

Manual de Administración
Programa de Mentoría Fundapyme para Emprendedores
“Agregando Valor a los Emprendedores”

Programa Fundapyme
República de El Salvador

Aclaraciones iniciales:

Este Manual ha sido elaborado específicamente para cumplir con los objetivos de mentoría de Fundapyme en donde la etapa en donde se centra principalmente el apoyo del mentor es en el perfeccionamiento del Plan de Negocios concluyendo en la presentación final del mismo. Aunque este mismo Plan prepara el terreno para un programa de mentoría de mayor alcance en donde el apoyo de los mentores abarca hasta 1 año de operación de las empresas de los emprendedores.

Indice

- 1) Objetivo...**
- 2) Definición de Mentor...**
- 3) Definición de Emprendedor...**
- 4) Indicadores de éxito del Programa...**
- 5) Promoción del Programa...**
- 6) Selección de Mentores Potenciales...**
- 7) Primera sesión de inducción para Mentores...**
- 8) Sesión de Asignación de Mentores (Match Making)...**
- 9) Capacitación de Mentores...**
- 10) Comunicación entre Mentor y Emprendedor...**
- 11) Evaluación y seguimiento...**
- 12) Tipos de consejos del Mentor al Emprendedor...**
- 13) Principales obstáculos por los que podría no funcionar el Programa...**
- 14) Plan de evolución del Programa de Mentoría...**

1) Objetivo:

Este Programa de Mentoría tiene el objetivo de canalizar y administrar el apoyo de un Mentor de Negocios a Emprendedores, con la intención de incrementar las posibilidades de sobrevivencia de las empresas que inicien.

2) Definición de Mentor:

Un Mentor es aquella persona con experiencia en la administración de una empresa (o una área de la misma), y de preferencia en el inicio de una, que aporta sus conocimientos y experiencias a un emprendedor o grupo de emprendedores en la etapa de definición de un plan de negocios e inicio de operaciones de una empresa.

Aprovecho para hacer una aclaración en cuanto al Plan de Negocios. Está muy demostrado, empíricamente, que el Plan de Negocios no es una herramienta de planeación sino una metodología de reflexión y de ampliación de la visión del emprendedor en cuanto a su idea de negocios. Ninguno de los casi 100 emprendedores exitosos que he seguido y apoyado durante los últimos 3 años se ha apegado a su plan de negocios original, sin embargo en la mayoría de los casos éste les ha servido para expandir su visión y aumentar su creatividad en cuanto a la operación de las diferentes áreas de la empresa. “Recordemos que la planeación no es una foto (rígido) sino una película (en constante movimiento)”¹.

El Plan de Negocios debería llamarse *Reflexión de Negocios* y no *Plan de Negocios*.

3) Definición de un Emprendedor:

Aquella persona que se lanza a la aventura de agregar valor a la sociedad y hace de ello un negocio rentable u organización sustentable².

Por lo tanto, es importante señalar que no sólo los jóvenes pueden ser emprendedores, sino todo aquel que a través de una idea innovadora desarrolle una organización que masifique hacia la sociedad los beneficios de esa idea. La organización puede tener fines de lucro (empresa) o no lucrativa (ONG). Hasta en el gobierno pueden existir emprendedores (e.g. alguien que inicie un partido político a partir de una idea creativa que genera beneficios de participación adicionales para la sociedad).

Sin embargo, este programa de mentoría tiene un enfoque muy puntual, por las características de Fundapyme:

- Mentores que apoyen a Emprendedores, de 18 a 35 años con intenciones de iniciar una empresa, en las etapas de perfeccionamiento del Plan de Negocios y, eventualmente, los primeros cuatro meses de inicio de operaciones de la empresa.

¹ Cita del Libro I, escrito por Ricardo Perret

² Concepto desarrollado en el libro Personalidad Innovadora de Ricardo Perret

4) Indicadores de éxito del Programa:

Siguiendo lo establecido en el Objetivo del programa, se establecen 4 indicadores de éxito.-

1.- Índice de satisfacción de los Mentores

Este mide la percepción en cuanto a 3 puntos

- a) *Desarrollo de su Mentoría*
- b) *Evolución de sus Emprendedores*
- c) *Administración del Programa de Mentoría*

2.- Número de mentores interesados

Este mide el número de mentores listos para ser asignados entre un año y otro

3.- Índice de Evolución de los Emprendedores después de Mentoría

Este mide la percepción de personas externas al Programa en cuanto al desarrollo de los emprendedores antes-después de la asignación de un mentor. Una forma de evaluar este punto es medir la velocidad de desarrollo de un proyecto con mentoría y uno sin mentoría.

4.- Índice de satisfacción de los Emprendedores

Este mide la percepción en cuanto a 3 puntos

- a) *Percepción de los emprendedores sobre el trabajo realizado por los mentores*
- b) *Percepción de los emprendedores sobre la administración del programa de mentoría*
- c) *Auto percepción después de la mentoría*

5) Promoción del Programa

Como todo programa o servicio social este se tiene que promover entre la comunidad empresarial de la región en donde se aplica.

