

# Reporte

# Industria de

# redes de mentores

# Chile 2020



## **Reporte Industria de Redes de Mentores de Chile 2020**

Santiago de Chile

### **Dirección del proyecto**

Carla Bustamante Ph.D.  
carla.bustamante@uai.cl

### **Equipo**

José Miguel Benavente Ph.D.

Valentina Reyes Ph.D.(c)

Rodrigo Ortiz Ph.D.(c)

Fernando Pimentel

### **Foto portada**

Innovation Lab Santiago

### **Foto contraportada**

Universidad Adolfo Ibáñez

### **Diseño**

Mariana Gutiérrez  
mgutierrez4@uc.cl

Impreso en Chile

Printed in Chile

**Reporte**

**Industria de redes de mentores Chile 2020**





# Índice

<b>I. Presentación</b> .....	<b>8</b>
<b>II. Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>10</b>
<b>III. Indicadores Clave de las Redes de Mentores en Chile</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Redes de mentores en el mundo</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Políticas Públicas asociadas a redes de mentores en Chile</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Industria redes de mentores en Chile</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. Caracterización de las redes, mentores y mentoreados</b> .....	<b>18</b>
4.1.1. Caracterización de redes.....	18
4.1.2. Caracterización de los mentores .....	21
4.1.3. Caracterización mentoreados.....	22
<b>4.2. Conexiones post-mentoría</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3 Valor, motivaciones y beneficios de pertenecer a una red</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 Valor percibido por redes de mentores.....	24
4.3.2 Valor, motivaciones y beneficios percibidos por los mentores.....	24
4.3.2.1. Motivaciones para mentorear.....	24
4.3.2.2. Valor de las redes percibidos por los mentores .....	26
4.3.3 Valor, motivaciones y beneficios percibidos por mentoreados .....	27
4.3.3.1. Motivaciones para mentorearse .....	27
4.3.3.2. Valor de las redes de mentores para mentoreados .....	28
<b>4.4 Acceso a la información</b> .....	<b>30</b>
<b>4.5 Procesos de Matching</b> .....	<b>31</b>
<b>4.6 Procesos de Certificación de Mentores</b> .....	<b>32</b>
<b>4.7 Pagos y Financiamiento</b> .....	<b>34</b>
<b>4.8 Instancias de mejora percibidas</b> .....	<b>36</b>
4.8.1 Instancias de mejora y desafíos percibidos por las redes de mentores.....	36

4.8.2	Instancias de mejora percibidas por mentores.....	37
4.8.3	Instancias de mejora percibidas por mentoreados .....	39
<b>5.</b>	<b>Efecto de la crisis social 2019 y de la pandemia Covid 19 para las redes y sus usuarios .....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>Sobre los autores .....</b>	<b>45</b>
<b>8.</b>	<b>Agradecimientos .....</b>	<b>46</b>



# I. Presentación

Chile cuenta con la mayor tasa de actividad emprendedora en Latinoamérica (25%), siendo el tercer país con mayor actividad en la OCDE (GEM, 2018)<sup>1</sup>. Estas cifras son prometedoras ya que diversos estudios muestran que el emprendimiento en un país está relacionado con el crecimiento, la creación de empleo y la innovación (Atienza, 2016)<sup>2</sup>. Dado los beneficios sociales y económicos asociados a un alto número de emprendimientos exitosos, diversos países y organismos alrededor del mundo buscan generar las condiciones adecuadas para el ecosistema emprendedor (Deakins et al. 1997; St-Jean 2012; Lefebvre and Redien-Collot 2013)<sup>3</sup>. Una de estas condiciones tiene que ver con la existencia de organizaciones que guíen al emprendedor, las *Redes de Mentores*. Estas redes surgen como un intermediario que conecta a emprendedores y mentores buscando establecer relaciones que apunten a apoyar a los emprendedores en la difícil tarea de hacer empresa. Según cifras del Ministerio de Economía Chileno, el 70% de los negocios que cuentan con un mentor

sobrevive el doble de tiempo que aquellos que no<sup>4</sup>.

En Chile la red de mentores más antigua -activa hasta la fecha- nace el año 1998. Desde entonces, el número de redes y su cobertura a lo largo del país ha ido aumentando año a año. Al año 2020 nuestro equipo ha logrado identificar 25 redes de mentores a lo largo del país, un 51,9% de ellas han sido apoyadas por Corfo, mediante su instrumento de política pública "*Línea de Financiamiento a Redes de Mentores*".

A pesar de que en Chile hay redes que llevan más de 20 años de operación, podemos decir que esta es una industria aún inmadura. Los emprendedores y potenciales mentoreados no siempre entienden el valor ni el significado de una mentoría. Por otro lado, el número de redes identificadas varía año a año (surgen nuevas redes y desaparecen algunas a las que se les extingue el subsidio público), sin identificarse aún un líder de la industria. Finalmente, a nivel industria no hay aún una organización o asociación que reúna a las

1. Guerrero, M., & Serey, T. (2018). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2018.

2. Atienza, M., Lufin, M., & Romani, G. (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile: Más no siempre es mejor. EURE (Santiago), 42(127), 111-135.

3. Deakins D, Graham L and Sullivan R. (1997) New Venture Support: An Analysis of Mentoring Support for New and Early Stage Entrepreneurs. Journal of Small Business and Enterprise Development 5: 151-161.

St-Jean E. (2011) Mentoring Functions for Novice Entrepreneurs. Academy of Entrepreneurship Journal 17: 65-84.

Lefebvre MR and Redien-Collot R. (2013) "How to Do Things with Words": The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads. Journal of Small Business Management 51: 370-393.

4. <https://www.capital.cl/mentoring-beneficio-negocios/>

redes de mentores de Chile, quienes declaran tanto en Santiago como en regiones que aún hay mucho espacio para cooperar entre ellas, y que el nivel de vinculación entre las mismas es extremadamente bajo.

Dada la poca consolidación de la industria, nuestro equipo decidió aportar al ecosistema emprendedor buscando profundizar el conocimiento respecto de las redes de mentores en Chile. En primer lugar, identificamos una escasa organización de la información que permita a los emprendedores identificar cuáles son y dónde están las redes de mentores. Nuestro *Directorio de Redes de Mentores de Chile 2019* busca abordar este primer desafío y poner al servicio del ecosistema la información básica para conocerlas. En segundo lugar identificamos preguntas a nivel más profundo, interrogantes relativas a cómo crear valor, mejorar el acceso a la red, temas financieros, de género, los procesos de matching, certificación y cooperación entre las mismas. Además, surgen interrogantes acerca de cómo la crisis social de Chile 2019, y la pandemia global Covid19 del año 2020 han afectado a las redes y sus usuarios. El *Reporte Industria de Redes de Mentores Chile 2020* busca responder estas preguntas.

Este reporte es parte de un proyecto de investigación de un equipo de profesionales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez que busca aportar al ecosistema de emprendimiento e innovación en Chile. Invitamos a nuestros lectores a acceder a los productos de nuestro proyecto, los que están disponibles en la página web <https://ecosistemaemprendimiento.uai.cl/redes-de-mentores/>. De forma alternativa, puedes acceder a este link sacando una foto desde tu celular al código QR abajo de la firma.

Esperamos que este reporte sea un aporte tanto para las redes de mentores como para emprendedores y mentores, así como para el ecosistema de emprendimiento e innovación de Chile.

### **Carla Bustamante Ph.D.**

Directora Master en Innovación y Emprendimiento

Universidad Adolfo Ibáñez



## II. Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de este reporte es generar información relevante para entender el estado del arte de la industria de redes de mentores en Chile. Específicamente, se busca evaluar el estado actual de la industria mediante la caracterización de sus tres actores principales: redes de mentores, mentores y emprendedores (mentoreados). Además, se busca dar respuesta a interrogantes en torno al valor de las redes para los distintos actores, la motivación de los mentores, temas de género y financieros, cooperación entre redes, acceso a información, procesos de matching y certificación, y finalmente posibles instancias de mejora.

En este informe se presentan los resultados de lo aprendido por nuestro equipo. Entre los principales aprendizajes podemos apreciar que la industria de redes de mentores en Chile es relativamente pequeña -identificamos un total de 25 redes a lo largo del país- y aún joven. El fuerte de la actividad está concentrada en la capital. La mayoría de las redes están enfocadas principalmente en el segmento emprendedor, aunque hay casos específicos donde sirven a otros segmentos como lo son ejecutivos, empresas tradicionales (e.g. PYMES) o profesionales de la salud. Entre otros hallazgos, nuestro estudio sugiere que el valor que tienen las redes de mentores como intermediarios entre mentores y emprendedores va más allá de vincular a estos actores. Las redes de mentores hacen un gran trabajo generando espacios para el aprendizaje, aumentando el tamaño de las redes de contacto y generando instancias de socialización entre pares. Surge como concepto clave el concepto de pertenencia a una comunidad, que aunque parece ser de gran importancia para sus usuarios, no siempre es explotado a fondo por las mismas redes. Por otro lado, aprendimos que las motivaciones de los mentores para involucrarse en una relación de mentoría están lejos de fundamentarse en un intercambio de dinero, siendo la vocación y entrega, además de mantenerse activos y aprender cosas nuevas, las razones principales que explican qué los motiva a mentorear. Finalmente se destaca el rol de Corfo, el cual no sólo brinda un apoyo financiero a las redes y emprendedores que necesitan pagar por mentorías, pero además cumple un rol clave en difundir la existencia e importancia de las redes entre quienes podrían llegar a utilizarlas. Por un lado Corfo ha sido capaz de activar la demanda por estos servicios por parte de los emprendedores, y por otro lado ha logrado extender la oferta de redes de mentores a regiones proporcionando los incentivos adecuados para su aparición en regiones donde éstas no existían. A pesar de este apoyo, sin embargo, las redes de mentores aún parecen enfrentar desafíos importantes en cuanto a ser financieramente sustentables y capaces de generar ingresos. En cuanto a mejoras pudimos identificar potenciales oportunidades de colaboración entre las mismas redes, la cual hasta hoy es muy limitada. Los mentores y emprendedores, por su parte, señalan que los procesos de matching, seguimiento de la mentoría y eventos de socialización podrían mejorarse para así lograr sacarle mayor provecho a las mentorías y a la pertenencia a una red.

Este reporte se divide en cinco secciones principales. Iniciamos con una breve descripción de las redes de mentores a nivel general, seguido de una caracterización de las políticas públicas asociadas a las redes de mentores existentes en Chile. Luego reportamos los resultados encontrados en nuestro estudio respecto al estado actual de la industria de redes de mentores en Chile, para finalizar con los desafíos que han traído los efectos de la crisis social y de la pandemia Covid 19 para las redes y sus usuarios. Finalmente, cerramos resumiendo las principales conclusiones de este estudio.

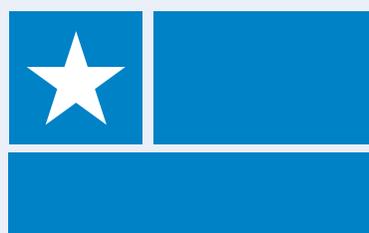
# III. Indicadores Clave de las Redes de Mentores en Chile

**La red más antigua activa**  
al día de hoy fue  
fundada el año **1998**



A lo largo de Chile existen

**25 redes**  
de mentores



**8 redes**  
cuentan con sedes  
en regiones



**48%**  
de las redes de mentores de Chile  
cuentan con **certificación**  
para sus mentores

**40%**  
de las redes  
**no cobra**  
**directamente**  
por sus servicios de mentoría

Las redes en Chile  
mentorean a más de **1800**  
**emprendimientos**  
**anualmente**



Las mentorías  
**suelen durar**  
**entre 4 y 8**  
**sesiones**  
teniendo en promedio 5  
sesiones





# 1. Introducción

El mentoring se define como *"una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento más específico más amplio. Puede ser un compañero de profesión que conoce a fondo tu especialidad y te aconseja y anima"*. (Colomo-Palacios & Casado-Lumbreras, 2006, pág. 135)<sup>5</sup>.

Por un lado, el mentoring es muy importante para los emprendedores (mentoreados), pues les permite ir creciendo progresivamente en la medida que crece su emprendimiento (Marketing y Finanzas, 2015)<sup>6</sup>. Dado lo anterior, el impacto de las mentorías en emprendimientos ha sido estudiado en diversos países. Por ejemplo, Brooks et al., (2018)<sup>7</sup> realiza una evaluación de programas de mentorías en Kenya para mujeres microempresarias, los resultados muestran un aumento del 20% en la utilidad de las firmas en el corto plazo, especialmente en el periodo en que se

encuentra activa la relación mentor-mentoreado. En Chile, un estudio reciente encontró un impacto positivo de las mentorías en el perfeccionamiento del plan de negocios y cambios en estrategia empresarial (Martin, 2018). The Guardian (2017)<sup>8</sup> reporta que la mentoría juega un rol importante para las mujeres cuando éstas participan de industrias no reconocidas por su diversidad de género, como lo es la industria de la tecnología.

Por otro lado, y aunque en primera instancia pareciera que la mentoría es de exclusivo beneficio para el emprendedor, las mentorías también presentan efectos positivos para los mentores (Hansford, Tennent & Ehrich, 2002)<sup>9</sup>. Entre los beneficios para el mentor destacan el crecimiento altruista, cognitivo, social y personal (Beltman & Schaeben, 2012)<sup>10</sup>. Una publicación reciente en el New York Times (2019)<sup>11</sup> reporta que, por ejemplo, las mentorías dan al mentor la oportunidad de dejar un legado positivo, mientras

5. Colomo-Palacios, R., & Casado-Lumbreras, C. (2006). Mentoring & coaching: It perspective. Journal of Technology Management & Innovation, 1(3): 131-139.

6. Marketing y Finanzas, 2015 <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/11/que-es-mentoring/>

7. Brooks, Wyatt, Kevin Donovan, y Terence R Johnson. 2018. "Mentors or Teachers? Microenterprise Training in Kenya". American Economic Journal: Applied Economics, 10(4): 196-221.

8. The Guardian, 2017 <https://www.theguardian.com/careers/2017/jan/16/shes-been-life-changing-why-female-mentors-matter-in-tech>.

9. Hansford, B., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance?. Mentoring and tutoring, 10(2), 101-115.

10. Beltman, S., & Schaeben, M. (2012). Institution-wide peer mentoring: Benefits for mentors. The International Journal of the First Year in Higher Education, 3(2), 33-44.

11. The New York Times, 2019 <https://www.nytimes.com/2019/03/04/well/live/want-to-leave-a-legacy-be-a-mentor.html>

que el Financial Times, (2018)<sup>12</sup> sugiere que éstas son una herramienta eficaz para reducir la ansiedad y mejorar la salud mental de los mentores.

Si bien se ha establecido en la literatura la importancia de las mentorías y los beneficios de las redes de mentores, aún queda mucho por avanzar en el entendimiento de esta industria. Las principales interrogantes giran en torno a cómo mejorar sus propuestas de valor, los procesos de matching, certificación y cooperación entre las mismas, así como la retribución a los mentores y la forma de financiamiento de las redes.

Para avanzar en este tema, este estudio buscará entender el estado del arte de la industria de redes de mentores en Chile, generando así información relevante para los distintos actores que la componen (redes, mentores y mentoreados), así como para el ecosistema de emprendimiento en general. Con el fin de avanzar en responder a las actuales inquietudes de la industria, en este reporte buscamos entender a un nivel más profundo el estado de la industria de redes de mentores en Chile. Específicamente, nos centramos en entender cuál es la oferta actual de redes de mentores en Chile y sus principales desafíos, así como también entender el valor de las redes para los mentoreados y mentores.

Para ello, hicimos una encuesta que fue enviada a todas las redes de mentores identificadas en nuestro *Directorio de Redes de Mentores 2020*. Además, se les pidió a estas redes que apoyaran en difundir las respectivas encuestas entre sus mentores y mentoreados. En total obtuvimos respuestas de 22 redes, 264 de mentores y 145 de mentoreados. Estas encuestas fueron analizadas mediante el software estadístico SPSS. Además, para entender con un mayor detalle el estado actual de la industria, se hicieron entrevistas en profundidad a 19 Redes de Mentores, 5 Mentoreados y 7 Mentores. A continuación, se presentan los resultados de nuestros análisis. Dado que el contexto en Santiago es distinto al de regiones, analizamos la posible existencia de diferencias entre las respuestas de estas zonas geográficas. En las preguntas que encontramos diferencias relevantes, reportamos las cifras de Santiago y regiones por separado.

---

12. Financial Times, 2018 <https://www.ft.com/content/e4c3c0da-bfe4-11e8-84cd-9e601db069b8>



## 2. Redes de mentores en el mundo

Las mentorías son un fenómeno conocido en todo el mundo. Dado los beneficios asociados a esta actividad, la oferta de programas de mentoría ha aumentado significativamente desde su creación. Para entender el panorama de esta industria a nivel global, hicimos una revisión de la oferta de Redes de Mentores en el mundo. Analizamos la oferta en países de diversos continentes, explorando economías como Canadá, Estados Unidos, Colombia, Israel, India y Nueva Zelandia.

