general es muy extraño, que una empresa gane dinero durante los primeros años de su existencia. El producto y la organización iniciales nunca funcionan” (como se citó en Kaufman, 2011, p. 219). Al principio de una empresa se generan más costos y gastos que ingresos, porque se debe contratar al personal, generar campañas de *marketing* para dar a conocer la empresa, generar descuentos, entre otras. Tomará un tiempo para que los ingresos superen a los egresos y la empresa empiece a generar riqueza (Kaufman, 2011, pp. 219 – 220).

- *El emprendedor conoce que las grandes inversiones se amortizan en las unidades vendidas.* La forma para realizar grandes inversiones de capital es conocer las unidades que se proyectan vender en un período de tiempo y que cada unidad vendida asuma parte de esa gran inversión. Para esto se requiere utilizar proyecciones de ventas: entre mayor error exista entre la proyección y la realidad, más costosa es la inversión inicial por unidad vendida (Kaufman, 2011, pp. 221 – 222).
- *El emprendedor debe velar constantemente por la liquidez de la empresa.* Según Bill Sahlman (profesor de la escuela de Negocios de Harvard), “el trabajo del empresario es asegurarse de que la empresa no se quede sin liquidez” (como se citó en Kaufman, 2011, p. 222). Se debe tener en cuenta que las ventas a crédito no se traducen en liquidez: para generarle liquidez a una empresa, se deben acelerar los cobros de cartera y reducir los créditos que se hacen. Se debe buscar que el dinero le ingrese a la empresa en lo posible antes de entregar el producto. Así mismo, se puede mejorar la liquidez ampliando el plazo de pago a los proveedores; sin embargo, se debe tener en cuenta que las deudas generan intereses, por tanto se debe utilizar este mecanismo siempre y cuando no se tenga que pagar intereses. Otra forma para generar mayor liquidez es aumentar los ingresos, disminuir los costos y gastos, aplazar pagos a socios, proveedores, manejar inventarios justo a tiempo, entre otros (Kaufman, 2011, pp. 224 – 225).

- Se debe utilizar el concepto de capitalización para crecer el negocio del emprendedor. Si el objetivo del emprendedor es que su negocio crezca rápidamente, una forma sencilla es dejar las ganancias en la empresa y utilizar este dinero para reinvertir. Según Kaufman (2011), “la capitalización es el secreto que explica que pequeñas empresas que reinvierten sus ganancias se conviertan en grandes empresas al cabo de pocos años” (p. 229).
- El emprendedor conoce las diferentes fuentes de financiación para crecer su negocio. La financiación bien utilizada ayuda a crecer el negocio, es la forma de acceder a proyectos que de otra forma no se podrían invertir; sin embargo, el emprendedor debe conocer que a mayor financiación menor control tendrá de su empresa. Entre más sea la pérdida de control, más lenta funcionará la empresa porque se toman decisiones más despacio (Kaufman, 2011, pp. 232 – 237). A continuación se describen las diferentes fuentes de financiación que podría tener un emprendedor:
 - *Las ganancias de la empresa:* como se vio anteriormente, el excedente que genera la empresa es la primera fuente de financiación. Si la empresa no ha iniciado operaciones, posibles fuentes de financiación serían (Kaufman, 2011, p. 233):
 - Ahorros personales
 - Crédito personal
 - Amigos y familiares
 - *Créditos de libre inversión:* normalmente créditos que hacen los bancos sin garantías, pero con una tasa alta (Kaufman, 2011, p. 234).
 - *Créditos con garantías:* se consigue dinero dejando en garantía un bien (Kaufman, 2011, p. 234).
 - *Bonos:* la empresa en vez de pedir dinero a bancos, obtiene el dinero de prestamistas quienes, a cambio de una tasa de interés por un x tiempo, presta el dinero a la empresa (Kaufman, 2011, p. 234).

- *Capital Ángel*: un inversionista que invierte dinero en la empresa a cambio de acciones en la compañía (Kaufman, 2011, p. 235).
- *Capitales de Riesgo*: son inversionistas o un fondo común de inversionistas que invierten el dinero por una inversión alta y tomar el control de la compañía. Se debe tener en cuenta que este tipo de inversión disminuye la participación de los fundadores (Kaufman, 2011, p. 235).
- *Venta de acciones*: a través de un banco de inversión, se venden acciones de la empresa en el mercado de valores. A través de este método llegan inversores que tienen derecho a voto y dividendos de la empresa (Kaufman, 2011, p. 236).

Según Kaufman (2011), la financiación es una forma de multiplicar la fuerza de la empresa; si se recurre a ella, se debe asegurar utilizar el dinero en algo que de otra forma no lo hubiera podido conseguir, como la inversión en bienes y servicios de alto costo para incrementar los ingresos de la empresa (pp. 237 – 238).

- *El emprendedor debe generar confianza a otros inversionistas.* Según Tracy (2021), un emprendedor que busque que el 100% de la inversión inicial sea colocada por otros, es una persona que no genera confianza, porque no sabe manejar su dinero y generar suficientes ahorros para crear una empresa. Para generar confianza, un emprendedor debe poner dinero en la creación de la empresa, arriesgar su patrimonio y tiempo para darle a un eventual inversionista la confianza de la inversión (pp. 99 – 103).
- *El emprendedor conoce lo que se pregunta un inversionista a la hora de invertir en un negocio.* Según Tracy (2021), son cuatro las preguntas que el inversionista se hace para invertir en cualquier tipo de negocio, por tanto el emprendedor debe prepararse para responderlas de forma precisa. Las preguntas son: 1. ¿Cuánto entra al negocio?, es decir, cuánto se espera vender y con base en qué se hacen esas proyecciones. 2. ¿Cuánto sale?, es responder cuáles son los costos y gastos que la empresa tendría. 3. ¿Qué tan

rápido?, es tener claro en cuánto tiempo se espera alcanzar esas proyecciones y qué se haría para lograrlas. 4. ¿Qué tan seguro?, significa conocer el riesgo de la inversión y cómo se puede mitigar. Para disminuir el riesgo de inversión, tener unos menores costos y lograr una recuperación más rápida de la inversión, Tracy (2021) aconseja a nuevos emprendedores no invertir en cosas nuevas cuando se está empezando; según él, las personas exitosas compran usado, piden prestado o rentan; el objetivo es reducir la salida de efectivo inicial y tener mayor liquidez (pp. 106 – 112).

- El emprendedor debe controlar sus resultados financieros. Los emprendedores y gerentes deben conocer si la empresa está dando los resultados esperados vs. las metas que se establecieron (Jones, 2019, p. 355). Para esto, el emprendedor puede hacer uso de cuatro razones que permiten evaluar financieramente la empresa:
 - *Razones de utilidad:* Según Jones (2019), estas razones miden “la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar utilidades” (p. 355). Entre estos indicadores está el ROI (*Return On Investment*), que es el ingreso antes de impuestos dividido entre los activos totales. Otro indicador es el *margen operacional*, el cual se genera de dividir la utilidad operativa entre los ingresos totales; permite medir la eficiencia del uso de recursos (Jones, 2019, p. 355).
 - *Razones de liquidez:* miden los recursos que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo; entre estos indicadores está la razón corriente, que es la división del activo corriente dividido por el pasivo corriente, o la prueba ácida que es los activos corrientes menos el inventario dividido por el pasivo corriente (Jones, 2019, pp. 355 - 356).
 - *Razones de apalancamiento:* miden qué tan endeudada está la empresa para realizar sus diferentes operaciones. Entre los indicadores a tener en cuenta están la razón deuda a activos y la razón de cobertura de intereses (Jones, 2019, p. 356).

- *Razones de actividad:* miden el valor que se genera con el uso de los recursos de la organización. Dentro de estos indicadores se debe controlar la rotación de inventarios y la rotación de cartera (Jones, 2019, p. 356).

5.4. Técnico u Operación

Dentro de las mejores prácticas de la operación de un negocio, se detallará cómo una empresa debe hacer su planeación, diferentes métodos de control, cómo realizar ajustes a la operación para adaptarse a un entorno cambiante, cultura organizacional como método de control, motivación, remuneración de empleados, selección del personal, entre otros aspectos. Las mejores prácticas recolectadas en esta dimensión son las siguientes:

- *Niveles de planeación de una empresa y que el emprendedor puede aplicar.*
Si bien son tres los niveles de planeación de una empresa —planeación corporativa, planeación de negocio y planeación funcional o de departamento—, un emprendedor inicialmente debería como mínimo aplicar la planeación de negocio y funcional para lograr las metas de la empresa. Dentro de la planeación del negocio está la definición de la estrategia (cómo se va a competir contra los rivales de la industria), las metas a mediano y largo plazo y la estructura para lograr los objetivos. A su vez, dentro de la planeación funcional está la definición de metas de cada departamento o área funcional (mercadeo, finanzas, comercial, entre otras) para lograr la meta del negocio: es el uso eficiente de todos los recursos con el fin de generar valor en cada eslabón del negocio (Jones, 2019, p. 245).
- *Control organizacional como herramienta para mejorar los emprendimientos.*
A través del control se evalúa si la estrategia y la estructura organizacional están dando los resultados esperados, si se deben modificar, o analizar cómo se pueden mejorar. Importante mencionar que el control permite reaccionar a resultados, prever acontecimientos, adaptarse a nuevos eventos y

aprovechar oportunidades. Dentro del control está la motivación de los empleados y lograr el trabajo en equipo (Jones, 2019, p. 347).

- Método que permite mejorar el control y que un emprendedor puede utilizar.

Para mejorar los resultados del control que debe realizar un gerente o un emprendedor, se puede dividir en cuatro pasos:

- *Establecer metas de desempeño:* con base en el objetivo que se esté buscando, el gerente debe definir medidas de desempeño de eficiencia, calidad, servicio al cliente, innovación, entre otras. Estas metas se deben socializar con los colaboradores y todos deben trabajar para lograrlas (Jones, 2019, p. 351).
- *Medir el desempeño real:* se debe tener presente que entre más rutinaria es la actividad, más fácil es medir el desempeño; sin embargo, entre más compleja y menos rutinaria es una actividad, más complejo es para el gerente tener la medición. Por lo tanto se deben buscar formas sencillas de medir los resultados para que el gerente tenga una idea de lo que está sucediendo en el desarrollo del negocio (Jones, 2019, p. 352).
- *Comparar el desempeño real con la meta establecida:* en esta etapa el gerente compara si el desempeño fue superior o inferior a la meta trazada. Si el desempeño fue inferior, el gerente debe validar si la meta puesta no era alcanzable o se debe realizar alguna medida correctiva para lograrla en próximos periodos. Si el desempeño fue superior, el gerente podría colocar para próximos periodos una meta superior que rete al equipo a buscar mejorar la eficiencia para lograr los resultados esperados (Jones, 2019, p. 352).
- *Evaluar el resultado y emprender acción correctiva:* finalmente el gerente debe evaluar el desempeño vs. la meta inicial, tomar correctivos y reconocer el buen desempeño (Jones, 2019, p. 353).

- Tipos de control que se pueden implementar en un negocio. En términos generales, son tres los tipos de control que se pueden implementar en una

empresa: control de resultados, control de conductas y control de clanes. El primero fue abordado en la parte financiera, por tanto, a continuación, se detallan los otros dos tipos de controles.

