

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



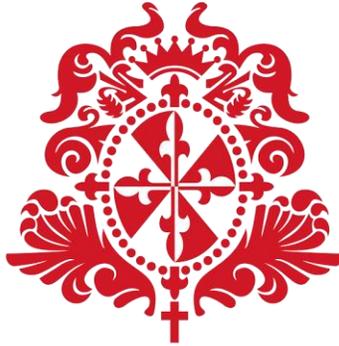
EVALUACIÓN Y NUEVA PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACCELERACIÓN
EMPRESARIAL ‘MENTES VALIENTES’

TRABAJO DE GRADO

SEBASTIÁN GIRALDO LUQUE
NATALI MALDONADO PINEDA

BOGOTÁ D.C.
2019

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



EVALUACIÓN Y NUEVA PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACELERACIÓN
EMPRESARIAL 'MENTES VALIENTES'

TRABAJO DE GRADO

SEBASTIÁN GIRALDO LUQUE
NATALI MALDONADO PINEDA

ANDRÉS ALBERTO MARIÑO AREVALO
TUTOR

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN - ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.
2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarnos en cada instante de nuestro recorrido por la Universidad. Por reiterarnos día a día que sus tiempos son perfectos y que el estar en ellos tiene una razón de ser.

A nuestras familias que nos han demostrado que las grandes batallas se ganan únicamente con amor y unidad.

Al Rosario, representado en profesores, administrativos y amigos que nos han formado como personas íntegras, sensibles y comprometidas para servir a la sociedad de manera ética y humana.

Agradecimiento especial a Andrea Ávila, por su paciencia y dedicación para poder desarrollar este trabajo, por su liderazgo en el apasionante mundo del emprendimiento y por su apadrinamiento en este camino de aprendizaje.

DEDICATORIA

*A Jose Alejandro Cheyne García, Rector de nuestro Colegio Mayor
Por ser padrino, mentor, líder y amigo excepcional en nuestra formación como Rosaristas.*

*“¡¡¡Este es su tiempo!!! Su compromiso es servir a la sociedad colombiana, como lo hemos
cumplido durante los últimos 365 años, y trabajar sin descanso con la seguridad de lograr muy
pronto el país que todos soñamos”
Alejandro Cheyne, Rector Universidad del Rosario*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Palabras clave.....	9
Abstract.....	10
Key words.....	10
Introducción	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Justificación.....	15
1.2 Objetivos de la investigación	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	16
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	18
3. MARCO METODOLÓGICO.....	27
4. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	32
4.1 Caracterización del programa	32
4.2 Mentes valientes 1 VS Mentes valientes 2	43
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
5.1 Fase de Empatía.....	49

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
6.1 Fase de Definición	69
6.2 Fase de Ideación	71
6.3 Comentarios adicionales para el nuevo programa	84
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

Índice de gráficas

Ilustración 1 Diagramación de etapas de Design Thinking.....	28
Ilustración 2 Descripción del programa Mentos Valientes.....	33
Ilustración 3 Descripción del curso de formación del programa Mentos Valientes	34
Ilustración 4 Descripción de etapas de workshops, mentorías y consejos asesores del programa Mentos Valientes.....	34
Ilustración 5 Requisitos para participar en el programa Mentos Valientes	35
Ilustración 6 Criterios de selección para emprendimientos participantes en el programa Mentos Valientes	36
Ilustración 7 Calendario del programa Mentos Valientes	37
Ilustración 8 Descripción de Workshops del programa Mentos Valientes	38
Ilustración 9 Composición de indicadores de medición de desempeño empresarial.....	41
Ilustración 10 Evaluación primera versión del programa de Mentos Valientes	45
Ilustración 11 Resumen de aspectos positivos del programa Mentos Valientes, segunda versión	51
Ilustración 12 Resumen aspectos negativos del programa Mentos Valientes, segunda versión ...	53
Ilustración 13 Resumen aspectos negativos del programa Mentos Valientes, segunda versión ...	54
Ilustración 14 Propuestas de mejora del programa Mentos Valientes, segunda versión	56
Ilustración 15 Propuestas de mejora del programa Mentos Valientes, segunda versión	60
Ilustración 16 Propuestas de mejora del programa Mentos Valientes, segunda versión	62
Ilustración 17 Propuestas de mejora de programa Mentos Valientes, segunda versión	64
Ilustración 18 Propuestas de mejora del programa Mentos Valientes, segunda versión	66
Ilustración 19 Propuestas de mejora del programa Mentos Valientes, segunda versión	67
Ilustración 20 Componentes del programa Mentos Valientes 3.0	72

Ilustración 21 Calendario del programa Mentas Valientes 3.0.....	73
Ilustración 22 Descripción de etapas del proceso de mentoría del programa Mentas Valientes 3.0	76
Ilustración 23 Propuesta de módulos de formación para el programa Mentas Valientes 3.0	78
Ilustración 24 Propuesta de temas de workshops en habilidades comerciales para el programa Mentas Valientes 3.0.....	79
Ilustración 25 Propuesta de participantes para rueda de negocios en el programa Mentas Valientes 3.0.....	82
Ilustración 26 Resumen de posibles convocatorias del ecosistema de emprendimiento para el programa Mentas Valientes 3.0	83

Resumen

La Universidad del Rosario por medio del Centro de Emprendimiento, ofrece programas de formación en emprendimiento y aceleración empresarial junto a empresas del sector privado que buscan generar ecosistemas de crecimiento y dinamismo para las organizaciones. Durante los últimos dos años, el Centro Comercial Santafé se ha convertido en un aliado de la Universidad para Mentas Valientes. La intención de este programa es ofrecer un proceso que contiene formación, mentoría y desarrollo empresarial con una estrategia *Go To Market* que incluye vitrina comercial en el mismo Centro Comercial. El programa se realizó por primera vez en el año 2016 y empezó su segunda versión en noviembre del 2018. Aunque se han cumplido los objetivos propuestos por los coordinadores del programa, no se ha realizado una evaluación sobre los resultados de éste.

El propósito de este trabajo de grado es realizar una caracterización del programa Mentas Valientes con el fin de identificar y evaluar los resultados obtenidos de las empresas participantes. Hasta el momento no se ha realizado una evaluación que contemple las perspectivas de todos los actores participantes, lo cual ayudará a la construcción de una nueva versión del proyecto que cumpla con las expectativas de los organizadores y los emprendimientos.

Palabras clave: Emprendimiento, Formación en emprendimiento, Proceso de aceleración, *Go To Market*, Mentoría.

Abstract

Universidad del Rosario through the Entrepreneurship Center, offers training programs in entrepreneurship and business acceleration with private sector companies that seek to generate growth and dynamic ecosystems for organizations. For the past two years, the Santafe Shopping Center has become an ally of the University for *Mentes Valientes* program. The intention of this program is to offer a process involving training, mentoring and business development with a go-to-market strategy that includes a commercial showcase in the same Shopping Center. The program was carried out for the first time in 2016 and began its second version in November 2018. Although the objectives proposed by the program coordinators have been met, no evaluation has been carried out on the results of this program.

The purpose of this degree work is to make a representation of the program “Mentes Valientes” in order to identify and evaluate the results obtained from the participating companies. There has been no evaluation that gathers the different perspectives from all of the participating parties so far, which will help to build a new version of the project that meets the expectations of the coordination and entrepreneurs as well.

Keywords: *Entrepreneurship, Entrepreneurship Training, Business Acceleration, Go To Market, Mentoring.*

Introducción

En Colombia durante los últimos años, algunas instituciones de educación superior han generado estrategias relacionadas con la formación en emprendimiento como parte de su impacto a través de programas de extensión. En el caso de la Universidad del Rosario, el Centro de Emprendimiento ha diseñado y ejecutado programas que articulan la sensibilización sobre emprendimiento, la formación académica, el desarrollo de habilidades y competencias para emprender, el acompañamiento en la consolidación de proyectos, la consultoría y la aceleración empresarial. Como parte de los objetivos de extensión, estos programas buscan crear alianzas que permitan el fortalecimiento de emprendedores y empresarios, a la vez que se genera un ecosistema de emprendimiento entre la academia y el sector empresarial.

En el presente trabajo de grado se evalúa el programa Mentas Valientes, programa de aceleración empresarial creado por la Universidad del Rosario a través del Centro de Emprendimiento y el Centro Comercial Santafé, el cual busca fortalecer las empresas colombianas por medio de una fuerte exposición comercial y formación empresarial. A pesar de que en sus dos versiones ha logrado alcanzar los resultados esperados, la presente investigación se enfoca en la realización de una evaluación integral de Mentas Valientes con el fin de identificar posibles mejoras y propuestas para un programa de aceleración empresarial con estrategia *Go To Market*.

La justificación del presente proyecto de tesis se sustenta en la importancia de evaluar el impacto de los distintos programas que se desarrollan desde la Universidad hacia el sector

empresarial lo cual fomenta la investigación aplicada a casos reales y el acercamiento de la comunidad académica a este sector.

En primera instancia se plantea el por qué desarrollar el proyecto de tesis. En segunda instancia, se exponen las generalidades del emprendimiento como lo es su terminología, sus etapas, los programas de formación, sus diferentes definiciones y la importancia de este concepto en el mundo académico. Así mismo, se plantea los conceptos de aceleración empresarial, *Design Thinking* y mentoría como ejes articuladores de Mentes valientes.

A continuación, se describe la metodología *Design Thinking* la cual se implementa para la evaluación y análisis del programa de manera integral. Se explica el paso a paso de ésta junto con los beneficios que otorga la metodología para identificar posibles mejoras desde el momento cero hasta la exploración de resultados. Posteriormente, se explica el concepto, metodología, etapas y beneficios del programa con el ánimo de tener claridad de cada uno de los factores que componen esta estrategia académica. Finalizada la caracterización del programa, se realiza un comparativo entre sus dos versiones como ejercicio de visualización de mejoras y avances en la construcción de la nueva propuesta.

Finalmente, se presenta y se analiza los resultados obtenidos con la metodología implementada en aras de identificar ventajas y desventajas que han existido en cada una de las versiones y así, proponer una tercera versión. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al finalizar esta investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

Entre las diferentes alianzas que se han consolidado desde el Centro de Emprendimiento, se encuentran diferentes sectores con los cuales se han generado propósitos de cooperación con el fin de alcanzar objetivos coherentes con la necesidad de las personas o empresas que se quieren impactar. A lo largo del año 2018, se realizaron programas de emprendimiento con la Fundación Belcorp, el Club el Nogal, Corferias, el Centro Comercial Santafé, el Centro Comercial Gran Estación, la Armada Nacional y el Grupo Amarey. En cada una de estas alianzas se han establecido objetivos de acuerdo a los grupos de interés y el impacto que se quiere generar a través de la formación en emprendimiento. En la estructuración y coordinación de los programas se han definido las metodologías, herramientas, etapas y procesos que deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos definidos y se han desarrollado de acuerdo a los lineamientos logrando su culminación satisfactoria.

Aunque se han cumplido los objetivos iniciales de los programas desarrollados por el Centro de Emprendimiento con las empresas mencionadas, existe ausencia de un proceso de evaluación e impacto. La Universidad del Rosario no cuenta con un instrumento de evaluación y medición de impacto en los programas de extensión que se generan desde el Centro de Emprendimiento por lo cual no ha sido posible realizar este ejercicio en los diferentes grupos de interés que se han impactado a lo largo de las diferentes alianzas con el sector privado.

Es muy importante que la Universidad pueda evaluar y analizar el impacto que se está generando en este tipo de programas ya que es fundamental contar con información cuantitativa y

cualitativa que pueda ser insumo para procesos de mejoramiento, corrección y creación de nuevos programas de extensión. Sin la aplicación de una evaluación es muy complejo proponer mejoras en nuevas etapas o versiones de los programas.

Dada la necesidad de este proceso de evaluación, este proyecto busca generar un primer ejercicio enfocado en el programa que se tiene con el Centro Comercial Santafé. Este programa, llamado “Mentes Valientes” busca la aceleración de emprendimientos por medio de la formación y la metodología de *Go To Market* con plataforma comercial en el Centro Comercial. Se realizó por primera vez en el año 2016 y durante el año 2018 se realizó su segunda versión. En esta alianza, la Universidad del Rosario brinda toda la formación, acompañamiento y mentoría para que los emprendimientos puedan estructurar y mejorar sus estrategias comerciales, de mercadeo, e innovación.

Este programa se realizó en el año 2016 y no se realizó un proceso de evaluación con todos los actores participantes, por lo cual las mejoras y modificaciones del programa se han realizado solamente bajo criterio de los coordinadores del Centro Comercial y de la Universidad. Es fundamental implementar una evaluación y medición de resultados para poder seguir mejorando el programa y proponer nuevas opciones, servicios u ofrecer este programa a otras empresas o sectores interesados.

1.1. Justificación

La Escuela de Administración desde hace cuatro años, ha desarrollado un enfoque estratégico alineado con el emprendimiento y la innovación. Dado esto, el grupo de investigación desplegó una línea de emprendimiento e innovación con el objetivo de comprender en mejor manera las organizaciones y su entorno para generar mayor impacto. Entendiendo que la formación en emprendimiento debe procurar la generación de impacto en las organizaciones, es necesario entender cómo se puede medir este impacto y qué instrumentos pueden utilizarse para esto.

La investigación que se propone con este trabajo, aporta significativamente al enfoque que busca promover el grupo de investigación de la Escuela de Administración y además, busca convertirse en un ejemplo para la evaluación y medición de impacto de los programas que se desarrollan desde la Universidad hacia el sector empresarial. En muchos casos se ha buscado fomentar la investigación aplicada a casos reales, por lo cual también respondemos a la necesidad de desarrollar estudios sobre temas empresariales reales en los cuales la universidad está teniendo incidencia.

