

Sputnik 4
ETAPA 4

MENTORÍA III

EL VIAJE DEL
EMPREDIMIENTO
2020



Temuco
octubre 2020

**TEODORO
WICKEL**
DE LA UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA

<PatagoniaLab>

EL VIAJE DEL
EMPREDENDOR
CORFO



DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Manuel Hidalgo Zambrano

Subdirector Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

Juan José Gutierrez

Director Kowork Chile

COORDINADOR GENERAL

Nicolás Jara

Ingeniero Proyectos Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

AUTORIA Y RECOPIACION DEL KIT COMPLEMENTARIO

Mario Adriosola Muñoz
Marcelo Peña Lamilla

TÉCNICO Y COLABOLADORES

Nicolás Jara
Carlos Leyán
Pamela Salazar



Objetivo

Profundizar en los conocimientos del Área de Actividades, según lo dispuesto en la Etapa 4 del Viaje del Emprendedor de CORFO, específicamente en cómo opera el proceso de mentorías, de modo que la persona emprendedora pueda estar preparada para escoger al mentor adecuado y cómo vivenciar este proceso a modo personal y en cómo influirá en su emprendimiento.

Contenido

- Primera reunión con el/la mentora1: conocer la importancia la persona mentora y mentoría.
- Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa.
- A lo menos cumplir con seis mentorías.

Aprendizaje esperado

- Cumplimiento de tareas fijadas entre mentor y mentoreado.
- Cumplimiento de tareas fijadas entre mentor y mentoreado.
- Resultados e impacto de la mentoría.

En este texto, consideramos una redacción inclusiva para referirnos de forma homogénea en femenino y masculino, por ejemplo "el/la emprendedor/a". Sin embargo, con el objetivo de facilitar la lectura, hemos decidido- conservando el mismo espíritu de inclusión- mantener en algunas partes el uso del genérico masculino, más los temas están dirigidos a todas las personas emprendedoras, independiente de su género.



1. El surgimiento de una nueva disciplina

1.1 EL ORIGEN DE LAS MENTORÍAS

Todos hemos necesitado uno o varios referentes en nuestras vidas y, así también, todos hemos guiado a otras personas. La virtud de un tutor en algunas ocasiones está en su forma de ejemplificar cosas complejas para hacerlas sencillas; en otras ocasiones, su trayectoria pasada que le permite mirar a largo plazo, entre muchas otras variables, pero los buenos referentes tienen algo en común: nos ayudan a obtener la mejor versión de nosotros, tras comprender nuestra forma de aprender, sentir y hacer.

No obstante, en el ámbito del emprendimiento y la innovación el rol del referente tutor que guía ha conquistado un nuevo significado, al punto de transformar la actividad en una disciplina profesional en formación que surgió a raíz de la praxis de emprendedores juniors que buscaban comunicarse con emprendedores, empresarios o ejecutivos seniors, para servirse y beneficiarse de sus experiencias.





- Tras nacer la figura del mentor, los emprendedores juniors pudieron afrontar mejor los desafíos, tan diversos como enormes y complejos, propios de la creación de nuevos negocios en el mundo de las startups.
- Lo anterior, dando origen a una nueva forma de vinculación, más dinámica, contextual e interactiva, que extrapola las brechas generacionales y disciplinares presentes en los distintos sectores industriales; llevando la mentoría mucho más allá del oficio inicial del mentor como referente, guía o tutor y, también, del mentoreado como seguidor, guiado y tutelado.

Según la RAE, un mentor es un *Consejero o guía / Maestro, padrino*. Mientras que Wikipedia lo define mejor, señalando que es una *persona que con mayor conocimiento o experiencia, ayuda a otra persona con menos experiencia o conocimiento*.

1.2 LA RELACIÓN ENTRE MENTORES Y FUNDADORES

- Mientras el fundador y el mentor (dos personas de mundos muy disímiles) intentaban aumentar las posibilidades de éxito de una startup, se percataron de que necesitaban mucho más que reuniones dispersas, consultas distantes y consejos aislados. Cada uno necesitaba profundizar en los campos de conocimiento y acción del otro, para poder trabajar en conjunto desde las primeras reuniones, a las más profundas y avanzadas interacciones.
- Una sola mirada puesta en un documento no era suficiente para entender las necesidades, deseos y metas de los clientes de la startups y todo lo que se necesitaba crear para satisfacer sus necesidades. Una sola perspectiva no era suficiente para abordar los problemas y las soluciones que se debían crear. Se requería de una interacción profunda y, el desarrollo de esta interacción, se dio origen a un modelo disciplinar que permitió concebir la figura de mentores profesionales. Para ser mentor hoy ya no bastan los estudios, experiencias y deseos de guiar. Los y los mentores deben aprender a mentorear y los fundadores deben estar dispuestos a ser mentoreados.

Esta relación actual del fundador y el mentor ha sido tan benéfica que hoy resulta difícil pensar ecosistemas de emprendimiento e innovación sin mentores, ya que estos se han transformado en uno de los componentes claves en el éxito de diversas startups en el escenario global. Por ejemplo hoy, tras la pandemia del COVID19, han sido fundamentales. Las startups que cuentan con buenos mentores han podido aprender a reprogramarse en el periodo de crisis de una mejor manera, ya que los mentores han podido calmar la ansiedad de los fundadores jóvenes hablándoles de que las crisis existen, que no es la primera ni la última, y que en estas instancias hay que tomar una serie de medidas de forma rápida y decidida. Así, los mentores han sido vitales para poner la luz que se ve al final del túnel. Son tan trascendentales, que a veces los fundadores



no alcanzan a notar sus aportes, más que al reflexionar en por qué o cómo llegaron a tomar esa decisión que los mantiene aún en carrera.

Ahora bien, al mentor no hay que medirlo por su capacidad para llamar la atención, sino en el resultado de los fundadores, a quienes acompaña hacia el futuro con toda la fuerza de su pasado. Probablemente, muy pocos mentores han enfrentado una crisis similar, pero saben cómo se hundieron en algunas más pequeñas y cómo sobrevivieron en otras. Como dice el refrán “más sabe el diablo por viejo, que por...”