Nuestra experiencia nos muestra 2 medios de gran impacto para promover el programa de mentoría y reclutar mentores.

1.- Cámaras y organismos empresariales: dado que ellos ya tienen cautivo a un grupo grande de ejecutivos y empresarios, este se convierte en un foro natural para dar a conocer el programa y motivar a sus socios a participar. Se recomienda que en algunas de las sesiones ordinarias que llevan a cabo los socios se promueva el programa y se aprovechen unos 15 a 20 minutos para exponer los beneficios y la metodología e invitarlos a la primera sesión de inducción para mentores. Convocar a reuniones alternas o adicionales a sus reuniones ordinarias normalmente no funciona.

2.- Empresas con alto número de ejecutivos: empresas multinacionales o grandes nacionales normalmente tienen alto número de ejecutivos y además llevan a cabo programas de responsabilidad social de manera recurrente. Se recomienda aprovechar el interés ya existente de la dirección general, de recursos humanos o de relaciones públicas de llevar a cabo obras de impacto social para proponerles este programa de mentoría como una manera de apoyar a la sociedad pero además de que los ejecutivos continúen aprendiendo, bajo la razón de que aprende más el maestro que el aprendiz.

Además se pueden aprovechar los medios de comunicación para darle promoción al programa, aunque se recomienda más una estrategia enfocada a los dos grupos anteriores.

Los medios se pueden aprovechar mucho una vez que ya haya casos de éxito que los emprendedores puedan contar sobre el apoyo que recibió de los mentores y los mentores que cuenten de la satisfacción y reto que representaron el apoyar al inicio de una empresa.

Por experiencia puedo decir que:

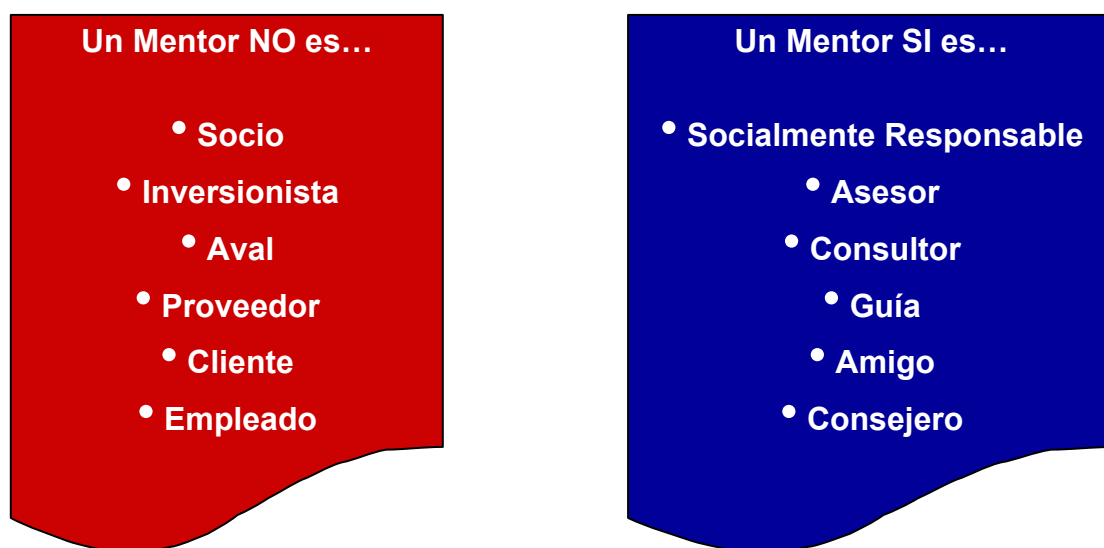
- Un mentor satisfecho contagia a 3 emprendedores y 1 mentor
- Un emprendedor satisfecho contagia a 3 mentores y 1 emprendedor

Y estas tienen que ser la mejor estrategia de promoción del programa

6) Selección de Mentores potenciales

Las características básicas que debe de cumplir un mentor de negocios para este programa son:

- Tener disponibles de 4 a 5 horas, de calidad, al mes para el emprendedor
- Contar con experiencia de por lo menos 5 años en el sector empresarial y tener deseos de compartirla
- Haber iniciado una empresa o formado parte de un grupo que inició una empresa (de preferencia)
- Contar con habilidades personales para escuchar y aprender
- Tener disposición a investigar y leer para apoyar mejor
- Guardar la confidencialidad de la información y conocimiento propiedad y en desarrollo de los emprendedores.



Debido a algunas experiencias sugerimos que se aclare muy bien mentor que mientras dure el proceso de mentoría no busque ser inversionista del emprendedor pues podría desvirtuarse el apoyo. A menos que el emprendedor lo solicite explícitamente.

En la etapa de convocatoria de mentores se recomienda establecer el objetivo de llevar a la primera sesión de inducción por lo menos $2n$ (siendo n el número de emprendedores a apoyar).