Para el caso de los pregrados de administración, esta investigación aporta una gran combinación de supuestos teóricos aplicándolos a un ejercicio de aceleración empresarial real. El análisis, los resultados y las conclusiones pueden ser útiles para cualquier estudiante de administración que esté interesado en estudiar el comportamiento de las organizaciones, la

formación en emprendimiento y los resultados de programas de crecimiento o dinamismo empresarial.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Evaluar el programa *Mentes Valientes* por medio de una valoración cualitativa que involucre a todos los actores del programa, con el fin de identificar posibles mejoras y propuestas para un programa de aceleración empresarial con estrategia *Go To Market*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el programa *Mentes Valientes Santafé* con el fin de identificar los diferentes actores y aspectos que se deben evaluar del mismo.
- Adaptar el modelo de *Design Thinking* para evaluar el programa de aceleración empresarial *Mentes valientes*
- Realizar la evaluación a *Mentes valientes*.
- Analizar los resultados de la evaluación.
- Proponer un modelo de aceleración empresarial con estrategia *Go To Market* a partir del programa *Mentes valientes* en su segunda versión.

1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El proyecto *Configuración de equipos directivos de un grupo de Escuelas de Negocios acreditadas y su relación con el proceso de toma de decisiones y el desempeño estratégico*. Un

análisis desde la perspectiva de Escalones Superiores, aborda la gestión de las Escuelas de Negocios, desde una perspectiva de relacionamiento estratégico, a través de la configuración de los equipos directivos y su influencia con el entorno y grupos de interés.

Los constantes cambios en el entorno a nivel político, social, económico y cultural han permeado al sector educativo, y lo han sometido a modificaciones que han impactado la forma en la cual se comprende la educación, los actores que intervienen, su forma de relacionarse y los mecanismos bajo los cuales las organizaciones educativas a todo nivel dan respuesta a las necesidades provenientes del entorno.

En el caso particular de este trabajo de grado, se ahonda en la respuesta que una Escuela de Negocios ofrece a una tendencia del entorno, a través de una unidad estratégica estructurada que le permite, además, generar relacionamiento estratégico con grupos de interés. En ese sentido, y teniendo en cuenta, los objetivos del proyecto del profesor, se genera un aporte sustancial en la identificación de acciones estratégicas para investigar, en el marco de los intereses de equipos directivos de Escuelas de Negocios y el despliegue de actividades para la materialización de los mismos.

2. Fundamentación teórica y conceptual

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), proyecto de investigación académica sobre el emprendimiento a nivel mundial, tiene como objetivo medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico nacional (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Según el GEM, el emprendimiento se define como “el proceso que involucra las actividades de las personas en iniciar y gerenciar un negocio, considerando que las personas involucradas en actividades emprendedoras pasan por diferentes fases, desde la inicial donde el negocio está en gestación, a la fase del establecimiento del negocio y la posibilidad de cierre del mismo” (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

De acuerdo al modelo GEM, el cual se caracteriza por definir como objeto de estudio a la persona que desarrolla actividades emprendedoras y no a la empresa en sí, los emprendedores impulsan la innovación, aceleran los cambios estructurales en la economía y la sociedad, introducen nuevos mecanismos de competencia, estimulan la productividad y elevan los niveles de desarrollo social y económico (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Una actividad emprendedora es considerada como un proceso de cuatro fases o etapas en las que se orientan a los emprendedores a actividades económicas y sociales ya sea dentro de sus propias organizaciones u otras en las que participen como empleados (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). La primera etapa denominada *Emprendedor potencial* identifica a las personas que están desarrollando conocimientos y actitudes para emprender en búsqueda del aprovechamiento de oportunidades relacionadas a este proceso. La segunda etapa *Emprendedor*

naciente contempla los ejercicios de concepción e inicio de empresa. La tercera etapa *Nuevo emprendedor o Emprendedor en desarrollo* identifica a aquellas personas que han iniciado formalmente el despegue de la empresa en lo cual incurre el pago de salarios. La última etapa, *Emprendedor establecido*, hace referencia a la fase relacionada con persistencia, sostenibilidad y crecimiento de la organización (Global Entrepreneurship Monitor, 2016) .

La formación en emprendimiento, contemplada en la primera etapa del modelo GEM, alienta el pensamiento creativo, promueve el sentido de autorrealización personal y desarrolla el hábito a realizar una autoevaluación periódica del rendimiento empresarial como proceso de aprendizaje en el que, además de sensibilizar al emprendedor acerca de las condiciones del entorno, facilita su inmersión en el mercado local, regional, nacional o internacional (Henrique, 2008). La enseñanza del emprendimiento requiere de la participación multisectorial dado el involucramiento de distintas partes potenciales como lo son las empresas, las instituciones financieras o industriales, las agencias de desarrollo económico nacional o regional y las universidades (Binks, Starkey, & Mahon, 2006). El compromiso gubernamental con la tecnología de la información y las comunicaciones, es uno de los elementos críticos necesarios para ayudar a acelerar el espíritu empresarial e innovador. El aumento en la calidad de las innovaciones, el crecimiento del PIB per cápita, la creación de empleos y las mejoras en mano de obra y productividad empresarial, son algunos de los beneficios que se pueden obtener dada la participación e involucramiento de los stakeholders en la enseñanza y acompañamiento del emprendedor (INTEL, 2011).

Educar en emprendimiento implica recurrir a distintos procesos o metodologías de aprendizaje ya que los estudiantes y los profesores se limitan a su propio conocimiento debido a

su formación en un solo campo de acción. Por lo anterior, no existe la promoción de discusiones en referencia a nuevos proyectos o ideas poco relacionadas a los contenidos vistos en sus programas académicos tradicionales (Löbler, 2006). Los programas de formación en emprendimiento obedecen a las necesidades identificadas en la práctica del proceso, haciendo que los individuos desarrollen habilidades para la toma de decisiones, la dirección de iniciativas o proyectos que den respuesta a los acontecimientos del entorno en búsqueda de la generación de impacto. Según Nina Angelovska, cofundadora y CEO de la plataforma de primer acuerdo en Macedonia, Grouper.mk la cual transformó el mercadeo de comercio electrónico, y quien fue reconocida por Forbes en el año 2018 por su emprendimiento, plantea ocho P's que distinguen a los emprendedores exitosos en su proceso de formación - Pasión, Percepción, Personas, Perseverancia, Potencial, Aprendizaje Persistente, Permanente cambio y Proactividad - las cuales deben relacionarse entre sí en un ejercicio constante de búsqueda de oportunidades y desarrollo de ideas (Nina Angelovska, 2018).

“The Entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity”

Peter Drucker

(Drucker, 2011)

Los programas enfocados a la enseñanza del emprendimiento, deben incluir en su contenido habilidades relacionadas a la oratoria – comunicación y persuasión - de creación, de reconocimiento de oportunidades, habilidades de liderazgo, negociación, toma de decisiones, solución de problemas, vinculación con redes, administración del tiempo, al igual que,

competencias gerenciales - planeación, comercialización, contabilidad, estrategia, marketing, gestión humana – y desarrollo de pensamiento crítico (Henrique, 2008).

El proceso de mentoría, inmerso en los programas de formación, es una estrategia de orientación en el que se proporciona apoyo, dirección y retroalimentación de manera personalizada a un grupo específico sobre los planes académicos registrados en una metodología de trabajo. En todo programa de mentoría existen criterios de evaluación que permiten ver la evolución del proceso en el tiempo determinado para la realización del programa (Red Iberoamericana de Mentoría, 2018). Aunque no existe una estructuración definida a nivel global sobre los procesos de mentoría en emprendimiento, algunos autores mencionan que este acompañamiento debe incluir diferentes componentes como mentores especializados, plataformas de seguimiento, planes de trabajo, entregables y emprendedores. Además de estos componentes tangibles, también mencionan que es recomendable que los procesos de mentoría se realicen basados en la confianza, dado que la relación entre el emprendedor y el mentor debe ser caracterizada por un flujo constante de información veraz y transparente. Lo anterior es fundamental para lograr un ejercicio apropiado de mentoría útil, complementado con retroalimentación favorable y constructiva. (Rodríguez, 2012).

Los emprendedores responden y generan cambio a través de sus acciones emprendedoras, es decir, conductas en respuesta a una decisión crítica en condiciones de incertidumbre según McMullen y Shepherd (McMullen & Shepherd, 2006). Estas condiciones están relacionadas a tres razones que explican el por qué surge el querer emprender; I) Por deseo: entendiendo los intereses, gustos y sueños como motor de motivación, II) Por necesidad: dada la falta de recursos, educación

o posibilidad de obtener un empleo tradicional, III) Por oportunidad: conduce a que una persona identifique, explote y aproveche un nuevo camino (Rogoff, 2007). Con base en estos tres fundamentos, el GEM ha permitido observar que las tasas de emprendimiento en América Latina, en comparación con países de mayor desarrollo o crecimiento económico, son mayores debido a una circunstancia de necesidad mas no por una cuestión de oportunidad o deseo (Bruneau & Machado, 2006).

En el ejercicio pedagógico de la Universidad del Rosario, el emprendimiento se concibe como la “La capacidad que tienen los seres humanos para transformar problemas en oportunidades y actuar sobre ellos a través del desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras, al servicio de una empresa, comunidad o la sociedad misma” (Universidad del Rosario, 2019). Por esta razón, los programas de formación diseñados desde el área de emprendimiento buscan promover el talento para emprender desarrollando competencias en las personas de la comunidad, con el fin de que identifiquen oportunidades en la sociedad y ejecuten propuestas innovadoras para solucionarlas y generar valor.

El Centro de Emprendimiento ha implementado una estrategia curricular en la que se busca que los estudiantes de la Universidad puedan cursar asignaturas relacionadas con el desarrollo las competencias inherentes al emprendimiento. Además de lo anterior y con el fin de acompañar los procesos de emprendimiento que surgen en la comunidad, se ha estructurado un programa de incubación empresarial que articula diferentes talleres, mentorías, asesorías y actividades para dar soporte a las necesidades de los emprendedores en este proceso. Durante los últimos tres años, se han empezado a estructurar procesos de aceleración empresarial, con el fin de dar continuidad al

proceso de incubación y generar mayor impacto en las empresas que tienen necesidades de crecimiento y fortalecimiento en diferentes áreas.

En Colombia, aunque el emprendimiento es relativamente reciente, la influencia de éste se desarrolla de forma acelerada; se encuentra en pleno proceso de expansión y consolidación por lo cual es importante reconocer aquellos acontecimientos que han llevado a que el emprendimiento sea una realidad (Innpulsa, s.f.). Según la ley colombiana, el emprendimiento es una manera de pensar y actuar, la cual está orientada hacia la creación de riqueza, centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de riesgo calculado (Cámara de Comercio de Bogotá , 2009). Para Innpulsa, Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, considerar el impacto del emprendimiento en el crecimiento económico del país, permite evaluar nuevas leyes o programas que permitan consolidar un ecosistema emprendedor (Innpulsa, s.f.).

Este último, ecosistema emprendedor, definido como “el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales políticos y económicos” (Restrepo, 2013) se estructura con base en contextos particulares, en el que, a pesar de que el emprendimiento sea una de las tantas respuestas a las limitaciones del sistema, requiere de innovación. Un ecosistema emprendedor debe apoyar la acción emprendedora a lo largo del tiempo convirtiéndose en un dinamizador en la creación de tejido empresarial sostenible e innovador. En éste, deben participar las empresas, el gobierno y la academia como articuladores de la innovación empresarial para establecer un vínculo con el

desarrollo económico que no solo se enfoca en grandes empresas, sino en el crecimiento de las pequeñas (Restrepo, 2013).

La aceleración empresarial potencia a las organizaciones a través de una estrategia que incremente la velocidad para ejecutar funciones directivas, comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas y de recursos humanos para cumplir los objetivos de la empresa en un tiempo determinado (MIT Press Journals, 2017). Por lo general, suelen intervenir entidades externas para acompañar y orientar el desarrollo y ejecución de las actividades establecidas por medio de la transferencia de conocimientos y prácticas. Aunque no existe una definición global sobre el término aceleración, la mayoría de los programas de este tipo están compuestos por procesos similares que buscan llevar una empresa de un estado inicial, a un estado superior. La aceleración es un recurso importante para asegurar el crecimiento de la empresa, ya sea desde el inicio temprano o para convertirse en una organización establecida puesto que puede entenderse como un servicio de asesoría holística que se ajusta para pequeñas y medianas empresas (Sepulveda, 2012).

Los componentes claves para acelerar y conectar los emprendimientos giran en torno a factores como gobernanza, financiamiento y aceleramiento de las habilidades individuales de los miembros de la compañía para consolidar un ecosistema emprendedor e innovador (MIT Press Journals, 2017). Un ejemplo de ello, es el uso de plataformas que permitan el registro y seguimiento de recursos, experiencias, prácticas y necesidades de emprendedores e investigadores que conllevan a la construcción de confianza y mutua colaboración dentro del ecosistema. Igualmente, la experiencia de aprendizaje para cada uno de los emprendedores focaliza las

habilidades necesarias para desarrollar oportunidades y estrategias de capital eficiente en las que se contemplan la velocidad de flujo de efectivo, la velocidad del mercado y la velocidad de la industria con el ánimo de mantenerse a la vanguardia y ser competitivos (Forbes, 2018).

El aceleramiento empresarial ha evolucionado como iniciativa dentro de los ecosistemas de emprendimiento e innovación en torno al desarrollo de mejores modelos organizacionales, prácticas e impacto. Estos, resultan ser mecanismos prometedores para estimular futuras investigaciones que contribuyan al mejoramiento de los emprendimientos existentes así como brindar apoyo a nuevos emprendimientos que muestran ser prometedores en el mercado. Según Diana A. Isabelle de la Universidad de Carleton, Canadá, los nuevos e innovadores modelos-prácticas de incubación y aceleración empresarial emergen para satisfacer las necesidades cambiantes de los startups en todo el mundo; Colombia, al ser un país considerado como una de las grandes economías emergentes, se caracteriza por ser una plataforma favorable para el desarrollo de estos nuevos modelos (Isabelle, 2013).

