

El *mentoring* en el emprendimiento

Veneta Andonova
Andrés Guerrero-Alvarado
Ingrid Marcela León Díaz
Hamilton López Caro

Universidad de los Andes
Colombia

Facultad de Administración



El *mentoring* en el emprendimiento

El *mentoring* en el emprendimiento

Estrategias y prácticas efectivas

Veneta Andonova,
Andrés Guerrero-Alvarado,
Ingrid Marcela León Díaz
y Hamilton López Caro

Universidad de los Andes
Colombia
Facultad de Administración

Nombre: Andonova Zuleta, Veneta Stefanova, autora. | Guerrero Alvarado, Andrés José, autor. | León Díaz, Ingrid Marcela, autora. | López Caro, Hamilton, autor.

Título: El *mentoring* en el emprendimiento: estrategias y prácticas efectivas / Veneta Andonova, Andrés Guerrero-Alvarado, Ingrid Marcela León Díaz y Hamilton López Caro.

Descripción: Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes, 2026. | 106 páginas: ilustraciones; 16 x 23 cm. Colección Temas de Administración

Identificadores: ISBN 9786287949157 (rústica) | 9786287949164 (e-book) | 9786287949171 (e-pub)

Materias: Emprendimiento | Mentoría

Clasificación: CDD 658.421–dc23 SBUA

Primera edición: noviembre del 2026

© Veneta Andonova, Andrés José Guerrero Alvarado,
Ingrid Marcela León Díaz y Hamiltón López Caro
© Universidad de los Andes, Facultad de Administración

Ediciones Uniandes
Carrera 1.ª n.° 18A-12, bloque Tm
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfono: 601 3394949, ext. 2133
https://ediciones.uniandes.edu.co
ediciones@uniandes.edu.co

ISBN: 978-628-7949-15-7
ISBN e-book: 978-628-7949-16-4
ISBN epub: 978-628-7949-17-1
DOI: https://doi.org/10.51573/Andes.9786287949157.9786287949164

Corrección de estilo: Yesid Castiblanco
Diagramación interior: Nancy Cortés
Diagramación de cubierta: Angélica Ramos
Imagen de cubierta: ilustración generada por Angélica Ramos en Firefly Gemini 3.1 (Nano Banana 2) con base en un boceto de los autores

Impresión:
Linotipia Martínez
Carrera 30 n.° 4-23
Teléfono: 601 7452206
Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Este libro cuenta con el aval de la Facultad de Administración y fue sometido a evaluación de pares académicos.

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia. Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 000194 del 16 de enero del 2025, Mineducación.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Contenido

Lista de recursos gráficos 11

Introducción 13

1. El emprendedor 17
- ¿Quién puede ser emprendedor? 18
- Verdades, medias verdades y mentiras sobre los emprendedores 19
- ¿Por qué quieres ser emprendedor? 21
- Déjate entrenar o el concepto de *coachability* 23
- El juego de la retroalimentación. Una herramienta para jugar con tu equipo emprendedor 25
- PartyWorld 26
- Helado 28
- ¿Por qué la habilidad para dar y recibir retroalimentación es tan importante para los emprendedores? 29
- Capital social y emprendimiento 30
- Referencia 34

2. El proceso emprendedor 35
- La decisión inicial de emprender 36
- Las etapas del proceso emprendedor 37
- El proceso emprendedor vs. el ciclo de vida de la empresa 41
- La intención, la acción disciplinada y el salto a la tracción 42
- Dilemas del emprendedor durante el proceso 44
- Herramientas para avanzar en el proceso emprendedor 46
- El proceso emprendedor en la época de la IA 48

3. El mentor 51
¿Por qué necesitamos mentores? 52
El mentor. Características, formación, perfil e impacto 53
¿Qué es la mentoría? 53
Características de un buen mentor 53
Formación y preparación del mentor 54
Perfil ideal de un mentor 55
El impacto de la mentoría 56
Estrategias de un buen mentor 57
El mentor en el emprendimiento 58

4. Mentoría en el proceso (colaborativo) 61
¿Qué es el *mentoring* y por qué importa en el emprendimiento? 62
¿Por qué el *mentoring* es clave para los emprendedores? 62
Tipos de *mentoring* en el emprendimiento 63
¿Cómo elegir el tipo de *mentoring* adecuado? 68
Las etapas del proceso de *mentoring* 70
Habilidades clave para un *mentoring* efectivo 72

5. Casos de *mentoring* en el emprendimiento 75
Errores comunes en el *mentoring* y cómo evitarlos 75
Emparejamiento consciente: más allá de la experiencia técnica 76
El poder del clic personal 78
Técnicas para facilitar el emparejamiento efectivo 79
Diversidad, experticia y colaboración: pilares de una red de *mentoring* 80
Referencias 82

6. Lecciones de mentoría que transforman negocios 83
Testimonios de mentores en el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes 83
Testimonio 1 84
Testimonio 2 84
Testimonio 3 84
Testimonio 4 85
Testimonio 5 86

7. La mentoría como capital de desarrollo:
de la estrategia individual al impulso colectivo **87**
El *mentoring* como estrategia de futuro para
el emprendedor **88**
El impacto social y económico de la red
de mentoría **89**
Un llamado al compromiso con el conocimiento **90**

Epílogo **91**

Referencias y sitios de herramientas
para el proceso emprendedor **95**
Etapa 1. Ideación **95**
Etapa 2. Validación del problema y diseño
de la solución **97**
Etapa 3. Definición y validación del modelo
de negocio **98**
Etapa 4. Definición del modelo de crecimiento **99**