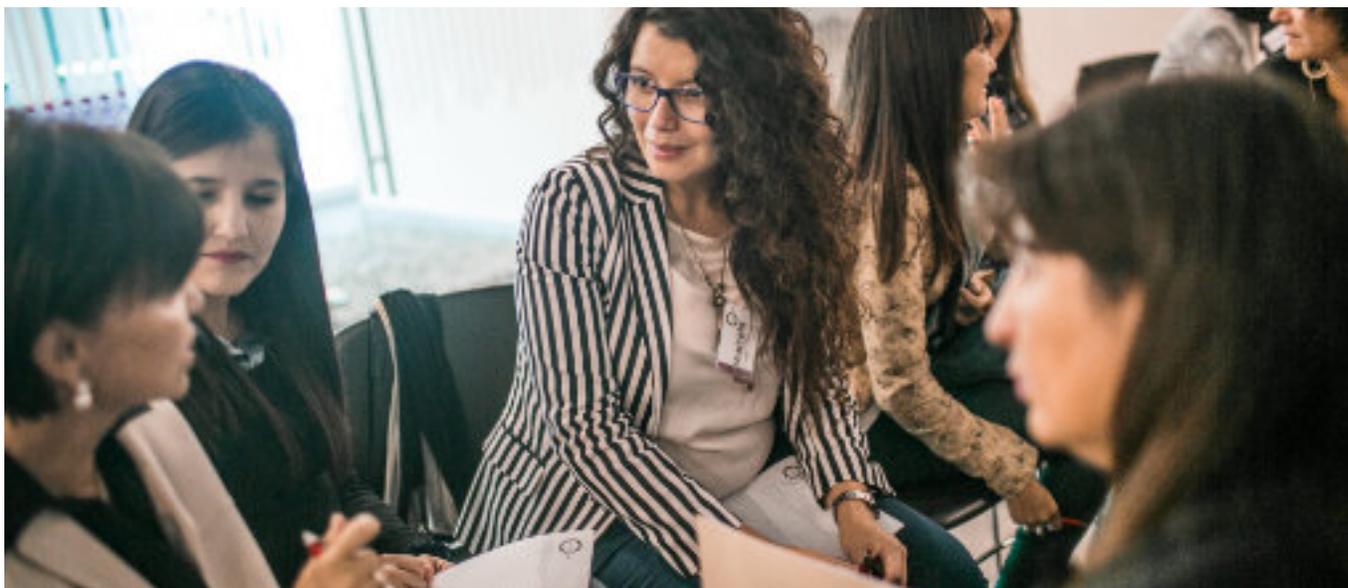
En base a nuestro análisis, pudimos concluir que a nivel mundial se observan las siguientes tendencias dentro de esta industria:

- En general, los mentores no suelen recibir un pago monetario directo alguno por realizar mentorías.
- Un alto porcentaje de las mentorías son realizadas de manera virtual.
- Las mentorías son de larga duración y alta frecuencia. Éstas varían entre sesiones semanales de 30 minutos llegando en algunos casos a durar hasta 2 horas. La frecuencia fluctúa entre mentorías que duran desde un mes y hasta algunas que se extienden más allá de un año.
- Los mentores cuentan con un perfil de alta experiencia. Deben demostrar cargos y/o calificaciones acorde a la mentoría a realizar.
- Las redes de mentores no solo se dedican a la actividad específica de unir a un mentor con un emprendedor. Además realizan talleres de apoyo

para mentores y emprendedores. Por ejemplo para desarrollar habilidades como manejos de estrés, oratoria y negociación. Estas actividades no están estandarizadas entre las redes.

- Un aspecto importante de las redes de mentores son actividades relacionadas con eventos sociales para generar redes entre mentores y emprendedores.
- Aunque las redes fomentan la conexión entre mentor y emprendedor una vez terminada la relación de mentoría, no suele hacerse un seguimiento de estas relaciones. En la mayoría de los casos no existe evidencia documentada respecto a qué ocurre con la relación entre mentor y emprendedor una vez acabado el proceso de mentoría a través de la red.

De la experiencia internacional podemos concluir que la realidad de la industria local no es muy distinta de lo que ocurre en otros países. Las redes chilenas, al tener alianzas con redes extranjeras, han absorbido el conocimiento y las prácticas de las redes de mentores en el extranjero. Sin embargo, el gran desafío que aún identificamos en Chile tiene que ver con la consolidación ni distribución de información acerca de esta industria a nivel local, dentro de Chile. Buscando aportar a este desafío, nuestro estudio parte por levantar, organizar y consolidar la información de las redes de mentores identificadas en Chile al año 2020. La siguiente sección detalla las políticas públicas asociadas a las redes de mentores en Chile.



### 3. Políticas Públicas asociadas a redes de mentores en Chile

El gobierno de Chile se ha visto activamente involucrado en la creación de instrumentos públicos para apoyo al emprendedor y generación de un ecosistema propicio para emprender. En esta sección revisaremos los instrumentos y políticas públicas destinadas a apoyar la emergencia y consolidación de la industria de las redes de mentores, incluyendo tanto instrumentos de apoyo a redes como a los emprendedores que las utilizan. Estos instrumentos han sido diseñados y administrados por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), a través de su Gerencia de Emprendimiento.

En cuanto a políticas de apoyo directo a redes de mentores, hemos identificado tres instrumentos, los cuales datan de los años 2014, 2017 y 2019. Buscando posicionar al país como polo de innovación y emprendimiento en América Latina, el principal objetivo de la política ha sido cofinanciar la organización, formalización y operación de redes de mentores a lo largo de Chile. Esto se justifica dado el prometedor impacto de las labores de tutoría de parte de expertos a emprendedores jóvenes, apoyo que se vería reflejado en mayores tasas de supervivencia y crecimiento.

Tabla 1.0 Resumen Instrumentos de Financiamiento a Redes de Mentores

Año lanzamiento instrumento	Año de entrega de financiamiento	Redes Financiadas por año	Monto entregado por año	Monto Promedio otorgado anual
2014	2014	1	\$100,000,000	\$100,000,000
2014	2015	6	\$492,180,545	\$100,000,000
2014	2016	10	\$608,013,162	\$100,000,000
2017	2017	12	\$608,013,162	\$100,000,000
2017	2018	13	\$608,013,162	\$71,313,035

El primer Instrumento de Financiamiento a Redes de Mentores se lanzó en octubre del año 2014, y fue diseñado con la modalidad de línea de financiamiento de postulación permanente. Este ofrecía financiar hasta el 75% para proyectos de redes de mentores, con un tope de hasta \$100 millones de pesos, pagaderos hasta en 12 meses. Para adjudicarse este primer instrumento se evaluaron principalmente tres puntos: 1) institucionalidad y organización, 2) servicios, y 3) modelo de negocio, de operación y de gestión. Es interesante observar que el año 2014 postularon 5 redes de mentores, de las cuales únicamente 1 se adjudicó el financiamiento. El año 2015 se registró que 15 redes postularon al financiamiento y 6 de ellas se lo adjudicaron, llevándose un total de \$492 millones de pesos. Finalmente, el año 2016, de las 15 Redes postuladas 10 fueron las adjudicadas, alcanzando un monto total de \$608 millones de pesos. Detalles de estos movimientos se pueden observar en la [Tabla 1.0](#).

La segunda convocatoria para Financiamiento a Redes de Mentores data del año 2017 y fue nuevamente diseñada en modalidad de postulación permanente. El nuevo instrumento contaba con requisitos muy similares al primero, sin embargo, agregaba ahora el factor de cobertura en el territorio nacional. Esto se hizo buscando incentivar la formación de redes de mentores en otras regiones de Chile dada la concentración de redes en la Región Metropolitana. Nuevamente, el cofinanciamiento de Corfo correspondía a un subsidio no reembolsable de hasta un 75% del costo total del proyecto, con tope de hasta \$100.000.000. Aquel año, fueron 29 las redes postulantes al financiamiento Corfo y 12 las adjudicadas por un monto total de \$919 millones de pesos. Finalmente, y con el mismo instrumento aún vigente, el año 2018 fueron 26 las redes postulantes, de las cuales 13 se adjudicaron el financiamiento, por un monto total de \$927 millones de pesos.

El tercer Instrumento de Financiamiento a Redes de Mentores se lanzó el año 2019, aunque con un cambio importante en las bases, donde los subsidios para las redes de mentores pasaron a formar parte del programa Potencia. A través de este programa se buscaba que las redes postularan en cooperación, junto a uno o dos actores del ecosistema. Potencia buscaba “proveer de acompañamiento y servicios especializados de incubación, aceleración, mentoría y espacios de trabajo a emprendimientos dinámicos, fomentando la colaboración y con énfasis en regiones y/o territorios donde no exista actualmente dicha oferta”<sup>13</sup>. Además de los cambios en la modalidad de

postulación, se aplicaron cambios al monto máximo del subsidio fijo, ahora ascendiente a \$50.000.000 de pesos. Sin embargo, a lo anterior se suma un monto variable de hasta \$40.000.000 de pesos por atender a emprendimientos que no tuviesen apoyo Corfo. Como resultado de la primera convocatoria de Potencia, el ecosistema emprendedor se vio favorecido dado a que estas alianzas con actores locales permitieron a las redes de mentores llegar a regiones donde no tenían presencia. De forma específica, llegaron a cubrir regiones como Arica, O’Higgins, Maule, La Araucanía, Magallanes y Aysén.

Los instrumentos señalados más arriba corresponden a las convocatorias para financiar Redes de Mentores, es decir para activar la oferta de servicios de mentoría a lo largo del territorio nacional. En cuanto a instrumentos que activen la demanda por los mismos, Corfo ha creado políticas que incentiven a los emprendedores a atreverse a probar las mentorías a través de los llamados vouchers de mentoría. Los voucher de mentoría estuvieron vigentes durante los años 2015, 2016 y 2017, enfocándose principalmente en emprendedores en etapas iniciales. Estos vouchers de mentoría eran parte de los beneficios otorgados a emprendedores que se adjudicaban proyectos PRAE, Capital Semilla (ambos con gastos autorizados para mentoría por \$500.000 pesos) y Scale (por un máximo de \$1.500.000). Aunque los voucher de mentoría como subsidio se han discontinuado, los nuevos Capital Semilla asignan \$500.000 pesos de este fondo para que los emprendedores puedan financiar sus mentorías.

En resumen, considerando que a los instrumentos de financiamiento a Redes de Mentores se postula año a año, y que el subsidio duraba hasta 12 meses, Corfo recibió un total de 90 postulaciones (algunas redes se repiten año a año), de las cuales 42 fueron adjudicadas, representando a 18 redes distintas. Para esto, Corfo ha invertido más de \$3.047 millones de pesos desde el año 2014. A esto se suma la inversión hecha a través del instrumento Potencia, cuyos resultados de largo plazo están aún por verse. Sin duda, estos llamados han sido exitosos en el sentido de que dieron como resultado cumplir con el objetivo de cofinanciar la operación de redes de mentores a lo largo de Chile. Los primeros instrumentos de financiamiento a Redes de Mentores lograron expandir la cobertura de las redes de mentores a 9 de las 16 regiones del país. Mientras que a marzo del año 2020 las redes en Chile tenían sedes propias en 9 regiones, las alianzas logradas a través de Potencia lograron dar acceso (a través de alianzas) a las

13. <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-potencia>

redes a 6 regiones más, cubriendo 15 de las 16 regiones del país. Los resultados e impacto de esta inversión se han ido midiendo anualmente en base a evaluaciones de desempeño realizadas por la Gerencia de Emprendimiento de Corfo, complementadas además por encuestas realizadas a mentores y emprendedores. Esta constante retroalimentación ha permitido la sofisticación de dichos instrumentos a través del tiempo.

Es importante para Corfo entender si los instrumentos y montos destinados a financiar redes de mentores están siendo utilizados de manera productiva. La hipótesis detrás de la creación de los instrumentos de apoyo a las redes de mentores es que éstas solucionan una falla de mercado en donde faltan intermediarios para conectar la oferta (mentores) con la demanda (mentoreados). El instrumento supone que la gestión de este match no ocurre si sólo se espera que privados, de manera altruista, asuman el costo de armar estas conexiones. Es decir, el incentivo público busca apoyar a emprendedores en búsqueda de mentores, a los cuales es posible encontrar gracias a la gestión de la red de mentores, la cual aporta a solucionar esta falla de mercado existente en el ecosistema chileno.

Aunque hay redes de mentores que datan de hace más de 20 años en Chile, el primer instrumento de apoyo a redes buscaba ampliar esta práctica y sus externalidades positivas a un mayor número de emprendedores en un mayor número de regiones de Chile. A marzo del año 2020 nuestro equipo ha identificado la existencia de 25 redes de mentores, 14 de las cuales cuentan con financiamiento Corfo. Es crítico entender si estos instrumentos siguen aportando a solucionar una falla de mercado, o si simplemente se han transformado en un instrumento de apoyo para actores menos competitivos dentro de una industria en crecimiento. Para ello es necesario entender la motivación y estado de las redes hoy, al igual que las percepciones de mentores y emprendedores que las utilizan. Intentando responder a estas interrogantes, las siguientes páginas de este reporte buscan entender el estado del arte de la industria de las Redes de Mentores en Chile.



## 4. Industria redes de mentores en Chile

La industria de las redes de mentores en Chile existe desde fines de los años 90. Sin embargo, no fue hasta el año 2014 que se creó un incentivo público para aumentar la cantidad de redes y lograr establecerlas no sólo en Santiago sino también en regiones. La industria está aún inmadura, con 25 redes distintas, y escasa coordinación y comunicación entre ellas.

En general, las instancias de reunión son convocadas por organizaciones externas, ya sea Corfo o bien distintas universidades. De hecho, en una reunión de mentores y emprendedores convocada por la Universidad Adolfo Ibáñez en Enero de 2020, pudimos darnos cuenta del poco desarrollo de esta industria en nuestro país. Primero que todo, en Chile no existe una organización que reúna a las redes de mentores, ni una entidad que las convoque y organice. Por otro lado, las discusiones que observamos sugieren que en Chile aún hay poca claridad respecto de términos básicos en torno a las mentorías, como lo son la definición, rol y estructura de un proceso de mentoría. La distinción con el trabajo de consultoría, asesoría o coaching no siempre es clara, lo que conlleva definiciones difusas y confusión acerca de lo que es un mentor, especialmente entre emprendedores. Existen también visiones distintas acerca de la estructura que debe tener un proceso de mentoría, el nivel de involucramiento del mentor con el trabajo del emprendedor, qué tipo de retribución recibirá este mentor y qué lo motiva a participar en este trabajo.

Ante esta falta de claridad, el trabajo de Corfo ha sido clave en empujar a esta industria. Por un lado, invitando a los emprendedores que se han ganado subsidios Corfo a acercarse a las redes de mentores para poder hacer uso de capitales adjudicados. Por otro lado, Corfo también ha apoyado a las redes y a su vez exigido a aquellas que reciben apoyo estatal la certificación de sus mentores, lo que ayuda a estandarizar los servicios ofrecidos por las redes y asegura la calidad de las mentorías.

En esta industria se aprecia también un contraste importante entre el funcionamiento de las redes de mentores entre Santiago y regiones. Dado que la actividad comercial se da principalmente en la capital, y es donde se encuentra el mayor número de emprendedores, las redes de mentores de Santiago parecen ser más sustentables. La idiosincrasia de las regiones es diferente, por lo que requieren de apoyos distintos. En las siguientes páginas revelamos en detalle nuestros descubrimientos respecto del estado del arte de la industria de redes de mentores en Chile.

### 4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS REDES, MENTORES Y MENTOREADOS

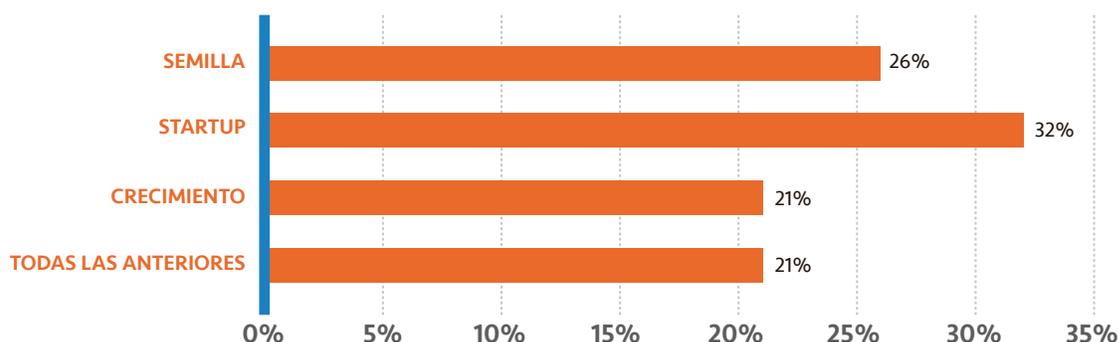
#### 4.1.1. Caracterización de redes

Hoy en día existen 25 redes de mentores en el país. La oferta de las redes de mentores es más o menos

similar, ofreciendo la gran mayoría conectar a los emprendedores o solicitantes de mentorías con alguno de los mentores que tienen disponibles. La mayoría de éstas cobran por sus servicios de mentoría (55%) y ofrecen mentorías de entre 4 a 8 sesiones, teniendo en promedio 5 sesiones y cobrando entre \$150.000 y \$600.000 pesos chilenos. Pese a que todas ellas tienen como objetivo la realización de mentorías, las redes varían en dos aspectos principales: su público objetivo y su modelo de negocios.

Respecto a su público objetivo, la mayoría de las redes se enfoca en el segmento emprendedor. De acuerdo a los resultados obtenidos de las redes encuestadas, alrededor de la mitad de éstas (58%) suele mentorear a emprendimientos que se encuentran en etapas startup o semilla. Esta cifra es aún mayor para regiones, donde prácticamente el total de los mentoreados se encuentra en estas etapas.

## ¿EN QUÉ ETAPA SUELEN ESTAR LA GRAN MAYORÍA DE LOS MENTOREADOS DE ESTA RED? ELIJA LA CATEGORÍA QUE MEJOR REPRESENTA A SUS MENTOREADOS



Pese a que un alto porcentaje de las redes de mentores está enfocado en el segmento emprendedor, hay algunas redes que hacen zoom en un segmento específico de clientes en particular, tales como mujeres, negocios tecnológicos, estudiantes y trabajadores de salud, entre otros. Por ejemplo, la Red Comunidad mujer ofrece mentorías dirigidas especialmente a mujeres, mientras otras como 3IE se dedica exclusivamente a los emprendimientos tecnológicos. Esto les permite diferenciarse del resto de las redes y ofrecerles servicios especializados a su público objetivo de acuerdo a sus necesidades.

*“Creo que la característica que nos diferencia y creo que es importante que se siga cubriendo, es que estamos en el nicho de la mujer en todos sus ámbitos, sea universitaria, profesional, entre otras. La idea es que los mentores que tengamos los formamos en género, la mentoría va a tener esa característica, abordan desafíos que la emprendedora va a tener como mujer. Eso es lo que nos motiva a venir todos los días”. Red Comunidad Mujer*

*“Cada red tiene su foco. El nuestro es empresarial y cualquier industria (...) Hemos apoyado tecnologías, servicios, productos, tiendas de retail. Como Broota, Grenglass, Cantando aprendo a hablar, Cuponatic, Buffalo waffles, entre otras. Están en la página. Por eso,*

*industria cualquiera, pero siempre que haya partido, que esté facturando algo, no puede ser que esté solo en ideas”. Red Mentores por Chile*

La segunda característica distintiva de las redes de mentores en Chile tiene que ver con su modelo de negocios. Si bien existen algunas redes que emergen como una única organización y con el solo objetivo de ofrecer mentorías, la mayoría de las redes surge realmente como un spin off de otra organización de mayor tamaño que atiende emprendedores y que necesita buscar formas de apoyarlos para entregarles mentorías, entre otros servicios. Es por ello que la mayoría de las redes encuestadas declara coexistir en alianza con otras organizaciones, como lo son aceleradoras, incubadoras, universidades y coworks. Aparentemente, las redes que surgen en alianza tienen una mejor situación económica que las que operan de manera independiente. Este es el caso de la red de mentores de Imaginelab, la incubadora de Microsoft, que inicialmente prestaba a sus emprendedores servicios de incubación. Las mentorías surgieron como una respuesta a una necesidad específica de los incubados.