La estrategia *Go To Market* consiste en una exposición en una plataforma comercial con potencial de ventas en grandes volúmenes. Usualmente la estrategia *Go To Market* debe involucrar diferentes áreas de las empresas como *supply chain*, producción, finanzas, ventas y recursos humanos con el ideal de alinear la estrategia empresarial y comercial con las necesidades cambiantes e inesperadas de los clientes. La estrategia *Go To Market* ayuda al empresario a desarrollar la validación de su producto en el mercado, identificar nuevos y posibles clientes, dar visibilidad a su marca y trabajar en el posicionamiento de esta, así como, validar la labor de la organización, incorporar nuevos productos innovadores y/o plantear nuevas estrategias que

respondan a las necesidades del mercado (Riaza, 2017). Es importante mencionar que una estrategia *Go To Market*, permite a las empresas validar rápidamente su estrategia de precios, canales de acercamiento al mercado, estrategia de mercadeo, y estructura comercial. Si bien los programas de aceleración generalmente no incluyen una estrategia de este tipo, el análisis que se realiza en este trabajo se fundamenta en la necesidad que tienen los emprendimientos de generar una aproximación necesaria y relevante en el mercado al que están orientados.

3. Marco metodológico

El *Design Thinking* es “una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado” (Brown, 2008), en otras palabras, una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas según Tim Brown quien es considerado como el maestro y creador del *Design Thinking*.

El término *Design* normalmente se asocia con la apariencia o estética de un producto; “*Design*” como disciplina, promueve el bienestar en la vida de las personas lo cual da la posibilidad de tener nuevas alternativas en el campo de la innovación empresarial. El rol del diseñador en una organización consta de la identificación de problemas que afectan la experiencia y el bienestar de las personas, al igual que, la identificación de sus soluciones. De esta manera, la metodología *Design Thinking* hace referencia a la manera de pensar del diseñador quien al formular interrogantes a través de la comprensión de fenómenos, también formula respuestas a estos cuestionamientos a partir de la información recolectada durante la observación del entorno que rodea el problema (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2016).

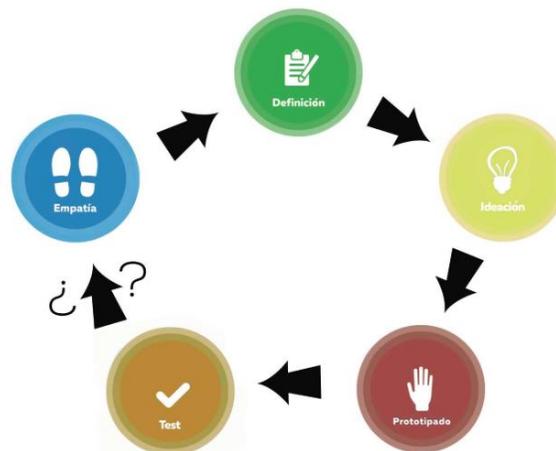
El diseñador constantemente desafía sus estándares, haciendo y deshaciendo conjeturas al pensar de manera deductiva y así, los transforma en oportunidades para la innovación. Por lo tanto, desligarse del pensamiento lógico cartesiano es la habilidad que sostiene el diseñador que está “fuera de la caja”.

(Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2016)

Este pensamiento de diseño consta de cinco etapas las cuales se enmarcan bajo el modelo de metodología ágil lo cual permite que el usuario, además de pasar por al menos una vez en cada etapa, vuelva a trabajar en una de ellas si considera esto importante para el proceso de diseño (Design Thinking España, 2015).

Las cinco etapas de la metodología son:

Ilustración 1 Diagramación de etapas de Design Thinking



Nota. Recuperado de “Design Thinking. Descubre la metodología más potente de innovación”, Design Thinking España, 2015. Recuperado de

1. **Empatizar:** Entendimiento de las necesidades de los usuarios. En esta etapa se busca comprender e identificar aquello que puede aportar valor de manera genuina al proyecto. Suelen aplicarse entrevistas, realizar focus groups y benchmarks para la obtención de información.
2. **Definir:** Planteamiento del foco de acción para la construcción del proyecto o reto creativo.

3. **Idear:** Creación de soluciones para los problemas que se hayan encontrado en la construcción de las dos fases anteriores. Suele realizarse el ejercicio de Brainstorming como pilar dentro de la cultura de innovación.
4. **Prototipar:** Materialización de las propuestas hechas en la fase de ideación. Con esta etapa, se da la oportunidad al usuario de realizar un feedback del proyecto.
5. **Test:** Se conoce como el “momento de la verdad”. Como fase de validación, habrá que decidir, de acuerdo al feedback recogido del usuario, que acciones se van a realizar para seguir acercándose a la solución que responde a las necesidades y deseos del cliente.

Para el desarrollo del proyecto, la metodología “*Design Thinking*” permite evaluar y proponer mejoras para el programa *Mentes valientes*. Este programa se ha desarrollado realizando validaciones de acuerdo a las consideraciones de los coordinadores del programa y stakeholders, más no se ha aplicado de forma estructurada el proceso completo de *Design Thinking*.

El centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario ha identificado la importancia de sensibilizar y trabajar sobre emprendimiento, la formación académica, el desarrollo de habilidades y competencias para emprender, el acompañamiento en la consolidación de proyectos, la consultoría y la aceleración empresarial para el fortalecimiento de los empresarios y emprendedores, al igual que, la generación de un ecosistema de emprendimiento entre la academia y el sector empresarial. Con lo anterior y dando respuesta a esa necesidad, en el año 2016 junto con el Centro Comercial Santafé, se creó el programa *Mentes valientes* con el ideal de brindar un proceso de crecimiento acelerado a quince empresas colombianas al interior de una plataforma comercial acompañados de un programa de formación y fortalecimiento empresarial.

Finalizada esta versión, los coordinadores del programa realizaron un ejercicio de retroalimentación con todos los actores participantes – emprendedores, formadores, mentores - para ajustar y mejorar el programa. Dado esto, en el año 2018, se realiza la segunda versión de *Mentes valientes* el cual inició en el mes de noviembre y finaliza en el mes de febrero de 2019.

Dada la necesidad de seguir mejorando el programa y teniendo en cuenta la utilidad *Design Thinking*, se va a adaptar esta metodología para proponer la tercera versión del programa. Primero, se llevará a cabo el proceso de empatía con todos los stakeholders del programa con el fin de realizar una evaluación integral del mismo. Segundo, en la etapa de definición se planteará un nuevo concepto del programa *Mentes valientes* de acuerdo a las posibles mejoras evidenciadas en el proceso de empatía. Tercero, se concluirá la etapa de ideación en la cual se determinará los nuevos objetivos, la estructura y el plan de acción de la tercera versión del programa.

En la propuesta realizada para aplicación del Design Thinking, proponemos que esta metodología pueda ser realizada en cada evaluación del programa *Mentes Valientes*, dado que el proceso permite identificar los problemas y las soluciones entendiendo integralmente a los actores y la implicación de los mismos en el programa. Al realizar adecuadamente la identificación de problema junto a los actores de *Mentes Valientes*, es probable proponer soluciones centradas en las necesidades de ellos. Al realizar las etapas de ideación y prototipado sobre un programa de formación y aceleración, es indiscutible la necesidad de consultar la pertinencia de los contenidos con los diferentes actores. No es recomendable estructurar un programa sin tener en cuenta las observaciones de las personas que van a hacer parte del mismo, por lo tanto, se propone esta

metodología de trabajo y validación con el objetivo de construir una propuesta de programa más cercano a la realidad y necesidad de los emprendedores.

4. Desarrollo del proyecto

4.1 Caracterización del programa **Mentes valientes, Segunda versión**

Mentes valientes es un programa de aceleración empresarial creado por la Universidad del Rosario a través del Centro de Emprendimiento y el Centro Comercial Santafé el cual busca fortalecer las empresas colombianas, por medio de una fuerte exposición comercial y formación empresarial.

“Plataforma de aceleración para iniciativas empresariales que busquen fortalecer y desarrollar el crecimiento de emprendimientos bajo una metodología que combina formación, consultoría y la estrategia de Go To Market”

Mentes valientes

El programa de crecimiento empresarial tiene como objetivo permitir a los emprendedores la validación de sus modelos de negocio en el marco de una plataforma comercial la cual concede a las empresas participantes la evaluación de productos, estrategias comerciales, estrategias de mercadeo, canales de comercialización y esquemas de atención y servicio al cliente. El Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario apoya la estructuración y coordinación general del programa, se encarga de la certificación de los cursos y mentorías de formación, la selección de emprendedores, al igual que, la estructuración y participación en los consejos asesores del programa.

Mentes Valientes Santafé, otorga los siguientes beneficios para las empresas participantes:

- Programa de Formación empresarial certificado por la Universidad del Rosario.
- Mentoría especializada - Pool de expertos que guiarán a los emprendedores en el proceso.
- Workshops - Talleres en temas prácticos relacionados con la labor comercial y prácticas de servicio al cliente.
- Las empresas construirán sus planes de aceleración comercial de la mano de sus mentores.
- Seguimiento al plan de aceleración en cada una de sus fases por parte del Centro Comercial Santafé y la Universidad del Rosario.
- Tres meses de exposición comercial - Stand de cuatro metros dentro del centro comercial para exhibir el emprendimiento en zonas de alto tráfico.
- Exposición y visibilidad de la marca. Presentación de productos o servicios en una de las vitrinas más importantes del país.
- Acompañamiento de junta mensual con empresarios expertos para la evaluación y evolución de las empresas.

La metodología del programa consta de los procesos de formación, consultoría, planeación estratégica y exposición comercial - estrategia *Go To Market*.

Ilustración 2 Descripción del programa Mentes Valientes



Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentes Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

La tabla a continuación expone las diferentes etapas del programa con sus respectivas temáticas y áreas de trabajo.

Ilustración 3 Descripción del curso de formación del programa Mentees Valientes

CURSO DE FORMACIÓN CERTIFICADO Fortalecimiento empresarial y Go to Market	Negocio con proyección	Propuesta de valor Modelo de negocios Modelo de emprendimiento
	Estructura organizacional	Relación entre socios Aliados estratégicos Competencias del equipo de trabajo Consejo asesor - Junta directiva
	Relacionamiento comercial	Estructura del mercado Gestión de clientes claves Manejo marcario Publicidad y mercadeo
	Operación rentable	Procesos productivos escalables Gestión logística Gestión TICs Gestión contable y financiera

Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentees Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

Ilustración 4 Descripción de etapas de workshops, mentorías y consejos asesores del programa Mentees Valientes

WORKSHOPS	Talleres teórico prácticos, de corta duración, que podrán ser tomados por los emprendedores o por las personas que apoyaran la gestión comercial de cada empresa. Desarrollo de habilidades enfocadas a la captación y manejo de situaciones que pueden presentarse en el día a día al momento de estar en el Stand comercial.	Vitrinismo y manejo marcario Comunicación asertiva Marketing digital Servicio al cliente
MENTORÍAS ESPECIALIZADAS	Estudios que certifican su conocimiento Experiencia empresarial y relacionamiento con el emprendimiento Conocimiento en áreas específicas	Estrategia corporativa Gestión operativa Mercadeo y ventas Consumo masivo
CONSEJOS ASESORES	Reuniones tipo junta directiva con empresarios invitados de diferentes sectores económicos con el fin de brindar recomendaciones a las empresas para mejorar su rendimiento en el programa y fuera de él.	

Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentees Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

Etapas del proceso

Proceso de Atracción y selección

Mentes Valientes Santafé busca emprendimientos que se destaquen por la innovación en sus productos y/o servicios. Las empresas participantes en el programa deben cumplir con las siguientes características:

Ilustración 5 Requisitos para participar en el programa Mentes Valientes

Características	Empresas
Innovador	Productos innovadores y con un claro valor agregado al mercado
Constitución	Las empresas deben estar constituidas legalmente ante la Cámara de Comercio y con el registro Mercantil vigente. Poseer al menos un año de constitución.
Capacidad de ventas	Capacidad de ventas mensuales superiores a 25 millones de pesos
Capacidad operativa	Capacidad operativa para incrementar su oferta de productos/servicios
Capacidad financiera	Poseer estados financieros actualizados. Capacidad de pagar en el corto plazo, el valor del programa de aceleración.
Legal	Tener los registros legales necesarios para la comercialización del producto o servicio. Pertenecer al régimen común y poseer resolución de facturación.
Equipo emprendedor	Tener un equipo de trabajo a disposición para el programa

Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentes Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

El proceso de selección contempla: Revisión de la información de la empresa, citación a entrevistas y selección de las empresas que entran al proceso de aceleración empresarial.

a) Entrevista a las empresas

Se propone un panel de mínimo tres (3) expertos empresariales que indagán sobre la empresa haciendo énfasis en los siguientes puntos: Visión empresarial, Actitud y aptitud del equipo de trabajo, Capacidad empresarial (productiva y comercial), Grado de innovación y entorno.