Sobre los autores **101**

Lista de recursos gráficos

Gráfica 2.1 Etapas del proceso emprendedor **41**

Gráfica 2.2 El ciclo de vida de la empresa **43**

Cuadro 2.1 Durante la ideación **44**

Cuadro 2.2 Durante la validación del problema y el diseño de la solución **45**

Cuadro 2.3 Durante la definición y validación del modelo de negocio **45**

Cuadro 2.4 Durante la definición del modelo del crecimiento **45**

Tabla 2.1 Herramientas según la etapa del proceso emprendedor **46**

Tabla 2.2 Herramientas de IA para usar en el proceso emprendedor **49**

Introducción

Emprender es, ante todo, una decisión existencial. Antes de ser un proyecto económico, un modelo de negocio o una oportunidad de mercado, el emprendimiento es una respuesta personal a una pregunta profunda: ¿qué quiero construir con mi vida y con mis capacidades? Detrás de cada empresa que nace hay una historia de búsqueda, de inconformidad, de deseo de cambio o de necesidad urgente. Y es justamente en ese cruce entre lo personal y lo profesional donde comienza el verdadero proceso emprendedor.

Durante años, el emprendimiento ha sido presentado como un camino heroico, protagonizado por individuos excepcionales que, con intuición y valentía, logran transformar una idea en una empresa exitosa. Sin embargo, la experiencia muestra una realidad distinta y mucho más rica: emprender no es un acto solitario, ni un recorrido lineal, ni una secuencia de decisiones puramente racionales. Es un proceso lleno de dudas, aprendizajes, ajustes, retrocesos y redefiniciones constantes. Y, sobre todo, es un proceso profundamente humano.

Este libro parte de una convicción fundamental: la diferencia entre los emprendimientos que sobreviven y aquellos que logran consolidarse no radica únicamente en la calidad

de la idea ni en el acceso a recursos, sino en la capacidad del emprendedor para aprender más rápido que los problemas que enfrenta. Aprender de la experiencia, aprender de los errores, aprender del mercado y, muy especialmente, aprender de otros. En ese punto, la mentoría aparece no como un apoyo accesorio, sino como una de las estrategias más poderosas para acelerar el desarrollo del fundador y la evolución del proyecto.

La figura del emprendedor suele asociarse con la autonomía, la independencia y la autosuficiencia. Sin embargo, quienes han recorrido este camino con honestidad saben que el verdadero riesgo no está en pedir ayuda, sino en no hacerlo a tiempo. Emprender implica tomar decisiones bajo incertidumbre, interpretar señales ambiguas y sostener la motivación cuando los resultados tardan en llegar. En ese escenario, contar con un mentor no significa delegar la responsabilidad, sino enriquecer el juicio propio. No es renunciar al liderazgo, sino fortalecerlo.

A lo largo de este libro proponemos una mirada distinta sobre el emprendimiento y la mentoría. Aquí no se busca definir un perfil ideal de emprendedor ni establecer un conjunto rígido de competencias que garanticen el éxito. Por el contrario, se parte del reconocimiento de la diversidad de trayectorias, motivaciones y contextos desde los cuales se emprende. Emprenden quienes tienen una idea, quienes buscan propósito, quienes poseen una tecnología y quienes lo hacen por necesidad. Lo que los diferencia no es solamente su punto de partida, sino su disposición a transformarse durante el proceso.

En ese sentido, la capacidad de dejarse entrenar —la *coachability*— se convierte en un eje central de esta obra. No como una habilidad blanda secundaria, sino como una competencia estratégica. Escuchar con apertura, aceptar retroalimentación, revisar supuestos y adaptar decisiones no es señal de debilidad, sino de madurez emprendedora. Este libro sostiene que el emprendedor que aprende más rápido no es necesariamente el más brillante, sino el más dispuesto a cuestionarse.

El recorrido que se propone en estas páginas está organizado en torno a tres grandes protagonistas: el emprendedor, el proceso y el mentor. Primero, una exploración profunda del fundador: sus motivaciones, sus dilemas internos, sus sesgos y su relación con el riesgo, el propósito y el aprendizaje. Luego, una mirada estructurada al proceso emprendedor como una secuencia de etapas que van desde la intención hasta la generación de utilidades sostenibles, pasando por la validación, la tracción y el crecimiento. Finalmente, un análisis detallado del rol del mentor, del emparejamiento consciente y de las redes de *mentoring* como capital de desarrollo.

Este no es un libro para quienes buscan atajos ni fórmulas rápidas. Es una invitación a comprender el emprendimiento como un proceso de construcción gradual, en el cual cada etapa exige decisiones distintas y cada logro desbloquea nuevos desafíos. Es también una invitación a repensar la mentoría no como una relación de dependencia, sino como un espacio de conversación estratégica que amplía la capacidad de ver, decidir y actuar.

En un mundo donde la tecnología avanza más rápido que nuestra capacidad de asimilarla, donde los modelos de negocio se vuelven obsoletos en pocos años y donde la incertidumbre es la norma, la ventaja competitiva más duradera es la capacidad de aprender con otros. Este libro está dirigido a quienes emprenden, a quienes acompañan a emprendedores y a quienes diseñan ecosistemas de apoyo, con una pregunta de fondo que atraviesa toda la obra: ¿cómo construir proyectos viables formando personas capaces de aprender, adaptarse y decidir mejor?

Las páginas que siguen ofrecen un mapa y no prometen certezas. Un mapa para comprender el rol del *mentoring* en cada etapa del camino emprendedor, para identificar los dilemas más frecuentes y para fortalecer una convicción esencial: el emprendimiento se acelera con buenas conversaciones.