*“Imaginelab siempre se pensó con una red de mentores asociados. En la incubadora podemos tener mucha metodología, trabajar con ellos, pero necesitamos*

*conectarlos con gente de la industria, entonces nace ahí de inmediato la red de mentores". Red de Mentores Imaginelab*

Respecto a la madurez de la industria de redes de mentores en Chile, podemos concluir que la industria es aún relativamente joven. A pesar de que la red más antigua data de 1998, las redes a nivel nacional son un fenómeno reciente. En general las redes existentes en el país no han mentoreado aún gran cantidad de personas, las redes encuestadas en Santiago reportan haber mentoreado 436 personas en promedio, mientras que en regiones este número desciende a 145 personas en promedio desde su fundación. A pesar de la inmadurez de esta industria, las redes cuentan con un alto número de mentores asociados a las mismas. En Santiago, las redes cuentan con un total de 147 mentores en promedio, de los cuales 91 se encuentran activos. De los mentores activos, 36,8% son mujeres y solo un 20% reciben retribución monetaria. En regiones, las redes cuentan con un total de 78 mentores en promedio de los cuales 44 se encuentran activos. De los mentores activos, 19% son mujeres y ninguno recibe retribución monetaria.

Un aspecto interesante de resaltar respecto de esta industria tiene que ver con su localización geográfica. La mayoría de las redes de mentores existentes en Chile se encuentra en su capital. De hecho solo un 9 de las 25 redes cuentan con sedes en regiones<sup>14</sup>. Esto es de esperar, ya que un gran porcentaje de las actividades económicas se realiza en la Región Metropolitana. Si bien estas redes ayudan al desarrollo de los emprendimientos en la capital, también genera una concentración del conocimiento y lleva a la "fuga de talentos" de regiones a Santiago, lo que hace más difícil para regiones crecer económicamente. Los instrumentos de política pública diseñados por Corfo han intentado expandir la presencia de redes de mentores a regiones a través de subsidios e instrumentos de política pública diseñados específicamente para regiones. Hoy las redes de mentores también se ubican en las regiones de Bío Bío, Coquimbo, Atacama, Valparaíso, Los Lagos y Antofagasta.

Es interesante observar que la modalidad en que se realizan las mentorías tiene un importante componente online. Pese a que la mayoría de las redes se encuentran en Santiago, solo la mitad (53%) de las mentorías realizadas tanto en Santiago como en regiones son realizadas presencialmente. De acuerdo a las redes de regiones, la presencia física es un

componente importante para sus mentoreados. De hecho, la principal razón por la cual sus mentoreados las prefieren es por ser una red local y contar con mentores que viven en la región.

*"La idea mía inicial era -como las regiones no tenían redes de mentores- generar una red con identidad local. Esa red se llama red de mentores región estrella (...). Entonces, finalmente creo que lo que hace atenderse con un mentor de acá es que les permite a los emprendedores saber que es posible emprender en la región de Coquimbo reflejándose en otros que ya lo hicieron (...), y lo otro es que hay una cercanía". Red Región Estrella*

Es importante destacar que las redes de mentores no se limitan sólo a ofrecer servicios de mentoría. Además del proceso de mentoría propiamente tal, las redes buscan enriquecer la experiencia tanto de los mentores como de los emprendedores a través de instancias de socialización, así como también eventos y reuniones en torno a temas que pueden ser relevantes para su comunidad.

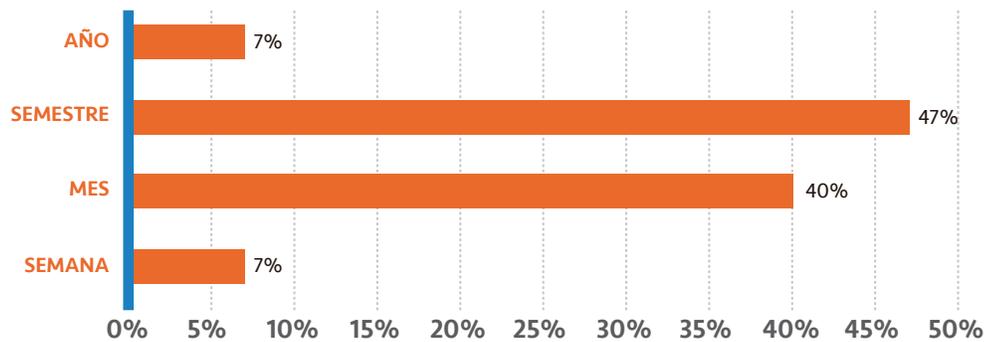
*"...hacemos conversatorios, por ejemplo, nuestros mentores participaron este año muy fuertemente en talleres estratégicos. Toman decisiones también dentro de la red. Hacemos convivencias, talleres técnicos como actualizaciones, sobre las habilidades. Existe también una comunidad online que conecta mentores y emprendedores entre ellos". Netmentora*

Finalmente es importante destacar que las redes de mentores consideran importante buscar instancias de cooperación con otros actores del ecosistema emprendedor. Además de las relaciones que se dan en las alianzas mencionadas anteriormente, un 79% de las redes encuestadas mantiene relaciones de cooperación con otras redes de mentores. La frecuencia de estas relaciones varía, pero al menos en un 40% de los casos estas se dan de forma mensual y en un 47% de los casos se dan al menos de forma semestral. Éstas instancias de cooperación surgen según oportunidades y necesidades de ambas redes, así como también mediante eventos organizados por Corfo.

*"Sí, tenemos alianzas. Con Wayra, que es la aceleradora de Telefónica, con otras aceleradoras privadas, como Digevo Ventures, y con las incubadoras en general. También tenemos buena relación, con Imagine, 3IE, UC. Tenemos muy buena relación con el ecosistema en general, con Corfo también". Red de Mentores UDD*

14. Un mayor detalle de la localización de las redes de mentores se puede encontrar en el mapa ubicado en las páginas finales de nuestro Directorio de Redes de Mentores Chile 2020.

## ¿CON QUÉ FRECUENCIA OCURREN RELACIONES DE COOPERACIÓN CON OTRAS REDES?



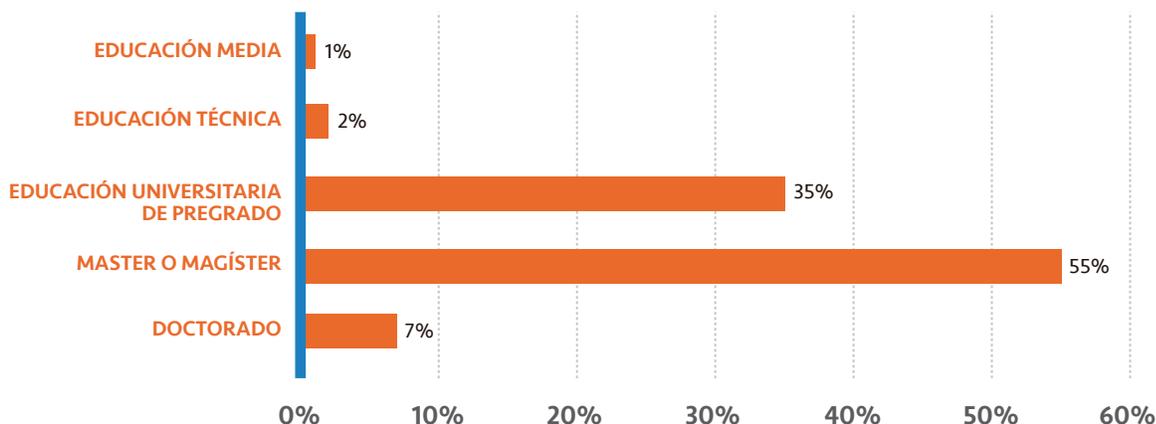
“Con Corfo tenemos muy buenas relaciones y con todas las alianzas que tenemos, son más de 24, nos llaman para apoyarlos. Estamos en Santiago y en regiones, tenemos mentores en varias regiones del país. Y sí, tenemos conexiones con todos, nos conectamos bien, también tenemos contacto con las otras redes de mentores. Alianzas me refiero a colaboración. De repente la Cámara de Comercio nos contrata y nos paga 20 mentorías para 20 de ellos. Nos recomiendan a nosotros, hacemos cosas en conjuntos como eventos, o también para apoyar con mentorías”. Red de Mentores por Chile

### 4.1.2. Caracterización de los mentores

Los mentores de las redes encuestadas tienen en promedio 48,8 años y un 80% de ellos son hombres. Un 60% de los mentores reside en Santiago. La mayoría de los mentores pertenecientes a las redes tienen experiencia previa emprendiendo, un 84% de ellos ha emprendido alguna vez. El nivel educacional alcanzado por los mentores tanto en Santiago como en regiones es muy alto, un 97% de los mentores posee un grado académico universitario o superior.

De acuerdo a nuestra encuesta, los mentores que residen en Santiago tienen más experiencia participando de una red de mentores que los de regiones. En Santiago, los mentores llevan en promedio 3 años afiliados a su red de mentores actual, habiendo mentoreado en promedio a 9,6 emprendedores desde que se incorporaron a ésta. En regiones, los mentores llevan 2,2 años afiliados a su red actual y han mentoreado 7 emprendedores a través de ella. Sin embargo, la experiencia previa mentoreando (fuera de una red) es mucho mayor en regiones que en Santiago. Antes de sumarse a su red actual, los mentores en Santiago habían realizado en promedio 9,56 mentorías en 3,6 años, ya sea por su cuenta o a través de otras redes. En regiones, el número de mentoreados aumenta a 12,9 en 2,7 años.

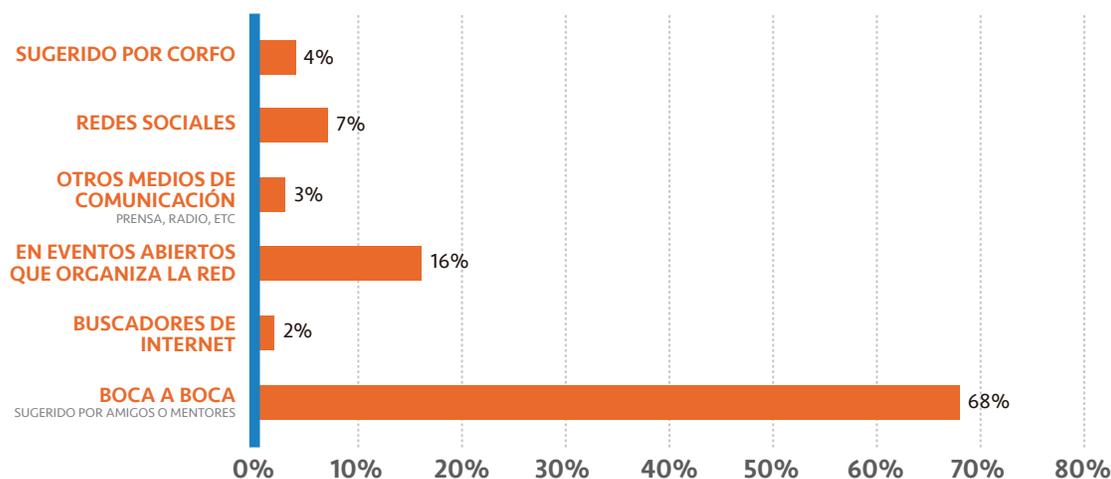
## ¿CUÁL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS MÁS ALTO ALCANZADO?



Por otro lado, pudimos identificar que parte importante de los mentores, tanto en Santiago como en regiones, no pertenecen sólo a una red de mentores. En Santiago un 38% de los mentores encuestados pertenece a más de una red, mientras que en regiones esto se da en un 20% de los encuestados.

En cuanto a cómo los mentores llegan a sumarse a una red, es interesante observar que en muchos casos es por invitación y contactos. La gran mayoría de los mentores supo de la existencia de la red a la que pertenece mediante el “boca a boca”.

## ¿CÓMO SUPO DE LA EXISTENCIA DE ESTA RED?



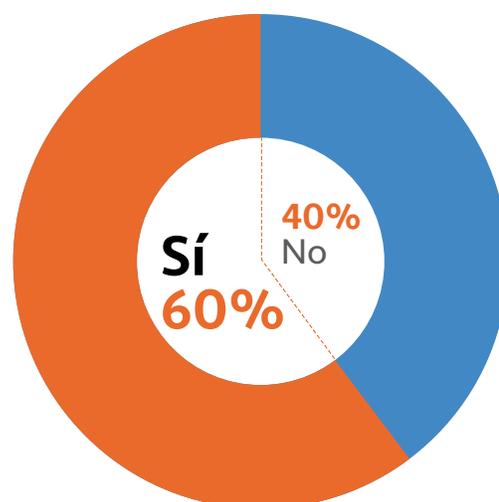
### 4.1.3. Caracterización mentoreados

Los usuarios de las redes encuestados tienen en promedio 39,8 años. Un 69% de ellos son hombres y un 89% tiene estudios universitarios o superiores. Este alto porcentaje de hombres versus mujeres mentoreadas refleja que la brecha de género existente en el país está también presente en el ecosistema emprendedor<sup>15</sup>.

Respecto a la experiencia de los usuarios, solo un 60% tiene experiencia previa emprendiendo y un 40% estaba emprendiendo por primera vez.

Sin embargo, un alto porcentaje de ellos no tenía experiencia previa como mentoreado antes de sumarse a su red actual. En Santiago, un 48% no tenía experiencia previa como mentoreado, falta de mentorías que es aún más dramática en regiones, donde un 78% de los mentoreados no presentaba experiencia previa como mentoreado. Los encuestados llevan en promedio 1,22 años afiliados a su red de mentores actual. De aquellos que sí habían tenido experiencia previa siendo mentoreados, éstos reportan haber tenido en promedio 2,08 mentores anteriormente.

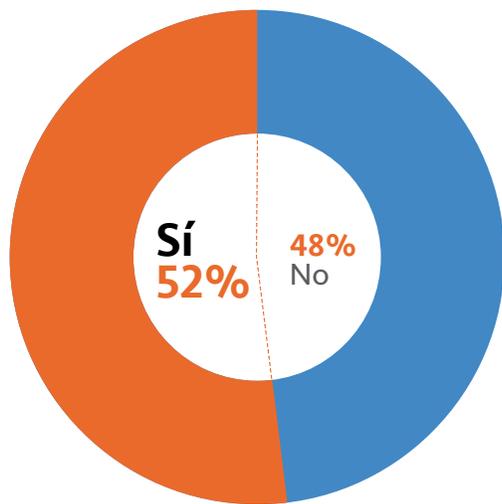
## ¿USTED HA EMPRENDIDO ANTES DE ESTA EXPERIENCIA ACTUAL?



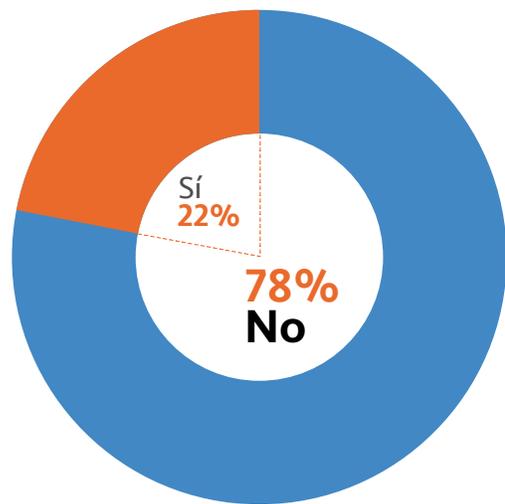
15. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/brecha-genero-se-replica-microemprendimientos-solo-392-los-negocios-mujeres/324092/>

## ¿TENÍA USTED EXPERIENCIA COMO MENTOREADO (MENTEE) ANTES DE PERTENECER A ESTA RED?

SANTIAGO



REGIONES

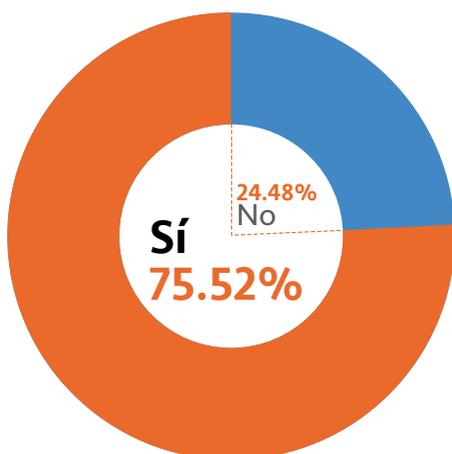


## 4.2 CONEXIONES POST-MENTORÍA

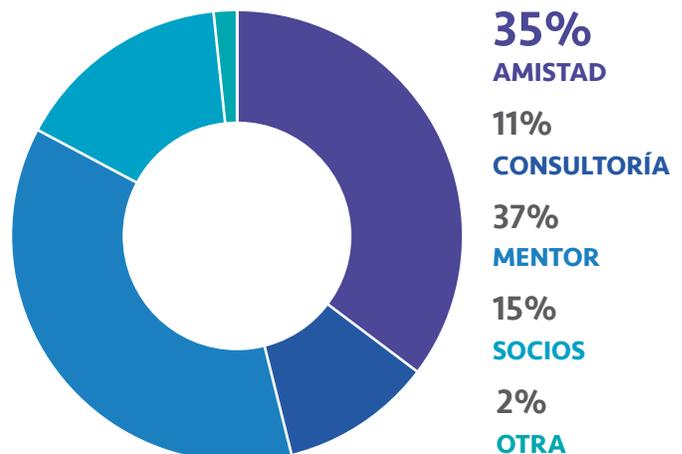
Si bien la mentoría asociada a las redes de mentores tiene una duración acotada, se puede apreciar que un 75,5% de los mentores mantiene contacto con sus mentoreados luego de finalizada la mentoría. Esta cifra se replica en las respuestas de los mentoreados donde un 63% dice mantener una relación con algún mentor luego de finalizada la mentoría formal a través de la red.