La entrevista debe durar máximo 30 minutos y debe contemplar:

- Bienvenida y de presentación del panel. (5 minutos)
- Explicación del programa. (5 minutos)
- Presentación de la empresa (15 minutos)
- Resolución de dudas finales (5 minutos)

Los criterios de selección para las empresas participantes en el programa se concentran en cinco áreas de evaluación con las siguientes ponderaciones:

Ilustración 6 Criterios de selección para emprendimientos participantes en el programa Mentes Valientes

Criterio	Ponderación
Capacidad operativa y de ventas	20%

Producto / Servicio Innovador	30%
Equipo Emprendedor	20%
Modelo de Negocio	10%
Potencial de crecimiento	20%

Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentas Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

El calendario para el desarrollo del programa es el siguiente:

Ilustración 7 Calendario del programa Mentas Valientes

Etapa	Actividad	Fecha
Inscripciones	Registro e inscripción de equipos - Kick off del proyecto	Agosto 15 - Agosto 31
Entrevistas y selección	Cierre de selección de emprendimientos	Septiembre 03 - Septiembre 28
Alistamiento	Asignación de mentores, workshops e Inicio de plan de Aceleración con mentor asignado.	Octubre 01 - Octubre 19
Inicio estrategia <i>Go To Market</i>	Inicio estrategia <i>Go To Market</i>	Noviembre 09 - Noviembre 26
Evaluación	Reunión Consejo Asesor	Diciembre 03 - Diciembre 17
Finalización de estrategia <i>Go To Market</i>	Cierre de la estrategia <i>Go To Market</i>	Enero
Cierre del programa	Cierre formal de Mentas Valientes	Febrero

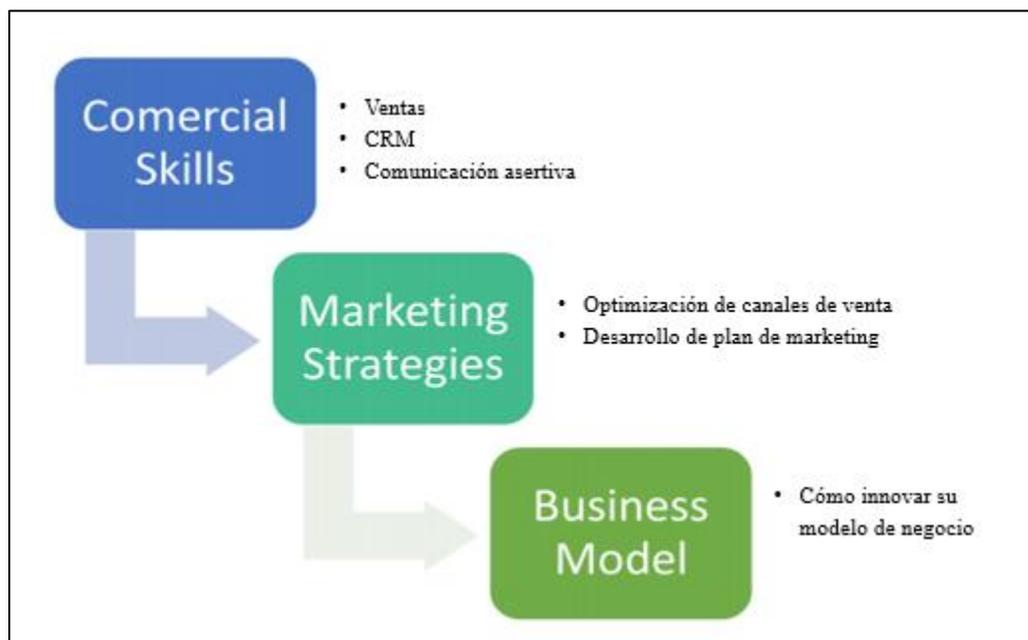
Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentas Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

Proceso de formación

El proceso de formación consta de talleres y asesorías especializadas para cada uno de los emprendimientos. De igual manera, contempla un periodo de fortalecimiento organizacional el cual será certificado por la Universidad como aliado académico.

a) Talleres – Workshops

Ilustración 8 Descripción de Workshops del programa Mentas Valientes



Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentas Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

El proceso de fortalecimiento se concentra en los siguientes tres ejes de acción

- Habilidades comerciales
- Estrategias de marketing

- Innovación en modelos de negocio

Cada uno de los emprendimientos tendrá la oportunidad de participar en tres talleres de dos horas sobre cada uno de estos ejes de acción.

b) Fortalecimiento organizacional

Las empresas tienen la posibilidad de participar en un esquema de formación que será certificado por parte de la Universidad del Rosario, con una intensidad de 36 horas académicas distribuidas en cuatro talleres que hacen referencia a los siguientes temas:

1. Gestión Comercial
2. Gestión Financiera
3. Modelo de Negocio
4. Estructura Organizacional y Gobierno Corporativo

Proceso de Mentoría

La labor del mentor es hacer seguimiento a la empresa y ayudarla a cumplir sus objetivos dentro del programa. El mentor tiene como tareas realizar el Diagnóstico inicial y final de la empresa, definir los indicadores, realizar el plan de trabajo para los tres meses, programar reuniones periódicas con las empresas y asistir a las reuniones de seguimiento.

a) Diagnóstico empresarial

Este diagnóstico se construye entre el mentor y la empresa, idealmente en una visita en sus instalaciones. El diagnóstico revisa ocho variables:

1. Estrategia.
2. Gestión de la Innovación.
3. Modelo de Negocio.
4. Gestión de Procesos.
5. Gestión de la información.
6. Gestión de clientes y mercados.
7. Responsabilidad Social.
8. Creación de Valor.

Este diagnóstico le ayudará al mentor a identificar factores claves de éxito (Key Success Factors) para realizar los indicadores de gestión.

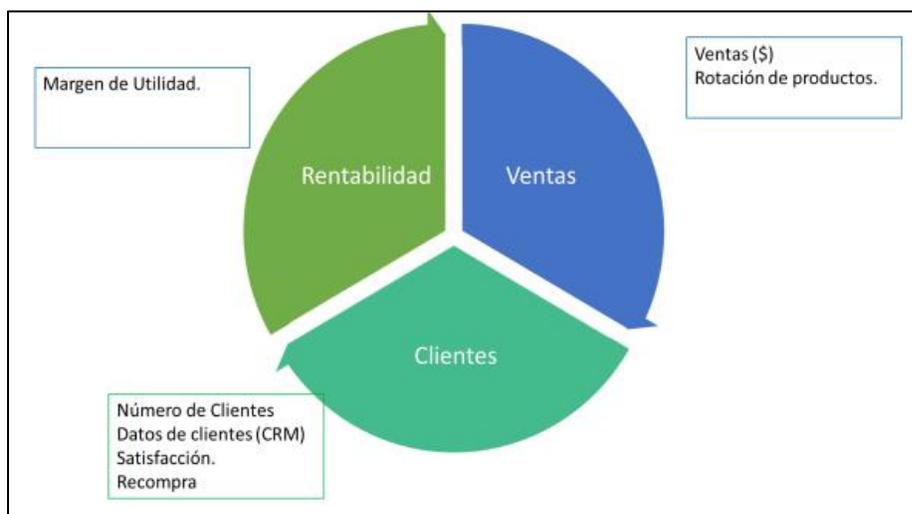
b) Indicadores de medición

Algunos de los indicadores de gestión que son clave medir para tener un resultado exitoso durante el proceso de aceleración son:

- Rentabilidad
- Margen de utilidad
- Costo de Ventas
- Renta bruta.
- Ventas.
- Clientes.

- Número de clientes nuevos vs clientes frecuentes.
- Base de datos (CRM)

Ilustración 9 Composición de indicadores de medición de desempeño empresarial



Nota. Recuperado de "Presentación Programa Mentes Valientes", de Universidad del Rosario, 2018

Está bien identificar indicadores de gestión de innovación como: Desarrollo de nuevos productos, generación de nuevas ideas para la empresa y mejora en procesos.

c) Plan de trabajo

Este plan de trabajo debe ser la ruta de navegación para las doce semanas de trabajo entre las empresas y los mentores. Este plan de trabajo debe contemplar el resultado del diagnóstico inicial, la definición de los indicadores, el calendario de reuniones semanales (dos horas por empresa), y las firmas del mentor y el empresario.

Estrategia Go To Market

Es una estrategia comercial que busca mejorar los resultados del negocio alineando la estrategia empresarial y comercial de la empresa con las necesidades cambiantes e inesperadas de los clientes. Con la estrategia *Go To Market*, se debe adelantar y estudiar las necesidades que se llegan a presentar en la plataforma comercial realizando un análisis de las tendencias y previsiones del mercado. Igualmente, permite al empresario:

- Captar nuevos clientes
- Realizar un ejercicio de validación de producto / precio
- Realizar un ejercicio de validación de segmento de mercado
- Analizar tendencias de compra
- Analizar los competidores de la marca
- Desarrollar nuevas estrategias de venta
- Identificar canales de venta
- Visibilizar y posicionar la marca en el mercado
- Fomentar la innovación y renovación de los productos

Como estrategia del programa, los emprendimientos participan en la plataforma comercial en formato isla ubicados por todo el centro comercial. La designación de las ubicaciones es de manera aleatoria la cual cambia a finales de cada mes. Lo anterior, tiene como objetivo la búsqueda de nuevas estrategias de venta teniendo claridad que la ubicación de la isla estará en una zona caliente del centro comercial.

Consejo asesor

Mensualmente se realiza una junta directiva con empresarios donde se evalúa la evolución de la empresa dentro del programa. Los empresarios que conformen la junta directiva deben cumplir con los siguientes aspectos:

- Experiencia y participación en juntas directivas empresariales.
- Tener comunicación asertiva.
- Visión estratégica empresarial.
- Haber tenido un cargo directivo en una empresa.

El consejo asesor dedica treinta minutos por cada empresa donde, además de dar la bienvenida y presentación del panel durante cinco minutos, realiza la presentación de la empresa (diez minutos) seguido de las conclusiones y retroalimentación de la junta (diez minutos)

4.2 *Mentes Valientes 1 VS Mentes Valientes 2*

La Universidad del Rosario, como precursora y formadora de los líderes en Colombia, y el Centro Comercial Santafé, en la búsqueda de desarrollar un programa de fortalecimiento empresarial con el fin de comprometerse con el crecimiento y sostenibilidad de los diferentes sectores económicos del país, crearon el programa *Mentes Valientes* en el año 2016.

En su primera versión, convocó a quince empresas colombianas las cuales tuvieron exposición comercial en formato “feria” en el centro comercial brindándoles un proceso de

crecimiento acelerado y un programa de formación y fortalecimiento empresarial certificado por la Universidad del Rosario. Con una duración de tres meses (noviembre, diciembre y enero), los emprendimientos lograron experimentar tres épocas totalmente distintas del mercado en las que el índice de ventas pudo incrementarse, mantenerse o decaer.

Durante el desarrollo del programa, los emprendedores contaron con el acompañamiento de un mentor quien era el encargado de apoyar y guiar la formación académica. Al finalizar la exposición comercial e identificar las fortalezas y debilidades de las empresas, se realizó un proceso de formación (de doce horas) que buscaba proyectar a las empresas en temáticas relacionadas al modelo de negocio, estrategia de mercadeo y estrategia financiera.

Mentes Valientes 1 obtuvo como resultado en ventas un monto total de cuatrocientos cuarenta y nueve millones ochocientos veinticinco mil ciento noventa y siete pesos (\$449.825.197 millones COP) donde ocho de las trece empresas participantes lograron ventas superiores al valor del programa; se efectuó un crecimiento semanal en ventas del 15% junto con el mejoramiento en la estructura financiera, estructuración en el área de marketing y el desarrollo de herramientas empresariales. Dos de los emprendimientos tuvieron la opción de continuar en el centro comercial con el formato de isla, quienes al día de hoy son casos de éxito de esta primera versión y quienes se encuentran actualmente en esta plataforma comercial.

Ilustración 10 Evaluación primera versión del programa de Mentas Valientes

EVALUACIÓN PRIMERA VERSIÓN MENTAS VALIENTES

La evaluación de la primera versión del programa Mentas Valientes tuvo como resultado los siguientes aspectos:

- La etapa de selección debe ser rigurosa. Un espacio en el que se comunique al emprendedor los beneficios y los riesgos que tienen al participar en el programa. En esta etapa, se debe priorizar la actitud y competencias que tiene el emprendedor para participar en Mentas Valientes. Para esto, se debe contemplar la experiencia comercial y el flujo de caja de la Empresa dependiendo del perfil y objetivo final del programa.
- La etapa de formación debe contemplar módulos referentes a ventas y modelo de negocio. Es una etapa que debe atender la realidad de los emprendimientos para saber en qué se debe trabajar. Esta etapa podría desarrollarse de manera digital o implementar sesiones de esta forma ya que, por la disponibilidad de tiempo e interés de los emprendimientos en asistir, no se cumple a cabalidad con las sesiones de formación.
- La etapa de mentoría debe plantear un plan de acción como punto de partida para el desarrollo y validación de estrategias del emprendimiento. Debe ser un proceso formal que cuente con actas, documentación que se comparta de manera constante y que sea de fácil acceso para todos los actores que están involucrados en el programa.
- El consejo asesor, además de ser un espacio de retroalimentación, debe ser un mecanismo de vinculación con el ecosistema. La conexión entre el programa y todos los actores del ecosistema emprendedor permite que los emprendimientos experimenten una nueva oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial. Este espacio genera valor para el

Centro de Emprendimiento, el Centro Comercial Santafé y por supuesto, el programa Mentas Valientes.

- Todos los actores involucrados en la operación del programa en la plataforma comercial, deben tener conocimiento del programa.
- La logística del centro comercial debe ser impecable. A pesar de tener el apoyo de la Gerencia y la dirección de proyectos, podría mejorar la atención al emprendimiento en caso de tener alguna solicitud. La respuesta debe ser inmediata para garantizar la operación del programa y la tranquilidad del emprendedor.

Mentas valientes no se considera como un programa de aceleración empresarial ya que no hay inversión en el proyecto por parte de terceros que financien y apoyen las ideas de emprendimiento. El nombre del programa debe definirse acorde al objetivo o finalidad del programa, con ello, se determina el perfil de ingreso el cual debe tener en cuenta la estructura del negocio y el pensamiento del emprendedor. Como programa de responsabilidad social, debe comunicar y hacer visible la inversión que está realizando el centro comercial ante los emprendimientos lo cual dará tranquilidad y garantía de cumplimiento de cada una de las cosas que se plantearon al ofertar el proyecto.