- *Control de conductas*: dirigido a asegurar que la estructura organizacional funcione de acuerdo a lo planeado a través de motivación y asegurando que la conducta de los empleados se acople a lo que la empresa requiere. Para esto se utiliza:
 - *Supervisión directa*: es la forma más sencilla de ejercer control sobre la conducta de empleados, destacar qué conductas son las adecuadas e identificar cuáles se deben corregir o modificar. Se debe tener en cuenta que la supervisión directa es costosa, puede desmotivar a los empleados por no permitirles tomar decisiones y en algunos casos no es posible ejercer dicha supervisión (Jones, 2019, p. 360).
 - *Administración por objetivos*: es una forma formal para evaluar la competencia de los empleados en lograr las metas y el presupuesto de la empresa. La implementación de esta herramienta se debe dar en tres pasos: 1. Fijar metas y objetivos a cada nivel de la organización. 2. El gerente y el subordinado establecen una meta en conjunto que está alineada a la meta de la organización. 3. Periódicamente el gerente y el subordinado revisan el avance de la meta (Jones, 2019, pp. 360 - 361).
 - *Control burocrático*: según Jones (2019), “el control de conducta burocrático es un sistema general de reglas y procedimientos de operación estandarizados que orientan la conducta y especifican qué debe hacer un empleado cuando enfrenta un problema. Es responsabilidad del gerente redactar las reglas que permitan al empleado llevar sus actividades” (Jones, 2019, p. 362).

- *Control de clanes*: es la forma de control que se ejerce sobre los empleados de una organización a través de valores, normas, patrones de conducta y expectativas. “La cultura de una organización se moldea deliberadamente para que recalque aquellos valores y normas, que a juicio de los directivos, conducen a un alto desempeño” (Jones, 2019, p. 373).
- *Mecanismos de integración y coordinación que un emprendedor puede implementar.* Entre más grandes las empresas, más compleja es la comunicación y la coordinación entre los diferentes colaboradores de la organización; para hacer más eficientes las organizaciones se pueden utilizar los siguientes mecanismos (Jones et al., 2019, p. 331):
 - *Tareas de enlace*: un gerente se debe encargar de enlazar las tareas de diferentes áreas funcionales, es decir, entre sus tareas tiene la responsabilidad de coordinar a las áreas; para lograr este objetivo, el gerente puede realizar reuniones diarias, semanales o mensuales con los integrantes de las diferentes áreas para asegurar la coordinación (Jones et al., 2019, p. 331).
 - *Fuerzas de tarea*: es la unión de varios gerentes de diferentes funciones o divisiones para solucionar un problema mutuo. También se conoce como comité *ad hoc*. (Jones et al., 2019, p. 331).
 - *Equipos multifuncionales*: se constituye dentro de las empresas un comité donde participan gerentes de diferentes áreas y se resuelven los problemas que tenga la organización. A diferencia de fuerzas de tarea, este es un comité establecido con un objetivo específico que se reúne de forma periódica (Jones et al., 2019, p. 332).
- *Un emprendedor debe administrar el cambio.* Cuando una compañía no da los resultados esperados, es necesario hacer un ajuste en la visión de la compañía, reestructurar su planeación y organización para utilizar de una mejor forma los recursos para mejorar la eficiencia y eficacia de la compañía y poder sobrevivir a largo plazo (Jones et al., 2019, p. 22).

- El emprendedor debe buscar una ventaja competitiva. Las organizaciones deben generar una diferenciación respecto a sus competidores, para esto dice Jones (2019) que los gerentes deben gestionar “un incremento en la eficiencia, calidad, velocidad, flexibilidad, innovación y/o la capacidad de respuesta a los clientes” (p. 29). A continuación se describe cada una:
 - *Incremento en eficiencia:* es la menor utilización de recursos para la producción de un bien o servicio (Jones et al., 2019, p. 277).
 - *Calidad superior:* atributos como el diseño, desempeño, confiabilidad, entre otros. que el cliente percibe como mejores que la competencia y los cuales permiten establecer un precio más alto que otros en la industria (Jones et al., 2019, p. 277).
 - *Innovación, rapidez y velocidad:* una mejora en el proceso del bien o servicio que la empresa presta y que permite cobrar un precio superior al de la competencia o tener una mejor estructura de costos (Jones et al., 2019, pp. 277 – 278).
 - *Nivel superior de respuesta a los clientes:* empresas enfocadas en atender las necesidades y requerimientos del cliente, lo que les permite cobrar un precio superior (Jones et al., 2019, p. 278)
- Un emprendedor evalúa y retroalimenta a su equipo de trabajo. En pro de lograr una administración eficaz del recurso humano, es importante establecer un proceso de evaluación y retroalimentación a los colaboradores. El primero, permite calificar el desempeño del funcionario respecto a las metas que su rol tiene, el segundo, busca identificar oportunidades de mejora y generar planes de acción en pro de mejorar y lograr los resultados (Jones et al., 2019, p. 400). Entre las evaluaciones de desempeño, según Jones (2019), están:
 - *Evaluaciones de los rasgos:* se evalúa que la persona tenga ciertas características personales, como destreza, aptitudes, personalidad, que previamente se definieron debe tener un funcionario para ocupar el cargo.

- *Evaluaciones del comportamiento*: se basa en cómo se hace el trabajo, por tanto se evalúan acciones y conductas del trabajador.
- *Evaluaciones de resultados*: a diferencia del anterior, el foco está en lo que el funcionario logra y no en cómo lo logra.
- *Evaluaciones objetivas y subjetivas*: la primera se enfoca en hechos que se pueden cuantificar, generan datos y resultados. La segunda se basa en las percepciones de los gerentes (pp. 400 – 401).

Por otro lado, para dar una retroalimentación eficaz que incida en la motivación de los empleados, según Jones (2019) un gerente y o emprendedor debe tener en cuenta lo siguiente:

- Enfocarse en conductas que el funcionario pueda mejorar
 - La retroalimentación debe buscar soluciones a problemas
 - Generar confianza a los empleados de que pueden mejorar
 - Realizar retroalimentaciones formales e informales
 - Reconocer desempeños sobresalientes
 - No hacer críticas personales y siempre hablar con respeto
 - Compromisos con fechas claras (p. 405)
- *El emprendedor debe contratar a los mejores*. Según Tracy (2021), una mala contratación cuesta entre tres y seis veces el ingreso de la persona, porque hay que capacitarla, acompañarla y hacerle seguimiento; estos son costos invisibles a los que los emprendedores no les ponen cuidado. Dado lo anterior se recomienda seleccionar a la persona adecuada sin apresurarse; para esto Tracy recomienda lo que él ha llamado el triángulo de hierro de la contratación, el cual busca hacer tres preguntas para definir el perfil de la persona a contratar:
1. ¿Qué debe lograr el candidato?
 2. ¿Qué habilidades necesita?
 3. ¿Qué tipo de personalidad debe tener?
- Así mismo, él propone las siguientes reglas para la contratación: 1. Entrevistar al menos a tres personas. 2. Entrevistar al mejor candidato al

menos tres veces. 3. Entrevistar al mejor candidato en tres lugares diferentes. 4. Hacer que al menos tres personas entrevisten al candidato (pp. 155 - 163).

Un buen proceso de contratación asegura una menor rotación. Para seleccionar al mejor candidato, Tracy propone tres aspectos relevantes:

1. Haber sido excelentes en sus anteriores trabajos. Al ser una empresa pequeña se debe asegurar cortos tiempos de capacitación para evitar sobrecostos, por tanto se recomienda contratar a personas que ya sean buenas en lo que se espera que hagan.
2. Aceptar altos niveles de responsabilidad. Un buen trabajador acepta altos niveles de responsabilidad sin discutir.
3. Tener actitud mental positiva. Tracy propone que se contraten personas con afinidad y que te agraden.

- Cómo el emprendedor debe remunerar a su equipo. Según Tracy (2021), su compañía es exitosa porque paga a su gente más que otras empresas y basa la remuneración en el reconocimiento de habilidades y conocimientos (p. 154). Según la teoría de justicia distributiva, los sueldos, ascensos y bonificaciones, se deben basar en los aportes significativos que hagan los individuos y no en las características personales (Jones et al., 2019, p. 148). Por lo anterior, el emprendedor debe asegurar una remuneración justa que evalúe el desempeño individual, grupal y/u organizacional y reconozca resultados extraordinarios a través de bonos, ya que estos impactan favorablemente en la motivación de la gente y pueden ser usados por el gerente o el emprendedor de forma flexible y fácil (Jones et al., 2019, p. 445).
- Cómo lograr puestos de trabajo motivantes para los colaboradores. Utilizando el modelo de características de puesto creado por J.R. Hackman y G.R. Oldman, son cinco las características que se deben trabajar para lograr un alto desempeño y satisfacción (Jones et al., 2019, p. 315):
 - a. *Diversidad de habilidades:* diseñar puestos de trabajo que requieran varias habilidades y/o conocimientos para operar.

- b. *Identidad de la tarea*: existe una mayor identidad cuando el servicio o producto entregado es responsabilidad de una persona desde su principio hasta el final.
- c. *Importancia de la tarea*: impacto que tiene la tarea desarrollada en los clientes, compañeros o la organización. Entre mayor impacto mayor motivación.
- d. *Autonomía*: la persona que realiza una labor tiene libertad y discrecionalidad para ejercer las tareas del puesto.
- e. *Realimentación*: la persona recibe información clara y precisa de si su trabajo fue realizado con calidad.

Mientras más sienten los empleados que su trabajo es significativo y que son responsables de los resultados de su trabajo y saben la forma en que esos resultados repercuten en otros, más motivador les resulta y más propensos están a sentirse satisfechos con él y a desempeñarlo aún mejor (Jones et al., 2019, p. 315).

- *Un emprendedor construye cultura organizacional*. Según Jones (2019), “la cultura organizacional es el conjunto común de creencias, expectativas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en los equipos para lograr las metas de la organización” (p. 83). Una empresa con una cultura organizacional fuerte difiere de otras en los siguientes aspectos: relacionamiento, toma de decisiones, flexibilidad al cambio, innovación. Normalmente la personalidad de los fundadores de una empresa construye la cultura organizacional. Según el modelo de referencia de atracción, selección y desgaste formulado por Benjamin Schneider, los fundadores contratan a personas similares a ellos, lo que hace que a largo plazo permanezcan en la organización; si se contrata a personas con personalidades diferentes es más probable que abandonen. Como resultado de esto, las personas de una organización tienen personalidades afines, lo que determina la cultura organizacional de la organización.

- *Cómo un emprendedor puede construir cultura organizacional.* Según Jones (2019), la cultura de la organización se construye a través de cuatro factores (pp. 87- 89):
 - *Valores de los fundadores:* los valores que impulsaron al emprendedor a crear su compañía se deben transmitir a los demás colaboradores. El desarrollo de la compañía debe estar enmarcado por los valores, normas y criterios de conducta de los fundadores; esto se logra por la afinidad que existe entre el emprendedor y los gerentes que selecciona.
 - *Socialización:* la organización a través del aprendizaje de unos y otros va construyendo las conductas que son apropiadas y cuáles no se aceptan en la organización. Los nuevos colaboradores deben aprender a través de la socialización organizacional cómo debe proceder para hacer su trabajo bien.
 - *Ceremonias y ritos:* los gerentes y emprendedores pueden utilizar esta herramienta para influir en la cultura organizacional, reconociendo sucesos importantes y resultados extraordinarios de los empleados. Entre los ritos más comunes están: ritos de paso, los cuales son los preparativos para ascender en una organización; ritos de integración, son el resultado de anuncios de éxitos de la organización por lo que se hacen fiestas o comidas que ayudan a reforzar las relaciones entre los miembros; ritos de mejora, estos eventos se generan para premiar públicamente los aportes de los empleados y generar ascensos.
 - *Anécdotas y uso del lenguaje:* el gerente puede contar historias de logros o fracasos de la organización, lo que ayuda a generar conductas deseadas en los colaboradores.

5.5. Legal

Dentro de esta perspectiva se revisan las mejores prácticas que debe tener una empresa en el montaje y ejecución del negocio para cumplir con los requisitos legales y tributarios que tiene una empresa en Colombia.