Es más, los mentores reportan mantener contacto con cerca de la mitad de sus mentoreados (42,8%) luego de finalizar las sesiones formales a través de una red. Sin embargo, mantener estos contactos se manifiesta de distintas formas, en un 37% de los casos ésta se limita a extender la relación de mentor y mentoreado, en un 35% de los casos se explica como relación de amistad y en un 11% de ellos se extiende a una relación de consultoría. En otros casos, estas relaciones post-mentoría están asociadas a una relación de socios (15%). Otro tipo de relaciones mencionadas por los mentores son de apoyo en el negocio, proveedor, consejos esporádicos y/o solo como contacto.

## ¿USTED MANTIENE CONTACTO CON ALGUNO DE SUS MENTOREADOS LUEGO DE FINALIZADA UNA MENTORÍA?



## ¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN MANTIENE CON ESTOS EX MENTOREADOS?



*"Yo continúo en contacto. En mi opinión esto va muy alineado a cómo eres tú como persona. Trato de generar relaciones a largo plazo. Continúo en contacto con todos los emprendedores, sabiendo en qué está, cómo va. Tengo que asegurarme que lo que yo te vendí se haga realidad, entonces me gusta estar monitoreando, acompañando al cliente todo el tiempo, esa es una buena venta. Soy de la filosofía que hay que involucrarse hasta el final. La relación debería traspasar los parámetros acordados". Mentor 4*

## 4.3 VALOR, MOTIVACIONES Y BENEFICIOS DE PERTENECER A UNA RED

### 4.3.1 Valor percibido por redes de mentores

Pese a que las mentorías han sido asociadas con resultados positivos para los emprendimientos mentoreados (Marketing y Finanzas, 2015)<sup>16</sup>, el valor de la mentoría en sí es muy difícil de cuantificar. En Chile, un estudio reciente encontró un impacto positivo de las mentorías en el perfeccionamiento del plan de negocios y cambios en estrategia empresarial (Martin, 2018). En línea con estos resultados, las redes de nuestro estudio perciben que su valor está principalmente en la aceleración del logro de resultados de los emprendimientos mentoreados, así como también la disminución de errores por parte de los mismos.

*"Yo creo que el valor de las redes de mentores está en tener esta visión estratégica para que tu emprendimiento sea más exitoso. Tu puedes aprender, te puedes formar y todo, pero (las mentorías) aceleran el proceso de éxito, gracias a tener una visión externa". Red de Mentores UC*

Tener la guía de una persona con experiencia y externa a la empresa permite a los emprendimientos mentoreados tomar decisiones con una perspectiva más amplia y sin sesgos.

*"Tu podrías preguntarle a algún familiar o amigo, pero nunca va a ser objetivo porque en el fondo tienen cierto involucramiento contigo: te quieren, les importas, te dirá que lo estás haciendo regio. Necesitamos a alguien que no te conozca. Así que sí, es súper importante". Red de Mentores por Chile*

De acuerdo a las redes encuestadas, un 37% señala como principal beneficio para el emprendedor el acceso a conocimiento especializado (técnico o de

mercado) seguido de un 21% que señala el aumento de confianza en sí mismo(a) como principal beneficio y un 11% el aumento en ventas.

*"...como emprendedor estás muy solo y necesitas que alguien te sostenga. El emprendedor emprende porque está de moda o por necesidad, pero tiene que entender que no lo puede hacer solo. Uno no sabe todos los temas y uno igual va a preguntar y uno igual va a buscar apoyo, y que mejor que hacerlo con gente con experiencia que ya viene de vuelta, te puede ayudar en cosas súper simples, pero para el emprendedor puede ser mucho. El emprendedor esté metido en un bosque y el mentor te ve la película mucho más macro y su opinión es súper objetiva, porque él no te va a comprar ni va a hacer negocios contigo". Red de Mentores por Chile*

*"Es muy subjetivo, lo primero son las redes de contacto, es impresionante las redes que salen de una mentoría. Segundo, la docencia, porque algunos mentores también son docentes, enseñan cómo hacer las cosas. Lo tercero, que es creo lo más valioso, es que te dicen qué cosas no hacer, o qué errores evitar por completo porque ya lo han vivido. Eso acelera demasiado el crecimiento de una empresa. Eso es un poco de experiencia. Lo otro, lo que te decía al principio, el soporte, la contención". Red de Mentores UDD*

## 4.3.2 VALOR, MOTIVACIONES Y BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS MENTORES

### 4.3.2.1. Motivaciones para mentorear

Los mentores son clave para el funcionamiento de las redes de mentores. Muchos de ellos pertenecen a una red sin obtener un beneficio monetario a cambio. Para entender en mayor profundidad la industria es fundamental entender las motivaciones que tienen los mentores para pertenecer a una red.

Al preguntarles a los mentores cuáles son sus principales motivaciones para mentorear, la gran mayoría de ellos señala que no tiene que ver con una retribución monetaria. Es más, un 62% de los mentores de las redes de Chile considera que las mentorías no debieran ser pagadas y un 82% seleccionó la motivación monetaria entre los dos beneficios menos importantes de hacer mentorías en una red. En línea con lo anterior, un 84% dice que las oportunidades para invertir se encuentra entre los dos beneficios menos importantes de ser mentor. Es decir, la mayoría de los mentores decide ser mentor por razones no monetarias. Es más, a gran parte de los

15. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/brecha-genero-se-replica-microemprendimientos-solo-392-los-negocios-mujeres/324092/>

mentores no sólo no le motiva una posible retribución monetaria, sino que dice que la existencia de ésta sería perjudicial para el ejercicio de mentoría.

*"No debería existir (una retribución monetaria) porque la función o gracia inicial de la mentoría se sustenta en que no exista ningún tipo de relación o interés comercial. Si existiese pago se perdería la transparencia del servicio exclusivo para el emprendedor, lo cual sería perjudicial para el ejercicio de la mentoría". Mentor 3*

*"El ejercicio de la mentoría es como el ejercicio de la moral. Lo veo cercana a que sea sin fines de lucro. Es entrega". Mentor 2*

¿Pero qué es lo que los motiva entonces a mentorear? En nuestra encuesta pudimos identificar principalmente cuatro motivaciones para ser mentor: aportar desde su experiencia, aumento de redes de contacto, actualización de sus conocimientos y socializar con pares y emprendedores. A continuación se detallan las cuatro principales motivaciones para mentorear identificadas.

La motivación más reportada por los mentores es la de aportar desde su experiencia. Un 72% señala que mentorea principalmente porque quiere aportar a la sociedad y cree que una forma de hacerlo es utilizando y compartiendo su conocimiento y experiencia para ayudar al crecimiento de otros.

*"Mentoreo porque es un rol social. Al comienzo si están en una etapa inicial, la etapa de desarrollo es divertida. Te alegra porque estás apoyando indirectamente a familias, eso tiene una satisfacción y es potente para uno". Mentor 3*

*"Lo hago porque me gusta, me encanta. Me gusta poder dar un servicio que a otra persona le haga sentido, me gusta que mi experiencia les sirva a otros y a mí también me sirve para mi desarrollo profesional poder conocer la experiencia de otras personas". Mentor 5*

Algunos mentores buscan aportar ayudando a otros como los ayudaron a ellos, mientras que otros lo hacen ya que a ellos les hubiese gustado que alguien los hubiera ayudado en su momento. Es más, los mentores no solo buscan ayudar a personas en específico mediante sus mentorías, sino que también aportar al ecosistema de emprendimiento y a Chile en general. También surgieron motivaciones específicas como el deseo de ayudar a mujeres para acortar la brecha de género.

*"Hay un compromiso con el tema de género en mi caso, el poder empoderar y abrir puertas a otras mujeres". Mentor 5*

*"para mí era natural empezar a mentorear a los chicos de startups, además, soy empresario y emprendedor, entonces era muy natural para mí transmitir experiencia y tratar de ayudarlos a ver cómo es el negocio, de qué manera mirar los modelos de negocio, cómo se enfrenta al cliente y cuáles son las partes y piezas que tiene que tener un cliente. Mi objetivo era como transformar mi grupo de emprendedores en empresarios". Mentor 1*

Como segunda motivación más importante se encuentra la posibilidad de socializar con pares y emprendedores. Un 74% de los mentores eligió esta entre sus tres principales motivaciones.

*"Yo creo que lo que te voy a decir es profesional, pero de amistad. Yo valoro mucho el poder ver a muchas amistades profesionales que están en estas redes, la instancia de ponerme al día en que están, de saber en lo que está pasando el país actualmente y en la industria. También está la parte de amistad profesional". Mentor 5*

Por otro lado, el mentoring también les da a los mentores beneficios personales como la actualización de sus conocimientos. Un 54% de los mentores reporta que mantenerse actualizado y es uno de los principales beneficios de hacer mentorías en su red.

*"Mentorear te mantiene vigente y conectado con la contingencia o realidad nacional de las distintas empresas. Te mantiene vigente en lo que está pasando y eso es algo que sirve en lo personal y también te sirve mucho lo que le pasa a una persona. No sé si ubican el concepto polinización, pero te sirve mucho lo que le pasa a otra persona, lo que le pasa a otro te puede servir a ti, vas compartiendo las experiencias de otros y van sirviendo. Van sirviendo la experiencia de uno a otro, y una forma de compartirlo es a través de esta mentoría". Mentor 5*

Ampliar y mantener redes de contacto fue también mencionado como uno de los beneficios más importantes de hacer mentorías. Un 40% de los mentores señala a las redes de contacto como uno de los principales beneficios de hacer mentorías en su red.

*"Otra retribución que es muy importante, especialmente con los mentores que están empezando, es que participas en instancias donde están todos los mentores, entonces ahí hay un espacio de generación de red de contactos súper importantes. Te topas con personas importantes y puedes conocerlos o al menos pasar un rato agradable con conversaciones de súper buen nivel, constructivas". Mentor 5*

### 4.3.2.2. Valor de las redes percibidos por los mentores

Si los mentores obtienen una serie de beneficios no monetarios del proceso de mentoría, entonces surge la interrogante de qué es lo que los incentiva a buscar mentorear utilizando una red de mentores. Para entender esta interrogante en más detalle, les preguntamos a los mentores cuál es el valor que le entregan las redes, más allá de permitirles realizar mentorías. De acuerdo a lo señalado por los mentores, las tres razones más relevantes son la existencia de una comunidad dentro de la red, oportunidades de aprendizaje, y disminución de tiempos de búsqueda y coordinación. Específicamente, 48% de los mentores declaran que la principal razón por la cual utilizan una red para mentorear es que en ésta encuentran una comunidad, lo que refuerza la importancia de la pertenencia y la identidad al sumarse a una red, además de las oportunidades de conectar con contactos relevantes. Si bien nuestras entrevistas con las redes sugieren que la mayoría de éstas entienden la importancia del concepto de comunidad, aún hay espacio de mejora para crear más instancias en que sus integrantes puedan construir esta comunidad que declaran tan importante.

*"Es por todo lo que la red entrega: la certificación, que haya buenos startups dando vuelta, da mucho trabajo de networking, hacemos una o dos veces al año un after hour, tenemos un grupo de whatsapp de mentores de Imagine". Mentor 1*

*"Lo que más valoro son las personas, lejos". Mentor 3*

Por otro lado, un 15% de los mentores declara que el valor de pertenecer a una red permite ahorros de

tiempo importantes que tomaría a un mentor buscar a un mentoreado por su propia cuenta. La red les permite encontrar mentoreados más fácilmente, además de ahorrarles costos de coordinación, seguimiento e instalaciones para realizar la mentoría.

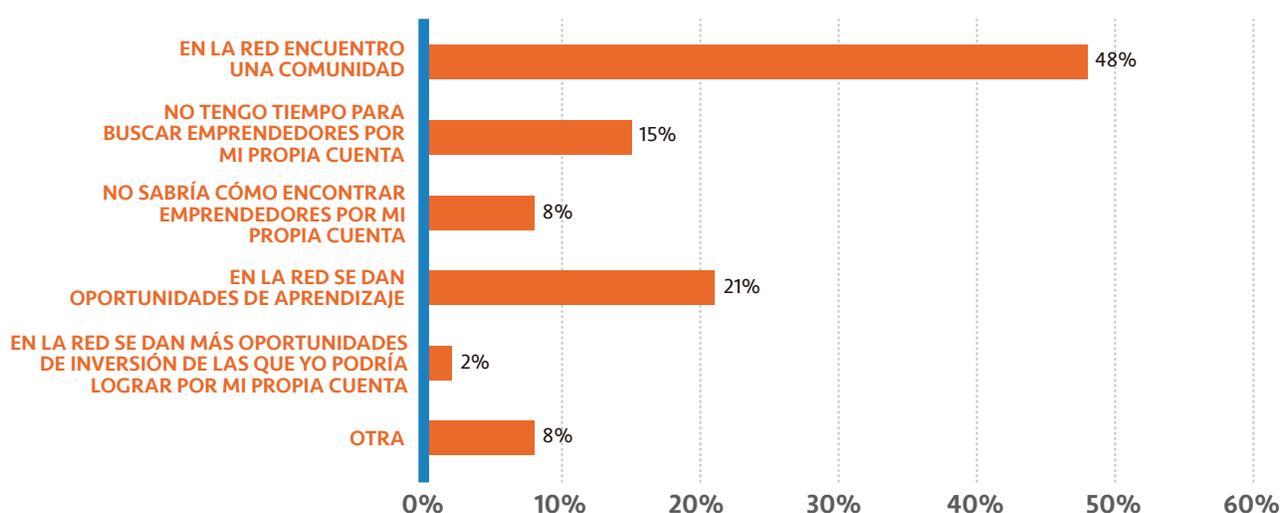
*" Cuando lo haces solo es más complicado porque tienes que buscar espacios físicos, tienes que llevar un estado de avance, tienes que generar actas. En la misma red de mentores son los que 'hinchan' y quienes van haciendo un estado de alerta antes de que venga la siguiente sesión. Lo que me atrajo de hacer mentorías es ahorrarme toda esa pega". Mentor 3*

Además, la red les asegura un buen 'fit' o calce de habilidades entre mentor y emprendedor mediante su proceso de matching.

*"Las redes de mentores son facilitadoras y el primer filtro también. Una contraparte importante porque puede que uno como mentor no sea la persona adecuada. La red define un perfil en cuanto a lo que puedes colaborar, se espera que la red tenga el profesionalismo de adjudicar o recomendar a un mentor que se ajuste a las necesidades del emprendedor, para eso es necesario que exista una organización que haga filtros, en fin. Aparte esto de andar buscando emprendedores, no lo vas a buscar ni por diario ni te vas a poner con un megáfono en la calle, podría ser a través de universidades, pero conozco poco". Mentor 2*

Finalmente, el 21% de los mentores declara que el principal valor de la red está en las oportunidades de aprendizaje que ésta genera para sus usuarios, entre otros las redes organizan charlas, capacitaciones y seminarios, además de en muchos casos financiar la certificación de sus mentores (ver siguiente sección).

### ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA CUAL USTED UTILIZÓ UNA RED DE MENTORES PARA MENTOREAR?



## 4.3.3 VALOR, MOTIVACIONES Y BENEFICIOS PERCIBIDOS POR MENTOREADOS

### 4.3.3.1. Motivaciones para mentorearse

Para entender a cabalidad el valor de las mentorías y de las redes de mentores, hicimos las mismas preguntas acerca de sus motivaciones, beneficios y valor que genera la red a los emprendedores. Rescatamos dos principales razones por las cuales éstos deciden mentorearse: acceso a conocimiento y aprendizaje, y en segundo lugar debido a que Corfo lo exigía como parte de un fondo obtenido por el emprendedor.

En cuanto al acceso a conocimiento, la data recopilada a través de entrevistas y encuestas señala que un 45% de los mentoreados de Santiago y un 22% de los mentoreados de regiones recurre a una mentoría porque están en algún proceso crítico de su emprendimiento que requiere habilidades o conocimientos que estos no poseen.

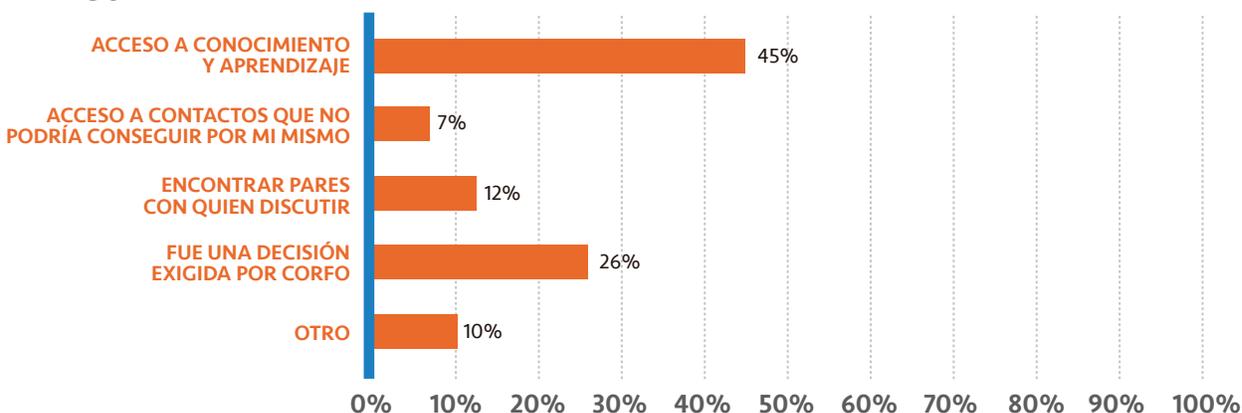
*"Porque estábamos demasiado desordenados en muchas cosas, nos faltaban procesos, nos faltaba dirección, nos faltaba un poquito de conocimiento más técnico, flujo de caja y cosas así que no llevábamos en un comienzo".*

Emprendedor 2

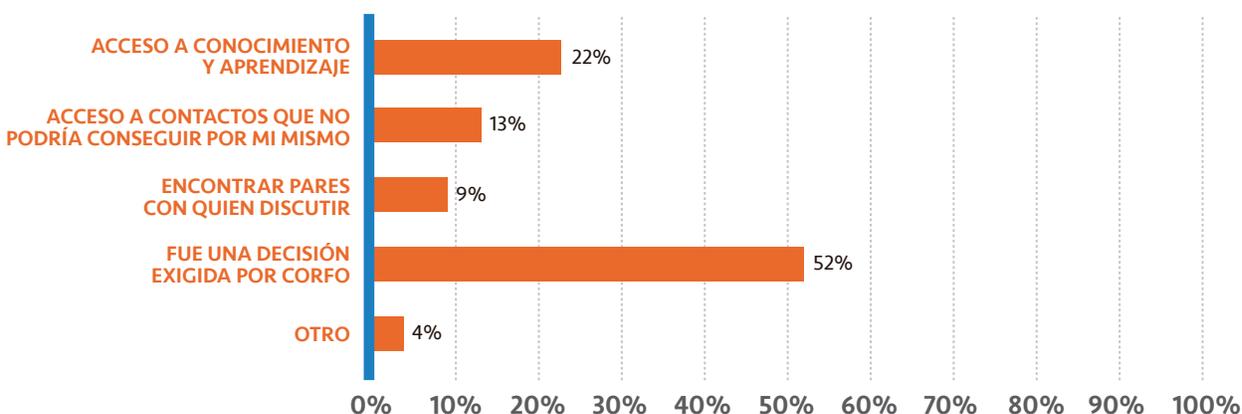
*"Según yo, empezamos a buscar un mentor cuando cachamos que nos queríamos meter a temas de retail, ¿te acuerdas? Y necesitamos a alguien que supiera harto de retail, porque retail es un mundo y partimos buscándolo por ese lado de hecho".* Emprendedor 3

### ¿QUÉ LE LLEVÓ A BUSCAR UNA MENTORÍA?

#### SANTIAGO



#### REGIONES



Una segunda razón identificada para acudir a una mentoría es que los mentoreados se sumaron a una red dado que era uno de los ítems a los que se debía destinar parte del dinero de un fondo que se habrían adjudicado a través de Corfo (e.g. capital semilla). Este es el caso para 26% de los mentoreados en Santiago, y esta cifra aumenta a un 52%

en regiones. Este descubrimiento es interesante y sugiere que la industria es aún joven y que los emprendedores no necesariamente tienen la idea de apoyarse en un mentor dentro de su radar. No saben bien lo que es un mentor, ni cómo conseguirlo, ni tampoco su valor. Otra razón para no acudir a una red espontáneamente tiene muchas veces que ver con el costo asociado a las mentorías, ya que no todas las redes son gratuitas. Curiosamente, los emprendedores que declaran haber llegado a sumarse a una red buscando cumplir con Corfo indican que este proceso de mentoría fue clave para su emprendimiento.