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Dos años después, se realiza la segunda versión del programa en la que se logra convocar a doce emprendimientos, después de un proceso de selección en el que participaron más de cien empresas, y de los cuales dos han tenido la oportunidad de ingresar al programa dada su

participación en el concurso “Shark Tank Colombia”. Teniendo como finalidad el mismo objetivo con el que nació el programa, se realizan algunos ajustes a esta segunda versión con el ideal de corregir las falencias presentadas en la primera versión. El proceso de formación fue el primer ciclo del programa en el que tuvieron inmersión los emprendimientos; durante este proceso se brindaron herramientas empresariales en cuatro áreas temáticas que son de gran apoyo para la formalización y constitución de la empresa, al igual que, una base para identificar en qué deben trabajar los emprendimientos para su proyección a futuro.

A pesar de no haber realizado todas las actividades propuestas desde el inicio del programa (mencionadas en *Caracterización del programa Mentas Valientes, segunda versión*) entre ellas los talleres - workshops, el programa cumplió su cronograma durante los tres meses de exposición comercial y formación académica. Sin embargo, es importante aclarar que en cuestión administrativa el cronograma no se efectuó de la manera planteada desde el inicio haciendo que los procesos de selección, designación de mentores y algunos procesos administrativos con el centro comercial no se realizaran en los tiempos acordados.

Con respecto a la estrategia *Go To Market* se manejó un nuevo formato de exposición comercial (isla), en el que los emprendimientos de manera aleatoria se ubicaron tanto en zonas calientes como en zonas frías del centro comercial. A finales de cada mes, los emprendimientos cambiaban de lugar con el fin de experimentar diferentes escenarios en la misma plataforma. Cada emprendedor contó con un padrino asignado por parte del Centro Comercial Santafé con el fin de acompañar y brindar solución a los requerimientos solicitados por los empresarios en cuanto a la

operación de la isla y desarrollo de algunas estrategias que requerían la aprobación por parte de la gerencia comercial.

Por otra parte, el consejo asesor se reunió de manera mensual con todos los emprendedores en sesiones diarias en las que además de realizar retroalimentación, orientar y dar consejos/tips de venta y mejorar estrategias, se realizó seguimiento de las empresas y del programa en general. En esta oportunidad el consejo asesor estuvo conformado por: El Gerente general y la Directora de proyectos del centro comercial Santafé, Andrés Vargas y Cristina Rueda, los miembros de la junta directiva del centro comercial, la Directora del Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario y el Coordinador del programa, Andrea Ávila y Juan Camilo Arango, los mentores de los emprendedores - Massimo Manzoni, Pedro Niño, Juan Carlos Arcila y Holguer Rangel - y los padrinos designados por la plataforma comercial.

Finalizado el programa y tras recopilar la perspectiva del programa por parte de cada uno de los actores involucrados, se busca proponer un nuevo programa de aceleración que supla las falencias y debilidades encontradas en la segunda versión de *Mentes Valientes*.

5. Presentación y análisis de resultados

5.1 Fase de Empatía

Dado que el *Design Thinking* contempla la empatía como el primer paso para identificar las necesidades de los usuarios, este trabajo se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas con los diferentes participantes y actores del programa Mentes Valientes. Primero, fue necesario realizar un proceso de socialización sobre el objetivo de este trabajo con el fin de lograr una cercanía con los involucrados y generar la confianza necesaria para recibir la información de forma transparente y clara. En cada una de las entrevistas realizadas se aclaró que la información y comentarios recolectados iban a ser utilizados únicamente con el propósito de mejorar el programa para sus próximas versiones. Todos los entrevistados participaron de manera voluntaria aceptando entregar la información más relevante y objetiva posible.

En total se realizaron 19 entrevistas, cuatro con mentores, diez con emprendimientos, tres con coordinadores y dos con directores. La estructura de las entrevistas permaneció igual para los diferentes actores, aunque algunos agregaron comentarios adicionales que permitieron nutrir más el proceso. La estructura principal de las entrevistas fue la siguiente:

Introducción: Socialización sobre el objetivo de trabajo de grado, necesidad de las entrevistas y autorización para grabar entrevistas con el fin de anexarlas como adjunto.

1. Hablemos sobre su acercamiento y aproximación a Mentas Valientes. ¿Cómo conoció el programa y por qué se vinculó a él? (En el caso de los directores la pregunta fue: ¿Cómo surge la idea de Mentas Valientes y por qué se toma la decisión de iniciar este programa?)
2. Cuéntenos sobre la convocatoria del programa, ¿Qué canales se utilizaron? ¿Qué empresas se presentaron y qué perfil tenían? ¿Qué se podría mejorar del proceso de convocatoria?
3. Hablemos sobre el proceso de selección de los emprendimientos, ¿Qué criterios y qué requisitos debían cumplir los emprendedores para participar en el programa? ¿Considera apropiados estos criterios o podrían mejorar? ¿Considera que el perfil de las empresas que participan es el adecuado o debería cambiar?
4. La primera fase del programa contempla un proceso de formación centrada en 4 temáticas. ¿Qué destaca de este proceso de formación? ¿Considera que las temáticas son apropiadas o cuales deberían contemplarse en este proceso? ¿Qué se puede mejorar sobre la formación que reciben?
5. Pasando al proceso de mentoría, quisiéramos saber cuál es su percepción del acompañamiento que ha recibido por parte del mentor. ¿Han construido un plan de trabajo desde el inicio? ¿El mentor ha aportado elementos significativos para su empresa? ¿Hay algún entregable que tengan programado con su mentor? ¿Qué podría mejorar del proceso de mentoría, es necesario que sea más regulado o formal?
6. ¿Cómo fue su experiencia en los consejos asesores o juntas directivas? ¿Considera que las personas que participan en este espacio aportan a su empresa? ¿Qué podría mejorar en estos encuentros?

7. Cuéntenos sobre la coordinación del programa. ¿Qué puede mejorar de acuerdo a temas logísticos, espacios, distribución de los emprendedores, coordinación de procesos y del programa?
8. ¿Qué comentarios adicionales puede hacer sobre el programa? ¿Qué le aportó el programa a la empresa? ¿Qué pudieron validar del producto/servicio y segmento de mercado? ¿Considera que este es un programa de aceleración empresarial o qué le hace falta para ser como tal?

Durante la etapa de entrevistas también se tuvo la oportunidad de participar en dos consejos asesores (o juntas directivas) de los cuales se recopiló información de acuerdo a los comentarios de los emprendedores, mentores, coordinadores y miembros de la junta participantes. Tuvimos la oportunidad de entrevistar al coordinador de la primera versión de Mentes Valientes, con el fin de realizar una comparación adicional de las mejoras entre los dos momentos del programa.

Para sintetizar los resultados de las entrevistas, a continuación, se presentan tres cuadros que exhiben los comentarios recibidos en las entrevistas por parte de los diferentes actores. Se encuentra un cuadro de aspectos positivos del programa, un cuadro de falencias que se consideran evidentes de acuerdo a los comentarios, y finalmente uno de mejoras que resume las posibilidades de acuerdo a la percepción de los entrevistados.

ASPECTOS POSITIVOS

El programa *Mentes Valientes* se caracterizó por su visibilidad y buena percepción en el mercado logrando llamar la atención e inscripción de más de cien emprendimientos. Fueron seleccionados doce emprendimientos: Diez emprendimientos por la convocatoria realizada por el centro de emprendimiento por medio de la página web y redes sociales de la institución, pauta en radio y branding del programa en el centro comercial. Los dos emprendimientos faltantes, ingresaron al programa debido a su participación en el concurso Shark Tank Colombia.

Los actores del programa resaltan los siguientes aspectos:

- La etapa de formación se desempeñó por la excelencia académica de los docentes que participaron en este proceso.
- La etapa de mentoría logró construir y desarrollar un plan de acción entre el emprendedor y el mentor, al igual que, construir varias estrategias comerciales encaminadas al crecimiento y fortalecimiento del emprendimiento las cuales se pusieron en marcha durante el ejercicio de exposición comercial con el ideal de darles continuidad una vez finalice el programa.

Para la mayoría de emprendedores la mentoría se considera como el valor agregado del programa *Mentes Valientes*; se logró consolidar un vínculo laboral y personal con cada uno de los mentores desde el inicio del proyecto.

- El consejo asesor, como espacio de retroalimentación, aportó a la identificación de nuevas estrategias que ayudaron al cumplimiento de metas y objetivos de cada emprendimiento.

Como opinión de todos los actores participantes, el programa **MENTES VALIENTES** permitió la validación del producto o servicio de cada emprendedor, permitió validar el segmento de mercado, los canales de comercialización, las estrategias de venta que venía implementando el emprendimiento, así como, las nuevas estrategias que planteó durante su participación en el programa.

Igualmente, *Mentes valientes* aportó a la identificación de fortalezas y debilidades del emprendimiento teniendo como objetivo trabajar en cada una de estas. Durante el ejercicio de exposición comercial y el acompañamiento del mentor, los emprendedores reconocieron las áreas de la empresa a fortalecer, qué estrategias aplicar para mejorar y suplir las deficiencias empresariales, así como, los factores que no aportan a la cadena de valor.

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 12 Resumen aspectos negativos del programa Mentas Valientes, segunda versión

ASPECTOS NEGATIVOS			
ACTOR / ETAPA	ATRACCIÓN Y SELECCIÓN	FORMACIÓN	MENTORÍA
EMPRENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos que no tienen un gran músculo financiero • Comunicación de expectativas que no se cumplieron en el desarrollo del programa, <p>Expectativas relacionadas a: Ventas, publicidad de las marcas y del programa en el centro comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hubo orden en el proceso de entrega de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • La profundidad de los temas no suple las expectativas de todos los emprendimientos. • No todos tienen la misma formación • La duración del programa es corto 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos plantearon desde el inicio del programa un plan de trabajo • No hay formalidad de las sesiones (Algunos casos) • No todos se pudieron reunir con sus mentores por disponibilidad de tiempo
MENTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de emprendimientos que no tienen claridad del objetivo del programa • Selección de emprendimientos que no tienen la suficiente experiencia para 	<ul style="list-style-type: none"> • No profundiza en las necesidades de los emprendimientos • Es un proceso corto 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay formalidad en el proceso: Actas, formatos de plan de trabajo, correos informativos

	<p>participar en este tipo de escenarios comerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos que no tienen músculo financiero • No hay participación de todos los actores en esta etapa inicial 		
COORDINACIÓN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumplió con el cronograma planteado desde el inicio del programa. Los procesos se realizaron de manera apresurada 	-	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo formalización de todos los procesos de acompañamiento entre el mentor y el emprendedor (Actas, formatos de plan de trabajo)
GERENCIA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de emprendimientos que no tienen claridad del objetivo del programa • Selección de emprendimientos que no tienen la suficiente experiencia para participar en este tipo de escenarios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • La profundidad de los temas no supe las expectativas de todos los emprendimientos. No todos tienen la misma formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo conocimiento ni interacción con los mentores durante el programa

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 13 Resumen aspectos negativos del programa Mentas Valientes, segunda versión

ASPECTOS NEGATIVOS			
ACTOR / ETAPA	COORDINACIÓN	CONSEJO ASESOR	OTROS COMENTARIOS

EMPRENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo respuesta inmediata a las solicitudes o preguntas • En muchas ocasiones no se evidenció la comunicación entre mentores, coordinador y centro comercial • No hubo un acompañamiento constante por parte de los padrinos del centro comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos emprendimientos mencionan que no siempre se materializó de manera inmediata las estrategias o actividades propuestas por el consejo asesor. No hubo apoyo por parte de los coordinadores del Centro Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de rotación de los emprendimientos no se debería realizar, afecta la visibilidad, recurrencia y recordación de las marcas • No hay comunicación dentro del centro comercial de la estrategia de rotación • No hubo una buena organización de la logística del programa • No hay reconocimiento de los emprendimientos, solo del centro comercial y de la Universidad
MENTORES	<ul style="list-style-type: none"> • No hay formalidad de los procesos • No hay una comunicación clara entre los coordinadores • No hay respuesta inmediata a las solicitudes de algunos mentores • No hay conocimiento entre todos los actores del programa • No hay claridad de 	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo acompañamiento por parte de algunos padrinos en la materialización de las estrategias o consejos dados en el consejo asesor 	-

	funciones		
COORDINACIÓN CENTRO DE EMPRESARIADO	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo formalización de todos los procesos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumplió con el cronograma planteado 	-
GERENCIA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo formalización de todos los procesos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad de la exigencia o importancia de este espacio • No hay total aprovechamiento del espacio para definir y poner en marcha algunas estrategias • Visto como un lugar para dar quejas 	-