Por otra parte, es responsabilidad de los coordinadores de este programa que sean honestos y descarten como mentores aquellos que no cumplan con alguna de las características que se indican anteriormente, pues no todos los mentores serán buenos y la tentación por inscribirlos al programa, y cumplir con la cuota mínima, es alta.

7) Primera sesión de inducción para Mentores

Los objetivos de esta primera sesión son los siguientes:

- 1) Sensibilizar a los potenciales mentores sobre la situación económica de su región en la que ellos pueden influir a través de apoyar en el desarrollo de nuevas empresas
- 2) Dar a conocer el concepto de Mentoría a Emprendedores como una oportunidad de ser socialmente responsable
- 3) Especificar el rol, responsabilidad y los beneficios de un Mentor
- 4) Reclutar Mentores a partir de una filosofía de ganar-ganar a través del Programa Fundapyme de Mentores.
- 5) Entregar de Manuales de Mentores y Catálogo de Proyectos Emprendedores (*estos dos documentos son anexos a este Manual*)

El indicador de éxito de esta sesión o conjunto de sesiones iniciales es integrar a la bases de datos de potenciales mentores $1.5n$ (ej. Si se requiere apoyar a 30 emprendedores, el número de potenciales mentores –ya convencidos y con las características adecuadas– deberá de ser 45).

Temario de la primera sesión (*ejemplo desarrollado en base a las sesiones llevadas a cabo por Ricardo Perret en México y El Salvador, aunque puede ser modificado sin dejar de cumplir con los objetivos anteriores*):

- Qué es ser Emprendedor
- Qué es ser Mentor
- Beneficios de ser Mentor
- Cómo se le puede agregar valor a los emprendedores
- Herramientas para maximizar la capacidad creativa de los emprendedores
- Comunicación entre mentor y emprendedor
- Compromisos del mentor
- Honestidad del mentor
- Evaluación y seguimiento a la mentoría

Al terminar esta sesión se les pide a quienes deseen inscribirse al Programa de Mentoría que llenen un formulario con al menos los siguientes datos:

- Datos personales:
 - Nombre
 - Dirección de oficina
 - Teléfono oficina y celular

- Mail (tener mucho cuidado de no utilizar su mail sólo en casos estrictamente del programa)
 - Educación
 - Licenciatura (especialidad, fecha de graduación y escuela)
 - Post grado (especialidad, fecha de graduación y escuela)
 - Habilidad de escuchar: alta _____ media _____ baja _____
 - Deseo de compartir experiencias personales: alto _____ medio _____ bajo _____
 - Disponibilidad de por lo menos 4 horas mensuales: SI _____ NO _____
- Datos profesionales:
- Área de trabajo actual
 - Otras áreas de trabajo anteriores (y años de experiencia)
 - Áreas de fortaleza profesional
 - Cuáles serían las debilidades de un emprendedor en donde te gustaría y crees que puedas apoyar a fortalecer
 - Áreas de trabajo en las que nunca trabajaría

8) Sesión de Asignación de Mentores (Match Making):

La sesión de asignación de mentores a emprendedores es la etapa de mayor relevancia en todo el Programa, ya que si esta se lleva a cabo apropiadamente impactará directamente en una profunda reflexión de negocios del emprendedor, que este plasmará en su plan de negocios, y contribuirá al inicio exitoso de una empresa generadora de empleos en su región y valor agregado para su mercado.

El objetivo específico de esta sesión es asignar el mentor (de la base de datos actual) que más le simplifique y fortalezca la reflexión de negocios al emprendedor.

Se recomienda que a esta sesión se inviten a 1.5n mentores para asegurar la asignación sin forzar las relaciones.

Para lograr este objetivo es importante tomar en cuenta tanto las características personales y profesionales del mentor como del emprendedor. La etapa de desarrollo de la idea de negocios que tiene el emprendedor también es fundamental para determinar el mejor mentor. Para ilustración léase el caso en el recuadro.

Caso ejemplo:

Un emprendedor acaba de egresar de la universidad de estudiar la carrera de Ingeniero en Sistemas Computacionales y en una de las clases de su último semestre desarrolló un prototipo de un software que permite pagar a través de celulares en máquinas dispensadoras de refrescos y alimentos. Este joven no tiene absolutamente nada escrito ni sabe qué es un plan de negocios, sólo sabe que su idea puede revolucionar la funcionalidad de los celulares y que todo usuario de celular estaría interesado en su idea. Su personalidad es introvertida.

Ilustración 1) Asignación de un mentor con potencial de fracaso: Al joven se le asigna un mentor especialista en ventas de una empresa de refrescos.- la relación entre mentor y emprendedor fracasa pues el mentor se enfoca en apoyarlo en cómo ofrecerle este producto a los usuarios de celulares y plasmarlo en el plan de negocios,, mientras que el producto va dirigido a empresas de celulares.