*“Corfo te obliga a tomar mentoría. Nosotros estábamos súper dispuestos a tomar mentorías en todo caso, de ninguna manera que ‘lata’ ni nada, porque sabíamos que había muchas cosas que no manejábamos, pero el tema de las tutorías fueron clave para nosotros, fueron súper importantes”.* Emprendedor 4

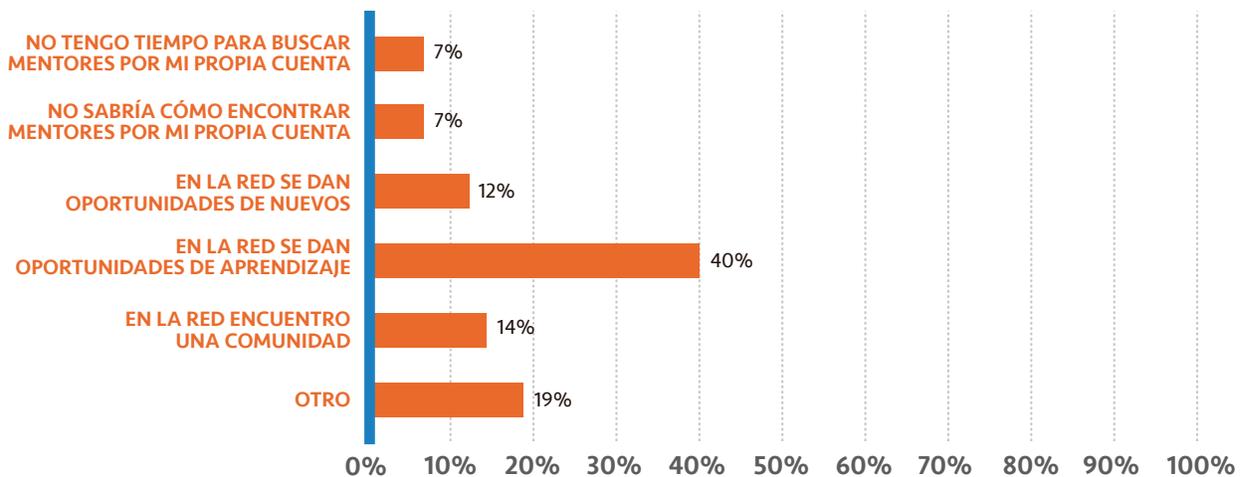
### 4.3.3.2. Valor de las redes de mentores para mentoreados

Al igual que en el caso de los mentores, los mentoreados podrían llegar a acceder a mentorías sin la necesidad de una red. Para entender el valor que les proporcionan las redes de mentores les preguntamos por qué utilizaron una red para buscar a un mentor. Es interesante observar que el valor de la red de mentores es percibido de forma muy distinta entre emprendedores de Santiago y emprendedores de regiones.

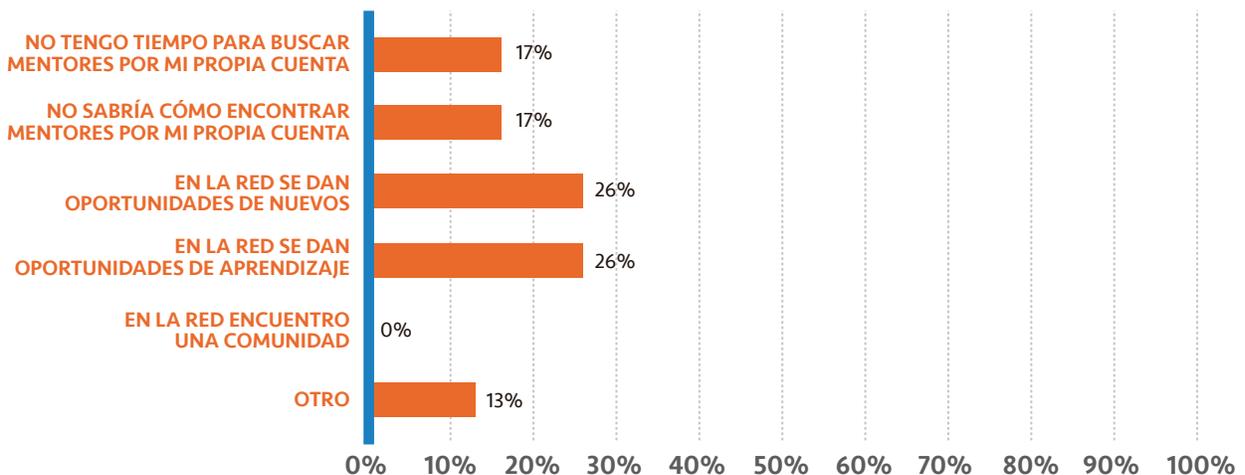
En Santiago observamos que el valor de la red para los mentoreados es bastante similar a lo declarado por los mentores. Específicamente, la principal razón por la cuales los mentoreados utilizaron una red para encontrar un

#### ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA CUAL UTILIZÓ UNA RED DE MENTORES PARA ENCONTRAR UN MENTOR?

##### SANTIAGO



##### REGIONES



mentor tiene relación con que en la red se dan oportunidades de aprendizaje que no se lograrían teniendo relación únicamente con el mentor, siendo este el caso para el 40% de los mentoreados que contestaron esta pregunta. En segundo lugar de importancia los mentoreados de Santiago ven valor en la red debido a la comunidad (14% de los casos) y finalmente dado a que pertenecer a ésta implica oportunidades de hacer nuevos contactos (12%).

*"Yo creo que el valor de la red de mentores es que te acelera el aprender, porque.. a ver por ejemplo, en el ejemplo con mi socio, los dos veníamos de mercados tradicionales, de empresas, yo trabajaba en minería y mi socio tenía su productora... El emprendimiento funciona en otra galaxia, que no tiene nada que ver con las empresas tradicionales, ni en temas financieros, ni en temas de recursos humanos, ni en temas contables. Son bichos totalmente distintos. Entonces por lo menos para nosotros fue como acelerar ese proceso de entender cómo funcionan los emprendimientos, fue clave hacerlo lo antes posible... Entonces, en el fondo, si yo pudiera resumir, la mentoría acelera el proceso de entender cómo te posicionas tú como emprendimiento para lo que quieres lograr".* **Emprendedor 4**

Los resultados de Santiago contrastan bastante con el valor percibido de la red por mentoreados de regiones en el sentido de que en regiones no se aprecia para nada el valor de la comunidad de las redes de mentores (0% de los casos señalan la comunidad como el valor que ofrece una red). Esto puede explicarse ya sea porque en regiones se valora menos el concepto de comunidad, o bien ya que las redes de regiones no tienen este concepto como incorporado dentro de su oferta. El valor de la red en regiones, entonces, se explica por dos principales razones. La primera, y similar a lo ocurrido en Santiago, tiene que ver con oportunidades de aprendizaje ofrecido por la red, lo que se da en un 26% de los casos.

*"En mi experiencia la mentoría (...) me entregó la parte más académica, una visión más externa, cuando uno está muy metido no es capaz de verlo desde arriba, desde afuera. Uno se calienta mucho la cabeza por cosas chicas más que ver cómo va el negocio general... Cuando tu te enfrentas a problemas cotidianos no tienes ni el tiempo ni la altura de ver mi estrategia está bien. ¿Tal vez mi nicho no es este? No te lo cuestionas. Entonces que aparezca un externo y que puedas hablar de temáticas más amplias es un gran aporte y que además que te hace cuestionar, y te sugiere y recomienda hacer tanto, te recomienda tal libro, te dice estudíate esto y conversemos. Mi experiencia fue más académica pero la sentí muy acorde a los desafíos de un startup, no en el día a día, sino que en la estrategia. Hacia dónde vamos*

*con los fondos, de que las ventas puedan explotar, de que mi cliente no quede satisfecho, cosas de ese tipo".*

**Emprendedor 5**

La segunda explicación para el valor de la red tiene que ver con oportunidades de nuevos contactos (26%). Esto es interesante dado que los mentoreados de regiones en general están más aislados y suelen tener menos contactos que los de Santiago, con ello utilizar la red para aumentar el tamaño de esta red es clave.

*"Ahora también, no hay en la quinta región visiblemente como un centro de mentores, ¿Cachai? U otro lugar donde uno pueda ir. Entonces está también esa otra parte, nosotros queríamos buscar otro mentor pero tampoco sabíamos cómo buscarlos, donde buscarlos y como hacer a ellos".* **Emprendedor 1**

Finalmente, se preguntó acerca de los principales beneficios percibidos por los mentoreados de pertenecer a una red, se mencionan principalmente tres: Acceso a conocimiento técnico o especializado, aumento de confianza en sí mismos y el aumento en ventas. Un 84% de los encuestados señala el acceso a conocimiento técnico o especializado como uno de los tres principales beneficios de pertenecer a una red y un 48% señala el aumento de su red de contactos. Esto se condice con los resultados obtenidos arriba acerca del valor de la red, lo que confirma que estos son los atributos de mayor importancia para los mentoreados que buscan y participan de una red de mentores. Además de esto, los mentoreados también señalan como beneficios el aumento de confianza en sí mismos (60%) y el aumento en ventas (39%). Esto es interesante porque sugiere que pertenecer a una red de mentores como emprendedor genera beneficios cuantitativos que afectan al negocio, pero también beneficios emocionales que aportan directamente al emprendedor que recibe las mentorías.

*"Mirar las cosas desde otra perspectiva, te saca un poquito del negocio, que eso es bueno. Y es gente con experiencia, con bagaje, se han sentado en reuniones importantes, han tomado decisiones importantes, entonces eso te ayuda".* **Emprendedor 2**

*"No sabíamos muy bien dónde buscar y como que la red de mentores nos hacía sentido, bueno una red de mentores, me imagino que sirve para tener mentores... Y también asumimos un poco que el tener una red de mentores de alguna forma también validaba al mentor también".* **Emprendedor 3**

## 4.4 ACCESO A LA INFORMACIÓN

Como se señaló anteriormente, si bien el número de emprendimientos y mentorías ha aumentado significativamente el último tiempo, la industria de las redes de mentores está aún poco desarrollada. En consecuencia, la información respecto a la oferta de esta industria, redes que existen y qué es lo que ofrecen, es muy limitada. Las redes no son conocidas de forma masiva, así como tampoco los beneficios que ofrecen a los emprendedores. Dado esto surge la interrogante acerca de cómo sus miembros -mentores y emprendedores- llegan a ellas, o cómo acceden a la información.

Cuando preguntamos a los mentores cómo supieron de la existencia de la red a la que pertenecen, confirmamos la importancia del boca a boca. El mecanismo de difusión más importante a través del cual las redes llegan a mentores es a través de la sugerencia de amigos ó de mentores de la red que reclutan a nuevos mentores. En el caso de los mentores este mecanismo informal es aún más importante que entre los emprendedores, un 68% de los mentores dice haber llegado a la red a través de esta vía. Una segunda estrategia de reclutamiento para mentores es la organización de eventos abiertos organizados por la red, un 16% de los mentores encuestados supo de la red a través de estos eventos.

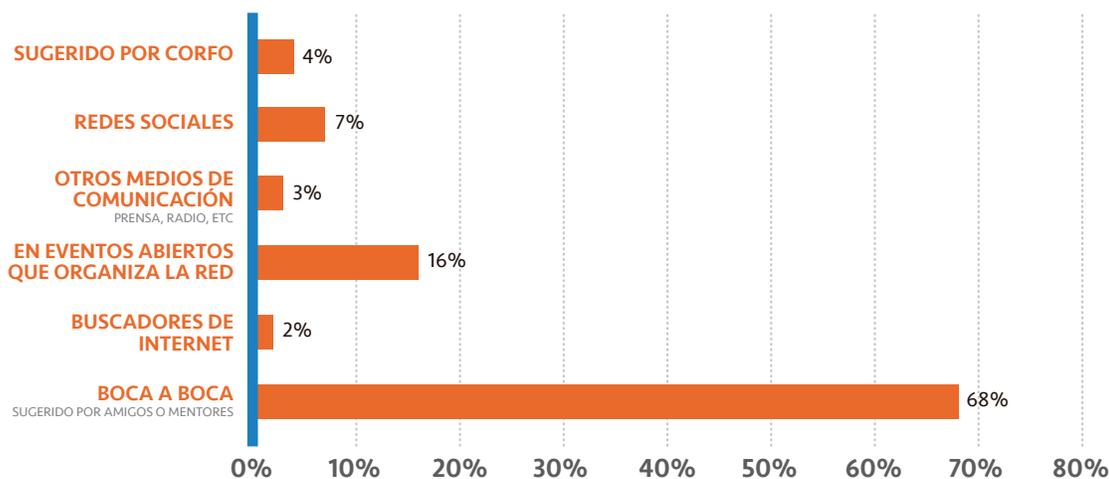
Cuando preguntamos a los emprendedores cómo supieron de la existencia de la red a la que pertenecen actualmente, observamos que en Santiago la primera vía de llegada a la red fue a través del boca a boca. Es decir, los emprendedores llegan a las redes a través de sugerencias de amigos ó de otros emprendedores. En segundo lugar aparece Corfo, organización que hace un gran trabajo generando demanda para las redes de

mentores. Sin embargo, observamos que el rol de Corfo es distinto en regiones versus Santiago. Nuestros resultados muestran que en regiones Corfo cumple un rol de difusión muy importante, en un 48% de los casos los emprendedores supieron de la red gracias a esta entidad, mientras que esto ocurrió en un 24% de los casos entre los emprendedores de Santiago.

En cuanto a la cantidad y calidad de la información conseguida por los emprendedores antes de someterse a la mentoría, es escasa. Nuestros resultados muestran que la información acerca de la calidad de una red o de un mentor es muy baja o inexistente, los emprendedores suelen sumarse a una red sin haber comparado con otras, y aceptar un mentor sin saber si es el mejor fit para su negocio. Específicamente, 55% de quienes respondieron nuestra encuesta indicaron no poseer información clara y objetiva acerca de los servicios ofrecidos por las redes de mentores antes de sumarse a una. La escasez de información respecto de las redes es incluso más preponderante en regiones, donde un 61% de los emprendedores dice no haber tenido un claro entendimiento acerca de la oferta de las redes de mentores antes de incorporarse a una.

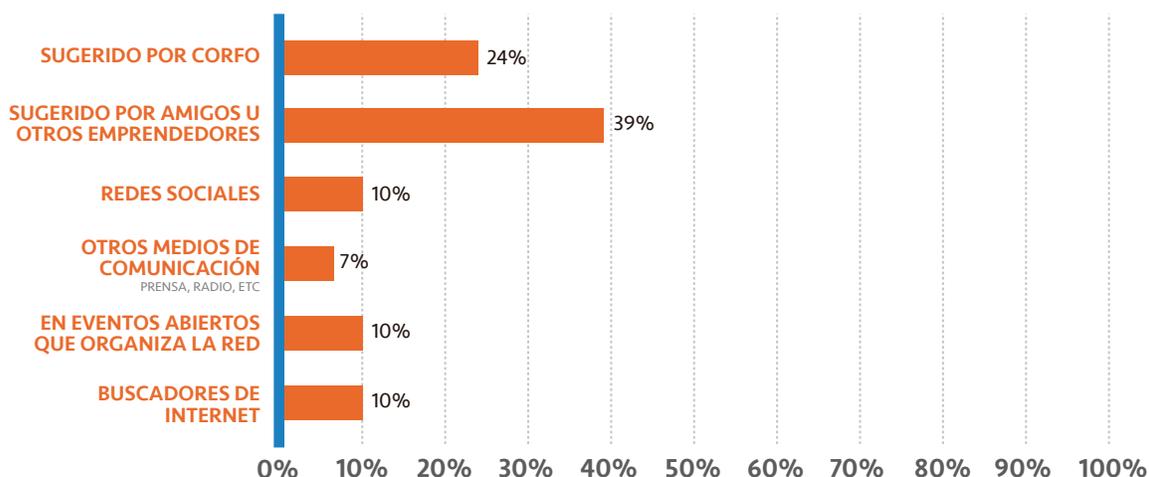
Cuando preguntamos a los emprendedores acerca del acceso a información objetiva acerca de la calidad del mentor antes de partir la mentoría, descubrimos que en un 50% de los casos los emprendedores no tenían información clara para juzgar la calidad del mentor que se les había asignado. Esta falta de información es menos preponderante en regiones que en Santiago; en regiones la falta de información se dió en un 35% de los encuestados, mientras que en Santiago esto ocurrió en un 59% de los casos.