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

PROPUESTAS DE MEJORA			
EMPRENDIMIENTO / ETAPA	ATRACCIÓN Y SELECCIÓN	FORMACIÓN	MENTORÍA
EMPRENDIMIENTO I	Evaluación de emprendimientos que puedan generar ingresos en este tipo de escenario comercial	-	-
EMPRENDIMIENTO II	<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar la experiencia de los emprendedores en un centro comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de estrategias y herramientas digitales • Personalización de este espacio según necesidades del emprendedor • Profundizar en herramientas: administrativas, gestión organizacional, estructuración de proyectos, producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar plan de trabajo de acuerdo al modelo de negocio del emprendimiento
EMPRENDIMIENTO III	Emprendimientos con mayor posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor énfasis en manejo financiero y contabilidad • Estrategias de venta para el punto en el centro comercial 	Formalidad de actas
EMPRENDIMIENTO IV	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos que tienen experiencia en el mercado y tengan la capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundización en temas que sean útiles para el crecimiento del emprendimiento • Clases prácticas, no 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar un ejercicio de retroalimentación para cada emprendedor • Selección de mentores que tengan

	financiera para costear el programa sin verse afectados	teóricas • Mayor duración de esta etapa del proyecto • Los formadores deben tener claridad de información sobre el programa	disponibilidad de tiempo
EMPRENDIMIENTO V	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de expectativas y realidad de la plataforma comercial en cuanto a ventas • Comunicación de los beneficios y los riesgos del programa • Selección de empresas que estén posicionadas en el mercado con músculo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Debería tener varias sesiones de formación • Los conceptos vistos en la formación deben ponerse en práctica de manera sencilla y fácil, no debe ser teórica • Debería ser un proceso personalizado para cada uno de los emprendimientos 	Implementación de estrategias que se puedan aplicar teniendo en cuenta la dinámica del centro comercial
EMPRENDIMIENTO VI	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos que tengan experiencia comercial • Claridad con las expectativas y la realidad comercial del escenario al que se van a enfrentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos prácticos y no teóricos • Profundizar temáticas según las necesidades del emprendimiento • Manejo de herramientas digitales • Después de concluir la exposición comercial, tener un 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que permitan evidenciar seguimiento y trabajo de los mentores (Tareas para entregar, actas, clases) • Mayor exigencia por parte de los mentores

		espacio de retroalimentación y seguimiento de las estrategias y aprendizajes del proyecto	
EMPRENDIMIENTO VII	<ul style="list-style-type: none"> • Los emprendimientos deberían tener formación y experiencia comercial (Cumplimiento de requisitos para ingresar al programa) • Comunicación de los beneficios y riesgos del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos prácticos y aplicados a la realidad de cada emprendimiento • Explicación de la zona comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • El mentor debería participar desde el inicio del programa (Etapas de atracción y selección - conocimiento de los emprendimientos) • Acompañamiento y seguimiento del emprendimiento desde el punto cero • Claridad de los objetivos de la mentoría
EMPRENDIMIENTO VIII	<ul style="list-style-type: none"> • El músculo financiero no debe ser un requisito de ingreso al programa • Comunicación y selección de emprendimientos afines a la plataforma comercial 	Enfocado a procesos de formación a emprendimientos (Personalización por emprendedores)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso continuo • Seguimiento en el día a día del emprendedor en todos los ámbitos posibles
EMPRENDIMIENTO IX	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de expectativas y número de ventas para el manejo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en los contenidos de cada área • El programa podría tener una mayor 	<ul style="list-style-type: none"> • El mentor debería participar desde el inicio del programa • Selección de mentores que tengan

	inventario • Claridad de los periodos estacionales del centro comercial	duración. Podría estar enfocado a las necesidades de cada emprendimiento	disponibilidad de tiempo
--	--	--	--------------------------

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 15 Propuestas de mejora del programa Mentas Valientes, segunda versión

PROPUESTAS DE MEJORA			
EMPRENDIMIENTO / ETAPA	COORDINACIÓN	CONSEJO ASESOR	OTROS COMENTARIOS
EMPRENDIMIENTO I	El acompañamiento de todos los actores podría ser constante	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los miembros del consejo asesor hacia los emprendimientos • Escenario para la creación de alianzas - relacionamiento con marcas para crecer como empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y reconocimiento del programa por parte de todo el personal del centro comercial, los directivos y de la universidad del Rosario • Evaluación de precio por la participación en el programa
EMPRENDIMIENTO II	Mejorar el proceso de acompañamiento por parte de la universidad	-	No considera el acompañamiento académico como un valor agregado del programa
EMPRENDIMIENTO III	-	-	Es una gran oportunidad para aprender y crecer como emprendimiento
EMPRENDIMIENTO IV	Mejorar los conductos de comunicación con el centro comercial.	Puntualidad en las sesiones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación sobre el programa con todos los funcionarios del centro comercial • Realizar publicidad del

			<p>programa y los emprendimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y hacer seguimiento a las condiciones laborales de los vendedores • Incentivar participación de estudiantes
EMPRENDIMIENTO V	Claridad de los roles del centro comercial con los emprendedores	Presentación de los miembros del consejo asesor hacia los emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> • El mentor debe ser un rol que acompañe al emprendimiento desde el inicio hasta el final del proyecto
EMPRENDIMIENTO VI	Claridad de los roles (padrinos) y funciones de los coordinadores	Podrían realizar sugerencias o estrategias que puede implementar el emprendimiento para mejorar su proceso en el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción cumplimiento del cronograma del proyecto • Hacer publicidad tanto del programa como de los emprendimientos • Compartir desde el principio del programa los riesgos que existen si se participa en Mentas valientes • Nombramiento de equipo externo de trabajo
EMPRENDIMIENTO VII	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de las funciones y tareas de los padrinos designados por el centro comercial • Menos burocracia en el proyecto • Actitud y disposición de ayuda con las solicitudes del emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad de comentarios por parte de todos los participantes • Acompañamiento de las estrategias planteadas en este espacio 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay necesidad de realizar la rotación de los emprendimientos. Para esto, es necesario realizar un ejercicio de validación • Mayor acompañamiento de la universidad en el desarrollo del programa • Oportunidad de activación de marca

			en el centro comercial
EMPRENDIMIENTO VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad del conducto regular • Claridad en procesos, tareas y cumplimiento de expectativas del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los perfiles de los emprendedores por parte del consejo • Aportes reales por parte de los expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se debería realizar la rotación de islas - Pérdida de clientes • Conocimiento de todos los funcionarios y administrativos del centro comercial acerca de Mentas Valientes - Comunicación y puntos de información
EMPRENDIMIENTO IX	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de acompañamiento y seguimiento por parte del centro comercial - Cumplimiento de la ayuda ofertada 	-	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación debe ser clara. Se deben estipular los conductos de comunicación desde el inicio del programa

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 16 Propuestas de mejora del programa Mentas Valientes, segunda versión

PROPUESTAS DE MEJORA			
MENTOR / ETAPA	ATRACCIÓN Y SELECCIÓN	FORMACIÓN	MENTORÍA

MENTOR I	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gasto como prerequisite • No admitir la participación de emprendimientos de comida • No admitir emprendimientos que no cuentan con flujo de caja • Admitir empresas dispuestas a aprender, quebrar y correr riesgos 	<p>Brindar formación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cierre de venta • Uso de medios y herramientas digitales • Dinámicas de internacionalización • Debe ser práctica, no teórica 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería realizar al interior del Centro Comercial, en el día a día del programa • Formalización del ejercicio por medio de un plan de trabajo, actas, evaluaciones • El mentor debería participar al interior del grupo desde el proceso de selección hasta el cierre del programa
MENTOR II	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos con productos afines a la plataforma comercial • Selección de emprendimientos que tengan la actitud de ganar y perder • Perfil de emprendimiento que tenga un modelo de negocio claro, no es necesario tener mucha trayectoria en el mercado • Participación del mentor desde esta etapa 	<p>Brindar formación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura financiera • Categorías o temáticas inherentes al crecimiento del emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad por parte del emprendedor acerca de las funciones y tareas del mentor • Exigencia del emprendimiento hacia el mentor - Interés y compromiso
MENTOR III	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de emprendimientos con capacidad financiera y formalización de procesos básicos para el desarrollo de la empresa • Selección de proyectos con realidades maduras • Concientización de un escenario con beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar estrategias comerciales para el punto de venta • Debe ser práctica, no teórica 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada en temas específicos para cada uno de los emprendimientos • La designación de los emprendimientos se debería realizar teniendo en cuenta el perfil del mentor.

	y riesgos		
MENTOR IV	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las expectativas de ventas y la realidad de cada uno de los ciclos del programa. • Emprendimientos constituidos y maduros. • Claridad en qué Mentas valientes es un programa de aprendizaje y de experimentación empresarial • Mayor formalidad con el proceso - Participación de los mentores. 	Brindar formación en: <ul style="list-style-type: none"> • Retail • Estrategia de ventas • Tips sobre ventas y trabajo en una plataforma comercial • Categorías generales de un proceso de emprendimiento • Estrategias digitales 	Formalidad en el plan de acción

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 17 Propuestas de mejora de programa Mentas Valientes, segunda versión

PROPUESTAS DE MEJORA			
MENTOR / ETAPA	COORDINACIÓN	CONSEJO ASESOR	OTROS COMENTARIOS
MENTOR I	<ul style="list-style-type: none"> • La universidad debe tener mayor incidencia en la toma de decisiones • Compartir desde el primer día el cronograma y plan de acción del programa con todos los actores • Todos los actores deberían interactuar desde el día cero • Mejorar la comunicación del proyecto y cumplimiento de expectativas que han sido planteadas en la presentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de expertos en retail y venta comercial • Existencia de escenarios para quejas y reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Debería comunicarse al interior de la universidad en: Asignaturas, conferencias, actividades del centro de emprendimiento • Contar con la participación de estudiantes que

	del programa		estén interesados en la línea de emprendimiento
MENTOR II	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y claridad de soluciones hacia los emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de personas expertas (externas) en el medio comercial • Espacio de autoanálisis del negocio • Materialización de los consejos y estrategias planteadas por la junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el principio del programa, se deben plantear las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores del proyecto • Temporalidad del programa como una estrategia positiva para el crecimiento de los emprendimientos • Mayor visibilidad y comunicación del programa por parte de la universidad
MENTOR III	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser más estructurada y organizada la comunicación de las partes, al igual que, los procesos del proyecto. • Definición y cumplimiento del cronograma de sesiones de trabajo y reuniones • Organización y coordinación de procesos para el cumplimiento de la estrategia <i>Go To Market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en los procesos - Conductos regulares para la materialización de las actividades en el centro comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Describe a Mentees Valientes como un programa de responsabilidad social empresarial ya que hay claridad de las buenas intenciones de las partes • Comunicación y reconocimiento del programa y los emprendedores

MENTOR IV	<ul style="list-style-type: none"> • Formalidad con las tareas y planes de acción • Puntualidad con reuniones • Debe haber claridad y cumplimiento del cronograma estipulado desde el inicio del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad y orden • Debe tener conocimiento total de cada uno de los emprendimientos • Existencia de un escenario en el que puedan participar todas las partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe existir el reconocimiento a los emprendedores en cada una de las estrategias de comunicación del programa • El mentor debería participar desde el proceso de selección de los emprendimientos • Considera y valora la importancia de este tipo de programas en el país
------------------	--	--	---

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 18 Propuestas de mejora del programa Mentas Valientes, segunda versión

PROPUESTAS DE MEJORA			
COORDINADOR / ETAPA	ATRACCIÓN Y SELECCIÓN	FORMACIÓN	MENTORÍA
COORDINADOR I	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de emprendedores con productos innovadores • Emprendimientos con más experiencia • Requiere más tiempo el proceso de convocatoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas actividades de formación académica (Ejm: Rueda de negocios) • Contenido del programa según información que compartan los emprendimientos (Personalización de los contenidos del programa) • Profundización en temas relacionados a Herramientas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas digitales para recopilar la información

<p>COORDINADOR II</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en los procesos de entrevista • Inclusión de mentores • Realización de test para tener conocimiento de habilidades blandas • Emprendimientos más consolidados • Comunicación de expectativas: Beneficios, riesgos y nuevas oportunidades para los emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundización en categorías (Temas de interés de todos los emprendedores una vez haya concluido la primera parte del programa) 	<ul style="list-style-type: none"> • El centro comercial debería tener conocimiento de los mentores y del proceso, no hay contextualización de este por parte de la universidad
------------------------------	---	---	--

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Ilustración 19 Propuestas de mejora del programa Mentes Valientes, segunda versión

PROPUESTAS DE MEJORA			
COORDINADOR / ETAPA	COORDINACIÓN	CONSEJO ASESOR	OTROS COMENTARIOS
<p>COORDINADOR II</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de manual de procesos • Formalidad de entregables y avances del programa • Claridad de funciones administrativas - garantizar la operación del programa • Mejorar la comunicación • Seguimiento y evaluación permanente del plan de trabajo 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de plataforma para el seguimiento administrativo del programa que permita el acceso de todos los actores • Afiliación del programa a nuevas plataformas comerciales - convenios • Para ser un programa de aceleración se deben incluir actividades como ruedas de negocio

<p style="text-align: center;">COORDINADOR II</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalidad de los procesos: Actas, entregables de manera semanal y mensual • Mejor comunicación entre las partes • Claridad de los conductos regulares • Claridad de los roles 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería llamar "Junta directiva" • Mayor formalismo - Importancia del espacio • Mayor exigencia hacia los emprendedores • Inculcar disciplina como empresarios 	<p>Propósitos del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentores valientes como un semillero de formación en emprendimiento • Programa con enfoque social • Conocimiento del mundo real para los emprendedores • Ejercicio de validación de un producto en este tipo de plataformas • Posibilidad de aprendizaje para el futuro
--	---	--	---

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Fase de Definición

La etapa de definición en este trabajo, corresponde al planteamiento y definición del concepto que rige la nueva propuesta del programa mentes valientes para su tercera versión. Es importante mencionar que el alcance de este trabajo propone una definición e ideación del nuevo programa, pero será necesario que se realice una nueva validación con los coordinadores y mentores para determinar si es viable el modelo que se propone a continuación. La definición propuesta a continuación propone las líneas de acción más importantes para el programa y define los retos que se plantean para una nueva versión.

Programa Mentes Valientes 3.0

Es un programa de aceleración empresarial, desarrollado por el Centro Comercial Santafé y la Universidad del Rosario, con el fin de impulsar y fortalecer el crecimiento de emprendimientos bajo un esquema de formación, consultoría, validación de mercado a través de una experiencia Go To Market y conexión con el ecosistema de emprendimiento en Colombia.

Retos para la nueva estructura del programa:

Como resultado del análisis de información recolectada en el proceso de empatía, es necesario concluir los aspectos más relevantes que se convierten en pilares para la nueva estructura

del programa Mentas Valientes. A continuación, se encuentran los retos que se evidencian gracias a los comentarios de los diferentes actores.