Ilustración 2) Asignación de un mentor con potencial de fracaso: al emprendedor se le asigna un ingeniero de software de una empresa de telecomunicaciones. El objetivo de la mentoría no se cumple pues el ingeniero se software aunque comprende perfectamente la idea del emprendedor y la apoya, no tiene la menor idea como se diseña un plan de negocios ni como analizar el mercado al que se le quiere vender.

Ilustración 3) Asignación de un mentor con potencial de fracaso: al emprendedor, que es muy introvertido, se le asigna un empresario (a su vez emprendedor exitoso) pero demasiado hiperactivo que quiere que el recién graduado salga a la calle a hablar con potenciales usuarios, que los entreviste, que haga focus groups y que se pare enfrente de los líderes de las empresas de telecomunicaciones para venderles el proyecto. El emprendedor se frustra por no contar con esas habilidades y el mentor termina diciendo que ese joven no tienen las agallas, pasión y voluntad para ser emprendedor.

Ilustración 4) Asignación de un mentor con potencial de éxito: al emprendedor se le asigna un gerente de operaciones de una empresa de telecomunicaciones que comprende la funcionalidad del proyecto, ha participado en desarrollo de proyectos de inicio a fin dentro de la empresa en la que participa y ayuda al joven a hacer una buena reflexión de su idea de negocios desde una perspectiva doble de cliente y administrador de tecnología. Más aún, el mentor ha trabajado con gente de tecnología muy introvertida y sabe ser muy empático con el emprendedor.

Agenda de la Sesión:

Previo a la sesión se entregó a los emprendedores el listado y perfil de los mentores que escucharán sus ideas de negocios y a los mentores el catálogo de proyectos de emprendedores que se presentarán ese día.

- I. Presentación de objetivos de la sesión
- II. Presentación de ideas de negocios (de manera ejecutiva -10 min. por proyecto-, máximo 10 slides y 2 hojas con un resumen ejecutivo para los mentores)
- III. Visitas individuales: al menos los 3 mentores pre-seleccionados visitan a los emprendedores y se conocen
Recolección y análisis de preferencias (se explica a continuación)

Método de asignación por ternas

Previo a la sesión los coordinadores realizaron una evaluación intensa de las cualidades del emprendedor y de los mentores y llevan a cabo una pre-selección o recomendaciones de asignaciones en base al análisis.

En el catálogo de proyectos que se presentarán colocan una marcas especiales en cada una de las copias que entregan a los mentores en aquellos proyectos (de 3 a 5) que les están recomendando en base a su análisis. De esta manera, se aseguran que el mentor por lo menos visite y conozca a los proyectos que los coordinadores juzgan más compatibles.

Los coordinadores se asegurarán que las marcas sean colocadas en las copias de los catálogos de tal manera que ningún emprendedor se quede sin ser visitado por al menos 3 mentores.

Los Mentores y los Emprendedores llenan un formato al final de la sesión con sus 3 mayores preferencias colocando un 1 en quienes desean sea su pareja de proyecto.

Los emprendedores indican sus preferencias de mentores del 1 al 3, siendo 1 la mayor relevancia; los mentores también indican del 1 al 3 su nivel de preferencia.

Los coordinadores comienzan revisando las preferencias de los emprendedores, toman la primer hoja y ven su preferencia de mentor número 1, revisan si el mentor los puso en número uno, si resulta positivo hay una primera asignación. Si resulta que el mentor colocó a este en número 2, se busca conocer la preferencia del mentor que el emprendedor colocó en número 2, si este mentor también lo puso en 1 o 2, entonces hay otra asignación.

Las claves para que el proceso de asignación sea exitoso son

Por parte del Mentor

- Honestidad en sus fortalezas y debilidades tanto personales como profesionales
- Conocimiento previo del emprendedor
- Empatía y paciencia
- Comprensión de las necesidades y expectativas del emprendedor

Por parte del Emprendedor:

- Honestidad en sus fortalezas y debilidades tanto personales como profesionales
- Conocimiento previo del mentor
- Empatía y paciencia
- Comprensión de la metodología de trabajo del mentor

Por parte de los Coordinadores del Programa:

- Profundo análisis de las cualidades de los emprendedores y de los mentores
- Realizar el método de asignación por ternas

9) Capacitación de Mentores

No podemos asumir que con el simple hecho que asignar un mentor con experiencia empresarial la relación mentor-emprendedor, o la idea de negocios en sí, será un éxito. Por otra parte, una de las ventajas más grandes de los empresarios pueden ser al mismo tiempo una de las desventajas más importantes. El hecho de que un empresario lleve 10 años haciendo lo mismo, que el director de un área de una empresa siga al pie de la letra lo que el director general diga o que un gerente de operaciones siga perfectamente los manuales de trabajo de un ISO 9000 puede representar una ventaja a la hora de apoyar al emprendedor.

La práctica genera experiencia pero al mismo tiempo puede perjudicar la capacidad creativa o el potencial innovador de los (as) ejecutivos (as) y empresarios (as), ya que han dejado a un lado el cuestionamiento sobre lo que hacen y han olvidado las herramientas para generar ideas nuevas.