### MENTORES, ¿CÓMO SUPO DE LA EXISTENCIA DE ESTA RED?

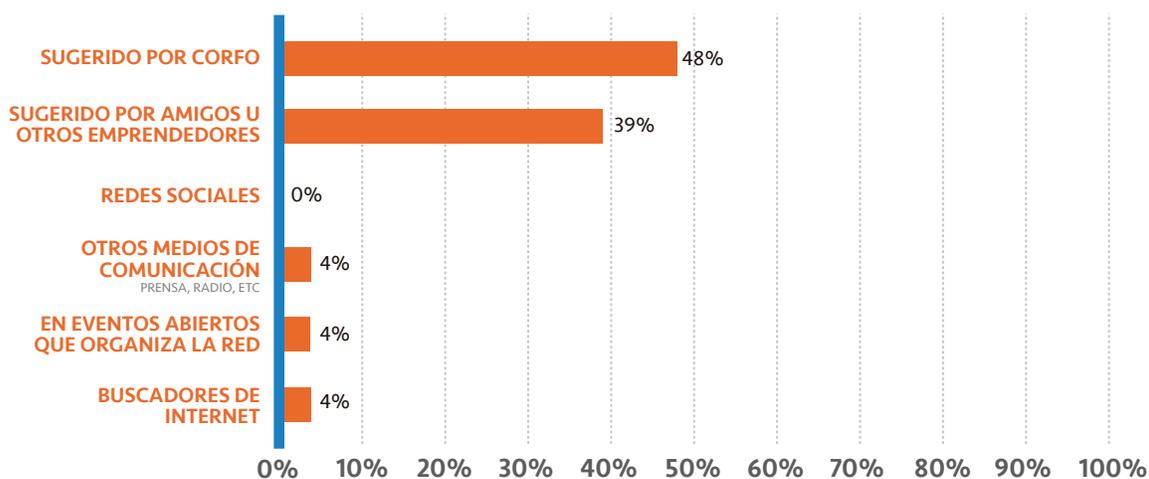


## EMPRENDEDORES, ¿CÓMO SUPO DE LA EXISTENCIA DE ESTA RED?

SANTIAGO



REGIONES



## 4.5 PROCESOS DE MATCHING

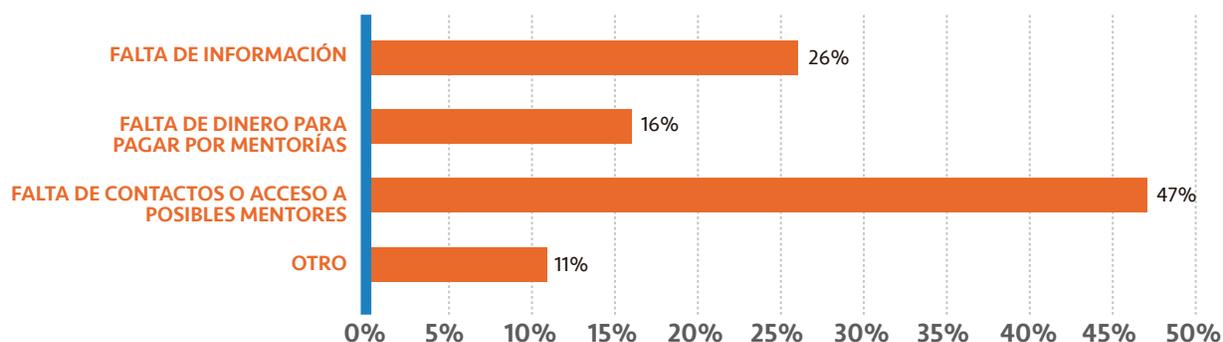
Las redes de mentores facilitan la ocurrencia de una serie de procesos. Uno de los procesos claves para una red de mentores es el llamado proceso de match, el que busca hacer la conexión entre mentor y emprendedor. Cuando el match no es satisfactorio -este puede fallar por temas técnicos o incluso emocionales- se aprecian actitudes como falta de compromiso, o expectativas poco realistas en cuanto a tiempos u objetivos por cumplir (Ehrich et al., 2004)<sup>17</sup>.

*"Se le pregunta al emprendedor qué es lo que necesita y luego veo para qué tema son expertos los mentores. Veo en qué rubro trabajan ambos. Luego una cuestión que se llama personalidad, por ejemplo, un emprendedor que tiene 50 años y tiene su emprendimiento hace 15 años no le voy a poner un mentor que tenga 35 años, le pondría alguien con más experiencia, con más nivel educacional, entre otros". Red Simón de Cirene*

Este proceso es clave para entender el valor de las redes de mentores, ya que de hacerse de forma adecuada y de encontrar un buen encaje entre ambas partes, se tiene como resultado que emprendedores y mentores establezcan un vínculo. Esta conexión es muy difícil que se dé sin la existencia de estas redes actuando como intermediarios. De acuerdo a las redes encuestadas, los dos principales factores que impiden que un emprendedor encuentre a un

17. Ehrich, Lisa C., Brian Hansford, y Lee Tennent. 2004. "Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature". Educational administration quarterly, 40(4): 518-540.

## EN TU OPINIÓN, ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL FACTOR QUE IMPIDE QUE UN EMPRENDEDOR ENCUENTRE A UN MENTOR SIN PASAR POR UNA RED?



mentor sin pasar por una red son la falta de información y la falta de acceso a posibles mentores. Una tercera razón para usar una red es que el costo monetario de acceder al mentor es bajo o nulo a través de una red. El no pasar por una red implica que el emprendedor reemplace este servicio con una consultoría, lo que en general es mucho más caro que el costo de una mentoría

Gran parte del éxito del proceso de mentoría depende de que la red logre un buen match. Encontrar el mentor idóneo para el momento y la necesidad del emprendedor es clave, pero depende de que la red, como intermediario, entienda estas necesidades. El proceso de match entonces implica conocer bien las necesidades del emprendimiento y las habilidades del mentor. Para ello las redes usan distintas metodologías. Principalmente se busca que el requerimiento del emprendedor tenga buen calce con el know how del mentor, y que además de los temas técnicos exista también compatibilidad personal o match relacional entre el mentor y el emprendedor.

*“Tenemos un documento que se llama “Needs’ Assessment”, en donde hacemos varias preguntas a la empresa para tener un diagnóstico. El ingeniero a cargo plantea estas necesidades o brechas y las comunica al director de operaciones. Entonces así se hace el match, luego ve en un listado de mentores cuál es el que se ajusta más al emprendedor según su perfil”. Red de Mentores UDD*

Una parte importante de un proceso exitoso de match está no sólo en lograr un calce adecuado entre emprendedor y mentor, sino en además hacer de forma apropiada y a tiempo el monitoreo de la relación entre ambos. Esta es otra de las funciones clave de la red, que simplifica el trabajo para sus usuarios, y permite avanzar en pos de objetivos claros a través de un buen seguimiento a la relación.

*“Lo que valoro de la red es la capacidad de conectar, nosotros nos damos un gran trabajo haciendo el match, que tiene mucho que ver con cómo es la persona... Nosotros estamos muy presentes siempre con el mentor y emprendedor, les preguntamos cómo les está yendo. Son casos y casos. Más que unir, es conectar gente, como un puzzle. Y seguimiento. Somos una red muy presente”. Red de Mentores UC*

*“Acá llenan un formulario, conversamos con los emprendedores por teléfono, les pregunto un poco en qué consiste su proyecto. Como en este caso yo estoy bien metido y conozco bien lo que hacen todos los mentores, y estoy en todas las mentorías... sé en qué pueden ayudar a los emprendedores. Entonces altiro sé quién los puede apoyar y les recomiendo tal persona. Que miren su perfil, lo revisen y decidan si quieren una mentoría con él”. Red 3IE*

## 4.6 PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE MENTORES

La certificación de los mentores fue una condición exigida por Corfo a las redes, con el fin de asegurar niveles adecuados de calidad en los servicios de mentorías ofrecidos por las redes que recibiesen financiamiento público. Este requisito implica que las redes deben ofrecer a sus mentores instancias en las que se les entrene en el desarrollo de habilidades blandas para un mejor apoyo al emprendedor. Estas habilidades podrían desarrollarse a través de talleres o cursos, ya sea ofrecidos por la misma red, o por una entidad externa. En general, el proceso de certificación dura entre 8 y 28 horas, con bastante variación en cuanto a sus contenidos y metodología de enseñanza. Corfo dio libertad a las redes en cuanto a darles espacio para elegir quién las certificaba y cómo lo hacía. Entre las redes que certifican a sus mentores en Chile, la mayoría recurrió a un tercero, sin embargo hay excepciones -redes como Net Mentora y Mentores por

Chile-, redes que prefieren realizar la certificación de forma interna. La gran mayoría de las redes de mentores, sin embargo, ha optado por apoyarse de organizaciones tanto chilenas como extranjeras para llevar a cabo el proceso de certificación de mentores. El siguiente listado muestra las entidades que llevan a cabo estos procesos de las redes de mentores en nuestro estudio.

### Listado de organizaciones que han certificado mentores de redes en Chile:

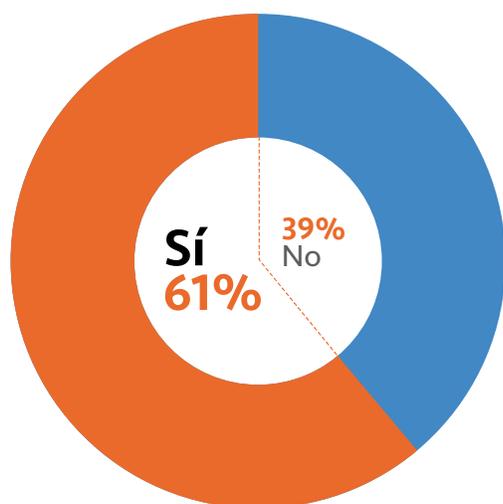
- Babson College
- Welukan
- Universidad Católica
- Foundes Institute (USA)
- Fundación para el conocimiento Madri+D (España)
- Réseau Emprende (Francia)
- Universidad Adolfo Ibáñez (UAI)
- Youth Business International (YBI)
- Harvard Business School (HBS)
- Harvard Business School (HBS)
- Universidad Técnica Federico Santa María
- Smart Coach Global
- CIDERE BioBio
- Instituto de Empresas (IESE)
- Greenfield
- Comunidad Mujer
- Simón de Cirene
- Mentores por Chile
- 3iE
- Mentores de impacto

Según nuestras encuestas, un 63% de las redes encuestadas cree que la certificación de sus mentores es esencial para asegurar la calidad de sus mentorías, sin embargo sólo un 58% de las redes cuenta con certificación. Ejemplos de cómo estas redes buscan estandarizar la calidad de sus mentores son sus exigentes criterios de aprobación para el ingreso de un mentor a la red, someter a los mentores a constantes capacitaciones, y entregarles feedback continuo del proceso de mentoría.

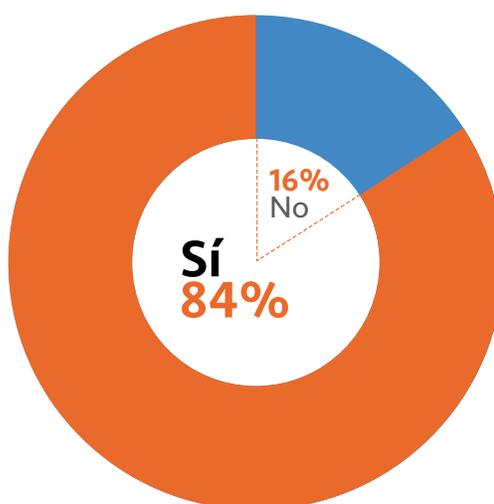
*"Sí, tenemos la cadena de formación de mentorías. Es pagado y van quienes quieran formarse como mentoras. Invitamos a todas nuestras mentoras a que vayan. Gracias a Corfo, este año trajimos a una speaker internacional. Además, en la plataforma las mentorías tienen un espacio en donde se les conecta con todo el resto de las mentoras, una especie de chat". Red Woomup*

### ¿CREE QUE UNA CERTIFICACIÓN ES NECESARIA PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE LAS MENTORÍAS?

SANTIAGO



REGIONES



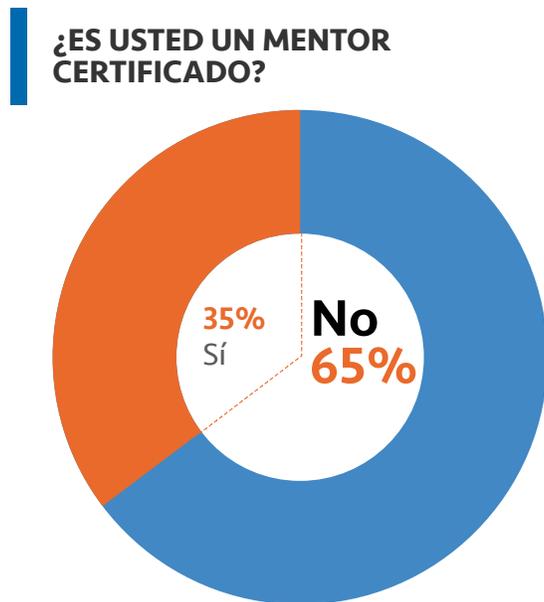
Es interesante observar que los procesos de certificación no son sólo importantes para las redes. Cuando preguntamos a los mentores acerca de la certificación, éstos declararon que estos procesos son necesarios para asegurar la calidad de las mentorías. Específicamente, un 61% de los mentores de Santiago y un 84% en regiones declaran que una certificación es clave para asegurar la calidad de las mentorías.

Sin embargo, solo un 35% de los mentores que contestaron la encuesta dice ser un mentor certificado. Esto quiere decir que si bien muchas de las redes cuentan con procesos de certificación, no todos sus mentores han completado estos procesos. La certificación de los mentores, por otro lado, parece ser más común entre mentores de Santiago que de regiones, específicamente en Santiago los mentores certificados llevan en promedio 2,5 años certificados, mientras que sólo 1,6 años en regiones.

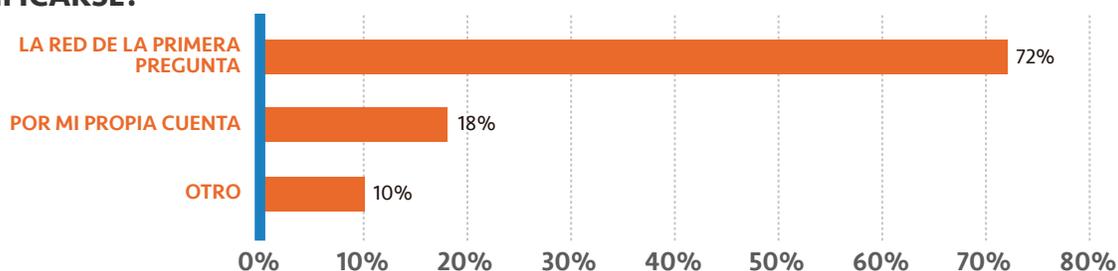
Finalmente, preguntamos a aquellos mentores que habían recibido certificación acerca de los beneficios y razones para certificarse. Entre los principales beneficios de haberse certificado se encuentran:

- Aprender y desarrollar técnicas de comunicación
- Tener una metodología más clara o estandarizada para realizar el proceso de mentoría
- Aumento de confianza
- Conocer otros mentores y compartir experiencias
- Validarse como profesional ante mentoreados
- Conocimiento específico sobre startups (e.g. gestión, ciclo de vida, inversión)
- Clarificación rol y limitaciones del mentor

La mayoría de los mentores certificados obtuvo dicha certificación por gestión de la red a la que pertenece (72%). Es interesante observar que un 76% de los mentores certificados no tuvo que pagar por la certificación.



**¿QUIÉN GESTIONÓ O LO INCENTIVÓ A CERTIFICARSE?**



**4.7 PAGOS Y FINANCIAMIENTO**

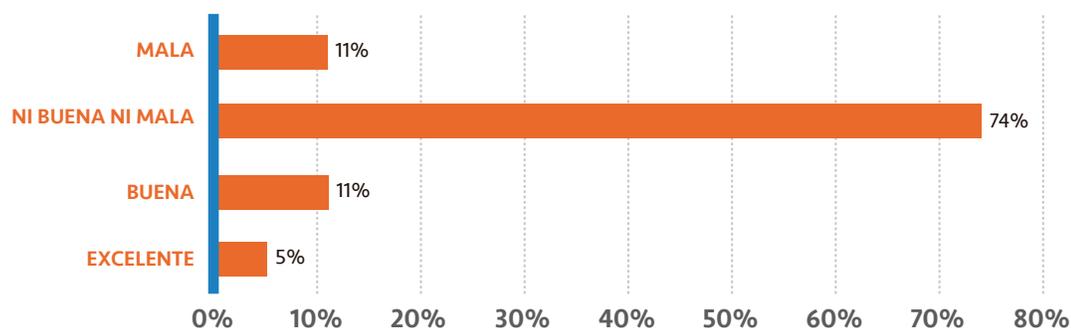
Gran parte de las redes de mentores existentes en el país se definen como organizaciones sin fines de lucro. De forma precisa, este es el caso de 60% de las redes en Santiago y 100% de las redes de regiones. Cuando se les preguntó acerca de situación financiera, en su mayoría las redes responden “ni buena ni mala” (74%). Es preocupante, sin embargo, que tres redes encuestadas declaran que su situación financiera es mala, dos de ellas de Santiago y una de regiones. Una mala situación financiera es relevante de observar ya que la falta de fondos podría afectar la continuación de su operación, lo que defraudaría y dejaría sin apoyo a un número de emprendedores.

Otro aspecto interesante acerca de la situación financiera tiene que ver con que un 51,9% de de las redes de mentores en Chile han sido financiadas por Corfo. A través de las entrevistas realizadas las redes profundizaron en

este punto, indicando que este financiamiento es esencial para su subsistencia, ya que la mayoría de éstas señala no lograr la sustentabilidad únicamente mediante la realización de mentorías.

*“A los mentores no les pagamos. No los podríamos sostener porque no nos llega una cantidad grande de emprendedores... si tuviéramos 25 al mes estupendo, pero no lo tenemos (...) Tenemos alianza con montones de universidades y aceleradoras, pero es muy poco todavía, no se sostiene la red y dudo que alguna red de sostenga por sí sola, todos vamos a pedirle a la Corfo. Tratamos de hacer eventos, pero los hacemos gratis. Y como te digo, no puedo cobrar más porque es una mentoría”.* Red Mentores por Chile

## LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE ESTA RED ES:



En general los datos nos indican que las redes que logran tener una situación financiera exitosa son aquellas que no funcionan únicamente como redes de mentores, sino que son parte de una organización de mayor tamaño (universidad, gran empresa, etc) que cuenta con aceleradoras, incubadoras, y servicios de consultoría a empresas entre otros servicios. En algunos casos, la razón por la cual la situación financiera es buena tiene que ver con haber recibido un subsidio de Corfo, el cual permite expandir la operación de la red ya sea a regiones o a sectores estratégicos.