1. Organizar un cronograma viable para el programa, con lapsos de tiempo coherentes para alcanzar los objetivos que se proponen en cada una de las etapas del programa.
2. Realizar un proceso de convocatoria atractivo para emprendimientos con productos y servicios innovadores, que estén interesados en fortalecer su crecimiento y puedan comprometerse con un programa como Mentas Valientes.
3. Implementar una etapa de selección rigurosa que incluya requerimientos y procedimientos formales para llegar a una elección adecuada, transparente y exitosa de los emprendimientos que participarán en el programa.
4. Estructurar un proceso de formación que pueda aportar herramientas y competencias para los emprendimientos que están participando, de forma práctica y aplicable para cada una de las empresas.
5. Generar una coordinación apropiada sobre los temas logísticos correspondientes a la plataforma comercial para poder solucionar inconvenientes o peticiones por parte de los emprendedores.
6. Fortalecer el acompañamiento por parte de los mentores, definiendo detalladamente el rol y el alcance que tienen durante el proceso, de forma que se pueda generar un plan de trabajo estructurado y un seguimiento apropiado para este proceso.
7. Organizar los espacios de juntas directivas o consejos asesores con un rol más específico y con mayor documentación para poder generar un ejercicio con mayor contribución por parte de los miembros de la junta a los emprendedores.

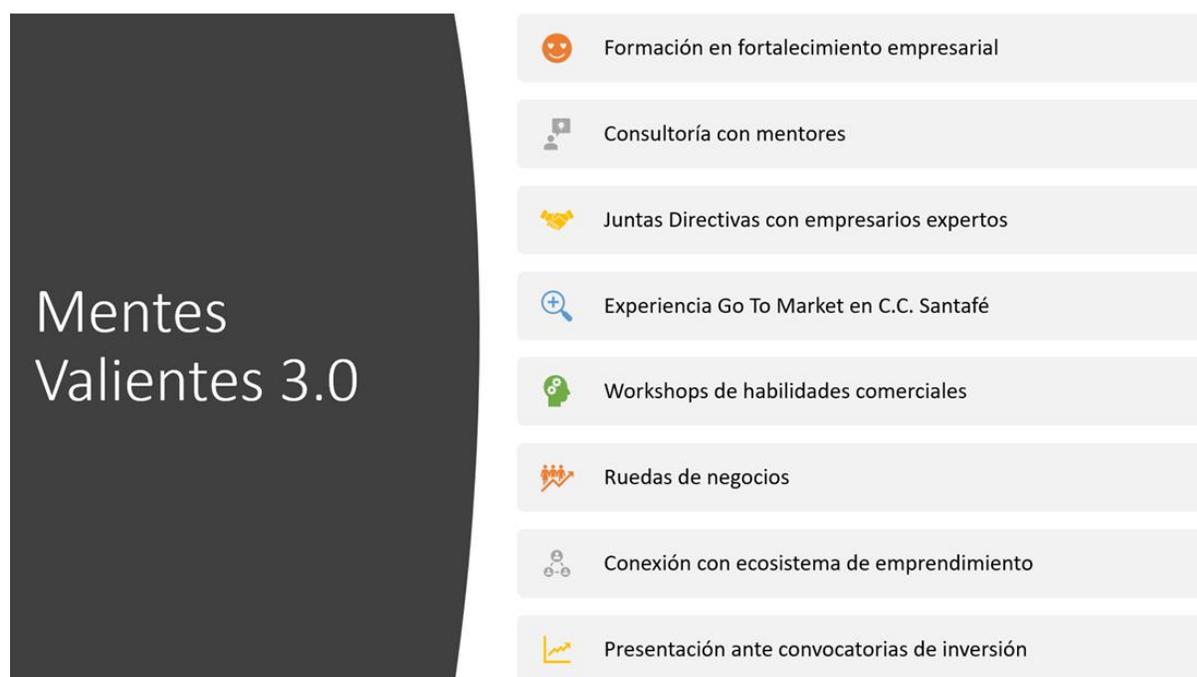
8. Desarrollar un proceso de conexión con el ecosistema del emprendimiento en el país con el propósito de generar alianzas, reconocimientos o postulación a convocatorias que puedan ayudar a fortalecer el crecimiento de los emprendimientos participantes.
9. Implementar una plataforma pertinente y eficaz para poder realizar un seguimiento de los diferentes procesos del programa, con el propósito de tener toda la información recopilada en un mismo sistema, con formatos determinados y facilitando la revisión y generación de informes sobre el avance de los emprendimientos participantes.

6.2 Fase de Ideación

El resultado final de este ejercicio de caracterización, evaluación, análisis y definición, concluye en la propuesta final del programa *Mentes Valientes* para una tercera versión del mismo. A continuación, se encuentra la estructura del programa que se propone:

Como se mencionó anteriormente, *Mentes Valientes 3.0* es un programa de aceleración que busca impulsar y fortalecer el crecimiento de emprendimientos bajo un esquema de formación, consultoría, validación de mercado a través de una experiencia *Go To Market* y conexión con el ecosistema de emprendimiento en Colombia.

Ilustración 20 Componentes del programa Mentas Valientes 3.0



Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Para cumplir realmente con la propuesta de valor del programa, es necesario tener en cuenta las definiciones propuestas de un programa de aceleración y por ello se propone dos nuevos componentes de conexión con el ecosistema de emprendimiento y la presentación ante convocatorias de inversión.

Etapas del programa Mentas Valientes 3.0

- Convocatoria
- Selección
- Inicio de mentoría y Plan de aceleración
- Curso de formación
- Workshops habilidades comerciales

- *Go To Market*
- Juntas directivas
- Rueda de negocios
- Presentación a convocatorias externas

El calendario propuesto para el programa 2019, es el siguiente:

Ilustración 21 Calendario del programa Mentas Valientes 3.0

ETAPA DEL PROGRAMA	FECHAS PROPUESTAS
Preparación del Programa	Agosto 05 a Agosto 09
Convocatoria	Agosto 12 a Septiembre 13
Selección de emprendedores	Septiembre 16 a Octubre 04
Inicio de Mentoría	Octubre 07 a Octubre 11
Construcción plan de aceleración	Octubre 14 a Octubre 18
Curso de Formación	Octubre 21 a Octubre 25
Workshops de Habilidades Comerciales	Octubre 28 a Noviembre 01
Preparación de Stands, exhibiciones y producto	Noviembre 04 a Noviembre 08
Primer mes de exhibición comercial	Noviembre 12 a Diciembre 09
Primer Junta directiva	Diciembre 11
Segundo mes de exhibición comercial	Diciembre 9 a Enero 13
Segunda Junta directiva	Enero 15
Tercer mes de exhibición comercial	Enero 13 a Febrero 10
Rueda de negocios	Enero 27 a Enero 31

Junta directiva final	Febrero 11
Presentación a convocatorias externas	Enero a Marzo 2020

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Convocatoria: Se propone realizar la convocatoria durante un mes en el cual los emprendimientos se puedan inscribir al programa. Este proceso debe realizarse buscando alianzas con centros de emprendimiento, universidades, incubadoras empresariales y demás miembros del ecosistema del emprendimiento que puedan estar interesados en postular empresas para participar. Lo anterior también facilita que los emprendimientos tengan estructuras validadas por mentores o consultores de las entidades que los postulan. Es necesario que, en la convocatoria, la difusión aclare la propuesta de valor del programa, los objetivos y los componentes del mismo.

Selección: Es el proceso que debe realizarse con mayor rigurosidad para poder tener más probabilidad de éxito de los emprendimientos en el programa. Para este proceso se proponen unos nuevos requisitos en la selección:

Requisitos para participar en Mentas Valientes 3.0

- a. Contar con dos años de constitución.
- b. Pertenecer al régimen común y tener resolución de facturación.
- c. Contar con estados financieros de los dos últimos años.
- d. Ventas del último año superiores a \$300,000,000 millones de pesos.
- e. Presentar plan de negocios o plan estratégico de la empresa.
- f. Tener capacidad operativa para incrementar sus ventas.

- g. Contar con el compromiso y disponibilidad para que al menos uno de los socios de la empresa pueda dedicarse al programa de tiempo completo.
- h. Capacidad financiera para pagar el programa e invertir en recursos necesarios para las ventas durante el mismo.

Durante el proceso de selección es fundamental realizar un primer filtro en el que se verifique el cumplimiento de todos los requisitos mencionados. Luego de esto se debe realizar una entrevista en la cual deben participar los coordinadores y los mentores del programa. Finalmente, para comprobar la información brindada en los documentos presentados y en la entrevista, debe programarse una visita a la empresa. En la visita debe asistir al menos un mentor y uno de los coordinadores del programa. En caso de que la información verificada en la visita no sea coherente con la presentada en los filtros anteriores, se podrá tomar la decisión de retomar emprendimientos de los filtros anteriores para tomar la mejor decisión. Finalmente, los mentores y los coordinadores deben tener una reunión para determinar si están de acuerdo en que los 12 emprendimientos seleccionados sean la mejor opción para empezar el programa. Este proceso de selección debe contemplar al menos tres semanas para poder cumplir los objetivos de manera adecuada.

Mentoría: Para el acompañamiento de los mentores es necesario estructurar de una manera más formal el proceso con el fin de tener un seguimiento verificable a través del programa. Inicialmente es fundamental que los mentores sean asignados a los emprendedores de acuerdo a las industrias y sectores empresariales con los cuales tienen experiencia. Asimismo, es preferible que sean los mentores quienes deciden con cuales empresas trabajar ya que conocen los perfiles desde el proceso de selección y pueden tener mayor afinidad con algunas. Debe realizarse una

reunión entre el coordinador del programa por parte de la Universidad y los mentores para realizar este ejercicio de asignación. Luego de esta asignación los mentores pueden iniciar el programa por lo cual se propone la siguiente estructura de mentoría.

Ilustración 22 Descripción de etapas del proceso de mentoría del programa Mentas Valientes 3.0

ETAPA	DURACIÓN	OBJETIVOS
Reunión inicial del Mentor con Emprendedor	2 horas	Conocimiento a profundidad del emprendimiento, grupo de socios, objetivos durante el programa y potencial de crecimiento. Es recomendable que esta reunión se realice en las instalaciones de la empresa.
Estructuración Plan de Aceleración	4 horas	Estructuración de los objetivos, estrategias, tácticas e indicadores que se desarrollarán durante el programa mentas valientes. En este punto se debe proponer un entregable para el final del programa que trabajará el emprendedor con la mano del mentor.
Visita inicial en Stand	1 hora	Al empezar la exposición comercial los mentores deben realizar una visita para verificar que se estén cumpliendo las estrategias y tácticas propuestas en el plan.
Seguimiento semanal	2 horas semanales	Cada semana el mentor y el emprendedor se deben reunir para tener trazabilidad del cumplimiento de objetivos e indicadores propuestos.
Reunión mensual previa a Junta Directiva	2 horas	En esta reunión el mentor y el emprendedor deben estructurar la presentación que realizarán en la junta directiva, los documentos que enviarán previamente y las estrategias nuevas que se presentarán para que la pueda revisar y retroalimentar.
Preparación para ruedas de negocio	2 horas	El mentor definirá las estrategias de acuerdo a los clientes y ruedas de negocio en las cuales se participarán.
Preparación para	4 horas	En estas sesiones el emprendedor deberá

Convocatorias externas		estructurar documentos, plan de negocios y pitch para inversionistas y convocatorias externas a las cuales se van a presentar.
------------------------	--	--

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Para el apropiado seguimiento de este proceso de mentoría es necesario incorporar una plataforma que permita realizar el seguimiento de las mentorías, con formatos establecidos de acuerdo a los objetivos de cada etapa. Es importante que tanto los coordinadores del Centro Comercial Santafé como los de la Universidad del Rosario tengan acceso a esta información para tener una comunicación apropiada.

Inicio de Mentoría y Plan de Aceleración: Se propone que el inicio de la mentoría se realice antes del proceso de formación por tres argumentos principales. Primero, es viable que, en el inicio de la mentoría y la estructuración del plan de aceleración, se evidencien necesidades adicionales que puedan ser incluidos en el programa de formación. Segundo, el mentor puede ayudar a desarrollar un plan de aceleración en el que se incorporen las herramientas del proceso de formación generando mayor articulación en el programa. Tercero, es muy recomendable que el plan de aceleración cuente con un tiempo de preparación antes de la estrategia *Go To Market* dados los comentarios por parte de los mentores y los emprendedores. Es recomendable que el mentor pueda incorporarse inclusive en el diseño del stand y exhibición que van a utilizar las empresas.

Curso de formación: En el curso de formación es necesario incluir temáticas más relacionadas con el objetivo de *Go To Market* del programa. Muchos de los comentarios que se mencionaron sobre el programa de formación desarrollado hasta el momento evidencia que la formación no es práctica ya que no se utilizan las herramientas aplicadas a los emprendimientos que participan. Los temas para el curso de formación deben estar alineados con las necesidades

que se identifican en los emprendimientos durante la etapa de selección y durante la primera semana de trabajo con los mentores. A continuación, se encuentran los módulos que se proponen para la etapa de formación:

Ilustración 23 Propuesta de módulos de formación para el programa Mentees Valientes 3.0

MÓDULOS DE FORMACIÓN	DURACIÓN
Plan Estratégico de Negocios	6 Horas
Finanzas para emprendedores	6 Horas
Derecho de Empresa	6 Horas
Gestión Comercial y Retail	6 Horas
Marketing Digital	6 Horas
Gobierno Corporativo	6 Horas

Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

En los módulos se propone Plan estratégico de negocio pues, aunque anteriormente se ha desarrollado el tema de modelo de negocio, es fundamental que los emprendimientos puedan desarrollar un adecuado plan de negocios con todos los componentes del mismo, estrategias e indicadores que sean útiles para el crecimiento de la empresa. Es fundamental que los ejercicios realizados en la etapa de formación puedan ser aplicados y respondan a las necesidades de las empresas para que se vea la utilidad de los mismos.