1.3 MENTORES Y FUNDADORES EN LA CRISIS

- El COVID-19 ha desplegado una crisis enorme y los ecosistemas de emprendimiento e innovación más desarrollados del mundo han tenido que enfrentarse a la pandemia de la misma manera que el ecosistema menos desarrollados. Con asombro, incertidumbre y desconfianza, pero también con esfuerzo, arrojo y bravura. En todos los lugares del planeta hay emprendedores e innovadores intentando acomodarse y encontrar preceptos transitorios que les permitan sobrellevar la pérdida del orden y la disolución de las estructuras. Por su parte, hay muchos mentores que han buscado la manera de llevar su guía a través de internet, lo que ha implicado acelerar los procesos de transformación digital de todos los actores. Un ejemplo de mentorías virtuales es Mentor Feedback Carousel en el Centro Delta de Tartu. Ellos le dicen a sus mentoreados “todavía podemos vernos las caras, todavía podemos interactuar, dar y recibir retroalimentación en ámbitos funcionales y emocionales”. Por esta razón en plena pandemia, las mentorías siguen siendo muy importantes.





- En Chile, Mentores por Chile, está comenzando a trabajar en forma remota <https://mentoresporchile.cl/faq> y con el paso de los días cada día aparecen más ofertas de mentorías online como herramientas <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/5-herramientas-de-mentoría-online-para-emprendedores/> así como mentores
- <https://www.inconfundiblemente.com/mis-15-mentores-virtuales/>
- El COVID-19 ha hecho que los procesos de mentoría se vuelvan aún más importantes, en tanto las crisis, al ser una pérdida del orden y las estructuras, requieren de alguien que pueda ver las nuevas configuraciones de la sociedad, tal como un viejo bombero ve los cambios en las columnas de humo de un incendio. Si el bombero arranca, aunque no tenga claro el porqué, la mejor idea es arrancar con él. Si el mentor pide buscar liquidez y hacer foco en nuevos temas, la mejor idea es transformar la startup, pues si cambian los clientes, todo el negocio pierde sentido.



2. Primera reunión con el mentor: conocer la importancia del mentor y mentoría.

2.1 Antes del primer encuentro con tu mentor

- Lo primero que debes hacer es prepararte. Al leer esto probablemente te preguntes ¿Cómo prepararme, ya que si busco un mentor es para que me ayude con los distintos ámbitos de mi startup? ¿En qué debería prepararme? Claro, pero antes de hablar de temas comerciales debes saber qué mentoring necesita tu startup y, por ende, qué tipo de mentor. No todas las personas mentoras son iguales y es imposible que alguien sea buena/o en todos los temas.
- Todo fundador se beneficia si logra conseguir un mentor que le pueda cuidar y potenciar, pero tu primera tarea, es pensar, qué mentores necesitas y cómo conocerles para poder elegirlos bien. Esto es una labor muy importante, ya que la conexión correcta te puede cambiar la vida y generar una relación de largo plazo y mutuamente benéfica en diversos ámbitos. Por esto, lo primero es partir bien.
- Un error común es revisar la huella digital del mentor luego de la primera reunión. Esto puedes hacerlo antes, ingresando a los distintos programas de mentores, ver las biografías online y solicitar información y perfiles, además de hacer preguntas para ver qué grupos o personas están más orientadas a lo que necesitas. También puedes escuchar los consejos de las empresas especializadas en procesos de mentoría.

Sin embargo, antes de esto, puedes reflexionar hacia dónde quieres llevar tu startup y cuáles son los temas que desconoces, los que llevas de mala manera o los que no manejas del todo bien (teniendo cuidado, porque usualmente nos creemos muy buenos en lo que menos sabemos y no tan buenos en lo que sí somos competentes). Para realizar esta tarea, un análisis FODA puede resultar muy útil para obtener balances internos y externos y, si estás comenzando la internacionalización de la startup, también puede resultar muy útil un análisis PESTAL que te permita saber en qué viajes sobre ruedas y en qué viajes a oscuras.

Lo importante es que logres visualizar ¿Qué necesitas aprender, que perspectivas debes incorporar, qué datos necesitas procesar, qué estrategias debes implementar, etc.? Un experto en una solución informática, con un equipo experto en el área, con quienes han desarrollado un software tremendamente valioso para algunos clientes, quizás no sabe vender ni dirigir equipos

de ventas. En ese caso, aunque un mentor informático pueda crear valor, no será tan pertinente como un mentor que sepa planificar, organizar, dirigir y controlar equipo de venta. De lo contrario, seguirán improvisando en un tema que no conocen, no les apasiona y que les puede quitar el derecho a existir. Solo podrás participar activamente en la búsqueda de lo que necesitas, si logras averiguar qué es lo que necesitas. Pero ten en cuenta que a veces es más fácil, observar las falencias desde afuera, por lo cual puede ser muy útil dejarse asesorar por empresas especialistas en la búsqueda y no es necesario que cierres un trato con la primera. Ellos te quieren vender, tú quieres comprar, más lo realmente importante es que encuentres a tu mentor estrella, con el cual construir una relación redituable.



- Una vez que elijas a alguien, envíale un mensaje presentándote, solicítale una breve biografía. Cuéntale lo que esperas aportar a la relación y lo que quieres obtener de esta, También pregúntale qué le gustaría aportar a él y qué le gustaría recibir. Así podrá prepararse para la reunión y aumentarán las posibilidades de que ambos se interesen en su vínculo.
- La mentoría será un nuevo hábito que ambas partes deberán aprender a crear y mantener. Los hábitos se incorporan con la práctica. Por esta razón habrá que insistir y esforzarse en mantener la relación, aunque pensemos que la mentoría requiere mucho esfuerzo adicional. También es buena idea conversar desde el inicio la posibilidad de participar en rondas de mentoría con habilidades distintas, para que le mentor también ayude a planificar dicho proceso. De seguro, tu mentor tendrá buenos contactos y no se



sentirá pasado a llevar. Rondas de mentoring conducen a nuevos clientes, inversores, experiencias, talentos y conocimientos.