*“Depende del punto de vista que lo veamos. Primero, considerando los gastos de operación, si nos podemos mantener. Sin embargo, con un ritmo de crecimiento que no nos llama la atención como unidad de negocio... Si queremos hacer cosas más estratégicas como desarrollar y crecer, ahí es donde ocupamos Corfo. Si viene Corfo y nos sigue apoyando le vamos a dar todo con la estrategia de digitalización y todo. Pero si, nos podemos mantener, a mucha honra”.* Red ImagineLab

Otra pregunta relevante realizada tanto en las entrevistas como en las encuestas tenía que ver con la capacidad y disposición a pagar de parte de los emprendedores. En general observamos baja disposición a pagar por parte de los mentoreados. Un 55% de los mentoreados que han recibido una mentoría a través de una red considera que las mentorías no debieran ser pagadas.

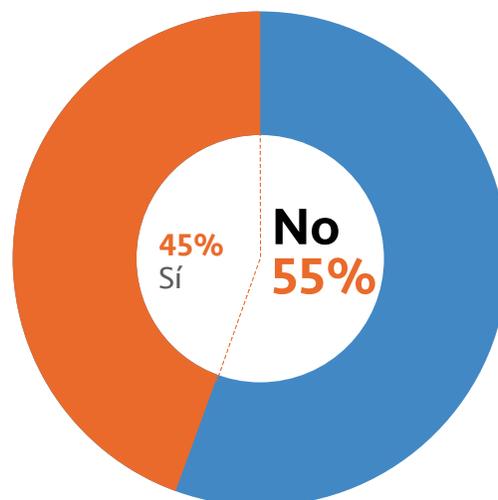
*“Si las mentorías fueran pagadas, tendría que tomar mentoría, primero, cuando tenga los recursos para hacerlo”.*

**Emprendedor 1**

*“Si es que pagaría, depende. Sí cuando es [la ayuda] es aplicada más a temáticas que el tiempo me ha hecho ver que la empresa no ha sabido resolver ... Pero cuando hay cosas que de frentón no sabemos dónde va ... ”* **Emprendedor 5**

A los emprendedores que sí tuvieron que pagar por sus mentorías les preguntamos cómo o con qué dinero las financió. En línea con lo anterior y de acuerdo a lo señalado por los emprendedores de Santiago, un 50% de las mentorías

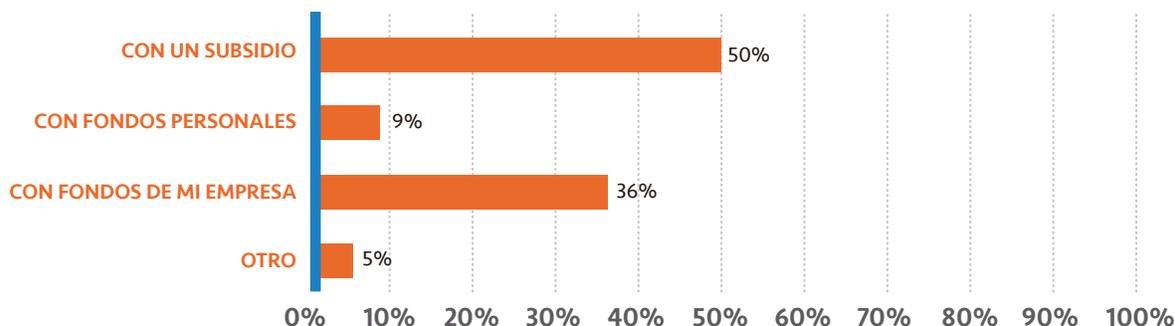
## ¿CREE USTED QUE LAS MENTORÍAS DEBIERAN SER PAGADAS?



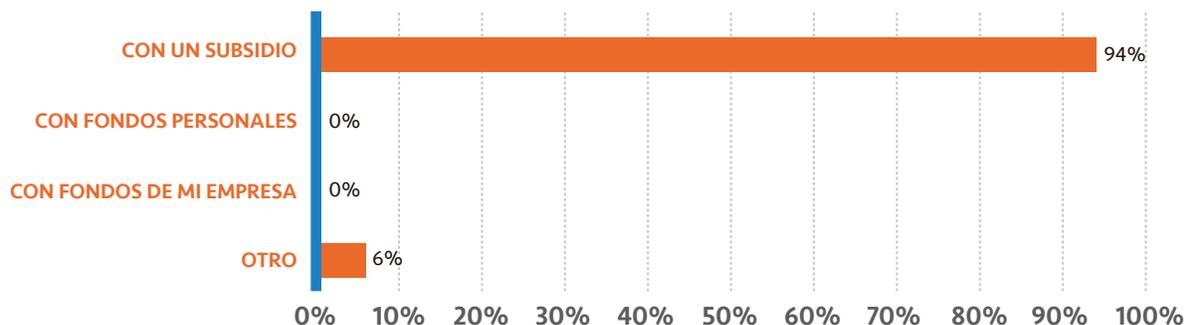
recibidas fueron financiadas mediante subsidios (e.g. voucher de mentoría Corfo) y un 45% mediante fondos personales o de su empresa. En regiones, el porcentaje de mentorías pagadas mediante subsidio aumenta a 94%. Este contraste entre regiones y Santiago es muy interesante pues sugiere que los emprendedores de regiones no están dispuestos a pagar por una mentoría con su propio dinero. Esto sugiere dos posibilidades, primero que en regiones el emprendedor aún no logra apreciar el valor de las mentorías, probablemente por que es un fenómeno aún nuevo y porque los emprendedores no conocen lo que son ni los beneficios que prometen. La segunda posibilidad es que las redes están creando un valor limitado y el emprendedor no está dispuesto a gastar su propio dinero para financiar esta actividad.

## ¿CÓMO FINANCIA ESTAS MENTORÍAS?

### SANTIAGO



### REGIONES



## 4.8 INSTANCIAS DE MEJORA PERCIBIDAS

### 4.8.1 Instancias de mejora y desafíos percibidos por las redes de mentores

Cuando preguntamos a las redes acerca de sus principales desafíos, éstas sugirieron tres principalmente: temas de viabilidad financiera, manejo de una gran masa crítica, y colaboración entre redes.

El primer desafío, relativo a la viabilidad y sustentabilidad económica, también se justifica con números, un 74% de las redes indica que su situación financiera no es "ni buena ni mala", y alrededor de la mitad de las redes sobreviven gracias a que han recibido financiamiento público. Gran parte de este desafío subyace en difundir el valor del mentoring, cuando un cliente valora el producto o servicio, está dispuesto a pagar por él. Sin embargo, otra parte importante del problema de cobrar también tiene relación con la capacidad de pago de los emprendedores.

*"El desafío actual está en cómo escalarlo, cómo generar más masa crítica, cómo conseguir que más mujeres se metan en el programa, cómo seguir potenciando esas alianzas con otras organizaciones para que nuestra red no solamente crezca, sino que sea una red que apoya a otra red de mentores, y pues al final el efecto del cambio es mucho más grande, cuando vas teniendo más masa crítica... y bueno eso es tiempo y recursos. Es recursos para poder hacer actividades que te permitan involucrar al mayor número de personas posibles". Red Promociona*

Un segundo desafío, común entre las redes que cuentan con un alto número de emprendimientos activos, es encontrar la forma de manejar de manera óptima la gran cantidad de emprendedores y mentores con los que cuentan.

*“Estamos enfrentando hoy un gran desafío que consiste en encontrar la manera de movernos a un mundo más digital, es el principal dolor de cabeza que tenemos hoy. Entonces lo que estamos haciendo hoy día es una plataforma de red de mentores donde se genere comunidad y se lleven todos los procesos ahí, que la minuta se haga ahí, que la calificación de calidad por ambas partes se haga ahí... Porque creemos que para allá va, que sea escalable como negocio, y es súper desafiante pasarlo a digital. Que hacemos, un tinder entre mentor emprendedor, hacemos un linkedin, lo hacemos como un whatsapp. Ahí hemos llegado a ciertas formas que hemos ido probando y testeando, pero yo creo que esta es la forma, aunque ha sido caro y desafiante”. Red Imagine Lab*

Finalmente, un tercer desafío recurrente entre las redes de mentores es la baja colaboración existente entre las mismas. De acuerdo a nuestra encuesta, en Santiago solo un 13% se encuentra muy satisfecho respecto a la cooperación entre redes dentro de la

industria. En regiones esta situación es aún peor, ninguna red declara estar muy satisfecha con dicha cooperación. Cuando se les pregunta a las redes el cómo se les ocurre mejorar la cooperación, éstas dan ideas tales como un encuentro nacional de redes, jornadas de trabajo colaborativas, la creación de una asociación de redes de mentores y/o alianzas entre redes por zonas. Mediante estas y otras iniciativas se podrían generar sinergias que permitan mostrar más efectivamente el impacto que se puede lograr con la mentoría y motivar así a más emprendedores a tomarlas.

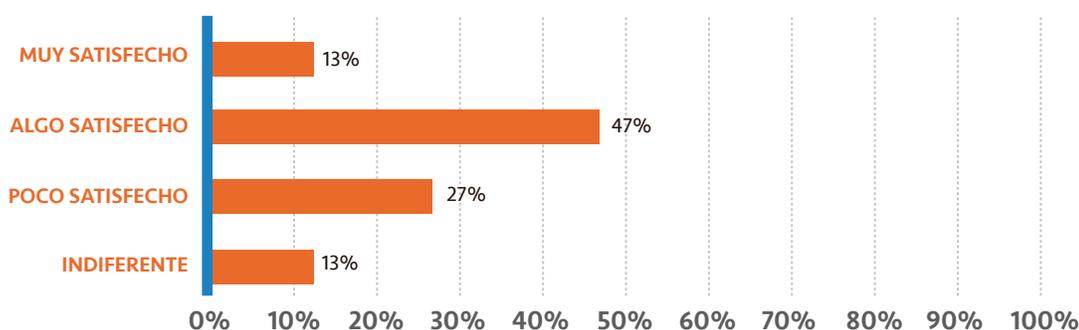
## 4.8.2 Instancias de mejora percibidas por mentores

En cuanto a las instancias de mejora sugeridas por los mentores, identificamos tres aspectos clave: el proceso de matching, el seguimiento de la mentoría y los eventos de socialización.

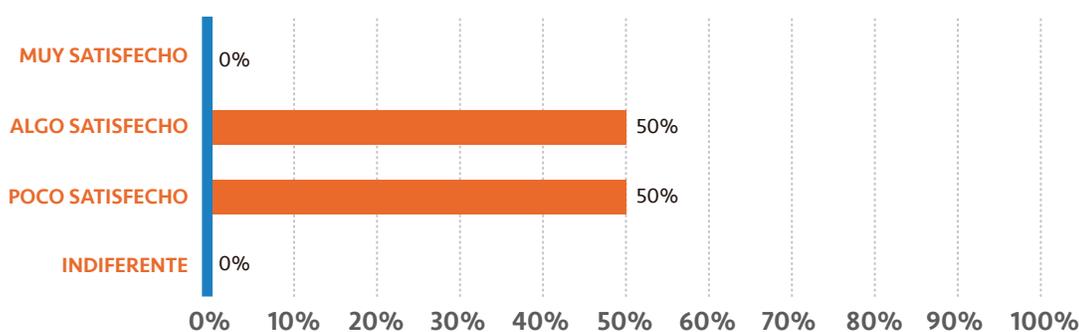
En primer lugar, cuando les preguntamos a los mentores acerca de su nivel de conformidad con el proceso de matching, un 13% de los mentores reporta no estar conforme con los resultados del mismo. Si bien todas las redes se preocupan de conectar a un emprendedor con un mentor idóneo, la afinidad entre

### ¿CUÁN SATISFECHO ESTÁ RESPECTO DE LA COOPERACIÓN ENTRE REDES DENTRO DE LA INDUSTRIA DE CHILE?

#### SANTIAGO



#### REGIONES



ambos no siempre se logra. Parte importante de que este vínculo funcione tiene que ver con cuánto conoce la red, como intermediario, tanto al mentor como al emprendedor. Es posible que parte del problema se deba a que algunas redes no conocen a cabalidad a sus usuarios.

Cuando preguntamos acerca del nivel de satisfacción que el mentor mantiene con el emprendedor, vemos diferencias entre los mentores de Santiago y los de regiones. En Santiago un 60% de los mentores dice estar muy satisfecho con el match, esta cifra baja bastante entre los mentores de regiones, entre los cuales sólo un 47% dice estar muy satisfecho con el match. Para poder mejorar este proceso, los mentores señalan que se debe buscar una mejor forma de afinar expectativas de ambas partes y asegurar que el emprendedor esté realmente comprometido con mentoría. Además, se debe invertir más tiempo en definir las necesidades del emprendedor y en base a ello buscar mentor adecuado para satisfacer dichas necesidades.

Un segundo aspecto importante a mejorar para asegurar una mentoría exitosa es el seguimiento de la mentoría por parte de las redes. Este proceso es clave para el éxito de la mentoría, ya que es conducente a conseguir metas claras y entregar retroalimentación

constante, asegurando que la mentoría sea productiva para ambos involucrados..

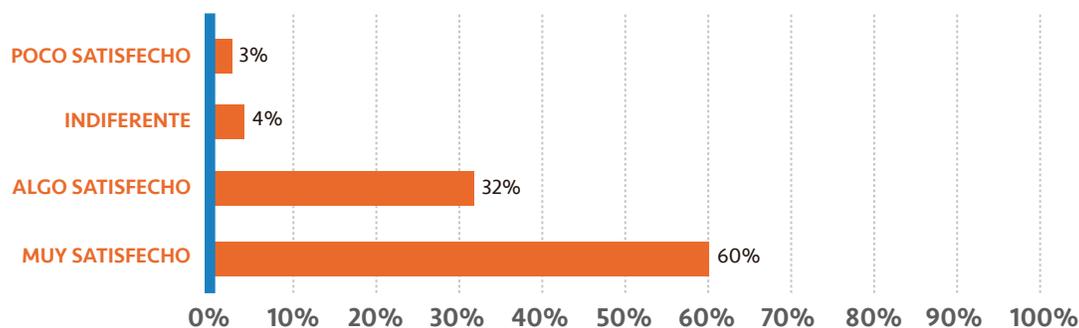
*“Cuando ellos tienen un candidato que creen que tiene el perfil para que yo lo pueda atender me lo presentan. Después se desconectan un poco, van siguiendo un plan de vuelo, y de repente dicen: “oye no me ha llegado el informe”... No veo que la red tenga mucho seguimiento o la fineza de contar qué sucedió finalmente con la persona, si le fue bien o mal, es como hijos que pasan por tu casa y nunca más sabes de ellos”. Mentor 2*

*“El seguimiento, yo te diría que es súper crítico y se puede mejorar siempre, es que tú necesitas una instancia de seguimiento súper proactiva. Eso siempre se puede mejorar. Los incendios hay que apagarlos al tiro. Si tu guiada nunca te pescó, no puede darte cuentas al final del programa. Tienes que tener un buen sistema de alerta para los casos que no están resultando, los que nunca hubo afinidad”. Mentor 5*

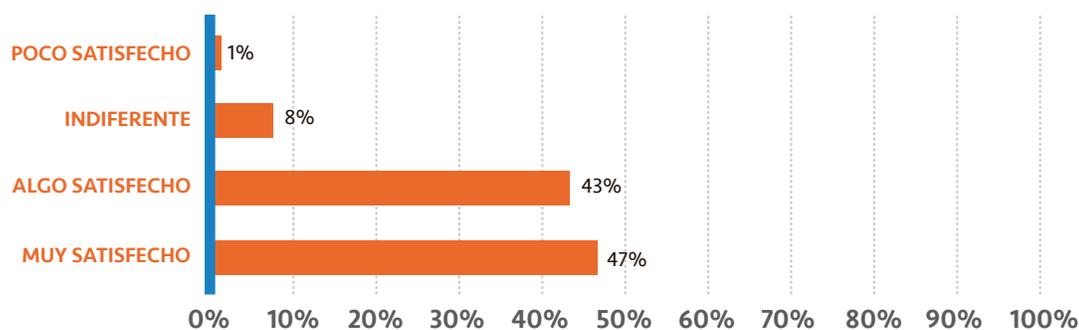
Finalmente, la tercera sugerencia repetitiva en nuestras interacciones con mentores señalan que una mayor cantidad de eventos de socialización sería beneficioso tanto para mentores como para emprendedores. Estos eventos apuntan a la importancia de la formación de comunidad. Este concepto surge como clave en nuestras

## ¿CÓMO DESCRIBIRÍA LA RELACIÓN QUE MANTIENE CON EL EMPRENDEDOR ASIGNADO POR ESTA RED?

### SANTIAGO



### REGIONES



conversaciones, sin embargo no todas las redes le sacan el provecho que deberían. Tanto mentores como emprendedores buscan que las mentorías les generen conexiones y un aumento del tamaño de su red de contactos. Estas instancias existen, pero los mentores sugieren que más de esto sería deseable, no sólo dentro de una misma red pero incluso entre redes de mentores.

*"Yo creo que mientras mayor cantidad de eventos colaborativos se generen entre las redes, en términos de optimización de recursos, es mucho mejor. Juntas más gente, hay un mayor alcance, se hace más provechoso el tiempo, las instalaciones, es más entretenido el cóctel. Quizas podrian dar mas énfasis a los diferentes intereses...Crear lazos de amistad algunos, otros lazos laborales, genera una externalidad positiva. Si hubiera una superintendencia de redes... Si se pudiera hacer un espacio en el cual todas las actividades pudieran tener un ingrediente de amenizaje, cuando compartes algo le bajas un poco la rigidez al tema". Mentor 3*

### 4.8.3 Instancias de mejora percibidas por mentoreados

Los mentoreados, por su parte, sugieren que existen espacios de mejora en cuanto a la preparación de los mentores, en el proceso de seguimiento, y espacios de networking.

En primer lugar, la principal mejora señalada por los emprendedores se refiere a la preparación de los mentores en los temas específicos en los que necesitan ayuda. Por ejemplo, algunos señalan la necesidad de mentores más preparados en el área de emprendimiento y más disponibilidad de mentores con conocimientos específicos.