Workshops de habilidades comerciales: Además de la formación es necesario desarrollar talleres que permitan el fortalecimiento de competencias para la ejecución y cierre de ventas dada la naturaleza del programa y la estrategia de *Go To Market*. En estos talleres es fundamental que

participe no solo el socio o emprendedor que está tiempo completo en el programa, sino también las personas que tendrán la función de vendedores o comerciales en la empresa durante la exhibición comercial. Los talleres que se proponen son los siguientes:

Ilustración 24 Propuesta de temas de workshops en habilidades comerciales para el programa Mentes Valientes 3.0



Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Cada uno de estos workshops debe realizarse en el Centro Comercial Santafé para entender el ambiente en el que se trabaja para las ventas. Es necesario que los ejercicios prácticos se realicen en situaciones de la vida real. Se propone que los facilitadores de estos talleres sean vendedores con gran experiencia y que cada uno de los temas tenga una duración entre 3 y 4 horas para poder hacer ejercicios prácticos con cada uno de los emprendimientos.

Go To Market: La estrategia *Go To Market* es la mayor propuesta de valor de este programa de aceleración, por lo tanto, se debe buscar la mejor coordinación y experiencia posible para los emprendedores. Para la experiencia es recomendable que se asigne un coordinador logístico por parte del Centro Comercial Santafé que pueda dedicarse tiempo completo al programa. Lo anterior permite que una persona pueda resolver la solicitud de los emprendedores de forma directa, sin tener que esperar a que los mentores o el coordinador de la Universidad haga la solicitud. Esta persona también puede dedicarse a desarrollar los temas de cliente incógnito, traslados y comunicaciones internas para fortalecer el programa.

La rotación de los emprendimientos debe realizarse teniendo en cuenta las características de los mismos: productos o servicios que ofrecen, segmento de clientes que atienden, competidores directos, necesidades logísticas, entre otras. Es recomendable que los mentores y los coordinadores se pongan de acuerdo en la ubicación y las rotaciones de cada emprendimiento para buscar que tengan una experiencia favorable y real de la plataforma comercial. Es importante que se gestione con anterioridad el plan de comunicación interna que se va a manejar en el Centro Comercial ya que los vigilantes y el personal de los puntos informativos deben tener claridad sobre el programa y sobre la ubicación de los diferentes emprendimientos. Esto favorece a los emprendedores que atraen clientes por canales digitales dada la rotación.

Los mentores, coordinadores y asesores son responsables de visitar constantemente los stands para verificar la situación de los mismos. Debe realizarse un control de las personas que realizan las ventas y la facturación que es obligatoria para todos los emprendedores. Se recomienda que todas las empresas cuenten con máquina registradora o un sistema que pueda contabilizar

formalmente las ventas. Además, es fundamental que las empresas cuenten con un inventario para generación de estadísticas, pronósticos y análisis de ventas.

Juntas Directivas: Para el caso de las juntas directivas o consejos asesores, es necesario plantear y detallar el rol específico que tendrá este ejercicio. Es indispensable que, para realizar un ejercicio estructurado y efectivo, los miembros de la junta reciban las presentaciones y documentos sobre los emprendimientos con anticipación. Este espacio, además de ser una sesión de presentación de avances y retroalimentación para los emprendimientos, debe considerarse como un espacio de gran valor en el que los emprendedores tengan la oportunidad de preguntar, solicitar ayuda y realizar ajustes a sus estrategias de venta.

La junta directiva debe estar conformada por el Gerente general y Gerente comercial del Centro Comercial Santafé, la Directora del Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, el Coordinador del programa, los mentores y empresarios expertos en retail, gestión comercial y ventas. En este espacio sería valioso contar con la participación de un emprendedor que haya participado en el programa anteriormente como ejemplo y caso de éxito.

Antes de realizar la primera sesión de junta directiva, se debe realizar una reunión en la que participen todos los actores del programa con el ideal de conocer los roles, las funciones, tener claridad de los conductos de comunicación y claro está, compartir reflexiones y experiencias que pueden aportar al desarrollo de cada sesión.

Rueda de negocios: Es un componente nuevo del programa que busca generar contactos y acuerdos comerciales entre los emprendedores y clientes. Para lograr un ejercicio apropiado de rueda de negocios los coordinadores del programa deben identificar los posibles stakeholders interesados en participar de acuerdo a los perfiles de los emprendimientos. En esta propuesta la rueda de negocios debe involucrar a los siguientes participantes:

Ilustración 25 Propuesta de participantes para rueda de negocios en el programa Mentes Valientes 3.0



Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

Esta actividad se puede realizar en el mes de enero debido a que es un periodo poco activo en ventas. Lo anterior, facilita la preparación y disponibilidad de tiempo de los emprendedores para que puedan asistir sin problema. Igualmente, al ser el primer mes del año, resulta interesante para las empresas el poder participar en este tipo de escenarios que pueden tener como resultado la financiación e inversión de ideas innovadoras. Igualmente, escenarios como Macroruedas Procolombia, permiten que el emprendedor identifique una nueva oportunidad comercial en la que

sus productos podrán llegar a compradores internacionales, sacar sus productos al mercado nacional y hacer nuevas alianzas que les permitan seguir adelante con sus exportaciones. En ellas se reúnen empresarios nacionales exportadores y empresarios internacionales dispuestos a comprar en Colombia (PROCOLOMBIA, 2018).

Presentación a convocatorias externas: Este programa de aceleración, además de convertirse en un escenario de validación y fortalecimiento empresarial, también debe servir como plataforma para que los emprendedores tengan un potencial acercamiento al ecosistema de emprendimiento del país. El coordinador y los mentores del programa deben estar en la disposición de programar la presentación de los emprendimientos a convocatorias de diferentes entidades. Para estos procesos de convocatorias es necesario hacer una comparación de las diferentes opciones y generar un plan de trabajo de la mano del mentor para presentarse a las más pertinentes. Algunas de las convocatorias que se encuentran en el ecosistema para presentarse son las siguientes:

Ilustración 26 Resumen de posibles convocatorias del ecosistema de emprendimiento para el programa Mentas Valientes 3.0



Nota. Recuperado de "Los autores", 2019.

6.3 Comentarios adicionales para el nuevo programa

Comunicación: Es importante que todos los actores en el programa tengan claro los objetivos del programa, ya que es posible que no sea claro el mensaje que se está transmitiendo a los participantes en el proceso de inscripción. En el proceso de convocatoria es fundamental aclarar que un programa de aceleración de este tipo puede implicar riesgos para las empresas que no tienen un músculo financiero fortalecido. La comunicación entre los coordinadores y los mentores debe organizarse y establecer canales de comunicación eficientes para evitar retrasos en solicitudes o trámites necesarios para el programa.

Empresas Innovadoras: El proceso de selección de los emprendimientos debe procurar buscar empresas que contengan productos o servicios realmente innovadores. Lo anterior puede permitir que la propuesta de valor para el mercado sea más atractiva y tengan mayor éxito los emprendimientos. Es recomendable que en el proceso de selección se involucre a una persona experta en gestión de innovación con el fin de buscar este componente en los emprendimientos inscritos.

Marketing Digital y Tecnología: Se recomienda que el programa busque incorporar estrategias de marketing digital tanto en la comunicación general del programa como en las estrategias que deben implementar los emprendimientos en sus canales para alcanzar su segmento objetivo. Además, es fundamental que se incorporen herramientas tecnológicas en las diferentes etapas y procesos del programa.

Alianza con Aceleradora Empresarial: Aunque este programa se define como una plataforma de aceleración empresarial, es clave identificar la posibilidad de alianza con una aceleradora que pueda continuar con el proceso luego de que los emprendimientos han pasado por este programa. El resultado de este programa genera un valor significativo que puede ser atractivo para aceleradoras que buscan empresas con productos y segmentos validados. Existen varias opciones en el país para poder gestionar una alianza de este tipo.

Incentivos para los emprendedores participantes: Se sugiere revisar la posibilidad de implementar incentivos para las empresas que tengan mejores resultados en el programa. Esto se puede convertir en un motivador adicional para que las empresas continúen trabajando hasta el último mes y vean un beneficio adicional alcanzable al finalizar el programa. Un ejemplo de este incentivo puede ser un capital para inversión (aportado por un patrocinador o inversionista) a la empresa con mayores ventas. Otra opción puede ser devolver el valor de la inversión del programa a la empresa con mejores resultados o buscar beneficios no monetarios que sean útiles para estas empresas en crecimiento.

Para dar por finalizada la construcción de un nuevo programa de aceleración empresarial, se debe poner en marcha las siguientes fases del proceso de *Design thinking* en el que se ponga a prueba y se evalúe lo propuesto en este trabajo de grado.

La generación de oportunidades es una de las mejores formas de construir país. *Mentes valientes*, programa que nació con la finalidad de fortalecer y aportar al crecimiento de varias empresas colombianas, es un grato ejemplo de cómo la academia y el sector empresarial avanzan de la mano para hacer realidad esta necesidad nacional. Al ser generadores de oportunidades, reiteran e inculcan la importancia de trabajar por una realidad que muchos desconocen o no ven como un punto de partida para mejorar como sociedad.

7. Referencias bibliográficas

- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking*. Rio de Janeiro: MJV PRESS. Obtenido de INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS:
https://www.librodesignthinking.es/sadfDDDa/libroes.pdf?__hstc=198904112.330f377e61c20ef0d48c4f21b9e98d79.1563134985816.1563134985816.1563134985816.1&__hssc=198904112.1.1563134985817
- Binks, M., Starkey, k., & Mahon, C. (2006). Entrepreneurship Education and the Business School. En *Technology Analysis & Strategic Management* (Vol. 18, págs. 1-18).
- Brown, T. (Septiembre de 2008). *Harvard Business Review, América Latina*. Obtenido de Design Thinking: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Bruneau, J., & Machado, H. (2006). Empreendedorismo nos países da América latina baseado nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor GEM. En *Panorama Socioeconómico* (págs. 18-25).
- Cámara de Comercio de Bogotá . (2009). *Programa de Emprendimiento* . Obtenido de <http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/contenido/doc1eldocentecomopromotoryformadordelemprendimiento.pdf>
- Design Thinking España. (2015). *Fases del proceso*. Obtenido de Las fases de todo proceso de Design Thinking: <https://xn--designthinkingespa-d4b.com/fases-del-proceso-de-design-thinking>
- Drucker, P. F. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. Obtenido de Practice and Principles:

smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF

Forbes. (26 de Marzo de 2018). *Why 99.9% Of Entrepreneurs Need To Accelerate Skills Before Accelerating Ventures*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/dileeprao/2018/03/26/why-99-9-of-entrepreneurs-need-to-accelerate-skills-before-accelerating-ventures/#781caf256b34>

Global Entrepreneurship Monitor. (Agosto de 2016). *Reporte GEM Colombia 2015/2016*. Obtenido de file:///C:/Users/Nata%20Maldonado/Downloads/GEM-Colombia-20165.compressed3.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *¿Qué es el GEM?* Obtenido de <https://gem.ufm.edu/que-es-gem/>

Henrique, D. y. (2008). Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação nacionais e internacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, 112-136.

Innpulsa. (s.f.). *Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. Obtenido de https://www.innpulsa.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf

INTEL. (2011). *The Path to Growth: Accelerating Entrepreneurship and Innovation Through ICT*. Obtenido de WHITE PAPER Entrepreneurship & Innovation : <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/white-papers/world-ahead-accelerating-entrepreneurship-paper.pdf>

Isabelle, D. A. (Diciembre de 2013). *Business Incubation and Acceleration around the World: A Review of Research and Insights for Colombia*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319472147_Business_Incubation_and_Acceleration_around_the_World_A_Review_of_Research_and_Insights_for_Colombia_English

_version_of_INCUBACION_Y_ACELERACION_DE_EMPRESAS_ALREDEDOR_D
EL_MUNDO_UNA_REVISION_DE_LAS_INV

- Löbler, H. (2006). Technology Analysis & Strategic Management. En *Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective* (págs. 19-38).
- McMullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. En *Academy of Management Review* (págs. 132-152).
- MIT Press Journals. (2017). *Accelerating Entrepreneurship*. Obtenido de Innovations:
<https://extension.ucsd.edu/UCSDExtension/media/UCSDExtensionsMedia/community-and-research/center-for-research/A-Systemic-Approach-to-Accelerating-Entrepreneurship.PDF>
- Nina Angelovska, F. (10 de Octubre de 2018). *The 8 P's Of Entrepreneurship*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/ninaangelovska/2018/10/10/the-8-ps-of-entrepreneurship/#2818297314f5>
- PROCOLOMBIA. (2018). *Macrorruedas*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/flower-fair/macrorruedas>
- Red Iberoamericana de Mentoría. (2018). *El proceso de Mentoría* . Obtenido de <http://mentoriaiberoamerica.org/el-proceso-de-mentoria/>
- Restrepo, J. M. (2013). *Ecosistema del Emprendimiento en Colombia*. Obtenido de <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/ecosistema-del-emprendimiento-en-colombia>
- Riaza, A. (28 de Septiembre de 2017). *¿Qué es una estrategia Go To Market?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-estrategia-go-to-market-comercio-ventas/>
- Río, A. d. (2018). *¿Qué es la aceleración empresarial?* Obtenido de <https://www.adriandejesusvargas.com/blog/que-es-la-aceleracion-empresarial/>

Rodriguez, J. (2012). Mentoring para emprendedores - Guía Práctica. *Red de mentores Madrid*, 18-95.

Rogoff, E. (2007). Opportunities for Entrepreneurship in Later Life. En *Generations* (págs. 90-95).

Sepulveda, F. (31 de Julio de 2012). *The Difference Between a Business Accelerator and a Business Incubator?* Obtenido de Business incubators mentor companies through childhood while business accelerators guide them through adolescence into adulthood.: <https://www.inc.com/fernando-sepulveda/the-difference-between-a-business-accelerator-and-a-business-incubator.html>

Universidad del Rosario. (2019). *Innovación pedagógica: El Arte de Emprender*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.