- *Cómo constituir empresa en Colombia.* A continuación se realiza una lista de los pasos para constituir empresa, según menciona Acosta (2016) en la cartilla de emprendimiento del Sena:
 - Lo primero es identificar el tipo sociedad con la que se constituye la empresa: si es persona natural, implica que una persona asume los derechos y obligaciones; si es jurídica, implica que una persona ficticia asume responsabilidad y derechos. Por cada tipo societario se requieren unos documentos que en el momento de la constitución se deben validar en cada cámara de comercio. Los tipos de sociedad más representativos son:
 - Sociedad limitada SL: requiere en su estructura organizacional junta de socios, socios activos y control fiscalizador. La responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes. Mínimo 2 socios, máximo 25.
 - Sociedad anónima S.A.: requiere en su estructura organizacional asamblea de socios, junta directiva, representante legal y revisor fiscal. La responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes. Mínimo 5 socios, máximo ilimitado.
 - Sociedad por acciones simplificadas S.A.S.: requiere en su estructura organizacional un representante legal. La responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes. Mínimo 1 socio, máximo ilimitado.
 - En segundo lugar se deben elaborar los documentos de constitución, los cuales son minuta de constitución o escritura pública. La diferencia

radica en que el primero aplica para empresas con activos inferiores a 500 SMLV y se realiza con presentación personal ante notario o cámara de comercio de todos los socios de la compañía (aplica para sociedades unipersonales y por acciones simplificadas). La segunda opción es con presentación exclusiva en notaría y aplica para sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita simple, entre otras.

- El tercer paso es identificar la actividad empresarial que desarrollará la empresa de acuerdo a las actividades económicas CIIU.
 - El cuarto paso es consultar el nombre de la empresa, marca, uso de suelo y expedición del NIT.
- IVA para franquicias. A partir de la entrada en vigor de la Ley de Financiamiento 1943 de 2018, las franquicias de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías, pasan de gravar una tarifa del 8% impuesto al consumo, al 19% impuesto del IVA. Aunque en principio el impuesto del IVA debe ser asumido por el cliente final, la implementación de esta medida afecta las ventas, ya que implica incrementar el precio de los bienes en la diferencia de tarifas entre impuesto al consumo e IVA, o en caso contrario, se afecta el empresario porque disminuye el margen de ganancias (LBX Consultores, 2022).
- Obligaciones legales y tributarias de una empresa. Según Bancolombia (2021), las empresas en Colombia tienen, entre otras, las siguientes obligaciones:
- Renovación anual de la matrícula mercantil
 - Declaración de renta
 - Declaración de activos en el exterior
 - IVA
 - Declaración de impuestos al consumo
 - Retefuente

- Impuesto al patrimonio
 - Información exógena
 - Impuestos departamentales y municipales (predial, vehículos, Rte Ica, impuesto de industria y comercio)
- Acta de socios. Las actas son los documentos donde se registran las decisiones y temas tratados en reuniones de las diferentes personas jurídicas. Estas actas tienen carácter probatorio al ser firmadas por el presidente y el secretario de la junta. La finalidad es que sea un relato histórico y resumido de temas administrativos, económicos, jurídicos, financieros, contables y/o cualquier aspecto relacionado con el objeto social de la entidad. Importante mencionar que reformas estatutarias, transformación o fusión deben constar en documento privado inscrito en el registro mercantil (Legis Ámbito Jurídico, 2015).
 - Registrar acuerdos privados. Durante la operación de una empresa se realizan muchos acuerdos comerciales con clientes y proveedores que dan origen a contratos. Los acuerdos privados tienen “fuerza legal y obliga al cumplimiento de las partes que lo figuran”; sin embargo, en caso de impago, la parte contraria podría alegar que desconoce el acuerdo, por tanto, es recomendable realizar firma ante notario (escritura pública) para que un tercero dé fe del documento (Eva, 2014).

5.6. Social

Dentro de este segmento se revisan las mejores prácticas sociales de una empresa, teniendo en cuenta el impacto que la organización tiene en la sociedad y las decisiones que se deben tomar con base en una perspectiva ética.

- El emprendedor conoce a los grupos de interés que impacta. Todas las empresas impactan a diferentes grupos de personas, por tanto se deben conocer los beneficios y daños actuales y potenciales para cada grupo. Según Jones (2019), los grupos de interés a gestionar son:

- *Accionistas*: propietarios de la empresa con derechos sobre las utilidades; por tanto ejercen control sobre las operaciones y los directivos de las compañías.
 - *Gerentes*: responsables de administrar los recursos financieros y humanos de la empresa. Toman decisiones cruciales y definen la estrategia de la compañía, por tanto esperan una buena remuneración en salario, bonos, participación accionaria, prestaciones y la posibilidad de ascender.
 - *Empleados*: responsables de funciones y roles específicos; esperan una remuneración acorde al esfuerzo y desempeño que tienen dentro de la empresa.
 - *Proveedores y distribuidores*: son las empresas que entregan los insumos y las que apoyan para la distribución de los productos. Estas compañías esperan un pago oportuno y de acuerdo al servicio que prestan.
 - *Clientes*: este es el grupo de interés foco de la organización; es la razón por la que la empresa existe y trabaja constantemente en mejorar su eficiencia y eficacia para atraer nuevos clientes y generar lealtad sobre los antiguos (pp. 101 – 107).
 - *Comunidad*: entiéndase por barrio, ciudad o nación; a través de los salarios e impuestos, las empresas influyen en el bienestar de una comunidad.
- *El emprendedor toma decisiones éticas*. Según Jones (2019), un comportamiento ético aumenta la eficiencia y eficacia de una empresa, mejora el desempeño y por tanto impacta positivamente en el bienestar de la todos los grupos de interés (p. 113). Por lo anterior, un gerente y/o un emprendedor debe velar por tomar decisiones éticas; de acuerdo a Jones (2019) existen cuatro reglas que definen si una decisión es ética:
- *Regla utilitaria*: cuando la decisión tomada produce bien para la mayor cantidad de personas.

- *Regla de los derechos morales:* para tomar una decisión está por encima los derechos básicos de las personas, tales como la libertad, la vida, seguridad, derecho a la propiedad privada, libertad de expresión, libertad de credo.
- *Regla de justicia:* se distribuyen beneficios y perjuicios de manera equitativa.
- *Regla práctica:* el gerente puede comunicar a la comunidad la decisión tomada porque se considera una decisión aceptable (pp. 110 – 113).
- *El emprendedor gestiona la ética empresarial.* El gerente y el emprendedor debe velar porque las decisiones que se tomen sean éticamente responsables, vistas desde cuatro perspectivas, de acuerdo a Jones (2019):
 - *Ética social:* las decisiones deben velar por la equidad, justicia, pobreza y derechos de las personas. Esta perspectiva implica no estar dispuesto a sobornos o prebendas.
 - *Ética ocupacional:* se refiere a las decisiones que deben tomar las personas por las ocupaciones que ejercen tales como abogados, contadores, investigadores, etc.
 - *Ética individual:* las decisiones que una persona toma en situaciones de interés personal con base en sus normas y valores.
 - *Ética organizacional:* una empresa debe ser responsable y consciente de las decisiones que toma en bienestar o perjuicio de la comunidad. Los gerentes deben estar alineados a los principios y valores de la organización para velar que las decisiones se tomen de forma congruente con esas normas rectoras.
- *Prácticas de un gerente que demuestran responsabilidad social y apoyo a los grupos de interés.* Para Jones (2019), un gerente “es socialmente responsable cuando toma decisiones que protegen, fortalecen y promueven el bienestar de los grupos de interés y de la sociedad en general” (p. 122); para lograr este objetivo las empresas deberían:
 - Indemnizar a los empleados despedidos.

- Entrenar a los funcionarios para mejorar sus destrezas y que no caigan en obsolescencia.
 - Dar permisos en calamidades y ofrecer apoyo médico y pensión.
 - Obras de beneficencia para la comunidad en general.
 - Mantener un negocio abierto cuando el impacto en la comunidad es muy grande.
 - Mantener el empleo local en vez de trasladarse a otro país.
 - Hacer inversiones para no contaminar el ambiente.
 - No invertir en países que no respetan derechos humanos (Jones et al., 2019, p. 122).
- *El emprendedor entiende que ser socialmente responsable genera ventaja competitiva.* En la actualidad las empresas que buscan ser socialmente responsables mejoran su reputación, lo que hace atraer más clientes, lo que a su vez aumenta su número de transacciones y las hace ser más rentables para retornar mayores ganancias a sus accionistas (Jones et al., 2019, p. 124).

6. LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS BOGOTA BEER COMPANY Y ROMEO Y PALETA

6.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LOS ÁMBITOS ADMINISTRATIVO, MERCADEO, FINANCIERO, TÉCNICO, LEGAL Y SOCIAL EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS FRANQUICIAS BBC EN LA CIUDAD DE CALI Y ROMEO Y PALETA DE LA CIUDAD DE PASTO

A continuación se describen las lecciones aprendidas de los emprendimientos de las franquicias BBC y Romeo y Paleta con base en el *focus group* realizado a los socios de las empresas y el cual se enfocó en las seis perspectivas de negocio: administrativo, mercadeo, financiero, técnico u operación, legal y social. Ahora se presenta el resultado obtenido:

6.1.1. Administrativo

Dentro de esta perspectiva se recolectan las lecciones aprendidas en torno a: estructura organizacional, responsabilidades de socios y empleados, habilidades y conocimientos requeridos para administrar los negocios, remuneración del personal y socios, relacionamiento con la franquicia, procesos que impactan el recurso humano (tales como selección, capacitación y estrategias de motivación); políticas de la empresa, personas claves de éxito, entre otros temas. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Una persona responsable de frente al emprendimiento. Cuando se hizo la evaluación de los emprendimientos se estructuraron los negocios sin un administrador que liderara cada emprendimiento; en este sentido, los socios eran los que iban a estar al frente del negocio en su tiempo libre. Sin embargo, con el arranque del negocio y después de transcurrir los primeros meses se concluye que se requiere de una persona que sea responsable de

administrar el negocio, y que los socios tomen una figura de apoyo y acompañamiento a esta persona.

- Tener una franquicia no implica co-administración entre la franquicia y el franquiciado. Cada franquiciado es una empresa y por tanto tiene las responsabilidades normales de un nuevo emprendimiento. Se debe tener presente que al montar la empresa hay responsabilidades tributarias, legales, contables, entre otras, que la marca dueña de la franquicia asume que el franquiciado conoce y por tanto no se da ningún tipo de asesoría en esos temas.
- Es ideal que uno de los socios esté al frente del negocio. Aunque en las dos franquicias ninguno de los socios estuvo al frente del negocio, sí se debe pensar que para nuevos emprendimientos se requiere que uno de los socios tenga disponibilidad total del tiempo para asegurar el éxito del negocio. Normalmente en el estudio que hacen las franquicias exigen que uno de los socios se encargue del negocio, es decir que haga el papel de administrador del negocio. Para asegurar el éxito de los emprendimientos es relevante asegurar esta premisa.
- El emprendimiento no implica sólo meter corazón y alma; también se requiere voluntad, tiempo y dedicación. Es diferente ser inversionista de una empresa a ser un emprendedor.
- Para seleccionar una franquicia se deben analizar varios aspectos. Entre ellos, que el franquiciante tenga la suficiente capacidad administrativa de dar soporte al franquiciado, así como el tamaño de la empresa y su estructura organizacional para apoyar al franquiciado. Previo a la selección de la franquicia se recomienda hablar con otros franquiciados para validar su experiencia. Así mismo, no se debe tomar una decisión únicamente por la marca o por el producto, y se requiere validar si el apoyo que el franquiciante ofrece en la negociación inicial realmente se está dando en la práctica, así como cuántas franquicias ya están en marcha y cómo han sido sus resultados.