- Cultivar una relación entre un fundador y un mentor requiere de mucho trabajo y constancia, pero será más fácil si parte bien desde el inicio. Las malas costumbres, los malos entendidos o los desacuerdos son muy difíciles de erradicar. El peor error es partir de cualquier forma y esperar que las cosas se arreglen en el camino.

Lista de tareas:

- **Prepararte leyendo de los programas y sus mentores,**
- **Buscar las huellas digitales de los mentores que te interesan a través de webs, prensa y redes sociales**
- **Prepara una presentación breve de tu startup, de ti y tu equipo**
- **Prepara las preguntas que deberías hacerle a tus posibles mentores,**
- **Clarifica tus metas (lo que quieres lograr, dejando claro la fecha en que lo quieres lograr)**
- **Piensa, cómo te podría ayudar tu mentor potencial, cómo y con qué frecuencia te reunirás con él.**
- **Anota tus sueños más grandes y ambiciosos y anota por qué estás buscando un mentor.**
- **Piensa las primeras tareas que te gustaría abordar.**



2.2 La primera parte del encuentro con tu mentor

Los fundadores pueden asimilar las cosas que no saben a partir de la experiencia que les comparte el mentor que los guía y tutela. Aunque sea obvio, es muy importante tener claro que el fundador busca al mentor para ser mentoreado, así como el mentor busca al fundado para mentorearlo. Ambos se necesitan por razones prácticas y funcionales, pero la relación no debe ser totalmente pragmática porque las relaciones humanas requieren de transiciones que permitan ir construyendo confianza, interés, vínculos y, por sobre todo, relaciones. Esto es transversal a todas nuestras relaciones humanas, ya sea cuando nos gusta alguien como posible pareja, cuando nos simpatiza otra persona para ser amigos o cuando iniciamos un proceso de mentoring.

Los mentores con más experiencia saben que los primeros minutos de una reunión importan son vitales para generar el clima que acompañará toda la jornada. Si el clima es de familiaridad y cariño, incluso las discusiones más complejas se vivirán en este clima. Esto también es aplicable al teletrabajo. Alguien sin experiencia gerencial puede intentar ir al grano en cada una de sus reuniones, pero perderá la posibilidad de construir relaciones más vinculantes y humanas. En el mundo virtual, no se debe perder la forma de ser, la empatía y las ganas de construir vínculos. La confianza no se regala, se construye. El interés no se regla, se construye. Los vínculos no se regalan, se construyen. Las relaciones no se regalan, se construyen.

Enfocarse solo en lo funcional destruye la relación. Muchos directivos con alta experiencia, aun sabiendo esto, tratan a muchos de sus empleados en forma estrictamente funcional y lo hacen a propósito, precisamente para no crear relaciones con ellos. No obstante, con sus pares, es muy probable que hagan todo lo contrario. En algunos grupos los primeros minutos son para hablar de la vida del otro, de la familia, de actividades recreativas o simplemente para "copuchar". Por esta razón, no es una buena idea partir por los matices del negocio, la rentabilidad, el crecimiento, la permanencia, la satisfacción de los clientes, los equipos humanos, los cambios tecnológicos, los desafíos comerciales u otra temáticas que pueden esperar a la segunda parte del encuentro.

- El mentor es humano y si ha decidido mentorear, probablemente tendrá más mentoreados en su vida. Poseerá el potencial para abrir múltiples puertas para tu startup -siempre intentará hacerlo- y tú puedes facilitar el proceso en el que ambos se conocerán y se reconocerán.



- La primera reunión es para simpatizar, avenirse y comenzar a construir la relación. La segunda parte de la primera reunión es para hablar de la startup y todos esos temas que pueden quedar relegados si no está el mentor.

2.3 La segunda parte de la primera reunión

- Luego de la primera etapa de encuentro, es muy importante que plantees una tarea que te permita comenzar trabajar junto a tu mentor. Para hacer esto más agradable puede ser una buena idea invitarle a tomar un café (puedes aceptar que cancele la mitad si insiste en pagar). Esta actividad es muy importante para generar un vínculo profesional y un clima de formalidad a partir de la primera reunión, ya que esto sentará precedentes para las actividades siguientes.
-
- En este momento debes comentarle a tu mentor todo lo que tenías preparado respecto a lo que buscas conseguir. También es sumamente relevante que lo escuches para que puedan construir las propuestas en conjunto, respecto a problemas a resolver, objetivos, metas, actividades futuras, frecuencia de las reuniones y extensión cronológica de estas. **Habla de tu experiencia, méritos que te permiten aportar valor a la startup, de tu producto y/o servicio, clientes, márgenes de beneficio y pregúntale qué busca aportar. En esta situación debes ser tú mismo, si actúas te sentirás incómodo y el mentor lo notará. No importa si eres tímido, serio o chistoso, lo importante es que seas tú mismo, mostrando interés hacia la relación y dejando que la otra parte, en su otredad, te acepte como interlocutor válido y también se abra a la relación. La cordialidad y el respeto no tienen una sola forma de ser ni una única personalidad.**
-
- Luego, al terminar la segunda parte de la primera reunión, envíale un resumen con los puntos más importantes y los acuerdos que tomaron en conjunto. Con esto le comunicarás que vale la pena apostar por ti y tu emprendimiento, que estás dispuesto a trabajar y que quieres formar un equipo para que ambos obtengan beneficios redituables y formen una relación a largo plazo. Para evaluar los aspectos críticos de tu startup y advertirte de posibles errores, el mentor necesita que aceptes tu vulnerabilidad y que te muestres dispuesta/o a quedar en evidencia (no saber algo, tener errores, etc.)
-
- Los fundadores líderes y los fundadores técnicos, novatos, usualmente piensan que no necesitan mentores y están muy dispuestos a mencionar frases como “sé lo que me vas a decir”, “independiente de lo que me digas lo haré igual”, “es muy difícil de explicar lo que estoy haciendo” o “no puedo contarte todo porque son temas muy privados”. Esa mala disposición no solo arruina relaciones comerciales, sino cualquier tipo de relación humana.



Es muy difícil encontrar fundadores sin experiencia que crean que necesitan mentores, así como es muy difícil encontrar fundadores sin experiencia que no necesiten mentores. Es difícil admitir no saber qué hacer, por parte del fundador y de su equipo, luego de conseguir un “despegue” (cosa que ya es muy difícil).

- Es tan difícil y poco común que un emprendimiento florezca, que usualmente, el hecho en sí mismo, provoca una sensación de éxito, triunfo y superioridad en el fundador y su equipo. Y, por otra parte, asumir no saber qué hacer con algo que está “despegando” arranca de golpe toda la sensación de gloria y mérito. A modo de ejemplo, sería como trabajar en la fabricación de un medio de transporte y al conseguirlo, no saber cómo conducirlo.
- No tiene nada de malo no saber qué hacer, eso no quita mérito a lo logrado, no obstante, la mayoría suele reaccionar mal. Lo más común es que el fundador se resista a la mentoría amparándose “en eso que lo hace especial y más capacitado que los demás”. Son muy pocos los emprendedores que ocupan su energía en la búsqueda de ayuda y, esos pocos, son los que usualmente siguen avanzando y afrontando nuevos desafíos. Para que la relación entre fundador y mentor prospere, ambas partes deben dar y recibir, trabajar activamente para que la relación se vuelva beneficiosa desde el principio, pues como dice el dicho “no hay dos oportunidades para una primera buena...”



- Una vez que hayan generado un vínculo, que no sea incomodo mirarse a los ojos o sonreír, debes comenzar a compartir tu modelo de negocios, tu propuesta de valor y mostrarle todo lo que te inspira, para que el mentor también se inspire y se alegre de trabajar contigo. Pero también es muy importante que le preguntes qué espera aportar y que te preocupes de escucharlo, para que sepa que compartirás el éxito con él. Cuando a una startup le va bien, el fundador escala en el negocio y el mentor en el ámbito de las mentorías. A la larga, las buenas relaciones de mentoría se transforman en beneficios personales y profesionales para ambas partes. Por la misma razón es bueno establecer las expectativas por adelantado.
- Los mentores profesionales suelen ser personas experimentadas en su ámbito de acción y ofrecen voluntariamente su valioso tiempo para guiar a los fundadores. Por lo tanto, es importante que como fundador le hagas saber a tu mentor que ocuparás su tiempo sabiamente. Si lo haces, la conversación de aspectos técnicos seguirá facilitando la construcción de la relación. Para que una relación funcione, se necesita de dos partes.



- Si el mentor llega es porque está dispuesto a trabajar en los temas de tu startup y tú también tienes que estarlo. Algunos mentores tendrán muy poco tiempo; y otros, mucho. Por esta razón es importante conversar los aspectos temporales (normas de tiempo, temas y expectativas de frecuencias) desde un inicio.



- Encontrar los mentores adecuados en el momento adecuado es clave para construir una startup exitosa. Los mentores brindan consejos, comentarios, orientación y presentaciones que pueden llevar su carrera al siguiente nivel. Si eres un fundador, ocúpate en buscar y encontrar al mentor que quieres. El mentor adecuado probablemente no llegará al primer intento de mentoría, como ocurre en la mayoría de las relaciones

2.4 Resumen del primer encuentro con el mentor

- Prepárate. No cometas el error de improvisar la primera o las primeras reuniones con tu mentor, para que no pierdas tu tiempo y el tiempo de ella o él. Sin temas, problema o buenas preguntas lo casa partirá retrocediendo.
- Busca más de un mentor y averigua más de él.
- Como fundador probablemente estés acostumbrado a buscar trabajadores o especialistas externos geeks o nerds, pero tu relación con el mentor será distinta, trata de averiguar quién es más allá de los que salga en LinkedIn, la agencia de mentores o fondos de inversión.
- Ve si hay algún conflicto potencial, como que esté trabajando con un competidor de startup o que participe de actividades que te desagraden profundamente. Si no quieres conocer un mentor, estás en tu derecho, pero tu tiempo es escaso así que trata de prever estas situaciones.
- Participa activamente en el encuentro con tu mentor y céntrate en la posibilidad de conocerlo y que él te conozca (saber en qué están cada uno). Los vínculos personales y afectivos son muy importantes en todas las relaciones. Si a ti no te entusiasma conocer a tu mentor, ¿por qué él tendría que hacerlo? Sonríe, saluda con un apretón de manos (cuando pase la cuarentena... por mientras hazle una seña afectuosa pro la videoconferencia) y mantén contacto visual.
- Preséntale tu pitch aun cuando el mentor sepa lo que haces y a qué se dedica tu startup e invítale a trabajar en la primera tarea. Es muy importante que trabajen desde la primera reunión, ya que ese es el centro de su relación. Explícale tus problemas, las cosas en la que eres bueno y puedes aportar, pero también escúchalo atentamente. Evita hablar de tú y tu startup en forma cronológica, para evitar derrochar el tiempo de ambos. Explica lo importante y deja que el mentor construya el resto con sus preguntas.
- Profundiza en los detalles. Luego de exponer los temas y trabajar en un primera tarea, profundicen en los detalles de los temas que deben abordar durante el proceso del mentoring. Muéstrale que te interesan los detalles de las cosas importantes que tú mencionaste y los que él mencionó, para que tomen decisiones en conjunto. Probablemente se interesarán por cosas distintas y eso es bueno. Ambos tienen que aprender del otro para beneficiarse.



- Toma notas. Prepárate para tomar notas durante la conversación. Evita que se aun tu celular, pues, aunque le expliques que estás tomando notas, romperás la calidez del momento y lo volverás impersonal. Además, aunque le digas lo contrario, pensará que estás chateando porque no te interesa la reunión. Sobre todo si eres más joven que él.
- Muéstrale tu producto o servicio. Es buena idea que puedas presentarle tu producto o servicio o, mejor aún, visitar el lugar donde trabajas. Una presentación rápida es muy poderosa para vincular y ahorra mucho tiempo de explicaciones. Pero si el tiempo no lo permite, esta presentación puede quedar para una segunda reunión. Un pase por la realidad vale más que mil imágenes.
- Ten cuenta el tiempo del mentor. Respeta los tiempos acordados a menos que ella o él te indique que quiere profundizar algo que estén conversando. Pero aun en este caso, respeta sus tiempos para mantener la formalidad y para evitar complicaciones posteriores en su agenda que le recuerden los desajustes de horarios provocados por la mentoría.
- Envíale un correo. Luego de reunirse, envíale un correo que resuma los puntos más importantes de la reunión, acuerdos y tareas de ambos. Además, recuerda agradecer la reunión de forma cordial.
- Conéctate a las redes sociales donde puedan compartir contenidos y seguir conociéndose.



3. Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa

- Emprender puede ser una experiencia determinante en nuestras vidas y en la de quienes nos rodean, porque los resultados del emprendimiento nos afectarán personalmente y, en muchos casos, tendrán repercusiones en el sustento de nuestras familias. No obstante, a la hora de tomar decisiones empresariales importantes, nunca estaremos exentos de error y fracasos. Podemos equivocarnos y de seguro nos equivocaremos, pero podemos disminuir el riesgo relacionándonos de forma profunda con nuestro mentor, para conversaciones de aquellas cosas de nuestra startup o, de nosotros como emprendedores, que no nos animamos a conversar con nadie.
- Existen tres grandes corrientes para gestionar los programas de mentoring. La mentoría formal estructurada, la mentoría informal desestructurada y la mezcla de ambos procesos. A pesar de que algunas relaciones correrán por un carril u otro, también se puede dar que algunas relaciones entre el mentor y el mentoreado se vayan alternadas de lo formal a lo informal, en forma secuencial. La pregunta más frecuente respecto a esto es ¿Cuál corriente es más útil o correcta? No hay una sola respuesta, ya que esto depende en gran medida del contexto de la startup, la etapa de desarrollo, el fundador, el mentor y el proyecto que se espera abordar desde la mentoría.





- La mentoría formal y estructurada es un proceso planificado que se debe abordar a través de reuniones sistemáticas que buscan resultados concretos, en tiempos acotados. Mientras que una mentoría desestructurada informal busca generar espacios de encuentro más gratos para conversar de los temas importantes (funcionales y/o emocionales) de forma libre y fluida. De naturaleza corporativa, el programa de mentoría es un proceso, en el que una persona con más experiencia dedica su tiempo y conocimiento para guiar y mejorar a los profesionales más jóvenes con menos equipaje. En esta dinámica, las personas más experimentadas (llamados "mentores") comparten sus experiencias y conocimientos con los fundadores más jóvenes (los "mentoreados"), lo que les permite desarrollar sus propósitos y alcanzar sus objetivos.
- Vale la pena recordar que ambos involucrados en la mentoría se benefician del proceso, que promueve un intercambio enriquecedor de ideas y experiencias. Con el apoyo de su mentor, el mentoreado tiene la oportunidad de reflexionar, mejorar y ejecutar cosas que no podría aplicar sin la mentoría. Mientras que el mentor puede explotar su potencial, crecer como mentor y tener la satisfacción de autorrealización de apoyar a otros. Pero es difícil hacer esto, entre las rutinas, entre pendientes y otros distractores.
- Muchas veces las conversaciones importantes no son fáciles de llevar en ambientes donde imperan los urgentes. Por esto, como emprendedores debemos saber hacernos un espacio para las cosas importantes, ya que las urgentes siempre son delegables (como abrir un local comercial, la producción, la contabilidad, etc.).
- Lo bueno de las reuniones personalizadas es que pueden sacar de la rutina al fundador y conectarlo con el mentor en pos de las actividades de la empresa a largo plazo. Cosa que sería muy difícil de lograr dentro de la empresa o en un ambiente similar, donde circulan y enredan, muchas conversaciones de corto plazo. **Estas actividades informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en lo que la startup necesita deben ser planificadas, secuenciales y medidas por resultados.**



- Un buen mentor usualmente **creará** en la visión del fundador, pero también hará preguntas incómodas y pondrá en tela de juicio **lo que aporte al fundador de su visión**. Esto a fin de ayudarlo a experimentar, solicitar puntos de vistas expertos, cuantificar resultados y navegar decisiones comerciales desafiantes.
- Lo anterior se logrará de mejor forma, cuando el mentor y su zona de especialidad es bien escogida desde un inicio (empresario, marketing, finanzas, gastronomía, ventas, internacionalización, etc.), ya que obligará al fundador a circular por esos caminos que necesita transitar para mejorar y prosperar. Un buen mentor es el que complementa las áreas más débiles y frágiles del fundador, brindando apoyo a largo plazo.
- Por esta razón resulta útil que salgas de tu startup y te desconectes de tu equipo, ya que así tendrás una mejor disposición a centrar toda tu atención en la posibilidad de aprender, debatir y tomar acuerdos en esa zona de oportunidades, por la que debes pasar, para seguir avanzando en tu viaje emprendedor.
- Además, este tipo de actividades planificadas, profesionales y serias, permitirán forjar la relación, construyendo vínculos, rutinas, cercanía, confianza, comprensión del otro. Facilitando el mutuo interés en los proyectos del otro: el éxito de la startup / mentorear un éxito. En algunos casos estas actividades y reuniones se pueden dar en un bar, en una cancha de tenis, un café u otro lugar que facilite mentorear y ser mentoreado.



- Salir de las rutinas para enfocarse en la relación es útil en todas las relaciones humanas. Los humanos nos reunimos con los amigos para practicar la amistad, nos juntamos con nuestras parejas para reforzar el vínculo, nos congregamos con nuestras familias para ser familia. Usualmente, los fundadores exitosos son los que mantienen los mismos mentores por muchos años. Este hecho puede responder a que aquellos que fracasan no tienen motivos para seguir viendo a sus mentores; por otra parte, muchos fundadores exitosos suelen seguir viendo a sus mentores aun después del término del programa de mentoring. El tiempo es factor clave en la relación fundador/mentor. Las buenas mentorías requieren de intención, inversión y tiempo. Sin complicidad y conocimiento del otro, el proceso de la mentoría puede ocurrir de todas formas, pero le faltará casi todo lo importante.
- Cuando la startup está en una fase inicial, la mentoría informal desestructurada es una muy buena idea, ya que el fundador no tendrá claro qué necesita y los desafíos que requiere abordar, mientras que el mentor no tendrá interiorizado el modelo de la startup ni la perspectiva de sus clientes. No obstante, cuando esta encuentra en una etapa más avanzada de desarrollo y puede proveer de una infraestructura mayor al proceso, la mentoría formal y estructurada puede ser más útil, ya que se podrá hacer un seguimiento mayor que permita validar el proceso y los resultados o, en caso contrario, poder corregir el curso de las actividades en forma oportuna. Por último, los emprendedores aún más avanzados, pueden beneficiarse de un proceso que alterne ambas metodologías de trabajo, buscando la formalidad y los resultados medibles, generando a la vez, actividades



informales desestructuradas que permitan visualizar nuevas escenas y conversaciones orientadas a lo funcional y lo emocional.

- Por esto y otras razones, el apoyo de los mentores se ha transformado en una de las actividades claves del éxito de startups en distintos ecosistemas de innovación y emprendimiento del mundo, porque son un apoyo profesional, pero también emocional.
- Actualmente existen programas que reúnen a emprendedores y personas más experimentada en el rubro que hacen de mentores. Algunos de ellos son:

ADN Mentores: Es una empresa privada de mentoring one-to-one acotado a 7.5 horas, divididas en cinco sesiones de 90 minutos de duración, para conseguir buenos resultados a corto plazo.

Mentores por Chile: Es una iniciativa de Fundación Foro Innovación y Corfo, es para emprendedores que ya estén facturando, de cualquier rubro y considera una reunión mensual por 6 meses.

- **Mentores de Impacto:** es una iniciativa de instituciones comprometidas con el emprendimiento, que entregan mentorías, talleres, seguimientos y charlas.
- **Acción Emprendedora:** es una incubadora que se formó con el apoyo de Corfo, para guiar y hacer crecer a emprendimientos tradicionales con algún grado de innovación.
-
- En síntesis, una de las mayores fortalezas del programa de mentoría es brindar beneficios a todas las partes involucradas: los mentores, los mentoreados y la organización misma.



4. A lo menos cumplir con seis mentorías

Las mentorías son actividades de largo plazo, o mejor aún, de muy largo plazo. Se pueden reducir para optimizar los tiempos y recursos; no obstante, si se comprimen demasiado dejan de ser mentorías y se transforman en coaching, asesorías, auditorías o revisiones carentes de comprensión, compromiso y ánimo de colaboración mutua. **Una mentoría, al menos, debe contemplar el diagnóstico, la creación de objetivos y un proceso de desarrollo y seguimiento.**

- En la fase de diagnóstico se deben visualizar y construir los problemas a abordar durante la mentoría, mientras que en la creación de objetivos se deben trabajar dichos problemas (puestos al otro lado del espejo) para establecer cómo se transformarán las debilidades, las amenazas y las oportunidades, en fortalezas para la startup. Por último, en el proceso de desarrollo y diagnóstico se deben establecer todas las tareas y actividades necesarias, implementarlas y darles seguimiento para cumplir los objetivos que permitirán solucionar el o los problemas detectados.
- Y aunque se puede buscar cómo comprimir el proceso de una mentoría para bajar los costos y buscar resultados a corto plazo, se ha comprobado sistemáticamente, que las mentorías de largo plazo son las que arrojan los mejores resultados para el fundador, la startup y el mentor.
- Cabe destacar que las mentorías de largo plazo son aquellas que hacen foco en corto, mediano y largo plazo, a través de una estrategia sistémica y sistemática que transforma los objetivos en tareas, y las tareas en actividades que pueden ser abordadas por el emprendedor, lo que se conoce como objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y consecuentes en un tiempo determinado). Es decir, objetivos que puedan ser abordados en forma integral a través de actividades ejecutables y medibles, reportando al mismo tiempo, bienestar psicológico para el mentor y el mentoreado. **Dicho en sencillo, el proceso debe contemplar al menos 6 reuniones para que exista el respeto por las personas que participan, y sea posible, la comprensión, empatía, confianza, complicidad, compromiso y confidencialidad. O sea, para que sea posible la mentoría.**
- Por último, luego de todo lo dicho, es común que algunos emprendedores sigan encontrando muchas similitudes entre la mentoría y el coaching, y no es raro que así sea, porque realmente son dos actividades muy parecidas. No obstante, para diferenciar ambos procesos mencionaremos que el coaching busca resultados a corto plazo haciendo foco en tareas y áreas muy concretas, mientras que la mentoría tiene un enfoque a largo plazo que hace foco en la posibilidad de potenciar los puntos fuertes del



mentoreado. Así, mientras el coaching busca desarrollar las competencias y habilidades que permitan lograr un determinado objetivo sin necesitar ningún entrenamiento o experiencia en un área de especialización determinada (el proceso del coaching no busca proporcionar soluciones a posibles preocupaciones comerciales del fundador), mediante un entrenamiento al asumir que la persona que está siendo entrenada ya tiene estas respuestas y soluciones en ellas, que solo se "despertarán" (una de las máximas del coaching); la mentoría da por hecho que el mentoreado no tiene los conocimientos, las habilidades y las competencias que se buscan construir con la ayuda de un mentor profesional que es especialista en el área que se busca fortalecer. Lo que transforma al mentor en un referente para alcanzar las mejoras y construir algo nuevo en el mentoreado, mientras ella o él misma/o se transforma en un mentor más experimentado a través del mismo proceso.

- Por esta razón, muchos expertos compararán al mentor de empresas con el estereotipo del entrenador deportivo, ya que este último presta un apoyo esencial a los deportistas que necesitan ir transformándose para avanzar en sus carreras, no solo motivándolos, sino dándoles tareas y actividades que los recreen como atletas y como personas. Es decir, un mentor es alguien formado y muy experimentado en el mundo empresarial, que facilita la puesta en marcha una iniciativa emprendedora, definiendo los objetivos que la startup puede conseguir y fijando las estrategias más adecuadas para cumplir las metas en forma efectiva (eficaz y eficiente), acompañando al fundador y a su equipo durante todo el proceso.
- De esta manera, la principal función del mentor de empresas es la de dar buenos consejos y poner en la mesa su conocimiento, red de contactos y experiencia (que deben ser enorme) para evitar que el fundador repita errores en el día a día y en el futuro, ya que el presente es el único momento en que podemos hacer algo por el futuro. Todo esto, para que el fundador y su equipo puedan mejorar sustancialmente su startup, haciéndola crecer tanto como sea posible y para adquirir una serie de conocimientos que implicarán un paso más en su vida personal y profesional. Pero para que esto ocurra, el mentoreado debe estar dispuesto a desprenderse de sus creencias y prejuicios que le limitan y aceptar participar en un proceso de al menos ó seis mentorías, pues ninguna transformación es posible en una, dos o tres sesiones.



5. Cumplimiento de tareas fijadas entre mentor y mentoreado

El programa de mentoría se debe repartir en reuniones y trabajos autónomos, para ambas partes (mentor y mentoreado), teniendo como referencia los aspectos comerciales de la startup. Para lograr esto, resulta vital capacitar al equipo que brindará apoyo a los involucrados en el programa de la mentoría, lo que implica financiar la formación de los mentores, proporcionando recursos que faciliten su capacidad para la transmisión de conocimientos y/o el desarrollo de actividades que faciliten la posibilidad de mentorear a los fundadores o su equipo. **Por último, también se debe financiar la evaluación general del proceso y el desarrollo de instrumentos que permitan medir los resultados del proceso a corto, mediano y largo plazo.**

5.1 Elección de mentores

- Preparar al mentoreado para recibir a un mentor y desarrollar los criterios para elegirlos y vincularlos con sus aprendices. Definiendo criterios para la formación de pares, plan de trabajo e interacciones, junto a un programa de comunicación con sus tiempos de duración y método de evaluación. Aunque no existe una técnica específica que garantice el 100% de éxito en la generación de vínculos funcionales y afectivos, vale la pena apostar por unas herramientas que permitan acortar las brechas, como entrevistas, perfiles de comportamiento, etc.

5.2 Definir los objetivos

- Definir los objetivos que se buscan alcanzar mediante el programa de la mentoría. Para poder cumplirlos, primero se debe saber qué se quiere lograr ¿Aumentar la rentabilidad? ¿Formar equipos de venta? ¿Transformar al fundador en un líder? ¿Retener al talento?

5.3 Detallar el programa de mentoría

- Transformar los objetivos específicos de la mentoría en indicadores; y a los indicadores, en índices. Al cumplir los índices a través de tareas y actividades se cumplirán los indicadores, y al cumplir los indicadores se cumplirán los objetivos específicos. Si no sabemos cuáles son las actividades, no las podremos medir.

5.4 Evaluación inicial de desempeño

Definir métricas iniciales para poder medir (más adelante) los resultados que se den durante el proceso. Estas métricas deben basarse en los objetivos y las necesidades por la que se busca efectuar la mentoría. Así se podrán evaluar la situación actual, en un “antes” y un “después” de la



mentoría. Algunas herramientas útiles dependiendo del sentido de la mentoría y su finalidad práctica, pueden ser el EBIDTA, el análisis de persona, el FODA, entre otras.

5.5 Formación del equipo de gestión de la mentoría

- Preparar al equipo de personas que gestionarán la mentoría, para que supervisen la interacción de los mentores con los mentoreados durante todo el proceso (en el caso de ser una mentoría para una startup avanzada, los acuerdos pueden ser tomados entre el fundador y el mentor en forma directa).

5.6 Evaluación de resultados

- Considerando la elección del mentor y el proceso de la mentoría para evaluar todos los pasos descritos en los pasos anteriores: objetivos, indicadores e índices, a través de las métricas elaboradas previamente para obtener el “antes” y el “después”. En este punto, es importante considerar la evaluación realizada por los supervisores, por los propios mentoreados, los mentores, el equipo y las instituciones que gestionan las mentorías, haciendo foco en la efectividad del programa y acciones futuras.





6. Resultados e impacto de la mentoría

- Para poder medir los resultados y el impacto de la mentoría, se debe definir el alcance de esta al inicio del proceso, identificando las áreas de mejora del proyecto y las competencias a mejorar en el fundador y el equipo. En caso contrario, ambas partes podrían quedar con sensaciones distintas: lo que para una parte podría ser un éxito, para la otra podría ser un despropósito.
- Algunos puntos claves que ya hemos tocado son el establecimiento de los objetivos empresariales que se pretenden conseguir, la definición de un calendario de reuniones entre el mentor y el emprendedor, el acuerdo de las obligaciones de ambas partes, la concreción de indicadores de evaluación del progreso de la startup y la consecución de los objetivos establecidos al inicio, junto al diseño de las estrategias, tácticas y planes de actuación que se busca alcanzar mediante la mentoría.

6.1 Beneficios para el mentoreado

- El mentoreado tiene la oportunidad de ser un “aprendiz” de alguien con una experiencia práctica y aplicada mayor. Esto le permitirá mejor en ese o esos ámbitos que debe corregir o aprender, sin tener que comenzar a ciegas, sin ninguna noción previa. **Los bebés tienen que aprender a caminar caminando, pero tienen a sus padres para no caer por las escaleras, de un segundo piso.** En este sentido, el mentor no evitará todos los errores en el mentoreado, pero podrá advertirle en base a lo que vio entre sus competidores y sus experiencias propias.





- La mentoría no es un proceso de educación formal, es una dinámica en que el “mentor” va traspasando su experiencia y conocimientos al mentoreado de forma práctica y aplicada, para transferir el conocimiento de forma efectiva con sentido de pertinencia y utilidad. Esto, en diversos ámbitos que buscan generar beneficios tales como: mejorar el desempeño y la productividad, capturar la oportunidad de avanzar en la internacionalización y profesionalización de la startup, mejorar la capacidad ejecutiva, desarrollar nuevas competencias que sean útiles en su rol de fundador y líder, adquirir mayor confianza y seguridad en lo que hace, aumentar la red de contactos y vínculos valiosos, hacer foco en los problemas y sus objetivos, alcanzar una visión global y estratégica puesta en el largo plazo, generar equipos de venta, mejorar los ámbitos críticos de la startup, potenciar la marca, mejorar la comunicación y la capacidad para generar equipos, acelerar los procesos de cambio, etc.
- En síntesis, el beneficio del mentoreado es generar un socio estratégico que está dispuesto a cuidarlo, enseñarle y acompañarle, entregándole su experiencia en un ámbito crítico que debe desarrollar como fundador y líder de su startups.

6.2 Beneficios para el mentor

- Los mentores usualmente son contratados por sus habilidades duras, pero triunfan o fracasan por sus habilidades interpersonales. Los mentores generalmente comienzan haciendo foco excesivo en los resultados, su gestión, su experiencia y resultados como mentor, descuidando gravemente el desarrollo de los mentoreados como personas. Por la tanto, los procesos de mentoría se transforman en una oportunidad para mejorar las



habilidades interpersonales, mal llamadas habilidades blandas. Un mentor con más mentorías en el cuerpo, es un mejor mentor. Un mentor aprendiendo de otros mentores, se transforma en un mentor de mentores. En este escenario, además de ganar prestigio y reconocimiento dentro y fuera de la de la agencia de mentoring, ellas y ellos siguen trabajando en posiciones de liderazgo, mantienen o mejoran su autoestima, fortalecimiento su crecimiento profesional propio, se saben gestores del desarrollo de la carrera profesional de otros (autorrealización), mejoran sus habilidades interpersonales, se vuelven expertos en la gestión y retención del talento y son reconocidos como súper expertos, lo que les abre puertas a nuevos y mejores espacios de mentoría.

- Además de lo anterior, a los mentores profesionales se les cancela, lo que en muchos casos, resulta muy motivante y grato.

6.3 Beneficios para el equipo de la startup

- Los programas de mentorías suelen mejorar el clima laboral de las startups, independiente del tema y programa, a menos que esta sea impartida por un técnico sin experiencia empresarial o que esta sea muy acotada y específica. Cuando se mejora el clima organizacional aumenta la percepción del valor de las personas y esto suele mejorar la productividad.
- La llegada de un mentor suele crear expectativas que mejoran la motivación y, en el caso de arrojar resultados positivos, se mejora la confianza en la organización y es más fácil retener el talento. Además, la llegada de un mentor obliga al fundador y a su equipo fundador a desarrollar habilidades de comunicación y empatía intergeneracional, lo que mejora la disposición a contratar y relacionarse con personas de distintas edades, como líderes y seguidores. Las mejoras en el liderazgo del fundador aumentan la pro actividad y la productividad de las startups, porque mientras los seguidores forman seguidores, los líderes forman más líderes.



6.4 Beneficios para el ecosistema

- En los distintos ecosistemas de emprendimiento e innovación, hay diversas dinámicas e instancias de las mentorías que pueden ayudar a todos los actores, independiente de que participen o no de las mentorías, ya que los conocimientos, habilidades y nuevas competencias benefician a las cadenas de valor que trabajan con la startup del fundador mentoreado y, además, se generan nuevos vínculos dentro del entorno y amplían las redes de contactos. Así todos pueden adquirir herramientas valiosas que facilitan el desarrollo y el crecimiento. Como menciona el dicho “uno sabe dónde comienza, pero nunca sabe dónde...”
- Entre las principales bondades de la mentoría se encuentran: Nuevos conocimientos y habilidades, desarrollo de los liderazgos, ampliar y fortalecer la red de contactos de los ecosistemas.
- Además, el éxito de las startups aumenta indirectamente las actividades de todos los que participan en la cadena de valor de las startups, generando más empleos, más ventas, más producción, etc.



GLOSARIO

- **EBIDTA:** Es un indicador financiero cuyo acrónimo significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)
- **FODA:** El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de una empresa. Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y externas.
- **Geeks:** Es un término inglés, que en español se utiliza para hacer referencia de una persona apasionada por la tecnología y la informática y con gran conocimiento sobre estos temas.
- **Mentoreado:** Es la persona que recibe la experiencia y conocimiento en una relación intencional de largo plazo, para desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y competencias
- **Mentoring:** Es una palabra del idioma inglés que en el español se utiliza para hacer referencia a la mentoría. El desarrollo personal del individuo, para su trabajo actual o para los trabajos que pueda desempeñar en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- 50 ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR DESTREZAS DE COACHING Y MENTORING PARA DIRECTIVOS, Donna Berry.
- CONFLICT MENTORING: CÓMO AFRONTAR Y RESOLVER CONFLICTOS, Luis Casado y Tino Prat.
- EL ARTE DE SER UN MENTOR, Darlene Zschech.
- EL MENTOR: CÓMO ENCONTRAR UN MENTOR Y SER UNO, Bobb Biehl.
- LA PRÁCTICA DEL MENTORING EN LA EMPRESA, Estibaliz Ortiz.
- MENTORING, Norman H. Cohen.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Mentor%C3%ADa>
- <https://centrodeinnovacion.uc.cl/programa/red-de-mentores/>
- <http://redmentores.3ie.cl/>
- <http://mentoresdeimpacto.org/>
- <https://www.startupchile.org/es/mentores/>
- turingo.com