*"Esas dos cosas, que tenga visibilidad y que tenga mentores, que en el fondo, que si te van a asignar o si te van a ofrecer mentor, que sean mentores que estén en línea o que estén alineados con lo que tú estás haciendo como emprendimiento". Emprendedor 1*

Por otro lado, al igual que los mentores, los emprendedores señalan que las redes de mentores deberían hacer mejor seguimiento a cada una de las etapas de la mentoría y más encuentros para la realización de networking con otros mentores y emprendedores.

*"Siento que todavía falta un plan. No sé, alguna promesa que te puedan dar por algo, que es difícil, porque no hay un plan, entonces un mentor puede llegar muy lejos, pero con otro mentor puedes no hacer nada... De repente te dejan, tú coordinas con el mentor y después no sabes más de la mentoría. Te mandan unas cuestiones como de evaluación que no sé a qué van. Y eso, como que haya una guía también, porque de repente te pasas la mitad de la reunión hablar de puras tonteras que no te llevan a ningún lado". Emprendedor 2*



## 5. Efecto de la crisis social 2019 y de la pandemia Covid 19 para las redes y sus usuarios

La crisis social que comenzó en Chile el pasado octubre del 2019, además de la pandemia ocasionada por el Covid-19, han ocasionado grandes cambios en el país, y en el mundo. Dada la magnitud de estos eventos, quisimos caracterizar la situación actual preguntándoles a los emprendedores, redes y mentores cómo éstos han impactado tanto a la industria como a su rol en torno a la mentoría. Asumiendo que en general tanto la crisis social como el Covid 19 generarían incertidumbre, buscamos entender cómo emprendedores, mentores e incluso las mismas redes esperaba que el rol de la red cambiara para apoyar a sus usuarios. Analizamos las respuestas de nuestros encuestados interpretándolas como negativas, positivas o neutras. Abajo detallamos nuestros hallazgos.

En primer lugar analizamos a los **emprendedores**. Tanto la crisis social como el Covid-19 los han impactado en su mayoría **negativamente**. Un 75% de ellos señala que le ha impactado negativamente la crisis social y un 83,3% señala que le ha impactado negativamente el Covid-19. En ambos casos, este impacto negativo se aprecia más que nada a nivel de ventas, las que han bajado o se han frenado, ocasionando dificultades financieras enormes para los emprendedores. De acuerdo a lo que señalan los emprendedores, el efecto de la crisis social y Covid-19:

*"[La crisis social]...ha sido tremenda, las ventas se me*

*cayeron al suelo y justo cuando empecé a recuperar vino lo del Coronavirus". Emprendedor 6*

*"[Luego de la crisis social]...bajaron notablemente las órdenes de compra, por lo que nuestro volumen de producción se vio muy afectado y hemos tenido que desvincular personas, conseguir financiamiento para seguir operando". Emprendedor 7*

*"[Con el COVID-19] ... tuvimos que cerrar la plataforma y cesar de momento las operaciones". Emprendedor 8*

En contraste con estos hallazgos, observamos que unos pocos **emprendedores mencionan que estos eventos han resultado positivos**. En el caso de la crisis social un 4,7% y en el caso del Covid-19 un 4,9%.

*"[La crisis social...] me afectó positivamente en el sentido de que aumentaron las ventas y fue un desafío que supimos superar, por otro lado creo problemas con la red de abastecimiento que se supo sortear". Emprendedor 9*

*"Afortunadamente [el Covid-19] no nos ha retrasado y nos ha dado oportunidades de conocer más el mercado objetivo y los jugadores que existen, como también ha dado un enfoque claro hacia las mejoras del modelo de negocios y el roadmap que se tenía pensado, reajustando hacia la nueva realidad". Emprendedor 10*

*"Al igual que en octubre, realizamos un comité de crisis, evaluamos el mercado y nos adaptamos a este nuevo escenario, logrando un incremento en ventas. Nos*

*adaptamos muy rápidamente". Emprendedor 11*

Ahora, cuando conversamos con los **mentores, observamos que en general éstos también han percibido un impacto negativo** de ambos eventos. Específicamente un 56.6% señala que la crisis social le ha impactado negativamente y un 55,7% señala que el Covid-19 le ha impactado negativamente. Los mentores indican que han disminuido la cantidad de mentorías que han podido realizar, ya sea por problemas técnicos o por disminución de disponibilidad para ello tanto de los mentores como de los emprendedores.

*"Mucho, ya que [después del 18 de octubre] el contacto y feedback desde los emprendedores ha disminuido mucho (asumo por el cambio de prioridades, incertidumbre y desesperación)". Mentor 6*

*"[La crisis social]...afectó en el sentido que tuve que priorizar mi propio trabajo destinando más tiempo del normal y por ende no pude dedicar tiempo a hacer mentorías". Mentor 7*

*"[El Covid-19]...me ha imposibilitado coincidir reuniones con mis mentoreados". Mentor 8*

Similar al caso de los emprendedores, también encontramos a algunos mentores que ven aspectos positivos de ambos eventos. Específicamente, un 8,2% ve aspectos positivos de la crisis social, y un 8,8% lo hace respecto de la pandemia. Estos aspectos positivos se enfocan principalmente en el surgimiento de nuevas oportunidades y de una mayor motivación aún para aportar mediante su conocimiento.

*"Al inicio me paralicé, no sabía qué hacer. Luego de unos 15 días cambié mi pensamiento y me enfoqué pensando que lo que hago de verdad le cambia la vida a las mujeres (trabajo ayudándolas a aumentar su autoestima y con emprendedoras iniciales), por lo tanto me enfoqué en cómo podría hacerlo en esta nueva situación. Y ha sido muy bueno". Mentor 9*

*"La situación del 18 de octubre me compromete aún más en entregar mi experiencia en el apoyo de emprendimientos con impacto económico, ambiental y social. Esto último ha tomado mayor peso en mis puntos de vista". Mentor 10*

*"Es una situación lamentable para la sociedad, pero que genera oportunidades para muchos emprendedores". Mentor 11*

Finalmente, **las redes de mentores en general también consideran que ambos eventos traen un conjunto de consecuencias negativas**. Un 69,8% dice que la crisis social las ha impactado negativamente, mientras que un 74% dice que el COVID le ha

impactado negativamente. El principal impacto de estos sucesos para las redes está en la adaptación necesaria que deben realizar para seguir funcionando de manera virtual, así como también la disminución de recursos disponibles de los emprendedores para poder pagar por mentorías.

*"Esta crisis (social) afectó principalmente a emprendedores que están en las áreas del retail y alimento. A nosotros como red nos afectó en tener que adecuar formatos de actividades y reprogramas otras justamente para marzo.. las que tuvimos que volver a reprogramar. Pero en general seguimos funcionando como Red, armamos unas nuevas actividades con diferentes actores políticos para entender mejor y ver cómo los emprendedores podrían aportar a esta crisis social, entre otras cosas". Red 1*

*"(La crisis social afectó) Principalmente en reducción de horas presenciales destinadas a las empresas, reducción de actividad comercial presencial, que es parte de las claves de nuestro negocio". Red 2*

*"(El covid) Es una situación compleja, ya que obliga a migrar hacia herramientas digitales para continuar las mentorías, sin embargo, muchos de nuestros emprendedores / mentores, no son nativos digitales, y tienen dificultades para realizar mentorías online". Red 3*

*"(El covid) ha afectado en cuanto posibilidad de captación. Los emprendedores no quieren gastar recursos porque hay mucha incertidumbre de si lograr sobrevivir". Red 4*

**Entre las redes también hay excepciones, un pequeño porcentaje (8,6%) dice que la crisis social impactó positivamente en ellas** y en el ecosistema emprendedor y un 8,6% dice que el COVID-19 impactó positivamente. Principalmente señalan que han tenido un aumento en la solicitud de mentorías a raíz de estos sucesos.

*"(Luego de la crisis social) Hemos recibido mayores solicitudes de mentorías, dado que por el segmento de nuestros emprendedores, se han visto muy afectados, por cierres, saqueos, entre otros". Red 5*

*"(Luego de la crisis social) Hemos estado con muchísima más pega, ya que lanzamos un programa de mentoría que se llama "Arriba Chile" para ayudar a emprendedores afectados por la crisis". Red 6*

*"A nivel local y global, hay varios emprendedores bien afectados con la pandemia (ejemplo como los productivos o restaurantes) pero por otro lado varios que se han visto beneficiados (como los de ecommerce y última milla)". Red 7*

Con el fin de entender cómo podrían ayudar las redes de mentores a la situación que está viviendo actualmente el ecosistema emprendedor, **se les preguntó a los emprendedores y mentores qué rol podrían jugar las redes de mentores en apoyar al emprendedor afectado por estas situaciones.** Ambas situaciones han generado importantes impactos negativos no solo en la situación financiera de los emprendedores, sino que también en su salud psicológica dado el ambiente de gran incertidumbre al que se enfrentan. Es por ello que el principal rol que los **mentores y emprendedores señalan que podrían jugar las redes de mentores en el contexto actual** es un **rol de acompañamiento y orientación, en el cual se los escuche y se les ayude a redefinir sus prioridades,** adquirir nuevas herramientas y tomar decisiones de la mejor forma posible. Además de la generación de oportunidades de apoyo financiero temporal y el fortalecimiento de una comunidad emprendedora y generación de redes de contacto que ayuden a sobrellevar la situación económica actual.

*“Apoyando con charlas para enfrentar la situación, revisando por ejemplo modelos de negocios, y encontrando temas que aporten en tiempos de crisis”.*  
**Mentor 9**

*“Ayudar al emprendedor a mantenerse alerta a los bruscos cambios y mantenerse positivo frente a los acontecimientos”.* **Mentor 11**

*“Contener emocionalmente, hacer planes de contingencia financieros, reinventar el modelo de negocio”.* **Mentor**

*“Apoyar, guiar y abrir puertas, junto con conectar emprendedores complementarios o proveedor/cliente”.*  
**Mentor 7**

*“Acompañar y buscar en conjunto soluciones o maneras de colaborar”.* **Emprendedor 9**

*“Aportar con su experiencia en el manejo de crisis y dar una mirada estratégica a las alternativas de negocios”.*  
**Emprendedor 10**

*“Apoyo en la reinvención y adaptación del emprendimiento a un nuevo escenario”.* **Emprendedor 7**



## 6. Conclusiones

Este reporte buscó generar información relevante sobre el estado actual de la industria de redes de mentores en Chile. Específicamente, se buscó capturar y evaluar el estado actual de la industria mediante la caracterización de sus actores principales. A partir de nuestra recolección y análisis de datos sobre redes, emprendedores y mentores pudimos capturar información relevante que permitirá avanzar en los desafíos que la industria tiene actualmente.

En primer lugar, a partir de nuestro **análisis de las redes de mentores en el mundo** pudimos concluir que éstas son relativamente homogéneas en términos de cómo se realiza el proceso de mentoría. Las redes de mentores en Chile y el mundo cuentan con mentores voluntarios con amplia experiencia profesional los cuales son conectados con emprendedores que buscan mentorías a través de un proceso de matching. Éstas mentorías tienen una duración determinada y son realizadas de manera virtual o presencial. Sin embargo, las redes varían en cuanto el segmento al cual ofrecen mentorías y la dependencia de éstas con otros organismos como aceleradoras e incubadoras. Este benchmark internacional nos permitió concluir que la industria de redes de mentores en Chile es bastante similar a la realidad de otros países. Las mejores prácticas internacionales ya han sido importadas a Chile.

Dado el valor que generan las redes para el ecosistema emprendedor, existen una serie de **políticas públicas** asociadas a apoyar a las redes de mentores. En Chile, la

corporación de fomento de la producción (Corfo) ha creado instrumentos para apoyar a las redes de mentores con el fin de solucionar una falla de mercado en donde faltan intermediarios para conectar la oferta (mentores) con la demanda (mentoreados). El instrumento supone que la gestión de este match no ocurre si sólo se espera que privados, de manera altruista, asuman el costo de armar estas conexiones. Es decir, el incentivo público busca apoyar a emprendedores en búsqueda de mentores, a los cuales es posible encontrar gracias a la gestión de la red de mentores, la cual aporta a solucionar esta falla de mercado existente en el ecosistema chileno.

Respecto a la **caracterización de las redes**, pudimos identificar 25 redes de mentores en el país a la fecha, estando la mayoría de estas en Santiago. La industria es relativamente joven, estando un alto porcentaje de las redes de mentores enfocada en el segmento emprendedor. Sin embargo, las redes en el país han ido diversificando, apuntando a segmentos específicos tales como mujeres, negocios tecnológicos, estudiantes y trabajadores de salud, entre otros. Gran parte de estas redes son organizaciones sin fines de lucro y en su mayoría definen su situación financiera como “ni buena ni mala” (74%).

En cuanto al **perfil** de los actores estudiados, podemos decir que los mentores asociados a estas redes son en su mayoría hombres (80%) de mediana edad (promedio 48,8 años) con un alto nivel educacional y con experiencia emprendiendo. Al igual que los

mentores, los emprendedores también son en su mayoría hombres (69%) con un alto nivel educacional, sin embargo con un promedio de edad relativamente menor (39,8 años) y con relativamente poca experiencia emprendiendo. Este alto porcentaje de hombres versus mujeres tanto mentoras como mentoreadas refleja la brecha de género existente en el país. Si bien el proceso de mentoría tiene una duración acotada, los resultados obtenidos en nuestros análisis muestran que la relación entre el mentor y el emprendedor va más allá de la mentoría formal. Se puede apreciar que un alto porcentaje (75,5%) de los mentores mantiene contacto con sus mentoreados luego de finalizada la mentoría.

Respecto al **valor percibido** por los distintos actores de la industria, pudimos apreciar que tanto los mentores como emprendedores perciben un gran valor en la existencia de las redes de mentores. Esta aporta no sólo a propiciar el encuentro de unos con otros (mentor/emprendedor), sino que además ofrece otros beneficios asociados a la pertenencia a una red de mentores. Los mentores señalan que la principal razón por la cual utilizan una red para mentorear es que en ésta encuentran una comunidad (48%). Además, la red les asegura un buen 'fit' con el emprendedor mediante su proceso de matching y les da oportunidades de aprendizaje que no tendrían al mentorear por su cuenta, tales como charlas, capacitaciones y posibilidades de certificación. Los emprendedores, por su parte, señalan como principal razón para utilizar una red las oportunidades de aprendizaje. Además, pertenecer a una red les permite ser parte de una comunidad y se dan oportunidades de nuevos contactos. Pese al valor percibido, se observa **baja disposición a pagar** de los mentoreados por el hecho de recibir una mentoría. Menos de la mitad de los usuarios creen que las mentorías debieran ser pagadas (45%).

Finalmente, pudimos identificar **instancias de mejora** percibidas por los actores de la industria. Principalmente, las redes deben buscar la forma de potenciar la **colaboración** existente entre las mismas redes para así poder dar a conocer más efectivamente los beneficios de las mentorías y poder mejorar la situación económica en la que se encuentran. Los mentores y emprendedores, por su parte, señalan que los procesos de **matching, seguimiento de la mentoría y eventos de socialización** podrían mejorarse para así lograr sacarle mayor provecho a las mentorías y a la pertenencia a una red.

Cerramos este reporte mencionando algunos caminos posibles para aportar a la madurez y consolidación de la industria de redes de mentores en Chile. En primer lugar, creemos que es **fundamental la existencia de información** clara acerca de quiénes son los actores de esta industria y qué destaca a cada uno. Creemos que nuestro directorio y este mismo reporte son un **primer paso para transparentar el acceso a la información** en esta industria. Esperamos que otras organizaciones a futuro sigan aportando en este sentido. En segundo lugar, sentimos que esta industria aún **requiere de una visión integradora**, opuesta a instancias que sólo incorporen a algunos de sus actores de forma selectiva. Faltan espacios de cooperación para que las redes y sus asociados se conozcan y busquen establecer mejores prácticas de forma colaborativa. Esperamos que las redes tomen el liderazgo y generen estas instancias de reunión que son tan necesarias para consolidar a la industria. En tercer lugar sugerimos que luego de generar las confianzas necesarias, se busque **establecer estándares** dentro del servicio ofrecido por las distintas redes. En Chile lo ofrecido por cada red parece estar determinado más que nada por la entidad certificadora (que puede ser local o internacional) más que por lo que demande el mercado local. En cuarto lugar sugerimos que las redes sean más **proactivas en aprovechar las instancias** de vinculación que se dan al cumplir su rol de intermediarios entre **emprendedores y mentores**. Ambos actores han expresado interés en que la red genere más instancias para el aprendizaje, la socialización y la formación de redes de contacto. Aunque todas las redes tienen el potencial de crear una comunidad, no todas lo hacen. Finalmente, y buscando aportar a una industria madura y consolidada, creemos que las redes debieran buscar compartir mejores prácticas orientadas a asegurar su viabilidad financiera y sustentabilidad.

## 7. Sobre los autores



### **Carla Bustamante**

Ingeniero comercial y máster en dirección estratégica de ventas de la Universidad Adolfo Ibáñez. Doctora en emprendimiento, estrategia y comportamiento organizacional de la Universidad de Colorado, Boulder (USA). Trabaja como profesora e investigadora en tópicos de emprendimiento. Es directora del máster en innovación y emprendimiento en la Universidad Adolfo Ibáñez.



### **Valentina Reyes**

Ingeniero comercial y máster en management de la Universidad Adolfo Ibáñez. Candidata a doctora en management en la misma universidad. Trabaja como profesora e investigadora en tópicos de recursos humanos y bienestar laboral en la Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad Finis Terrae.



### **Rodrigo Ortiz**

Ingeniero civil industrial de la Universidad Católica de la Santísima Concepción y master en economía financiera de la Universidad Adolfo Ibáñez. Candidato a doctor en finanzas en la misma universidad. Trabaja como profesor e investigador en tópicos de finanzas e innovación en la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

---

Otros aportantes:

**Fernando Pimentel** • Recolección de datos

**Daniela Longos** • Recolección de datos

## 8. Agradecimientos

Agradecemos profundamente a las personas y organizaciones que nos han brindado su apoyo a lo largo de este proyecto. Estamos especialmente agradecidos de Corfo, que nos brindó el apoyo financiero necesario para solventar la recolección y análisis de datos. También extendemos nuestro agradecimiento a las redes de mentores, mentores y mentoreados, quienes nos dieron su tiempo y disposición para ser entrevistados y encuestados. Sin ellos, nuestro estudio no hubiese sido posible.



Proyecto apoyado por







**Reporte Industria  
de Redes de  
Mentores  
Chile 2020**

 [ecosistemaemprendimiento.uai.cl](http://ecosistemaemprendimiento.uai.cl)