- Relacionamiento con franquicia. Al principio se esperaba de las franquicias más apoyo, mayor acompañamiento en los procesos, en la implementación de estrategias; de alguna forma, que ellos enseñaran a operar el negocio. Tomó un tiempo entender que el montaje de una franquicia implica la administración de una nueva empresa y, por tanto, son los socios los que deben asegurar que la empresa cumpla con las condiciones mínimas para operar. Actualmente hay una relación comercial, en la que la franquicia logra su objetivo a través de las ventas de los franquiciantes, y los franquiciantes logran su objetivo a través de una marca posicionada. Por ello, la franquicia debe asegurar unos protocolos mínimos que garanticen el cuidado de la marca (por ejemplo, actualmente BBC tiene auditorías que garantizan el último punto, pero Romeo y Paleta no tiene ningún control de la marca en Pasto).
- Al principio se debe hacer un esfuerzo mayor para tener conocimiento y control del negocio. Para el buen funcionamiento del emprendimiento y la sociedad, es enriquecedor que todos los socios conozcan el cómo opera el negocio.
- Tener socios con perfiles diferentes es enriquecedor para el negocio. Es importante diferenciar y definir diferentes roles para los socios.
- Confiar en las decisiones que toman otros socios. Entender que los socios tienen el mismo objetivo de crecer la empresa, y no permitir que los egos individuales se interpongan en ese proceso.
- Se debe separar operación de estrategia. Nombrar administradores en los negocios permite que los socios se enfoquen en pensar cómo crecer el negocio, mientras el administrador se encarga del día a día. Es mirar el negocio desde más arriba y pensar qué más se puede hacer para seguir creciendo.
- Tercerizar lo que se debe tercerizar. Al no tener personas expertas dentro de la sociedad, temas que impactan el crecimiento del negocio y el cumplimiento normativo se deben tercerizar; un ejemplo de estos tópicos son *marketing*

digital y contabilidad. Sin embargo, los socios deben propender por conocer del tema en una mínima profundidad para dar lineamientos a terceros sobre lo que la empresa está buscando.

- La estructura organizacional se va construyendo y no es estática. A medida que el negocio transcurre se van identificando necesidades de nuevos roles dentro de la organización. Se debe evaluar si una persona actual puede asumir una nueva función o se requiere de un nuevo rol organizacional. En el primer caso, se pueden impactar los tiempos y las tareas que ya están definidas; en el segundo caso, se deben tener en cuenta curvas de aprendizajes y tiempos necesarios para que el nuevo rol dé resultados. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, la decisión debe ir acompañada de un análisis financiero (costo – beneficio).
- Foco. Un negocio requiere en su parte inicial de tiempo y aprender del día a día. Es recomendable abrir un punto de venta y evaluar su resultado, y si el negocio obtiene los resultados esperados, se puede pensar en otro punto de venta y con base en lo aprendido en la primera experiencia generar la expansión. A partir de un negocio, se pueden originar otros negocios que tengan relación con el primero, lo que permite hacer eficiencias. La heladería y la cervecería no tenían relación, y se abrieron en diferentes ciudades, lo que no permitió hacer eficiencia operacional, generó incremento en el tiempo requerido de los socios y no había una cabeza responsable de cada negocio.

6.1.2. Mercadeo

Dentro de esta perspectiva se recolectan lecciones aprendidas en torno a la fortaleza de la marca de la franquicia; análisis previos para la selección de la franquicia tales como competencia, industria, entorno y plaza; y estimación de demanda. Así mismo se incluye el análisis de las 4 P's del *marketing*: precio, producto, punto de venta, promoción. Se analizan también el *marketing* digital, segmentos de clientes y comercialización. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Conocer a profundidad el negocio donde inviertes. No solo basta con que la franquicia sea de una marca reconocida. Los emprendedores deben conocer el sector en el que van a empezar a operar para poder administrar y expandir la empresa.
- El feeling no es un análisis inicial para montar un negocio. Para ambos emprendimientos la variable que mayor peso tuvo para decidir por la franquicia fue el conocimiento de la marca y la calidad del producto. Por ejemplo, no se hizo análisis de sensibilidad de precio, y únicamente a través de una percepción de que el precio era alto para la plaza se hizo una negociación con Romeo y Paleta. La falta de análisis previo impactó en los bajos márgenes del negocio, la proyección de la demanda y una expansión acelerada que no recogía la situación real del sector (eso sucedió con Romeo y el sector de las heladerías artesanales).
- Un análisis inicial disminuye las probabilidades de pérdidas. De requerirse, se debe contratar a expertos que apoyen a los emprendedores en entender la industria, la competencia y el comportamiento en ventas. Para el 2017 el *boom* de los helados artesanales venía en declive dado el incremento en los insumos, lo que hacía que muchos de los productos que se ofrecían no fueran viables. Para el momento de la selección de la franquicia no se conocía esta información, pero se hubiera podido tener acceso a través de un diagnóstico del sector.
- Se debe conocer la plaza donde se va a montar el negocio. Previo al montaje y ejecución de un emprendimiento se debe conocer a fondo la plaza, las costumbres, los hábitos de consumo, la competencia y hacer una investigación de si la marca es conocida en la plaza para determinar la campaña promocional que se debe utilizar. En este último aspecto, cuando se abrió Romeo en Pasto se hizo una campaña de expectativa que permitió unos resultados en ventas superiores a los esperados; por el contrario en BBC, al pensar que la marca ya era conocida, no se hizo esfuerzo por hacer lanzamientos, lo que impactó en el presupuesto de ventas en el primer año.

- Puntos de venta. La selección del punto de venta (ubicación) requiere análisis a profundidad del tráfico, de una caracterización de los potenciales consumidores que recorren la zona, cuál es el perfil del cliente, cuáles son sus ingresos y si estos pueden pagar el producto ofrecido. Los puntos de venta de conveniencia tienen el riesgo de que a pesar de realizar un análisis inicial las proyecciones de ventas no se den, y por tanto se debe cerrar o trasladar el PV. Estas decisiones se deben tomar oportunamente bajo criterios racionales, eliminando la emocionalidad que genera el cierre de un negocio.
- Producto mínimo viable (PMV). Antes de realizar una inversión alta, se debe evaluar si el “producto” con un mínimo viable tiene acogida en el mercado. En ambos emprendimientos se tuvieron fracasos en puntos de venta a los cuales se les hizo una alta inversión, pero el retorno no fue el esperado. En alguno de los emprendimientos se hubiera podido hacer eficiencia en la inversión inicial comprando máquinas de segunda en buen estado, adecuando locales más sencillos y, si la demanda respondía al producto, ir haciendo las mejoras respectivas.
- Ciclo de vida del producto. Los diagnósticos iniciales deben permitir entender en qué momento del ciclo de vida está el producto que se va a lanzar. Por ejemplo, cuando BBC se lanzó en Cali, estaba en el momento de introducción al mercado, por tanto la tarea fue dar a conocer la marca y generar tráfico hacia los locales. Respecto a Romeo, en el momento de la apertura en Bogotá y Pasto, estaba en un ciclo de vida entre la madurez y el declive, ya que el costo de los insumos no hacía posible que el producto se pudiera masificar a todos los estratos socioeconómicos, generando que estuviera focalizado en un nicho de mercado de alto poder adquisitivo.
- Segmentos. Se debe conocer el perfil del cliente del negocio y estimar la demanda proyectada que puede generar ese perfil del cliente. Al ser Romeo un producto para clientes de ingresos altos y al tener Pasto un porcentaje bajo de clientes con ingresos superiores a cinco millones, la recompra del

producto es limitada y el crecimiento del negocio no es escalable. Al contrario pasa con BBC, en donde el producto está dirigido a personas de estrato 4 o superior, lo que hace que se tenga un mayor volumen de clientes en una ciudad con más de 2 millones de habitantes.

- Un nicho alto requiere un punto de venta diferenciado. El precio está relacionado con la experiencia que el cliente desea recibir. Si la percepción es que el producto es costoso, el punto de venta debe tener *look* similar; es decir: el cliente no solo compra el producto sino una experiencia de alto valor.
- Marketing digital. Para que una campaña tenga impacto, y dado que los negocios son locales, se requiere que la persona que diseña la estrategia digital conozca la plaza, pues es diferente una campaña para Bogotá, que para Cali o Pasto.

6.1.3. Financiero

Dentro de esta perspectiva se recolectan lecciones aprendidas en torno a la inversión inicial, capital de trabajo requerido, flujos de caja proyectados, análisis de rentabilidad, análisis de costos, puntos de equilibrio, estados financieros, riesgo y retornos esperados, entre otros. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Las proyecciones financieras no siempre se ajustan a la realidad. Ambos emprendimientos fueron impactados por la pandemia, lo que ha generado que el retorno de la inversión no se dé en los tiempos esperados; sin embargo, se deben tomar decisiones oportunas para mejorar los resultados del negocio. Se debe analizar el negocio no solo con los resultados pasados, sino con las expectativas de crecimiento que tiene.
- Empezar un emprendimiento sin deudas. Dado que emprender tiene un gran riesgo, una buena práctica en el montaje de las dos empresas fue que la inversión inicial se hizo con recursos propios, por tanto se logró que los negocios despegaran sin la urgencia de requerir dinero en préstamo para estos. En algunos negocios, la necesidad de entregar recursos a los socios

lleva a generar sobre endeudamiento y/o problemas internos dentro de la sociedad.

- Un análisis de la inversión inicial permite aclarar las expectativas del negocio. Con las proyecciones iniciales, los socios tenían claro el ritmo de crecimiento que debía tener el negocio y la expectativa de retorno que este iba a tener. Es importante que en esas proyecciones se tengan en cuenta varios escenarios y así los socios conozcan en las diferentes circunstancias lo que se podría esperar del negocio (pesimista, conservador y optimista).
- Flujo de caja. En términos generales el manejo del efectivo que se ha dado en los emprendimientos ha sido el adecuado. Los socios siempre son los últimos en recibir reembolso de la inversión inicial y para esto se proyecta el capital de trabajo requerido en los próximos meses (impuestos, proveedores, operación general). Así mismo, como las empresas no tienen deuda, se valida si hay proyecciones de inversiones futuras o en su defecto el remanente se paga a los socios, siempre dejando un colchón para cualquier contratiempo que se pueda presentar.
- El control de los costos y gastos lleva a la viabilidad o no de un negocio. En BBC, a través de herramientas de control, se pudo mejorar el consumo de la cerveza, lo que generó una mejora significativa en el margen bruto, que pasó de un 50% a un 65%. Se deben tener herramientas que permitan controlar gastos y costos, que estos se mantengan dentro de unos porcentajes aceptables y que todos los que hacen parte de la organización se comprometan con la optimización de costos y gastos.