Recordemos que una de las características fundamentales que presentan los emprendedores más exitosos alrededor del mundo es la habilidad de pensar diferente y de generar ideas de productos, servicios y procesos innovadores que les permitan agregar mayor valor a un mercado específico para arrebatarle clientes a los líderes actuales. Veamos estos casos³

Casos de emprendedores exitosos:

¿Qué tienen en común Nike, Visa, Ebay, Dell y Charles Schwab?, no solamente que los 5 son líderes de su industria, sino que las 5 multinacionales iniciaron ofreciendo un producto o servicio que satisfacía una necesidad o deseo de manera innovadora a un nicho muy específico del mercado.

Bill Bowerman concibió unos zapatos tennis diferentes pues los que en los 60s utilizaban sus atletas no ofrecían la tracción, ligereza y desempeño que él necesitaba, pronto se convirtió en el líder de la industria arrebatando el liderazgo a Adidas.

Dee Hock diseñó un esquema de organización completamente nuevo, la organización caótica, para ofrecer masivamente su tarjeta de crédito a través de los bancos ya existentes a las clases medias, retando el liderazgo de American Express.

Pierre Omydiar creó un nuevo sistema de compra-venta a través de internet, en un inicio para apoyar en los intercambios de su esposa quien era coleccionista, surgiendo así Ebay.

Michael Dell retó los convencionalismos de la comercialización de computadoras y desarrolló una nueva cadena de valor para vender sus computadoras por Internet y de manera customizada para las necesidades de cada uno de sus clientes y para finales de los 90 se había convertido en líder sobrepasando en equipos vendidos a Compaq.

Charles Schwab pensó completamente diferente a la hora de desarrollar sus estrategias para agregar valor a quienes deseaban hacer transacciones financieras en Wall Street, ofreciendo servicios las 24 horas del día, atención telefónica y finalmente transacciones por Internet lo que lo llevó a conquistar el mayor número de cuentas que cualquier otro competidor operando bajo los tradicionales formatos de atención presencial a las personas.

Un emprendedor no puede competir imitando a los líderes, tiene que competir de una manera diferente agregándole valor al cliente por sobre lo que ya existe.

³ Casos obtenidos del Libro ESTRATEGIAS INNOVADORAS para conquistar mercados de Ricardo Perret.

Por otra parte, también sucederá que el mentor tratará de apoyar a los emprendedores partiendo de ideas muy arraigadas en él, con las que ya tiene un vínculo emocional. Tenemos que tomar en cuenta que los seres humanos tendemos a vincularnos emocionalmente a ideas, conceptos, frases, slogans, metodologías, etc las cuales refuerzan nuestras acciones del pasado y nos generan pertenencia⁴. Es importante cuidar que estas ideas no se transfieran directamente a los emprendedores sino que los mentores les ayuden a desarrollar sus propias ideas a través de ejemplos, benchmarkings, experiencias y orientación en su reflexión de negocios.

3 tipos de capacitación que se recomiendan para el Mentor en la etapa del diseño del Plan de Negocios.-

- Habilidades de comunicación y asesoría
 - Escuchar y observar para conocer
 - Asesorar y orientar
 - Identificar y fortalecer áreas débiles del emprendedor
 - Inteligencia emocional
- Habilidades técnicas en el diseño de un plan de negocios
 - Estructura del Plan de Negocios
 - Ejemplos de planes de negocios
- Habilidades para el fomento de la creatividad e innovación del emprendedor
 - Guía del Mentor para el perfeccionamiento del Plan de Negocios (*anexo*)⁵. La cual es una guía que parte de la herramienta de replanteamiento tan importante para despertar la creatividad del emprendedor en cada una de las partes del Plan de Negocios
 - Metodologías de creatividad e innovación
 - Pensamiento paralelo, Pensamiento divergente y convergente, solución de problemas, etc.

10) Evaluación y seguimiento:

El presente programa de mentoría contempla 3 tipos de evaluaciones en el seguimiento de la relación mentor-emprendedor que ayudarán a asegurar el cumplimiento de los indicadores de éxito.

Métodos de evaluación y seguimiento

A) Hoja de evaluación mensual: estas hojas servirán como evaluaciones parciales de la evolución de la relación y el trabajo mentor-emprendedor. Se sugiere que al final se

⁴ En el libro Psicoantropología del Cambio escrito por Ricardo Perret se elabora más sobre este tema y como los vínculos emocionales, así como otros patrones psicoantropológicos, impiden la innovación y creatividad en las organizaciones.

⁵ Esta Guía fue diseñada por Ricardo Perret con base en las metodologías de creatividad que plantea en su Libro I: Replántalo y Cambia de Perspectiva.

compendien los resultados de estas evaluaciones y que esta información sirva como *input* para los indicadores de éxito.

A1) Hoja de evaluación que llena el mentor (formato anexo). Esta evaluación tiene la doble función de ayudarles a los coordinadores del programa a armar grupos de emprendedores con las mismas necesidades de capacitación en temas específicos y ofrecerles cursos para fortalecer esas áreas débiles que sus mentores detectan.

- Tiempo asignado por el mentor
- Áreas débiles o fuertes del emprendedor
- Recomendaciones sobre capacitación adicional para emprendedores
- Percepción en cuanto a las capacidades personales del emprendedor
- Autopercepción de su mentoría

A2) Hoja de evaluación que llena el emprendedor (formato anexo). Esta evaluación tiene la doble función de ayudarles a los coordinadores del programa a apoyar a través de cursos y asesoría especializada a los mentores a fortalecer sus áreas débiles que percibe el emprendedor.

- Áreas fuertes del mentor en las que ha apoyado al emprendedor
- Áreas débiles que percibe el emprendedor que el mentor requiere mejorar
- Percepción sobre características personales del mentor
- Tiempo asignado al emprendedor
- Autopercepción como emprendedor

B) Observación de sesión de trabajo a mitad del periodo

Se recomienda que uno de los coordinadores del programa de mentoría presencie una reunión de trabajo del mentor con el emprendedor, notificando a ambas partes de su visita.

Durante la reunión el observador tomará nota de los siguientes puntos:

- Cómo dividirías la aportación de cada una de las partes a la reunión (dividir 100% entre los dos)
- Cómo dividirías el entusiasmo de ambos
- Cómo dividirías el compromiso de ambos
- Tema sobre el que más participa el mentor
- Tema que más genera dudas en el emprendedor
- Recomendaciones sobre la hora, lugar y ambiente de la reunión
- Si esta relación se mantuviera por 1 año, como sería
- Hubo avances en la reunión
- Cuánto duró la reunión
- Definieron lugar, fecha y objetivos para la próxima reunión

C) Presentación final del Plan de Negocios: esta representa la evaluación de resultados de la relación mentor-emprendedor, por lo que en esta será importante saber las siguientes cuestiones. Al mismo tiempo, esta evaluación puede representar el punto de continuación del equipo mentor-emprendedor hacia una nueva etapa de implementación de la idea de negocios y la aceptación de un financiamiento:

- Grado de evolución del Plan de Negocios
- Percepción de satisfacción del mentor

- Percepción de satisfacción del emprendedor
- Está el plan de negocios listo para invertirle recursos e iniciar una empresa
- Podrían seguir trabajando juntos mentor y emprendedor
- Desea el mentor continuar
- Desea el emprendedor continuar
- Percepción de integración del mentor-emprendedor como equipo

11) Comunicación entre Mentor y Emprendedor

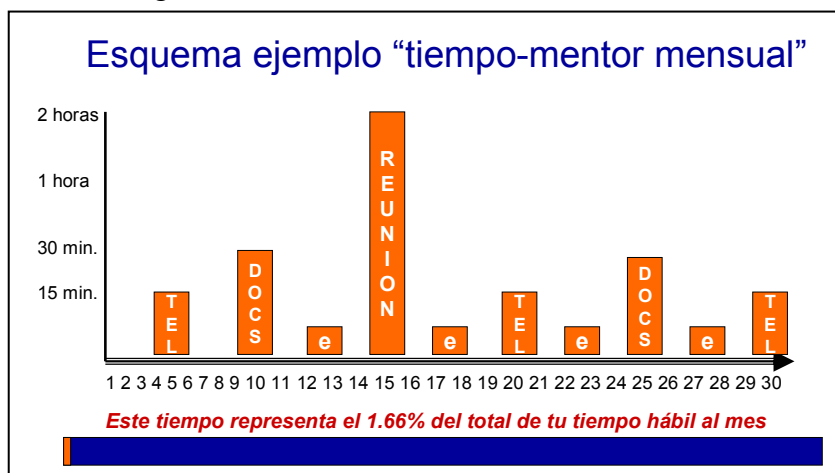
La comunicación entre mentor y emprendedor no sólo es responsabilidad de ellos, sino también de los coordinadores del programa quienes tienen que asegurarse que esta funcione de manera adecuada.

Una de las recomendaciones más importantes hacia el mentor es que cada proyecto y cada emprendedor son totalmente distintos y es preferible primero conocerlos para después poder apoyarlos. El emprendedor representa su cliente y como a todo cliente para ofrecerle un servicio es básico conocerlo bien. Por lo tanto recomendamos que las primeras 2 sesiones de interacción sean prácticamente para escuchar y entender la situación del proyecto. En estas primeras sesiones cuestionar tanto le sea posible al mentor es importante para conocer a detalle el proyecto.

En el mismo sentido, es importante que el mentor no pretenda, sin antes conocer el proyecto, imponer experiencias previas que pudieran sonarle similares.

Las reuniones se pueden llevar a cabo tanto en espacios del emprendedor, como del mentor, como lugares neutrales, lo más importante es que ambos estén cómodos. En muchas ocasiones los coordinadores presionan para que las reuniones sean en espacios del emprendedor pero sucede que ni el emprendedor se siente a gusto puesto que se preocupa por no poderle dar la comodidad necesaria al mentor y éste al sentirse fuera de su espacio puede estar incómodo igualmente. Normalmente en el espacio del mentor, éste se siente muy cómodo y el emprendedor, por temas aspiracionales, se siente también muy comfortable.

La comunicación puede ser presencial, por medio de teléfono o correo electrónico y nosotros sugerimos una combinación de estos medios.



Como vemos en el esquema anterior, el tiempo que el mentor invierte en el emprendedor representa alrededor del 1.66% del total de su tiempo hábil mensual, por lo que no interfiere de manera negativa en su actividades profesionales ni personales.

Para mejorar la comunicación se sugiere al mentor que:

- Lea siempre los documentos que el emprendedor le envía que tengan que ver directamente con el proyecto. Si no puede hacerlo en algún momento que diga cuando lo hará y ofrezca comentarios de retroalimentación
- Que haga visitas sorpresa esporádicas, se recomiendan por lo menos 2 durante el periodo de mentoría, a las oficinas o lugar de trabajo del emprendedor
- Investigue experiencias similares al proyecto en otros países o en el mismo, de tal manera que ofrezca una comparación interesante a través de su experiencia
- Si se trata de un grupo de emprendedores, asistir a algunas reuniones internas para ver el nivel de integración, liderazgos, fortalezas de cada uno y habilidades de trabajo en equipo
- Investigar sobre el mercado y la competencia que pretende atacar el emprendedor a través de su producto o servicio

Al final de cada interacción se recomienda que el Mentor haga las siguientes dos preguntas:

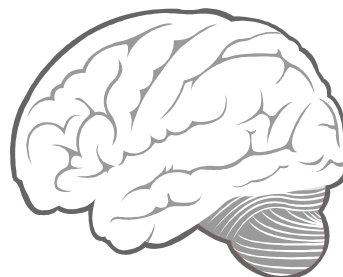
- ¿En qué más te puedo apoyar hoy?
- ¿Cuándo nos volvemos a comunicar?

De esta manera el mentor le genera confianza al emprendedor para pedirle o preguntarle algo más y por otra parte muestra el compromiso con el proyecto.

12) Tipo de consejos del Mentor al Emprendedor:

Desde mi punto de vista podemos clasificar en dos tipos de consejos los que el mentor ofrece al emprendedor.-

- I. **Intelectuales.**- todos aquellos consejos que tengan que ver con el proceso de reflexión de la idea de negocios y alguno de sus componentes y puedan enriquecer con información complementaria aquella que el o la emprendedora recauda para completar el plan de negocios



Ejemplos de preguntas que puede hacer el emprendedor al mentor en busca de un consejo intelectual:

- ¿Cómo uso el financiamiento?
- ¿Cómo conozco mejor al cliente?
- ¿Cómo promociono mi producto o servicio?
- ¿Cómo ahorro costos?
- ¿Cómo distribuyo mi producto o servicio?
- ¿Cómo contrato personal?
- *Otras*

- II. Emocionales.- todos aquellos consejos que apoyen o fortalezcan el estado emocional o psicológico del emprendedor mientras realiza su proceso de investigación y reflexión de negocios y que le apoyen a finalizar su plan de negocios desde una perspectiva de tranquilidad y claridad emocional.



Ejemplos de preguntas o situaciones que requerirán del mentor consejos y orientación emocional:

- ¿Nadie quiere mi producto?
- ¿No sirvo para esto?
- ¿Esto no es mi misión en la vida?
- Mis ideas no le gustan a nadie
- Tengo miedo a fracasar
- Los proveedores quieren que les ruegue para que me entreguen los materiales
- Nadie me felicita ni me reconoce
- *Otras*

Una de las recomendaciones más usuales que el mentor tiene que hacer es que los emprendedores se decidan a tomar riesgos en el inicio de su negocio. Sobre esto, y como lo analizo más a detalle en mi libro Personalidad Innovadora, lo más importante es que el mentor ayude al joven a cambiar su percepción sobre los posibles resultados negativos de tomar un riesgo que son los que pueden en dado caso ocasionar que el emprendedor no tome el riesgo (de invertir su dinero, de renunciar a su trabajo por poner la empresa, de pedir prestado, etc.).

13) Principales obstáculos por los que podría no funcionar el Programa:

Existen muchas razones por las que un programa de mentoría puede fracasar, a continuación hago una lista de las más comunes de tal manera que los coordinadores puedan leerlas y repasarlas continuamente y pongan especial énfasis en no cometerlas:

- Todos los mentores que quieren serlo lo son: no todos los empresarios o personas van a ser buenos mentores y los coordinadores tienen que asegurarse que eligen a los mentores correctos cumpliendo las características básicas de éste que se listan al inicio.
- Falta de comprensión de los mentores de sus responsabilidades: las sesiones de inducción sirven precisamente para explicar a los mentores sus responsabilidades y dejarlas muy claras. Es recomendable que los mentores firmen una carta compromiso en donde se les recuerdan sus responsabilidades.
- Mala asignación de mentores a emprendedores: los coordinadores del programa tienen que poner especial atención en evaluar las características de los mentores (sobre todo sus fortalezas) para identificar el mejor emprendedor para ser asignado, en base a las debilidades de éste. La terna que propongo intenta dividir la responsabilidad de la asignación de mentores entre los coordinadores, los mentores y hasta los emprendedores.
- Balanza entre creerle al mentor o al emprendedor: durante el seguimiento habrá muchas quejas provenientes, normalmente, de ambas partes. Los coordinadores tendrán que tener una perspectiva completa de la relación mentor-emprendedor para poder, bajo su propio juicio, obtener una conclusión de lo que sucede en ella.
- Más capacitado el emprendedor que el mentor: en ocasiones los emprendedores resultan más capacitados o hábiles para el proyecto de lo que se pudiera haber pensado y en contraste los mentores resultan menos hábiles para apoyar en cuanto al tema que requiere el emprendedor. Cuando el emprendedor se encuentra en un nivel superior, intelectualmente hablando, que el mentor, es mejor hacer una reasignación inmediata o simplemente dejar que el emprendedor concluya el plan de negocios sólo.
- Desilusión del mentor: en muchas ocasiones sucede que el mentor se desilusiona de lo que al principio pensó que era un proyecto muy bueno o un emprendedor con mucho potencial y entusiasmo. En estas ocasiones es importante que los coordinadores evalúen si el proyecto no tiene futuro en realidad o simplemente el mentor no supo evaluar correctamente el proyecto; o si por otro lado el emprendedor verdaderamente no tiene potencial o entusiasmo o es únicamente cuando está con el mentor.

- Panel de evaluación de planes de negocio deficiente: si los miembros del comité que evalúan los planes de negocios no son las personas adecuadas pueden hacer que al final de cuentas y después de mucho trabajo se seleccionen como ganadores los proyectos incorrectos. Es por esto que sugiero un panel conformado de manera heterogénea entre empresarios, académicos y ejecutivos de empresas externos a los coordinadores del programa y utilicen hojas de evaluación muy objetivas.
- Incumplimiento de promesas y apoyo de los coordinadores: el compromiso e institucionalización del programa de mentoría es fundamental en el buen funcionamiento del mismo. Tanto los mentores como los emprendedores deben de percibir el compromiso de los coordinadores y tener siempre un mail y un teléfono a través de los cuales puedan contactar a una persona, y de preferencia siempre la misma persona, para cualquier duda. Se recomienda que se les entregue una tarjeta que los emprendedores y mentores introduzcan en sus carteras con los datos de los coordinadores y algunos consejos prácticos.

14) Plan de evolución del Programa de Mentoría

Las experiencias en torno a los programas de mentoría alrededor del mundo son diferentes. Algunas organizaciones comienzan ofreciendo el servicio de mentoría a partir de que el emprendedor recibe un capital semilla de algún banco o institución durante los primeros meses de establecimiento del negocio. Otras organizaciones ofrecen la mentoría en las etapas de expansión o consolidación del negocio. En algunos países, como El Salvador, la mentoría se lleva a cabo fundamentalmente en la etapa de formulación del plan de negocios. Y en otros el programa es más amplio y abarca desde el aprendizaje de la formulación del plan de negocios hasta la expansión de la empresa dos o tres años después.



Para una organización que inicia con el programa de mentoría y lo hace a partir de la etapa del diseño del Plan de Negocios, resulta muy enriquecedora esta primera experiencia para aprender y construir un programa de mentoría más amplio que comprenda las siguientes dos etapas.

La especialización de los mentores conforme se pasa a las etapas dos y tres debe de ser mayor y por eso la experiencia de la primera etapa en el conocimiento de los mejores mentores y las fórmulas más apropiadas para mantenerlos entusiasmados y agregándole valor al emprendedor sirven de base para la segunda y tercera etapa.

Sin embargo, es fundamental que los programas de mentoría contemplen las tres etapas ya que si cubren únicamente la primera se corre el riesgo de que una vez asignado el capital semilla al emprendedor, este, sin el apoyo apropiado de un mentor, no pueda arrancar de la mejor manera su negocio.

El mentor que acompaña al joven en la segunda y tercera etapa puede ser el mismo que en el diseño de plan de negocios y esto ofrece ventajas importantes al proceso de apoyo pues ya existe establecida una confianza y el conocimiento de las dos partes de las formas de trabajar de la contraparte. Sin embargo, será responsabilidad de los coordinadores del programa, con las recomendaciones de los mentores y emprendedores, de asignar un nuevo mentor o reasignar el mismo.

Cualquier duda o aclaración sobre este Manual, favor de escribir directamente a ricardo@centroi.com o llamar al (52) 55 5593.1552 con Ricardo Perret.