6.1.4. Técnico u Operación

Dentro de esta perspectiva se recolectan lecciones aprendidas sobre puesta en marcha de la operación, protocolos de servicio, control de inventarios, control de efectivo, insumos y materias primas para operar, adecuación de puntos de venta para operar, ente otros. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Protocolo de servicio. Las franquicias buscan estandarizar todos los procesos, sin embargo, el servicio se debe adecuar a las costumbres de la plaza y donde se opere. Inicialmente el servicio en los bares de BBC era a la barra; este mismo esquema se intentó implementar en Cali con muy baja aceptación por parte de los clientes. Para mejorar las ventas se modificó la atención a la mesa, adaptando el emprendimiento a las costumbres de la ciudad. Adicionalmente es clave contar con el personal adecuado y capacitado para asegurar la mejor experiencia para el cliente.
- Experiencia del cliente. En los dos emprendimientos, la experiencia del cliente se basa en un conjunto de factores que se unen para brindar el entorno más propicio. Se debe tener en cuenta el servicio, la música, el *look and feel* del local, contar con insumos adecuados para operar, mobiliario acorde al producto, que sea cómodo y agradable, e iluminación, entre otros. En este punto una franquicia como BBC ha generado un valor agregado muy importante porque asegura la mejor experiencia del cliente.
- Controles operativos. Es lo ideal que los procesos operativos se puedan estandarizar para el control administrativo. Así mismo, se debe asegurar que en términos de insumos y materias primas se cuente con un *stock* de seguridad que garantice el funcionamiento adecuado de las operaciones. Suele haber circunstancias externas difíciles de controlar; sin embargo, conocer los ciclos de venta, y estar informados sobre la realidad nacional y local permite anticiparse a posibles sucesos y asegurar que el negocio funcione de forma óptima.
- Adaptabilidad a las circunstancias. Es clave contar con diferentes opciones para asegurar el funcionamiento de los negocios. En Colombia la mayoría de los insumos y materias primas son transportados por vías terrestres; por tanto, existe una alta probabilidad de que un pedido se retrase por bloqueos, problemas en carreteras, paros nacionales, entre otras circunstancias. Romeo y BBC, durante los paros nacionales del 2021, tuvieron que cerrar operaciones cerca de quince días, y la operación se pudo reabrir gracias a

que, haciendo un análisis financiero adecuado y revisando diferentes alternativas, se pudieron reabastecer los negocios.

- Planeación Operativa. El manejo de la operación afecta directamente la caja del negocio. Se requiere de una adecuada planeación operativa para contar con los recursos necesarios en las cantidades óptimas que garanticen el funcionamiento y permitan tener un manejo adecuado de caja. Un sobreabastecimiento puede generar, además del riesgo de que los productos se dañen (en ambas franquicias son productos perecederos), un déficit en caja por tener que cubrir obligaciones con proveedores. Por otro lado, el tener un *stock* bajo, tanto de insumos como de materias primas, puede generar sobrecostos ya que al no contar con los productos en el momento necesario se debe acudir a compra al detal a un mayor precio.
- Reforzar habilidades que el administrador no tiene y se requieren para el negocio. Es muy difícil que una sola persona tenga todas las habilidades técnicas que el negocio requiere. Por lo tanto, el emprendimiento podría apalancarse en servicios externos que complementen esas habilidades requeridas, o se deben realizar inversiones en las personas para generar nuevos conocimientos que estén alineados a las exigencias de la empresa. Se identifica una alta necesidad en *marketing* digital y en generar visión de hacia dónde está creciendo el negocio.
- Definir el perfil del administrador. Como sociedad se debe dar una prioridad a las habilidades de la persona que estará al frente del negocio. Desde la experiencia de Romeo y BBC, las personas mayores tienen mayor compromiso con la organización, sin embargo, tienen menores habilidades técnicas alineadas con las necesidades del mundo actual de los negocios, tales como el *marketing* digital. El mayor compromiso genera mayor confianza y una menor rotación; sin embargo, la menor habilidad puede impactar el crecimiento del negocio. Dado que los socios de ambos emprendimientos no están en la plaza donde se genera el negocio, se optó por personas con un mayor compromiso.

- Recurso humano - Administrador. Como socios se debe confiar en el administrador y delegar funciones en este rol para toma de decisiones. El administrador, al ser un cargo responsable de los resultados del negocio, debería entregar un plan de qué va a hacer, cómo lo va a hacer y qué espera lograr con sus propuestas. Los socios en junta aprueban, modifican o niegan el plan de trabajo y sobre eso el administrador ejecuta sus tareas.
- Recurso humano – Operarios. La remuneración a los colaboradores se ha basado en el pago mensual. Hacen falta programas de bienestar, motivación, espacios de conversación para conocer cómo están con la empresa, qué ideas o propuestas tienen, qué plan de crecimiento hay dentro de la empresa. Se deben generar espacios formales que permitan conocer percepciones de los empleados, generar planes de acción y dar el respectivo *feedback*.

6.1.5. Legal

Dentro de esta perspectiva se recolectan lecciones aprendidas en torno a la constitución de la empresa, acuerdos internos entre socios, impuestos, disposiciones políticas que han impactado el negocio y regulaciones locales. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Impuestos. Se debe hacer una adecuada planeación tributaria, asesorándose con expertos que de forma legal y transparente para la DIAN permitan que se paguen los impuestos correctos. Al principio de los emprendimientos se pagaron retenciones altas por no llevar un adecuado manejo contable; hoy en día, una de las funciones de los administradores es llevar la relación de gastos y costos, con los respectivos soportes, para disminuir el pago de retención.
- Regulación contable. No es solo contar con un contador, se debe contratar a la persona idónea con experiencia en el sector, de tal forma que sepa el manejo a detalle que se debe dar a cada situación que se presente. En un inicio, el contador de los emprendimientos, a pesar de tener una gran experiencia en empresas del sector petrolero, no tenía conocimiento de

bares y restaurantes. Esto generó sobrecostos a la operación porque el manejo que se le dio a la compra de los equipos y la facturación inicial no fue el correcto.

- Atención a cambios en las regulaciones y exigencias de ley. Es muy importante contar con un asesor que esté atento a las nuevas exigencias, como facturación electrónica, IVA para franquicias, fechas de presentación de impuestos: Rte. ICA, Rte. Fuente, IVA, renta, entre otros.
- IVA. Cuando las franquicias se montaron en el 2017, el impuesto que se cobraba era el impuesto al consumo. Con la reforma tributaria del 2018, las franquicias fueron obligadas a facturar con IVA. Este cambio tuvo un impacto muy fuerte en Romeo y Paleta, porque el precio no estaba sujeto a ser incrementado, por tanto el margen bruto se disminuyó generando inviabilidad en el negocio. Por el contrario, BBC sí permitió un incremento en los precios finales al consumidor, y se exige a todos los proveedores la facturación con IVA para poder aprovechar el cruce entre el IVA recaudado y el IVA pagado. La lección es asesorarse por expertos en todos estos puntos legales.
- Un negocio debe dar para todo dentro de los parámetros legales. Cuando se hace el estudio de un negocio se deben tener en cuenta los impuestos y demás obligaciones. El negocio es viable cuando da para cubrir todas las exigencias: operación, deudas, inversiones y retorno a socios. Si el negocio no da para cubrir estos pagos y por tanto se debe recurrir a prácticas no legales, se aconseja no continuar con el montaje de ese negocio.
- Acta de constitución entre socios. Este documento es muy importante porque establece las condiciones sobre las que la sociedad va a operar; no solo debería incluir las condiciones iniciales del montaje de la empresa, sino que deben quedar la forma y las circunstancias en que los socios pueden salir de la sociedad. Actualmente en ninguna de las dos empresas se tienen claros estos acuerdos, pero sí se identifica como oportunidad de mejora **qué** se debe definir en el momento de venta, cesión o liquidación de la sociedad.

- Formalización de acuerdos entre socios. Dentro de la actividad normal de la empresa se llegan a muchos acuerdos entre los socios, por lo cual se debe generar el procedimiento de protocolizar dichos acuerdos. En los dos emprendimientos, los acuerdos logrados son verbales y no se tiene una bitácora de actas de junta o demás documentos que aclaren el funcionamiento de la empresa.
- Aliados. En ambas franquicias a lo largo de los emprendimientos se han generado alianzas comerciales para que, apalancados de la marca aliada, se puedan mejorar las ventas, sin embargo, no se han trasladado esos acuerdos a documentos legales que protocolicen la alianza. Esto ha generado que la relación se extralimite, llegando a generar abusos en algunas ocasiones. Es el caso cuando Romeo operando en el local de una marca aliada, solicitan devolver el local y meses más tarde ponen una heladería propia en el mismo sitio donde estaba Romeo.

6.1.6. Social

Dentro de esta perspectiva se recolectan lecciones aprendidas en torno al impacto social de los emprendimientos. Se analiza el beneficio que genera a la sociedad donde están los negocios y qué otras acciones se podrían hacer para tener mayor impacto positivo. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Impacto social en los colaboradores y sus familias en empleabilidad. Hoy entre los dos emprendimientos se da trabajo a cerca de 15 personas. Esto genera que, teniendo en cuenta sus familias, el impacto económico positivo se extienda a cerca de 60 personas. A todos los colaboradores se los contrata con las condiciones de ley, por tanto se asegura salud, pensiones y demás exigencias legales que los municipios y el país en general requieren para operar.
- Aporte adicional a la sociedad. Las marcas y los nuevos emprendimientos deben buscar no solo aportar a generar empleo. Dentro de su core de negocio deben analizar qué más pueden hacer para ayudar a construir una

mejor sociedad. Desde Romeo, dado que su producto estrella es los helados para perros, se apoya a fundaciones de animales para que utilicen las instalaciones del local para hacer eventos y captar recursos para perros y gatos callejeros.

- Reciclar y generar menos residuos. Se encuentra que en las bodegas de BBC se podría generar un impacto mayor reciclando las botellas de cerveza que hoy consumen los clientes. Actualmente las botellas son desechadas dentro de los residuos normales que genera el bar; sin embargo, en pro de generar impacto, se identifica una oportunidad para entregar las botellas a una fundación o empresa que haga una disposición adecuada. Así mismo, dentro de Romeo se podría eliminar el consumo de plástico de un solo uso, y pasar de insumos plásticos a insumos biodegradables como el cartón.

6.2. COMPARACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS Y LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EL MONTAJE Y EJECUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS DE BBC Y ROMEO Y PALETA

En el siguiente capítulo se realiza una comparación entre las lecciones aprendidas detalladas en el capítulo 6 y las mejores prácticas administrativas detalladas en el marco metodológico. La finalidad es comparar lo que en la práctica se realizó en la ejecución y montajes de las franquicias vs. las mejores prácticas administrativas basadas en teorías y conocimientos académicos. Adicionalmente, se realiza una calificación de la lección vs. la mejor práctica: se califica óptima (O) cuando la lección aprendida cumple y supera lo mencionado en las teorías administrativas, se califica aceptable (A) cuando la lección aprendida es muy cercana a las mejores prácticas y se califica deficiente (D) cuando la lección aprendida es muy diferente a las mejores prácticas o cuando no se aplicó la teoría administrativa relacionada. Importante mencionar que para una lección aprendida puede haber más de una mejor práctica que justifique o se relacione con la lección aprendida; así mismo, una mejor práctica puede ser utilizada en más de una lección aprendida.

Para el cumplimiento de este objetivo se realiza una tabla por enfoque: administrativo, mercadeo, finanzas, operación o técnico, social y legal. En la primera columna se presenta la lección aprendida; en la segunda columna se presenta la mejor práctica que describe, argumenta o soporta la lección aprendida; en la tercera columna se presenta la calificación de esa lección en la franquicia BBC, y en la cuarta la calificación de lección en la franquicia Romeo y Paleta (RYP)

6.2.1. Administrativo

Tabla 4. Calificación lecciones aprendidas enfoque administrativo

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Una persona responsable de frente al emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor organiza la empresa • El emprendedor diseña la estructura organizacional • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa • El emprendedor asigna autoridad al equipo • El emprendedor se apoya de la descentralización de la autoridad 	A	A
Tener una franquicia no implica co-administración entre la franquicia y el franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> • Factores claves de éxito de una franquicia 	A	D
Es ideal que uno de los socios esté al frente del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor organiza la empresa • El emprendedor diseña la estructura organizacional • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa • El emprendedor asigna autoridad al equipo • El emprendedor se apoya en la descentralización de la autoridad 	D	D
El emprendimiento no implica solo meter corazón y alma; también se requiere voluntad, tiempo y dedicación	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento debe tener una misión y estrategia • Un buen emprendedor dedica tiempo a planear • El emprendedor organiza la empresa 	A	D

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa es el reflejo del estilo administrativo del emprendedor 		
Para seleccionar una franquicia se deben analizar varios aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores claves de éxito de una franquicia 	A	D
Relacionamiento con franquicia	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa • El emprendedor asigna autoridad al equipo • El emprendedor se apoya en la descentralización de la autoridad • El emprendedor empodera a su equipo 	A	D
Al principio se debe hacer un esfuerzo mayor para tener conocimiento y control del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor organiza la empresa • El emprendedor diseña la estructura organizacional • Un buen emprendedor dedica tiempo a planear 	O	A
Tener socios con perfiles diferentes es enriquecedor para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa 	O	A
Se debe separar operación de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor formula estrategias para competir 	A	A
Tercerizar lo que se debe tercerizar	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor puede utilizar nuevas prácticas administrativas de contratación 	O	D
La estructura organizacional se va construyendo y no es estática	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor organiza la empresa • El emprendedor diseña la estructura organizacional • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa 	A	A
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento debe tener una misión y estrategia • Un buen emprendedor dedica tiempo a planear • El emprendedor organiza la empresa 	A	D

Tabla 5. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque administrativo

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	3	0
A	8	5
D	1	7
TOTAL	12	12

6.2.2. Mercadeo

Tabla 6. Calificación lecciones aprendidas enfoque mercadeo

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Conocer a profundidad el negocio donde inviertes	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer el sector donde la empresa va a competir El emprendedor formula estrategias para competir 	D	D
El <i>feeling</i> no es un análisis inicial para montar un negocio	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer el sector donde la empresa va a competir 	D	D
Un análisis inicial disminuye las probabilidades de pérdidas	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer el sector donde la empresa va a competir El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio 	D	D
Se debe conocer la plaza donde se va a montar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer el sector donde la empresa va a competir El emprendedor conoce y gestiona las 7 P's de mercadeo 	D	D
Puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer a qué segmento está dirigido su producto El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio El emprendedor conoce y gestiona las 7 Ps de mercadeo 	A	A

Producto mínimo viable (PMV)	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe ser consciente que tomará un tiempo para que el negocio genere ganancias (mejora práctica financiera) 	A	D
Ciclo de vida del producto	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio 	A	A
Segmentos	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor se concentra en sus clientes potenciales El emprendedor debe conocer a qué segmento está dirigido su producto El emprendedor debe saber con claridad en qué se diferencia su producto o servicio El emprendedor define con claridad la especialización del negocio o producto 	A	A
Un nicho alto requiere un punto de venta diferenciado	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio 	A	A
<i>Marketing</i> digital	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe poner en práctica las mejores estrategias de mercadeo para dar a conocer su negocio 	D	A

Tabla 7. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque mercadeo

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	0	0
A	5	5
D	5	5
TOTAL	10	10

6.2.3. Financiero

Tabla 8. Calificación lecciones aprendidas enfoque financiero

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Las proyecciones financieras no siempre se ajustan a la realidad	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe ser consciente que tomará un tiempo para que el negocio genere ganancias 	A	D
Empezar un emprendimiento sin deudas	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor conoce las diferentes fuentes de financiación para crecer su negocio El emprendedor debe generar confianza a otros inversionistas 	O	O
Un análisis de la inversión inicial permite aclarar las expectativas del negocio	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer su punto de equilibrio operativo 	A	A
Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro formas para aumentar los ingresos de una empresa que un emprendedor debe conocer El emprendedor conoce que las grandes inversiones se amortizan con las unidades vendidas El emprendedor debe velar constantemente por la liquidez de la empresa El emprendedor debe controlar sus resultados financieros Se debe utilizar el concepto de capitalización para crecer el negocio del emprendedor 	O	A
El control de los costos y gastos lleva a la viabilidad o no de un negocio	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor debe conocer los costos y gastos de su negocio El emprendedor debe conocer su margen de ganancia 	O	O

Tabla 9. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque financiero

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	3	2
A	2	2
D	0	1
TOTAL	5	5

6.2.4. Técnico u Operación

Tabla 10. Calificación lecciones aprendidas enfoque técnico u operación

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Protocolo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Un emprendedor debe administrar el cambio • El emprendedor debe buscar una ventaja competitiva 	O	A
Experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor debe buscar una ventaja competitiva 	O	A
Controles operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Control organizacional como herramienta para mejorar los emprendimientos • Método que permite mejorar el control y que un emprendedor puede utilizar • Tipos de control que se pueden implementar en un negocio • Mecanismos de integración y coordinación que un emprendedor puede implementar • Un emprendedor construye cultura organizacional 	O	A
Adaptabilidad a las circunstancias	<ul style="list-style-type: none"> • Un emprendedor debe administrar el cambio 	O	A
Planeación operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de planeación de una empresa y que el 	O	A

	emprendedor puede aplicar		
Reforzar habilidades que el administrador no tiene y se requieren para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Un emprendedor evalúa y retroalimenta a su equipo de trabajo 	D	D
Definir el perfil del administrador	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor debe contratar a los mejores • El emprendedor define roles gerenciales para lograr los objetivos de la empresa (mejor práctica administrativa) • Cómo el emprendedor debe remunerar a su equipo • Cómo lograr puestos de trabajo motivantes para los trabajadores 	D	D
Recurso humano – Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo lograr puestos de trabajo motivantes para los trabajadores 	A	A
Recurso humano – Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo lograr puestos de trabajo motivantes para los trabajadores 	A	A

Tabla 11. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque técnico u operación

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	5	0
A	2	7
D	2	2
TOTAL	9	9

6.2.5. Legal

Tabla 12. Calificación lecciones aprendidas enfoque legal

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> • IVA para franquicias • Obligaciones legales y tributarias de una empresa 	O	O
Regulación contable	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones legales y tributarias de una empresa 	O	A

Atención a cambios en las regulaciones y exigencias de ley	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo constituir empresa en Colombia • Iva para franquicias 	O	O
IVA	<ul style="list-style-type: none"> • IVA para franquicias 	O	D
Un negocio debe dar para todo dentro de los parámetros legales	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones legales y tributarias de una empresa 	O	D
Acta de constitución entre socios	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de socios 	D	D
Formalización de acuerdos entre socios	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de socios 	D	D
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos privados 	D	A

Tabla 13. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque legal

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	5	2
A	0	2
D	3	4
TOTAL	8	8

6.2.6. Social

Tabla 14. Calificación lecciones aprendidas enfoque social

Lección aprendida	Mejor práctica	BBC	RYP
Impacto social en los colaboradores y sus familias en empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor conoce a los grupos de interés que impacta • Prácticas de un gerente que demuestran responsabilidad social y apoyo a los grupos de interés 	A	A
Aporte adicional a la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de un gerente que demuestran responsabilidad social y apoyo a los grupos de interés 	A	A
Reciclar y generar menos residuos	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor toma decisiones éticas • El emprendedor gestiona la ética empresarial 	D	D

	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de un gerente que demuestran responsabilidad social y apoyo a los grupos de interés • El emprendedor entiende que ser socialmente responsable genera ventaja competitiva 		
--	---	--	--

Tabla 15. Resumen calificación lecciones aprendidas enfoque social

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	0	0
A	2	2
D	1	1
TOTAL	3	3

En resumen, de acuerdo a la calificación de cada una de las seis perspectivas de las lecciones aprendidas vs. las mejores prácticas encontramos lo siguiente:

Tabla 16. Resumen general de calificación lecciones aprendidas seis enfoques

CALIFICACIÓN	BBC	RYP
O	16 (34%)	4 (9%)
A	20 (43%)	23 (49%)
D	11 (23%)	20 (43%)
TOTAL	47	47

En términos generales se evidencia que el 77% de las lecciones aprendidas en BBC están justificadas en mejores prácticas de manera óptima o aceptable; en el caso de Romeo y Paleta únicamente se justifican el 57%. Analizando cada una de las perspectivas por cada empresa, se identifica que BBC tiene un buen manejo administrativo y financiero, ya que en las dos perspectivas supera más del 90% de las calificaciones entre aceptables y óptimas; así mismo en ambas empresas se encuentra que existe una debilidad grande en el ámbito de mercadeo, legal y social,

siendo mercadeo el ámbito que requiere una mayor urgencia. Así mismo, respecto al ámbito técnico, coincide que en ambas empresas el 22% de las calificaciones muestran como débil el resultado, debido al perfil y habilidades de los administradores. Por último, en Romeo y Paleta se deben revisar con detenimiento los temas administrativos, ya que el 58% de las lecciones aprendidas se califican como débiles.

6.3. PROPOSICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LOS EMPRENDIMIENTOS BBC Y ROMEO DE LOS ÁMBITOS ADMINISTRATIVOS, MERCADEO, FINANCIERIO, TÉCNICO, LEGAL Y SOCIAL BASADOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En esta sección del trabajo, se realizan propuestas generales para los puntos calificados como débiles en cada uno de los ámbitos analizados por cada empresa en el anterior capítulo. El objetivo es proponer a los socios de los emprendimientos acciones que podrían ayudar a mejorar la ejecución del negocio actual o a futuros emprendimientos. Cabe aclarar que las propuestas no entrarán en el detalle de cómo ejecutarlas, solo se basarán en el qué y por qué se debería hacer, pero el cómo queda fuera del alcance de este trabajo.

6.3.1. Administrativo

Para ambos emprendimientos se identificó que existe una debilidad en como las empresas están organizadas. Los socios en los análisis previos al montaje no tuvieron en cuenta una estructura organizacional necesaria para administrar los negocios y solo a medida que la ejecución de las empresas lo fue requiriendo se fueron tomando medidas. Una vez analizadas las mejores prácticas, las conclusiones en este aspecto serían las siguientes:

- Una tarea fundamental en la administración es la organización de equipos y la asignación de roles para ejecutar tareas.

- En lo posible, el montaje de una empresa requiere tiempo y dedicación, por tanto es ideal que uno de los socios sea la cabeza del negocio.
- Si un socio no puede ser la cabeza, se recomienda que la junta de socios nombre un gerente general, el cual debe reportarle a la junta directiva. Así mismo, se recomienda que en la junta directiva se elija un presidente encargado de guiar el rumbo de la empresa y sea quien tenga la relación constante con el gerente.
- Al nombrar a un gerente (administradores en los casos de BBC y Romeo y Paleta) se debe asignar autoridad, responsabilidad y poder para tomar decisiones. El gerente o administrador debe tener objetivos claros y presentar los resultados en las reuniones de junta de socios.

Para el caso particular de Romeo y Paleta, se identificó una debilidad grande en el relacionamiento con el franquiciante y los resultados que se esperaban del montaje de la franquicia. Los socios posiblemente se guiaron de la calidad del producto y no analizaron otros aspectos relevantes que el franquiciante debería ofrecer, tales como: el desarrollo de estrategias de mercadeo en conjunto, el acompañamiento, control y seguimiento al negocio, el apoyo para seleccionar el punto de venta, entre otros aspectos. En esta situación en particular, los socios de Romeo y Paleta, al no existir actualmente el acompañamiento del franquiciante, deben adoptar tácticas para fortalecer estas debilidades tales como campañas de *marketing* digital, promociones focalizadas en Pasto, relanzamiento de la marca en la ciudad, asesorías de expertos para asegurar cumplir con las normatividades legales, entre otros aspectos. Para futuros emprendimientos, sí es necesario mencionar que para evitar esta situación durante el proceso de selección de una franquicia, se debe buscar conversar con un franquiciado, validar qué tipo de acompañamiento, seguimiento y control el franquiciado genera; así mismo, asegurar que en el contrato de franquicia se detalle el acompañamiento del franquiciante y cuál es la penalidad para él en caso de incumplimiento.

Otros aspectos que se calificaron débiles en Romeo y Paleta fueron el tiempo y dedicación por parte de los socios, la falta de foco y no haber tercerizado la nómina.

Respecto a estos puntos las acciones propuestas son:

- Al ser un negocio pequeño, un seguimiento mensual entre los socios y el administrador es necesario para validar qué acciones están funcionando, qué acciones se deben modificar y cuáles definitivamente se deben eliminar.
- Independientemente de que un negocio sea grande, mediano o pequeño, requiere de atención y seguimiento de los socios para definir los objetivos de la empresa, la estrategia y las acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos propuestos.
- Lo anterior significa que los socios deberían enfocarse en la estrategia del negocio y el gerente en el día a día del negocio. Se propone establecer un mecanismo claro para que el gerente presente resultados y la atención no solo se genere en el día a día de los negocios.
- Así mismo, es importante que para el caso de Romeo se analicen los riesgos al no tener las personas contratadas por un *outsourcing* y se defina si se debe cambiar el actual modelo de contratación.

6.3.2. Mercadeo

En este ámbito ambos emprendimientos tuvieron la más baja calificación y por tanto requieren de acciones urgentes para mejorar su desempeño; sin embargo, es evidente que las fallas en esta perspectiva se generaron desde la concepción del negocio, porque los socios no hicieron un análisis a profundidad para seleccionar las franquicias. En este sentido, para futuros emprendimientos las recomendaciones serían las siguientes:

- Conocimiento del modelo de negocio a profundidad. El emprendedor debe entender cuáles son los ingresos, cuáles son los costos, cuál es la ventaja competitiva del negocio (no solo producto), a qué segmentos está dirigido el negocio, cómo se atiende a cada segmento de forma diferenciada, qué se requiere para lograr esa atención diferenciada, cuáles son los aliados para

lograrlo. Aunque ambas empresas ya están en proceso de gestión, se recomienda un modelo Canvas para identificar los anteriores puntos.

- Conocer el sector. Por lo anterior es recomendable utilizar el método PESTEL y las cinco fuerzas de Porter para entender y comprender el entorno y la industria. Se recomienda que el análisis de la industria se enfoque en la plaza donde se ubica el punto de venta, puesto que son diferentes las costumbres en el norte del país, el oriente y el sur.
- Con el entendimiento de los puntos anteriores, se deben generar estrategias para definir cómo va a competir la empresa, si va a ser líder en precios bajos o diferenciación en el servicio. Para el caso de Romeo y BBC, su objetivo debe ser diferenciarse en servicio, por tanto es clave asegurar producto, protocolos de servicio, experiencia en el punto de venta, localización, entre otros aspectos.
- Una vez se define la estrategia, se deben poner en marcha tácticas de mercadeo que permitan lograr el objetivo. Para esta acción se propone usar el *marketing* digital enfocado en el cliente potencial, buscando atraer su atención, lograr receptividad, tener visibilidad, provocar el deseo de consumir el producto. Para esto, Romeo y BBC pueden contratar los servicios de empresas especializadas que asesoren en cómo lograr el mayor impacto; es importante tener en cuenta que las piezas digitales siempre deben permitir al cliente una llamada a la acción y que los beneficios del producto se expongan. Utilizar un eslogan o hacer uso de historias son herramientas que se pueden utilizar en las piezas digitales.

Por último, en el ámbito de mercadeo se calificó como débil el producto mínimo viable (PMV) en Romeo y Paleta. Es posible que el arranque del negocio se hizo con sobrecostos, haciendo inversiones elevadas en adecuaciones, máquinas y demás elementos que posiblemente hubieran salido más económicos si se adquirían de segunda o se compraban a proveedores locales. Por lo anterior, para futuros emprendimientos se recomienda que, independientemente del negocio, la

inversión inicial se base en lograr los menores costos posibles con base en el análisis a profundidad del producto, del precio, la plaza y la promoción. Es clave preguntarle al franquiciante los criterios de selección de los equipos necesarios en los puntos de venta: con los criterios objetivos se puede buscar en el mercado otras alternativas más económicas que brinden la misma calidad del producto. Así mismo, con un análisis del precio vs. el margen, se puede establecer el tiempo de retorno de la inversión; con el análisis de la plaza, se puede identificar si el mercado es suficiente para generar los ingresos que la empresa necesita; y con el análisis de la promoción, se pueden identificar las tácticas de mercadeo que se requieren para dar a conocer el producto y el punto de venta. Cabe mencionar que el PMV busca validar qué tanta demanda puede tener un producto en un mercado dado; si montado un local con la consideración antes mencionada no cubre ni siquiera el punto de equilibrio operativo después de unos meses de operación, se debe desmontar el negocio antes de incrementar más pérdidas que las generadas en la etapa inicial.

6.3.3. Financiero

Dado que la calificación realizada en el trabajo se basó en las lecciones aprendidas, en primera medida en el ámbito financiero ambas empresas tienen un buen desempeño; sin embargo, si se analiza a profundidad la situación financiera de cada empresa, hay varios aspectos a considerar que se pueden replicar a futuros emprendimientos. A continuación algunas acciones con base en las mejores prácticas:

- No basta con conocer el margen de ganancia, es clave gestionar todos los costos y gastos para lograr obtener el mejor beneficio. En este punto es importante controlar los egresos grandes y pequeños de la empresa, porque disminuir los costos y gastos lleva a tener un mejor margen que puede convertir una empresa deficitaria en una empresa rentable.
- El conocer el punto de equilibrio operativo y el Ebitda igual a cero, permitió entender las ventas mínimas para poder cubrir los gastos y costos del

siguiente mes; sin embargo, una empresa no debe mantenerse en estos niveles ya que no está generando ningún retorno a los socios.

- Cuando el problema es de ingresos, el gerente y emprendedor deben tener claro que si los costos y gastos no pueden disminuir, la única forma de mejorar el resultado es incrementar el precio, atraer más clientes o que los pocos clientes que llegan compren más. En este punto es clave apoyarse de los principios de mercadeo: para incrementar el *ticket* se puede agregar más productos al portafolio para poder realizar venta cruzada, para generar más tráfico se deben realizar campañas de promoción que den a conocer el producto y el punto de venta en la plaza, si estas opciones no funcionan, se debe acudir a incrementar el precio. En ambos emprendimientos se ha pasado por estas tres decisiones, concluyendo que con un buen análisis el incremento del precio es la variable que inmediatamente afecta los ingresos y que bien ejecutada es una herramienta que siempre está a la mano.
- En principio es aconsejable que los emprendimientos inicien sin deuda; sin embargo, si el deseo es crecer el negocio, el apalancarse de deuda permite multiplicar la fuerza; por tanto se debe buscar tener una buena contabilidad desde el inicio del negocio para que al momento de acudir a los bancos, se puedan mostrar los estados financieros que faciliten que la empresa tome créditos con tasas de interés aceptables.
- Un punto importante que en las lecciones aprendidas no se calificó, pero en el que ambas empresas tienen debilidad, es la generación de razones financieras que permitan evaluar el desempeño de la empresa. Para las actuales empresas, como para los futuros emprendimientos, la parte financiera debe tener claro, además del punto de equilibrio, los diferentes márgenes, Ebitda, las razones de utilidad, liquidez, apalancamiento y actividad que permiten conocer si financieramente la empresa es eficiente.

6.3.4. Técnico y/u Operativo

En este ámbito, tanto BBC como Romeo se calificaron débiles en los aspectos relacionados con los administradores. Fueron dos las lecciones aprendidas que en el *focus group* sobresalieron respecto a los administradores: habilidades y perfil. Entre las causas que posiblemente generaron esta situación está que los socios inicialmente no tuvieron dentro de sus planes contratar a administradores para los negocios y llegaron a las personas por la necesidad urgente de contar con alguien en la plaza y en la administración. Por tanto, las acciones a mejorar en este punto se realizan desde una perspectiva inicial cuando se requiere el administrador, y desde la perspectiva actual de qué se puede hacer para mejorar los resultados de las personas actuales.

- La selección debe ser un proceso metódico que permita evaluar los resultados del candidato en anteriores compañías, cuál es su actitud frente al trabajo y las responsabilidades, y qué tan afín es a los socios. Así mismo se debe poner a prueba si el candidato está capacitado para lograr los objetivos esperados o qué habilidades requiere fortalecer para lograr las metas esperadas.
- Independientemente del tamaño de la empresa, la contratación requiere tiempo y dedicación por parte del mentor. Es necesario capacitar a las nuevas personas en las funciones que debe desempeñar, acompañarlo y dar el *feedback* respectivo para que logre los objetivos esperados. En el caso actual de BBC y Romeo, se debe validar qué habilidades son las que los administradores deben mejorar y generar un plan de reentrenamiento que permita cerrar brechas. El refuerzo debe ir acompañado por un plan de evaluación de desempeño que permita definir planes de acción y compromisos a corto y mediano plazo que se puedan medir y validar si se cumplen o no.
- Es necesario validar si los administradores están motivados con las funciones que realizan o se debe ejecutar algún cambio en su rol. Dado el nivel del

cargo que se está evaluando, cabe mencionar que la motivación está ligada a que la persona tenga autonomía para decidir sobre aspectos del negocio y que la información que reciba para ejecutar tareas sea clara y precisa. Por lo anterior es recomendable que en ambas empresas se genere una evaluación por desempeño, en donde los socios deleguen en los administradores funciones gerenciales claras y ellos entreguen un reporte de los resultados logrados.

- Ligado a la evaluación por desempeño, se puede construir una remuneración en donde se reconoce al administrador una bonificación según el impacto de la tarea y el resultado logrado. La bonificación debe reconocer el esfuerzo y la disciplina para mejorar aquellas habilidades que se identificaron como críticas y que deben ser fortalecidas para desempeñar la labor.

Aunque aparte del tema de los administradores la calificación de los otros ítems fue aceptable u óptima, puntos como la planeación del negocio y funcional, cultura organizacional, mecanismos de integración y otros métodos de control no fueron explícitos en el *focus group*; sin embargo, es importante mencionar mejoras que tanto BBC como Romeo podrían implementar en estos aspectos.

Respecto a la planeación de negocio y funcional, el error habitual de los emprendedores es enfocarse en el día a día y no dedicar tiempo a pensar hacia dónde va el negocio y cómo se pueden mejorar temas específicos como mercadeo, finanzas, operaciones, entre otros. Dado como hoy está organizado Romeo y BBC, el rol de los socios debe ser un enfoque más al mediano y largo plazo, pensar y definir qué otras oportunidades de negocio se podrían tener, si es posible una expansión, reubicación de locales, una integración vertical u horizontal, u otras estrategias que generen eficiencias para el negocio. Por su parte, el administrador debe tener un enfoque más a corto plazo, enfocado en los requerimientos diarios que tenga en el negocio. Para lograr la mejor coordinación entre los roles, se puede utilizar un mecanismo de tareas de enlace, donde uno de los socios se debe

encargar de coordinar las tareas del administrador y los roles y funciones de los socios.

En ambas empresas se identificó un buen control de las tareas diarias; sin embargo, se pueden implementar otros mecanismos que ayuden a fortalecer este elemento: uno de esos sería construir cultura organizacional a través de la selección de personas afines a los socios y los administradores, socializar constantemente con el equipo los valores y aprendizajes que llevaron a la constitución de la empresa, buscar tener afinidad con las personas contratadas reconociendo logros y resultados extraordinarios del equipo, por lo que se puede instaurar un evento periódico donde todo el equipo, incluyendo socios, administradores y funcionarios en general, participen y permitan fortalecer las relaciones laborales.

Para el emprendedor suele ser muy difícil soltar el control de la empresa a un tercero, sin embargo, si se parte de una buena selección de personas afines a la cultura organizacional de los fundadores, se realiza acompañamiento, seguimiento y *feedback* en el momento oportuno, se estructura un esquema de remuneración que reconozca el cumplimiento de tareas, se entrega autonomía para realizar funciones, se asegura un reporte directo encargado de establecer objetivos y revisar su cumplimiento, es posible delegar el funcionamiento diario a un gerente y que los socios se dediquen a pensar el mediano y largo plazo del negocio.

6.3.5. Legal

Ambos emprendimientos fueron constituidos por la relación de amistad que existía entre los socios, por esta razón se identifica una debilidad en la falta de acuerdos formales que permitan solucionar una posible diferencia cuando esta se presente.

En este sentido y dado que a hoy existe una buena relación entre los socios, se recomienda generar un documento donde se registren los acuerdos trascendentales que a la fecha se han realizado y posteriormente se genere la disciplina de que todo acuerdo que impacte los estatutos o el giro normal del negocio, debe ser registrado ante notario público. Adicionalmente, también es recomendable que de todas las

reuniones entre socios se genere un acta que se comparta al finalizar a todos los participantes y socios de las empresas. Respecto a los acuerdos comerciales que las empresas realicen, se recomienda que siempre sean revisados por abogado y registrados en notaría; en este sentido es importante recordar que un acuerdo privado con solo las firmas de las partes tiene validez legal, sin embargo, si una de las partes alega desconocer el acuerdo, puede generar que este no tenga ningún impacto jurídico.

En particular, se calificó débil el tema del IVA y todas las obligaciones que debe cubrir Romeo en su gestión diaria. Posiblemente esta situación se generó a causa de que cuando se hizo el análisis inicial, se conocía que la empresa tenía un margen bruto pequeño, pero se lograban cubrir los gastos y costos asociados; infortunadamente, el cambio en la legislación con la cual no se contaba al momento del montaje impactó negativamente el margen, dejando la empresa en una situación de inviabilidad. Por lo anterior, la propuesta y consejo en futuros emprendimientos es que es sumamente importante que el negocio deje un margen bruto suficientemente amplio para cubrir costos, gastos, imprevistos y generar utilidad a los socios.

6.3.6. Social

En la revisión metodológica del enfoque social se encontró que la responsabilidad social empresarial está muy ligada con la ética empresarial. Dentro del *focus group* que se hizo con los socios de Romeo y BBC no salieron de forma explícita temas éticos; sin embargo, revisando el actuar general de las empresas, se puede concluir que en el aspecto ético ambas compañías han actuado bajo principios y valores correctos. Con el fin de garantizar que todos los empleados conozcan esos principios y valores que rigen las empresas, se propone construir un manual de comportamientos esperados dentro de los emprendimientos y socializarlo periódicamente entre todos los colaboradores. Al ser BBC un negocio nocturno está expuesto a situaciones no éticas como el soborno a las autoridades: afortunadamente esta práctica no ha existido dentro de la organización y se debe

reforzar con todos los empleados que en ninguna circunstancia se debe utilizar un método como este.

Respecto a los temas sociales, el aspecto débil que tienen ambas empresas es el de contribuir a generar menos residuos. Ambas empresas pueden implementar sistemas para reducir los residuos contaminantes: por el lado de Romeo se debe hacer un análisis a los empaques, cajas, plástico que se utiliza en la operación del negocio; por el lado de BBC, se debe implementar un programa para el manejo de las botellas y la reutilización de las mismas en procesos productivos. En este último sentido, desde la franquicia se podría generar una alianza con empresas recicladoras para entregarles las botellas que utilizamos en la operación diaria.

Por último, aunque en los temas de impacto social a los colaboradores y las familias las empresas se calificaron como aceptables, es importante tener presente que parte de la responsabilidad social empresarial es garantizar que las personas no caigan en obsolescencia. La sociedad actual se encuentra en grandes cambios tecnológicos que si no se entrena y capacita constantemente al recurso humano puede ocurrir que a medida que pase el tiempo será más difícil conseguir trabajo. En este sentido, si bien el entrenamiento busca reforzar habilidades que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa, también se debe realizar para que las personas mejoren sus capacidades y se mantengan vigentes en el mercado laboral. Por lo tanto, para ambas empresas y futuros emprendimientos se debe contar con un programa de capacitación que ayude a los empleados a mejorar su potencial personal y profesional.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El emprendimiento es un motor muy importante de la economía de un país porque además de generar nuevas innovaciones también permite establecer otras fuentes de ingresos, tanto para el emprendedor como para la generación de nuevos empleos. Por lo anterior, es muy importante conocer las mejores prácticas para administrar negocios, cuáles son esos análisis que se deben realizar para revisar la viabilidad del negocio, qué se debe tener en cuenta en los temas sociales y legales que pueden impactar el emprendimiento y cómo es la forma adecuada de operar y manejar un negocio financieramente sano.
- Las mejores prácticas que se documentan en textos académicos se deben ajustar al entorno del negocio, a la estructura de la empresa y al tamaño de la misma. Conocer las diferentes teorías académicas permite tener una guía de cómo se pueden abordar los temas empresariales en la empresa, pero el día a día de los negocios determina la forma de cómo se debe adaptar esa mejor práctica a la realidad del emprendimiento.
- Un buen análisis inicial permite disminuir pérdidas que se pueden generar en el desarrollo de un negocio. Realizar un análisis del sector, conocer a profundidad el modelo de negocio con el que se va a competir, identificar la plaza, el precio, la promoción, son criterios que más allá de un tema académico permitirán entender la ventaja competitiva y lograr consolidar un negocio rentable y que se pueda mantener a lo largo del tiempo.
- Las franquicias son un buena herramienta para poder crear empresa apalancándose de la marca de otra compañía; sin embargo, en el momento de considerar este modelo de negocio, se debe revisar el apoyo del franquiciante, su experiencia en el sector, los años de lanzamiento del producto, expectativas de crecimiento del mercado, experiencia de otros franquiciados, márgenes, entre otras variables.
- El emprendimiento implica tiempo y dedicación, por tanto es necesario que desde el inicio de un proyecto se definan roles y funciones de cada

integrante. Si no es posible la dedicación completa a este proyecto, se puede considerar tener una persona que esté al frente del negocio (sin ser lo ideal); sin embargo, se debe ser consciente de que no es lo mismo que el emprendedor sea el que esté al frente a tener a un tercero administrando el negocio.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, G., Pérez J., Rodríguez M., & Valenzuela M. (2016). *Cartilla de Emprendimiento*. Comunicación Gráfica – Legis S.A.

Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007) *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*. Springer, Berlín.

Bancolombia (2021. Marzo 8). *Obligaciones legales y tributarias de una empresa en 2021*. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/legal-y-tributario/obligaciones-tributarias-2021-empresas>

BBCcerveceria. (2022. Agosto 1). *BBC*. <https://www.bbccerveceria.com>

Bilbao, D. (2020). Startups: Lecciones aprendidas de una crisis para sortear el reto que trae el Covid-19. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/04/13/red-forbes/startups-lecciones-aprendidas-de-una-crisis-para-sortear-el-reto-que-trae-el-covid-19/>

Colfranquicias. (2022, agosto 1). *BBC*. <https://www.colfranquicias.com/afiliados/bbc/>

Colsubsidio Xposible (2021. Marzo 8). *Las lecciones aprendidas de una startup: el caso vecindario*. <https://www.xposible.com/tendencias/las-lecciones-aprendidas-de-una-startup-el-caso-vecindario/>

Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Universidad María Auxiliadora. Perú. Recuperado de <http://repositorio.uma.edu.pe/handle/UMA/111>

Cooke, J. L. (2016). *PRINCE2 Agile An Implementation Pocket Guide : Step-by-step advice for every project type*. ITGP, Ely.

Diario El Tiempo (2016). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>

Economía Aplicada (2019). 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia? <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

Fernández, E. (2014. Octubre 2). *Registrar los acuerdos privados también es importante*. Anfix Blog. <https://www.anfix.com/blog/la-importancia-de-registrar-los-acuerdos-privados#:~:text=El%20documento%20privado%20se%20considera,de%20inscribir%20los%20acuerdos%20privados>.

FHF (2022. Julio 3). Gestión de proyectos vista por IPMA®. FHF. <https://factorhumanoformacion.com/gestion-de-proyectos-ipma/>

Guevara, L. M. (2018. Marzo 20). Negocio de paletas artesanales se fortalece con aperturas. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-paletas-artesanales-madura-con-aperturas-y-exportacion-2611872>

Giraldo López, J. (2019). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea* (10a ed.). McGraw Hill, Ciudad de México.

Kaufman, Josh (2011). *MBA personal*. Conecta, Barcelona.

La República (2021). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

La República (2021). En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo del 2021. <https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>

LBX Consultores. (2022. Octubre 1). *Cambios en materia tributaria para las franquicias en Colombia a partir de la ley de financiamiento*. <https://www.lbxconsultores.com/franquicias-colombia-ley-financiamiento>

Legis Ámbito Jurídico. (2015. Octubre 30) *¿Sabe para qué las sociedades deben llevar un libro de actas?*

<https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/sabe-para-que-las-sociedades-deben#:~:text=Ahora%20bien%2C%20seg%C3%BAAn%20la%20entidad,y%20en%20general%20los%20aspectos>

Luna, E. y Rodríguez, L. (2015) *Cómo documentar lecciones aprendidas*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

Marblestation (3 de Julio 2022). <https://www.marblestation.com>. Obtenido de <https://www.marblestation.co/?p=661>

Mesa Arias, E. L. (2010) *Modelo de franquicia como opción de emprendimiento*. Fundación Universitaria Luis Amigó. <https://docplayer.es/4913015-Modelo-de-franquicia-como-opcion-de-emprendimiento.html>

Montes, M., Gimena, F., & Diez, M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Journal Technology*, pp. 12 – 14.

Organización de Estados Iberoamericanos (2015). *Manual de buenas prácticas del emprendimiento Iberoamericano*. <https://es.scribd.com/doc/298327476/Manual-Buenas-Practicas-Campus-Iberoamericano-Etopia>

Paraemprender. (2015). Las fases del emprendimiento. Obtenido de <https://www.piensa.do/blog/etapas-del-emprendimiento>

Portafolio (2021). Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-cuantas-han-cerrado-y-cuantas-hay-activas-a-mayo-del-2021-554985>

Portafolio (2021). Colombia, el país con el mayor índice de espíritu emprendedor. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/colombia-el-pais-con-mas-espiritu-emprendedor-del-mundo-556557>

Project Management Institute (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Sexta Edición. Project Management Institute, Inc. (Edición digital).

Revista Semana (2020). El exitoso signo de los fracasos en el emprendimiento. <https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/como-enfrentar-un-fracaso-al-emprender/306432/>

Ruiz, M. C. (2006). *Contratos atípicos en el derecho contemporáneo colombiano*. Bogotá D.C. Kimpres.

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, núm. 26.

Tracy Brian. (2021). *Emprende tu propio negocio*. Aguilar, Ciudad de México.

Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 720–728. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.sbspro.2015.10.146>

Uribe, M. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Clío América*, 11(22), 219 - 239. Doi:10.21676/23897848.2436 recuperado de <https://nam10.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Frevistas.unimagdalena.edu.co%2Findex.php%2Fclioamerica%2Farticle%2Fview%2F2443%2F2044&data=04%7C01%7Cfinsuaste%40eafit.edu.co%7C75dbd0f0913a458d4bab08d9a49500f2%7C99f7b55e9cbe467b8143919782918afb%7C0%7C0%7C637721782886144764%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6Ikl1haWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C3000&sdata=>

QKByLVN1%2FRx%2BCTx7WbNxHiX2RDtL5Q8G4QZc%2BkJY9%2Fw%3D&am
p;reserved=0

Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., & Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Cali: Editorial Universidad Icesi

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edimburgo: Heriot-Watt University, Edinburgh Business School. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

White, M., & Cohan, A. (07 de 10 de 2015). Recuperado el 07 de 10 de 2015, de Conservation Gateway ORG: https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf