

Evaluación del **impacto socioeconómico** del **Programa Mentoring** de Youth Business Spain

periodo 2018-22



Elaborado por:



Con la colaboración de:





“Emprender es iniciar un camino para el que no hay mapas. Estar acompañado por alguien que “sabe leer las estrellas” es importante para evitar errores, avanzar más rápido y sostener las emociones para no venirse abajo”.

Índice

Resumen Ejecutivo	5
Executive Summary	12
1. Introducción	19
1.1. Presentación	20
1.2. Alcance y metodología	26
2. El programa de mentoring: evolución, perfiles e implementación	31
2.1. Introducción	32
2.2. Evolución del programa	32
2.3. Características de las personas emprendedoras	36
2.4. Características de los negocios	40
2.5. Desarrollo del programa	44
2.6. Conclusiones	57
3. Impacto del programa de mentoring sobre las personas emprendedoras	58
3.1. Introducción	59
3.2. Desarrollo de competencias	59
3.3. Adquisición de conocimientos y capacidades de gestión empresarial	71
3.4. Cambios en la situación personal, laboral y económica	74
3.5. Conclusiones	76
4. Impacto del programa de mentoring sobre los negocios	79
4.1. Introducción	80
4.2. Estado de desarrollo de los negocios	80
4.3. Evolución de los negocios en diferentes variables empresariales	87
4.4. Supervivencia empresarial	94
4.5. Conclusiones	97
5. Historias de vida	99
5.1. Introducción	100
5.2. Historia de Alejandro Durán. Empresa “AX1 Design”	101
5.3. Historia de Jasmín Aguiño. Empresa “Jasmín Aguiño”	103
5.4. Historia de Javier Ramón. Empresa “Livegens”	106
5.5. Historia de María Marlenis Casaña. Empresa “El avión de papel”	110
5.6. Historia de Luis Antonio Martín. Empresa “Academia de Inventores”	112
5.7. Historia de Sandra Romero. Empresa “Cloud Studio”	114
5.8. Historia de Tania Luaces. Empresa “Alumiños Psicología”	116
5.9. Historia de Oscar Enríquez y Daniela Flores Magon Empresa “Enraizarte”	118
5.10. Historia de Cristina Herrera y Martí Font. Empresa “Whitemoose” y “Forty Entertainment”	121
5.11. Historia de José Manuel Martínez. Empresa “Thermión,S.L”	124
5.12. Historia de Laura Tejada y Albert Xavier Pérez. Empresa “Wavveup”	126
5.13. Conclusiones	129

6. Impacto del programa de mentoring sobre las personas mentoras	131
6.1. Introducción	132
6.2. Perfil de las personas mentoras	132
6.3. Beneficios y aprendizajes obtenidos por las personas mentoras	133
6.4. Conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas como mentor y mentora	137
6.5. Beneficios y otros impactos para las personas mentoras	144
6.6. Impacto sobre las personas emprendedoras	150
6.7. Satisfacción con el programa	152
6.8. Áreas de mejora del programa	153
6.9. Conclusiones	154
7. Impacto del programa de mentoring sobre los socios locales	157
7.1. Introducción	158
7.2. Impacto del programa en las actividades que desarrolla el socio local	160
7.3. Impacto del programa sobre el ecosistema de relaciones y sinergias del socio local	162
7.4. Impacto del programa sobre el valor de la marca y reputación del socio local	165
7.5. Impacto del programa sobre la situación económico-financiera del socio local	166
7.6. Otras contribuciones e impactos	168
7.7. Conclusiones	168
8. Impacto del programa de mentoring sobre la sociedad	170
8.1. Introducción	171
8.2. Proyecciones económicas	171
8.3. Conclusiones	176

Resumen ejecutivo

Youth Business Spain es el miembro en España de la red global Youth Business International con presencia en más de 50 países. Se trata de una iniciativa colectiva fruto de la alianza de entidades sociales ante el reto de aportar soluciones al desempleo juvenil. **YBS trabaja para mejorar el ecosistema de apoyo al emprendimiento juvenil inclusivo** en nuestro país y hacer posible que todas las personas que quiera poner en marcha un negocio pueda acceder a los recursos necesarios para hacerlo, contribuyendo a su crecimiento personal y generando un impacto positivo en la sociedad.

Desde lo global a lo local, se identifican, importan, adaptan y crean herramientas y metodologías para fortalecer los itinerarios de acompañamiento a jóvenes de todo el país en la puesta en marcha y consolidación de sus negocios. Un ejemplo de ello es el programa de mentoring, que se trajo a nuestro país en 2013, mediante el cual los emprendedores y emprendedoras cuentan con el acompañamiento y guía personalizada de una “persona mentora” que les ayuda a mejorar sus competencias, incidiendo tanto en el desarrollo profesional como en el personal para consolidar y hacer sostenibles sus negocios.

En el 2018 se realizó la primera evaluación de impacto del programa de mentoring de YBS, por parte de PricewaterhouseCoopers (PwC), para el periodo 2013-2017. Cumplidos 10 años del programa, el presente estudio, realizado conjuntamente por GEM-España y la Escuela de Mentoring, con la cofinanciación del Ministerio de Trabajo y Economía Social y Teknia Group, tiene el objetivo de analizar la contribución del mismo en el periodo 2018-2022 sobre las personas emprendedoras y sus negocios, así como sobre los socios locales y sobre la economía y la sociedad en general.

En este segundo estudio se ha incorporado la evaluación del impacto del programa de mentoring sobre las personas mentoras, al considerar que son un parte fundamental del mismo, que no solo aporta valor a los emprendedores y emprendedoras, sino también a los socios locales y la sociedad en general, además de los beneficios que experimentan ellos mismos, a nivel personal y profesional, por su participación en el programa.

Principales datos y cifras del programa

Datos de participación

Entre el 2018 y el 2022 han participado en el programa **2541 personas emprendedoras que lideran 2242 proyectos empresariales** en un ámbito de 13 Comunidades Autónomas.

Esto supone **más de un 130% de incremento en el número de personas emprendedoras apoyadas** en el periodo analizado, frente al anterior del 2013 al 2017, así como un **aumento del 168% en el número de negocios apoyados**.

El número total de procesos de mentoring desarrollados han sido 2.425, facilitados por 1.204 personas mentoras. Esta cifra supone un incremento del 185% en el número de relaciones de mentoring generadas por el programa con respecto al periodo anterior, así como un 61% más de personas mentoras participantes.

Perfiles de las personas emprendedoras y sus negocios

- » El perfil medio del participante es el de una **mujer, de edad comprendida entre 30 y 49 años, con un nivel de estudios de grado o postgrado universitario, cuya principal motivación para emprender es desarrollar una idea propia y convertirla en negocio.** Además, en su mayoría, tiene el emprendimiento como actividad exclusiva.
- » El perfil del negocio más habitual se corresponde con una **empresa individual, en fase de inicio, dedicada a prestar servicios a los consumidores, de ámbito local y sin empleados por cuenta ajena.**

Sesiones de mentoring

Durante el periodo 2018-2022, **los emprendedores y las emprendedoras se han beneficiado de más de 34.926 horas de mentoring** (con una media de **15 horas por negocio**). Estos datos reflejan que **el modelo de mentoring de YBS ha ganado en efectividad**, puesto que en el periodo 2018-2022 se han logrado resultados e impactos similares, y superiores, al 2013-2017, con una reducción de la dedicación de horas por parte de los mentores del 55%, pues han pasado de dedicarse 33 horas de media por negocio a 15 horas.

Las sesiones de mentoring se han dedicado principalmente a mejorar las competencias de las personas emprendedoras en las principales áreas de gestión empresarial, como la estrategia y el desarrollo del modelo de negocio, la gestión económica, gestión de ventas, gestión de equipos, conocimientos sobre el sector de actividad del negocio, análisis de mercado. De todos ellos, los que más se han trabajado han sido la gestión estratégica, la gestión económica y lo que se refiere a análisis de mercados (de la competencia, principalmente) y la mejora en las ventas.



También se han trabajado aspectos como la gestión emocional (seguridad y estrés, principalmente), cómo tomar decisiones analizando más las situaciones, reflexionando y utilizando el pensamiento crítico. Así como el liderazgo, la comunicación, el networking, cómo enfrentar negociaciones con proveedores y clientes, la fijación de objetivos, saber priorizar, planificar y organizarse.

Perfil de las personas mentoras

El **perfil medio de mentor/mentora es el de un hombre de edad comprendida entre 40 y 59 años**, que en su mayoría participa en más de una edición anual del programa de mentoring. En concreto, el **66% de las personas mentoras repite la experiencia en varias ediciones del programa**.

Satisfacción con el programa

El 85% de las personas mentorizadas manifiestan estar satisfechas o muy satisfechas con el programa, una cifra similar a la del periodo anterior (87%). A esta alta valoración contribuye, sin duda, el mentor o mentora, valorado como el elemento más importante por su capacidad para guiar a los emprendedores y emprendedoras a reflexionar, tomar mejores decisiones para sus negocios y hacerlos evolucionar. De hecho **el 87% de las personas emprendedoras están altamente satisfechas con su mentor o mentora**.

Adicionalmente, **el 96,65% de personas mentorizadas recomendaría a otros emprendedores y emprendedoras participar en el programa** y muchos manifiestan haberlo hecho ya.

El 89% de las personas mentoras están bastante o muy satisfechas con el programa de mentoring de YBS y **el 90% considera que tiene gran utilidad e impacto en las personas emprendedoras y sus negocios**.

Impacto sobre las personas emprendedoras y sus negocios

Impacto sobre las personas emprendedoras

El programa ha influido muy positivamente sobre el desarrollo profesional y personal de sus participantes.

Desarrollo de competencias

Se ha producido una evolución muy notable en el desarrollo competencial de los emprendedores y emprendedoras gracias a su paso por el programa de mentoring en las cuatro dimensiones analizadas: competencias emocionales, intelectuales, sociales y ejecutivas.



El programa de mentoring ha contribuido de manera significativa, en un 73% de los casos, al desarrollo de las competencias ejecutivas de los emprendedores y emprendedoras, seguido de las competencias cognitivas (68%), las emocionales (62%) y las sociales (60%).

Adquisición de conocimientos y competencias de gestión empresarial

El 60% de las personas mentorizadas declaran estar muy satisfechas con la mejora experimentada en su capacidad estratégica, le sigue con un 55% la gestión económica y con un 52% el conocimiento de su sector y de la realidad empresarial. También destacan aprendizajes en materia de ventas y gestión de los recursos humanos.

Cambio en la situación personal, laboral y condiciones económicas

La mayoría de las personas mentorizadas declaran una gran mejoría en su situación personal, laboral y económica tras su participación en el programa de mentoring.

El 74% de los participantes ha incrementado bastante o mucho su satisfacción personal y el 66% su satisfacción laboral.

Consideran que su nivel de empleabilidad, en cuanto a mayor facilidad para acceder a nuevas y/o mejores oportunidades profesionales, **se ha incrementado en un 49% de los casos. Las mejoras en la situación económica alcanzan al 46% de los participantes.**

Las entrevistas e historias de vida reflejan un alta satisfacción de las personas emprendedoras con el programa, el proceso de mentoring y sus mentores y mentoras, destacando el incremento de la confianza y seguridad en sí mismos, la mejora en la toma de decisiones, el crecimiento de sus negocios, una mayor iniciativa y proactividad, mayores niveles de motivación, menor estrés y mayor y mejor equilibrio entre su vida personal y la profesional.

Impacto sobre los negocios

Tras pasar por el proceso de mentoring, los negocios de las personas emprendedoras han mostrado una mejora considerable en su evolución, empleo, facturación y han aumentado notablemente su probabilidad de éxito (reduciendo, en consecuencia, el riesgo de cierre).

Evolución del negocio

El 86% de los negocios se encuentra en fases iniciales de desarrollo cuando acceden al mentoring: un **44,4%** en la fase previa a crear la empresa y un 41,6% en la fase de creación/desarrollo, en el primer año de actividad.

Tras su paso por el proceso de mentoring, el **83% de las personas emprendedoras logran superar la fase de inicio, lo que significa que deciden emprender**, crean su empresa y la ponen en marcha. Adicional-



mente, **el 98% de las empresas que se encontraban en fases iniciales** (inicio-creación-desarrollo) al comenzar el proceso de mentoring, **en la actualidad han logrado avanzar hacia fases de consolidación y expansión**. De todos ellos, actualmente, el 55% de los negocios participantes en el programa se encuentran en fase de consolidación y expansión.

En términos globales, **el 90% de los negocios avanzan en su desarrollo tras su paso por el programa de mentoring**, lo que parece evidenciar que el mentoring contribuye a acelerar la evolución de los negocios.

Empleo

Un 23,66% de los negocios que participan en el programa crean empleo tras su paso por el mismo.

En total **los negocios participantes en el programa mentoring de YBS han logrado generar 4932 nuevas contrataciones**, lo que supone que, en estos últimos 5 años de programa, se ha pasado de una media de empleo de 1,92 personas por negocio (período 2013-2017) a 2,20 personas empleadas por negocio.

Emprendimiento como actividad exclusiva

En la actualidad la mayoría de los participantes en el programa de mentoring (56%) tienen el emprendimiento como actividad exclusiva.

Efecto sobre el desempeño empresarial

El desarrollo y aprendizaje de los emprendedores y las emprendedoras se traduce a nivel de negocio en una mejora en el desempeño empresarial. **El 77% de las personas emprendedoras tienen un alto grado de satisfacción con las mejoras experimentadas en las competencias de gestión de negocios**, siendo la principal mejora experimentada la gestión estratégica y económica.

El 57% de las personas mentorizadas consideran que el programa ha contribuido a reducir riesgos en el negocio y a aumentar la confianza en su capacidad de afrontarlos. Asimismo, **un 70% asocian el programa de mentoring con un mayor optimismo respecto a la evolución del negocio y la capacidad de gestionarlo.**

Un 9,22% de los negocios pasan de ámbito local-autonómico a estatal-internacional.

Facturación

Las empresas que han participado en el programa de mentoring han experimentado una evolución muy positiva, **más de la mitad aumentan su facturación significativamente**, accediendo a escalones más altos de ingresos.



Tasa de supervivencia

Los negocios que han participado en el programa de mentoring presentan una tasa de supervivencia empresarial del 91%, cifra que supera el 87% del periodo anterior 2013-2017. Esto significa que la tasa de cierre de los proyectos que reciben mentoring por parte de YBS es un 3'3% menor que la del conjunto de España, según los datos analizados por GEM-España.

Impacto sobre las personas mentoras

El 82% de los mentores y mentoras consideran que el programa de mentoring ha tenido un impacto positivo en el desempeño de su rol a nivel de aprendizajes y desarrollo de habilidades, principalmente debido a la formación recibida, la metodología de trabajo del programa y la posibilidad de guiar a personas diferentes, pues supone un reto constante que mantiene actualizadas sus skills.

Un 74% considera que el programa de mentoring ha contribuido a desarrollar sus habilidades, especialmente, en lo relativo a una mayor claridad sobre el rol de mentor, la metodología del mentoring, crear una buena relación con la persona mentorizada, formular preguntas, escucha, empatía y el desarrollo de las sesiones

El 64% de las personas mentoras aprecia un beneficio positivo del programa a nivel personal y profesional, ha mejorado su satisfacción personal y profesional, ha incrementado su compromiso social, también ha contribuido a ampliar su perspectiva, generar ideas y desarrollar habilidades, principalmente.

Impacto sobre los socios locales, entidades miembros de YBS

Para los socios locales, pertenecer a YBS y, especialmente, poder desarrollar en sus territorios el programa de mentoring, supone un factor crucial y diferencial para ofrecer un servicio de apoyo al emprendimiento y consolidación empresarial integral y de calidad, basado en una metodología internacional contrastada, así como el acceso a un ecosistema de relaciones con diferentes agentes empresariales.

De forma más específica, **el programa para los socios locales tiene un impacto positivo en las actividades que desarrollan porque les permite ampliar y mejorar los servicios de apoyo al emprendimiento que prestaban,** incorporando conocimientos y metodologías que no tenían. Destacan que las formaciones recibidas como mentoring managers es un recurso que ha mejorado la calidad en la forma de asesorar a los emprendedores, impartir formaciones y en su gestión con líderes de equipos y proyectos.

También les ha servido para **potenciar su red de voluntariado**, que en el caso de algunos socios locales se ha incrementado en un 50%, destacando sobre manera la red de mentores y mentoras generada.

Todo ello se ha traducido en que **apoyan a más personas emprendedoras que antes y llegan a perfiles que antes no llegaban**.

El mayor beneficio del programa lo centran en las relaciones con el resto de socios locales que se generan, por los aprendizajes y recursos que comparten y porque han ampliado su red de contactos, y cuentan con más oportunidades para encontrar socios a la hora de acometer proyectos en cooperación y pueden expandir sus actividades fuera de su ámbito habitual de actuación. **Las relaciones con entidades externas a la red también se han incrementado**, principalmente con entidades públicas, Universidades y otras entidades dedicadas al apoyo al emprendimiento. Así como la participación en foros, congresos y otros eventos, como ponentes, en materia de mentoring y emprendimiento.

El 64% de los socios locales considera que el programa ha contribuido de forma positiva al valor de su marca como entidad y a mejorar su reputación dentro del ámbito de los servicios de apoyo al emprendimiento, tanto en su territorio, como a nivel nacional e internacional. Además, todos coinciden en destacar que el mentoring les ha aportado diferenciación con respecto a otras entidades que también trabajan el emprendimiento y que se ha fortalecido su imagen de marca en materia de emprendimiento.

Impacto económico del programa de mentoring en la sociedad

La facturación de las empresas participantes en el programa de mentoring representaría un **impacto directo en el PIB de 205.671.170 euros en 5 años**.

Los 4932 empleos generados por las empresas participantes en el programa de mentoring suponen **340.335.600€ en salarios directos**.

Se estima **un impacto económico indirecto del programa de mentoring en los 5 años analizados de 603.155.426,5 euros**.

Se estima que **el programa de mentoring ha contribuido a generar unos beneficios empresariales de 21,3 millones de euros**. En base a ello, se puede inducir que el programa de mentoring **ha contribuido a generar una recaudación por impuestos ligados a beneficios de 6,8 millones de euros**, que se aproxima a 100 millones en total incluyendo otras partidas impositivas.



Executive summary

In 2018, the first impact evaluation of the program was carried out by PricewaterhouseCoopers (PwC), for the period 2013-2017. After 10 years of the program, this study, carried out jointly by GEM-España and the Mentoring School, with co-financing from the Ministry of Labor and Social Economy and Teknia group, aims to analyze its contribution in the period 2018-2022 on entrepreneurial people and their businesses, as well as on local partners and on the economy and society in general.

Youth Business Spain, we are the member in Spain of the global network Youth Business International with presence in more than 50 countries. This is a collective initiative resulting from the alliance of social entities faced with the challenge of providing solutions to youth unemployment.

YBS works to improve the ecosystem of support for inclusive youth entrepreneurship in our country and make it possible for all people who want to start a business to access the necessary resources to do so, contributing to their personal growth and generating a positive impact on the community society.

From the global to the local, tools and methodologies are identified, imported, adapted and created to strengthen the support itineraries in the start-up and consolidation of businesses for young people from all over the country. Like the Mentoring program that was brought to our country in 2013 through which entrepreneurs have the support and personalized guidance of a “mentor” who helps them improve their skills, influencing both professional development and staff to consolidate and make their businesses sustainable.

In this second study, the evaluation of the impact of the mentoring program on the mentors has been incorporated, considering that they are a fundamental part of it, which not only adds value to the entrepreneurs, but also to local partners and society. in general, in addition to the benefits they themselves experience, on a personal and professional level, from their participation in the program.

Main data and figures of the program

Participation figures

Between 2018 and 2022, **2,541 entrepreneurial people participated in the program, leading 2,242 business projects** in 12 Autonomous Communities.



That data represents more than a 130% increase in the number of entrepreneurs supported in the period analyzed, compared to the previous period from 2013 to 2017, as well as a **168% increase in the number of businesses supported**.

The total number of mentoring processes developed has been 2,425, facilitated by 1,204 mentors. This figure represents a **185% increase in the number of mentoring relationships generated by the program compared to the previous period and 61% more participating mentors**.

Profiles of entrepreneurs and their businesses

The average participant profile is that of a **woman between 30 and 49 years old with a university degree or postgraduate level of education, whose primary motivation for entrepreneurship is to develop her own idea and turn it into a business**. Furthermore, most of them have entrepreneurship as their exclusive activity.

For its part, the most common business profile corresponds to that of an individual company in the start-up phase, dedicated to providing services to consumers, local and without employees.

Mentoring sessions

During the period 2018-2022, entrepreneurs have benefited from **more than 34,926 hours of mentoring (with an average of 15 hours per business)**. These data reflect that the YBS mentoring model has gained effectiveness since in the period 2018-2022, similar results and impacts, and more significant than those of 2013-2017, have been achieved, with a reduction in the dedication of hours by the mentors of 55%, since they have gone from dedicating 33 hours on average per business to 15 hours.

The mentoring sessions have been mainly dedicated to improving the skills of entrepreneurs in the main areas of business management, such as strategy and business model development, economic management, sales management, team management, knowledge about the sector of business activity, and market analysis.

Of all of them, the ones that have been most worked on have been strategic management, economic management, market analysis (mainly of the competition), and improvement in sales.

Aspects such as emotional management (safety and stress, mainly), making decisions by analyzing situations more, reflecting, and using critical thinking have also been worked on. As well as leadership, communication, networking, how to face negotiations with suppliers and clients, setting objectives, and knowing how to prioritize, plan, and organize.



Profile of the mentors

The average Profile of a mentor is that of a **man between 40 and 59 years old, most of whom participate in more than one annual edition of the mentoring program**. Specifically, 66% of the mentors repeat the experience in several program editions.

Satisfaction with the program

85% of the mentored people say they are satisfied or very satisfied with the program, a figure similar to that of the previous period (87%). The mentor undoubtedly contributes this high valuation, valued as the most crucial element for his or her ability to guide entrepreneurs to reflect, make better decisions for their businesses, and make them evolve. In fact, **87% of entrepreneurs are highly satisfied with their mentors**.

Additionally, **96.65% of mentored people would recommend other entrepreneurs to participate in the program**; many say they have already done so.

89% of mentors are quite or very satisfied with the YBS mentoring program, and 90% consider that it has excellent usefulness and Impact on entrepreneurs and their businesses.

Impact on entrepreneurs and their businesses

Impact on people

The program has had a very positive influence on the professional and personal development of its participants.

Skill development

There has been a very notable evolution in the competency development of entrepreneurs thanks to their passage through the mentoring program in the four dimensions analyzed: emotional, intellectual, social, and executive competencies.

The mentoring program has contributed significantly, in **73% of cases, to the development of the executive skills of entrepreneurs, followed by cognitive skills (68%), emotional skills (62%), and social skills. (60%)**.

Acquisition of business management knowledge and skills

60% of the mentored people declare they are very satisfied with the improvement experienced in their strategic capacity, followed by economic management at 55% and knowledge of their sector and business reality at 52%. They also highlight learning in sales and human resources management.

Change in personal, work, and economic conditions

Most mentored people declare a significant improvement in their personal, work, and economic situation after participating in the mentoring program.

74% of the participants have increased their personal satisfaction quite a bit or a lot, and 66% have increased their job satisfaction.

They consider that their level of employability, in terms of greater ease of accessing new and/or better professional opportunities, has increased in 49% of cases. The improvements in the economic situation reached 46% of the participants.

The interviews and life stories reflect the high Satisfaction of the entrepreneurs with the program, the mentoring process, and their mentors, highlighting the increase in self-confidence and security, the improvement in decision-making, the growth of their businesses, greater initiative and proactivity, higher levels of motivation, less stress and a greater and better balance between their personal and professional lives.

Impact on business

After going through the mentoring process, the entrepreneurs' businesses have shown considerable improvement in their evolution, employment, and turnover and have significantly increased their probability of success (consequently reducing the risk of closure).

Evolution of the business

86% of businesses are in the initial stages of development when they access mentoring: 44.4% in the phase prior to creating the company and 41.6% in the creation/development phase, the first year of activity.

After going through the mentoring process, 83% of entrepreneurs overcome the start-up phase, meaning they decide to start a business, create their company and launch it. Additionally, 98% of the companies in the initial phases (startup-creation-development), when beginning the mentoring process, have managed to advance towards consolidation and expansion phases. Of all of them, currently, 55% of the businesses participating in the program are in the consolidation and expansion phase.

In global terms, **90% of businesses advance in their development after going through the mentoring program, which shows that mentoring contributes to accelerating business evolution.**

Employment

23.66% of the businesses participating in the program manage to create employment after passing through it.



The businesses participating in the YBS mentoring program have generated 4,932 new hires. In the last five years of the program, there has been an average employment of 1.92 people per business (2013-2017 period). 2.20 people are employed per business.

Entrepreneurship as an exclusive activity

Currently, most participants in the mentoring program (56%) have entrepreneurship as their exclusive activity.

Effect on business performance

The development and learning of entrepreneurs translate at the business level into an improvement in business performance. **77% of entrepreneurs have a high degree of satisfaction with the improvements experienced in business management skills**, with the main improvement experienced in business performance being strategic and economic management.

57% of the mentored people consider that the program has contributed to reducing risks in the business and increasing confidence in their ability to face them. Likewise, **70% associate the mentoring program with greater optimism regarding the evolution of the business and the ability to manage it.**

9.22% of businesses go from local-autonomous to state-international.

Billing

The companies that have participated in the mentoring program have experienced a very positive evolution; more than half increase their turnover significantly, accessing higher income levels.

Survival rate

The businesses that have participated in the mentoring program have a business survival rate of 91%, exceeding 87% of the previous period, 2013-2017. This means that the closure rate of projects that receive mentoring from YBS is 3.3% lower than that of Spain as a whole, according to data analyzed by GEM-Spain.

Impact on mentors

82% of the mentors consider that the mentoring program has had a positive impact on the performance of their role in terms of learning and skill development, mainly due to the training received, the program's work methodology, and the possibility to guide different people, as it represents a constant challenge that keeps their skills updated.

74% consider that the mentoring program has contributed to developing their skills as a mentor, especially in terms of obtaining clarity about



the skills of the mentor role, the mentoring methodology, creating a good relationship with the mentored person, asking questions, listening, empathy and development of the sessions.

64% of the mentors appreciate a positive benefit from the program on a personal and professional level; it has improved their personal and professional Satisfaction, increased their social commitment, and contributed to broadening their perspective, generating ideas, and developing skills, mainly.

Impact on local partners

For local partners belonging to YBS and, especially, being able to develop the mentoring program in their territories is a crucial and differential factor to offer a comprehensive and quality entrepreneurship support and business consolidation service based on a proven international methodology, as well as access to an ecosystem of relationships with different business agents.

More specifically, **the program for local partners positively impacts the activities they carry out because it allows them to expand and improve the entrepreneurship support services they provide**, incorporating knowledge and methodologies they did not have. They highlight that the training received as mentoring managers is a resource that has improved the quality of how they advise entrepreneurs, provide training and management with team and project leaders.

It has also strengthened their volunteer network, which, in the case of some local partners, has increased by 50%, highlighting the network of mentors generated. All of this has meant that they support more entrepreneurial people than before and reach profiles that they did not reach before.

The program's greatest benefit is centered on the relationships with the rest of the local partners generated due to the learning and resources they share and because they have expanded their network of contacts and have more opportunities to find partners when undertaking projects. In cooperation, they can expand their activities outside their usual scope of action.

Relationships with entities external to the network have also increased, mainly with public entities, Universities, and other entities dedicated to supporting entrepreneurship. As well as participation in Forums, Congresses, and other events as speakers on mentoring and entrepreneurship.

64% of local partners consider that the program has contributed positively to the value of their brand as an entity and to improve their reputation within the field of entrepreneurship support ser-



vices, both in their territory and at a national and international level. Furthermore, they all agree that mentoring has differentiated them from other entities that also work on entrepreneurship and that their brand image in terms of entrepreneurship has been strengthened.

Economic Impact of the mentoring program on society

The turnover of the companies participating in the mentoring program would **directly impact the GDP of 205,671,170 euros** in 5 years.

The 4,932 jobs generated by the companies participating in the mentoring program represent **€340,335,600 in direct salaries**.

An indirect economic impact of the mentoring program in the five years analyzed is estimated at 603,155,426.5 euros.

It is estimated that the mentoring program has contributed to generating **business profits of 21.3 million euros**. Based on this, it can be inferred that the mentoring program has contributed to generating revenue from taxes linked to profits of 6.8 million euros, which is close to 100 million in total, including other tax items.

Introducción

1



Impulsamos una sociedad comprometida con el emprendimiento.

YBI, con presencia en 50 países, es la única red mundial de organizaciones de apoyo al emprendimiento juvenil, que desarrolla metodologías y herramientas propias, como el programa de mentoring.

1.1.- Presentación

1.1.1.- Youth Business International

Youth Business International (YBI) fundada en el año 2000, lidera una red de 50 organizaciones de apoyo al emprendimiento que empoderan y acompañan a jóvenes de todo el mundo en la puesta en marcha, escalabilidad y sostenibilidad de sus negocios. Es la única red mundial de emprendimiento juvenil con una perspectiva única sobre el ecosistema y la capacidad de reunir y conectar a organizaciones de apoyo al emprendimiento para colaborar e intercambiar ideas, conocimientos y perspectivas.

Para alcanzar este objetivo, YBI apoya a los miembros de la red global y contribuye, a través de ellos, a que los jóvenes emprendedores aumenten los conocimientos y los medios para iniciar y hacer crecer sus propios proyectos empresariales.

El trabajo de **Youth Business International** se apoya en los siguientes pilares:

- » Combinar datos sólidos de nuestra red global de miembros con investigaciones independientes y propias sobre temas como el trabajo decente, el emprendimiento social y ecológico y las habilidades blandas.
- » Identificar brechas y generar aprendizajes para desarrollar la capacidad de las entidades miembros para apoyar a los jóvenes emprendedores.
- » Invertir y liderar el desarrollo y la co-creación, junto a los miembros, de nuevas formaciones, productos y servicios, compartiendo conocimientos sobre “lo que funciona” en el emprendimiento juvenil.
- » Contribuir a debates más amplios sobre el empleo económico de los jóvenes.



YBI desarrolla y escalar las soluciones más efectivas para los desafíos críticos que enfrentan los jóvenes emprendedores, al mismo tiempo que construimos y mejoramos las capacidades de los miembros y la calidad de sus modelos de apoyo.

El resultado es una mejora de los resultados para los jóvenes emprendedores aspirantes y existentes.

Programas de mentoring: Una de las soluciones creadas es el programa de mentoring, en la que las personas emprendedoras cuentan con el apoyo personalizado de una persona mentora que de manera voluntaria les ayuda a mejorar sus competencias, incidiendo tanto en el desarrollo profesional como en el personal, para consolidar sus negocios y guiarlos hacia el éxito empresarial.

1.1.2.- Youth Business Spain

Youth Business Spain (YBS) es una iniciativa colectiva que nace fruto de la alianza de entidades sociales ante el gran reto de aportar soluciones a uno de los problemas más graves que tiene nuestro país: el desempleo juvenil.

YBS pone el foco en:

- » Apoyo al colectivo con mayores problemas y necesidades: los jóvenes, sin renunciar por ello al compromiso y actuaciones con otros colectivos, en las mismas u otras problemáticas.
- » El ámbito más urgente: el empleo, con especial foco en el emprendimiento y el autoempleo.
- » A través del impulso al desarrollo de un ecosistema de entidades nacionales y locales.
- » Aportando metodologías, herramientas y la experiencia de entidades sociales que enfrentan el problema con éxito.

Tras un primer proyecto piloto en Madrid y Barcelona, el 11 de marzo de 2014 tres instituciones con una dilatada experiencia en el fomento del autoempleo constituyen la Fundación Youth Business Spain, (Autoocupació, Gaztenpresa y Fundación Tomillo) a las que se fueron uniendo entidades de toda España.

YBS trabaja para mejorar el ecosistema de apoyo al emprendimiento juvenil inclusivo en nuestro país apostando por el autoempleo y emprendimiento como modelo de desarrollo económico y social sostenible, para que todas las personas que quieran poner en marcha un negocio puedan acceder a los recursos necesarios para hacerlo.

YBS impulsa el autoempleo y emprendimiento inclusivo desde 2013.

En 2013 YBS adaptó la metodología de mentoring de YBI a las necesidades de las personas emprendedoras de España, siendo una de las primeras organizaciones en utilizar el mentoring para apoyar el emprendimiento.

Desde lo global a lo local, se identifican, importan, adaptan y crean herramientas y metodologías para fortalecer los itinerarios de acompañamiento a jóvenes de todo el país en la puesta en marcha y consolidación de sus negocios.

En la actualidad, la red de YBS está constituida por 13 miembros (Afedes, Arrabal, Asociación Aprofem, Asociación Creas, Enclave Social, Fundación Autoocupació, Fundación Maimona, Fundación Ronssel, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Tomillo, Gaztenpresa Fundazioa, Nantik Lum y Treball Solidari) y tiene cobertura en 15 Comunidades Autónomas. Dos de los socios, Nantik Lum y Enclave Social se han incorporado en 2023, razón por la cual no ha participado en la presente evaluación, que ha tenido en cuenta al resto de los 11 socios.

En 2023, son trece las entidades que forman parte de YBS. Se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, independientes, con una trayectoria consolidada y una dilatada experiencia en programas de promoción del autoempleo y el emprendimiento.

Año	Socio Local	Geografía	Misión
2010		Narón	Contribuir a la mejora social y al desarrollo de colectivos vulnerables por medio de la educación, el emprendimiento, el acompañamiento, las redes sociales y artísticas y la innovación.
2010		Cataluña	Promover el autoempleo, especialmente en la población de personas con apoyo a las personas emprendedoras que actúan por la creación de su propio empleo.
2014		País Vasco y Navarra	Fomentar el empleo y apoyar a las personas emprendedoras en la creación de empresas en el País Vasco y Navarra.
2015		Galicia	Mejorar la empleabilidad mediante la formación continua y el desarrollo de su competencia profesional, apoyando la generación de empresas y el autoempleo.
2016		Extremadura	Realizar el desarrollo comunitario de los Centros de Maimona mediante la promoción de nuevas tecnologías, la formación, la orientación empresarial y el apoyo a emprendedores.
2015		Aragón	Contribuir al desarrollo de un área no favorecida de autonomía juvenil y emprendimiento, generando más y mejores oportunidades para aprender e insertar con impacto social.
2015		Castilla-La Mancha	Promover y apoyar actividades y proyectos de emprendimiento, apoyando la formación y la gestión de empresas de profesionales.
2016		Andalucía	Generar hacia la intervención social, profesional y autoempleo y facilitar el emprendimiento de personas con discapacidad intelectual y fomentar la participación ciudadana.
2016		Nacional	Intensificar la presencia temporal de la comunidad gitana, desde la atención a la diversidad cultural.
2000		Países Bajos	Apoyar a personas que viven en condiciones de vulnerabilidad o pobreza para que tengan oportunidades y puedan mejorar su situación de su situación.
2001		Cataluña	Desarrollar programas para fomentar la formación, el empleo, la información y el desarrollo empresarial a los colectivos desfavorecidos, especialmente en la zona noroeste de Cataluña.
2003		Países Bajos	Trabaja para la inclusión social a través de programas de emprendimiento, empleabilidad y salud financiera.
2003		Córdoba	Trabaja para la cooperación internacional para el desarrollo, la intervención social y la acción social.



1.1.3.- El Programa de Mentoring.

El mentoring es una metodología de acompañamiento personalizado mediante la cual una persona con más experiencia, en el caso de YBS un empresario, empresaria o profesional que ha emprendido o dirigido negocios, ayuda a otra que está iniciando su primera aventura empresarial (el emprendedor o emprendedora) a potenciar sus habilidades y competencias, posibilitando su desarrollo personal y profesional y la consolidación y crecimiento de su negocio.

Se basa en el establecimiento de un espacio de confianza y comprensión “uno a uno”, que permita el análisis y la discusión de los problemas e inquietudes que se le plantean a la persona emprendedora en la gestión del negocio, con el objetivo de potenciar su autoconfianza y de optimizar el proceso de toma de decisiones. El papel del mentor y la mentora no consiste únicamente en dar consejos, su objetivo es ayudar a las personas emprendedoras a establecer objetivos, diseñar estrategias, tomar decisiones y ponerlas en práctica para hacer crecer y consolidar sus proyectos empresariales. El mentoring implica un proceso de aprendizaje sobre la experiencia.

El programa de mentoring de YBS tiene el objetivo de ayudar a las personas emprendedoras a identificar y afrontar sus retos y a encontrar las mejores soluciones por sí mismas. Nace como respuesta a un problema común en las pequeñas empresas: los emprendedores y emprendedoras invierten todo su tiempo y energía en el día a día de su negocio, olvidando su propio desarrollo como empresarios y empresarias, así como aspectos estratégicos y gerenciales, lo que afecta a las probabilidades de éxito de los negocios.

En este contexto, los principales objetivos del programa de mentoring de YBS son tres:

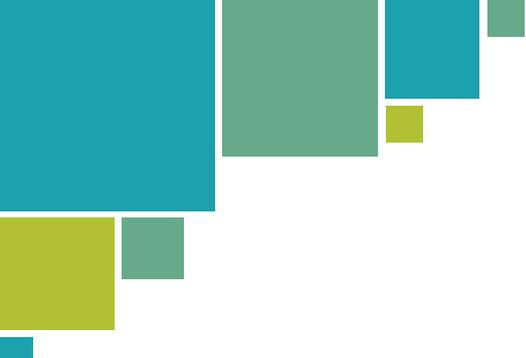
- » **Empoderar a las personas emprendedoras**, ayudándoles a aprovechar todo su potencial y estimular su autonomía y capacidad de gestión.
- » **Fortalecer y hacer crecer los negocios** para consolidar los puestos de trabajo de los propios emprendedores y emprendedoras y facilitar la creación de empleo para otras personas.
- » **Promover el voluntariado social** entre el colectivo de empresarios, empresarias y profesionales con experiencia emprendedora ofreciendo un marco de referencia para compartir su experiencia, aportar valor añadido y reconocer su contribución social.

Los destinatarios de este apoyo son personas, inmersas en el proceso de puesta en marcha o desarrollo de su propio negocio, en forma de autoempleo, actividades profesionales o startups con alto potencial de crecimiento y proyectos de emprendimiento social. En

“Para ser ágiles ante el cambio tenemos que agilizar el pensamiento, el aprendizaje y la toma de decisiones. El mentoring es un modelo de aprendizaje ágil, inteligente y estratégico.”

María Luisa de Miguel.

El programa de mentoring de YBS es el elemento diferencial que hace único el modelo de apoyo al emprendimiento de YBS y YBI en el mundo.



El programa de mentoring promueve un desarrollo integral de las habilidades de las personas participantes necesarias para gestionar sus negocios. Además, potencia la consolidación y crecimiento de sus negocios y la creación de nuevos puestos de trabajo.

este contexto, la principal misión de las personas mentoras consiste en ayudar a los emprendedores y emprendedoras a potenciar sus habilidades y competencias, favoreciendo su desarrollo personal y profesional y la buena marcha de sus negocios. Su perfil es diverso, desde aquellas que han puesto en marcha sus propios negocios y se han encontrado en la misma situación que los y las emprendedoras, hasta profesionales con experiencia personal y profesional en el ámbito de los negocios.

La relación del mentoring tiene una duración media de un año, salvo que las partes pacten extenderlo, a través de sesiones presenciales con periodicidad mensual entre las personas mentoras y emprendedoras, que se va estableciendo en función de sus necesidades y de las disponibilidades de cada una de ellas.

Youth Business Spain desarrolla sus programas de mentoring bajo una metodología propia elaborada con el apoyo del equipo de YBI y un grupo de consultores, combinando las mejores prácticas de mentoring desarrolladas por diferentes miembros de YBI en el mundo, la propia experiencia piloto de YBS y las aportaciones de profesionales expertos en mentoring. Dicha metodología ha ido evolucionando con los años a partir del aprendizaje de la experiencia, surgido tras la evaluación anual de cada programa, que realizan los mentoring managers de los socios locales. Esto ha permitido su mejora continua y adaptación a los cambios contextuales.

El programa de mentoring cuenta con seis fases diferenciadas:

- » **Fase 1. Proceso de captación** de personas emprendedoras y mentoras.
- » **Fase 2. Selección de los participantes** (personas emprendedoras, negocios y personas mentoras) para asegurar que cumplen los requisitos establecidos, además de disponibilidad y la actitud adecuada para implicarse en el proceso de mentoring.
- » **Fase 3. Formación** previa a los mentores y mentoras sobre la metodología de mentoring, el rol del mentor y la gestión de la relación y el proceso de mentoring con la persona mentorizada, que añade profesionalidad y credibilidad a la experiencia. También se imparte formación a las personas mentorizadas para garantizar el máximo aprovechamiento del proceso.
- » **Fase 4. Matching o emparejamiento**, que atiende a criterios de conocimientos y experiencia, personalidad, disponibilidad, preferencias de la persona mentorizada con respecto al mentor o mentora que más se ajuste a sus necesidades y potencial de éxito de la relación.

- » **Fase 5. Inicio y desarrollo de los procesos de mentoring** entre la persona mentora y la persona emprendedora. Durante dicho periodo se realiza un acompañamiento y seguimiento por parte del socio local, para lograr el máximo beneficio de la relación y afrontar con efectividad los obstáculos que se puedan ir presentando.
- » **Fase 6. Evaluación** anual del programa, incluyendo la mirada de las diferentes partes implicadas, para identificar posibles mejoras en la gestión del mismo, fidelizar la participación de mentores y mentoras y proceder al cierre del programa.

Toda la metodología del programa está desarrollada en un “Manual del Programa de Mentoring” para facilitar la implementación del mismo en los socios locales de YBS y asegurar el alineamiento del mentoring en los diferentes territorios en los que se implementa. Dicho manual describe cada una de las fases y sus actividades, además de incluir todos los modelos que se utilizan en la gestión documental del programa, como materiales divulgativos, materiales didácticos, modelos contractuales, formularios de evaluación y herramientas de gestión.

Periodo COVID

Durante el periodo 2020 a 2021, debido a la situación generada por la pandemia del COVID-19, se instrumentó una nueva modalidad de mentoring bajo el título “**SOS MENTORING**”, con el objetivo de dar respuesta a las circunstancias adversas y necesidades de las personas emprendedoras ante la coyuntura planteada por las medidas de confinamiento y las restricciones derivadas del COVID: descenso de ingresos, cierre temporal de negocios, regulaciones de empleo, bajas por enfermedad, entre otras.

Esta modalidad de mentoring tuvo una duración de 1 a 3 meses, las sesiones de mentoring se realizaban de forma online y con una frecuencia semanal o quincenal.

El objetivo de este tipo de mentoring estaba centrado en mantener la supervivencia de los negocios y que el impacto de la pandemia fuera el menor posible en ellos y la persona emprendedora. Para ello se trabajó en diagnosticar la situación de cada negocio, evaluar las alternativas de acción, toma de las mejores decisiones a implementar y, al mismo tiempo, generar un espacio de confianza para reflexionar y prestar apoyo emocional ante una situación tan dura.

S.O.S MENTORING

1339 negocios participantes

1305 negocios salvados

1.2.- Alcance y metodología

1.2.1.- Introducción

La evaluación del Programa de Mentoring de YBS se ha llevado a cabo de forma conjunta por el Observatorio del Emprendimiento en España (GEM-España) y la Escuela de Mentoring.

- » **GEM-España** es la entidad que representa en España al Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y agrupa a más de 180 especialistas en el campo de la investigación del espíritu emprendedor de todo el país, que se integran dentro de una red nacional de más de 1000 expertos en emprendimiento. Se ha encargado de la evaluación del impacto del programa de mentoring en los negocios, así como de los resultados de impacto a nivel económico. Aportando también su expertise y conocimiento sobre el mundo emprendedor en España. En adelante, citado como GEM-España.
- » **Escuela de Mentoring**, entidad privada experta en el diseño, implantación, coordinación y evaluación de programas de mentoring en diferentes ámbitos, entre ellos el del emprendimiento.

Se ha encargado de la dirección y coordinación del estudio, del análisis y elaboración de resultados de todos los aspectos más directamente vinculados al mentoring y el desarrollo de las personas emprendedoras, así como del impacto del programa en las personas mentoras y los socios locales. En adelante, citada como EM.

1.2.2.- Alcance

El presente estudio tiene como propósito la puesta en evidencia del nivel y las características del impacto social generado por el programa de mentoring impulsado por Youth Business Spain (YBS) durante el periodo 2018 a 2022, en sus principales grupos de interés: personas emprendedoras y sus correspondientes negocios, personas mentoras y socios locales, que canalizan esta iniciativa en cada territorio. Así como sobre la sociedad en su conjunto en relación a su contribución al empleo, la recaudación impositiva y la dinamización del tejido empresarial.

Personas emprendedoras

Son la razón de ser y el foco central del programa, cuyo propósito es contribuir al desarrollo de sus conocimientos, habilidades y competencias para que evolucionen como personas emprendedoras y se incrementen sus capacidades de gestión del negocio, a fin de hacerlos crecer y ser sostenibles en el tiempo. Se espera que gracias a esta mejora puedan diseñar y ejecutar adecuadamente un plan de negocio y desenvolverse en el ámbito empresarial con mejores herramientas, aumentando así su empleabilidad, especialmente por cuenta propia, y las oportunidades para mejorar su situación y condiciones laborales y personales.

Negocios

Como parte del proceso anterior, resultan también estimulados los negocios de los emprendedores y las emprendedoras, ya que tienen a su alcance mejores conocimientos, habilidades y recursos para gestionarlos y hacerlos crecer, lo que conjuntamente contribuye a aumentar la probabilidad de supervivencia y éxito de sus proyectos empresariales.

Personas mentoras

Su contribución, desinteresada y altruista, constituye un pilar fundamental del valor que aporta el programa para los diferentes grupos de interés y ámbitos de su alcance. Al mismo tiempo, estas personas tienen la oportunidad, gracias a su participación en el programa, de desarrollar sus habilidades y competencias, como mentores y mentoras, lo que redundará en el desempeño de otros roles y en una mayor solidez del tejido empresarial de un territorio.

Socios locales

Sin su implicación, participación y trabajo no sería posible el programa de mentoring, puesto que se encargan de promocionarlo y hacerlo posible en sus respectivos territorios. Como consecuencia de ello, y las relaciones que se generan con las personas mentoras y emprendedoras, así como con el resto de socios de la red, se producen una serie de beneficios a nivel de entidad y del ecosistema empresarial de sus ámbitos de actuación.

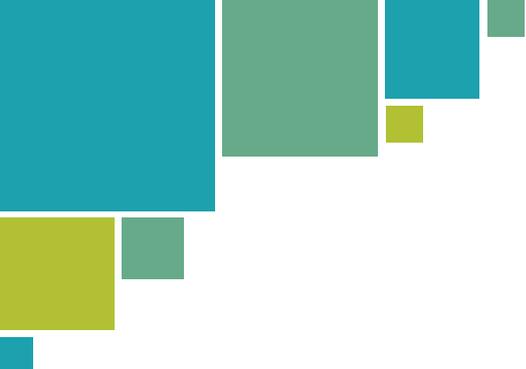
Sociedad

Al favorecer la creación y el buen funcionamiento de los negocios, el programa estimula la actividad económica en el país, dando lugar a una serie de beneficios para el conjunto de la sociedad, como pueden ser la mayor recaudación de impuestos, el ahorro en prestaciones por desempleo, impacto positivo en el PIB y activación del consumo de bienes y servicios.

1.2.3.- Metodología

Para alcanzar este propósito, se ha diseñado una metodología que comprende herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, dada la riqueza de ámbitos y matices asociados al impacto social a medir. Inicialmente, se identificaron las dimensiones que comprenden el impacto social generado en cada uno de los grupos de interés anteriormente citados, y, para cada una de ellas, se formularon los indicadores de actividad, resultados e impacto que se consideran más idóneos, dadas las características y el objetivo del programa de mentoring de YBS.

El objetivo de este informe es analizar y medir el impacto socio-económico del programa de mentoring sobre las personas emprendedoras, sus negocios, las personas mentoras, los socios locales y la sociedad.



Dado que una parte significativa de la información, del impacto generado por el programa, tiene un carácter marcadamente subjetivo, se ha optado por la triangulación, tanto de las fuentes de información como del tipo de herramienta de captura empleado para su obtención.

Para el análisis y cuantificación del impacto del programa de mentoring, se han utilizado las siguientes metodologías:

- » **Análisis estadístico descriptivo:** En las secciones 2, 3, 4 y 6 se ha realizado un análisis estadístico de la información procedente de la base de datos de las personas emprendedoras, sus negocios y las personas mentoras de YBS, de las respuestas de la encuesta a emprendedores y emprendedoras, la encuesta a las personas mentoras y de la combinación de los datos procedentes de ambas para ofrecer estadísticas descriptivas para la caracterización del programa y sus impactos sobre las personas emprendedoras y sus negocios.
- » **Análisis cualitativo:** Se ha llevado a cabo un análisis cualitativo sobre las respuestas abiertas de las encuestas realizadas a las personas emprendedoras, de las personas emprendedoras, sus negocios y las personas mentoras de YBS, a las personas mentoras, así como de las entrevistas a estas y los socios locales, junto con las “historias de vida” a las personas emprendedoras. Para ello, partiendo de los comentarios de las encuestas y de las transcripciones de las entrevistas, se procesó y organizó la información en torno a temáticas para identificar rasgos comunes y extraer conclusiones, ilustraciones y experiencias que complementan la información cuantitativa.
- » **Análisis prospectivo:** Para la evaluación del impacto económico del programa se ha realizado por parte de GEM-España un análisis prospectivo de las principales variables informadas por las personas emprendedoras sobre sus negocios en la encuesta ya citada (facturación, beneficios, empleo) para estimar su proyección futura, así como el impacto a nivel de consumos, impuestos y otras variables económicas.

1.2.4.- Fuentes de información

Para realizar los análisis y estimaciones contenidos en este informe, se ha partido de las siguientes fuentes de información:

- » **Información proporcionada por YBS.** YBS ha proporcionado a la Escuela de Mentoring y GEM-España, los resultados del informe de evaluación del periodo anterior (2013-2017), una base de datos con información sobre todas las personas emprendedoras, que han participado en el programa de mentoring desde su inicio, y sobre sus negocios (en adelante, base de datos de

emprendedores y negocios de YBS). Ésta contiene, entre otros datos, información sociodemográfica, descripción de la actividad de los negocios o número de trabajadores. Adicionalmente, YBS ha aportado también las respuestas de las encuestas que realiza a los emprendedores y las emprendedoras tanto de forma periódica como al finalizar el programa, así como la base de personas mentoras y las respuestas de sus evaluaciones periódicas del programa.

- » **Información propia.** Se ha recabado información directamente de las personas emprendedoras, las personas mentoras y los socios locales, a través de encuestas, entrevistas e historias de vida.
- » **Información pública.** Finalmente, se han utilizado fuentes de información públicas como el Instituto Nacional de Estadística (INE), informes del Ministerio de Hacienda, Contabilidad Nacional entre otros, así como los datos del propio Observatorio del Emprendimiento en España (GEM-España) y diversos estudios e investigaciones sobre resultados de programas de mentoring.

Los impactos sociales del programa en los diferentes colectivos, que forman parte del alcance del mismo, se han medido utilizando los siguientes instrumentos de análisis:

- » **Impacto en las personas emprendedoras y sus negocios.**

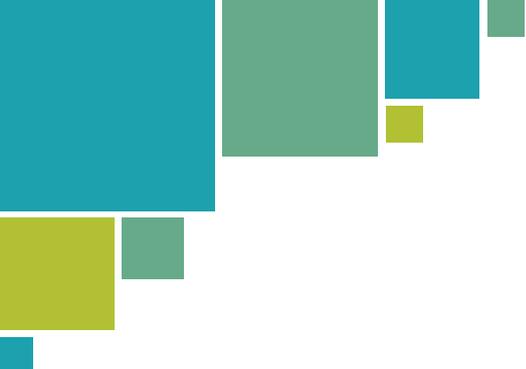
A través de una **encuesta**, elaborada por la Escuela de Mentoring y GEM España, para recabar información cuantitativa y cualitativa de la contribución del programa de mentoring sobre el emprendedor o emprendedora y su negocio. Este cuestionario consta de 4 bloques, dedicados a las siguientes cuestiones:

- Información básica sobre la persona emprendedora y su negocio.
- Desarrollo del programa de mentoring y la satisfacción con el mismo.
- Contribución que ha tenido el programa de mentoring en el desarrollo profesional de la persona emprendedora y en su situación y condiciones laborales.
- El efecto del programa de mentoring sobre el desempeño del negocio y la continuidad y el éxito del mismo.

El cuestionario fue enviado a 2.483 personas emprendedoras y se recibieron 401 respuestas, lo que supone disponer de una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4,5%.

Complementariamente, se realizaron **12 entrevistas en profundidad** a personas emprendedoras, pertenecientes a 9 de los socios locales que gestionan el programa. Por último, se ela-

Se han recabado 401 respuestas de las personas emprendedoras, lo que representa el 16% de participantes del programa de mentoring.



Se han recabado 302 respuestas de las personas mentoras, lo que representa el 26% de participantes del programa de mentoring.

boraron **11 historias de vida** de personas emprendedoras, que representan igualmente a 9 socios locales, a partir de las entrevistas mantenidas con ellas por espacio de una hora y media.

» **Impacto en las personas mentoras.**

A través de una **encuesta**, elaborada por la Escuela de Mentoring, para recabar información cuantitativa y cualitativa de la contribución del programa de mentoring sobre los mentores y mentoras. Este cuestionario consta de 4 bloques, dedicados a las siguientes cuestiones:

- Información básica sobre la persona mentora.
- Impacto del programa de mentoring en las personas emprendedora y satisfacción con el mismo como mentor o mentora.
- Beneficios y aprendizajes obtenidos como mentor o mentora.
- Desarrollo de habilidades como mentor o mentora.

El cuestionario fue enviado a 1.175 personas, obteniendo 302 respuestas. Esta muestra es representativa del referido colectivo, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4,87%. Adicionalmente, se realizaron **25 entrevistas en profundidad** a mentores y mentoras pertenecientes a 11 de los socios locales que gestionan el programa.

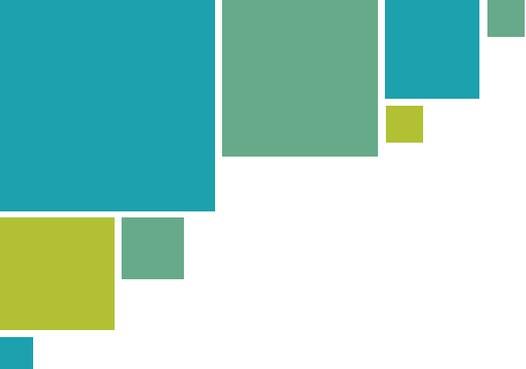
» **Impacto en los socios locales.**

A través de una encuesta, elaborada por la Escuela de Mentoring para recabar información cuantitativa de la contribución del programa de mentoring sobre los socios locales, en relación a los siguientes aspectos:

- El impacto sobre la propuesta de valor de las actividades realizadas por el socio local en relación a sus beneficiarios y usuarios.
- El impacto sobre la capacidad de las organizaciones para establecer nuevas relaciones y acceder a recursos clave que expandan su actividad.
- El impacto sobre su situación económica y financiera.
- El impacto del programa sobre el valor de la marca y reputación del socio local.

El cuestionario se envió online a los 11 socios locales. En este caso, el grado de respuesta fue del 100%, por lo que se tiene información sobre todo el universo poblacional.

Los resultados del cuestionario se complementaron con **11 entrevistas en profundidad** con los responsables de los socios locales, que versaron sobre los mismos aspectos, además de ahondar sobre otras posibles contribuciones e impactos del programa.



2.1.- Introducción

En esta sección se analizan las principales características y evolución del programa de mentoring en España, así como el grado de satisfacción de los participantes con el mismo. En primer lugar, se exponen las principales cifras sobre el crecimiento y expansión de esta iniciativa y, posteriormente, se ofrece una descripción de las personas emprendedoras y los negocios apoyados. Por último, se describe el contenido y funcionamiento del programa (frecuencia de las reuniones, temas trabajados, duración del proceso.) y se expone la valoración que hacen los participantes de estos aspectos.

2.2.- Evolución del programa

Durante el periodo 2018-2022, el programa de mentoring de YBS ha apoyado a **2.242 negocios**, que suponen **2.541 personas emprendedoras**, dado que hay negocios cuya titularidad corresponde a más de una persona. El número total de procesos de mentoring desarrollados han sido de 2.425, debido a que ha habido negocios que han participado en el mentoring en más de una edición del programa en el periodo analizado, facilitados por **1.204 personas mentoras**, lo que implica que algunas de ellas han realizado más de una mentorización a lo largo de los años 2018 a 2022.

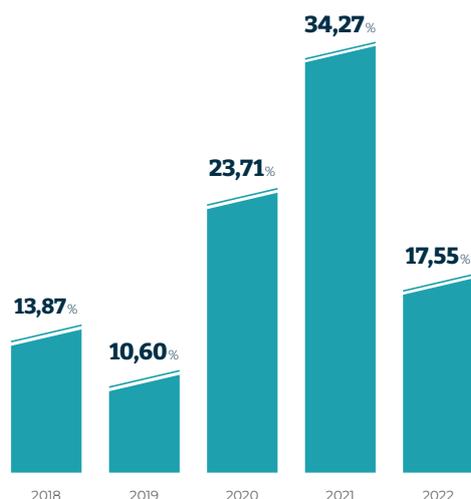
Si se comparan estas cifras con las del periodo anterior (2013-2017), se aprecia un crecimiento destacable, de más de un 130% en las personas mentorizadas y de un 168% en los negocios apoyados.

El porcentaje de negocios participantes por años del programa muestra diferencias significativas: se aprecia un crecimiento por encima de la media en los años 2020 y, especialmente, en 2021, asociados ambos a la crisis pandémica del COVID-19. En estos años se llevó a cabo la iniciativa S.O.S. mentoring, que además de incrementar la demanda de solicitudes, dada la situación que atravesaban muchos negocios, supuso un mayor número de procesos de mentoring al reducirse su duración a 3 meses.

En términos evolutivos el programa ha incrementado las tasas de participación alcanzadas en el periodo anterior (2013-2017) durante los años 2018 y 2019, con un ligero descenso en 2019.

El programa de mentoring de YBS ha apoyado a un 168% más de negocios en el periodo 2018-2022 que en los 5 años precedentes.

Gráfico 1. Distribución de negocios participantes por cada año del programa



Fuente: Análisis EM basado en información de YBS.

En el 2020 esa media se incrementa en un 85%, alcanzado su mayor subida en el 2021, donde casi se triplica. En el 2022 las cifras de participación son más altas que la media anterior pues asciende a 419 negocios, un 23% más que la media. Si aislamos los datos de participación del 2020 y 2021, que podrían considerarse excepcionales debido a las circunstancias de la pandemia, **la participación media de negocios en el programa en el periodo 2018-2022 se sitúa en 334, bastante superior a la del periodo anterior, situada en 215 negocios/año.**

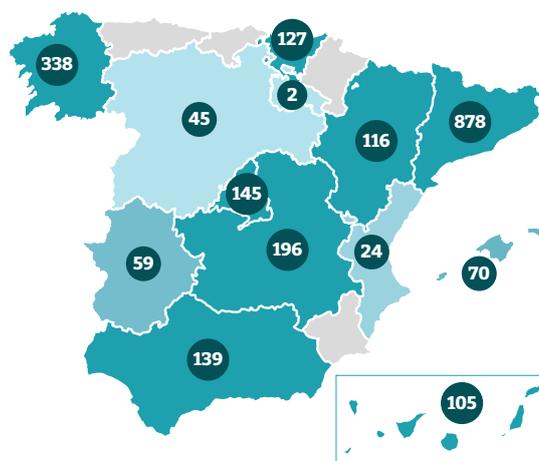
La mayor parte de las personas que han respondido a la encuesta, dentro del periodo analizado, se corresponde con negocios que recibieron mentoring en los años 2021 y 2022 (60,10%), a pesar de que el mayor número de negocios que han participado en el mentoring se corresponde con los años 2020 y 2021. La explicación puede ser que las personas que han sido mentorizadas en años más próximos a la realización de la encuesta en el 2023 (2021-2022) se sienten más motivadas a responder que quienes fueron mentorizados en 2018 o 2019, precisamente por tener un vínculo más reciente y cercano con el programa. No obstante, si bien, los datos muestran que los años de mayor número de procesos de mentoring fueron el 2020 y 2021, en el 2021 y 2022 se concentran un 51% de los negocios objeto de mentoring.

A continuación, se analiza la evolución del programa de mentoring con mayor detalle, a través de sus principales cifras:

» *Ámbito geográfico*

En el periodo 2018-2022 se ha mantenido el alcance geográfico del programa que ha estado presente en 13 Comunidades Autónomas, dado que el número de socios locales, que lo impulsan ha permanecido estable. Si bien, como se observa en el mapa adjunto los porcentajes de presencia del programa en los diferentes territorios presentan diferencias significativas.

Mapa con la distribución del número de negocios apoyados por el programa de mentoring por Comunidades Autónomas.



Fuente: Análisis EM basado en información de YBS. En círculos, número de negocios que han participado en el programa de mentoring en el periodo 2018-2022.

Como puede apreciarse las Comunidades Autónomas que registran mayor número de negocios apoyados por el mentoring son Cataluña (39,15%) y Galicia (15,06%). El resto de territorios representan porcentajes de entre el 1 y el 8 por ciento.

En relación a ello, es preciso tener en cuenta la diferente masa territorial que abarca cada Comunidad Autónoma, el tamaño del ecosistema de emprendimiento en cada territorio, así como los años de actividad del programa de mentoring en los mismos, que están condicionados por el número de años en los que el socio local, que desarrolla su actividad en el, ha estado vinculado al programa de mentoring. Sin duda una mayor experiencia en la gestión del programa incide en la capacidad para captar beneficiarios, personas mentoras y gestionar los procesos de mentoring.

En términos evolutivos se aprecia un incremento significativo del número de negocios apoyados en Galicia, Canarias, Andalucía, Aragón, Castilla La Mancha y Baleares, con respecto al periodo anterior.

Territorio	Número de negocios apoyados	Porcentaje
Canarias	105	4,68%
Andalucía	139	6,20%
Castilla la Mancha	196	8,73%
Cataluña	878	39,15%
C.Valenciana	24	1,07%
Madrid	145	6,46%
Aragón	116	5,17%
Extremadura	59	2,63%
Galicia	338	15,06%
P.Vasco	127	5,66%
Baleares	70	3,12%
Castilla y León	45	2,07%

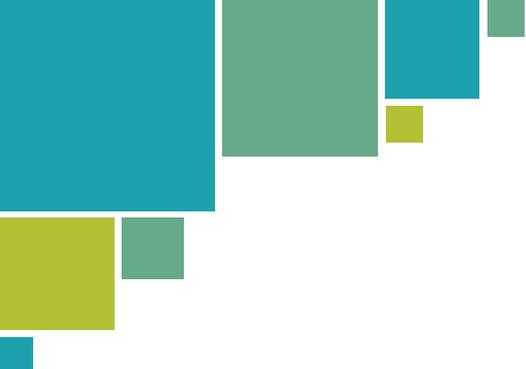
En el caso de Cataluña, que es el territorio con mayor peso en el programa de mentoring, se han incrementado más del doble los negocios apoyados, si bien en términos porcentuales sigue representando el mismo porcentaje que en el periodo anterior. Castilla-León y la Comunidad Valenciana también han incrementado más del 50% los negocios apoyados, si bien su porcentaje de representatividad también ha permanecido estable. Se aprecia un descenso en el territorio de Madrid (de 197 a 145 negocios apoyados del periodo anterior al actual, que en términos porcentuales de representación supone pasar del 22% al 6%). Así como en Extremadura y el País Vasco, en este último caso el descenso de negocios apoyados alcanza a más de un 50%.

» *Personas emprendedoras participantes*

Durante el periodo 2018-2022 han participado en el programa de mentoring **2.541 personas emprendedoras propietarias de 2.242 negocios**, cuyas características y perfiles se describen en el siguiente apartado.

» *Personas mentoras participantes*

Los mentores y mentoras que han contribuido al programa en el periodo analizado han alcanzado la cifra de 1204, lo que supone **un incremento del 61% con respecto al periodo anterior**. También significa, teniendo en cuenta la diferencia entre el incremento de negocios atendidos y el de personas mentoras entre ambos periodos, que un gran porcentaje de los mentores y



mentoras son fieles al programa y repiten la experiencia durante varios años. Asimismo, las cifras de número de negocios objeto de mentoring y número de mentores nos muestran que muchos mentores acompañan a más de un negocio en el mismo año.

» *Relaciones de mentoring*

En los últimos 5 años del programa (2018-2022) se han llevado a cabo **2.425 procesos de mentoring**, desarrollados por parte de las 1.204 personas mentoras señaladas, con los propietarios de los negocios participantes. Esto significa que, del total de personas mentoras participantes, prácticamente, la totalidad han acompañado a más de un negocio durante los 5 años del programa, si atendemos al número de las primeras y el número de procesos de mentoring generados durante el programa. También supone **un incremento del 185% en el número de relaciones de mentoring generadas por el programa con respecto al periodo precedente**.

Debe tenerse en cuenta que los procesos de mentoring se realizan por negocio y en algunos casos la titularidad del mismo corresponde a varias personas, con lo que la relación de mentoring se establece con todas ellas, de ahí que el número de relaciones de mentoring y negocios coincida, pero no con el número de personas emprendedoras participantes que es mayor.

Asimismo, hay negocios que han participado en más de un proceso de mentoring durante los 5 años del programa, si bien representan un porcentaje del 8% frente a los que solo han recibido mentoring una vez. Si se ha apreciado, no obstante, un aumento de la tasa de repetición con respecto al periodo anterior, que fue del 2,89%, probablemente debido a la situación provocada por la pandemia.

2.3.- Características de las personas emprendedoras

El perfil medio de la persona emprendedora que ha participado en el programa durante el periodo 2018-2022 es: **mujer** (63,60%), de **edad comprendida entre 30 y 49 años** (71,30%), que mayoritariamente tienen un **nivel de estudios de grado o postgrado universitario** (61%).

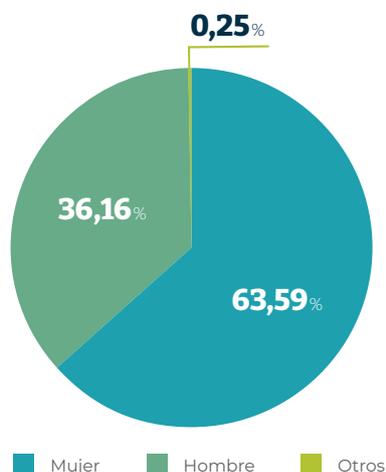
No obstante, los resultados de la encuesta realizada a este colectivo muestran una gran variedad de perfiles y características, lo que refleja la riqueza del programa en términos de diversidad. A continuación se expone la distribución de estos emprendedores y emprendedoras para algunas de las principales características: sexo, edad, nivel de estudios, fase del proyecto.

En el período 2018-2022 se ha producido un incremento del 185% del número de procesos de mentoring acompañados por las personas mentoras.

» Sexo

La mayor parte del colectivo de personas emprendedoras en el programa de mentoring de YBS son **mujeres (63,59%)**, frente al 36,16% de hombres, lo que supone un cambio con respecto al periodo anterior (2013-2017), donde la mayoría eran hombres (55%).

Gráfico 2. Distribución de personas emprendedoras por sexo



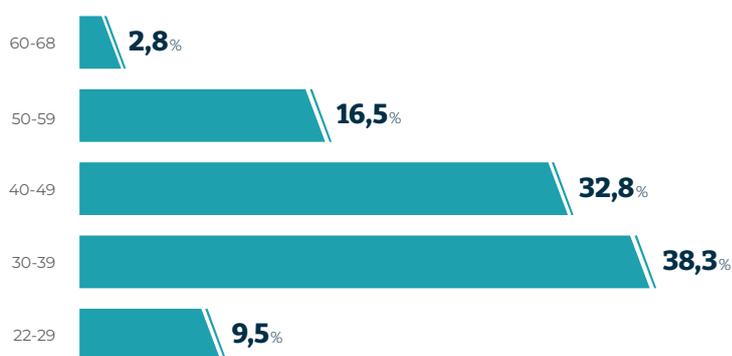
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» Edad

El grupo mayoritario de personas emprendedoras que participan en el programa de mentoring se encuentra en la franja de edad de los 30 a 39 años (38%), seguida de los que se sitúan en el tramo 40-49 años (33%) y 50-59 años (17%).

Como puede observarse existe **diversidad generacional entre los participantes en el programa**. El rango de edad de las personas mentorizadas es amplio, ya que abarca desde jóvenes de 22 años hasta personas de 68 años. Si bien el programa está enfocado preferentemente a jóvenes emprendedores y emprendedoras, los resultados de participación revelan que las personas en edad madura (de 40 a 59 años) representan un porcentaje elevado de la muestra.

Gráfico 3. Distribución de personas emprendedoras por edad



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Esto, además, supone un cambio de tendencia con respecto a los 5 años anteriores (2013-2017) donde más de la mitad de los emprendedores y las emprendedoras (58%) tenían edades comprendidas entre los 30 y los 35 años y el segundo tramo con mayor representación era el de 25 a 29 años, con un 37%.

En estos últimos 5 años del programa, el 71% de los participantes se encuentra en edades comprendidas entre los 30 y los 49 años.

» *Colectivos específicos*

En su mayor parte los encuestados no han respondido sobre la pertenencia a colectivos de especiales características (personas con discapacidad, nacidos fuera de España, ámbito rural, otros). No obstante, las respuestas obtenidas reflejan un mayor predominio del emprendimiento urbano sobre el rural y la participación de un 12% de personas extranjeras (similar al periodo anterior 2013-2017 que era del 11%) y un 1,50% de personas con discapacidad. De esta forma, el programa de mentoring también contribuye a lograr un emprendimiento más diverso e inclusivo.

» *Nivel formativo*

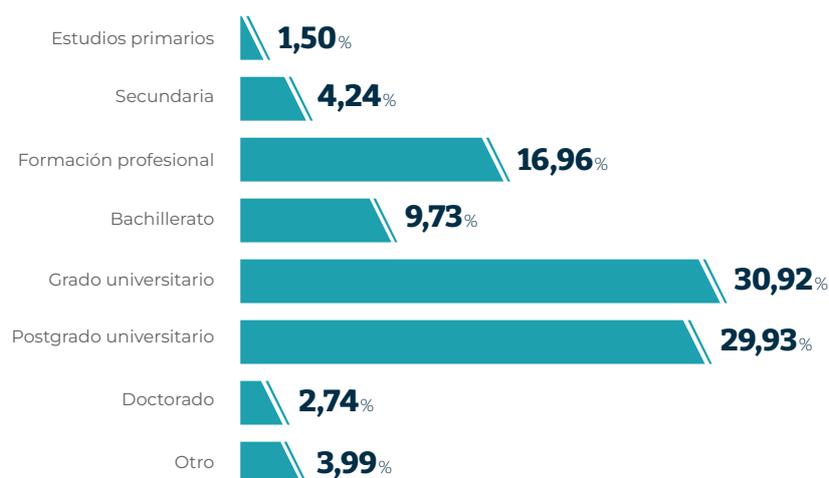
Se aprecia que el grupo más numeroso es el de aquellos que tienen nivel formativo de "Grado Universitario" (32%), seguido de los que han alcanzado el nivel de "Postgrado" (29%), siendo menor los que únicamente tienen estudios "Primarios" (2%).

Se observa un ligero descenso de las personas con grado universitario con respecto al periodo anterior (en 2013-2017 alcanzó el 49%), que es compensado con el incremento de quienes poseen un posgrado, que pasa del 23% en los 5 años anteriores al 29% actual y el doctorado que pasa del 1% al 2,50% en el periodo analizado.

Computando las personas que tienen Grado Universitario, Postgrado y Doctorado, tenemos que **un 63,50% tienen estudios superiores**, un 10% menos que en el periodo 2013-2017.



Gráfico 4. Distribución de personas emprendedoras por nivel de estudios



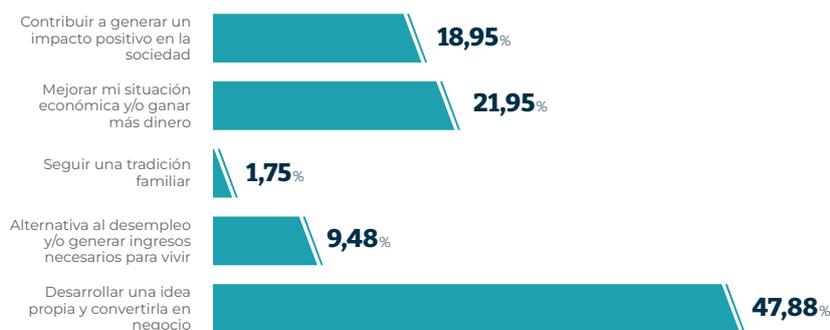
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Motivación para emprender*

La principal motivación para emprender (48%) es desarrollar una idea propia y convertirla en negocio. También hay porcentajes significativos de personas emprendedoras a las que les mueve mejorar su situación económica y contribuir a generar un impacto positivo en la sociedad.

Los resultados revelan que **solo el 10% de los participantes en el programa de mentoring emprende por necesidad**, como alternativa a la situación de desempleo o supervivencia económica. Este dato contrasta con los reflejados en el Informe GEM-España 2022-2023, que señala que en 2022 más del 70% de los emprendedores considera que emprende para ganarse la vida porque el trabajo escasea y que esta motivación de autoempleo por falta de alternativas vuelve a ser la razón más repetida por la gran mayoría de los emprendedores en los años 2021 a 2023.

Gráfico 5. Distribución de personas emprendedoras por tipos de motivación para emprender



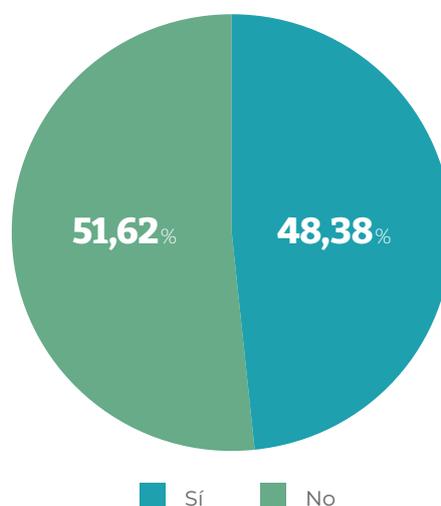
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Emprendimiento como actividad exclusiva*

La mayoría de los participantes (51,62%) tenían el emprendimiento como actividad exclusiva al iniciar el proceso de mentoring, si bien el porcentaje de los que lo compatibilizan con un trabajo por cuenta ajena es significativo, pues alcanza el 48,38%.

No obstante, como se muestra en el apartado "Impacto del programa de mentoring en los negocios", esta situación mejora tras su paso por el programa, incrementándose el número de personas emprendedoras que tienen el emprendimiento como actividad exclusiva.

Gráfico 6. Distribución de personas emprendedoras compatibilizando emprendimiento y trabajo por cuenta ajena al inicio del programa.



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

2.4.- Características de los negocios

En cuanto al perfil de negocio de los proyectos empresariales, que han participado en el programa, se observa también cierta heterogeneidad, tal y como muestran las estadísticas sobre las principales características empresariales presentadas seguidamente.

En todo caso, el perfil mayoritario se corresponde con el de una **empresa individual, en fase de inicio, dedicada a prestar servicios a los consumidores, de ámbito local y sin empleados por cuenta ajena**. Muy similar al que participó en el periodo anterior (2013-2017).

Por tanto, la mayor parte de los negocios mentorizados son pequeñas o microempresas de tipo local, impulsadas por una persona que desea consolidar su idea emprendedora. Algo que **muchas de ellas consiguen tras su paso por el programa, expandiendo su**

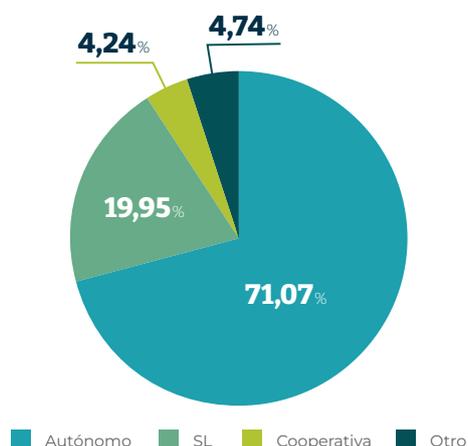
El negocio tipo que participa en el programa de mentoring es una empresa individual, en fase de inicio, dedicada a la prestación de servicios, de ámbito local y sin empleados.

ámbito de actuación geográfico, creando empleo, accediendo a las fases de crecimiento/desarrollo y consolidación e incrementando su facturación, como se muestra en el apartado “Impacto del programa de mentoring en los negocios”.

» *Forma jurídica*

El 71,10% de los negocios son empresas individuales con forma jurídica de autónomo. La sociedad limitada es la segunda forma elegida por los participantes (15,55%) para iniciar sus proyectos. El resto de tipologías, como la cooperativa y otras, tienen una representación muy inferior. Se observa un incremento de la elección de las personas emprendedoras por la figura jurídica del autónomo con respecto al periodo anterior en el que la cifra ascendía al 59%. La forma jurídica societaria limitada se mantiene sin apenas variaciones en los dos periodos analizados.

Gráfico 7. Distribución de las empresas del programa por forma jurídica



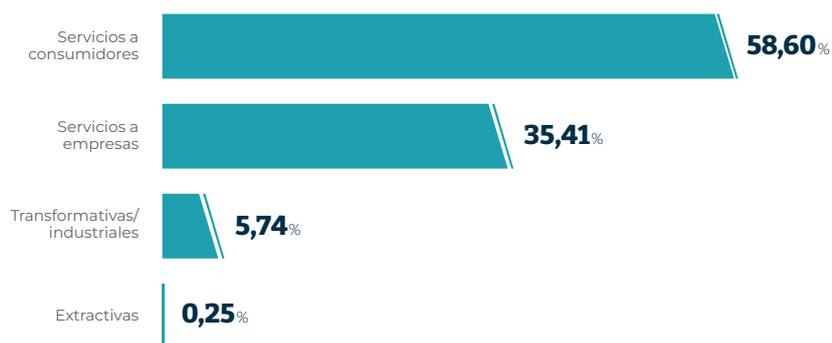
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Área de actividad económica*

Las empresas que participan en el programa se dedican a actividades muy diversas. En todo caso, a pesar de esta heterogeneidad, el 94,60% de los negocios se enmarca dentro del sector servicios (58,60% servicios a consumidores y 36% servicios a empresas), en contraste con otros sectores como la industria extractiva o transformadora.



Gráfico 8. Distribución de las empresas del programa por área de actividad



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Número de empleados*

La mayoría de los negocios que participan en el programa, cuando inician el proceso de mentoring, no tienen personal empleado a su cargo (60,35%) y el 35,41% cuentan con 1 a 5 personas contratadas. En el periodo 2013-2017, el 33% contaba con al menos una persona empleada, y el 57% con 2 a 5 personas contratadas, si bien es cierto, que en el estudio previo se tuvo en cuenta a la persona o personas emprendedoras en el número de personas empleadas.

Se aprecia un menor nivel de empleo en el inicio de los negocios, participantes en el programa, durante los años 2018-2022, respecto a los del periodo 2013-2017. Esta diferencia puede ser debida a los efectos de la pandemia (años 2020-2021, principalmente), en la destrucción del empleo. Además, debe tenerse en cuenta la diferente forma de calcular el nivel de empleo, ya apuntada, utilizada por cada uno de los análisis de los dos periodos evaluados.

Recordemos que la tasa de empleo, descendió entre 2 y 3 puntos porcentuales a partir del segundo trimestre de 2020, respecto de los mismos trimestres de 2019, según datos de la Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística).

Además, según datos del Informe GEM-España 2022-2023, en el 2020 el porcentaje de negocios sin empleados era del 51%, muy próximo al 60% que resulta de los participantes en el programa de mentoring, y se ha ido reduciendo la cifra en el 2021 y 2022, donde suponen el 42%.

NEGOCIO: Trabajadores al inicio programa	Porcentaje
Ninguno	60,35%
De 1 a 5	35,41%
De 11 a 20	0,25%
De 6 a 10	2,24%
Más de 20	1,25%

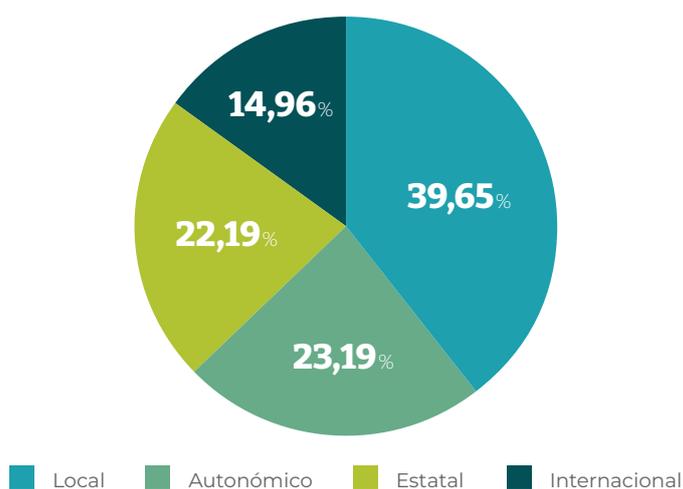
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

El citado informe de GEM-España revela que no se percibe un aumento en el número de empleados a medida que los negocios cumplen años, cosa que sí ocurre en los participantes del programa, como se analiza en el apartado "Impacto del Programa de Mentoring en los negocios".

» *Área geográfica de mercado*

El área de mercado de los negocios que se inician en el programa de mentoring es mayoritariamente local (40%), seguida de autonómica (23%) y nacional (22%). Solo un 15% de los negocios tienen presencia en mercados internacionales, cifras muy similares al periodo 2013-2017. Sin embargo, tras su paso por el programa de mentoring los negocios participantes han evolucionado en la ampliación de sus mercados, como se mostrará más adelante en el apartado "Impacto del Programa de Mentoring sobre el negocio".

Gráfico 9. Distribución de las empresas por área geográfica del mercado al inicio del programa



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

No obstante, la presencia internacional es superior a la observada por GEM-España en su informe del 2022-2023, donde el porcentaje de negocios que exportan se sitúa en el 5%.

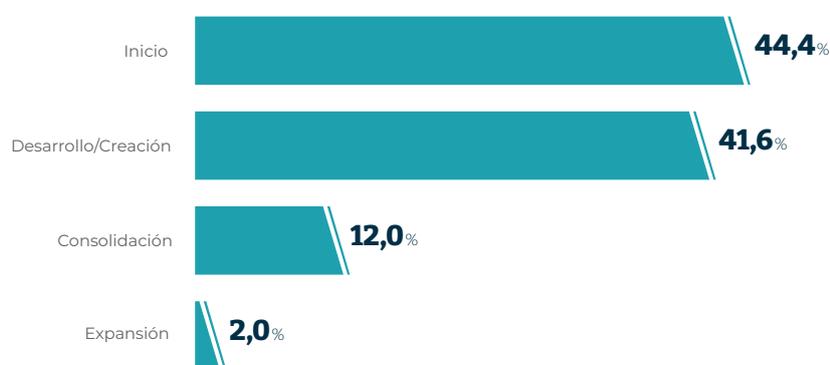
» Fase de desarrollo del negocio

Más de la mitad de las personas mentorizadas participan en el programa en las fases iniciales del negocio (iniciación y creación/ desarrollo). Un 44,40% se encuentran en el momento en que están decidiendo emprender y un 41,6% en la fase de creación y desarrollo de su negocio.

El menor porcentaje de participación en el mentoring lo registran los negocios en fase de expansión (2%), seguido de los que están en la fase de consolidación (12%).

Como se verá en el apartado “Impacto del programa de mentoring en los negocios”, tras su paso por el programa logran avanzar a las siguientes fases.

Gráfico 10. Distribución de las empresas por fase de desarrollo del negocio al inicio del programa.



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

2.5.- Desarrollo del programa

En este apartado se analiza y muestra como ha sido el desarrollo del programa de mentoring: características, frecuencia, duración y temas tratados en las sesiones de mentoring, así como el grado de satisfacción de las personas emprendedoras con el contenido de las mismas y con la persona mentora asignada.

En términos generales, la duración de los procesos, las reuniones y la frecuencia de estas es similar a la de los años 2013-2017: una duración media de **6 meses**, con una **frecuencia mensual de 1 a 2 sesiones al mes** y una duración **de entre 1 y 2 horas**. Se aprecia un aumento de los procesos superiores a 6 meses en el periodo 2018-2022, con respecto al anterior.

Se estima que cada negocio ha recibido una media de 15 horas de mentoring, lo que supone un aporte voluntario de horas por parte de los mentores de 34.926 horas. Su valoración en el mercado asciende, 1.200.000 euros, como mínimo, según los cálculos realizados por GEM-España, utilizando el método combinado de “sustitutos de mer-

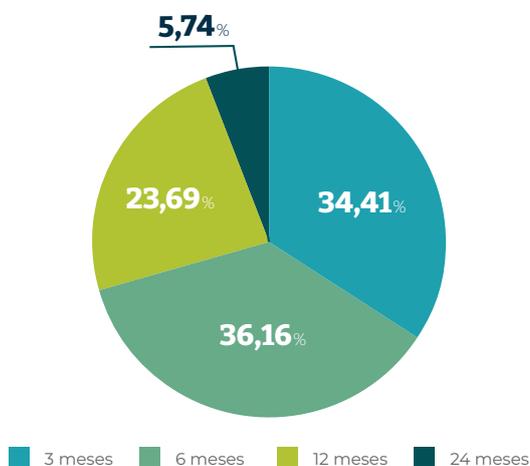
Cada emprendedor y emprendedor del programa ha contado con 15 horas de dedicación de los mentores y mentoras para impulsar y mejorar su negocio.

cado observados” y “coste de oportunidad”¹. Se ha tenido en cuenta el “costo de reemplazo”, para un salario medio anual de mentor en España estimado en 30.533 euros según la base de datos publicada en Glassdoor (www.glassdoor.es) y que los ingresos medios de los mentores participantes están por encima del 200% de dicho sueldo medio.

» *El proceso y las sesiones de mentoring*

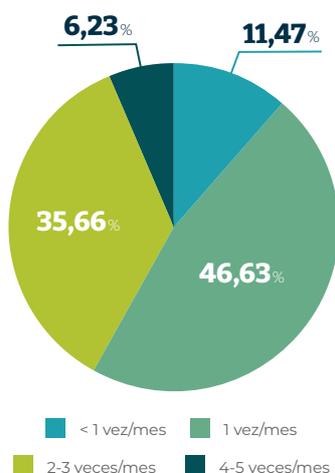
La mayor parte de los procesos tuvieron una duración de entre 3 y 6 meses (70,60%), a un ritmo promedio de entre 1 y 3 sesiones al mes (82,30%). Como puede observarse en los gráficos la mayor parte de los procesos han sido de 6 meses (36,16%), con sesiones una vez al mes (46,63%). Destacar que hay un 23,69% de procesos de entre 6 y 12 meses, lo que supone un incremento con respecto al periodo anterior.

Gráfico 11. Distribución de la duración de los procesos de mentoring



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Gráfico 12. Distribución de la frecuencia de las sesiones de mentoring

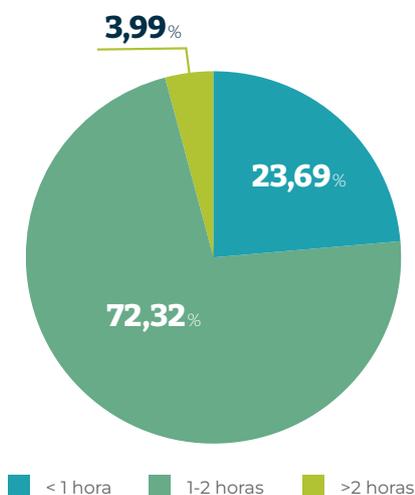


Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

1. La bibliografía sobre valoración de bienes o servicios no de mercado o voluntario -como el de mentorización realizado para YBS- identifica como uno de los indicadores proxy que pueden utilizarse con este fin el método de “sustitutos de mercado observados”, del que el “coste de oportunidad” es una variante (Salomon et al., 2011).

La duración de las sesiones ha estado comprendida entre 1 y 2 horas en la mayoría de los casos (72,30%), existiendo casos de sesiones de duración menor a la hora (23,69%) y un porcentaje muy pequeño de sesiones superiores a las dos horas.

Gráfico 13. Distribución de la duración de las sesiones de mentoring



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Se estima que durante los 5 años analizados del programa (2018-2022) los emprendedores y las emprendedoras se han beneficiado de más de 34.926² horas de mentoring, con una media de 15 horas por negocio.

Es importante resaltar que en el periodo analizado se encuentran los años 2020-2021, fuertemente afectados por la crisis pandémica del COVID-19. Durante dicho periodo, como se ha descrito en la introducción de este informe, YBS puso en marcha una modalidad de mentoring específica para ayudar a las personas emprendedoras a afrontar las dificultades derivadas de la misma: "SOS MENTORING".

Esta modalidad de mentoring tuvo una duración de 1 a 3 meses, las sesiones de mentoring se realizaban de forma online y con una frecuencia semanal o quincenal. Esto ha tenido una incidencia notable en cuanto al promedio de sesiones al mes entre los años 2013-2017 y el periodo analizado en este informe (2018-2022). En estos últimos 5 años el promedio de sesiones al mes se incrementa de 1 a 3 (82,30%), frente al periodo anterior, donde la mayoría (82%) tenía una media de 1 a 2 sesiones al mes.

2. Estimación de las horas de mentoring realizadas teniendo en cuenta que ha habido 2.242 negocios destinatarios del mentoring, de los cuales el 34% han sido procesos de 3 meses, el 36% de 6 meses y el 24% de entre 7 y 12 meses (estimada una media de 8 meses), aplicando una frecuencia media de 2 sesiones al mes y una duración media de las sesiones de 1,5 horas en base a los resultados de las gráficas anteriores.

La duración media de las sesiones se ha mantenido estable. En el periodo 2018-2022 ha sido de una medida de una a dos horas en el 72,30% de los casos, una cifra muy similar a la del periodo anterior que alcanzó el 75%.

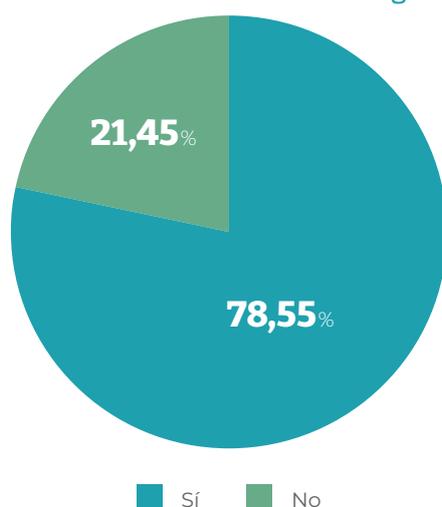
Si parece necesario destacar que **el modelo de mentoring de YBS ha ganado en efectividad**, puesto que en el periodo 2018-2022 se han logrado resultados e impactos similares e, incluso, superiores al 2013-2017, con una reducción de la dedicación de horas por parte de los mentores del 55%, pues han pasado de dedicarse 33 horas de media por negocio a 15 horas.

Adicionalmente a las sesiones formales de mentoring, los emprendedores y emprendedoras han destacado, tanto en el cuestionario como en las entrevistas, que suelen mantener una comunicación constante con sus mentores y mentoras a través de correo electrónico, videoconferencia o mensajería instantánea. También manifiesta que las personas mentoras, están disponibles habitualmente para solventar cualquier duda o recibir ayuda cuando lo necesitan, a través de una vía u otra.

» *Comunicación con el mentor o mentora*

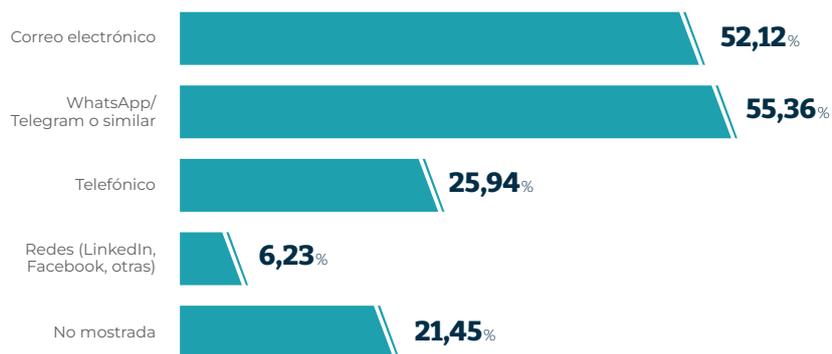
El 78,60% de las personas mentorizadas mantuvieron comunicación con la persona mentora más allá de las sesiones formales de mentoring. Los canales más utilizados para ello fueron Whatsapp, Telegram o similar en un 55,40% de los casos, y a través de correo electrónico en un 52,10%.

Gráfico 14. Distribución de la comunicación con las personas mentoras más allá de las sesiones de mentoring.



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Gráfico 15. Distribución de los canales de comunicación con las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Los mentores y mentoras están disponibles habitualmente para solventar cualquier duda del emprendedor o emprendedora y apoyarles en lo que necesiten de forma más puntual a través de diferentes canales. Ello es una muestra más del alto compromiso de las personas mentoras con el programa, su rol y el acompañamiento a las personas emprendedoras.

» *Temáticas tratadas y competencias trabajadas en las sesiones de mentoring*

Las competencias, conocimientos y habilidades de gestión empresarial trabajadas, como se desarrolla en la siguiente sección de este estudio, han sido las siguientes:

- **Competencias emocionales:** Gestión emocional y del estrés, Seguridad en uno mismo, Capacidad de resiliencia, Confianza en el futuro.
- **Competencias intelectuales-cognitivas:** Creatividad, Ampliación de perspectivas, Pensamiento crítico-reflexivo, Incremento y acceso a nuevos conocimientos.
- **Competencias sociales:** Liderazgo e influencia, Comunicación, Negociación, Establecimiento, desarrollo y aprovechamiento de contactos, alianzas y relaciones de negocio.
- **Competencias ejecutivas:** Orientación a metas y empuje a resultados, Planificación y organización, Toma de decisiones, Proactividad (puesta en marcha de acciones).
- **Conocimientos y capacidades de gestión empresarial:** gestión económica, gestión de ventas, gestión estratégica y desarrollo del modelo de negocio, gestión de RRHH (contratación, gestión de personas, gestión de equipos), gestión tecnológica (digitalización, IT), gestión de la innovación y conocimientos del sector de actividad y de la realidad y dinámica empresarial.



Los temas abordados en las sesiones han sido diversos, dentro del espectro de las principales áreas de conocimiento y habilidades que habitualmente son necesarias en la gestión de un negocio: gestión económica, gestión de ventas; gestión estratégica, gestión de RRHH, gestión tecnológica (digitalización, IT), innovación, conocimientos sobre el sector de actividad del negocio, análisis de mercado. De todos ellos los que más se han trabajado han sido la gestión estratégica, la gestión económica y lo que se refiere a análisis de mercados (de la competencia principalmente) y la mejora en las ventas.

También se han abordado aspectos como la gestión emocional (seguridad y estrés, principalmente), la toma de decisiones más reflexiva, haciendo uso del análisis y el pensamiento crítico. Así como el liderazgo, la comunicación, el networking, cómo enfrentar negociaciones con proveedores y clientes, la fijación de objetivos, saber priorizar, planificar y organizarse.

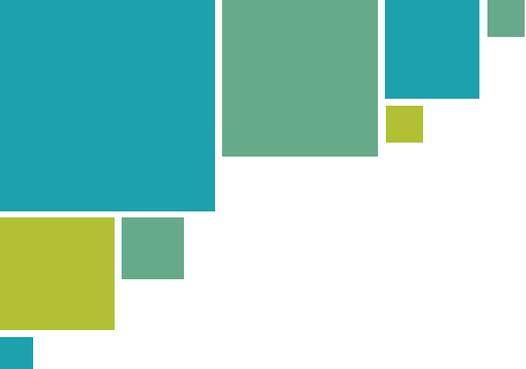
A través de las entrevistas e historias de vida, las personas emprendedoras han complementado la información reportada en las encuestas con ejemplos ilustrativos sobre cada una de las áreas tratadas. Así, en lo que respecta al ámbito de estrategia y desarrollo del modelo de negocio, los participantes consideran que durante las sesiones han definido una estrategia clara del negocio, en muchos casos, incluso, se ha elaborado un plan de negocio y en otros las sesiones de mentoring han servido para considerar nuevas líneas de negocio que no tenían contempladas, se han replanteado el perfil de cliente y las estrategias para llegar a ellos. También verbalizan haber trabajado mucho sobre análisis de mercado, competencia y clientes, principalmente.

Un tema recurrente en la mayor parte de los procesos de mentoring ha sido la gestión económica, donde los emprendedores y emprendedoras señalan haber mejorado en la gestión contable de sus negocios, haber aprendido a elaborar presupuestos realistas y basados en datos y saber calcular a cuánto cobrar la hora de servicio o trabajo. Además, manifiestan tener una mayor claridad en el manejo de las cuentas de la empresa.

A nivel de ventas muchos se han centrado en definir estrategias para realizar promociones atractivas y captar clientes, con un gran peso del uso de redes sociales y campañas digitales. También hay varios casos en los que se han elaborado planes de marketing completos.

También es importante destacar que, en casi todos los casos, se ha trabajado mucho y con un impacto muy positivo en el incremento de la confianza y la seguridad del emprendedor y

Los mentores y mentoras han cubierto una amplia gama de temáticas en las sesiones de mentoring, en función de las necesidades de la persona emprendedora y su negocio.



empresaria para afrontar situaciones difíciles, tomar decisiones y gestionar la incertidumbre. Todos manifiestan un claro avance en este aspecto que, además, se ha traducido en ser más decididos y proactivos.

Otra área de trabajo presente en todos los participantes es la relativa a la organización, la planificación y la gestión del tiempo, Las personas emprendedoras expresan que han aprendido a priorizar y focalizar sus acciones, lo que valoran mucho porque ha redundado en un menor estrés, mayor bienestar y mejor conciliación de la vida personal y profesional.

La satisfacción con los mentores y mentoras es muy alta en la mayoría de las personas emprendedoras, destacando su empatía y la capacidad de hacerles reflexionar.

» *Satisfacción con el mentor o mentora*

Se pidió a las personas mentorizadas que valoraran el grado de satisfacción con su mentor o mentora en un total de 6 ámbitos (relación, transmisión de conocimientos, transmisión de experiencia, empatía, reflexión, tiempo y esfuerzo dedicado), en una escala de 1 a 5, donde 1 representa “Muy bajo” y 5 “Muy alto”.

Para el conjunto de los 6 ámbitos la valoración de la aportación de los mentores y mentoras es muy alta en el 62% de los encuestados. Únicamente el 5% da una valoración inferior a 3. En términos generales la satisfacción es alta o muy alta en el 85% de los participantes, como muestran las gráficas siguientes.

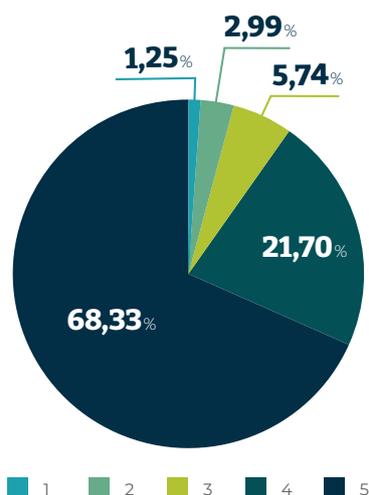
La mayor satisfacción se da con respecto a la relación creada con la persona mentora y su empatía para entender sus circunstancias y adaptarse a ellas a la hora de guiarlos, por encima de otros aspectos como la transmisión de conocimientos y experiencias. También valoran más la capacidad del mentor y la mentora para hacerles reflexionar, ampliar perspectivas y tomar decisiones.



» *Satisfacción con la relación creada con la persona mentora y su grado de empatía*

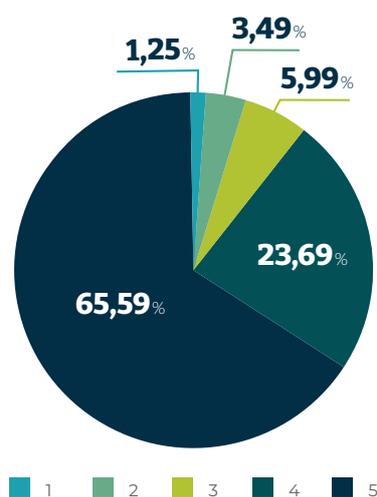
El 90% de las personas mentorizadas declaran estar satisfechas o muy satisfechas con la relación mantenida con la persona mentora que los acompañó. El 89,30% valoran positiva o muy positivamente la capacidad empática de la persona mentora para entender sus circunstancias y adaptarse a ellas a la hora de guiarlos.

Gráfico 16. Valoración del grado de satisfacción en la relación creada con la persona mentora.



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Gráfico 17. Valoración del grado de satisfacción con la capacidad empática de la persona mentora

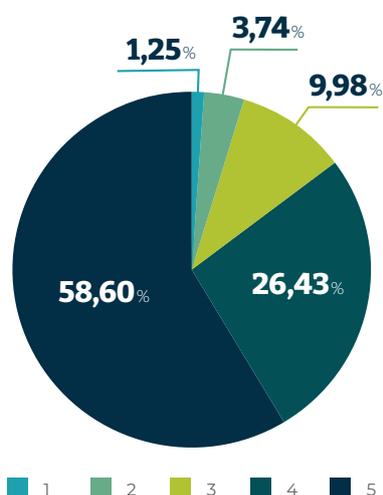


Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Satisfacción con la capacidad del mentor para transmitir conocimientos y experiencias*

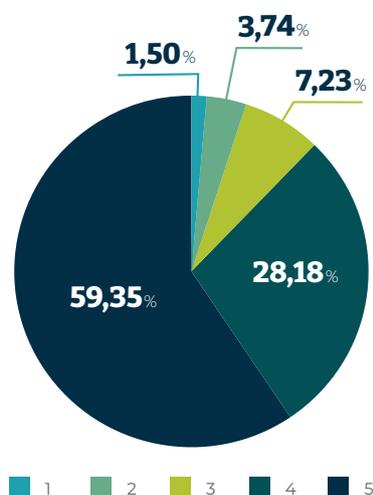
El 85% valoran positiva o muy positivamente la capacidad de la persona mentora para transmitir su experiencia y conocimientos.

Gráfico 18. Valoración del grado de satisfacción con la capacidad para transmitir conocimientos de la persona mentora



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Gráfico 19. Valoración del grado de satisfacción con la capacidad para transmitir experiencias de la persona mentora



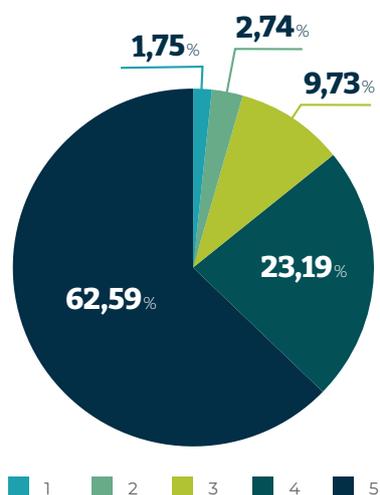
Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Satisfacción con la capacidad del mentor o mentora para hacerles reflexionar y tomar decisiones*

El 85,80% de las personas mentorizadas valoran positiva o muy positivamente la capacidad de los mentores y mentoras para hacerlos reflexionar, ampliar perspectivas, y ayudarles a tomar mejores decisiones para su negocio. De hecho, la mejora en la

reflexión y la toma de decisiones es algo que surge de manera constante en todas las entrevistas realizadas a las personas emprendedoras, considerándola como una de las mayores contribuciones del mentoring.

Gráfico 20. Valoración del grado de satisfacción con la capacidad para hacer reflexionar, ampliar perspectivas y tomar decisiones de la persona mentora

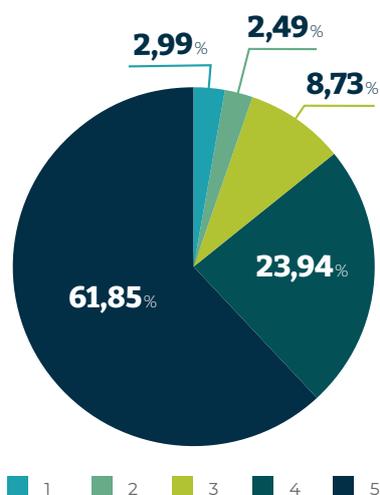


Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» *Satisfacción con el tiempo y esfuerzo dedicados por el mentor o mentora*

El 85,80% valoran positiva o muy positivamente el tiempo y esfuerzo dedicados por la persona mentora para guiarlos en la gestión de su negocio.

Gráfico 21. Valoración del grado de satisfacción el esfuerzo y tiempo dedicado por la persona mentora



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Si sumamos los resultados de las 6 variables analizadas en cuanto a la satisfacción de las personas emprendedoras con su mentor y mentora, obtenemos que en un 87% de los casos existe un grado de satisfacción alto o muy alto.

Este alto grado de satisfacción está fuertemente respaldada por las opiniones ofrecidas a través de las entrevistas. En este sentido, puede concluirse que, en prácticamente todos los casos, las personas mentoras y las emprendedoras encajan no sólo a nivel profesional/empresarial, sino también personal. La mayor parte de los participantes se muestran muy satisfechos con sus mentores y mentoras, por su empatía, su capacidad para hacerles reflexionar y tomar decisiones, sus aportaciones en experiencia y conocimientos y el tiempo y esfuerzo que han recibido de ellos.

Los participantes señalan que contar con el apoyo de su mentor o mentora les ha aportado mucha confianza y seguridad, porque les han ayudado a ver sus puntos fuertes y el valor diferencial de sus negocios. Otro aspecto destacable es que la seguridad adquirida, junto con el haber aprendido a priorizar, reflexionar y analizar bien las situaciones, les ha facilitado mucho la toma de decisiones. Tras pasar por el mentoring la mayoría de las personas mentorizadas coinciden en que se sienten más tranquilos y seguros, con más claridad y toman decisiones más rápidas de forma segura y razonada.



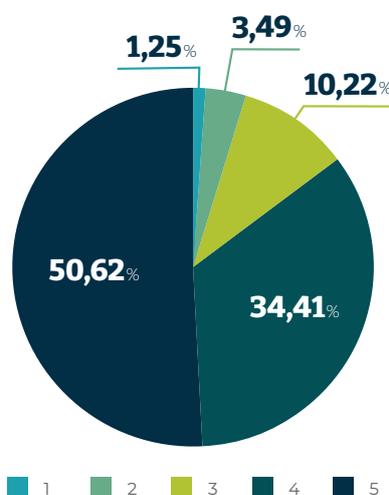
» *Satisfacción general con el programa*

El 85% de las personas mentorizadas manifiestan estar satisfechas o muy satisfechas con el programa.

A esta alta valoración contribuye, sin duda, el mentor o mentora, valorado como el elemento más importante por su capacidad para guiar a los emprendedores y emprendedoras a reflexionar, tomar mejores decisiones para sus negocios y hacerlos evolucionar. Además de por el apoyo emocional que suponen, especialmente, en momentos de crisis, como ha sucedido con el COVID-19.

El 87% de las personas emprendedoras están altamente satisfechas con su mentor o mentora.

Gráfico 22. Valoración del grado de satisfacción de las personas emprendedoras con el programa de mentoring



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

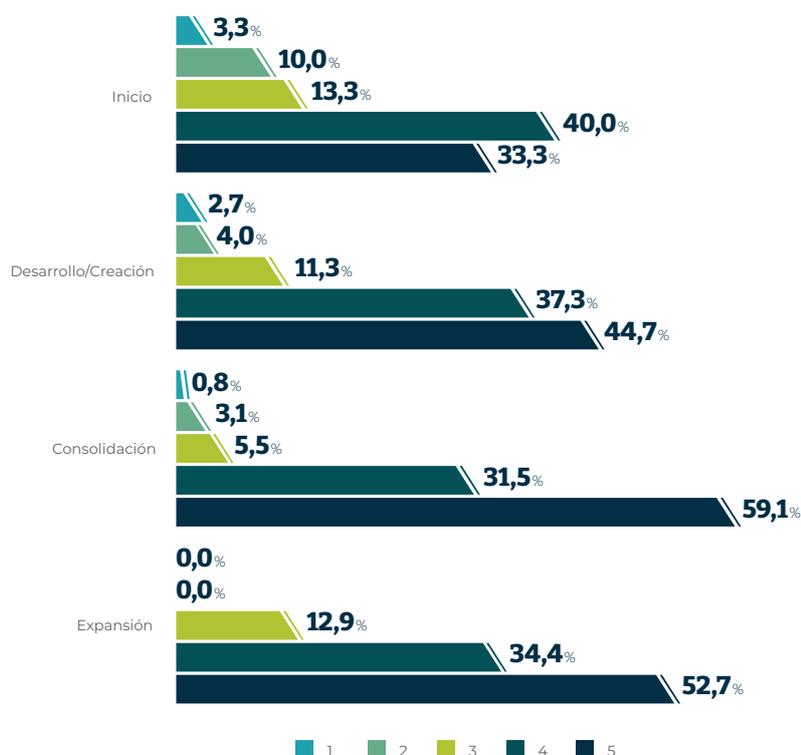
Adicionalmente, es necesario destacar que el 96,65% de personas mentorizadas recomendaría a otros emprendedores y emprendedoras participar en el programa. Todo ello es una muestra del alto grado de satisfacción de los participantes con el programa de mentoring de YBS.

Al analizar la distribución de dicha satisfacción en función de la fase de evolución del negocio, en la que se encontraban las personas mentorizadas, se aprecia que es más alta en las fases de consolidación (91%) y expansión (87%), que en las de iniciación y desarrollo. En todo caso, el nivel de satisfacción es alto en todas las fases pues en todas ellas está por encima del 73%.

Las diferencias de valoración, según la fase en la que se encuentran los negocios de los participantes, va descendiendo desde la fase de "consolidación" (91%) y "expansión" (87%), seguida de Desarrollo (82%) e Inicio (73%). Se trata de un resultado que puede ser intere-

sante analizar a futuro para adecuar el programa a las diferentes necesidades de cada fase en la que se encuentra un negocio.

Gráfico 23. Distribución del grado de satisfacción de las personas emprendedoras con el programa según las fases de desarrollo del negocio



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

La satisfacción con el programa desarrollado en el periodo 2028-2022 (85%) es similar a la de los 4 años precedentes (2013-2017) que se situó en el 87%. Sobre este punto parece necesario destacar:

- El mayor número de participantes en el periodo 2018-2022. Recordemos que se ha incrementado más de un 130% el número de personas emprendedoras participantes, en un 168% en el número de negocios apoyados y en un 185% en el número de relaciones de mentoring generadas, lo cual hace más difícil mantener los mismo niveles de satisfacción que el periodo anterior en el que hubo menor participación.
- La incidencia del COVID-19 en la situación personal y empresarial de los participantes, que puede generar sesgos en la valoración. Recordemos que durante los años 2020-2021 muchos negocios estuvieron cerrados y con grandes pérdidas económicas y que dichos años se encuentran dentro del periodo evaluado.

De hecho, el análisis de los resultados de las encuestas muestran que las personas mentorizadas durante el año fuerte de

la pandemia (2020) manifiestan un nivel de satisfacción, en su relación con la persona mentora, un poco inferior al del resto de los años del periodo analizado. Las valoraciones post-pandemia son las más elevadas en todas las dimensiones analizadas sobre el papel de la persona mentora, incluso por encima de los niveles pre-pandemia; Además, el nivel promedio de satisfacción con el programa descendió ligeramente durante el COVID, pero se recuperó en el 2022 por encima incluso del nivel previo a este periodo.

2.6.- Conclusiones

Desde sus comienzos en 2013 el programa de mentoring ha tenido un crecimiento constante, siendo especialmente relevante el experimentado en los últimos 5 años (2018-2022) con **un incremento del 130% en el número de personas emprendedoras participantes, un 168% en el número de negocios apoyados y un 185% en el número de relaciones de mentoring generadas.**

En 10 años de programa han participado 3641 personas y se han apoyado 3012 negocios con un **nivel de satisfacción muy alto (86% de media en los 10 años).**

“Las sesiones de mentoring me han hecho “parar y pensar”, algo que ha sido fundamental para comenzar a gestionar el negocio de una forma más reflexiva y analítica, en base a datos y números reales”.

Destaca también la diversidad de perfiles entre las personas participantes en cuanto a sexo, edad, diferentes colectivos, motivaciones para emprender y estado de desarrollo del negocio.

Sin duda, a todo ello contribuye la labor del mentor o mentora, que es uno de los aspectos más valorados del programa, tanto por su función clave para ayudar a los emprendedores y emprendedoras a tomar decisiones que repercuten en la buena evolución de sus negocios, como por la importancia de sus conocimientos y experiencias para tomarlas, además del apoyo emocional que supone poder contar con alguien que ya ha pasado por su situación para sentirse comprendidos, ampliar perspectivas, contrastar ideas e implementar soluciones.

“Ir de la mano de una persona de gran experiencia, como mi mentora, me ha permitido conocer el mundo empresarial de una forma realista y cercana.”

En 10 años el programa de mentoring ha ayudado a 3641 personas y apoyado a 3012 negocios con un índice de satisfacción del 86%.

3

Impacto del programa de mentoring sobre las personas emprendedoras



“El mentoring ha sido una experiencia transformadora porque he aprendido a darme valor como emprendedor.”

3.1.- Introducción

En este capítulo se aborda el análisis del impacto del programa en las personas emprendedoras, que han sido mentorizadas durante los años 2018-2022, en tres dimensiones:

- » Desarrollo de competencias.
- » Adquisición de conocimientos y capacidades de gestión empresarial.
- » Cambios en su situación personal, laboral y económica.

A todas ellas se les ha preguntado si consideran que el programa de mentoring les ha permitido mejorar en las diferentes competencias, capacidades de gestión y situación personal-profesional, que se irán desgranando en los siguientes apartados, y cuál es su grado de satisfacción con el aprendizaje de cada una de ellas de 1 a 5 (siendo 1 “nada satisfecho” y 5 “totalmente satisfecho”).

3.2.- Desarrollo de competencias

Se han tenido en cuenta **cuatro bloques de competencias que se consideran claves en el desarrollo del talento emprendedor:** emocionales, intelectuales, sociales y ejecutivas, tal y como se describen en el siguiente cuadro.

Emocionales	Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">» Gestión emocional y del estrés» Seguridad en uno mismo» Capacidad de resiliencia» Confianza en el futuro	<ul style="list-style-type: none">» Creatividad» Ampliación de perspectivas» Pensamiento crítico-reflexivo» Incremento y acceso a nuevos conocimientos
Ejecutivas	Sociales
<ul style="list-style-type: none">» Orientación a metas y empuje a resultados» Planificación y organización» Toma de decisiones» Proactividad (puesta en marcha de acciones)	<ul style="list-style-type: none">» Liderazgo e influencia» Comunicación» Negociación» Establecimiento, desarrollo y aprovechamiento de contactos, alianzas y relaciones de negocio

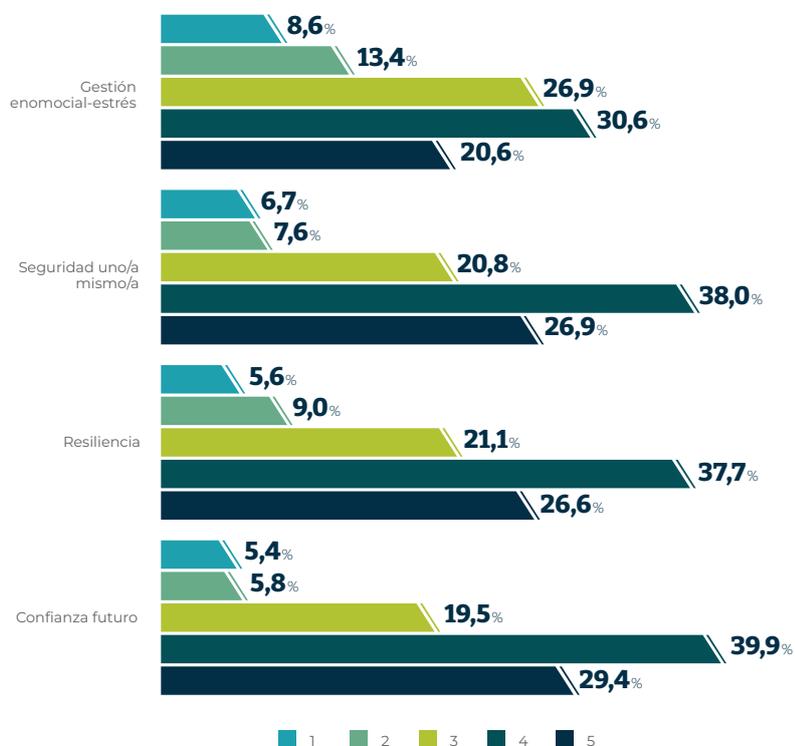
» Dimensión emocional

El 52% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en cuanto a la gestión emocional-estrés. Este porcentaje aumenta hasta el 65% en el caso de la seguridad en sí mismos.

La capacidad de resiliencia ha mejorado bastante o mucho en un 65% de las personas mentorizadas tras su participación en el programa. No obstante, la mayor mejoría en las competencias de la dimensión emocional se aprecia en la “confianza en

el futuro”, puesto que el 69,60% de las personas emprendedoras señalan que, gracias al mentoring, han mejorado bastante o mucho en la confianza en su futuro como emprendedores.

Gráfico 24. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las competencias emocionales de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Es importante resaltar que las cuatro competencias de esta dimensión están interrelacionadas y que para experimentar “confianza en el futuro” es necesaria la confianza en uno mismo, una mayor capacidad de resiliencia (gestión eficaz de las dificultades y superación de la adversidad) y una buena gestión del estrés.

“La seguridad en una misma para continuar con tu proyecto personal solo puedes conseguirla a través de un mentor. Estoy tremendamente agradecida.”

Si sumamos las mejoras en las cuatro competencias de esta dimensión obtenemos como resultado que el 62% de las personas emprendedoras han obtenido una mejora significativa (bastante o mucho) en su gestión emocional.

Para algunos emprendedores y emprendedoras, tal y como expresan en las entrevistas, esto ha sido clave, sobre todo para quienes estaban en los inicios de su negocio.

“Las sesiones de mentoring me ayudaron a quitar la incertidumbre y ansiedad derivadas de que es mi primera experiencia como emprendedor.”

Se ha analizado también la influencia en las valoraciones según sexo, edad, periodo de mentorización y fase en la que se encuentra el proyecto empresarial. Las personas mentorizadas en 2018 son las que realizan las valoraciones más altas en cuanto a su mejora en todos y cada uno de los aspectos analizados en la dimensión emocional.

Las personas mentorizadas con edades comprendidas entre 30 y 39 años son las que manifiestan, globalmente, un mayor nivel de avance en todos los aspectos de la dimensión emocional. Las más jóvenes destacan su progreso en cuanto a la confianza en el futuro y las personas de más edad otorgan una mayor valoración a su progreso en cuanto a resiliencia y confianza en uno mismo.

Las mujeres puntúan por encima de los hombres en todos los aspectos de la dimensión emocional excepto en el relativo a la confianza en el futuro.

Los resultados cuantitativos son apoyados por los comentarios obtenidos de las personas mentorizadas en las entrevistas. Lo que más destacan es que las sesiones con su mentor o mentora les ayudaron a reducir la incertidumbre y ansiedad derivada de ser su primera experiencia como emprendedor.

Destacan también una mejora en la seguridad a la hora de interactuar con clientes y proveedores, mayor tolerancia a la frustración, mayor tranquilidad para afrontar decisiones y situaciones difíciles. En general, se sienten más seguros y sólidos en la gestión de sus negocios. En algunos casos, esto ha repercutido en que están más convencidos del valor de su servicio y han adecuado los precios de venta de los mismos a dicho valor, siendo capaces de defenderlo ante el cliente y ponerle límites cuando exigen más de lo que incluye el servicio.

Valoran mucho que su mentor o mentora les ha ayudado a gestionar el exceso de motivación e hiperactividad que, a su vez, ha redundado en un mayor cuidado de su equilibrio personal y profesional y les ha proporcionado un mayor bienestar.

Destacan cómo el mentoring les ha servido para enfocarse en lo importante y no dejarse llevar por la vorágine del día a día, lo cual les aporta seguridad y les hace ser más productivos. También a dejar atrás el perfeccionismo y desdramatizar, lo que reduce su ansiedad y les hace más resilientes.

En general, la mayor parte de las personas entrevistadas coinciden en el incremento de su capacidad de resiliencia, que se traduce en no quedarse paralizados y bloqueados cuando las cosas van mal, o no salen como esperaban, y en seguir buscando otras salidas.

“Gracias al proceso de mentoring he adquirido una mayor solidez psicológica.”

Un 62% de los participantes han mejorado significativamente en su gestión emocional gracias al programa de mentoring.

La confianza en el futuro es una mejora que destacan muchas de las personas entrevistadas y se ha traducido en alzar la mirada del día a día y pensar en el negocio a 5 años vista. Una de las entrevistadas, por ejemplo, comenta que *“el mentoring me ha dado tranquilidad de ver como mi empresa puede continuar y prosperar abriendo nuevas líneas de negocio”*, otra que *“he podido convencerme de que puedo hacer crecer mi negocio sin perder el equilibrio de mi vida personal y profesional”*.

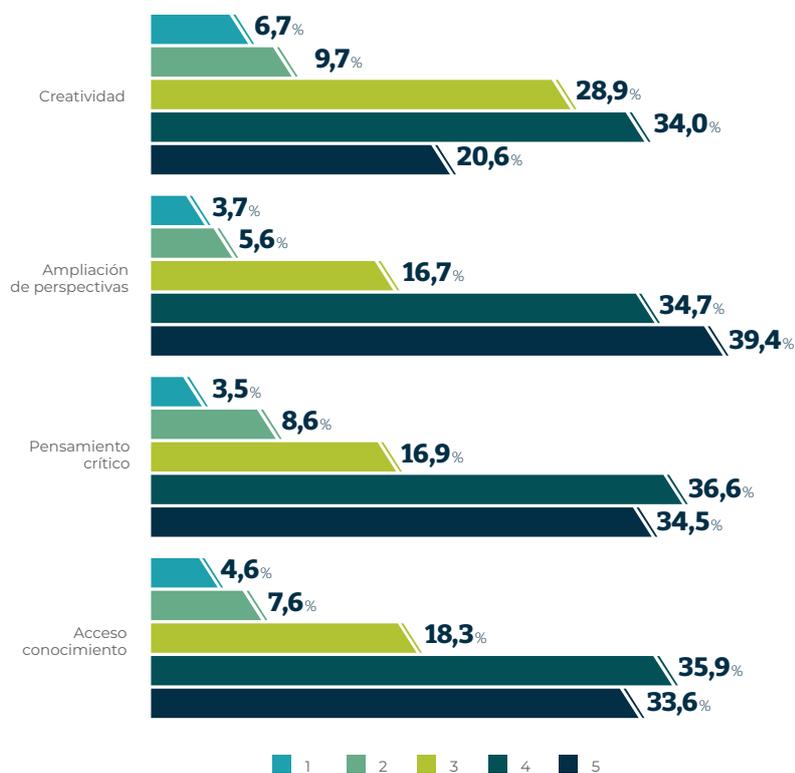
» *Dimensión intelectual-cognitiva*

La mejora más significativa en cuanto a las competencias de la dimensión intelectual y cognitiva está relacionada con la ampliación de perspectiva, puesto que el 74,10% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en esta dimensión.

Le siguen con el 71,60% el **pensamiento crítico-reflexivo** y con el 70,10% el **incremento de nuevos conocimientos**.

La **creatividad** es la competencia menos desarrollada de esta dimensión, si bien el 53,60% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en ella a raíz del proceso de mentoring.

Gráfico 25. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las competencias intelectuales-cognitivas de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Es necesario destacar que tres de las competencias de esta dimensión tienen resultados de mejora por encima del 70%, lo que parece demostrar que el mentoring mejora la capacidad de pensar de las personas y que la persona mentora actúa de facilitadora del pensamiento, yendo más allá de ser una mera transmisora de conocimientos y experiencias. También es importante señalar la incidencia que el mentoring ha tenido en la mejora del pensamiento crítico-reflexivo (72%) dado que se trata de una de las competencias más demandadas, hoy en día en cualquier rol profesional. De hecho, es una de las 10 habilidades principales para enfrentar los desafíos futuros según el World Economic Forum.

Si sumamos las mejoras en las cuatro competencias de esta dimensión obtenemos como resultado que el 67,50% de las personas emprendedoras han obtenido una mejora significativa (bastante o mucho) en el desarrollo de las competencias asociadas a un pensamiento de mejor calidad (ampliación perspectivas, reflexión, pensamiento crítico, adquisición de nuevos conocimientos y creatividad).

“Mi mentor me ayudó a ampliar la mirada, lo que se tradujo en especializarme en un área de actividad concreta y de ahí se abrieron más opciones de negocio.”

Respecto al acceso y adquisición de nuevos conocimientos hay diferencias significativas en función de la edad de las personas mentorizadas. Las de mayor edad (más de 60 años) son las que menor mejora señalan haber experimentado con el mentoring, mientras que las más jóvenes (entre 22 y 29 años) las que dan una valoración más alta al avance en este aspecto.

Gráfico 26. Distribución por edades de la mejora en adquisición de nuevos conocimientos de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Un 72% de los participantes han mejorado significativamente su pensamiento crítico-reflexivo, que según el World Economic Forum es una de las 10 habilidades principales para enfrentar los desafíos futuros.

También existen diferencias por razón de sexo en cuanto al desarrollo de las competencias intelectuales y cognitivas: los hombres declaran un mayor avance que las mujeres en el desarrollo de pensamiento crítico-reflexivo, y las mujeres lo manifiestan para el incremento y acceso a nuevos conocimientos.

Gráfico 27. Distribución por género en la mejora del pensamiento crítico-reflexivo de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Gráfico 28. Distribución por género en la mejora de adquisición de nuevos conocimientos de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Las valoraciones de las personas emprendedoras entrevistadas corroboran los resultados cuantitativos en esta dimensión competencial. Muchas de ellas señalan como sus mentores y mentoras les han ayudado a conocer mejor el contexto empresarial en el que se mueven y descubrir nuevas posibilidades en él para desarrollar nuevos servicios, así como para establecer nuevas colaboraciones para sus negocios. También han ampliado el conocimiento sobre su competencia, así como sobre la gestión económica de una empresa, además de otros conocimientos como fiscalidad, contratación mercantil, cómo hacer estudios de mercado, estrategias para conocer mejor al cliente, y saber cómo llegar a él de forma más efectiva, calcular márgenes, poner precios a sus productos y servicios, contratar personas o seleccionar proveedores.

En lo que más coinciden la mayoría es que las sesiones de mentoring les han servido para **“parar y pensar”** y gestionar sus negocios de una forma más reflexiva y analítica, pues antes lo hacían de forma más intuitiva e impulsiva. Ahora saben analizar mejor los riesgos de cada decisión que quieren tomar, anticipar escenarios y analizar diferentes soluciones.

“Mi mentor me ha ayudado a hacerme las preguntas correctas para mejorar la gestión económica de mi negocio.”

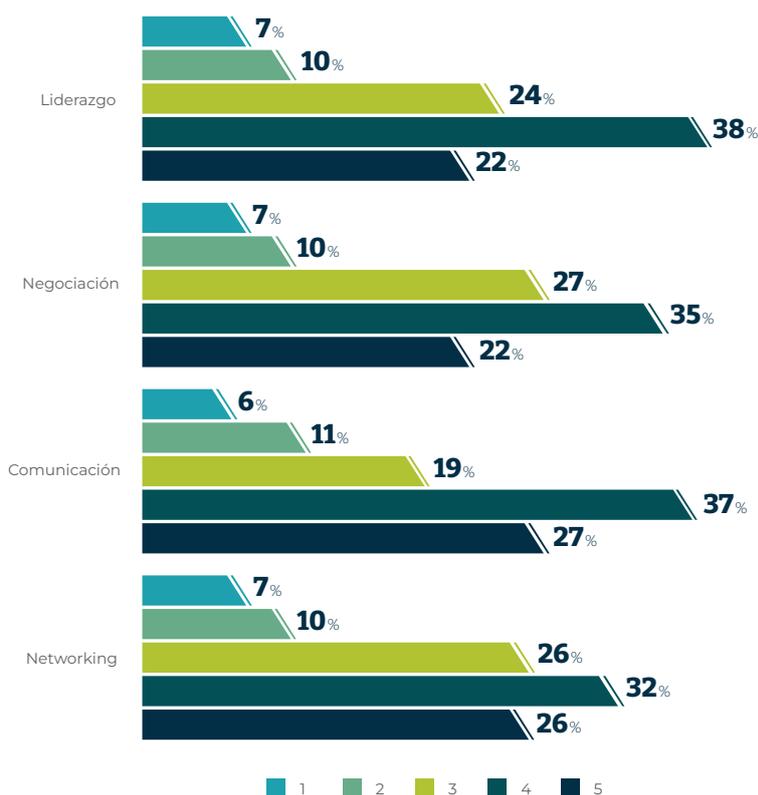
» *Dimensión social*

La competencia social que ha experimentado mayor desarrollo en las personas emprendedoras es la comunicación.

Un 63,30% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en esta competencia, seguida del liderazgo donde el porcentaje es del 60%.

En el caso de la competencia de negociación, el 57% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho y un 58% para el caso de la capacidad de establecer, desarrollar y aprovechar contactos, alianzas y relaciones de negocio.

Gráfico 29. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las competencias sociales de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Todas las competencias vinculadas a la dimensión social experimentan un desarrollo y mejora en más del 55% de las personas emprendedoras, gracias al mentoring. El resultado global es que el 60% ha mejorado en las competencias asociadas a esta dimensión.



Analizando los resultados obtenidos, en función de la fase en la que estaba el proyecto empresarial de las personas participantes, se observa que los mayores avances en las competencias sociales se producen en aquellas que tienen proyectos en fase de “Consolidación” y “Expansión”, con mayor incidencia de mejora en este último caso en todas las competencias sociales, excepto en lo relativo al “Networking” donde el progreso es mayor para las empresas que se encuentran en la fase de “Consolidación”.

Se detecta un patrón en cuanto a que las personas mentorizadas en 2018 y 2022 realizan valoraciones más elevadas respecto a su percepción en la evolución de todos los aspectos que contiene la dimensión social que aquellas que fueron mentorizadas en 2019, 2020 y 2021, que se mantienen en niveles inferiores. En dichos resultados han podido tener impacto las medidas de restricción de contacto social, confinamiento y el miedo generado en muchas personas a acudir a lugares públicos con personas desconocidas y grupos amplios, dado que todo ello tiene una incidencia relevante en el desarrollo de habilidades como la comunicación y el networking.

Las personas mentorizadas más jóvenes (entre 22 y 29 años) y las de mayor edad (60 años o más) son las que manifiestan puntuaciones más altas en todos los aspectos de esta dimensión, salvo en liderazgo e influencia en el caso de las personas de más edad.

Hombres y mujeres valoran de manera muy similar sus progresos en todos los ámbitos contemplados dentro de la dimensión social, excepto en contactos, alianzas y relaciones de negocio en los cuales los hombres manifiestan una mejoría claramente superior a la que declaran las mujeres. Al respecto señalar que la menor participación de las mujeres en redes de contactos y actividades de networking es una constante en los resultados de las diversas investigaciones y estudios sobre emprendimiento, actividad empresarial y género. La presencia de la mujer en las redes empresariales suele ser escasa, dedican menos tiempo a su desarrollo y mantenimiento que los hombres, a pesar de que se ha revelado que juega un papel esencial para la supervivencia y éxito de las empresas³.

Las entrevistas realizadas a las personas mentorizadas revelan aspectos interesantes en cuanto al impacto del desarrollo de la dimensión social en su rol como empresarios y empresarias y la gestión de su negocio. Muchas manifiestan haberse dado cuen-

Un 60% de los participantes han mejorado significativamente sus habilidades sociales y esto ha sido clave para la consolidación y expansión de sus negocios.

3. Fuente: Materano, Ruiz, Torres y Valera (2009); Díaz, Hernández, Sánchez y Postigo (2010); Jayawarna, Jones y Marlow (2015); Heller (2010).

ta de la importancia de salir del negocio, asistir a ferias, eventos y hacerse visibles. Para el desarrollo de las habilidades sociales ha sido clave el ejemplo de los mentores y mentoras y su acompañamiento. Algunas personas mentorizadas relatan que han participado en actividades de networking junto a sus mentores y mentoras, que estos les han presentado gente interesante para sus negocios y que han compartido sus contactos con ellos.

En algunos casos esto ha servido como acicate para ser más activos socialmente y comenzar a buscar contactos interesantes y gestionar su propia red de influencia, así como para presentarse a premios, como relata una de las entrevistadas, y ganarlos, lo que le ha dado no solo más visibilidad en su territorio sino también mucha confianza.

Para algunos ha sido clave trabajar las habilidades sociales en el proceso de mentoring puesto que durante el mismo incorporaron a su primera persona contratada, lo cual hizo necesario trabajar su capacidad de liderazgo: aprender a delegar, a comunicarse con ellos, negociar y motivarlos.

En otros casos, el desarrollo de habilidades sociales fue clave para gestionar los conflictos entre socios, así como para tener reuniones de trabajo más efectivas. La mejora en las habilidades de comunicación ha sido muy importante en este último caso: controlar mejor lo que se dice, saber qué decir y qué no y cuándo, saber estar, sentirse más seguros, comunicar mejor sus ideas e influir más. Algunas personas relatan también que han mejorado su habilidad para hablar en público.

Valoran mucho el ejemplo de los mentores y mentoras en la forma de gestionar personas y equipos, destacando que han aprendido de ellos a ser cercanos con su personal, sin caer en el colegueo o la familiaridad y mantener una relación profesional satisfactoria para ambas partes.

En materia de negociación han aprendido a manejarse con proveedores y clientes, escuchar bien a la otra parte y detectar sus necesidades, negociar precios y descuentos, tener claro en qué pueden ceder y en qué no, y saber hasta dónde pueden llegar en dichas negociaciones.

“Sin el mentoring no hubiera sido posible aprender a comunicar y vender mi proyecto, así como a negociar con los clientes.”

“Gracias a mi mentora he ampliado y diversificado mucho mi red de contactos.”

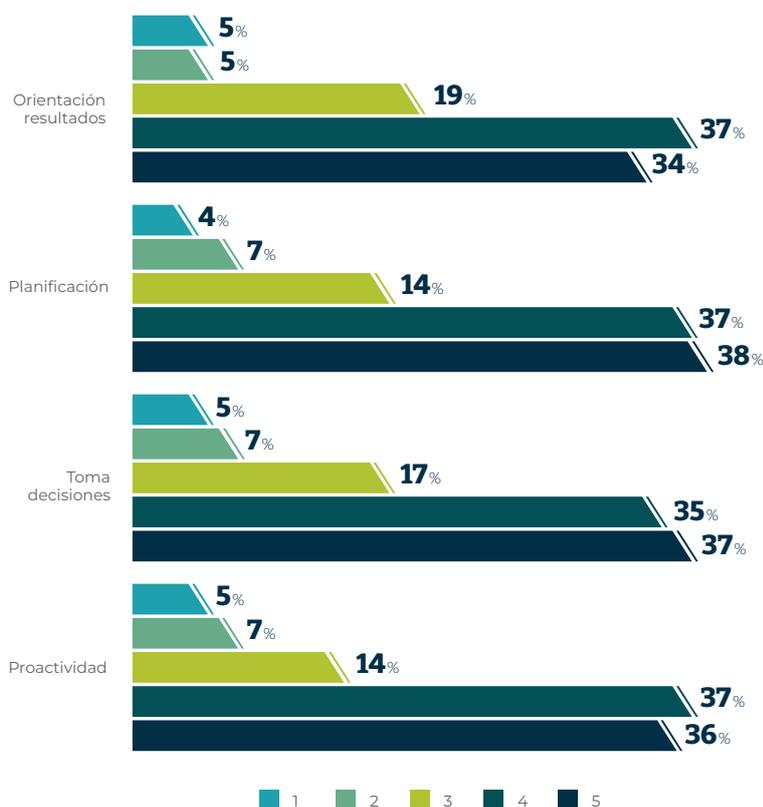
» Dimensión ejecutiva

El 72% de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en cuanto a su orientación a metas y resultados y en su capacidad de toma de decisiones, gracias al mentoring.

Aún mayores son las mejoras experimentadas en relación a la planificación y organización puesto que el 75,10% de las personas emprendedoras las han desarrollado bastante o mucho con el proceso de mentoring.

En el caso de la proactividad, entendida como capacidad ejecutiva para poner en práctica ideas y decisiones, el 74,30% % de las personas mentorizadas declaran haber mejorado bastante o mucho en esta competencia.

Gráfico 30. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las competencias ejecutivas de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Las cuatro habilidades relacionadas con la dimensión ejecutiva presentan una mejoría muy notable con el mentoring, puesto que todas las evaluadas obtienen resultados muy buenos y bastante buenos en más del 70% de los participantes. En términos de conjunto, el 73% de las personas emprendedoras manifiestan una clara mejoría en este tipo de habilidades.

Al igual que en las anteriores dimensiones, las personas mentorizadas en los años afectados por la pandemia (2020-2021) presentan una valoración más baja en la mejora de las cuatro competencias de la dimensión ejecutiva.

Las personas mentorizadas más jóvenes son las que valoran con una puntuación más elevada sus avances en todos los aspectos de esta dimensión. El resultado no es de extrañar, puesto que las habilidades ejecutivas son un reflejo de una mayor madurez mental.

Analizando las diferentes fases en las que se encontraban los proyectos de las personas emprendedoras, se observa que la mayor mejora a nivel de la dimensión ejecutiva se da en las fases de "Consolidación" y "Expansión", en relación sobre todo a la "Proactividad" en el primer caso, y la "Orientación a metas y empuje a resultados", en el segundo.

Las aportaciones y resultados del mentoring en esta dimensión son claros y concretos, según han compartido las personas emprendedoras entrevistadas:

- Aprender a fijar objetivos de facturación, ver la tendencia de las ventas y establecer un número de nuevos productos a lanzar cada año.
- Realizar proyecciones de negocio a 1 año.
- Aprender a focalizarse, seleccionar las áreas de mejora de su negocio en las que centrarse, priorizar y no pretender abarcarlo todo.
- Planificar, realizar previsiones, revisarlas, gracias a lo cual no han vuelto a romper stocks.
- Gestionar mejor el tiempo y organizarse mejor, lo que ha evitado sentirse desbordados.
- Digitalizar la gestión del negocio.
- Saber seleccionar mejor en qué nuevas ideas invertir sus esfuerzos y recursos, analizándolas bien en cuanto a su encaje con el negocio, hacer números y tomar decisiones con más claridad y seguridad.

El mentoring ha contribuido a que muchos de los emprendedores y emprendedoras sean proactivos, tomen la iniciativa de moverse ante diferentes situaciones y escenarios, ser más perseverantes y no quedarse esperando. En concreto, algunos señalan que esto les ha servido para perder la vergüenza a la hora de insistir, hacer seguimiento, reclamar cosas con las que no están de acuerdo con proveedores y pedidos, principalmente. También les ha ayudado a salir a buscar nuevos clientes y oportunidades de negocio.

Entre el 71% y el 75% de los participantes han mejorado significativamente su orientación a resultados, su proactividad, su planificación, organización y la toma de decisiones.

Otra mejora, que destacan todos los entrevistados, tiene que ver con la toma de decisiones. Muchos de ellos relatan que antes se bloqueaban o tomaban decisiones precipitadas y de forma impulsiva, mientras que, tras el mentoring, analizan, se ponen en el peor escenario posible, evalúan riesgos, siguen un proceso y son más prudentes. También indican que resuelven las situaciones de manera mucho más rápida porque lo ven todo más claro y les cuesta menos renunciar. Se sienten personas más decididas.

“A partir del trabajo con mi mentor resuelvo de manera mucho más rápida, porque lo veo todo más claro al tener objetivos y metas bien fijados.”

El programa de mentoring ha contribuido de manera significativa al desarrollo de las competencias ejecutivas de los emprendedores y emprendedoras (en un 73% de los casos), seguido de las competencias cognitivas (68%), las emocionales (62%) y las sociales (60%).

Estos resultados son coincidentes con otros estudios del impacto en el desarrollo competencial de las personas emprendedoras participantes en programas de mentoring⁴.

Gráfico 31. Contribución del programa de mentoring a la mejora del desarrollo de competencias asociadas al talento emprendedor



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

4. Pereyra, M., Aboal, D., & Rovira, F. (2021). How effective are training and mentorship programs for entrepreneurs at promoting entrepreneurial activity? An impact evaluation. *SN Business & Economics*, 1(7), 97; Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410-1425; St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International entrepreneurship and management journal*, 8, 119-140.

3.3- Adquisición de conocimientos y capacidades de gestión empresarial

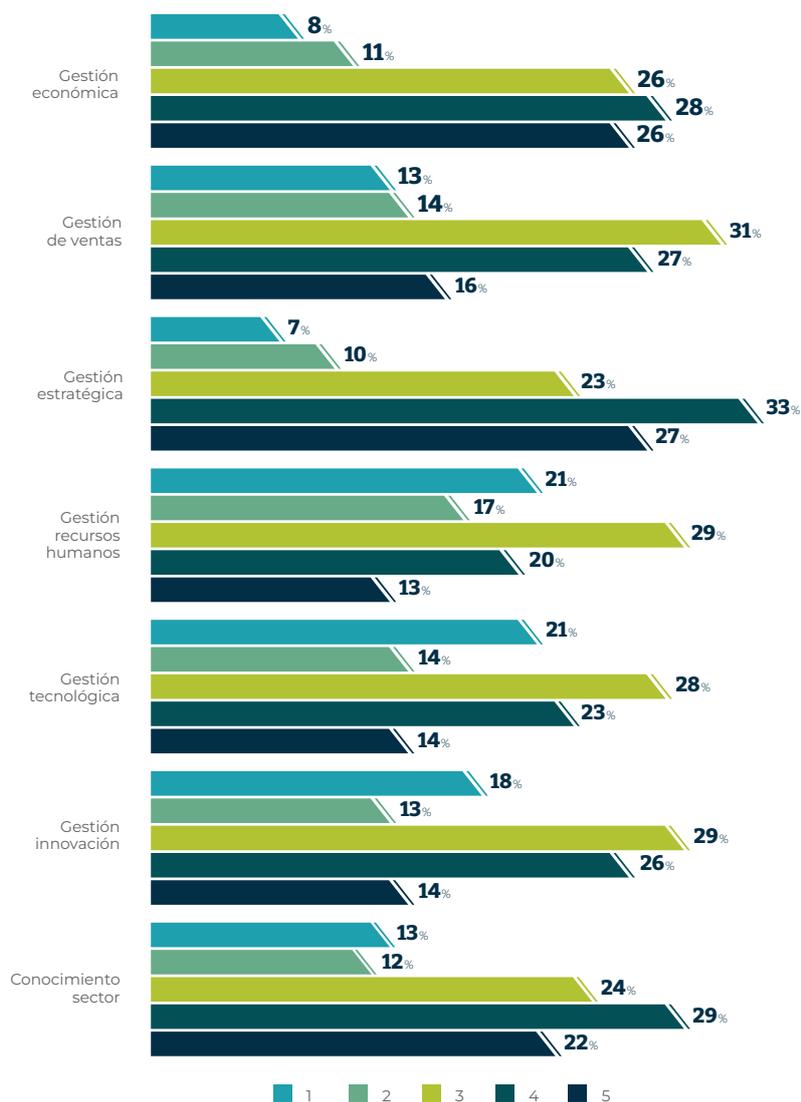
En este apartado se analizan los resultados en relación a la adquisición de conocimientos y capacidades de gestión empresarial que han experimentado las personas emprendedoras gracias al programa de mentoring. En concreto, se les pidió que indicaran su grado de satisfacción de 1 a 5, siendo 1 “nada satisfecho” y 5 “totalmente satisfecho” en cuanto a la mejora experimentada a través del programa de mentoring en los siguientes aspectos, trabajados en las sesiones de mentoring:

- » Gestión económica.
- » Gestión de ventas off line y online.
- » Gestión estratégica y desarrollo del modelo de negocio.
- » Gestión de RRHH (contratación, gestión de personas, gestión de equipos).
- » Gestión tecnológica (digitalización, IT).
- » Gestión de la innovación.
- » Conocimientos del sector de actividad y de la realidad y dinámica empresarial.

La mejora más relevante se ha producido en cuanto a la gestión estratégica y desarrollo del modelo de negocio, dado que el 60% de las personas mentorizadas declaran estar muy satisfechas o totalmente satisfechas en la mejoría experimentada en relación a esta capacidad. Le sigue con un 55% la gestión económica y con un 52% el conocimiento de su sector y de la realidad empresarial.



Gráfico 32. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las capacidades de gestión empresarial de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

El resto de capacidades se han desarrollado de forma muy satisfactoria en menos del 50% de los participantes, en concreto, la gestión de las ventas en el 43,10% de los casos y la gestión de la innovación en el 40%. Los menores progresos se han obtenido en la mejora de la capacidad de gestión tecnológica, que solo ha repercutido en un 37% de las personas mentorizadas, y en la gestión de los recursos humanos en un 33%.

Al respecto señalar que estos resultados tienen que ver con el tipo de negocios participantes en el mentoring, en su in personas empleadas o con una sola, y con tipologías de actividad en los que la demanda tecnológica no es tan alta.



Las personas mentorizadas de más edad (60 o más años) manifiestan el mayor avance de todos los grupos de edad gracias al mentoring en los tres aspectos de la gestión del negocio que tienen que ver con la gestión tecnológica, la innovación y el conocimiento del sector de actividad.

En todo caso, es preciso destacar que únicamente un 23% de los participantes otorga una valoración a la mejora de sus competencias inferior a 3, lo que supone que el 77% de las personas emprendedoras tienen un alto grado de satisfacción con las mejoras experimentadas en las competencias de gestión de negocios.

Lo que más destacan las personas emprendedoras entrevistadas en relación a la mejora en la gestión de sus negocios se refiere a aspectos como los siguientes:

- » **Gestión económica:** mejora en la gestión contable, elaboración de presupuestos, claridad en el manejo de las cuentas de la empresa, saber calcular a cuánto cobrar la hora de servicio o trabajo.
- » **Gestión de ventas *offline* y *online*:** tener pautas de cómo incrementar el número de clientes, acceder a ellos, realizar promociones atractivas, diversificar ventas, realizar un plan de marketing.
- » **Gestión estratégica y desarrollo del modelo de negocio:** desarrollo de una visión de futuro, saber dónde poner el foco y dónde está el valor diferencial de la empresa, cómo crecer, elaborar un plan estratégico y un plan de negocio. En definitiva, encauzar el negocio de una forma estratégica y profesional.
- » **Gestión de RRHH:** definir el perfil necesario para cada puesto y gestionar la contratación, mejorar la comunicación interna y el reparto de tareas de trabajo, aprender a tener personas a su cargo.
- » **Gestión tecnológica:** desarrollar una plataforma interna para trabajar de forma digital, cómo usar la tecnología para acceder a nuevos clientes, gestionar las redes sociales para obtener mayor visibilidad y acceso a nuevos clientes, cómo llevar a cabo la digitalización de los datos económicos.
- » **Gestión de la innovación:** aprender a analizar el mercado y la competencia para generar nuevas ideas y aportar un carácter innovador al modelo de negocio.
- » **Conocimientos del sector de actividad y de la realidad y dinámica empresarial:** saber cómo buscar y conseguir información para conocer bien el mercado, a la competencia y a los posibles proveedores, acudir a ferias y eventos y conocer otras experiencias de emprendedores, conocer mejor a la competencia.

La mejora en la gestión estratégica y desarrollo del modelo de negocio es la más destacada por la mayoría de los participantes.

3.4.- Cambios en la situación personal, laboral y económica

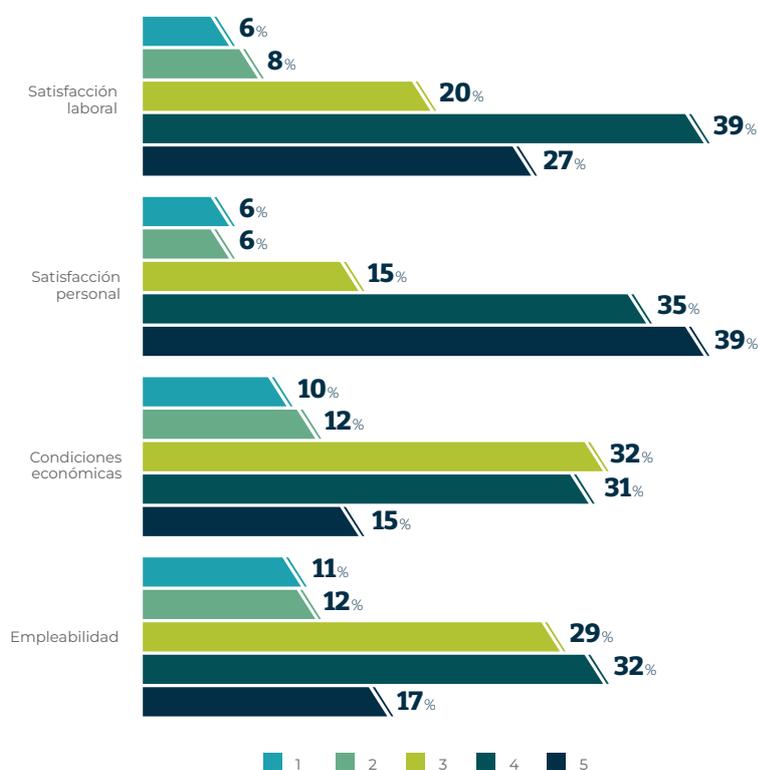
En este apartado se analizan los resultados en relación a la contribución del programa a la mejora de la satisfacción personal y laboral, las condiciones económicas y la empleabilidad (facilidad de acceder a nuevas y/o mejores oportunidades profesionales) de las personas mentorizadas.

Se pidió a estas que evaluaran en qué medida consideraban que el programa de mentoring había contribuido a mejorar dichos aspectos en una escala del 1 al 5, correspondiendo 1 a “nada” y 5 a “mucho”.

Los resultados revelan que el 63% ha mejorado bastante o mucho en relación a su situación personal, laboral y económica, tras su participación en el programa, puesto que únicamente el 17% otorga una puntuación inferior a 3 en los cuatro aspectos.

El mayor impacto del programa de mentoring se aprecia en la “satisfacción personal” que se incrementa bastante o mucho en el 74% de los participantes, sumando los porcentajes de los valores 4 y 5, seguido por la “satisfacción laboral” con un 66%, a continuación la “empleabilidad” (facilidad de acceder a nuevas y/o mejores oportunidades profesionales) en un 49% y, en último lugar, las “condiciones económicas” (46%).

Gráfico 33. Contribución del programa de mentoring a la mejora en la situación personal, laboral y económica de las personas emprendedoras



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

“El mentoring me ha dado la fuerza y confianza para luchar por lo que quiero ser en la vida.”

Resulta necesario destacar que el nivel de satisfacción personal experimenta una mejora significativa gracias al mentoring a pesar de que el resto de aspectos lo hacen en menor medida. Esto debería ser analizado en mayor profundidad para entender, por una parte, como funcionan las interacciones entre empleabilidad, situación económica y satisfacción laboral con la satisfacción personal. Y por otra, para determinar el impacto que todo ello tiene en la mejora de los negocios, pues en definitiva es una persona la que los crea y hace crecer y en ello tiene una gran influencia el nivel de satisfacción de dicha persona.

Al respecto cabe señalar algunos de los mensajes que más se han repetido por parte de las personas emprendedoras en las entrevistas en relación a su satisfacción personal: ***“tengo más confianza y seguridad en mí mismo”, “estoy más feliz porque veo los resultados de mi negocio”, “he logrado bajar mi nivel de ansiedad”, “me he sentido muy satisfecha y sorprendida a lo largo de toda la experiencia con mi mentora”, “me he dado cuenta de que estaba haciendo bien las cosas y esto me ha aportado mucha calma y paz”, “es muy gratificante verse acompañada y respaldada por personas muy preparadas y experimentadas”.***

En este sentido, es probable que el mentoring aporte un valor diferencial en cuanto a otros servicios, como pueden ser la consultoría o el asesoramiento técnico, dado que se centra más en trabajar con la persona para que esta impulse su negocio, que en recomendar o implementar soluciones estandarizadas para la gestión del negocio.

Las personas que desarrollaron su proceso de mentoring en 2018 y en 2022 aportan valoraciones más altas que el resto, respecto a los cuatro aspectos que se han tenido en cuenta dentro del ámbito de la mejora en la situación y condición laboral. De nuevo en ello ha podido tener impacto el hecho de que 2020 y 2021 fueron los años más afectados por la pandemia del COVID-19.

Las personas mentorizadas, cuya edad oscila entre 30 y 39 años y las que tienen 60 o más años, son las que manifiestan valoraciones más altas en cuanto a su percepción de mejora en relación a la satisfacción laboral, la satisfacción personal y las condiciones económicas.

La mejora en la empleabilidad es más alta en las personas más jóvenes (de 20 a 39 años) y en los hombres. Este último segmento poblacional también experimenta una mayor mejoría que las mujeres, en lo que respecta a las condiciones económicas.

En relación a la mejora en su satisfacción laboral, **las personas mentorizadas entrevistadas coinciden en señalar que han madurado mucho como emprendedoras, se sienten más motivadas con sus**

El 74% de las personas emprendedoras han experimentado una mejora muy significativa en su satisfacción personal tras su participación en el programa de mentoring.



negocios, disfrutan más de ellos y están más satisfechas profesional y personalmente. En este último punto destacan que ha tenido mucha importancia el hecho de que, **gracias al trabajo con su mentor o mentora, han aprendido a autocuidarse y a no dejarse arrastrar por el negocio y sienten que tienen mayor control sobre su vida y que su negocio está más encauzado.** También señalan que se sienten más reconocidos por sus clientes.

Su situación económica ha mejorado porque han encontrado nuevos clientes, ha aumentado su facturación, han tomado mejores decisiones y han aprendido a hacer una gestión económica del negocio más eficiente.

“El mentoring ha sido una experiencia esclarecedora”.

Si bien la mayoría no se plantea dejar su negocio, algunos consideran que de hacerlo estarían en mejores condiciones de encontrar trabajo, entre otras cosas, porque gracias al mentoring han aprendido a hacer valer y comunicar su perfil como profesionales. En algunos casos, debido a ello, han recibido ofertas profesionales de su sector.

En otros casos relatan que ahora se ven capaces de compaginar su proyecto empresarial con colaborar a tiempo parcial con una empresa y así ampliar la red de contactos. Incluso que se sienten capaces de encontrar a alguien que les contrate.

3.5.- Conclusiones

En base a los resultados analizados es posible afirmar que el programa de mentoring de YBS genera un impacto positivo en las personas emprendedoras.

Mejoran sus competencias emocionales, cognitivas, sociales y ejecutivas, destacando, especialmente, su capacidad de reflexión y pensamiento crítico, la ampliación de perspectivas, la seguridad en sí mismos, su capacidad de resiliencia, las habilidades de comunicación y el networking, la toma de decisiones, la planificación, la organización y la proactividad.

Se incrementa su capacidad de gestión del negocio, sobre todo en los aspectos estratégicos y de gestión económica. Otro dato importante, que destacan los participantes, es que conocen mejor la realidad empresarial y su sector de negocio.

En términos más concretos, gran parte de las personas mentorizadas aprecian altamente el papel de las personas mentoras como referentes y fuentes de inspiración para explorar alternativas y áreas de mejora para sus negocios.

El mentoring contribuye a una mayor madurez empresarial, más motivación y disfrute en la gestión del negocio.



Complementariamente, se recalca la trascendencia del mentoring para bajar a tierra el proyecto, a través de la elaboración de un plan de negocio, y de una clarificación y concreción del punto al que se desea llegar y cómo hacer para alcanzarlo. La aportación de las personas mentoras en este proceso es valorada altamente en cuanto a promover el parar y pensar adecuadamente cada una de las decisiones que tienen que tomar. También se detecta una mejora generalizada en la adquisición de conocimientos básicos sobre la competencia, en el uso de datos económicos, en materia fiscal, y en contabilidad y finanzas.

Un efecto positivo del programa, claramente destacado por bastantes personas mentorizadas, es el facilitar la búsqueda consciente del equilibrio entre lo laboral y lo familiar. Como consecuencia de ello, se detecta una evolución positiva en cuanto a la satisfacción profesional y personal asociada al autocuidado gracias a haber participado en el programa.

La mejora en la capacidad de negociación y el aprovechamiento de los contactos facilitados por las personas mentoras, así como los gestionados por la propia persona emprendedora, son aspectos en los que se ha declarado una clara mejoría gracias al programa.

- » Un 73% de las personas emprendedoras han desarrollado sus competencias ejecutivas, un 68% las competencias cognitivas y un 62% las emocionales y sociales.
- » Un 60% ha mejorado notablemente sus capacidades estratégicas para la gestión del negocio.
- » Un 55% ha experimentado mucha mejora en la gestión económica de sus negocios.
- » Un 52% ha incrementado los conocimientos de su sector y de la realidad empresarial.
- » Un 74% de los participantes han experimentado un incremento en su satisfacción personal y el 66% en su satisfacción laboral.
- » Un 49% considera que su nivel de empleabilidad es mayor tras su paso por el programa.
- » Un 46% ha experimentado mejoras en su situación económica.

Otros efectos del programa de mentoring, que destacan bastantes de las personas mentorizadas consultadas, son la contribución a eliminar o aliviar la incertidumbre y ansiedad derivadas de una primera experiencia como persona emprendedora. El mentoring les ha proporcionado más tranquilidad y seguridad para seguir siendo emprendedores. Muchas de las personas mentorizadas han tomado conciencia de que estaban haciendo bien las cosas, han sido capaces de “hacer números” y aterrizar su idea de negocio, se han sentido respaldadas y validadas por personas muy preparadas y experimentadas, y eso les ha proporcionado la serenidad necesaria

“El proceso de mentoring ha sido un camino de autoconocimiento y autoconfianza que me ha permitido dar pasos hacia adelante y hacer realidad mi proyecto.”

para afrontar debidamente un desafío como es el de desarrollar un proyecto empresarial.

“Sin el mentoring hubiera tardado más tiempo en emprender y lo habría hecho con una mayor inseguridad.”

El incremento de la satisfacción personal tras el paso por el programa es un dato a tener muy en cuenta por el impacto que tiene no solo a la hora de gestionar un negocio, sino también a efectos de bienestar y salud de las personas.



Impacto del programa de mentoring sobre los negocios



“El mentoring ha contribuido a ampliar la dimensión del negocio.”

4.1.- Introducción

En el presente apartado se recogen los impactos que el programa de mentoring ejerce sobre los negocios puestos en marcha por los emprendedores y las emprendedoras que han participado en él. En primera instancia se evalúa el estado de desarrollo del negocio, para luego analizar el impacto o contribución del programa en las principales palancas empresariales, como pueden ser el empleo, la facturación o el área de influencia, entre otras. En algunos casos, se tiene en cuenta el punto de partida de los negocios al entrar en el programa de mentoring y el estado actual de los mismos. Por último, se analiza la tasa de supervivencia que arrojan los negocios participantes en el mentoring. En base a ello, este apartado se ha estructurado en tres bloques de resultados:

- » Estado de desarrollo de los negocios desde su participación en el mentoring hasta la actualidad.
- » Evolución de los negocios en diferentes variables empresariales que inciden en el crecimiento de los mismos, desde su participación en el mentoring hasta la actualidad.
- » Tasa de supervivencia de los negocios participantes en el programa.

“Nuestro mentor nos abrió la mente a nuevas posibilidades para hacer crecer nuestra empresa y no morir estancados.”

4.2.- Estado de desarrollo de los negocios

Uno de los aspectos considerados para evaluar el impacto, del programa de mentoring, sobre los negocios de los participantes es el estado de desarrollo en el que se encontraban al iniciar el mentoring y el que han alcanzado en la actualidad, tras su paso por el programa. Para ello se han tenido en cuenta las 4 fases que atraviesan las empresas durante su ciclo de actividad (desde la idea y el diseño del proyecto a la expansión), que se emplean habitualmente en diferentes investigaciones y estudios, además de formar parte de la metodología GEM de acuerdo con el marco teórico del proceso emprendedor que utilizan. Dichas fases son Inicio, Creación/Desarrollo, Consolidación y Expansión. Adicionalmente, se se ha realizado un análisis de la última fase, que puede atravesar una empresa en su ciclo vital: el cierre, con el objetivo de determinar la tasa de supervivencia de los negocios participantes en el programa.

Se pretende plasmar, con todo ello, cómo ha sido el desarrollo de dichos negocios tras su paso por el programa de mentoring, viendo si han logrado avanzar hacia etapas más evolucionadas de la actividad y si han superado el riesgo de mortandad propio de los primeros años de actividad.



La definición de cada una de las cuatro etapas, de acuerdo a la metodología GEM, es la siguiente:

» **Primera etapa de un proyecto emprendedor: inicio y articulación de la idea de negocio.**

Se trata del arranque de cualquier proyecto emprendedor, cuando surge la idea de negocio y la iniciativa de ponerlo en marcha. La clave en esta etapa es someter la idea a análisis mediante el estudio del mercado, la realización del plan de negocio y el análisis de la pre-viabilidad. Ello ha de permitir conocer la viabilidad del proyecto y facilitar la toma de decisiones en cuanto a seguir adelante, o no, con el mismo y cómo llevarlo a cabo.

» **Segunda etapa de un proyecto emprendedor: la Creación y Desarrollo.**

Tras la fase de inicio, se abre una nueva etapa en la que se sientan todas las bases para la puesta en marcha del negocio. Los primeros pasos estarán encaminados a la búsqueda de financiación y de otros recursos humanos y materiales necesarios para hacerlo realidad como, por ejemplo, proveedores, equipamiento o sede de trabajo. A ello le sigue la constitución formal como proyecto empresarial para empezar a realizar operaciones y facturar. Habitualmente, coincide, como mínimo, con el alta de la empresa en la Seguridad Social y en Hacienda.

» **Tercera etapa de un proyecto emprendedor: Consolidación.**

La fase de desarrollo da paso a la etapa de consolidación. En ella es habitual el aumento de la plantilla, ajustes y nuevas líneas de productos o servicios o, incluso, una expansión inicial del negocio a otras regiones o ámbitos. También suelen producirse cambios en el posicionamiento y segmentación, a medida que el proyecto recibe más apoyo del mercado. También es típico en esta fase proyectar un cambio de modelo de negocio. Se empiezan a dar cambios en la estructura de capital de la empresa y a profesionalizar su gestión. Un indicador de éxito, en esta etapa, es la transición de la forma jurídica del proyecto de autónomo individual a sociedad.

» **Cuarta etapa de un proyecto emprendedor: Expansión.**

En esta etapa se profundiza en el crecimiento de la facturación, de la plantilla y del alcance del negocio, con una mayor profesionalización. Se marcan metas más ambiciosas y se producen cambios internos para poder afrontar un mayor crecimiento cuantitativo y cualitativo del proyecto.

En base a estas definiciones, se preguntó a las personas mentorizadas que indicarán en qué fase se encontraba su proyecto empresarial antes de iniciar el programa de mentoring y hasta cuál de las fases habían evolucionado hasta la actualidad, tras su paso por el mismo. Las respuestas recogidas se han trasladado a los siguientes gráficos.



En ellos puede apreciarse que la mayoría de proyectos/negocios se hallaban en fases muy incipientes de desarrollo, cuando los emprendedores y las emprendedoras empezaron el programa de mentoring. El 44,40% estaban en la fase de “Inicio” y el 41,60% en la de “Creación/Desarrollo”.

Gráfico 34. Distribución de las empresas por fase de desarrollo del negocio al inicio del programa.

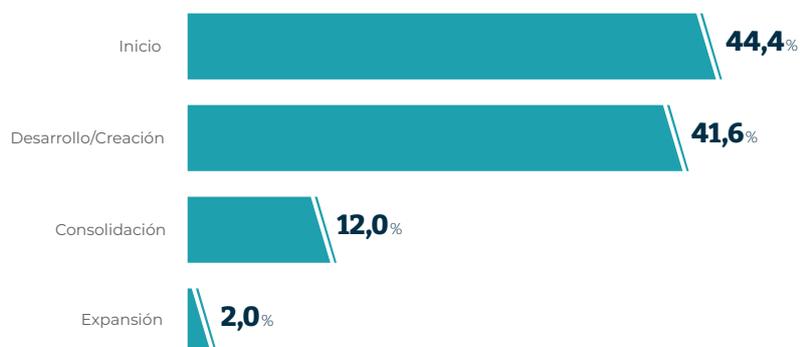
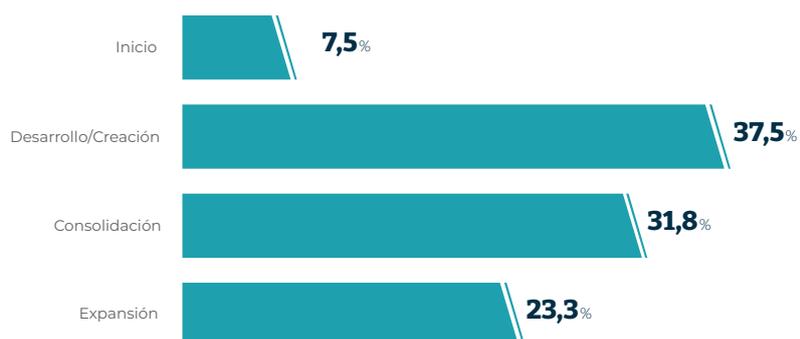


Gráfico 35. Distribución de las empresas por fase de desarrollo del negocio a la finalización del programa.



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

La mayoría de los participantes, un 86%, comienzan el programa en las fases iniciales de emprendimiento (fases de “Inicio” y “Creación/desarrollo”), al igual que ocurría en el periodo 2013-2017. Solo un 12% tiene negocios en la fase de “Consolidación” y un 2% en la de “Expansión”.

Tras su paso por el programa se aprecia que, en su mayoría, logran avanzar a las siguientes fases. De las empresas que estaban en la fase de “Inicio” (un 44,40% de los 2242 negocios participantes en el mentoring) en la actualidad quedan un 7,5%. Esto implica que un 83% (cifra similar al periodo 2013-2017) **lograron superar la fase de “Inicio”, lo que significa que decidieron emprender, crearon su empresa y la pusieron en marcha: 829 proyectos empresariales se convirtieron en negocio y se constituyeron como empresa.**

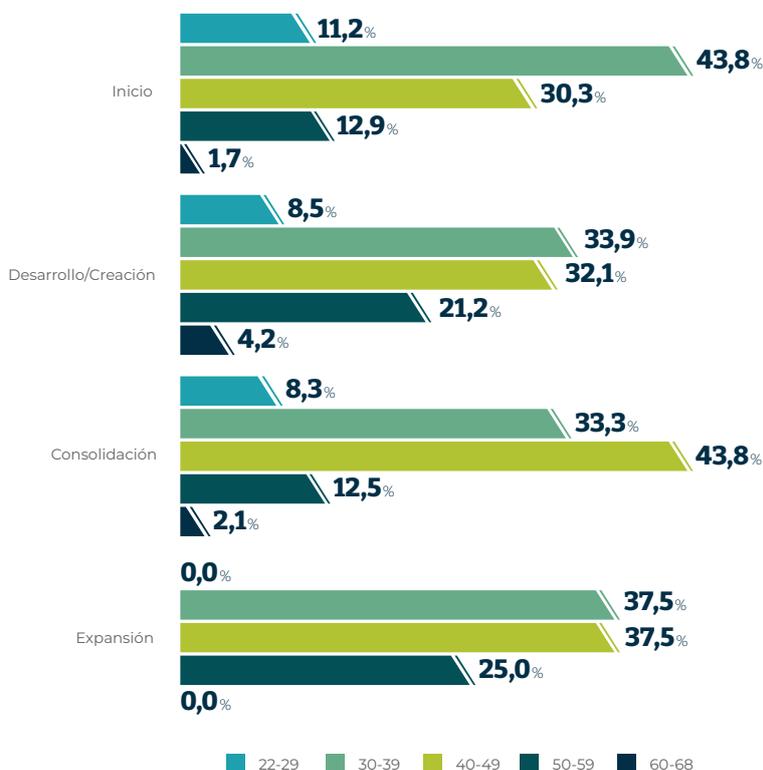
El programa de mentoring tiene un impacto muy significativo en la evolución positiva de los negocios: un 98% logran superar las fases iniciales, consolidarse y expandirse.

De las empresas que estaban en fase iniciales (“Inicio” y “Creación/Desarrollo”), **un total de 1761, un 98% pasan a las fases de “Consolidación” y “Expansión”**, lo que supone que 920 empresas se consolidan y expanden. Respecto a estas últimas, las que están en fase de “Expansión”, es importante destacar que sólo 44 negocios (2% del total) comienzan el mentoring en esta fase, si bien **esta cifra se eleva un 1086% tras su paso por el mentoring**, pues en la actualidad 522 negocios (el 23,30% del total) se ha expandido, lo que supone un incremento muy significativo.

Por tanto, **un 90% de los negocios avanzan en su desarrollo tras su paso por el programa de mentoring, lo que parece evidenciar que el programa de mentoring contribuye a acelerar la evolución de los negocios**. Además, se ha duplicado el número de negocios que pasan a la fase de expansión en el periodo analizado (2018-2022), con respecto al anterior del 2013-2107. En este último el porcentaje fue del 10% frente al 21% de este periodo.

Los negocios en fase de inicio corresponden a personas emprendedoras de edades comprendidas entre los 30-39 años mayoritariamente. Los gráficos revelan que el peso de las personas más jóvenes es mayor en la fase de “Inicio”, para ir disminuyendo a medida que madura la empresa hasta desaparecer en la fase de “Expansión”, donde el grupo de 50-59 años tiene su mayor representatividad.

Gráfico 36. Distribución del avance de los negocios en las distintas fases de desarrollo en función edad de las personas emprendedoras



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

En cuanto a las diferencias de género, se observa que el porcentaje de negocios promovidos por mujeres es superior en todas las fases, salvo en la de "Consolidación", en el escenario previo a participar en el programa de mentoring, pues la proporción de hombres y mujeres es paritaria. Sin embargo, tras participar en el programa, el porcentaje de proyectos en fase de consolidación promovidos por mujeres aumenta y es superior al de los hombres, lo que parece mostrar que las mujeres aprovechan su participación en el programa para hacer crecer sus negocios. En proyectos de consolidación se constata una mayor resiliencia de las emprendedoras mujeres, en línea con lo observado en el informe GEM 2023. Se trata de un aspecto a tener en cuenta porque el mentoring puede ser un instrumento eficaz para mejorar la equidad de género dentro del ecosistema empresarial de nuestro país.

Gráfico 37. Distribución de los negocios en las distintas fases de desarrollo en función del género de las personas emprendedoras al inicio del programa

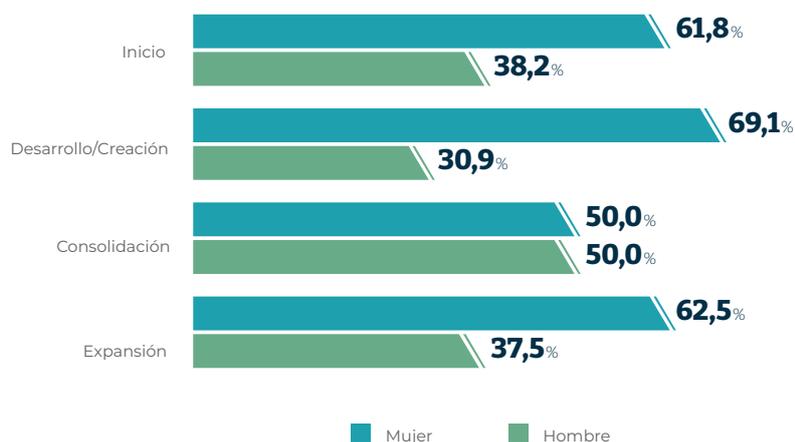
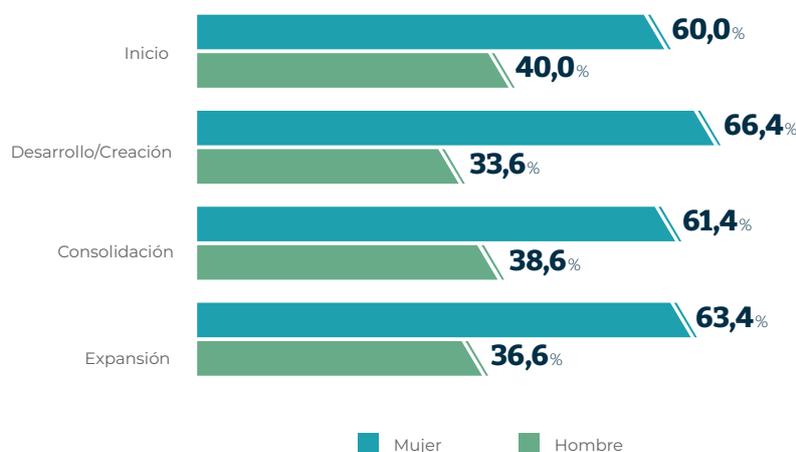


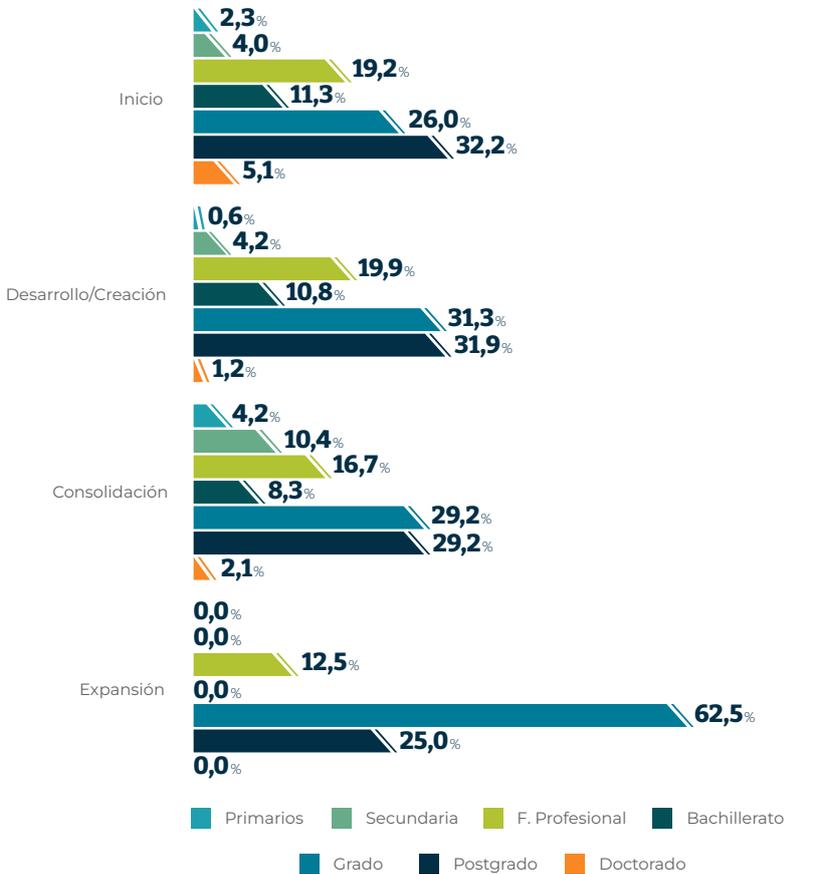
Gráfico 38. Distribución de los negocios en las distintas fases de desarrollo en función del género de las personas emprendedoras a la finalización del programa



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

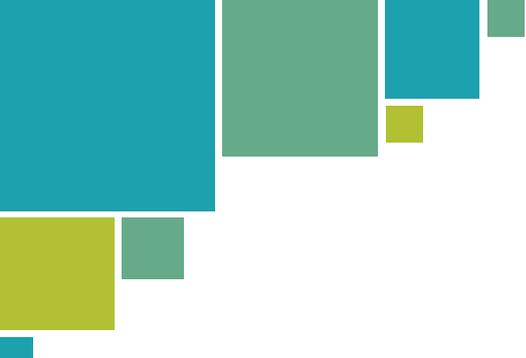
Otra diferencia significativa es la relativa al nivel de estudios de las personas emprendedoras según las fases de evolución alcanzadas por sus negocios. Como se muestra en los gráficos, en general, en todas las fases hay mayoritariamente personas con titulación de grado y postgrado, en la misma medida, pero en la fase de "Expansión" se eleva el porcentaje de personas que tienen estudios universitarios de grado frente a postgrado. En todo caso, entre el 58% y el 63% de los participantes tienen estudios universitarios y de postgrado en las fases de "Inicio", "Creación/Desarrollo" y "Consolidación", elevándose al 88% en la fase de "Expansión". Esto puede indicar que para los estadios más evolucionados de un negocio el contar con estudios superiores puede tener relevancia.

Gráfico 39. Distribución del avance de los negocios en las distintas fases de desarrollo en función del nivel de estudios de las personas emprendedoras



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Para quienes están en las fases iniciales del negocio, el mentoring resulta clave para tomar la decisión de emprender, o no, y hacerlo con seguridad y confianza, así como para dar los primeros pasos y comenzar a generar ingresos, según revelan los entrevistados y entrevistadas. Una gran mayoría de ellos manifiestan haber tenido muchas dudas sobre cómo hacerlo y la importancia de contar con su mentor o mentora para dar pasos firmes y seguros y tomar decisiones que les hacían avanzar.



“Gracias al mentoring di el paso de emprender, me hice autónoma, diseñé el plan de negocio y fui ejecutándolo con seguridad.”

Una vez superados esos estadios iniciales, los emprendedores y emprendedoras comienzan a plantearse nuevos retos, desarrollan una visión más a largo plazo, son más abiertos a redefinir sus planteamientos iniciales, priorizan y se focalizan en lo que aportan un valor diferencial y, todo ello, les ayuda a hacer avanzar sus proyectos.

“Trabajé con mi mentora la visión del negocio a 5 años, se abrieron nuevas oportunidades y se inició una etapa de crecimiento de la empresa.”

El programa de mentoring contribuye a que las empresas, que participan, en él sean capaces de superar las dificultades asociadas a la creación y a los primeros pasos en el inicio de actividades, consolidar su posición y abrirse a explorar nuevas posibilidades que les permiten crecer. Las personas entrevistadas destacan que las sesiones con sus mentores y mentoras les han ayudado a afianzar y desarrollar sus negocios. Por ejemplo, algunos indican que gracias al programa han ampliado y/o diversificado su oferta de servicios, creado nuevas líneas de negocio, incrementado su cartera de clientes o han establecido nuevas colaboraciones que les han permitido crecer. También han desarrollado una estrategia a más largo plazo, viendo las opciones de crecimiento de su empresa, y han aprendido a priorizar y enfocarse en lo más conveniente y rentable para sus negocios, lo cual ha contribuido a ser más productivos.

En definitiva, si se analizan las evoluciones que han experimentado los negocios desde su situación de partida hasta la actualidad, los resultados muestran que el programa de mentoring parece tener un impacto positivo en los negocios de los participantes puesto que logra impulsarlos a fases de mayor madurez a la que se encontraba previamente a la mentorización.

El 83% de los proyectos, que empezaron el programa en la fase de “Inicio”, consiguieron poner en marcha su actividad, en la misma línea que en el período 2013-2017 y, muchos de ellos, han conseguido incluso crecer y expandirse.

Los negocios, que entraron en el programa a los pocos meses de su creación, han evolucionado favorablemente, consiguiendo la mayoría de ellos alcanzar una fase de crecimiento o expansión. En ella se encuentran, actualmente, el 55% de los negocios que han participado en el programa. Al respecto, resaltar que esta última fase supone un salto cualitativo importante en la evolución de una empresa, pues implica un cambio de mentalidad y actitud en el emprendedor o emprendedora, hacia una mayor ambición, visión a largo plazo, asunción de mayores riesgos, aumento de la estructura de la empresa y complejidad de la gestión. En el periodo 2018-2022

“Mi mentor me ayudó a identificar nuevos perfiles de clientes, a contactarlos y a generar más ventas.”

se ha elevado al 21% (10% en el periodo 2013-2017) el número de negocios que lograron expandirse.

4.3.- Evolución de los negocios en diferentes variables empresariales

A partir de los datos aportados por las personas mentorizadas, en la encuesta y las entrevistas, se ha analizado el comportamiento de diferentes variables que muestran cómo evolucionan positivamente los negocios. Entre ellas se han tenido en cuenta las siguientes:

- » Empleo.
- » Facturación.
- » Área geográfica de mercado.
- » Dependencia de otros ingresos ajenos al negocio. Emprendimiento como actividad exclusiva.
- » Mejoras en la gestión del negocio: económica, ventas, negociación proveedores, acceso a financiación, clientes, desarrollo tecnológico y digitalización, entre otras.
- » Reducción y minimización de riesgos.

» Empleo

La mayoría de los negocios participantes en el programa de mentoring (60,82%) no contaban con ninguna persona empleada en el momento de acceder al programa. Un 35,57% de dichos negocios contaban con 1 a 5 personas empleadas al inicio del proceso de mentoring. Los porcentajes de negocios con más de 10 personas empleadas no llegaban al 2%. Por tanto, estamos hablando en su mayoría de micropymes.

Lo que sí se observa es un aumento en las plantillas desde el inicio del proceso de mentoring hasta la fecha actual. Tras haber pasado por el programa el número de negocios sin personas empleadas se reduce al 47,16%, lo que implica que **un 13,66% de los negocios logran crear su primer empleo a través del programa de mentoring. Adicionalmente, se incrementa en un 10% los negocios que crean empleo tras pasar por el programa**, dado que aumentan las empresas con más de 1 a 5 personas empleadas, 6 a 10 y las que tienen 11 a 20 personas empleadas.

Nº personas empleadas	Inicio	Actualmente
Ninguno	60.82%	47.16%
De 1 a 5	35.57%	44.85%
De 6 a 10	2.32%	6.19%
De 11 a 20	0.26%	1.29%
Más de 20	1.03%	0.52%

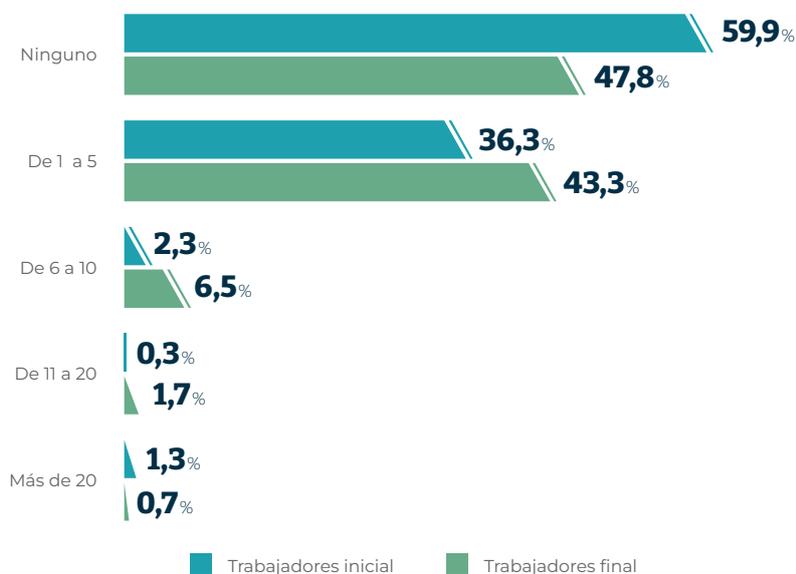
Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

“Sin el mentoring no habría podido crear un equipo internacional de consultores especializados, que me ha permitido llevar el negocio a otra dimensión y ampliar el alcance de mi proyecto inicial.”

Este aumento es positivo y superior a la media observada en el colectivo emprendedor general, de acuerdo con los datos GEM 2022-23. En 2022 cerca de la mitad de las iniciativas emprendedoras en España nacen con una plantilla de entre uno y cinco personas empleadas y, tras un descenso de las contrataciones en 2019 y 2020, en los últimos dos años se ha incrementado el porcentaje de iniciativas emprendedoras que han contratado personal, aunque las plantillas siguen siendo reducidas (de uno a cinco personas empleadas). Sin embargo, con carácter general, no se percibe un aumento en el empleo a lo largo del proceso emprendedor, con un 88% de las empresas consolidadas que se mantienen como microempresas. En el caso de los proyectos mentorizados en el presente estudio, se constata de forma singular un crecimiento en todas las fases.

Un 23,66% de los negocios crean más empleo tras su paso por el programa de mentoring, si sumamos los que pasan de ninguna a una persona empleada y el aumento de las empresas que ya tenían persona empleadas.

Gráfico 40. Distribución del número de empleados de los negocios al inicio y al final del programa



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Si tenemos en cuenta los datos de evolución de plantillas desde el inicio hasta la actualidad, comparándolos con los datos que

revelan las estadísticas y estudios elaborados por GEM-España, se estima que el total de **los participantes en el programa de mentoring de YBS han logrado generar 4932 nuevas contrataciones en sus negocios. Un dato que está por encima de los datos GEM generales de expectativas de contratación.**

Dicha estimación se ha basado, por parte de GEM-España, en el siguiente cálculo y análisis:

Se han tenido en cuenta las estimaciones derivadas del número de personas empleadas en cada fase de desarrollo de negocio (datos medios) que maneja GEM-España y se muestran en la siguiente tabla.

Nº personas empleadas	% Aumento/Descenso entre inicio y finalización del mentoring	Empleados medios según datos GEM (por fases TEA)	Total aumento/descenso plantilla por cada 100 proyectos mentorizados
Ninguno	-	1 (autoempleo)	47
De 1 a 5	7,28	4,70	34,21
De 6 a 10	13,87	9,41	30,51
De 11 a 20	1,23	16,20	19,90
Más de 20	-0,51	22,49	-11,42

Fuente: Análisis GEM-España. Elaboración propia.

Esta tabla representa el aumento de plantilla por cada 100 proyectos. La primera columna representa, por cada cien proyectos, el aumento o descenso de empleados en esa fase. Se ha estimado que se generan, globalmente, 2 '2 nuevas contrataciones por negocio participante en el mentoring (220' 2 por cada 100 proyectos, como refleja la suma de la última columna).

Si tenemos en cuenta que en total han participado en el programa, durante los años 2018-2022, 2.242 negocios, esto supone una creación de empleo de 4932 personas (2 '2 x 2242 negocios). Se trata de un dato que supera el estimado en el estudio previo realizado para el periodo 2013-2017 (1.649 nuevos empleos de un total de 860 proyectos). En concreto, **en estos últimos 5 años de programa se ha pasado de una media de empleo de 1,92 personas por negocio (período 2013-2017) a 2,20 personas empleadas por negocio.**

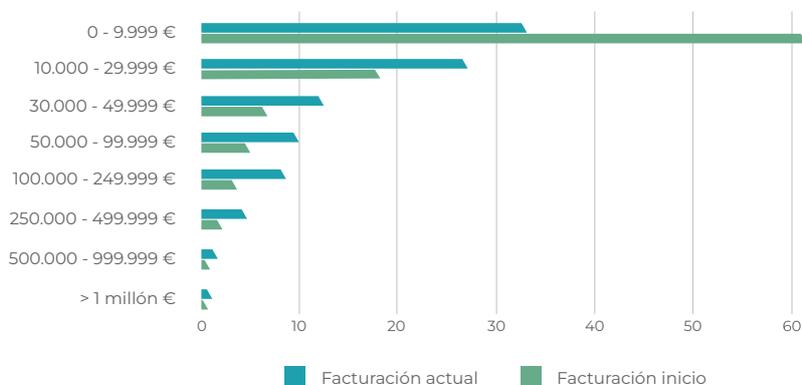
» Facturación

El 62% de los negocios participantes en el programa tenían una facturación por debajo de los 10.000 euros anuales cuando comenzaron el programa, un 18% entre 10.000 y 30.000. El resto de tramos de mayor facturación supone entre un 3 y un 6% de los

El total de los participantes en el programa de mentoring de YBS han logrado generar 4932 nuevas contrataciones.

negocios. Los negocios con facturaciones superiores a 500.000 euros anuales ascienden a un 2% en total. Sin embargo, estas cifras mejoran tras la participación en el programa de mentoring.

Gráfico 41. Distribución de la facturación de los negocios al inicio y al final del programa



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Más de la mitad de los negocios que participan en el programa de mentoring aumentan su facturación significativamente, accediendo a escalones más altos de ingresos.

Más de la mitad de los negocios que comenzaron con una facturación inferior a 10.000 euros logran superar esa cifra en la actualidad, situándose en franjas de facturación de entre 10.000 y 30.000 euros la gran mayoría, si bien hay negocios que experimentan un salto de facturación mayor hasta cifras comprendidas entre los 31.000 y los 250.000 euros.

Por ejemplo, los negocios comprendidos en facturaciones de entre 30.000 y 50.000 euros se duplican tras su paso por el programa, lo mismo que los que facturan entre 51.000 y 100.000 y resto de tramos hasta 500.000 euros. Los menores crecimientos se aprecian en los negocios con facturaciones superiores a esta cifra.

Estos resultados revelan que en el periodo 2018-2022 han participado negocios de mayor tamaño que en los 5 años precedentes y que los niveles de facturación de los negocios son muy superiores a dicho periodo tras su paso por el programa.

» **Área geográfica de mercado**

En líneas generales se observa una ligera expansión del área geográfica de mercado de los negocios que participan en el programa de mentoring. Si bien, inicialmente, es predominantemente local (40%) y con escasa presencia internacional (15%), estas cifras evolucionan, reduciéndose en un 8% los negocios de ámbito local y un 2% los de ámbito autonómico, en favor de un incremento de los mercados estatal (crece en un 4%) e internacional que se eleva hasta el 20%. Se deduce, con ello, que el proceso de mentoring puede haber tenido alguna influencia

en la apertura de oportunidades de mercado, lo que parece ser coherente con el modo en que evolucionan los negocios hacia fases de desarrollo más avanzadas.

Gráfico 42. Distribución de las empresas por área geográfica del mercado al inicio del programa

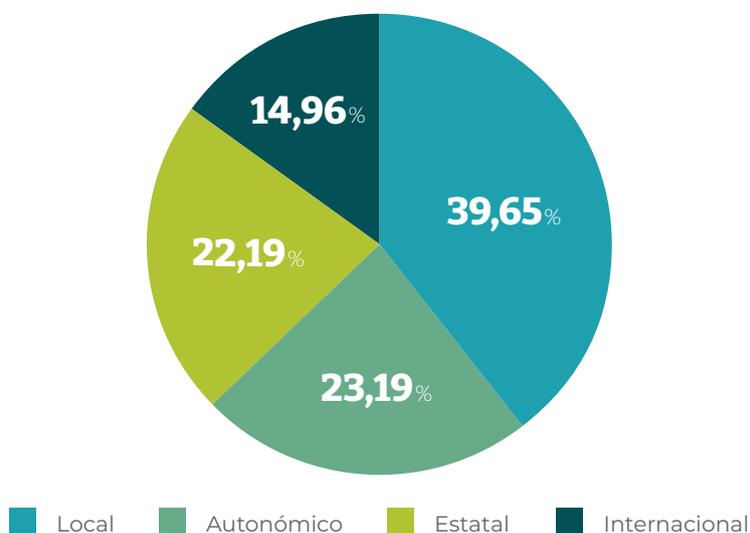
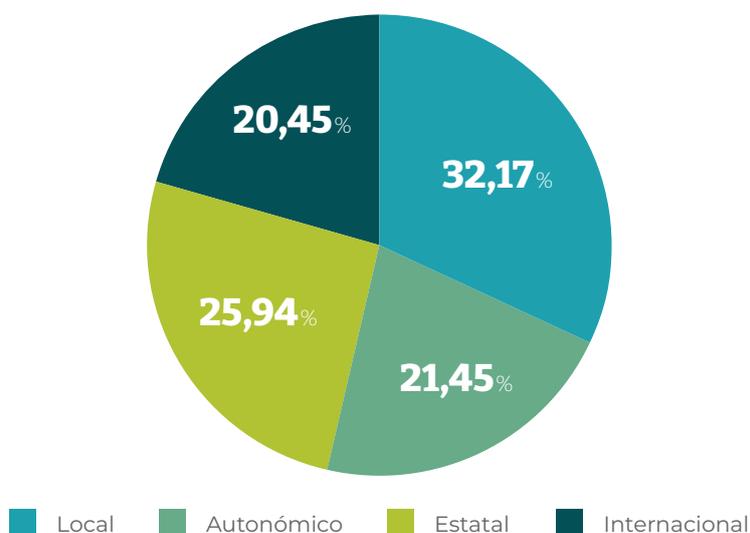


Gráfico 43. Distribución de las empresas por área geográfica del mercado a la finalización del programa



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» **Emprendimiento como actividad exclusiva.**

Al inicio del proceso de mentoring, casi la mitad de las personas mentorizadas (48,40%) compaginaba el emprendimiento con un trabajo por cuenta ajena. Al finalizar el programa dicho porcentaje desciende al 41%, es decir, **tras el paso por el programa de mentoring un 7,4% más de los participantes logran dedicarse en exclusiva a su proyecto empresarial.** Este dato parece apoyar la hipótesis de que el proceso de mentoring contribuye a

consolidar los emprendimientos, como también lo muestran las tasas de supervivencia de los negocios participantes, más adelante analizadas, y el hecho de que tras el programa de mentoring la mayor parte de los negocios, que han participado en él, han superado las fases iniciales y se encuentran en crecimiento y, una parte significativa, incluso en expansión. En conclusión, **tras el programa de mentoring la mayoría de los participantes (59%) tienen el emprendimiento como actividad exclusiva.**

Gráfico 44. Distribución de personas emprendedoras compatibilizando emprendimiento y trabajo por cuenta ajena al inicio del programa.

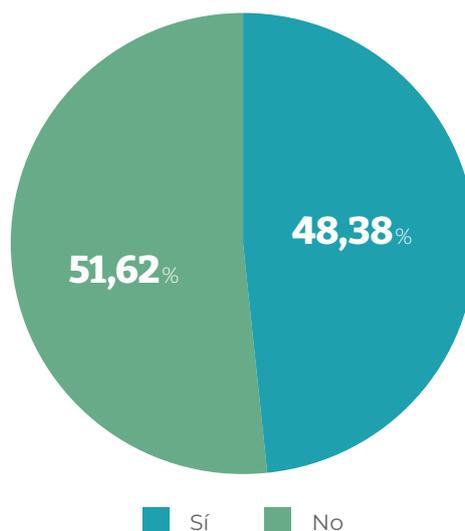
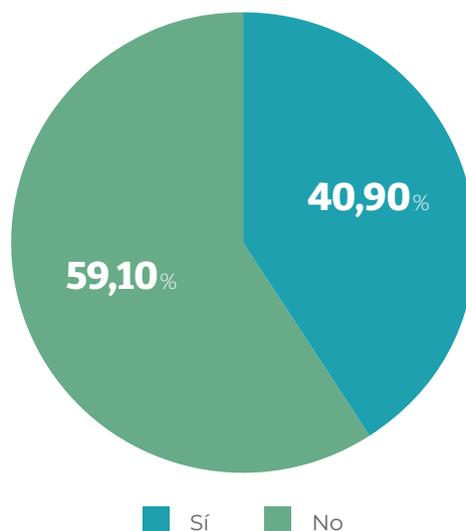


Gráfico 45. Distribución de personas emprendedoras compatibilizando emprendimiento y trabajo por cuenta ajena a la finalización del programa.



Fuente: Encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

» **Mejoras en la gestión del negocio.**

Tanto los resultados de las encuestas como las entrevistas realizadas muestran que los emprendedores y emprendedoras han mejorado la gestión de sus negocios a través de un mayor

conocimiento de su sector de actividad, saber diferenciarse de la competencia, negociar mejor con clientes y proveedores, definir mejor el perfil del cliente y saber como llegar a él, así como crear nuevas líneas de producto y servicio.

“Sin el mentoring, probablemente no hubiera alcanzado la difusión que actualmente tiene mi trabajo y mi negocio.”

Los menores progresos se han obtenido en la mejora de la capacidad de gestión tecnológica, que solo ha repercutido en un 37% de los negocios, en aspectos como gestionar las redes sociales para obtener mayor visibilidad y acceso a nuevos clientes o cómo llevar a cabo la digitalización de los datos económicos o dar el salto al negocio online.

“Sin el mentoring no hubiera puesto en marcha mi e-commerce pues llevaba posponiéndolo meses y mi mentor me ayudó a darle un empujón, centrarme en ello y perseverar.”

“El mentoring fue clave para la implementación de un CRM para la gestión de compras, ventas e inventario.”

No obstante, el 77% de las personas emprendedoras tienen un alto grado de satisfacción con las mejoras experimentadas en las competencias de gestión de negocios, siendo la principal mejora apreciada la gestión estratégica y económica. Destacan como resultados el haber elaborado planes de negocio a medio y largo plazo y ejecutarlos, planes de marketing, estudios de la clientela y competencia, tener una mayor claridad sobre las cuentas y aspectos contables de la empresa y aprender a delegar en sus colaboradores.

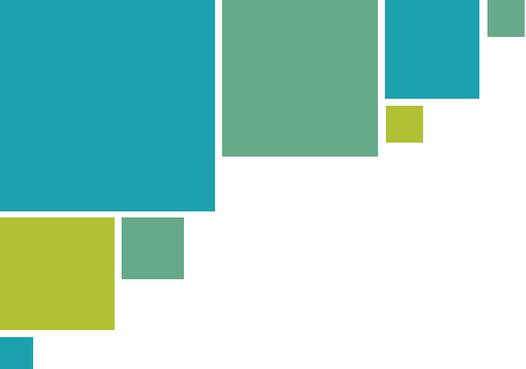
“Sin el mentoring no habría desarrollado una mentalidad más empresarial.”

Donde no parece haber impactado el programa de mentoring es en el acceso a financiación, si bien de las respuestas obtenidas no es posible determinar si la causa está en que no era necesaria, no se trabajó en las sesiones de mentoring o no se hizo con resultados positivos. Solo el 12% de los participantes encuestados considera que su participación en el programa les ha facilitado el acceso a financiación. En estos casos, algunos han compartido en las entrevistas que **“gracias al programa de mentoring han accedido a tener financiación, sin la que no hubiera sido posible darle forma a su negocio”**.

» **Reducción y minimización de riesgos.**

Se les pidió a los participantes que valoraran el impacto que el programa de mentoring había tenido a la hora de ayudar a re-

El 57% de las personas mentorizadas consideran que el programa ha contribuido a reducir riesgos en el negocio y el 70% tiene mayor confianza en su capacidad para gestionarlo y mayor optimismo respecto a su evolución futura.



ducir y/o minimizar los riesgos en la evolución de su negocio, así como a mejorar en su confianza y optimismo respecto a la evolución del mismo en el futuro y su capacidad para gestionarlo. Para ello se les ofreció una escala de valoración de 1 a 5, siendo el 1 “nulo” y el 5 “muy alto”.

Más de la mitad (56,71%) de las personas mentorizadas consideran que el programa ha contribuido a reducir riesgos en el negocio y a aumentar la confianza en su capacidad de afrontarlos. Asimismo, un 69’84% asocian el programa de mentoring con un mayor optimismo respecto a la evolución del negocio y la capacidad de gestionarlo.

“Gracias al programa de mentoring nos dimos cuenta que el modelo de negocio que teníamos estaba obsoleto, el trabajo con nuestro mentor nos sirvió para decidir cambiarlo y asegurar su continuidad.”

4.4.- Supervivencia empresarial

Una parte significativa de los negocios se ven obligados a cesar su actividad en los primeros años de vida de la empresa. Por ello, la supervivencia de las empresas se puede entender como uno de los indicadores más relevantes en lo que respecta al éxito de la actividad emprendedora.

Por este motivo, se ha analizado este aspecto para las empresas que han participado en el programa de mentoring. El objetivo es estimar la supervivencia y compararla con la tasa de referencia de la economía para valorar, en qué medida, la participación en el programa de mentoring puede repercutir sobre el éxito de estas empresas, como consecuencia de la mejora de los conocimientos y las habilidades de los emprendedores y del desempeño empresarial expuestos en los apartados anteriores.

Para ello, a través de la encuesta a emprendedores y emprendedoras, se solicitó a los participantes datos acerca del momento de creación de su empresa y su evolución posterior (mantenimiento de la actividad, venta o cierre).

Los resultados revelan que a lo largo de los últimos 5 años del programa (2018-2022) la tasa de cierre o venta de los negocios es baja, situándose en un 9,2%. Si tenemos en cuenta que la media de cierre de proyectos de emprendimiento, según los datos del Informe GEM 2022-2023, se sitúa en el 2,5%, este dato proyectado a 5 años supone un porcentaje acumulado del 12,5. Esto significa que **la tasa de cierre de los proyectos que reciben mentoring por parte de YBS es un 3,3% menor que la del conjunto de España**, según los datos analizados

por GEM-España. No obstante, la comparativa con los datos GEM se debe realizar con cautela, al centrarse el GEM en proyectos generales de emprendimiento, con un menor porcentaje de emprendimientos de impacto social que en los mentorizados por YBS. Ello pone en mayor valor, si cabe, el menor ratio de cierre logrado por los proyectos mentorizados por YBS, por cuanto es habitual en proyectos sociales una tasa de supervivencia menor en general.

Gráfico 46. Tasa de cierre de los negocios participantes en el programa



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

De las 401 empresas analizadas, únicamente el 9,20% han registrado su cierre en el periodo 2018-2022 (desde el inicio de la actividad hasta el momento de realizar el análisis (mediados 2023)). Si se examina la evolución, en función de los años de trayectoria que acumula cada empresa, se obtiene que, pasados 5 años, solo un 9,2% ha cesado en su emprendimiento.

Estamos, por lo tanto, hablando de una **tasa de supervivencia del 90,80% en los proyectos objeto de mentoring**, cifra que supera el 87% del periodo anteriormente analizado (2013-2017) en el estudio previo. Sobre este punto es necesario también destacar el hecho de que en el periodo analizado por el presente estudio se incluyen los dos años más afectados por la crisis pandémica del coronavirus (2020-2021) y sus posteriores efectos en 2022, donde el número de negocios cerrados alcanzaron las cifras más altas desde 2013.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el 2022 se registraron 26.207 cierres, un 10,1% más que el 2021 y la cifra más alta de la serie histórica que comenzó a medirse en 1995, por encima de los 24.794 del 2013, que es el registro anterior más alto. En el 2021 se registró un 14,7% más de cierres que en 2020, donde muchas empresas aguantaron gracias a las medidas extras de apoyo.

“Sin el mentoring recibido, posiblemente no habríamos sido capaces de sostener el proyecto a través de la pandemia.”

Todo ello permite pensar que el mentoring es una estrategia adecuada para reducir la tasa de mortandad del emprendimiento en España y aumentar la supervivencia de las empresas.

“Sin duda, sin el mentoring, mi empresa no seguiría en pie.”

La tasa de supervivencia de las empresas que han participado en el programa de mentoring es del 91%.



Al analizar el cierre de proyectos, desglosado por sexos, se observa que las mujeres representan un porcentaje de cierres de negocio mayor que los hombres, pues del total de los negocios cerrados (recordemos un 9,2% del total participantes), las mujeres representan el 73% de esos cierres. Este dato hay que ponerlo en relación con el hecho de que, en el presente estudio, las mujeres representan una mayoría significativa, constituyendo el 62,89% de las personas mentorizadas. Esto explica, en parte, que el mayor número de cierres se corresponda con empresas impulsadas por mujeres, si bien, es necesario tener en cuenta también que el porcentaje de negocios promovidos por mujeres en fase de consolidación es ligeramente menor, que el de los hombres, mientras que en las fases de iniciación y creación es superior el de las mujeres.

Los riesgos de mortandad de los negocios son mucho más elevados en las fases iniciales, que en las de consolidación o expansión, lo que también puede explicar por qué las tasas de cierre son mayores en empresas promovidas por mujeres.

Adicionalmente, es necesario destacar que tras participar en el programa de mentoring, el porcentaje de proyectos en fase de consolidación promovidos por mujeres aumenta y es superior al de los hombres, lo que parece mostrar que las mujeres aprovechan su participación en el programa para hacer crecer sus negocios. Esto puede apoyar la idea, ya apuntada, de la contribución del mentoring al fortalecimiento de las empresas gestionadas por mujeres y, por tanto, al logro de un ecosistema empresarial con mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, puesto que, si estas últimas no se beneficiaran del mentoring es probable que la cifra de mortandad de los negocios gestionados por ellas fuera más alta.

También es preciso destacar que, al contrario de lo que suele ser habitual, las tasas de cierre de los negocios en su fase inicial, que tradicionalmente alcanzan las mayores cotas, no se reproducen en el caso de los que participan en el programa de mentoring. Las tasas de cierre registradas son similares en las diferentes fases, no existiendo una predominancia en la fase inicial.

Según los datos que maneja GEM, las fases en la que más proyectos se cierran son las de "inicio" y "creación/desarrollo", sin embargo, los resultados del presente estudio parecen revelar que el mentoring ayuda a mantener el proyecto vivo en estas fases de mayor riesgo de mortandad.

Teniendo en cuenta todos estos datos cabe señalar que el mentoring contribuye a la sostenibilidad de los negocios, algo que parece ser reforzado por los resultados a nivel de mejora de habilidades y capacidades de gestión, que experimentan las personas emprendedoras con el acompañamiento de su mentor o mentora.

Si bien los resultados, a nivel de supervivencia empresarial, del programa están por encima de la media, es preciso señalar que la comparación con otros datos de supervivencia empresarial en España es problemática por cuanto el universo de otros estudios, salvo los del GEM, no se centran en proyectos en fases iniciales o pre-consolidación.

Los datos de autónomos en 2020, en nuestro país (datos disponibles publicados a fecha de octubre del 2023), arrojan un dato de cierre en España del 8,40%: operaron 3.704.082 autónomos ese año y desaparecieron 311.259, según el Instituto Nacional de Estadística. El 45,10% de las empresas nacidas en 2015 sobrevivieron al cabo de cinco años de observación (versus el 90,80% consignado entre los proyectos mentorizados en el presente estudio). Son datos que se refieren estrictamente a autónomos, y no representa el fenómeno emprendedor propiamente, pero nos dan una idea del impacto del mentoring a nivel de supervivencia de negocios.

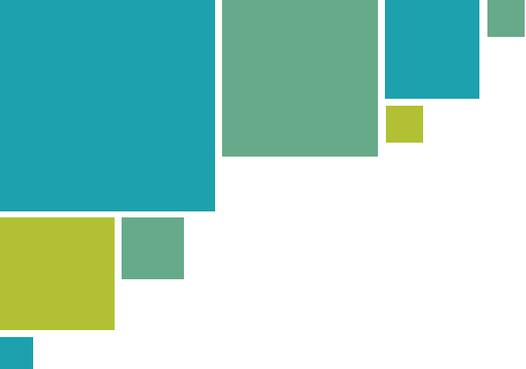
Los datos de cierre de sociedades mercantiles tienen una cuantía menor. Según datos del INE, la disolución de empresas batió un récord en España en 2022, con un total de 26.207 cierres, lo que supone un 10,10% más que el año anterior (23.808) y la cifra más alta de clausuras de sociedades mercantiles desde el inicio de la serie estadística en el año 2000. La cuantía de sociedades activas en 2022, según datos de la Seguridad Social, ascendía a 1.305.345, por lo que cabe estimar una tasa anual de cierre del 2%, dato bajo, ya que excluye proyectos emprendedores que no llegaron a constituirse como sociedad.

Por último, señalar que las valoraciones cualitativas realizadas por las personas mentorizadas, tanto en los cuestionarios como en las entrevistas, son altamente positivas, expresando agradecimiento generalizado al programa y a la persona mentora, considerando ambos recursos un instrumento de gran valor para poder superar circunstancias complejas, especialmente las derivadas del confinamiento, así como para poder re-enfocar la estrategia comercial y centrar la actividad en las áreas de mayor potencial, o ajustar el control financiero, entre otros aspectos. El desarrollo competencial, la confianza y seguridad alcanzadas, el haber aprendido a potenciar su marca profesional y de negocio son, también, variables que se contemplan como muy importantes para lograr una gestión más profesional de los proyectos.

4.5.- Conclusiones

A la luz de los resultados mostrados, se puede concluir que el programa de mentoring de YBS está cumpliendo su propósito de ayudar a las personas emprendedoras a crear, desarrollar y hacer crecer sus empresas. Aunque la mayoría de los emprendedores y las emprendedoras participan en el mentoring con proyectos en fases

El mentoring ayuda a mantener el proyecto vivo en las fases del negocio de mayor riesgo de mortandad, contribuyendo a la sostenibilidad del tejido empresarial.



muy iniciales, tras su paso por el programa, un 90% acceden a fases más evolucionadas del negocio.

Además, se ha duplicado el número de negocios que acceden a la fase de expansión en el periodo analizado (2018-2022), con respecto al anterior del 2013-2017. El porcentaje anterior fue del 10% frente al 21% de este periodo.

A esta evolución contribuye el mejor desempeño empresarial que consiguen las personas emprendedoras en sus negocios como consecuencia del aprendizaje y desarrollo de competencias, conocimientos y capacidades de gestión. El 77% de las personas emprendedoras tienen un alto grado de satisfacción con las mejoras experimentadas en las competencias de gestión de negocios.

Todo ello se traduce en una evolución positiva de las principales variables empresariales:

“Sin la mentoría creo que seguiríamos sin foco. Perdidas entre la diversidad de nuestros servicios y sin saber qué es importante y qué es urgente. No habríamos conseguido duplicar nuestros ingresos y estar tan cerca de nuestro objetivo anual.”

- » **Empleo:** el total de los participantes en el programa de mentoring de YBS han logrado generar **4932 nuevas contrataciones, pasando de una media de empleo de 1,92 personas por negocio (período 2013-2017) a 2,20 personas empleadas por negocio.**
- » **Facturación:** más del 50% de los negocios que participan en el programa de mentoring aumentan su facturación significativamente, accediendo a escalones más altos de ingresos. Se duplican, tras su paso por el programa, los negocios comprendidos en facturaciones de entre 30.000 y 50.000 euros hasta el tramo de 500.000 euros.
- » **Expansión de mercados:** un 9,22% de los negocios pasan de ámbito local-autonómico a estatal-internacional.
- » **Emprendimiento como actividad exclusiva:** tras el programa de mentoring la mayoría de los participantes (55,80%) tienen el emprendimiento como actividad exclusiva, lo que supone el negocio es su única fuente de ingresos.
- » **Reducción y minimización de riesgos:** el programa de mentoring ha logrado minimizar y reducir los riesgos en el negocio en un 57% de los casos.
- » **Supervivencia empresarial:** la tasa de supervivencia de las empresas que han participado en el programa de mentoring durante el 2018-2022 es del 91%, cifra que supera el 87% del periodo anteriormente analizado (2013-2017). La tasa de cierre de los proyectos que reciben mentoring por parte de YBS es un 3 '3% menor que la del conjunto de España, según los datos analizados por GEM-España.

Historias de vida

5



“No estaríamos donde estamos si no fuera por el programa de mentoring”.

5.1- Introducción

El presente apartado recoge 11 historias de vida de personas que han sido mentorizadas durante los 5 últimos años del programa de mentoring de YBS (2018-2022), que pertenecen a 9 de los 11 socios locales que impulsan el programa. Se ha cubierto, por tanto, un amplio espectro de la geografía española y de las entidades socios con los que cuenta YBS para desplegar el programa de mentoring.

Estos relatos constituyen un análisis pormenorizado y en detalle de cómo fueron cada uno de sus procesos de mentoring y, lo más relevante, cuáles fueron los impactos que se generaron, tanto sobre las personas mentorizadas como sobre sus proyectos empresariales. La incorporación de las historias de vida al presente estudio tiene el propósito de entender las actitudes y los comportamientos de los participantes en el programa evaluado y la manera en como han sido influenciados por el mentoring.

La información de tipo cualitativo que se recoge a partir de las historias de vida es de gran utilidad para quienes diseñan e implementan programas, en este caso de mentoring para apoyar el emprendimiento y crecimiento empresarial, porque ofrecen señales sobre la percepción que tienen las personas emprendedoras acerca de los procesos de mentoring y el resto de actividades del programa evaluado y, además, permiten identificar los cambios que el programa ha producido en ellos, sus negocios y sus vidas, así como entender los mecanismos o canales a través de los cuales se han generado esos cambios.

Se trata de una herramienta particularmente útil cuando se busca entender los efectos del programa sobre variables que son de compleja medición, tales como aquellas relativas a estados emocionales, creencias, expectativas, desarrollo competencial o satisfacción, entre otras. Constituyen un complemento fundamental de las evaluaciones, porque permiten entender los resultados cuantitativos de estas.

Además, aportan una mirada personal y humana que complementa al resto de información cuantitativa y cualitativa recogida en el informe.



5.2.- Historia de Alejandro Durán.

Empresa AX1 Design.

Alejandro es un joven de 30 años, graduado en ingeniería de diseño industrial y desarrollo del producto, que ha lanzado, como autónomo, un proyecto de emprendimiento tecnológico para el mercado extremeño y nacional, bajo el nombre de **AX1 Design**. Para su lanzamiento ha contado con ahorros propios y una ayuda de la Junta de Extremadura. Conoció el programa de mentoring de YBS a través de **Fundación Maimona**, por recomendación de la Cámara de Comercio de Zafra.

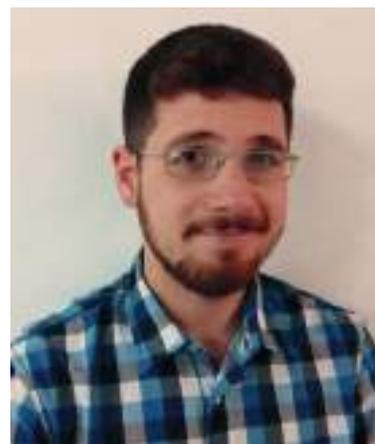
Alejandro tenía una idea empresarial que le gustaba y quería poner en práctica en su tierra. Se apuntó al programa de mentoring para tener una guía, alguien que le ayudará a saber por dónde ir, algo muy necesario cuando te inicias en el emprendimiento. Su objetivo en el proceso de mentoring se centró en cómo abordar este “salto al vacío” y, a lo largo del mismo, esta necesidad se fue concretando en aspectos como el desarrollo de nuevos productos y acceso a nuevos tipos de clientes, así como en aprender a vender los productos de otra manera.

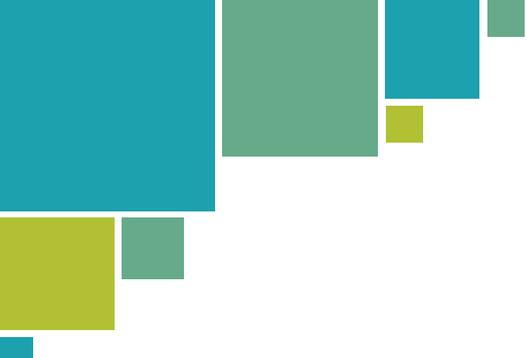
Lo que más le llamó la atención de su mentor fue que se tratará de una persona con experiencia real en un sector similar al suyo, que le iba a acompañar en este camino pero sin obligarlo a hacer las cosas de una determinada manera, sino orientándolo para tomar sus propias decisiones, compartiendo su experiencia y aportándole feedback.

Desde el punto de vista emocional, Alejandro considera que el proceso de mentoring le ayudó a tener más paciencia y capacidad de resiliencia, sobre todo ante la incertidumbre de que aparezcan los primeros clientes, o como él dice “hasta ver que alguien llama”. Considera que le resultó muy positivo tener una persona que le escuchara y le tranquilizara, que normalizara la situación.

En el ámbito cognitivo-intelectual, Alejandro destaca que los principales impactos se han centrado en abrir el abanico de clientes y productos, e integrar en su proyecto los conocimientos del libro “La estrategia del océano azul”, recomendado por la mentora. Trabajaron en las sesiones sobre cómo buscar clientes, cómo tratar con ellos y resolver dificultades con ellos resolviendo dificultades que se le iban presentando en su relación con la clientela. Todo ello le ayudó a mejorar en sus habilidades relacionales y sociales.

Alejandro destaca su mejora en proactividad, en desarrollar una actitud positiva tanto en buscar clientes y generar ingresos como en abordar el día a día con más energía y ánimo, saber qué hacer y perseverar en las estrategias en curso.





“El proceso de mentoring me ayudó a ser más resiliente sobre todo ante la incertidumbre de que aparezcan los primeros clientes.”

Se manifiesta muy contento con el proceso de mentoring, durante seis meses ha mantenido reuniones online mensuales de una hora aproximadamente con su mentora, y tras su finalización aún mantiene contacto con ella.

Lo que más le sorprendió es el cambio que ha experimentado como persona, tras el mentoring es más positivo, también haber superado la fase de arranque en la empresa. Reconoce que, sin el apoyo de su mentora, algunas de las acciones las habría desplegado más tarde, como el buscar nuevas alternativas para su negocio.

Además, tras su paso por el mentoring ha podido corroborar que una de las estrategias que su mentora le había mencionado, la ha escuchado en otras personas y foros, lo cual le hace estar más convencido de que está bien encaminado.

Alejandro considera que ha sido determinante, para que lo trabajado en el proceso de mentoring haya repercutido positivamente en él y su proyecto, el haber contado con una hoja de ruta de referencia para cada sesión de mentoring y reflexionar sobre lo logrado sesión a sesión, disponer de un check list de las acciones a emprender y reflexionar sobre su ejecución. En este sentido, para él un mentor es como un faro para las personas mentorizadas.

Alejandro reconoce que el proceso de mentoring le aportó apertura de miras: desde un planteamiento inicial centrado en unos sectores y con cierto tipo de productos, descubrió nuevas alternativas que se tradujeron en diversificación de producto y de clientes. El aprendizaje que más destaca es “saber a lo que te estás enfrentando cuando emprendes” para dar bien el salto del ámbito educativo al mundo laboral. Esto, según Alejandro, es fundamental en el arranque de cualquier emprendimiento.

A su vez, identifica **otros impactos del proceso de mentoring para él y su negocio:**

- » Obtención de pautas de trabajo a nivel de organización, gestión del tiempo e, incluso, como gestionarse a sí mismo.
- » Surgieron muchas propuestas innovadoras.
- » Aprender a convertir problemas en oportunidades.
- » Se sintió más seguro en cómo afrontar las cosas como autónomo, dado que se sentía solo, y le ayudó a buscar y encontrar soluciones.
- » Aprendió a saber gestionar adecuadamente aspectos profesionales y personales.

Su balance global del proceso de mentoring es muy positivo, habiendo mejorado en la satisfacción personal y en la emplea-

bilidad, dispone de mayores ingresos, y ha adquirido habilidades para tomar mejores decisiones de carácter estratégico.

También considera que **la conciliación de su vida profesional y personal ha mejorado gracias al proceso de mentoring.** Ahora es más consciente de la necesidad de parar para estar con la familia, lo cual le ha reportado mejoría en su felicidad y satisfacción.

El proyecto todavía está en fase de inicio, pero Alejandro percibe indicios de que se va asentando poco a poco. Ya tiene clientes, genera más ingresos y beneficios y, sobre todo, se ha dado cuenta de que es viable.

Alejandro considera que ha interiorizado todo lo aprendido y los cambios experimentados en el proceso de mentoring, los ha incorporado en su rutina de trabajo y vida e, incluso, los ha potenciado, lo cual le hace sentir y creer que **ahora tiene más probabilidades de afrontar con éxito los nuevos desafíos profesionales que se le presenten.**

Alejandro recomendaría este programa de mentoring sobre todo en el primer proyecto de emprendimiento y en la fase de arranque. Y propone como mejora que, siempre que se pueda, haya algunas sesiones presenciales, y que, a los 6 meses de finalizar el proceso, se haga un chequeo de cómo evoluciona la persona mentorizada.

5.3.- Historia de Jasmín Aguiño. *Empresa “Jasmín Aguiño”.*

Jasmín tiene 33 años y procede de Colombia y desde hacía tiempo deseaba tener su propio negocio de salud y belleza para dedicarse a lo que había estudiado: masajista, manicura y pedicura. Accedió al programa de mentoring de YBS en 2021, gracias a que se lo sugirieron desde la asociación Treball Solidari de Palma de Mallorca. Desde la infancia tiene vocación de desarrollarse en el mundo de la salud y belleza y, además, quería liderar su propio negocio para poder conciliar mejor su vida profesional y familiar, lo único que necesitaba era que alguien le orientara en cómo dar los primeros pasos.

Reconoce que tenía algunos miedos cuando se interesó por el programa de mentoring, pero rápidamente comprobó que se trataba de una iniciativa seria y útil para su desarrollo. **Su objetivo era ordenar, aterrizar y consolidar una idea de negocio y saber cómo llevarla a cabo, elaborando un plan de negocio.** No estaba dada de alta como autónoma pero tenía el sueño de combinar ese espacio de manicura y pedicura con la mejora de la autoestima de las mujeres. Quería aprovechar los servicios de masaje, manicura y pedicura para ofrecer servicios complementarios e integrales que repercutan en el bienestar corporal y desarrollo emocional de las mujeres.

“Un mentor es como un faro para las personas mentorizadas.”



Gracias al proceso de mentoring, Jasmín ahora sabe lo que quiere y lo que no quiere hacer, cuando antes tenía un montón de dudas e ideas sueltas.

Jasmín resalta como pasos importantes que dió gracias al proceso de mentoring el darse de alta como autónoma, elaborar un plan de negocio para aterrizar sus ideas, disponer de un local en el que presta una oferta de servicios ampliada, y acceder a un préstamo a través de Treball Solidari para equipar la cabina. También ha iniciado una colaboración con una nutricionista, y ya empieza a notar una evolución positiva en sus ingresos. Reconoce que su vocación como emprendedora se ha visto reafirmada gracias al proceso de mentoring y que ha sido clave contar con el apoyo de su mentora para desarrollar su proyecto con éxito. Por todo ello, su valoración del proceso de mentoring es “de 10”.

Mantuvo relación con su mentora durante un año y medio, con sesiones una vez al mes, además de contactos por whatsapp. A día de hoy mantiene aún el contacto.

Lo que más le ha sorprendido del proceso ha sido como se ha atrevido a enfrentar sus miedos, a luchar por lo que quería, a conseguir resultados, y sentirse capaz de ello.

A nivel emocional, ahora tiene mucha más confianza en sí misma, afronta las cosas y no se paraliza; redacta por escrito sus ideas y establece prioridades para desarrollarlas, y ha logrado poner más orden en su vida en general: economía, hábitos, horarios.

“Mi vocación como emprendedora se ha visto reafirmada gracias al proceso de mentoring, que ha sido el empujón decisivo para crear mi negocio”.

A nivel de desarrollo cognitivo-intelectual, Jasmín comenta que ella pensaba que no era creativa, y gracias al proceso de mentoring se ha dado cuenta de que lo es y lo pone en práctica. Además, ha adquirido nuevos conocimientos en gestión económica, marketing digital, y ha ampliado el enfoque del negocio.

Ha mejorado sus habilidades sociales, sobre todo para entablar colaboraciones con otros profesionales. En este sentido, destaca como resultado relevante el inicio de una relación profesional con una nutricionista y su voluntad de seguir colaborando con otros profesionales (médicos, etc.). También ha mejorado en sus habilidades de comunicación interpersonal, especialmente, para compartir sus ideas, así como para exponerlas públicamente. Ahora realiza vídeos sobre su trabajo y los comparte en redes sociales.



Es más ejecutiva, pues declara que ha aprendido a tomar decisiones y no quedar paralizada ante las situaciones o problemas. **Le ha sido muy útil trabajar en el proceso de mentoring la fijación de objetivos y conseguir el 90% de los que se planteó, gracias a ir ejecutando las acciones que surgían en cada sesión.** También ha aprendido a organizarse y establecer hábitos, horarios, a fijar pasos y cumplirlos, a pensar en grande, a tener seguridad, y a dar pasos para llegar a ello. También apunta que **antes tomaba decisiones precipitadas y ahora las piensa mejor.**

Jasmín considera que, sin el proceso de mentoring, no le hubiera sido posible dar el paso de darse de alta como autónoma, este proceso ha sido un empujón para llegar a crear su propio negocio. Los aprendizajes que más valora de este proceso son: “saber que puede”, “soltar el control y aprender a delegar” y “dejarse ayudar”. Para ella, saber pedir ayuda ha sido decisivo en las posibilidades de viabilidad del negocio, de que se la conozca. **Manifiesta tener más confianza en ella misma y esto lo está transmitiendo al ofrecer y prestar sus servicios.**

Los **impactos más significativos sobre su negocio** han sido:

- » Toma decisiones en base a números, sabe cómo valorar económicamente sus servicios y traducirlo en el precio de venta de los mismos.
- » Mejora en la forma de comunicar su trabajo, el servicio que ofrece, transmitir su valor y venderlo de manera diferente. Ahora logra que las mujeres que reciben sus servicios se sientan únicas, se sientan amadas.

Todos los cambios experimentados durante el proceso de mentoring han repercutido en que ahora se siente bien por dentro y eso lo transmite al exterior; disfruta de una mayor satisfacción personal y profesional.

Aunque admite que se sigue exigiendo demasiado, ha aprendido que si algo le roba energía, prescinde de ello, a decir no cuando toca e, incluso, renunciar a clientas que no aprecian su trabajo. Todo ello ha contribuido en la mejora de su satisfacción personal y profesional y se ha traducido en haber logrado uno de sus retos más importantes: mejorar en la conciliación entre su vida profesional y familiar (tiene 2 niños), y ahora sí puede compatibilizar su crianza con el trabajo.

Para todo ello, ha sido clave haber aprendido, en el proceso de mentoring, a pensar y actuar con flexibilidad, luchar por lo que quiere, pensar en sus motivaciones con claridad, y poner orden en su vida.

“El proceso de mentoring ha contribuido a lograr uno de mis retos más importantes: mejorar la conciliación profesional y familiar. Tengo 2 niños y ahora sí puedo compatibilizar su crianza con el trabajo en mi empresa.”

A día de hoy, tras 2 años desde su participación en el programa, Jasmín aspira a tener a otra persona y buscar más colaboraciones, a medida que los ingresos vayan creciendo.

Jasmín recomienda sin duda el programa de mentoring de YBS.

5.4.- Historia de Javier Ramón. *Empresa “Livegens”.*

Javier Ramón es un emprendedor vocacional, implicado en varios proyectos, propios y ajenos, y en diferentes iniciativas siempre relacionadas con el emprendimiento. Se siente plenamente realizado cuando comprueba que sus iniciativas son viables y, gracias a ello, contribuyen a un claro impacto social y ambiental. Procede de una familia, asentada en la zona del Bierzo, con una larga tradición y amplio compromiso con la conservación del medio ambiente. Su proyecto más reciente, Livegens, tiene su sede en Galicia, si bien sus raíces y donde despliega gran parte de su labor de conservación ambiental está ubicada en los Ancares leoneses, en el Valle de Fornela, comarca del Bierzo, donde también reside su familia.



Javier es uno de los emprendedores que repite experiencia en el programa de mentoring de YBS, pues ya fue participante en el mismo en años anteriores con otros dos proyectos empresariales a través de la Fundación Ronsel, a la que conoció en el 2014. En el 2019 crea su nueva empresa Livegens, una marca de gafas de bambú y relojes de madera, que invierte parte de sus beneficios en desarrollar una labor social y ambiental muy ligada al proyecto, además de promover el concepto de moda sostenible y contribuir al impacto social y ambiental positivo. En palabras de Javier, “se trata de un proyecto de emprendimiento verde por una sociedad más justa y mejor”.

A pesar de tener experiencia emprendedora, Javier ha querido volver a contar con el apoyo de un mentor porque considera que es clave en los inicios, que siempre son difíciles.

Inició el proceso de mentoring en noviembre de 2019 y mantuvo sesiones con su mentor durante un año, más o menos cada mes, combinando sesiones presenciales de unas dos horas con sesiones online y telefónicas de una hora aproximadamente. El arranque de su proyecto se vio afectado por la pandemia y las medidas de confinamiento. Sobre ello Javier dice que le queda la “espinita” de no haber podido tener más reuniones presenciales.

El objetivo de Javier era resolver la disyuntiva entre dirigir su empresa a un público sensibilizado y con pasión por el medio ambiente y la moda sostenible o a un público que simplemente

le gustara el diseño del producto, que apreciara que es un producto cómodo, práctico y con un precio competitivo.

Gracias a las conversaciones con su mentor en las sesiones de mentoring, encontró el equilibrio entre estas dos alternativas he hizo viable su proyecto, pues si se hubiera focalizado únicamente en el público sensibilizado, no habría sido suficiente como para que la empresa fuera rentable.

Durante el proceso de mentoring realizó un estudio de mercado y llegó a la conclusión de que tenía que diversificar más el público meta, que fuera más heterogéneo, sin renunciar al público sensibilizado con el cuidado del planeta. Esta decisión se notó en un aumento de las ventas.

Acudir de nuevo al mentoring al inicio del proyecto, para Javier fue decisivo, le ayudó a cambiar y adaptar su idea inicial y hacer realidad su proyecto.

Javier era muy reacio a renunciar al target de cliente inicialmente previsto, pero el trabajo con su mentor le hizo ver que el público de las personas más sensibilizados era aún pequeño, que, además, su franja de edad predominante son personas jóvenes que no tienen la capacidad adquisitiva suficiente como para poder comprar estos productos y esto fue clave para plantearse otros perfiles de clientes y readaptar su estrategia de mercado.

La valoración global que Javier hace del proceso de mentoring es muy positiva. Destaca cómo le ha impulsado a abrir su mente para enfocar el proyecto de otra forma, sin renunciar a sus ideales y seguir cumpliendo con el legado familiar. Trabajar en los aspectos económicos del proyecto le ha permitido sustentarlo y hacer posible la labor social y ambiental a la que aspira con él. **Javier subraya la mejora en la gestión estratégica de su empresa para lograr sus objetivos, la importancia de la planificación previa para evitar disgustos en el futuro, la identificación de nuevas fuentes de ingresos (diversificación de puntos de venta), la reorientación y el equilibrio entre las ventas online y offline, conocer mejor al público objetivo, y minimizar los riesgos.**

El proceso de mentoring le ha ayudado a ser más decidido a la hora de tomar decisiones, ha cumplido todas expectativas e, incluso, las ha superado, pues surgió la posibilidad de internacionalizar el proyecto antes de lo esperado, gracias a la búsqueda de cómo llegar a esos puntos de venta a través del marketing digital y la comunicación, aspectos en los cuales el mentor es un especialista.

“El proceso de mentoring me ha ayudado a ser más decidido a la hora de tomar decisiones, ha cumplido todas mis expectativas e, incluso, las ha superado, pues surgió la posibilidad de internacionalizar el proyecto antes de lo esperado.”

En términos más concretos, **Javier reconoce que notó el respaldo a nivel emocional del mentor, recibió sus ánimos y motivación.** Javier contaba con experiencia empresarial pero agradeció el apoyo recibido para no venirse abajo en el contexto de la pandemia y aguantar hasta que el contexto socioeconómico fuera más favorable. Adicionalmente, la diversificación de los ingresos le aportó tranquilidad tanto a nivel económico como personal. Para Javier es importante que sus proyectos empresariales se financien únicamente con sus propios ahorros y la autofinanciación que surja del proyecto y en esta nueva iniciativa lo ha podido cumplir también.

A nivel cognitivo-intelectual, el mentor fue clave para incrementar sus conocimientos y estrategias en comunicación, marketing y visibilidad del producto, sobre todo en marketing digital, donde su mentor es un experto.

Su mentor fue muy generoso al facilitarle contactos de su amplia red de relaciones, que le ayudaron en diferentes retos que fueron surgiendo. Aprendió también a desarrollar alianzas estratégicas con otros emprendedores o empresas afines, puntos de venta y algún marketplace en internet que le recomendó el mentor.



Su capacidad ejecutiva ha mejorado claramente en la toma de decisiones, siendo el principal resultado de ello el **redimensionamiento del proyecto de un mercado nacional a internacional**, así como una mejor definición del target de cliente, que ha dado lugar a que sea más amplio que el previsto inicialmente.

Los **aprendizajes** que más destaca Javier como resultado del proceso de mentoring son:

- » Mayor apertura de mente para adaptar las ideas que tenían inicialmente.
- » Ver otras opciones para incrementar los ingresos y darle más visibilidad al proyecto, sobre todo en el entorno digital.
- » Aplicar el marketing de guerrilla, que le ha dado un gran rendimiento.
- » Ser consciente de que el esfuerzo y el trabajo son la base de cualquier proyecto.
- » No perder la humildad, aunque el proyecto vaya a más.
- » No olvidar de dónde viene para saber a dónde va: tener presentes los inicios familiares en una pequeña aldea para el despliegue de las acciones sociales y ambientales, para poner en valor la zona de la que proceden, y potenciar el entorno de Galicia y la marca local.

Todos ellos le han permitido afrontar con mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos de su empresa, además de aplicarlos

a otros proyectos suyos, como su empresa de viajes “Viajeros Low Cost”, que ha transformado en un proyecto de turismo sostenible.

En todo ello, para Javier ha sido clave su gran dedicación al proyecto, su sacrificio y resiliencia, ser capaz de ver el proceso como una carrera de fondo, mantener viva la inquietud por explorar nuevas posibilidades para potenciar el proyecto y conseguir nuevas vías de ingresos.

También considera que ha sido decisivo el hecho de que el perfil del mentor estaba muy alineado con el suyo, reconociendo el acierto de la Fundación Ronsel al realizar el matching. Para él, los consejos y contactos de su mentor han sido de gran utilidad, además le ha ayudado a potenciar su creatividad, reorientar sus ideas y equilibrar la parte económica con la social y ambiental.

Valora mucho el papel de la Fundación Ronsel, que está siempre pendiente, a todos los niveles, de que ambas partes se sientan cómodas y de que el proceso sea provechoso para ellas, además del apoyo continuado que le sigue prestando, lo cual le permite que los impactos positivos se mantengan en el tiempo. Además, de potenciar acciones de networking, entre emprendedores/as y mentores/as, como la iniciativa “Galicia Camiño Emprendedor”, una caminata de mentoring en plena naturaleza que ayuda mucho a abrir la mente.

A día de hoy, Javier expresa con ilusión y orgullo que su proyecto está en plena expansión: ha aumentado la facturación, se han diversificado las fuentes de ingresos (venta online gracias al mejor posicionamiento de la web y a la gestión de las redes sociales, colaboraciones y visitas presenciales a los puntos de venta físicos, asistencia a ferias y mercados a nivel local y nacional, y mayor visibilidad gracias a apariciones en prensa y obtención de algunos premios), comercializan sus productos tanto en varios puntos de venta en España como a nivel de la Unión Europea y de forma incipiente en Estados Unidos. Todo ello ha permitido que, tras la pandemia y en un contexto más favorable, se hay podido potenciar la labor social y ambiental al poder reinvertir en estas cuestiones parte de los crecientes beneficios.

Javier afirma con rotundidad que **“sin el apoyo del proceso de mentoring no hubiera sido posible dotar de la sostenibilidad y viabilidad que tiene el proyecto a día de hoy”**. Por lo tanto, recomendaría sin duda este programa. El mantiene en la actualidad contacto con su mentor y, además, ha pasado de ser mentorizado en tres ocasiones a ser ahora mentor de otras personas emprendedoras.

“A día de hoy, mi proyecto está en plena expansión.”

5.5.- Historia de María Marlenis Casaña. Empresa “El avión de papel”.

María Marlenis es una emprendedora de 38 años, formada en administración y finanzas. Su proyecto es una tienda de moda y calzado infantil, juguetes y puericultura en Los Realejos (Tenerife), cuyo nombre es “**El avión de papel**”. Su motivación para emprender ha sido desarrollar una idea propia y convertirla en un negocio que le proporcionará unos ingresos económicos suficientes y, además, le permitiera conciliar su vida familiar (tiene dos hijos) con la laboral: llevar a sus hijos al colegio y que en verano estén en la tienda, donde pueden jugar y compartir momentos juntos.



María conoció el programa de mentoring a través de la asociación Afedes, a la que está asociada, cuando su tienda llevaba entre 4 y 5 meses abierta. Esta entidad, socio local de YBS, le facilitó la obtención de un microcrédito y la gestión de algunas subvenciones para poder crear su empresa, como autónoma individual, junto con apoyo adicional del pago único del paro y ahorros propios.

Lo que más le llamó la atención del programa fue poder recibir una ayuda desinteresada de un mentor, una figura que desconocía por completo. **Su objetivo en el proceso de mentoring estaba asociado a mejorar la visibilidad de su tienda para captar más clientes.** En las sesiones de mentoring se centró mucho en trabajar su presencia en redes sociales, mostrar la tienda en Google, darle visibilidad online a través de Instagram y de eventos presenciales que luego se subía a la red.

María Marlenis reconoce que se superaron sus expectativas pues el mentoring le ha aportado nuevas ideas y conocimientos sobre cosas que desconocía, como el marketing y el manejo de las redes sociales, que le han servido para fortalecer su negocio.

Su proceso de mentoring duró un año, manteniendo sesiones online de una hora una vez al mes. **Su valoración global del proceso es “de sobresaliente”.** Considera que contribuyó a abordar debidamente cada uno de los desafíos de su proyecto empresarial, y que ella claramente ha mejorado sus competencias en el manejo de las redes sociales de su tienda, lo cual ha repercutido en mejorar la visibilidad online del negocio. La gestión online de la tienda es ahora “su día a día”.

Considera que el proceso de mentoring aumentó su confianza, **sintió un “subidón” por la lluvia de ideas que surgieron en las sesiones de mentoring con su mentora.** También incrementó su conocimiento sobre redes sociales y visibilidad online, así como

mejorar la comunicación online, identificar perfiles interesantes a los que seguir, captar seguidores para sus productos. También ha incrementado su presencia en eventos, que luego sube a Instagram y le dan mucha visibilidad.

María Marlenis considera que, **sin el proceso de mentoring, no le hubiera sido posible el crecimiento que ha conseguido en redes sociales**, y seguir generando ideas para mejorar su negocios a base de seguir a empresas parecidas a la suya.

Todo ello ha repercutido en que tras el proceso de mentoring las ventas se duplicaron, tiene 2000 seguidores en instagram, su negocio es más conocido, algunas personas van del sur de la isla a su tienda a comprar. Ella considera que puede que el mentoring tuviera algo que ver en ello, su negocio está más consolidado.

También considera que en todas estas mejoras ha influido que la calidad del producto que vende es muy buena, que sabe comprar bien, trabaja mucho y con ganas. Ahora tiene como proyecto abrir la tienda online, y espera poder contratar a alguien en el futuro.

Algo que para ella ha sido clave y ha aprendido durante las sesiones de mentoring es “apuntar todas las ideas que se le ocurren” para que no se le olviden y luego trabajar sobre ellas de forma ordenada. Considera que, gracias a esto, las probabilidades de que su negocio tenga más éxito son mayores porque enfoca mejor la agenda, y se organiza mejor.

En términos tanto personales como profesionales, María Marlenis valora que el proceso de mentoring ha contribuido a aumentar su satisfacción al mejorar claramente en ventas, aunque aún no mejora en sus ingresos personales lo suficiente. Manifiesta que **está muy satisfecha, es más feliz y compagina mejor su trabajo con su vida familiar**. Aprecia que ahora toma mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional. Siente que reflexiona mejor sobre algunos aspectos gracias a las cuestiones que le planteaba la mentora. Según le surgían dudas, las apuntaba y se las planteaba a la mentora en la siguiente sesión. Valora y agradece el hecho de que la mentora le dio buenos consejos.

Sin duda recomienda el programa y añade la reflexión de que, en su opinión, le gustaría que hubiera más sesiones, durante más tiempo.



“Tras el proceso de mentoring las ventas de mi negocio se duplicaron.”

5.6.- Historia de Luis Antonio Martín. Empresa “Academia de Inventores”.

Luis Antonio tiene 32 años, es ingeniero técnico en electrónica industrial y su vocación siempre ha sido desarrollar un proyecto propio en consultoría tecnológica, trabajar para el mismo. Conoció el programa de mentoring a través de unos amigos de otra start-up que ya lo habían hecho y por CREAS. Dado que su proyecto estaba justo al inicio, en el momento de convertir la idea de negocio en una empresa, decidió junto a sus socios participar en el mentoring. **Su objetivo a trabajar era saber como montar el negocio y hacerlo evolucionar desde una iniciativa en I+D creativa a una actividad de formación en STEAM.** Una de las cosas que más le llamó la atención del programa fue la amplia oferta que había de mentores.



El proceso de mentoring duró 6 meses, manteniendo reuniones semanales de 1 hora, pero con flexibilidad. Su valoración global del proceso es muy positiva, reconoce que se superaron sus expectativas y que el matching, en su opinión, fue muy bueno. Considera que se abordaron debidamente todos los desafíos que se plantearon respecto a su proyecto empresarial, y que el mentoring ha contribuido claramente a que este tenga más probabilidades de éxito.

Durante el proceso de mentoring constituyó, junto a sus socios, la empresa como sociedad limitada y abrieron en Zaragoza la Academia de Inventores. A partir de aquí, se centraron en trabajar durante las sesiones de mentoring la definición de su modelo de negocio en aspectos como la creación de metodología, el saber cómo hacer una entrevista con los padres/madres del alumnado, cómo fijar las condiciones de pago, cómo hacer las tutorías, y cómo dar las clases.

Su mentora les ayudó mucho en todo ello, les facilitó todo tipo de recursos, como documentos, contactos e información, como la existencia de los premios CVC Young Innovator Awards, a los que se presentaron y ganaron. Opina que un factor determinante para todo lo que han logrado, gracias al mentoring, es el hecho de su mentora gestiona una academia de referencia en Zaragoza. Según Luis Antonio, “fue el matching perfecto”.

Luis Antonio considera que el proceso de mentoring les aportó las competencias adecuadas para llevar la obra de la academia adecuadamente, y acertar en el trato con el cliente. Adquirieron muchos conocimientos a nivel de administración y gestión del día a día del negocio y aprendieron como realizar, e hicieron, un plan de empresa y un estudio financiero. Han mejorado mucho a nivel de comunicación, principalmente, para tratar con los padres de los alumnos, pero también para saber redactar emails y newsletter, etc.

“Tener un mentor a tu lado acelera el proceso de convertirte en empresario y consolidar tu negocio, y te da seguridad.”

Según el, sin el proceso de mentoring, habrían hecho cosas diferentes a nivel administrativo (protocolo de pagos, contratos de docentes, modelo de negocio), y esto ha sido clave para el ahorro de costes económicos, ya que de no haber contado con su mentora tendrían que haber subcontratado y pagado a alguien similar a ella para que les asesorara en todo ello.

Para Luis, la evidencia más destacable del impacto del proceso de mentoring en su negocio es que **la academia empezó como una idea, al inicio del mentoring, y ahora tienen 100 alumnos**, los 3 socios dan clases, han abierto en 2022 una academia también en Madrid, y han creado un departamento de I+D para desarrollar herramientas de aprendizaje online. Actualmente, tienen definida una estrategia de expansión consistente en centrarse durante un año en la apertura de nuevas academias y al siguiente en I+D para desarrollo de producto.

Luis Antonio considera que, en su caso, **el matching fue decisivo en todos los resultados obtenidos del proceso de mentoring, así como la complicidad generada con su mentora**. Reconocer que tener un mentor o mentora a tu lado acelera el proceso de convertirte en empresario y consolidar tu negocio, y te da seguridad.

En términos tanto personales como profesionales, Luis Antonio valora que **este proceso de mentoring ha contribuido a aumentar su satisfacción personal y profesional, sobre todo por la mejora de sus competencias y currículum profesional y los logros alcanzados, especialmente, la entrada como socio inversor del Grupo Edelvives** (les cedió el local para la academia y adquirió el 49% del negocio) y el premio recibido CVC Young Innovator Awards.

La satisfacción de Luis Antonio con el proceso de mentoring le ha llevado ya a recomendar este programa.

“Nuestra mentora ha sido clave para ahorrar costes económicos del negocio.”



5.7.- Historia de Sandra Romero. Empresa “Cloud Estudio”.

Sandra tiene 32 años, es graduada en Administración y Dirección de Empresas, master en negocios digitales. No encontraba trabajo, y, en 2016, decidió invertir sus ahorros en montar su propio negocio como autónoma: una agencia de marketing y publicidad, “Cloud Estudio”.

Conoció el programa de mentoring a través de la asociación Arrabal en Chiclana de la Frontera, y decidió apuntarse. En esos momentos, su proyecto estaba arrancando, tenía unos 6-8 meses de vida, necesitaba contar con apoyo en general, y valoró que el programa le facilitaba un soporte, tener a dónde acudir para cualquier duda, y, de esa manera, no sentirse sola.



Su proceso de mentoring duró 9 meses, manteniendo reuniones una vez al mes, siendo de unos 30 minutos a una hora cada sesión. En cada reunión, tocaba un tema en particular con su mentora, y su valoración global del proceso es muy positiva. Complementariamente, ha contado con un seguimiento por parte de la asociación Arrabal, y **aprecia el haber tenido la posibilidad de establecer nuevos contactos con el resto de los miembros del programa.**

Para Sandra destaca el principal impacto del mentoring es que **5 años después, de haber participado en el programa, sigue como con su negocio, su proyecto sigue vivo y con tendencia ascendente.** Algo que le sirvió de mucha ayuda es haberse dado cuenta, en aquellos momentos, de que había más personas como ella, que tenían proyectos empresariales en marcha, y comprobar que seguían adelante. “Esta toma de conciencia y la evidencia de otros casos de emprendimientos con éxito, para mi fue un plus motivacional.”

Sandra apunta que en el proceso de mentoring aprendió y avanzó mucho en todo lo relativo a los “números” de la empresa: contabilidad, plan de gestión, y fiscalidad.

Además, gracias a su mentora, se acercó a asociaciones de empresas para hacer relaciones comerciales y comenzaron a acercarse a ella otras empresas. Considera que, sin el proceso de mentoring, este tipo de iniciativas las habría desarrollado, pero mucho más tarde de lo que lo hizo.

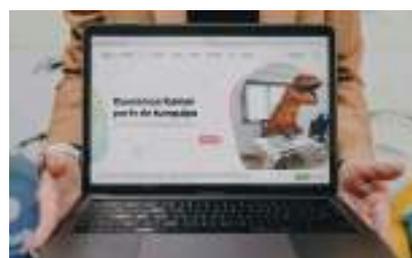
El mentoring le ayudó a ser más proactiva, destaca que perdió el miedo a tocar puertas, se atrevió a dar formación y a establecer contactos con muchas empresas.

Sandra **ve la experiencia de mentoring como un programa de aprendizaje centrado en “bajar el emprendimiento a la práctica”, que le ha permitido sentirse mucho más segura a la hora de tomar decisiones.** Los aprendizajes adquiridos durante el proceso los continúa aplicándolo mucho en su vida empresarial. Valora que su proyecto salió reforzado en términos de imagen, ganando visibilidad en redes sociales, y que ella mejoró en sus capacidades de gestión económica, liderazgo, y gestión del tiempo. Asimismo, considera que su dedicación fue un factor determinante para que estos impactos positivos se produjeran.

El balance de Sandra sobre el proceso de mentoring es muy positivo, habiendo mejorado su situación profesional y económica, y también algo su situación personal. Al acabar dicho proceso, ella se sentía más asentada, y contrató incluso a una persona para su negocio, además de haber pasado de tener 4 clientes a 15 en pocos meses. Esta tendencia de crecimiento se mantiene a día de hoy. Considera que el mentoring constituyó un paso adelante, cuyo impacto se mantuvo en el tiempo gracias a seguir en contacto con la asociación Arrabal. También apunta que le habría gustado tener más sesiones con su mentora.

Sandra **recomienda sin duda este programa, y, de hecho, ahora ella es mentora del mismo.** Sugiere la posibilidad de tener más sesiones grupales, de compartir más experiencias de mentoring entre las personas participantes.

“Mi proyecto salió reforzado con el mentoring en términos de imagen, ganando visibilidad en redes sociales, y yo he mejorado en mis capacidades de gestión económica, liderazgo, y gestión del tiempo.”



5.8.- Historia de Tania Luaces. Empresa “Aloumiños Psicología”.

Tania es psicóloga, tiene 38 años, y siempre había querido tener su propio centro de psicología. Después de trabajar 11 años para una pequeña empresa, di el salto a la gran multinacional, sin embargo la experiencia no resultó bien y se quedó en el paro. Ahí vio que era el momento ideal para lanzarse a emprender y abrir su empresa “Aloumiños Psicología”.



Conoció el programa de mentoring a través de la Fundación Ronsel. Lo que más le llamó la atención del programa fue la calidad humana que encontró, que fuera gratis y la red de contactos a la que accedió, ya que en su caso era muy importante pues se acababa de trasladar a otra ciudad donde no conocía a nadie para arrancar el negocio. Inició el proceso de mentoring al comienzo de su proyecto, en plena pandemia. Buscaba contar con alguien que la acompañara y ayudara, pues se sentía muy sola, así como adquirir más seguridad, abrirse a la gente para conocer otras propuestas, nuevas ideas, y hacer networking. **Deseaba progresar y hacer viable el proyecto y gracias al mentoring lo consiguió. Según Tania, todas sus expectativas se cumplieron.**

Con sus propios ahorros, la capitalización del paro, y algunas ayudas que recibió de la Xunta, se estableció como autónoma abriendo su gabinete de atención psicológica para adultos e infantojuvenil; en A Coruña, desde donde presta sus servicios de atención psicológica en toda España, gracias a un sistema de atención psicológica online. **El mentoring le ha ayudado a ganar seguridad para continuar con el proyecto y estabilizar el negocio.**

El proceso de mentoring duró 3 años, manteniendo sesiones una vez a la semana o como mucho cada 15 días, y de una duración como máximo de una hora. El foco del proceso se mantuvo constante en lo referente al negocio, trabajando la visibilidad de sus servicios, captación de clientes, presencia en redes sociales, sin embargo, avanzado el proceso apareció la necesidad de trabajar más el autocuidado. Para ella sentirse acompañada ha sido muy importante, pues no se sentía sola como autónoma y tenía con quien resolver dudas.

Tania considera que el proceso de mentoring, especialmente en el primer año, resultó fundamental para afianzar su seguridad ya que considera que hay mucha competencia en su sector, y además llegaba a una nueva ciudad y no tenía red alguna de contactos. Sus mentores le ayudaron a conseguir contactos.

“Durante el proceso de mentoring lleve a cabo un análisis de viabilidad económica que me dió mucha claridad y seguridad para consolidar mi negocio.”

Declara que está muy contenta de cómo ha ido el negocio y su valoración global del proceso es muy positiva. Según ella, en el proceso de mentoring, se abordaron casi todos los desafíos del proyecto empresarial, y menciona que **lo que más le sorprendió fue su progreso a nivel de autoconfianza**, y el aprender a darse a conocer. A nivel de desempeño como emprendedora destaca que los progresos más relevantes se han dado en la gestión económica, en solventar la dificultad que tenía para poner tarifas y para realizar cobros, y en tener seguridad para manejar estos temas.

Llevó a cabo un análisis de viabilidad económica que le dió mucha claridad y seguridad. También valora positivamente el desarrollo de su creatividad que se plasmó en buscar alternativas para realizar trabajos para ayuntamientos, lo cual era difícil por las condiciones de la pandemia, y está esperando a que sea el momento oportuno para ponerlas en marcha.

Destaca, también, como ha trabajado intensamente sus habilidades sociales, introduciéndose en redes para contactar con otros profesionales del sector y de otros sectores, practicando el networking con éxito en la búsqueda de sinergias que han dado lugar a la oferta de servicios complementarios, como por ejemplo con el sector sanitario.

Ella considera que, sin el proceso de mentoring, no le hubiera sido posible desarrollar el networking al nivel que lo ha hecho porque se considera muy tímida. Y un impacto que no esperaba de este proceso ha sido el llegar a trabajar con otros perfiles sanitarios, como una estrategia de beneficio mutuo por trabajar con la misma población.

Tras su paso por el proceso de mentoring, Tania considera que su negocio está consolidado, y se encuentra en fase de posible expansión; empezó con ningún paciente y ahora tiene un ratio aceptable, con lista de espera, y si no puede atender a alguien lo deriva a compañeras.

Manifiesta que, gracias a lo anterior, **ha conseguido un crecimiento económico importante**, y ahora está en el techo de sus posibilidades porque no da para más; empezó el proyecto sola y aún sigue así. Dado el crecimiento que está constatando, se está planteando contratar a alguien o buscar nuevos socios. Considera que los impactos positivos del proceso de mentoring continúan porque su negocio sigue por buena senda, y considera importante para mantenerse así seguir en la línea de lo que ha ido trabajando en el mentoring, aplicando todo lo aprendido y “haciendo muy bien los deberes”.

En todo este progreso ha sido clave su motivación y la de sus mentores, y su confianza en el proyecto. Tania expresa que está muy con-

Tras su paso por el proceso de mentoring, Tania considera que su negocio está consolidado, y se encuentra en fase de posible expansión; empezó con ningún paciente y ahora tiene lista de espera.

tenta, y que “si hubiese sabido antes que iba a salir así, lo hubiera empezado antes”. Se siente más segura con su proyecto y más capaz, desde el último año, para gestionar su espacio de autocuidado, liberarse mental y emocionalmente de la implicación con los pacientes.

Los aprendizajes del proceso de mentoring, que Tania más destaca, son la mejora en gestión económica, los progresos en la seguridad en su proyecto y en sí misma, y el tener más autoconfianza para desarrollar su potencial. Su gran satisfacción con el programa le llevan a recomendarlo, sin duda, de hecho, así lo está haciendo.

5.9.- Historia de Oscar Enríquez y Daniela Flores Magon. *Empresa “Enraizarte”.*

Daniela, de 46 años, tiene una maestría en arte, y su pareja, Oscar, de 40 años, es doctor en Física. Ambos son mexicanos y llegaron a España en 2016. En ese momento, él empezó trabajando en la Universidad Carlos III (Madrid). Daniela es artista, y su proyecto tiene que ver con el contacto con sus raíces y cultura. Con el fin de asentarse en España, pensaron en abrir una tienda de artesanía mexicana. En diciembre de 2019 lograron inaugurar su negocio: Enraizarte. Se trata de un proyecto que combina comercio de artesanía mexicana, y organización e impartición de talleres sobre técnicas artesanales, diseño e instalación de decoraciones para eventos. La tienda está en Madrid, y a través de las ventas online abarcan España y Europa. Daniela está más centrada en lo creativo, visual, producción, y Oscar en los procesos, hacer números, exportación e importación.



Conocieron el programa de mentoring a través de participar en el programa de apoyo al emprendimiento de la Fundación Tomillo. En febrero de 2020 fueron al desayuno de presentación del programa y un poco más tarde se incorporaron al mismo; les llamó la atención el poder contar con un recurso especializado de manera gratuita. Y valoran muy positivamente que la Fundación Tomillo hiciera un muy buen matching entre ellos y el mentor.

Al inicio del proceso de mentoring, el proyecto estaba en fase de arranque y tuvieron que realizar una pausa forzada por la pandemia. **Tras un año y medio de mentoring, ahora el negocio está casi consolidado y en proceso de crecimiento, ya que tienen un aumento en ventas y beneficios muy satisfactorio**, aunque reconocen que aún no proveen los ingresos suficientes.

Su objetivo en el proceso de mentoring era desarrollar un plan estratégico y tener herramientas para que el negocio no se cayera, especialmente, debido a la pandemia. Según su opinión, se cumplieron las expectativas sobradamente, siguen muy motivados

con su emprendimiento y han adquirido nuevos métodos y herramientas de gestión.

Daniela estuvo dedicada totalmente al proyecto, mientras que Oscar lo compaginó con trabajo en la universidad y más recientemente con trabajos como freelance. Ambos se dieron de alta como autónomos, y para el lanzamiento del negocio contaron con sus propios ahorros, un préstamo, líneas de préstamo que surgieron a raíz de la pandemia del COVID, un préstamo de YBS a interés 0, subvenciones, fondos europeos (kit digital), y apoyo económico a través de una beca de la Fundación Tomillo.

El proceso de mentoring duró un año y medio, se reunían cada mes, y a veces algo más, con flexibilidad y con distintas intensidades. Las sesiones eran de una hora u hora y media, y algunas fueron presenciales. Lo que más les sorprendió fue lo rápido que el mentor entendió su proyecto. Aprecian que el proceso de mentoring contribuyó grandemente a abordar debidamente cada uno de los desafíos de su proyecto empresarial y consideran que los impactos más positivos de todo ello han sido aprender a trabajar de manera más orientada y dirigida: “se hacían monitoreos, briefings de lo que avanzaban y de lo que quedaba pendiente”.

También mencionan que, pese a que no siempre estuvieron de acuerdo con las propuestas de su mentor, trataron de ponerlas todas en marcha y que, aun cuando algunas de estas sugerencias, no arrojaron los resultados esperados, obtuvieron un valioso aprendizaje de las mismas.

Con su mentor trabajaron los aspectos emocionales de la toma de decisiones, así como el manejo del desgaste que supone montar un negocio. Esto **les ha ayudado para dar un salto importante a nivel de confianza** y destacan que en ello ha sido clave contar con el apoyo de alguien tan experimentado y que les entendió tan bien. Siguen en contacto con el mentor.

A nivel cognitivo-intelectual, declaran que adquirieron conocimientos sobre gestión de negocios, aprendieron a entender y manejar conceptos como ERP, CRM, cómo realizar una selección de proveedores y hacer prospección de mercado. También trabajaron algunos aspectos en temas de marketing.

El trabajo sobre competencias sociales ha sido clave pues para ellos la comunicación, los contactos y la generación de relaciones es crucial para este proyecto. Ellos necesitan transmitir la cultura, el contexto y la situación de los productores de los artículos que vende, por lo que saber comunicarlo bien es muy importante. También les han servido para negociar acuerdos de exclusividad con algunos artesa-

“El mentoring fue un salvavidas para nosotros, hubo un antes y un después en nuestro proyecto. Sin este apoyo el estrés y la ansiedad nos hubieran consumido.”



nos y cerrar algunas alianzas estratégicas. El mentor les dio contactos muy útiles como, por ejemplo, un abogado pro bono que les ayudó a negociar la petición de una cadencia en el alquiler (cuando la pandemia), y a tramitar cobros cuando algunos clientes no pagan.

Gracias al proceso de mentoring han mejorado sus habilidades ejecutivas, se orientaron a resultados, a tomar decisiones, y ahora disponen de herramientas para analizar su negocio de cara a mejorarlo de forma constante. En esto ha sido crucial, también, conocer la metodología de gestión de proyectos y manejar metodologías ágiles.

“Todos los aprendizajes adquiridos en el proceso de mentoring les están permitiendo afrontar con mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos de su negocio.”

Ambos consideran que, sin el proceso de mentoring, no les hubiera sido posible encontrar otros caminos para llegar a las mismas decisiones. Aunque **el impacto más relevante, según su opinión, fue que el proyecto pudiera sobrevivir a la pandemia**. A nivel más específico, aprecian que mejoraron sus competencias en gestión económica, estrategia (plan estratégico), ERP, CRM, y cómo obtener información de la competencia.

También valoran que, aunque los riesgos asociados a su proyecto siguen ahí, ahora tienen más capacidades. Destacan que su confianza en el proyecto y en su capacidad de seguir adelante se ha visto reforzada, así como el saber parar a tiempo.

Destacan que todos los aprendizajes adquiridos en el proceso de mentoring les están permitiendo afrontar con mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos de su negocio, sobre todo lo relativo a la comunicación entre ellos, el saber parar y analizar para tomar mejores decisiones, seguir usando todas las herramientas descubiertas con el mentoring, acudir a eventos sobre emprendimiento y seguir en contacto con el mentor.

Respecto a la sostenibilidad en el tiempo de los impactos positivos del proceso de mentoring, antes apuntados, consideran que todo lo aprendido y desarrollado lo han integrado en su día a día empresarial.

A nivel tanto profesional como personal se sienten más satisfechos ya que consideran que tienen más capacidad de buscar soluciones, y confianza en poder empezar emprender otro negocio o buscar otros trabajos, si fuera necesario. También se consideran más capaces de tomar mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional, y han apreciado una mejora en la conciliación entre su vida profesional y familiar. La satisfacción de ambos con el proceso de mentoring les lleva a recomendar sin duda este programa.

5.10.- Historia de Cristina Herrera y Martí Font. Empresa “Whitemoose” y “Forty Entertainment”.

Cristina y Martí son dos jóvenes de 27 años que estudiaron la carrera universitaria en cine, él en producción y ella en montaje. Desde que estaban en la universidad, tenían claro que querían montar su propia empresa, no querían depender de otras personas para encontrar salidas laborales. Se consideran personas con muchas ideas para montar posibles negocios, y Martí señala que él lo ha vivido en la familia ya que su padre es empresario. Tenían una idea y querían convertirla en negocio.

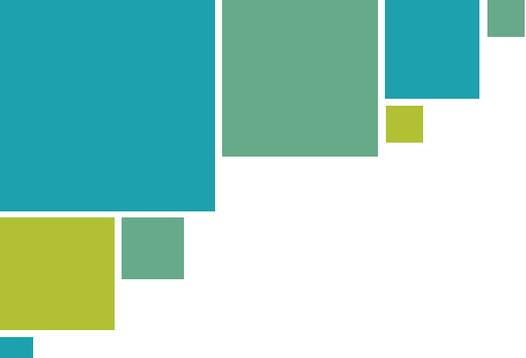
Conocieron el programa de mentoring en el **Biz Barcelona**, una feria de emprendimiento donde estaba **Autoocupació**. con quien hicieron un plan de empresa y más adelante les informó sobre el programa de mentoring, y en 2019 se incorporaron al mismo. De inicio, reconocen que estaban algo distantes o reticentes con el programa porque creían que no les iban a entender por el sector en el que están. Sin embargo, valoran que **el matching fue excelente y funcionó muy bien** y recibir apoyo de alguien de fuera, con mucha experiencia.

Una de sus mayores preocupaciones, que abordaron con su mentor, era lograr que la gente los viera más serios (eran muy jóvenes), transmitir más seriedad y profesionalidad, y tener más claras las estrategias a seguir.

Una vez que el proceso de mentoring arrancó, se dieron cuenta de que había mucho más por hacer. Ambos manifiestan que fueron conscientes de la importancia de tener muy claro por qué estaban emprendiendo, buscar coherencia y autenticidad en lo que hacían y cómo lo transmitían, y ser fieles a esos principios y valores y a su propósito. Ambos relatan que el proceso los llevó a buscar una manera de diferenciarse, y una vez definida, encontrar a la gente importante a la que llegar, y para esto reconocen que el mentor les dio muy buenos contactos. En sus propias palabras, **gracias al proceso de mentoring, “pasaron de ser ‘niños que jugaban’ a emprender a ser empresarios”**: se centraron en una idea más concreta para su negocio.

Cristina y Martí han desarrollado dos empresas, ambas bajo la forma de sociedad limitada; una productora de publicidad en Barcelona que se denomina “Whitemoose”, y una productora de entretenimiento (cine, teatro, documentales, etc.) que trabaja a nivel internacional y cuyo nombre es Forty Entertainment. En el momento de iniciar el mentoring, la empresa de publicidad ya estaba funcionando y tenía clientes. Al finalizar el proceso habían desarrollado el diseño de la marca y su posicionamiento, tenían clientes más





“El mentoring nos ayudó a hacer crecer nuestro negocio de publicidad accediendo a clientes más grandes y a crear un nuevo proyecto: una productora de entretenimiento a nivel internacional.”

grandes, sabían qué tipo de clientes querían y cuáles no, y cómo comercializar sus servicios. En el caso de la productora de entretenimiento, la crearon al finalizar el mentoring, gracias a una oportunidad de producir una obra de teatro durante la pandemia.

El proceso de mentoring duró un año y medio. Al inicio, se reunían una vez cada dos semanas, y después una vez al mes. Las sesiones eran de 2 horas aproximadamente. Ahora se reúnen cada 6 meses con el mentor para comer juntos. De inicio, lo que más les sorprendió de esta experiencia fue la propia persona del mentor, lo mucho que han conectado con él a nivel de valores; expresan con énfasis que la conexión ha sido espectacular, así como su capacidad de entender el sector en el que están. Su valoración global del proceso la resumen en que se sienten extremadamente contentos, asegurando con rotundidad que **“no estaríamos donde estamos si no fuera por el programa de mentoring”**.

Declaran que el proceso de mentoring contribuyó de manera decisiva a abordar debidamente cada uno de los desafíos de su proyecto empresarial. En términos más concretos, apuntan que el mentoring coincidió con la pandemia, y al ser una empresa micro, reconocen que el mentor les dio fuerza y energía: contar con él y tenerlo a su lado les dio seguridad, confianza y refuerzo positivo.

En cuanto a la dimensión cognitivo-intelectual, consideran que, gracias al trabajo con su mentor, **pasaron de tener una actitud orientada a reaccionar a mantener un comportamiento centrado en anticipar, en estar preparados y saber accionar adecuadamente**. Valoran el aprendizaje y el cambio que han integrado en cuanto a reflexionar antes de tomar una decisión, tener en cuenta las líneas directrices de la empresa y ser fiel a ellas.

Como reflejo de ello, se dieron cuenta de todo el tiempo, que invertían en llevar la contabilidad y fiscalidad de su empresa, y que ese tiempo podrían destinarlo a hacer cosas de más valor para su empresa, lo que les llevó a subcontratar este trabajo a una gestoría para la fiscalidad y a una contable para las cuentas. Relacionado con ello, también **aprendieron a delegar en otros aspectos, pues han interiorizado que no tienen por qué hacerlo todo ellos**.

Desarrollaron también competencias sociales, sobre todo por todos los contactos que les facilitó su mentor, así como la asistencia a eventos a los que el mentor les impulsó a acudir, y a dar mucha más importancia a las redes sociales.

Han aprendido a **planificar para no tener que estar reaccionando y tener mayor control sobre la marcha de su negocio**, además de no abrumarse con hacerlo todo a la vez y buscar el momen-

to adecuado para hacer cada cosa, no dejar cosas sin terminar, y diferenciar entre lo importante, lo urgente y lo prioritario.

Valoran mucho el aprendizaje de ser conscientes de la importancia de la imagen y filosofía de marca, ser fieles a la marca, poner calidad en lo que haces, pasarlo bien, y creer en ellos mismos. Y aprecian que todos estos aprendizajes han contribuido de manera decisiva a afrontar con mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos a nivel profesional.

Para ellos ha sido clave durante el proceso de mentoring el haber creado las dos marcas, haber realizado su diseño, definido su filosofía y todo el trabajo de branding y web.

Consideran que todas las mejoras y aprendizajes adquiridos durante el proceso de mentoring y sus efectos van a tener una sostenibilidad en el tiempo porque se han integrado en su manera de hacer las cosas. La pasión del mentor les contagió y les ayudó a interiorizar una forma de hacer que les funciona. Ya no ven otra manera de hacer las cosas.

En términos tanto personales como profesionales, ambos valoran que este proceso de mentoring ha contribuido a aumentar su satisfacción ya que salen con sensación positiva y reforzados. Aprecian que ahora toman mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional.

La satisfacción que expresan respecto al proceso de mentoring los lleva a recomendar sin duda este programa. Mencionan que ya lo han hecho a una empresa similar a ellos, que ya se ha apuntado al programa.

“Ahora tomamos mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional.”



5.11.-Historia de José Manuel Martínez. Empresa "Thermión,S.L."

José Manuel es ingeniero técnico industrial y músico, tiene 37 años, y es un apasionado de los equipos de música, los amplificadores y otros equipamientos musicales. En 2012 empezó a reparar "amplis" trabajando para una tienda y más adelante, comenzó con sus propios diseños, acudió a ferias internacionales, y ganó varios concursos de empresas en Albacete. Finalmente, en 2014 creó su propia empresa, **Thermion S.L., dedicada a la comercialización de equipamientos de música, amplificadores para guitarras y otros elementos musicales.** Para ello, José Manuel y dos socios más aportaron sus propios medios económicos, que fueron complementados por los premios de los concursos de emprendimiento que habían ganado.



Hasta 2016, José Manuel compatibilizaba su emprendimiento con un trabajo por cuenta ajena, a turnos, siendo muchos de noche, lo que le ocasionó un estrés muy fuerte, sobre todo cuando su empresa empezó a funcionar, a raíz de ganar varios concursos. Justo en ese momento, le propusieron trabajar en una empresa como jefe de sección y declinó para centrarse en exclusiva en su proyecto. **Le motivaba hacer realidad su idea y convertirla en negocio, incluso sacrificando la posibilidad de poder ganar más dinero trabajando por cuenta ajena. Además, también desea generar un impacto positivo en la sociedad, ayudando a otros guitarristas a través de su trabajo.** Estas motivaciones se vieron realizadas gracias al proceso de mentoring.

José Manuel conoció el programa de mentoring de YBS en un concurso de empresas del ayuntamiento de Albacete. En dicho evento estaba Teresa Lucas, de Aprofem, quien le informó del programa y le dejó su contacto. Anteriormente, había tenido una experiencia de mentoring no satisfactoria y Teresa le animó a volverlo a intentar. En ese momento, la empresa estaba en fase de búsqueda de negocio internacional, porque sólo así podría sobrevivir.

El objetivo de José Manuel en el proceso de mentoring era encontrar relaciones y distribuidores en el mercado internacional para expandir el mercado de su negocio y se cumplió plenamente: en 2014, exportaban un 30% de la facturación, y en la actualidad han subido hasta el 80%, vendiendo en países tan diversos como Japón, Corea, Estados Unidos, Alemania, Australia o Francia. Según José Manuel, en el mentoring se asentaron los mimbres para empezar a expandirse en el mercado internacional.

El proceso de mentoring duró 3 meses, manteniendo reuniones cada semana o 15 días, siendo de algo más de una hora cada sesión, pero con flexibilidad. De inicio, lo que más le sorprendió a José Manuel de este programa, y uno de los aspectos que considera clave para que su experiencia de mentoring fuera exitosa, fue la gestión del matching para que el mentor fuera el adecuado. **Su valoración global del proceso es “de 10”.**

Gracias al mentoring pasaron de exportar un 30% en el 2014 a un 80% en la actualidad, vendiendo Japón, Corea, Estados Unidos, Alemania.

José Manuel destaca que, de una mala experiencia anterior de mentoring, pasó a que ésta fuera mágica, y ello lo atribuye en gran medida a que el mentor es un gran conocedor de lo que ellos necesitaban, a que ya había pasado por lo mismo que su negocio necesitaba. A día de hoy, siguen en contacto.

En cada sesión, se fijaba acciones a llevar a cabo y eso ha sido clave para avanzar, lo mismo que muchas historias y frases inspiradoras que le compartió su mentor. El mentoring acabó justo antes de la pandemia, y José Manuel aprecia que, gracias al apoyo del mentor, se sembraron los mimbres y la estructura mental de cómo llevar a cabo la internacionalización de su negocio.

José Manuel considera que el proceso de mentoring les aportó seguridad en ellos mismos, pese a ser una empresa muy pequeña. Además aprendió a cómo entrenarse para acceder al mercado internacional y cómo manejarse en el mismo, cómo conseguir, mantener y, a veces, abandonar distribuidores. En todo ello fue importante desarrollar habilidades de negociación, gestión de contactos y relaciones y aprender a ser más o menos flexible según las circunstancias.

Sin el proceso de mentoring no le hubiera sido posible definir y tener clara como debe ser la estructura de trabajo y relación con los distribuidores, darse cuenta de la importancia de cuidar la relación con ellos, que sea cercana, hacerle seguimiento, estar pendiente de todos los aspectos tanto del producto como incluso a nivel personal. Este ha sido, para él, el principal aprendizaje derivado del mentoring.

La evidencia más destacable del impacto del proceso de mentoring en el negocio es que la empresa es más viable económicamente. Actualmente, José Manuel y otro de los socios están metidos de lleno en el proyecto (el tercero es socio capitalista nada más), cuentan con una persona más, y la empresa ha crecido bastante: se ha incrementado un 86% la facturación; considera que, gracias a este proceso, se han evitado malestares, y posibles fallos y riesgos con algunos distribuidores.



“La evidencia más destacable del impacto del proceso de mentoring en el negocio es que la empresa es más viable económicamente: se ha incrementado un 86% la facturación.”

Durante todo el proceso, José Manuel considera que han sido determinantes, para que la evolución de su negocio fueran positivas, la perseverancia, el esfuerzo y el aprovechamiento de las ayudas a la internacionalización que recibieron. Para mantener todos los impactos positivos del mentoring, José Manuel considera que es relevante seguir en contacto con su mentor de forma puntual y mantener contacto permanente con los distribuidores, tanto el aspecto profesional como el personal.

José Manuel valora que este proceso de mentoring ha contribuido a aumentar su satisfacción al sentirse con más confianza en la gestión del negocio. Tener a su lado al mentor, le hizo sentirse más tranquilo y acompañado. Aprecia que ahora toma mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional. Sin duda recomendaría el programa y aconseja que es mejor no hacer un proceso de mentoring si no se da un matching bueno.

5.12.- Historia de Laura Tejada y Albert Xavier Pérez *Empresa “Wavveup”.*



Laura es una joven emprendedora de 28 años, graduada en economía y negocios internacionales, y master en recursos humanos, y Albert, con 30 años, es ingeniero en organizaciones industriales y ha hecho un MBA. Ambos están formados en coaching ejecutivo. Ambos comparten una motivación intrínseca por emprender, que la vinculan a su propósito vital asociado a contribuir a liberar el potencial de las personas, ayudarles a superar sus límites y ser la mejor versión de sí mismas. En el caso de Laura, su experiencia personal le llevó a desarrollar este propósito. Y Albert comenta que ahora trabaja con herramientas que desde sus inicios necesitó y tuvo que buscarlas en solitario. Su deseo es poder acompañar a las personas desde el propósito personal, especialmente, en aquellas que tienen más capacidad de decisión y responsabilidad para que, a su vez, impacten en los demás niveles de la organización. También ponen el foco en las start-ups. Consideran que de esta manera influirán en la calidad de vida de las personas a futuro.

En 2020, estaban al inicio de su proyecto, en la fase de ideación. **Decidieron dejar sus respectivos trabajos para dedicarse al 100% al proyecto, y finalmente crear la empresa su empresa “wavveup”**, bajo la forma de sociedad limitada, dedicada al desarrollo de liderazgo, formación y consultoría. Su ámbito de actuación es España y, en ocasiones, desarrollan proyectos a nivel internacional. Necesitaron echar mano de sus ahorros, y obtener algunas subvenciones y préstamos para poner en marcha el negocio.

Conocieron el programa de mentoring en la feria **Biz Barcelona**, donde **Autoocupació** tenía un stand, y gracias a ellos conectaron con un mentor. Lo que más les llamó la atención de este programa es poder tener la experiencia de hacerse preguntas que les hicieran cuestionarse, ya que ellos lo recomiendan a sus clientes. También les pareció oportuno el poder ir acompañados en su proceso de gente senior. Comparten y aprecian los valores de Autoocupació, y destacan el hecho de que fuera gratuito.

En el momento de iniciar el proceso de mentoring, estaban en la fase de ideación de su proyecto. Disponían de la primera versión del producto (coaching para directivos de start-ups), que desarrollaron a partir del trabajo que presentaron en el programa de coaching ejecutivo, que ambos cursaron durante la pandemia, para convertirlo en el plan de negocio. Al finalizar el proceso de mentoring se encuentran con un proyecto consolidado, y con muy buenas perspectivas a futuro.

Tienen muchos más clientes, hay 3 personas contratadas, cuentan con 15 colaboradores, disponen de una metodología consolidada, una marca y un posicionamiento claros (liderazgo y coaching en el ecosistema de las start-ups), y mantienen relaciones de mucho valor con agentes clave del ecosistema. El proceso de mentoring duró 2 años, manteniendo sesiones cada mes y medio, con una duración mínima de 1 hora. Mantenían comunicación entre sesiones.

Durante los dos años del proceso, cambiaron el mentor. El primero les facilitó una visión macro de cómo enfocar su negocio, y el segundo les permitió entrar en detalles más operativos como la construcción de equipo, temas financieros, contratos, priorización, cómo ver mejor a los inversores.

Su valoración global del proceso es muy alta y están muy agradecidos. **Destacan el nivel de compromiso de los mentores, su calidad humana.** Su objetivo estuvo centrado en aprender, ganar foco y ver cosas que no estaban viendo, en crecer como personas y hacer crecer su negocio, en distinguir lo importante de lo que no lo es, y en generar conexiones en el ecosistema. Declaran que se ha cumplido al 100%, y que el proceso de mentoring contribuyó de manera decisiva a abordar debidamente cada uno de los desafíos de su proyecto empresarial, reforzando con ello su vocación y motivación emprendedora.

Reconocen que contar con un mentor les aportó perspectiva y tranquilidad, se sintieron muy acompañados; les ayudó a definir mejor sus roles, a entender lo que cada uno puede aportar. En el caso de Albert, se reconoce una evolución positiva en cómo sobrellevar la parte económica de manera más tranquila. Manifies-

Al finalizar el proceso de mentoring se encuentran con un proyecto consolidado y con muy buenas perspectivas a futuro.



tan que aprendieron a tomar decisiones estratégicas, a seleccionar prioridades para el corto y medio plazo, a seleccionar proyectos, a entender al inversor (qué es lo relevante e importante para ellos), a negociar con el equipo y los partners, a redactar contratos mercantiles y sus cláusulas, y a entender lo prioritario a nivel de aspectos financieros y fiscales.

Respecto a las competencias sociales **han aprendido cómo obtener contactos clave del ecosistema. Reconocen que los mentores fueron muy generosos en este sentido.** También aprecian mejoras en su capacidad de negociación.



Albert es consciente de que ha mejorado en soltar miedos y el control, y que Laura pueda ir más rápido si lo desea. Y también aprecian mejoras en cómo decidir, desbloquear y actuar con más agilidad.

Ambos consideran que, **sin el proceso de mentoring, no les hubiera sido posible conformar un equipo, tomar decisiones con una visión global, además de que aceleró todo el proceso de crecimiento de su negocio.**

Según su valoración, el efecto global que ha tenido el programa de mentoring sobre el desempeño y desarrollo de su proyecto y sobre la probabilidad de éxito del mismo es muy alto, al igual que en la mejora de alguna de las capacidades de gestión y conocimientos propios de un negocio. Los aspectos que destacan son la consolidación del equipo, el poner foco, el control de las finanzas, y la comunicación de las ideas y de sus productos. También que al tomar mejores decisiones se han reducido los riesgos de su negocio, a lo que también ha contribuido la financiación recibida.



En todo ello ha sido clave el compromiso que han tenido con el proceso de mentoring, la preparación de las sesiones, la elaboración de planes de acción al finalizar las sesiones para chequearlos en la siguiente, los valores del coaching, y la comunicación entre sesiones con su mentor.

Los aprendizajes que más destacan del proceso de mentoring son saber focalizarse en un objetivo, construir equipo, la importancia de distanciarse emocionalmente y contar con otras perspectivas y trabajar sobre su autocuidado para asegurar una buena calidad de vida, pues sin ello es difícil liderar un proyecto adecuadamente. Consideran que estos aprendizajes son al 100% principios fundamentales para seguir construyendo el proyecto, y manifiestan que les están permitiendo afrontar con mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos.

Han obtenido también otros resultados no esperados, como la posibilidad de asistir a eventos importantes gracias a los mentores.

Para mantener en el tiempo todos los resultados y efectos positivos del mentoring consideran que han sido determinantes la construcción de un board de advisors para tener esa perspectiva externa. En relación a este punto, siguen en contacto con los mentores, pero con menos intensidad. Ahora están en la fase de escalado y consideran que estos aspectos son clave.

Ambos declaran que este proceso de mentoring ha contribuido a aumentar su satisfacción, lo cual se manifiesta en la mejora de su calidad de vida, en disponer de un sueldo digno, y en tener la sensación de avance, y de que lo que hacen tiene mucho sentido.

Aprecian que el proceso les ha ayudado totalmente a tomar mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional.

La satisfacción que tienen con el proceso de mentoring los lleva a recomendar este programa “al 500%”, y consideran que “lo han dado todo” para sacar el mayor provecho del mismo. Como posibles mejoras, sugieren que, metodológicamente, haya más alineación y sistematización de las sesiones, y que exista un pool de contactos por parte de la organización, más visible y estandarizado.

5.3.- Conclusiones.

Cada proceso de mentoring es único e irrepetible porque alberga la historia de vida de una persona y su proyecto personal: su negocio.

En estos 11 relatos, queda reflejada tanto la ilusión por sacar adelante un proyecto empresarial como el miedo y la inseguridad de no ser capaz de llevarlo a buen puerto y el gran esfuerzo y dedicación que pone cada persona emprendedora en que su sueño se haga realidad.

En todos ellos hay un punto de inflexión, un momento casi mágico a partir del cual empieza a “verse la luz al final del túnel”. En todos ellos, el proceso de mentoring ha jugado un papel fundamental en poder alcanzar esta fase de supervivencia del negocio. En todo ello ha tenido mucho que ver el incremento de la confianza y seguridad que todos los emprendedores y emprendedoras manifiestan haber experimentado gracias al proceso de mentoring y, en especial, gracias a la confianza depositada en ellos por los mentores y mentoras y a cómo les han ayudado a ver sus fortalezas, el valor diferencial de lo que hacen y, por tanto, el de sus negocios.

Sin duda alguna, la toma de decisiones más reflexionadas, más serenas, más seguras es otro elemento común que todos los protago-

“Este proceso de mentoring ha aumentado nuestra satisfacción personal y profesional: tenemos mejor calidad de vida, disponemos de un sueldo digno, tenemos una sensación de avance, y de que lo que hacemos tiene mucho sentido.”

“Cada proceso de mentoring es una historia de vida, que narra un viaje de superación de retos y conquista de sueños. En cada emprendedor y emprendedora habita un héroe y una heroína que quieren ser los protagonistas de la novela de su vida.”

nistas de estas historias comparten tras su paso por el mentoring, así como el tener claro hacia dónde van y cómo quieren hacerlo, alineados con sus valores. Esto ha incrementado su iniciativa y proactividad, transformando, como decimos en la Escuela de Mentoring, las conversaciones de mentoring en decisiones y estas en acciones, que dan lugar a resultados que les hacen incrementar su confianza, motivación y satisfacción, tanto personal, como profesional.

Los negocios de los emprendedores y emprendedoras que nos han compartido sus historias, se expanden, a medida que ellos mismos se expanden y se abren a nuevas visiones, nuevas ideas, nuevos conocimientos y aprendizajes, que han ido atesorando sesión tras sesión con sus mentores y mentoras.

En todas las historias están presentes muchos sueños hechos realidad, muchas aspiraciones cumplidas, incluso, muchas expectativas superadas.

Son 11 historias llenas de agradecimiento a los mentores y mentoras que los han acompañado y formado parte de su vida en un momento trascendental para ellos. En cada palabra se destila una gran sintonía y aprecio por la labor de la persona mentora, tanto a nivel profesional como personal.

Los y las protagonistas de estas 11 historias de vida expresan una gran satisfacción por haber participado en el programa y un claro reconocimiento a YBS y a las entidades socias del programa por haberlo hecho posible.



Impacto del programa de mentoring sobre las personas mentoras



“Con cada nuevo mentorizado la mente se activa y surgen nuevas ideas que aportan beneficios profesionales.”

6.1- Introducción

En este capítulo, se analiza el papel de las personas mentoras dentro del programa y los efectos de su participación en el mismo. Se ha considerado un aspecto relevante, no incluido en la anterior evaluación, dado que sin su intervención no puede hablarse de programa de mentoring y que los resultados logrados dependen, en una buena parte, de ella. Además, el mentoring es una práctica en la que no sólo se producen beneficios para las personas mentorizadas, sino también para quienes ejercen de mentores y mentoras, tal y como muestra la abundante literatura sobre la misma⁵. No podemos olvidar que las personas mentoras contribuyen al programa aportando su trabajo voluntario para apoyar el emprendimiento con una dedicación, en tiempo, estimada de 34.926 horas en 5 años.

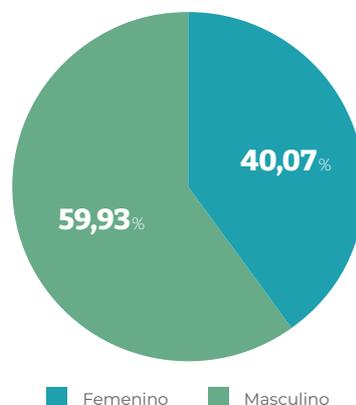
Para ello, en primer lugar, se realiza una descripción global del perfil de las personas mentoras en términos de sexo, edad y periodo en el que han mentorizado. Seguidamente, se aborda la constatación de los aprendizajes, conocimientos y desarrollo de las habilidades como mentor o mentora adquiridos gracias a su participación en el programa.

En un tercer apartado, se recoge la valoración que hacen las personas mentoras sobre su impacto en las personas mentorizadas y sus negocios. Por último, se incluye el análisis de los beneficios experimentados, a nivel personal y profesional, como consecuencia de haber ejercido como mentores y mentoras en el programa, así como su grado de satisfacción con el mismo.

6.2.- Perfil de las personas mentoras

La mayor parte del colectivo de personas mentoras de YBS son hombres (60%), frente a un 40% de mujeres, lo que supone una proporción inversa a la de las personas mentorizadas, en las que la mayoría son mujeres. Además, su edad está comprendida, en su mayor parte, entre 40 y 59 años (68,50%), siendo predominante la franja de edad de 50 a 59 años.

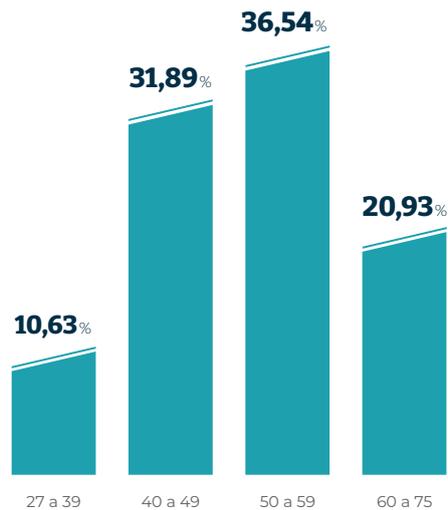
Gráfico 47. Distribución de personas emprendedoras por sexo



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

5. D. Tammy Allen et al. (2006); S.C. Ghosh (2013); David Clutterbuck (2013) ; M. Kirsten Poulsen (2013); Nuria Gisbert-Trejo et al. (2018 y 2019); María Luisa de Miguel (2019).

Gráfico 48. Distribución de personas emprendedoras por edad



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Pertenecen a roles profesionales variados: empresarios y empresarias de distintos sectores de actividad, directivos y directivas de diversas áreas funcionales y tipologías de empresas, profesionales independientes del área de consultoría, marketing y comunicación, asesoría financiera y económica, abogacía, nuevas tecnologías e ingeniería, por citar las más habituales.

Del total de personas mentoras que han respondido a la encuesta, un 34,11% solo participó en una edición como mentor o mentora, un 28,48% en dos ediciones, un 17,55% en tres ediciones, el 7,28% en cuatro ediciones y el 12,58% en las cinco ediciones. **Esto indica que el 66% de las personas mentoras permanecen vinculadas al programa de mentoring por más de una edición y ejercen como mentores en más de una ocasión.**

Según la base de datos de YBS, en el periodo 2013-2017 la ratio de procesos de mentoring por personas mentora fue de 1,4, aumentando a 2 en el periodo analizado 2018-2022.

“Ser mentor te hace mejor persona y aprendes mucho del mentorizado.”

6.3.- Beneficios y aprendizajes obtenidos por las personas mentoras

Se les pidió a los encuestados que evaluaran los principales beneficios y aprendizajes que han obtenido, como mentores, por su participación en el programa de mentoring de YBS, en cuanto a tres aspectos principales, en una escala de 1 a 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”:

- » Desarrollo de las habilidades como mentor o mentora.
- » Mejora en la capacidad de facilitar a la persona mentorizada

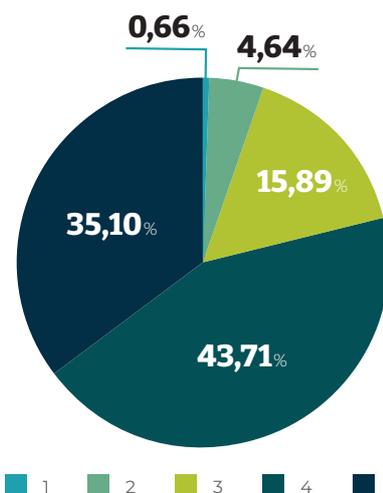
El perfil mayoritario entre las personas mentoras es: un hombre de entre 40 y 59 años, que en el 66% de los casos repite la experiencia en varias ediciones del programa.

conocimientos y experiencias que le permitan evolucionar profesional y personalmente.

- » Adquisición de aprendizajes útiles para su desempeño como mentor o mentora.

En general, **el 82% de los mentores y mentoras consideran que el programa de mentoring ha tenido un impacto positivo en el desempeño de su rol a nivel de aprendizajes y desarrollo de habilidades**, como se muestra en los siguientes gráficos.

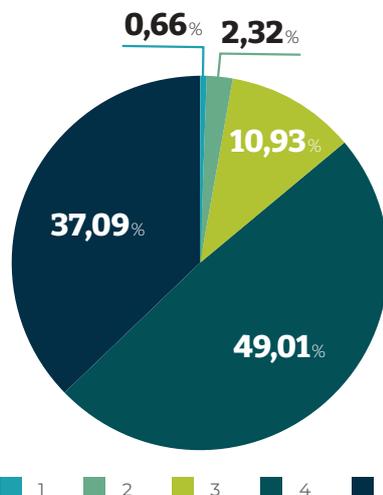
Gráfico 49. Contribución del programa de mentoring a la mejora de habilidades de las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Un 79% de las personas mentoras manifiestan que sus habilidades como mentor o mentora se han desarrollado bastante o mucho como consecuencia de su participación en el programa.

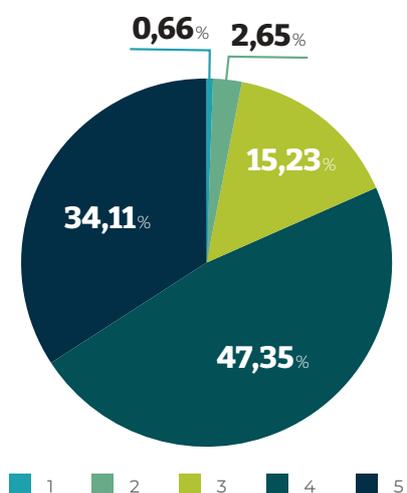
Gráfico 50. Contribución del programa de mentoring a la mejora de transmisión de conocimientos y experiencias de las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

El 86% de las personas mentoras considera que el programa de mentoring de YBS ha contribuido, bastante o mucho, a mejorar su capacidad de facilitar a la persona mentorizada conocimientos y experiencias que le han permitido evolucionar profesional y personalmente.

Gráfico 51. Contribución del programa de mentoring al aprendizaje del rol de mentor/a



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

El 81,50% de las personas mentoras considera que el programa de mentoring de YBS ha contribuido, bastante o mucho, a adquirir aprendizajes útiles para tu desempeño como mentor/a.

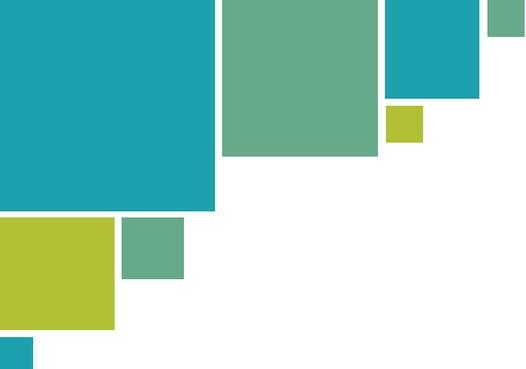
Las personas mentoras más jóvenes (27-29 años) hacen una valoración positiva, claramente por encima de la media, en lo que se refiere al desarrollo de habilidades, mientras que las personas mentoras de más edad (60-76 años) muestran una valoración por debajo de la media.

Las mujeres mentoras valoran más positivamente, que los mentores hombres, la contribución del programa a la obtención de aprendizajes útiles para el desempeño de su rol.

En las entrevistas cualitativas, realizadas a los mentores y mentoras, destacan como clave para sus aprendizajes, desarrollo de habilidades y desempeño del rol la formación recibida y la metodología de trabajo del programa, así como tener que guiar a personas diferentes, pues cada emprendedor y emprendedora es una nueva experiencia y aprendizaje, ya que tienen que ponerse en su piel y conocer su negocio, cada persona emprendedora es muy distinto y supone un nuevo reto.

Alaban la buena estructura del programa y los recursos que reciben. También señalan que es muy gratificante compartir con los empen-





El 82% de los mentores y mentoras consideran que este ha tenido un impacto positivo en el desempeño de su rol a nivel de aprendizajes y desarrollo de habilidades.

“Aprendes mucho con el mentoring. Los mentorizados actúan como espejos de una misma, y te ayudan a tomar conciencia de como te comunicas, de cómo das feedback. Esto te hace mejorar.”

dedores y emprendedoras la emoción de comenzar un nuevo proyecto: ejercer de mentor o mentora les nutre personalmente, se contagian de la ilusión y la fuerza de sus mentorizados y mentorizadas.

Otro beneficio que han experimentados es el crecimiento de su red de contactos, así como el aprendizaje de otros mentores y mentoras, dada la posibilidad que el programa les brinda de reunirse entre ellos y compartir experiencias sobre el desempeño de su rol: descubren habilidades que no tienen desarrolladas y fórmulas para mejorarlas mediante el ejemplo de otros compañeros.

La formación que reciben de YBS les aporta otra forma de ver la mentoría, con respecto a la idea que tenían de ello o a como lo hacían de forma natural: les da método y estructura, lo que les ayuda a ser más efectivos en las sesiones de mentoring y aprovechar mejor el tiempo de las mismas. La combinación de la formación recibida, más la práctica en las sesiones, les ha servido para ser más conscientes de sus comportamientos y lenguaje, comunicarse de una forma más asertiva, ser más empáticos, dar mejor feedback.

Su formación como mentores y mentoras les ha permitido **desarrollar la habilidad de comunicarse de otra manera, saber dar feedback, escuchar de forma más consciente, tener mayor apertura mental y mejorar su inteligencia emocional.**

También resaltan los aprendizajes que reciben de sus mentorizados y mentorizadas: manejo de nuevas tecnologías, modelos de negocio, canales de distribución, canales de comunicación, estrategias de comunicación, posicionamiento de marca, nuevas ideas.

El mentoring les ha enseñado a ser más pacientes, a hablar más despacio, a ser más humildes, a saber adaptarse a las necesidades de otros, así como la importancia de la ayuda mutua, especialmente, en momentos de dificultad.

Muchos mentores y mentoras relatan que han aprendido a no dar las soluciones a sus mentorizados y mentorizadas e invertir en ayudarles a que sean ellos quienes las encuentren. Para ello ha sido clave la paciencia, la escucha, la empatía y el hacerles reflexionar a través de preguntas.

Son muchos los que destacan que el mentor debe estar continuamente aprendiendo para ejercer bien su rol, que, incluso, las entrevistas, que se les han realizado para la evaluación del programa, les hacen reflexionar y aprender. Algunos han manifestado que se han seguido formando como mentores y mentoras por su cuenta, pues les ha parecido muy interesante la metodología, hasta el punto que un pequeño porcentaje ejerce el mentoring de forma profesional, más allá del programa de YBS.



El aprendizaje de los mentores y mentoras es una constante en todos los programas de mentoring evaluados por la Escuela de Mentoring, que se corrobora con los resultados que arroja la literatura sobre esta práctica. Por poner un ejemplo, en el 2016 la revista Harvard Business Review publicaba un artículo sobre el caso de la empresa EXELIS, dedicada al sector aeroespacial y de defensa, que factura 5,5 billones de dólares y llevó a cabo un programa de mentoring para desarrollar el liderazgo en la alta dirección. En dicho artículo, publicado en el número de Diciembre 2016, se destaca que lo que más sorprendió a la compañía fueron los beneficios que los propios mentores reportaron, especialmente, en cuanto al incremento y mejora de sus habilidades para capacitar a otras personas y desarrollar su potencial.

Diversos autores⁶ muestran en sus investigaciones que los mentores y mentoras adquiere nuevas habilidades y capacidades al guiar a otras personas en los programas de mentoring inter-organizacional, como es el de YBS.

Por su parte, la investigación llevada a cabo por Nuria Gisbert Trejo (2018), para su tesis doctoral, sobre distintos programas de mentoring inter-organizacional en España, revela que el mentor aprende del mentee e incrementa su satisfacción laboral.

6.4.- Conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas como mentor y mentora

Se preguntó a los mentores y mentoras sobre los aprendizajes adquiridos en relación a ciertos conocimientos y habilidades que se consideran clave para ejercer el rol: conocimiento sobre la metodología, claridad sobre las funciones del rol, cómo desarrollar las sesiones de mentoring, escucha, formulación de preguntas, empatía y gestionar la relación con la persona mentorizada. Para cada uno de ellos se les pidió que valoraran de 1 a 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”, cómo son de relevantes para el adecuado desarrollo de su rol como mentor o mentora y en qué medida han mejorado su desempeño en las mismas en la gestión de los procesos de mentoring, gracias al apoyo recibido de YBS.

Para las personas mentoras, todos los aspectos analizados son muy relevantes (el 90% dan puntuaciones de 4 o 5) para desarrollar adecuadamente un proceso de mentoring. **Los que consideran más importantes son la capacidad de escucha, la empatía, y la claridad sobre las funciones, responsabilidades y habilidades del rol.**

6. V. Ralph Locurcio y Kara Mitvalsky (2002); Irene Mains y Samantha Maclean (2017).

A continuación se muestran los gráficos con los resultados de la relevancia que los mentores y mentoras otorgan a los 7 aspectos que se trabajan en la formación proporcionada por YBS para ejercer su rol en el programa. Para ello se han utilizado valoraciones de entre 1 y 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1: Muy poco; 2: Poco; 3: Neutro; 4: Bastante; 5: Mucho

Gráfico 52. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre la metodología del mentoring

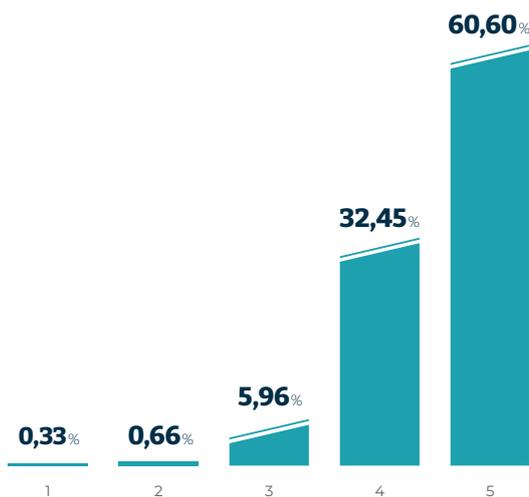


Gráfico 53. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre el rol de mentor/a

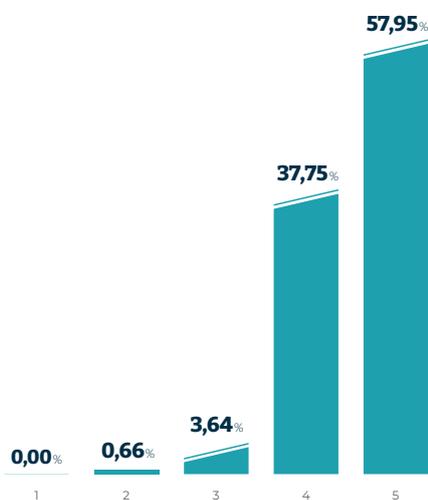
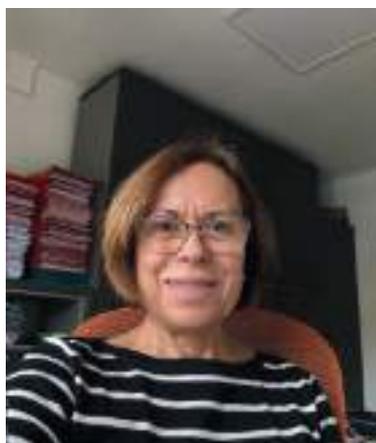


Gráfico 54. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre el desarrollo de las sesiones de mentoring



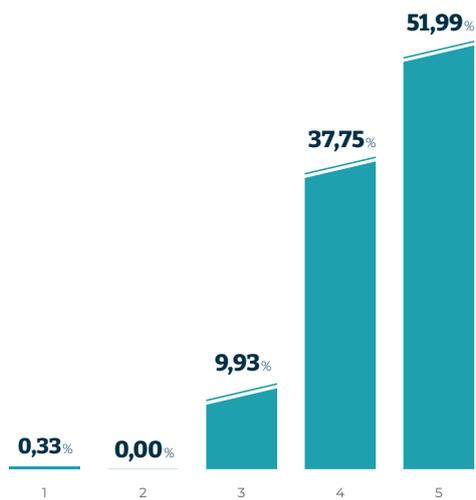


Gráfico 55. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación en formulación de preguntas

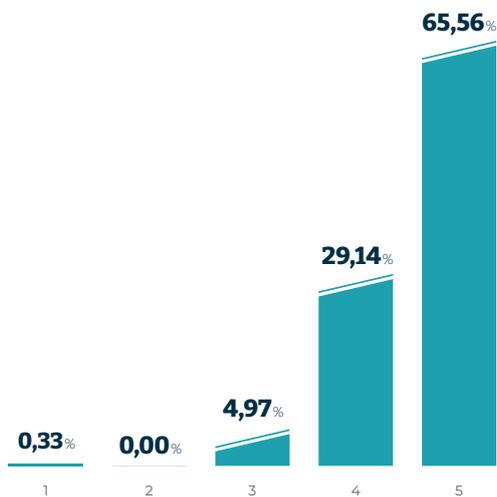


Gráfico 56. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre escucha

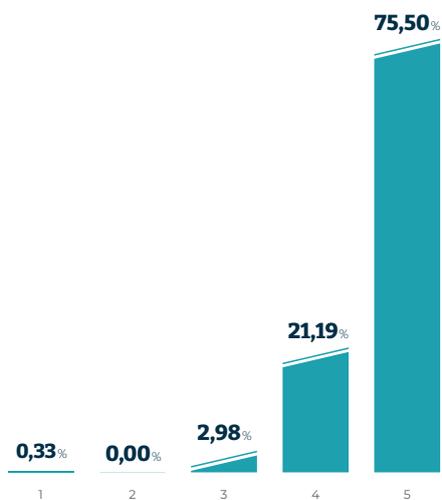


Gráfico 57. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre empatía

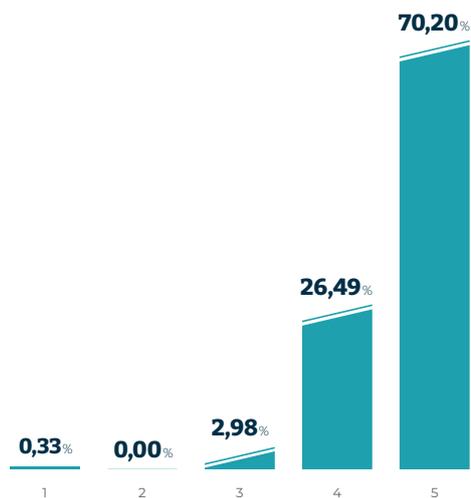
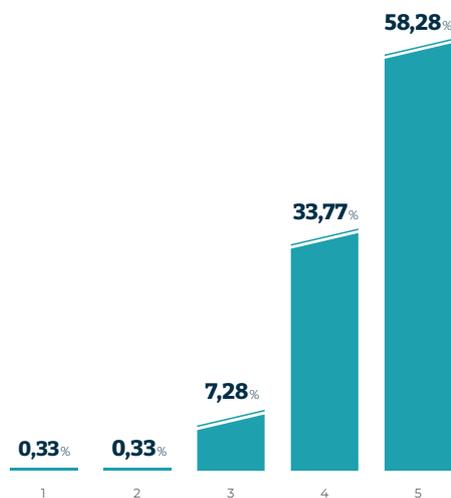


Gráfico 58. Relevancia otorgada por las personas mentoras a la formación sobre la gestión de relación de mentoring



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Las mujeres y las personas mentoras más jóvenes valoran por encima de la media la relevancia de estos aspectos, mientras que los hombres y las personas mentoras de más edad realizan una valoración por debajo de la media.

El 74% de las personas mentoras considera que el programa de mentoring de YBS ha contribuido a desarrollar sus habilidades como mentoras.

El 74% de las personas mentoras considera que el programa de mentoring ha contribuido a desarrollar sus habilidades como mentoras. Todas las habilidades y conocimientos analizados obtienen resultados por encima del 70%, sumando las respuestas “bastante” y “mucho”. Las que mayores porcentajes obtienen son la claridad sobre las habilidades del rol de mentor (78,80%) y el conocimiento de la metodología del mentoring (77,50%).

Las mujeres valoran más positivamente la contribución del programa al desarrollo de sus habilidades como mentoras que los hombres. Lo mismo ocurre con las personas mentoras más jóvenes (27-29 años), que hacen una valoración positiva claramente por encima

de la media en este apartado, mientras que las de más edad (60-76 años) muestran una valoración por debajo de la media. Estos resultados guardan paralelismos con los anteriores sobre la importancia que les dan a estos aspectos para ser un buen mentor y mentora.

A continuación se muestran los gráficos con los resultados de la contribución del programa al desarrollo de habilidades de mentoring en los 7 aspectos que se trabajan en la formación proporcionada por YBS a las personas mentoras. Para ello se han utilizado valoraciones de entre 1 y 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1: Muy poco; 2: Poco; 3: Neutro; 4: Bastante; 5: Mucho

Gráfico 59. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la claridad sobre la metodología del mentoring en las personas mentoras

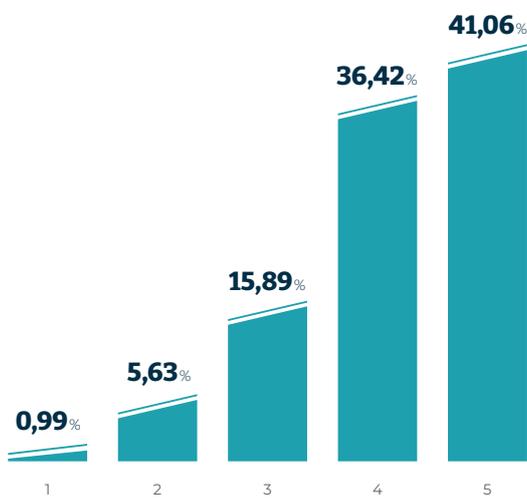


Gráfico 60. Contribución del programa de mentoring a la mejora en la claridad del rol de mentor/a

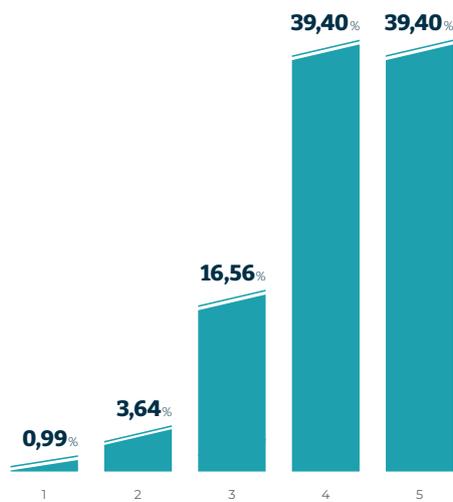
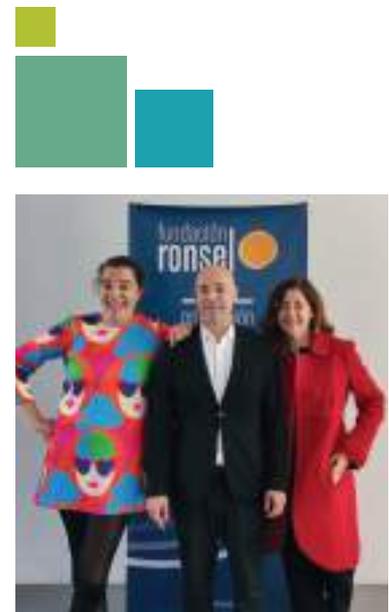


Gráfico 61. Contribución del programa de mentoring a la mejora en el desarrollo de las sesiones de mentoring en las personas mentoras



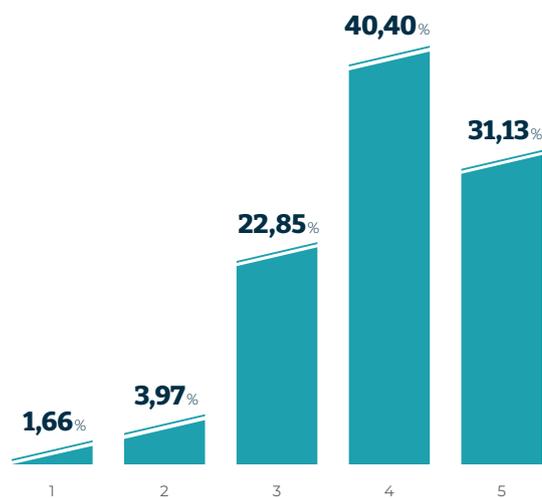


Gráfico 62. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la formulación de preguntas en las personas mentoras

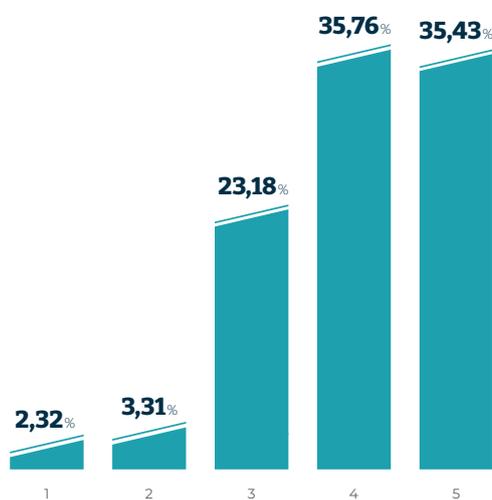


Gráfico 63. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la escucha en las personas mentoras

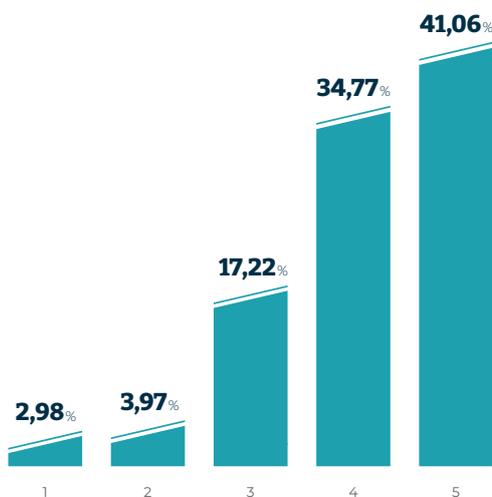


Gráfico 64. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la empatía en las personas mentoras

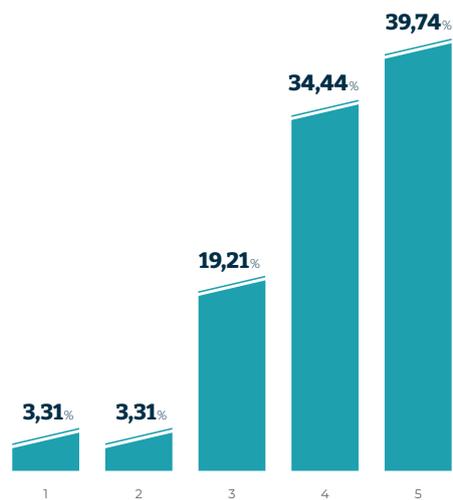
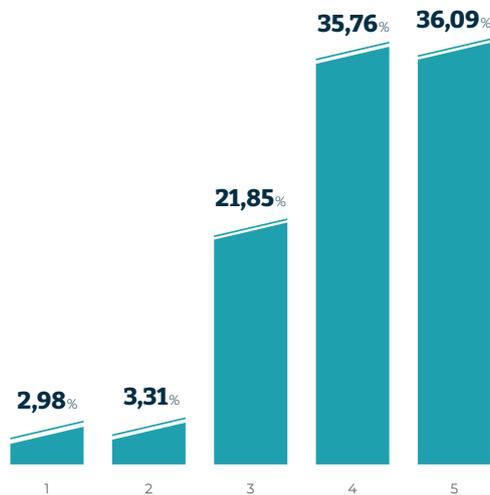


Gráfico 65. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la relación de mentoring en las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Si bien para algunos mentores el concepto de mentoring estaba claro, antes de iniciar los procesos con sus mentorizados o mentorizadas, porque habían sido previamente mentorizados, ya tenían experiencia como mentores o habían recibido formación al respecto con anterioridad, para el resto de los participantes la formación recibida por YBS les aportó claridad sobre el concepto y la metodología, y les sirvió para distinguirla de otras prácticas.

También les ayudó a tener claras sus funciones y responsabilidades, así como a mejorar las habilidades propias del rol de mentor: ser menos directivos, adaptarse más al mentee, escucharlo, comprenderlo, dejarle hablar más y no decidir por él.

Si bien varios mentores y mentoras expresan que eran autodidactas, en cuanto a la práctica del mentoring, participar en el programa





les ha proporcionado método, estructura y seguir aprendiendo y evolucionando en el rol. Algunos de los aspectos que más destacan en este sentido son: aprender a no responsabilizarse por el éxito o fracaso del mentorizado o mentorizada, a no actuar de padre o madre con ellos, saber contenerse y no decirles como deben hacer las cosas y utilizar más las preguntas, los ejemplos y la reflexión para que sean ellos quienes encuentren la forma de hacer avanzar sus negocios. Otra mejora que expresan es la relativa a como manejan las sesiones: la formación del programa les ha servido para tener una estructura que les hace gestionar mejor el tiempo y ser más efectivos en las conversaciones. También para ser consciente de prepararlas bien y ser más organizados en su gestión.

En materia de habilidades los mentores y mentoras entrevistados señalan que han mejorado en la capacidad de formular preguntas que estimulen el pensamiento, reflexión y aprendizaje, si bien sigue siendo un punto a seguir trabajando, pues muchos confiesan su tendencia a dar soluciones en lugar de preguntar.

También aprecian una evolución positiva en su forma de escuchar, desde que ejercen como mentores en el programa, si bien algunos señalan que ya era un punto fuerte por su actividad profesional. En todos los casos, consideran que escuchar con paciencia te hace ver más allá de tus impresiones iniciales, ideas preconcebidas y experiencia, además de que la persona mentorizada lo aprecia sinceramente.

En cuanto a la empatía, todos coinciden en apuntar que hacer mentoring la sigue alimentando y haciendo crecer.

Todos convienen que para ser buen mentor o mentora lo más importante es la capacidad de escucha, la empatía y la habilidad para formular preguntas que estimulen el pensamiento, reflexión y aprendizaje de la persona mentorizada.

6.5.- Beneficios y otros impactos para las personas mentoras

Se ha evaluado también el beneficio que el mentor obtiene del programa a nivel personal y profesional. Para ello se pidió que valoraran, de 1 a 5 (siendo 1 "Muy poco y 5 "Mucho"), en qué medida el programa de mentoring ha contribuido a un impacto positivo en sus otros roles personales y profesionales, en aspectos como la reputación profesional, el acceso a contactos, la adquisición de nuevos conocimientos, la generación de nuevas ideas, la ampliación de perspectivas, un mayor compromiso social, satisfacción personal y profesional, mejores relaciones con las personas de su trabajo, desarrollo de habilidades y mejora en el desempeño profesional.

El 64% de las personas mentoras aprecian un beneficio positivo del programa a nivel personal y profesional (media de los resultados

“Hemos aprendido que como mentores no somos asesores, ni amigos, ni padres, ni responsables de los negocios. Somos guías y acompañantes del emprendedor y la emprendedora.”

de los 10 aspectos analizados). Dentro de dichos beneficios el más destacado es la satisfacción personal y profesional (84,40% de las personas mentoras), seguido de un mayor compromiso social (81,50%).

Ocho de los 10 aspectos, es decir, el 80%, obtienen resultados por encima del 60%, entre ello, la ampliación de perspectivas, que es valorada como un beneficio obtenido del programa de mentoring por el 70% de las personas mentoras y el desarrollo de habilidades por un 69%.

A continuación se muestran los gráficos con los resultados de los 10 aspectos en los que el programa de mentoring ha reportado beneficios a las personas mentoras. Para ello se han utilizado valoraciones de entre 1 y 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1: Muy poco; 2: Poco; 3: Neutro; 4: Bastante; 5: Mucho

Gráfico 66. Contribución del programa de mentoring a la mejora en la reputación de las personas mentoras

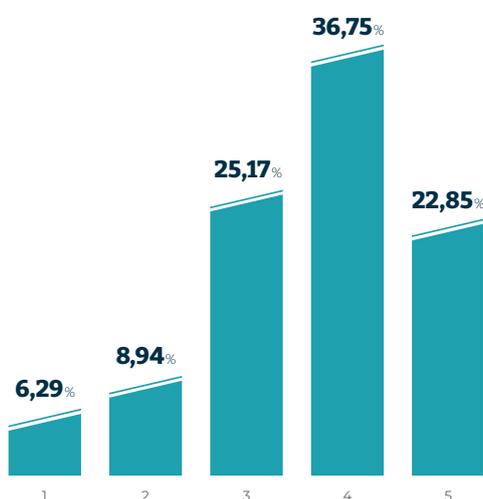


Gráfico 67. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la red de contactos de las personas mentoras

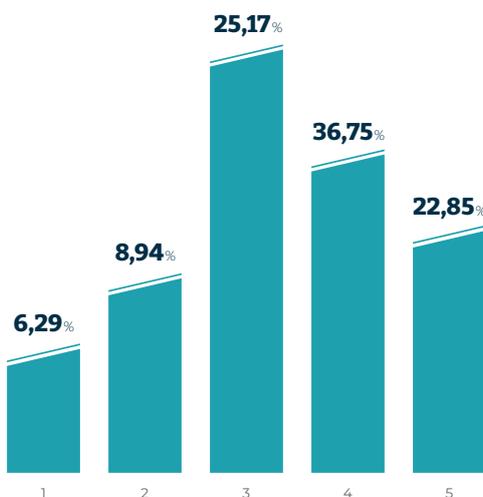


Gráfico 68. Contribución del programa de mentoring a la mejora en la adquisición de conocimientos de las personas mentoras

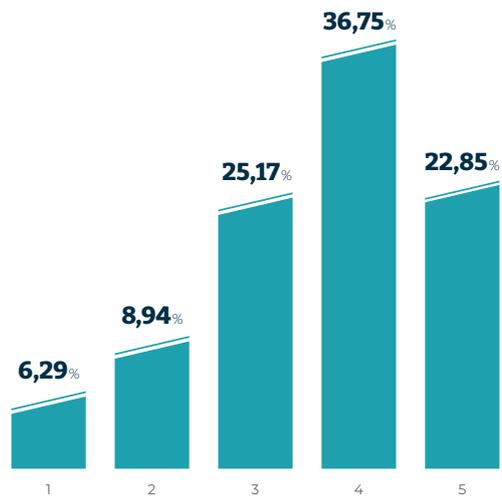


Gráfico 69. Contribución del programa de mentoring a la mejora en la generación de nuevas ideas de las personas mentoras

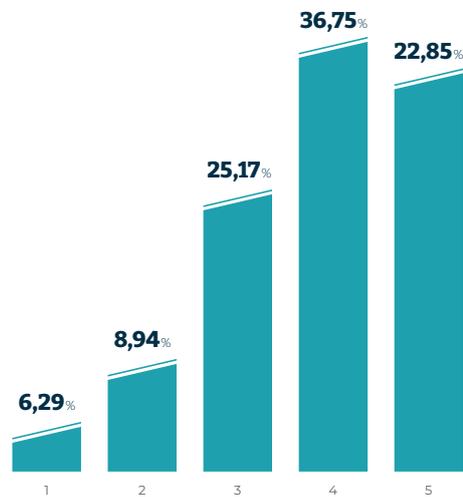


Gráfico 70. Contribución del programa de mentoring a la mejora de ampliación de perspectivas de las personas mentoras

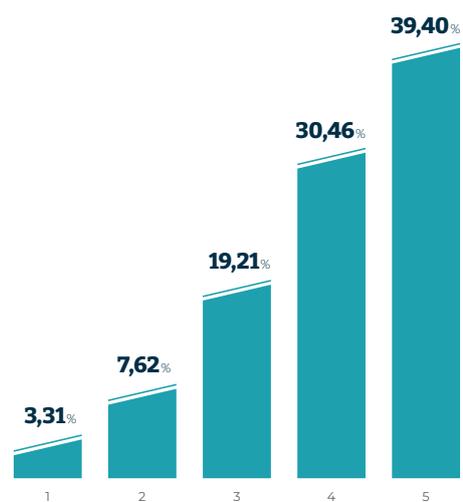


Gráfico 71. Contribución del programa de mentoring a la mejora del compromiso social de las personas mentoras

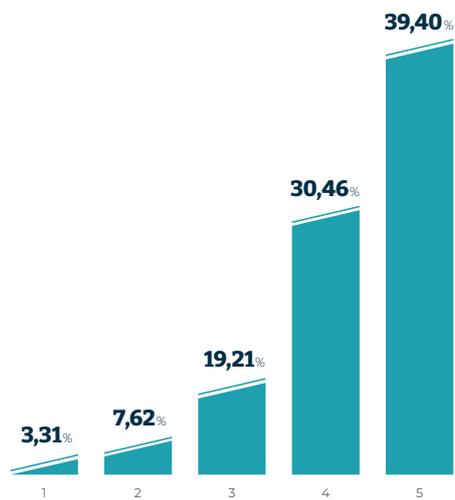


Gráfico 72. Contribución del programa de mentoring a la mejora de la satisfacción personal y laboral de las personas mentoras

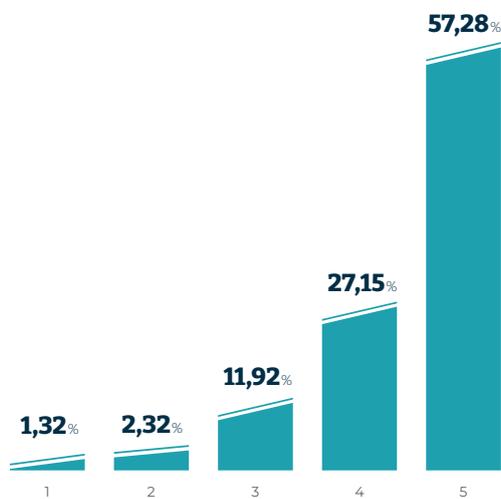


Gráfico 73. Contribución del programa de mentoring a la mejora de las relaciones de las personas mentoras con sus equipos de trabajo.

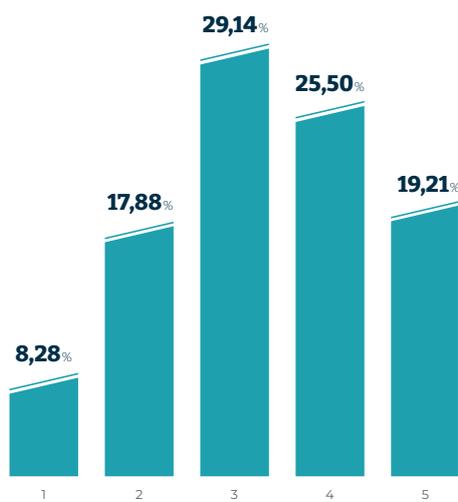


Gráfico 74. Contribución del programa de mentoring a la mejora de habilidades en las personas mentoras

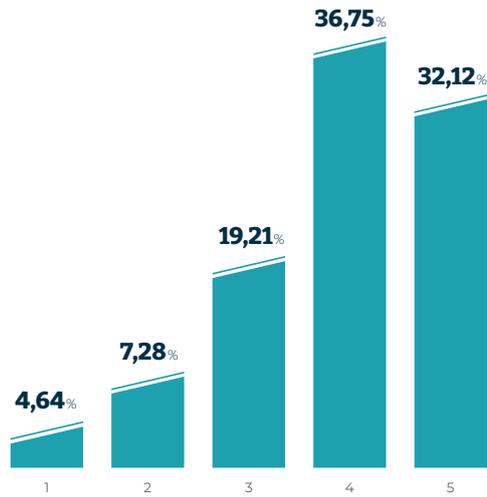
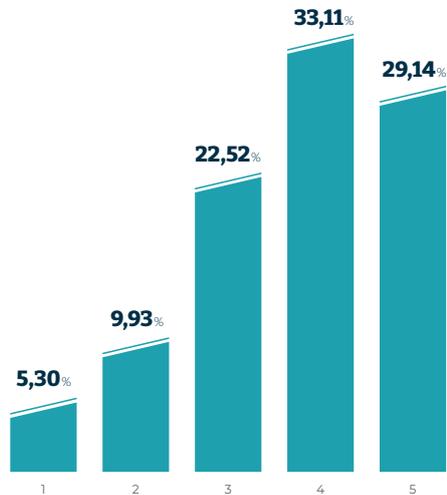


Gráfico 75. Contribución del programa de mentoring a la mejora del desempeño profesional de las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

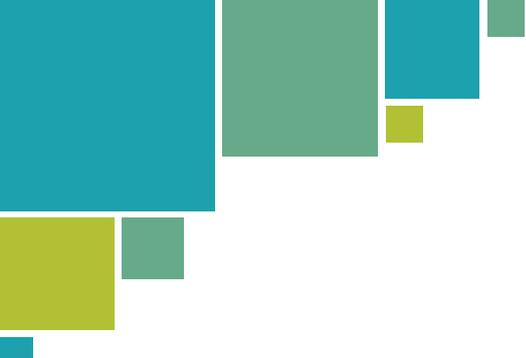
Las mujeres y las personas mentoras más jóvenes valoran por encima de la media la mejora en la mayoría de estos aspectos mientras que los hombres y las personas mentoras de más edad realizan una valoración por debajo de la media.

Parece necesario resaltar, que al igual que ocurre con las personas mentorizadas, la satisfacción personal es el aspecto más valorado como aportación del programa, a pesar de que otros como la adquisición de contactos, conocimientos e ideas, o la mejora de la reputación, sean más bajos.

También es importante destacar el papel que el mentoring puede tener para mejorar el compromiso social de las personas, dados los elevados resultados en esta variable que manifiestan los mentores y mentoras. De las entrevistas realizadas a mentores y mentoras se han extraído beneficios concretos que han identificado como resultado de su participación en el programa de YBS en cada uno de las 10 variables citadas:

- 
- » **A nivel de nuevas ideas:** al estar en contacto con los emprendedores y emprendedoras, que suelen ser más jóvenes y de sectores de actividad diferentes, se despierta su creatividad, les surgen nuevas ideas para sus negocios y actividad profesional.
 - » **A nivel de reputación:** mayor visibilidad en redes sociales que les ha ayudado a posicionarse profesionalmente y mejorar su marca personal; tener proyección internacional al participar en un programa liderado por una entidad que tiene presencia en todo el mundo; la labor de mentor es apreciada por clientes, familiares y por el entorno; mayor reconocimiento dentro del ecosistema empresarial de sus territorios; formar parte de una red de mentores y mentoras con amplia experiencia y trayectoria aporta prestigio; impacto positivo a la hora de acceder a trabajos pues llama la atención en el cv el haber sido mentor o mentora. En la mayor parte de los casos, coinciden en precisar que, para todo ello, es clave el trabajo que realiza YBS y sus socios locales a nivel de publicaciones en redes sociales destacando a los mentores y los proyectos a los que acompañan.
 - » **A nivel de contactos:** conocer a otros mentores y mentoras y a las personas emprendedoras les ha aportado nuevos contactos e, incluso, clientes, lo mismo que la participación en eventos asociados al programa. No obstante, muchos indican que el networking y los encuentros deberían ser más potenciados por el programa, puesto que se generan muchas sinergias, alianzas, aprendizajes y enriquecimiento mutuo.
 - » **A nivel de desarrollo de habilidades:** ser mentor y mentora te reta a adquirir y desarrollar nuevas habilidades, ejercitas mucho más el pensamiento analítico, la capacidad de escucha, la empatía, la inteligencia contextual, el feedback y la formulación de preguntas.
 - » **A nivel de conocimientos:** conocer otros sectores y modelos de negocio, la metodología del mentoring, nuevas tecnologías y diferentes maneras de hacer las cosas.
La mayor parte de estos nuevos conocimientos provienen de los emprendedores y emprendedoras, de sus preguntas y de la necesidad de saber más para poder ayudarlos mejor.
 - » **A nivel de ampliación de perspectivas:** abrir la mente, conocer visiones de otras generaciones y culturas, plantearse cambios en su forma habitual de trabajar.
 - » **A nivel de mejora de las relaciones con personas de su trabajo:** acompañar de una forma empática a diferentes perfiles de personas te ayuda a relacionarte mejor con las personas en

El mentoring tiene un impacto positivo en la satisfacción personal y profesional de los mentores y eleva su nivel de compromiso social.



“Gracias a ejercer como mentor me he dado cuenta que tenía aún muchas cosas por descubrir.”

general; a raíz de comprobar el poder de las conversaciones de mentoring he aplicado en mi empresa una dinámica de “sesiones de reflexión” con los empleados, que ha facilitado que se expresen más abiertamente y que se genere más sentido de equipo; la imagen como directivo/empresario mejora porque el personal ve con buenos ojos que ejerzas como mentor o mentora voluntario, lo perciben y valoran como un acto de generosidad.

- » **A nivel de desempeño profesional:** muchas de las habilidades desarrolladas en el mentoring las emplean con clientes, proveedores y con sus equipos: las preguntas, la escucha y el feedback. Esto supone una mejora en su desempeño profesional. En varios de los entrevistados se da, además, la circunstancia de haber pasado del mentoring voluntario al profesional.
- » **A nivel de compromiso social:** participación como voluntario en otros programas de mentoring; renovación de las ganas de seguir participando como mentor o mentora en próximas ediciones del programa de mentoring de YBS.
- » **A nivel de satisfacción personal y profesional:** ayudar a otras personas les hace sentir bien, gratifica mucho devolver a la sociedad lo que se ha recibido durante muchos años, sentir que con lo que aportas enriqueces a otras personas y tu entorno es una satisfacción increíble. Consideran que ejercer de mentores y mentoras les permite reciclarse personal y profesionalmente, y no oxidarse. Poder trabajar con los emprendedores y emprendedoras, conocerlos, visitar sus negocios es muy gratificante. Hay personas que expresamente señalan **“soy fan del programa”**, otras expresan que durante la pandemia el poder mento- rizar, aunque fuera virtualmente, les aportó gran satisfacción y una sensación de seguir avanzando y no estar parados. Muchas han coincidido en que el programa de YBS permite que el ámbito profesional se impregne “del espíritu de lo no lucrativo” y esto es muy importante para transmitir que los negocios no son solo lucro y ganar dinero, que hay que ir más allá.

“Por un poco de dedicación, obtienes una alta satisfacción.”

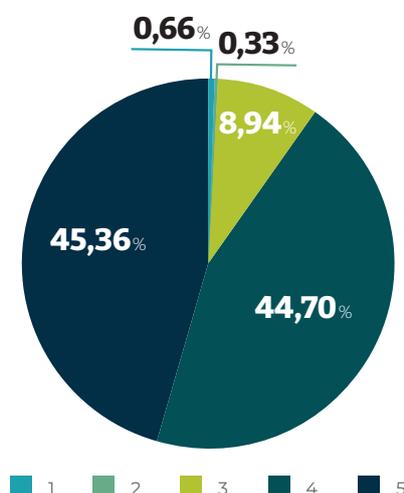
6.6.- Impacto sobre las personas emprendedoras

Se pidió a las personas mentoras que valorarán la utilidad y el impacto que tiene el programa sobre las personas emprendedoras y sus negocios, en una escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy Poco” y 5 “Mucho”.

El 90% de las personas mentoras considera que el programa de mentoring de YBS tiene bastante o mucha utilidad e impacto en las personas emprendedoras y sus negocios.

Las personas mentoras más jóvenes (de 27 a 49 años) valoran la utilidad e impacto del programa por encima de la media, mientras que las personas mentoras de más edad (de 60 a 76 años) están por debajo de la media.

Gráfico 76. Valoración del impacto del programa de mentoring en las personas emprendedoras según las personas mentoras



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Los mentores y mentoras entrevistados señalan que el programa es útil porque, en general, los emprendedores y emprendedoras saben de su actividad profesional pero no de como gestionar un negocio. En este aspecto, ven claramente un antes y un después tras su paso por el mentoring.

Los que están en los inicios del proyecto se sienten más tranquilos al sentirse apoyados, “se ponen las pilas” para desarrollar mejor su plan de negocio y se sienten más motivados a ponerlo en práctica. El miedo a dar el paso de emprender y crear la empresa se reduce. En el caso de los negocios que ya están en marcha, el mentoring les ayuda a consolidarlos. Varios mentores y mentoras consideran que, incluso, es útil para cerrar el negocio de manera ordenada o para decidir si seguir adelante con el o no.

A nivel emocional, el mentoring les ayuda mucho, se sienten más seguros, dan pasos firmes y al ver que llegan los primeros clientes, se sienten muy felices. El acompañamiento del mentor o mentora contribuye a que sepan organizarse y gestionar mejor el tiempo, lo que no solo disminuye su nivel de estrés, sino que les hace trabajar con más efectividad. Así avanzan más rápido, ganan en seguridad y resuelven mejor las dificultades.

“Solo con escucharles ya les ayudas, porque se desbloquean y empiezan a ver más claro y con más optimismo”.



El acompañamiento de otra persona es fundamental, tener la mirada de un externo, les ayuda a abrir los ojos, descubrir nuevas alternativas, aprenden a discernir lo importante de lo que no lo es.

6.7.- Satisfacción con el programa

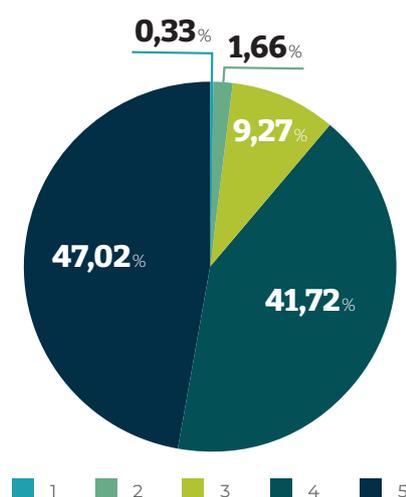
Un 88,70% de las personas mentoras están bastante y muy satisfechas con el programa de mentoring de YBS.

Los más jóvenes (de 27 a 39 años) muestran un índice de satisfacción con el programa superior a la media, mientras que las personas de más edad (de 60 a 76 años) están por debajo de la media.

La mayor parte de las personas mentoras entrevistadas consideran que el programa cumple una función social clave: **el emprendedor se siente huérfano y perdido al inicio de su proyecto y el mentoring satisface esa necesidad de sentirse acompañado, apoyado y poder contrastar con otros más experimentados dudas, decisiones e ideas.** Les aporta mucha tranquilidad y seguridad. Muchos expresan que saben esto por experiencia propia, ya que en su día también emprendieron negocios y saben lo importante que hubiera sido contar con un mentor o mentora. Además, han podido comprobar la evolución de los emprendedores y emprendedoras, su motivación e implicación con el proceso de mentoring, como lo han aprovechado, cómo van logrando objetivos y la satisfacción que experimentan con todo ello y esto es muy gratificante.



Gráfico 77. Valoración del grado de satisfacción de las personas mentoras con el programa de mentoring



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Otros, que en su día disfrutaron de mentores o mentoras, sienten que es un orgullo poder dar lo que recibieron. También los hay que citan que el mentoring les ha permitido descubrir una fuente de realización personal muy importante, así como poner en valor su experiencia y sentirse útiles.

Es muy satisfactorio ayudar a otros a través de una relación cercana y continuada. Los emprendedores y emprendedoras les inspiran, les aportan ilusión, nuevos puntos de vistas, sienten que se actualizan profesional y personalmente.

Además, valoran mucho lo que aprenden de las personas a las que mentorizan, expresando que esto ha superado sus expectativas y que sienten que aprenden más que aportan.

Consideran que la organización del programa es excelente, que han aprendido una metodología de hacer mentoring muy útil y que las formaciones les resultaron muy interesantes. Los matching en general son muy bien valorados y también el hecho de que el programa sea parte de una red internacional.

6.8.- Áreas de mejora del programa

En las entrevistas se les pidió, a mentores y mentoras, que aportarían áreas de mejora del programa con el objetivo de seguir enriqueciendo y afianzando el mismo, señalando las siguientes:

- » **Más actividades de networking**, especialmente encuentros entre mentores, incluso una vez finalizados los procesos de mentoring. También entre las personas mentorizadas y entre éstas y los mentores y mentoras, concretamente proponen realizar un encuentro físico al menos una vez al año entre todos ellos. Consideran que estas actividades contribuirán a desarrollar mucho más el sentido de pertenencia a una red de mentorazgo e impulsar aún más el compromiso social.
- » **Facilitar una mayor conexión entre mentores** para compartir experiencias y conocerse más y mejor, y que no se limite dicha conexión a los de un mismo territorio, sino que se puedan juntar mentores y mentoras de diferentes lugares de España. También proponen crear una comunidad de mentores.
- » **Sentir la cercanía de YBS** y los socios locales en todo momento para mantener el engagement con el programa.
- » Mayor impulso a la **difusión de todo lo que se hace en el programa** porque impactará de forma positiva en incrementar el compromiso social con el mismo y el mentoring.
- » Trasladar al mentor un diagnóstico previo de las necesidades del mentorizado que permita preparar mejor las primeras sesiones.
- » **Filtrar a las personas que piden este servicio, que quede clara su corresponsabilidad**. Se propone que se hagan entrevistas en profundidad a los emprendedores y emprendedoras acerca de la motivación y el porqué quieren recibir mentoring. En algunos casos se señala falta de compromiso por algunos mentorizados, buscan soluciones rápidas y no quieren reflexio-

El mentoring favorece un diálogo intergeneracional e intercultural, un instrumento muy valioso personal y socialmente.



nar sobre ellos y sus negocios. Otros consideran que no lo valoran por ser gratuito.

- » **Organizar formaciones para los emprendedores y emprendedoras sobre temáticas en las que están menos formados** o tienen mayores déficits de gestión y no se pueden abordar en profundidad en las sesiones de mentoring, para reforzar los resultados del proceso.
- » En algunos casos, los menos, se expresa que se podría mejorar el matching.
- » **Tener supervisión como mentores y mentoras**, saber como lo hacemos, evaluar nuestro desempeño, tener feedback en este aspecto.
- » **Realizar una sesión formativa de reciclaje una vez al año**, tras la formación inicial, para reforzar la capacitación y la motivación. Destacan la necesidad de trabajar más la parte de saber acompañar emocionalmente a los emprendedores y emprendedoras y saber profundizar más a nivel de sus resistencias y bloqueos. También sería deseable que la formación tuviera algún tipo de reconocimiento externo para dar también reconocimiento a los mentores y mentoras.
- » Obtener más feedback sobre los resultados del programa cada año, tras la mentorización. Conocer también que ha pasado con los proyectos que han mentorizado tras el paso de los años.

6.9.- Conclusiones

El programa de mentoring de YBS cuenta con una sólida base de personas mentoras captadas y vinculadas a sus entidades socias, cuyo volumen ha ido aumentando progresivamente en los últimos años: 61% de crecimiento en el periodo 2018-2022, con respecto al anterior, que además son fieles al programa pues el 66% están vinculados al mismo durante varios años.

La gran mayoría de las personas mentoras muestran un alto grado de satisfacción (89%) por su participación en el programa. Consideran que YBS aporta credibilidad y una sólida referencia metodológica.

Se constata que el programa de mentoring de YBS ha contribuido a mejorar sus capacidades, conocimientos, y habilidades como mentores y mentoras, en un 74% de los participantes, lo cual reconocen como un factor relevante para evolucionar profesional y personalmente. Esta percepción positiva es más elevada entre las personas mentoras mujeres y entre los más jóvenes.

También destacan los aprendizajes adquiridos derivados de estar en contacto con personas emprendedoras más jóvenes y de sectores de actividad diferentes al suyo, además de contagiarse de su ilusión y espíritu emprendedor, les ayudan a actualizar sus conocimientos y habilidades.

“Cuidando a los mentores cuidas a los mentorizados.”

Se percibe un aprecio por el aprendizaje mutuo y el “efecto espejo” que provoca la persona mentorizada sobre la autoconciencia de la persona mentora en relación a determinados aspectos de su desempeño, tanto profesional como personal, especialmente a nivel de escucha y comunicación.

Este elevado nivel de satisfacción y aprendizaje manifestado por las personas mentoras se refleja en el hecho de que una gran parte de ellas continúan manteniendo la relación con las personas mentorizadas después de que el proceso haya finalizado, que muchas repiten como mentoras año tras año o mentorizan a más de un proyecto anualmente.

La formación impartida para las personas mentoras se valora positivamente, pero se argumenta que sería deseable que fuera de manera más continuada y sistemática, y en todos los territorios donde se despliega el programa.

Un aspecto muy destacable es la importancia de realizar un matching acertado para que el proceso de mentoring llegue a buen puerto, lo cual es coincidente con lo manifestado por las personas mentorizadas.

En cuanto a la mejora en las competencias como mentores, hay una valoración positiva en cuanto a la contribución del programa a clarificar lo que realmente es el mentoring, en qué consiste el rol de mentor y cómo desarrollar sus principales habilidades. En este sentido, declaran que han evolucionado muy satisfactoriamente, debido a su participación en el programa, a nivel de empatía y escucha, habilidades que, además, destacan como las más relevantes para el adecuado desempeño de su rol.

Las personas mentoras manifiestan de manera casi unánime (90%) que el programa de mentoring es de utilidad para las personas mentorizadas y sus negocios, sobre todo para hacer frente a la soledad del emprendedor ante el reto de sacar adelante su negocio y hacerlo crecer. El mentoring les permite encauzar de manera efectiva esta situación, sobre todo al inicio del proyecto.

Casi la totalidad de las personas mentoras sostienen que el programa de mentoring ha contribuido positivamente a la mejora de su satisfacción personal y profesional y ha incrementado su nivel de compromiso social.

Las principales áreas de mejora se centran, por una parte, en promover activamente el networking entre las personas mentoras. Complementariamente, se sugiere que YBS podría aportar casos de éxito (benchmarking estructurado) y facilitar un encuentro presencial anual con personas mentoras y mentorizadas en el que se compartieran.

“El mentoring me ha resultado muy útil para aprender realmente a empatizar, a ponerme en la piel del emprendedor, en sus problemas, su contexto, sus circunstancias. Me ha ayudado mucho a abrir mi mente a otras personas y sectores de actividad.”

También se considera necesario darle más difusión al programa, afinar en la selección de las personas mentorizadas para que se asegure su compromiso con el proceso y realizar un mayor seguimiento y feedback de la labor de mentoría.



Impacto del programa de mentoring sobre los socios locales



“El programa de mentoring de YBS nos permite dar un soporte integral de apoyo al emprendimiento y, además, los emprendedores perciben que el mentoring es más útil que otras acciones de apoyo al emprendimiento.”

7.1.- Introducción

Para desarrollar el programa de mentoring, YBS cuenta con una red de socios locales que son los encargados de prestar los servicios de apoyo a los jóvenes emprendedores en sus respectivas geografías, así como de llevar a cabo la labor de “mentoring managers” del programa. Para los socios locales, pertenecer a YBS y, especialmente, poder desarrollar en sus territorios el programa de mentoring, supone un factor crucial y diferencial para ofrecer un servicio de apoyo al emprendimiento y consolidación empresarial integral y de calidad, basado en una metodología internacional contrastada, así como el acceso a un ecosistema de relaciones con diferentes agentes empresariales.

El programa de mentoring supone para los socios locales un factor crucial y diferencial para ofrecer un servicio integral y de calidad, basado en una metodología internacional contrastada.



A continuación, se explora con más detalle el impacto que supone para los socios locales ser parte del programa de mentoring de YBS. Este análisis se estructura en torno a cuatro áreas: impacto sobre las actividades de las distintas entidades, impacto sobre el ecosistema de relaciones y sinergias resultantes del mismo, impacto sobre la imagen de marca y reputación de la entidad e impacto a nivel económico.

Adicionalmente, también se ha preguntado a los socios locales sobre otras contribuciones e impactos que consideran ha proporcionado el programa de mentoring a su entidad, a las personas emprendedoras y al ecosistema de emprendimiento en su territorio.

Para llevar a cabo este análisis se parte de la información recabada a través de la encuesta y las entrevistas realizadas a los socios locales, en las que se solicitó su valoración sobre el impacto que ha generado el programa sobre una serie de aspectos dentro de cada una de las áreas planteadas, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 “nada positivo” y 5 “muy positivo”), y se pidió que aportaran información para refrendar y complementar estas valoraciones.

Del total de los doce socios locales, se han recabado las respuestas y realizado las entrevistas de once de ellos, dado que la entidad

Nantik Lum se ha incorporado a la red en el año 2023, por lo que no ha participado en los programas de mentoring objeto de evaluación en este informe.

Es importante reseñar que algunos de los socios locales pertenecen a YBS y han estado implicados en el programa de mentoring desde sus inicios en el 2013 y otros se han ido incorporando a lo largo de los años, por lo que su experiencia en la red, y con el mentoring, es diferente, y, por tanto, esta es una variable que influye en las diferentes perspectivas y respuestas de cada uno de ellos, además de su idiosincrasia y características como entidad.

Nombre entidad socio local	Ámbito geográfico	Años
Autocupado	Cataluña	10
Tomillo	Madrid	10
Gaztenpresa	País Vasco	8
Ronsol	Galicia	8
Maimona	Extremadura	8
Aprofem	Castilla La Mancha	7
Creas	Aragón	7
Arrabal	Arrabal	6
F. Secretariado Gitano	Madrid, Alicante y Salamanca	6
Treball Solidari	Baleares	3
Afedes	Canarias	2
Nantik Lum	Madrid	0

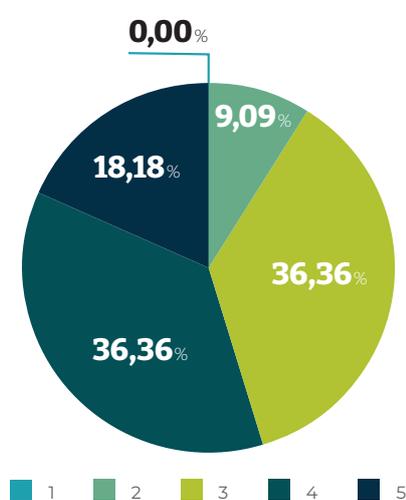


7.2.- Impacto del programa en las actividades que desarrolla el socio local

En cuanto al impacto del programa de mentoring en las actividades que desarrolla el socio local, el 36,36% considera que ha habido un impacto positivo, junto al mismo porcentaje que señala que ha sido moderadamente positivo. Un 18,18% señala que ha sido muy positivo y un 9,09% poco positivo.

Esto revela que la mayoría (54,54%) ha experimentado un impacto positivo y muy positivo en sus actividades como consecuencia de desarrollar el programa de mentoring en sus respectivos territorios.

Gráfico 78. Valoración del grado de satisfacción del impacto del programa en las actividades que desarrollan los socios locales



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

En general, la mayor parte de los socios locales consideran que el programa de mentoring ha contribuido a ampliar los servicios de apoyo al emprendimiento que prestaban, completando el circuito de acompañamiento, puesto que ninguno iba más allá de la fase inicial de la puesta en marcha. El programa de mentoring les permite hacerlo y mantener un contacto más continuado y estable con los emprendedores y emprendedoras y sus negocios, conocer mejor el ecosistema empresarial de sus territorios.

Todo ello ha redundado en mejorar el servicio de apoyo que se presta a las personas emprendedoras. De hecho señalan que estas perciben el mentoring con más utilidad que otros programas de apoyo al emprendimiento.

También existe unanimidad en cuanto a que el programa de mentoring les ha permitido incorporar a sus actividades conocimientos y metodologías que no tenían, conocer y comprender bien el mentoring, tener un discurso claro y alineado a la hora de ofrecerlo y

aplicar una metodología que aporta rigor. Algunos han replicado el programa de mentoring en otras áreas más allá del emprendimiento, como en temas de inserción laboral por cuenta ajena en colectivos vulnerables, educación, desarrollo profesional, acceso al empleo o educación. Todo ello ha supuesto una mejora en los itinerarios de apoyo al emprendimiento y el fortalecimiento del emprendimiento en el territorio.

Algunas entidades consideran que el programa de mentoring ha servido para potenciar su red de voluntariado, citando varios socios un incremento del 50%, en sus voluntarios, y otros que se ha intensificado la conexión con el voluntariado. Esto se valora muy positivamente por aquellas entidades en las que la Acción Social es una seña de identidad.

Varias entidades señalan que también les ha servido para trabajar el voluntariado de forma más rigurosa y profesional, así como para mejorar el perfil del voluntariado, lo que ha repercutido positivamente en otros proyectos, puesto que ahora les resulta más fácil conseguir voluntarios para diferentes proyectos y aportan más calidad a los mismos.

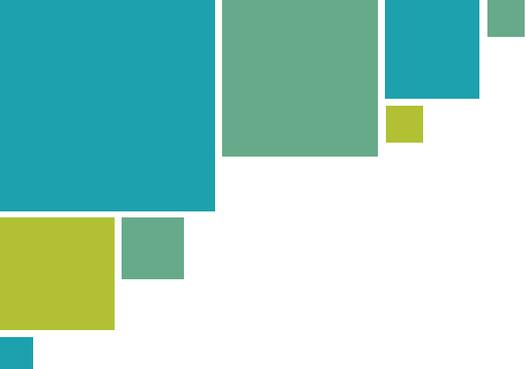
En relación al voluntariado destacan mucho las oportunidades que les ha abierto contar con una red de mentores en el programa de mentoring, tanto por la experiencia y conocimientos que aportan, como por los contactos y sinergias que se establecen con ellos.

Todos coinciden en resaltar el soporte que les da la marca YBS Internacional y un proyecto consolidado de años, para posicionarse en sus ámbitos geográficos de actuación como referentes en materia de apoyo al emprendimiento, especialmente, para aquellos socios que llevan más tiempo en la red. También captar más proyectos y obtener más financiación pública, en los casos en los que esta es la vía principal de obtención de fondos para la entidad.

Otros impactos que se destacan a nivel de actividades son los siguientes:

- » Ampliación de la oferta de servicios para apoyo al emprendimiento.
- » Prestación de servicios de mentoring a otras entidades.
- » Llegar a perfiles de emprendedores que antes no llegaban, trabajando con colectivos nuevos.
- » Los proyectos de negocio que participan en el mentoring son de mayor valor añadido que los que tenían antes en el resto de los servicios, lo que contribuye a que tengan más potencialidad de crecimiento y redonda en el ecosistema empresarial de sus ámbitos de actuación.

El mentoring nos ha permitido ofrecer un servicio de apoyo al emprendimiento diferencial, innovador y de mayor calidad.

- 
- » Han aumentado el número de personas emprendedoras a las que atienden y prestan servicios.
 - » Antes les costaba más llegar a los emprendedores para involucrarlos en sus programas, y ahora no.
 - » En un 28% de las entidades entrevistadas se observa un incremento de las personas empleadas como consecuencia de la participación en el programa de mentoring al haber ampliado estos servicios a otros programas. La plantilla ha crecido y es más estable desde que participan en el mentoring y consideran que el equipo está muy involucrado con la metodología y que crea un gran sentido de pertenencia.
 - » Ha mejorado la calidad de los servicios que prestan al contar con una metodología muy bien definida y rigurosa.
 - » Más presentes en eventos y foros relacionados con el emprendimiento, dentro y fuera de su ámbito de actuación.

Más de la mitad de los entrevistados destacan las formaciones recibidas como *mentoring managers* como uno de los recursos que ha mejorado la calidad en la forma de asesorar y formar a los emprendedores. También de cara a su gestión con líderes de equipos y proyectos.

7.3.- Impacto del programa sobre el ecosistema de relaciones y sinergias del socio local

En este apartado se ha preguntado a los socios locales por dos aspectos diferentes. Por una parte, el impacto del programa de mentoring en sus relaciones con el resto de socios de YBS y cómo dicha relación ha favorecido colaboraciones, aprendizajes mutuos y otros temas relevantes para la entidad. Por otra parte, el efecto del programa de mentoring sobre la capacidad de la organización para establecer sinergias, acuerdos y colaboraciones con otras entidades, tanto de la propia red YBS, como externas a la misma, así como los resultados derivados de dichas sinergias.

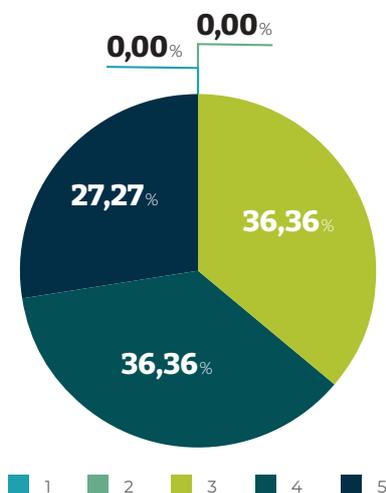
A continuación, se incluyen los gráficos con los resultados cuantitativos de ambas valoraciones, así como cuestiones más cualitativas extraídos de las entrevistas realizadas a los representantes de los socios locales al respecto de ambos impactos.

La relación con los socios locales, que genera la participación en el programa de mentoring, es lo más valorado por todas las entidades de la red YBS, junto con disponer de la metodología de mentoring para llevar a cabo el programa. También valoran mucho la diversidad de la red.

El 36,36% considera positiva y el 27,27% muy positiva la relación con el resto de entidades de YBS que proporciona su participación en el programa de mentoring. El 36,36% entiende que ha sido moderadamente positiva.

Esto revela que la mayoría (63,63%) ha experimentado un impacto positivo y muy positivo en las relaciones con el resto de socios. Quienes se muestran menos positivos se debe a su poco tiempo en la red o a ser entidades de gran tamaño integradas en redes más grandes.

Gráfico 79. Valoración del grado de satisfacción del impacto del programa en las relaciones entre los socios locales



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

No obstante, la buena valoración de este aspectos, algunos de los entrevistados sienten que la relación con los socios podría aprovecharse aún más.

Lo más destacado de dicha relación son los aprendizajes mutuos, el acceso a mentores de otras entidades, así como a profesionales y expertos de otros territorios, contar con la experiencia de entidades muy diferentes a la suya y conocer buenas prácticas en la gestión del emprendimiento y transferirlas a sus entidades.

También tener a quien acudir para compartir experiencias, contrastar, colaborar, adquirir más conocimiento, así como disponer de mayores oportunidades de llevar a cabo proyectos en colaboración. Además, han podido ampliar su red de contactos, incrementar su visibilidad y expandir sus actividades fuera de su ámbito habitual de actuación.

La red YBS les ayuda a poder contrastar la realidad del estado del emprendimiento y del ecosistema empresarial con otros territorios y esto les permite conocerlo mejor y establecer sistemas de apoyo más adecuados, puesto que pueden incorporar soluciones que otros socios están utilizando en sus territorios con buenos resultados. Les aportan muchas ideas de mejora para su actividad de apoyo al emprendimiento.

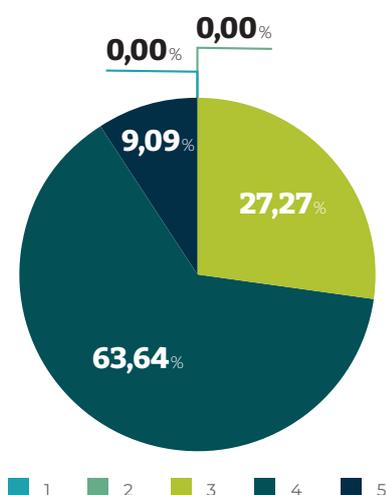
Todo ello facilita mucho la gestión de las actividades de la entidad, así como sus potencialidades de crecimiento.

“Participar en el Programa de Mentoring de YBS nos permite trabajar en red, aprender y crecer con otros.”

El 63,64% entiende que el programa ha contribuido de forma positiva a establecer sinergias y colaboraciones, tanto con los socios de YBS como con entidades externas.

Las valoraciones menos positivas proceden, por una parte, un socio local que lleva poco tiempo en la red (2 años) y, por otra, de dos entidades de gran tamaño y antigüedad, con grandes presupuestos, por lo que el programa de mentoring es una parte muy pequeña de su actividad, que apenas tiene impacto en esta y otras variables analizadas.

Gráfico 80. Valoración del grado de satisfacción del impacto del programa en los socios locales para establecer sinergias, acuerdos y colaboraciones con otras entidades



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Para las entidades que más tiempo llevan en la red YBS, desarrollando el programa de mentoring, su capacidad de establecer colaboraciones y sinergias y dar a luz nuevos proyectos se valora de forma muy positiva. Todo ello se ha traducido en la gestión de varios programas de mentoring, además del de YBS, para entidades externas, tanto públicas como privadas.

En otros casos, en los que la participación en YBS es más reciente, la valoración también es positiva porque entienden que cuentan con referentes dentro de la red para lograr mayores sinergias y proyectos en colaboración.

Para las entidades de más tamaño y presupuesto su participación en el programa de mentoring se valora de manera moderada, si bien, destacan que les ha permitido llevar a cabo proyectos con organizaciones y socios locales, con lo que no lo hubieran hecho de no estar en YBS. Esto les ha permitido ampliar los colectivos de beneficiarios con los que trabajan.

El mentoring ha generado diversas sinergias y colaboraciones para los socios locales de YBS.

En general todos los socios locales han establecido colaboraciones gracias al programa de mentoring: destacan mucho las que se establecen con los mentores, pero también con entidades públicas (Ayuntamientos, Diputaciones y Gobiernos Autonómicos), Universidades, otras entidades dedicadas al apoyo al emprendimiento. También la participación en foros, congresos y otros eventos, como ponentes, en materia de mentoring y emprendimiento.

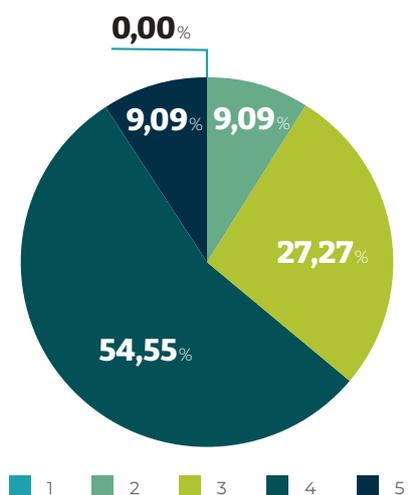
Algunos de los socios locales, señalan que su participación en el programa les ha servido para estar mejor posicionados a la hora de acceder a proyectos europeos porque tienen más posibilidades de encontrar socios para llevarlos a cabo.

7.4.- Impacto del programa sobre el valor de la marca y reputación del socio local

El 54,55% considera que el programa ha contribuido de forma positiva al valor de su marca como entidad y a mejorar su reputación dentro del ámbito de los servicios de apoyo al emprendimiento. Para el 9,09% la valoración es muy positiva, por tanto, la valoración mayoritaria es positiva (63,64%).

Quienes se muestran menos positivos (27,27% moderadamente positivos y 9,09% poco positivos), sin embargo, a nivel cualitativo destacan las aportaciones a nivel de visibilidad que les ha traído participar en el programa.

Gráfico 81. Valoración del grado de satisfacción del impacto del programa en la imagen de marca de los socios locales



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por EM.

Todos los socios locales coinciden en señalar que el programa de mentoring les ha permitido incrementar la visibilidad de su entidad dentro del territorio en el que actúan y muchos de ellos, además, fuera del mismo, tanto en España como en el extranjero. Además,



todos coinciden en destacar que el mentoring les ha aportado diferenciación con respecto a otras entidades que también trabajan con personas emprendedoras y que se ha fortalecido su imagen de marca en materia de emprendimiento.

Algunos han obtenido reconocimiento institucional y premios por su labor de apoyo al emprendimiento a través del mentoring y han sido destacados como buena práctica en servicios al emprendimiento. Su experiencia en este ámbito, gracias al programa de mentoring de YBS, ha favorecido que sean conocidos y les llamen para participar en eventos dentro y fuera de España, como referentes en mentoring, lo que ha redundado en la imagen de marca de sus entidades.

Los socios locales se han convertido en #Referentes del Mentoring en sus territorios.

La mejora de su reputación hace que les resulte más fácil acceder a determinados organismos y convencerlos de que apuesten por el mentoring, algo que resulta muy importante para las entidades de menor tamaño.

En otros casos, indican que gozar de una imagen más sólida, a nivel local y regional, ha contribuido a impulsar la Responsabilidad Social Empresarial en el territorio, ya que las empresas son más receptivas a colaborar con los proyectos sociales que lideran, al considerarlos un stakeholder activo y de confianza.

Muchos apuntan que la red de mentores, que han creado como consecuencia de su participación en el programa de mentoring, aporta mucho prestigio y visibilidad, tienen más presencia y diferenciación en el ecosistema empresarial local y regional.

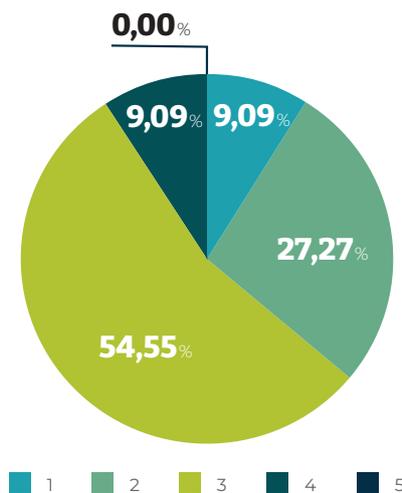
En general destacan la visibilidad a nivel nacional e internacional que han alcanzado como algo que no habrían logrado sin la participación en la Red YBS y el programa de mentoring.

7.5.- Impacto del programa sobre la situación económico-financiera del socio local

Las repercusiones del programa a nivel de ingresos de los socios locales son las que menor impacto han tenido. El 54,55 % considera que el impacto económico del programa en su entidad ha sido moderadamente positivo, el 27,27% poco positivo y el 9,09% nada positivo.

Solo el 9,09% considera que ha existido un impacto positivo porque les ha permitido obtener más financiación y recursos para desarrollar otros programas que les han permitido incrementar su nivel de ingresos.

Gráfico 82. Valoración del grado de satisfacción del impacto del programa en la situación económico-financiera de los socios locales



Fuente: Encuesta a personas mentoras (2023) realizada por

Es importante reseñar que para un 36,36% de las entidades entrevistadas (4 de 11), el impacto económico es escaso debido a las propias características de la entidad: no se financian con fondos públicos (subvenciones o convenios con administraciones públicas) o disponen de un presupuesto muy alto en el que el programa de mentoring apenas supone un 5% del total.

En el resto de casos, los socios locales señalan que las alianzas que tiene YBS y la propia red de entidades ayuda a la hora de acceder a determinados proyectos y financiación y esto puede repercutir de manera positiva en mejorar los ingresos de la organización. Por tanto, consideran que puede haber una contribución indirecta del programa a la mejora económica de su entidad.

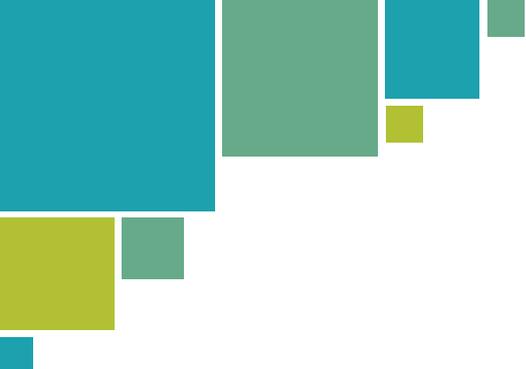
Un par de entidades consideran que al haber diseñado nuevos servicios de mentoring, al margen del programa de YBS, si se han incrementado sus ingresos. Algo que para otras entidades es un ejemplo y una potencialidad del programa para el futuro.

Alguna entidad ha señalado que en la pandemia, gracias a que desde YBS se virtualizó y adaptó el programa de mentoring, pudieron mantener la atención a las personas emprendedoras y mantener ingresos.

Es importante reseñar, que en este punto se ha analizado el impacto del programa a nivel económico más allá del aporte presupuestario que implica para cada organización.

A este respecto, señalar que los socios locales reciben una financiación ad-hoc destinada a la implementación del programa de mentoring. De esta manera, se asegura la viabilidad y la disponibilidad de recursos para cumplir de manera efectiva el objetivo de dar apoyo

Participar en el programa de mentoring ha contribuido a ampliar las opciones de financiación de muchos de los socios locales.



a jóvenes emprendedores. En este punto, todos los socios coinciden en señalar que dicha aportación cubre los costes que genera el programa.

7.6.- Otras contribuciones e impactos

Una gran parte de los socios locales entrevistados han coincidido en destacar que el mentoring ha cambiado su forma de liderar la entidad, especialmente, a nivel de personas y equipos, pues han mejorado en su manera de escuchar y relacionarse con las personas dentro y fuera de la organización.

La formación recibida en la metodología del mentoring ha aportado mayor versatilidad a los técnicos de la entidad en su trabajo de asesoramiento, atención y apoyo a las personas emprendedoras. Saben adaptarse a diferentes tipos de colectivos, con distintas necesidades, pues saben escucharlos mejor, comprender sus necesidades y responder de forma más personalizada a sus demandas. Han transitado desde un estilo más directivo a otra más orientador y centrado en la persona del emprendedor.

El programa ha contribuido también a conocer mucho mejor la realidad empresarial de su territorios por la mayor cercanía y la colaboración más estrecha con personas mentoras y emprendedoras.

Algunas entidades, cuyos beneficiarios pertenecen a colectivos más específicos y más alejados del acceso a este tipo de programas, valoran muy positivamente que el programa de mentoring les ha ayudado a cumplir una labor social que no estaba cubierta en el ámbito del emprendimiento con personas en riesgo de exclusión social, favoreciendo un emprendimiento más inclusivo.

En general todas consideran que **el programa contribuye a la democratización del mentoring.**

7.7.- Conclusiones

La valoración del programa por parte de los socios locales es positiva. Las mayores contribuciones obtenidas del mismo se refieren a los aprendizajes e intercambios de experiencias entre los socios de la red, además del hecho de contar con una metodología bien definida, contrastada y que funciona a la hora de aplicar el mentoring en el apoyo a los emprendedores. Esto les da un valor diferencial a nivel de marca y reputación a las entidades, así como mayor visibilidad.

También les ha servido para ampliar sus redes de contactos y acceder a nuevos proyectos en colaboración con otras entidades, así como a ampliar su porfolio de servicios de apoyo al emprendimien-

to, que no solo se ha diversificado, sino también mejorado a nivel de calidad y valoración por parte de las personas emprendedoras.

Otro aspecto relevante es la relación que se establece con las personas mentoras y emprendedoras. En el primer caso, ha contribuido a mejorar la red de contactos de la entidad, establecer sinergias, conocer mejor el mundo empresarial y aumentar el valor de marca de las entidades.

En el caso de las personas emprendedoras, al implicar el programa de mentoring una relación relativamente larga y continuada en el tiempo, los socios locales pueden crear y estrechar lazos más fuertes y de mayor confianza con ellos, creando una red que se retroalimenta para otros proyectos y actividades de las entidades. Todo ello aumenta la probabilidad de que los emprendedores y emprendedoras sigan vinculados a las organizaciones una vez finalizado el programa, lo que, en algunos casos, desemboca en que resulte más fácil incorporarlos a otras actividades de la entidad, que los emprendedores accedan a más recursos para mejorar la marcha de sus negocios y que se conviertan en embajadores del emprendimiento y el mentoring en sus territorios.

La formación en mentoring ha contribuido a mejorar las competencias de liderazgo y atención a emprendedores en los equipos de los socios locales.

#SomosEconomía

#SomosTransformación



8

Impacto del programa de mentoring sobre la sociedad



“Gracias al programa de mentoring, nos dimos cuenta que el modelo de negocio que teníamos estaba obsoleto y pudimos definir un nuevo modelo que hizo viable nuestro negocio.”

8.1.- Introducción

Como cierre de esta evaluación se incluye una valoración del impacto en términos de retorno económico generado por el programa de mentoring de Youth Business Spain para los participantes del programa, los gobiernos y la comunidad. Este análisis económico, realizado por el Observatorio del Emprendimiento de España (GEM-España), representa una actualización de la evaluación económica de 2013-17, utilizando los datos adicionales recopilados desde entonces y los cambios realizados en el programa a medida que madura. Se ha procedido a calcular proyecciones a nivel de facturación, contratación, salarios y recaudación impositiva.

8.2- Proyecciones económicas

En términos generales, la actividad empresarial desempeña un papel fundamental en la creación de riqueza y puestos de trabajo en una nación. Por un lado, las empresas aportan valor extra al vender sus productos y servicios, lo cual a su vez impulsa la contratación de empleados (o el autoempleo). Por otro lado, su actividad genera demanda que beneficia a otras empresas, ya que requieren diversos bienes y servicios intermedios proporcionados por proveedores. Sin embargo, esta influencia no se limita a eso; en conjunto, la actividad económica resultante de estos factores tiene un efecto positivo en los ingresos de los trabajadores y, por ende, en su consumo y nuevamente en el nivel general de actividad económica del país.

El impacto sobre la economía de los negocios participantes en el programa de mentoring de YBS se genera fundamentalmente a través de tres vías:

- » Impacto directo: a través del valor añadido generado por los negocios que han participado en el programa, principalmente en términos de empleo, facturación y actividad económica.
- » Impacto indirecto: a través del estímulo que genera el gasto en bienes y servicios por parte de estos negocios sobre la producción de sus proveedores, de los proveedores de éstos, etc..
- » Impacto inducido: como consecuencia del aumento de rentas salariales derivado del incremento de la actividad económica y del consumo que conlleva.

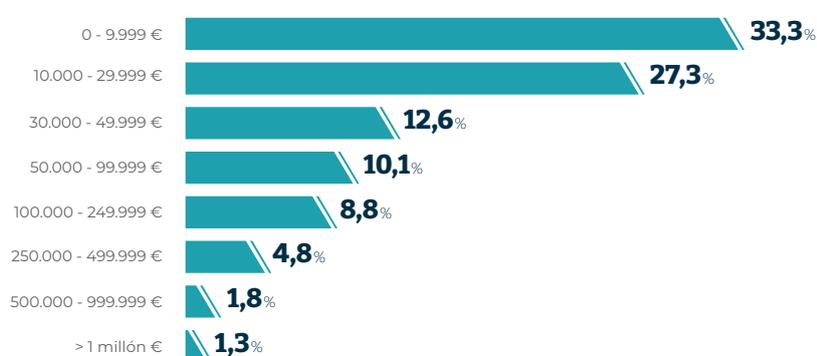
A continuación se analizan todos ellos para las principales variables económicas: empleo, facturación, PIB y recaudación de impuestos.

Las empresas que han participado en el programa de mentoring de YBS contribuyen a la generación de riqueza y empleo. Este análisis pretende mostrar los efectos de todo el proceso económico que surge a partir de ellas.

En este contexto, el programa de YBS juega un papel esencial al facilitar el inicio, aumentar las posibilidades de éxito y fomentar el crecimiento y expansión de estos negocios, como se ha detallado en otros apartados de este informe, y en consecuencia, puede considerarse un componente central en este proceso de contribución. Cabe extrapolar los datos obtenidos a un nivel más macro, reflejando con ello el potencial que una eventual ampliación y democratización del mentoring puede tener.

La primera proyección puede realizarse extrapolando el potencial que la facturación actual, que se muestra en el gráfico, puede generar en un futuro.

Gráfico 83. Proyectos de facturación potencial de negocios participantes en el programa de mentoring



Fuente: Análisis realizado por GEM-España en base a los resultados de la encuesta a personas emprendedoras (2023) realizada por EM y GEM-España.

Sobre esta base de facturación actual, se ha realizado una estimación del valor añadido, utilizando datos medios previos ya calculados de una facturación media anual de unos 55.000 euros por persona emprendedora que formó parte del programa de YBS, que ampliada en un 31% (evolución calculada entre facturación antes del mentoring y final), lo que genera un valor añadido anual de 17.050 euros por persona y año.

Por tanto, esta cifra de 17.050 euros, es el valor incremental que cabe asociar al programa de mentoring. El monto acumulado, a cinco años, con una tasa de interés del 4%, alcanzaría 91.735,58 euros por proyecto, de valor añadido.

La suma de los datos de facturación de las empresas participantes (2.242) representaría un impacto anual directo en el PIB de 205.671.170 euros, en 5 años.

De manera paralela al impacto directo de su actividad, las empresas que han formado parte del programa de mentoring han generado un impacto económico adicional indirecto. Esto se debe al efecto en

cadena que surge a partir de los gastos efectuados en aprovisionamiento. Por ejemplo, cuando una empresa realiza gastos en suministros eléctricos, estos fondos se dirigen hacia las compañías en el sector eléctrico, lo que incrementa las necesidades de producción en dicho sector y, consecuentemente, también afecta a sus proveedores (y los proveedores de estos proveedores). Esto desencadena un efecto multiplicador a lo largo de la cadena de suministro.

Además, parte de los sueldos percibidos por los emprendedores y sus empleados, así como una porción de los sueldos y salarios generados debido al impacto indirecto, se destina al consumo. El efecto de este consumo en la actividad económica da lugar al tercer tipo de impacto, conocido como impacto inducido.

El proceso inicial para estimar los impactos indirectos e inducidos involucra la medición de los gastos efectuados en España por las empresas que han participado en el programa de mentoría. Para calcular esta cifra, se ha seguido un procedimiento basado en la premisa de que estas empresas se abastecen de manera similar al conjunto de las empresas en su sector. Así, partiendo de la información estimada de facturación de cada negocio, se ha calculado el gasto en consumos intermedios y se ha distribuido por sector utilizando datos provenientes de la Contabilidad Nacional.

Cabe estimar aquí el impacto directo estimado en empleo (2,2 personas contratadas de media por negocio participante en el mentoring) multiplicados por 2.242 proyectos, dan como resultado 4.932,4 nuevas contrataciones a lo largo de 5 años, e inducido a través de clientes y proveedores (estimado, de forma estándar en esta metodología), en el 50% de la cifra anterior).

2.242 negocios x 2,2 personas contratadas = 4.932,4 nuevas contrataciones en 5 años.

La estimación generada en salarios, a falta de datos directos en la encuesta, la hemos basado en salarios medios en España en estos 5 años (1.654 de media mensual según datos del INE para los sectores de actividad de los negocios del programa, que se ha considerado a la baja al tratarse de empresas de pequeño tamaño, resultando un salario mensual de 1.150 euros), se elevaría a 5.672.260 € mensuales y 340.335.600 € generados en los 5 años (60 meses) de forma directa y otros 170.167.800 € inducidos.

4.932,40 contrataciones x 1.150€ salario/mes x 60 meses = 340.335.600€ en salarios directos.

La facturación de las empresas participantes en el programa de mentoring representaría un impacto directo en el PIB de 205.671.170 euros en 5 años.



A ello hay que sumar el impacto indirecto en facturación e inducido (que cabe estimar en un 45% del valor añadido generado que fue reseñado según datos estándares en este tipo de estimación), o sea, un 45% de la cifra antes estimada (205.671.170), que asciende a 92.552.026,5 euros adicionales.

En total, el impacto económico indirecto del programa de mentoring se cifra en **603.155.426,5 euros**:

- » Empleo directo = 340.335.600 euros en salarios
- » Empleo inducido = 170.167.800 euros en salarios
- » Impacto indirecto en facturación e inducido = 92.552.026,5

El estímulo generado por la actividad económica relacionada con las nuevas empresas también produce una aportación económica adicional al influir positivamente en los ingresos recaudados por las administraciones públicas a través de impuestos y contribuciones sociales. Se ha procedido a calcular este efecto mediante la estimación del impacto en la recaudación fiscal de los siguientes impuestos y contribuciones:

- » Impuesto de Sociedades.
- » Contribuciones sociales.
- » Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- » Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

Por un lado, el aumento en la producción nacional tiene un impacto positivo en las ganancias empresariales, calculadas según la Contabilidad Nacional Española en términos de Excedente Bruto de Explotación (EBE), y por ende, en la recaudación por Impuesto de Sociedades, que es la base de la metodología usada para esta estimación. Por otro lado, el estimado aumento en el número de empleados conlleva un incremento en la suma de salarios, lo que a su vez se traduce en un aumento en los ingresos para el Gobierno por dos vías: las contribuciones sociales, tanto a cargo de la empresa como a cargo de los trabajadores, y la recaudación por IRPF.

Finalmente, los consumos realizados por las empresas y los trabajadores generan mayores ingresos por IVA debido a los productos adquiridos con las ganancias obtenidas. Estas variables se han ignorado al depender las estimaciones de una concatenación de hipótesis que aconseja su no uso.

A falta de estas informaciones (especialmente beneficios concretos de las empresas participantes en el programa, que se solicitaron por tramos, si bien no fueron aportadas) se ha estimado que durante el período analizado (2018-2022) **se ha producido un beneficio derivado del valor añadido asociado al programa de mentoring**

Se estima un impacto económico indirecto del programa de mentoring en los 5 años analizados de 603.155.426,5 euros.

que en conjunto ascendió a 21.389.801 euros en cinco años de forma directa y 9.625.410 de forma inducida.

Ello deriva de tomar como referencia las medias de contribución impositiva de España y datos sectoriales medios, así como los datos incrementados anualmente de facturación, que se han estimado previamente en 205.671.170 euros en cinco años como cuantificación de la actividad económica directa reseñada de las empresas participantes en el programa de mentoring, y sus efectos inducidos hasta alcanzar los 92.552.026,5 euros ya citados. En la siguiente hoja se detallan las estimaciones realizadas.

Los importes citados se han calculado sumando los dos siguientes conceptos referidos a Impuesto de Sociedades en la siguiente forma:

- » Facturación directa adicional por margen de beneficios medio: la Agencia Tributaria en España, a partir de la encuesta sobre ventas y costes, refleja que los márgenes se sitúan en el 10,4% de las ventas, Es decir, 10,4 de cada 100 euros de los ingresos se convierten en beneficios, y la facturación directa adicional reseñada (205.671.170) de los cinco años, resulta una cifra de 21.389.801,6 euros de beneficio.
- » Facturación inducida en proveedores y clientes (estimada antes en 92.552.026,5 por el margen de beneficios medios mencionado, dan una cifra de 9.625.410 euros).

Tomando datos medios de recaudación impositiva para los tramos de beneficio de los proyectos mentorizados (que se situaría en un 22%), cabe estimar la **recaudación estimada por beneficios (directos e inducidos) para el Estado en 6.823.346,5 euros**. Dicha estimación es inferior a la de 19.770.943 millones de euros calculada en el periodo 2013-2017 del estudio anterior.

La diferencia a la baja estriba en que se ha optado por estimar, exclusivamente, valores ligados al aumento de ingresos (valor añadido) y por no incluir en las estimaciones del presente periodo las partidas de IRPF, cotizaciones e IVA. Se debe tener en cuenta el significativo aumento de los proyectos mentorizados. En el estudio del período anterior, las estimaciones por estas tres variables suponía el 87,6% del total de impacto fiscal: ello implicaría que el uso de la metodología previa, aumentaría el impacto en los ingresos impositivos hasta una cantidad estimada que multiplicaría por cinco la cantidad estimada en los 5 años del programa, acercándose a los 100 millones de contribución.

Se estima que el programa de mentoring ha contribuido a generar unos beneficios empresariales de 21,3 millones de euros.

“Se estima que el programa de mentoring ha contribuido a generar una recaudación por impuestos ligados a beneficios de 6’8 millones de euros, que se aproxima a 100 millones en total incluyendo otras partidas impositivas.”

8.3.- Conclusiones

El impacto económico observado en los proyectos de las personas mentorizadas del programa se traduce en tres resultados de gran calado: mayor aceleración de proyectos, mayores niveles de contratación y mayor resiliencia. El desarrollo de competencias estratégicas y de gestión económica fueron las variables mejor valoradas por las personas mentorizadas, siendo de gran relevancia para la competitividad y crecimiento de los proyectos. El programa contribuye significativamente a la mejora de la persona mentorizada en cada uno de los ámbitos (satisfacción laboral, satisfacción personal, condiciones económicas y empleabilidad).

Se constata un aumento de la facturación en los proyectos mentorizados en todas las fases, cifrando agregadamente el aumento en un 31%. Se observa un aumento en las plantillas desde el inicio del proceso de mentoring, que se podría cifrar en torno a 220 nuevas contrataciones por cada 100 personas mentorizadas, por encima de los datos GEM generales de expectativas de contratación.

El mentoring se asocia con un mayor sostenimiento (menor porcentaje de cierres) de un negocio, aumentando la resiliencia de la persona emprendedora y superando datos medios observados en España. Los proyectos en fase inicial presentan datos similares de cierre a otras fases, en contra de lo que es habitual en emprendimiento naciente, lo que es un dato de gran relevancia.

En base a estos datos e imaginando un escenario a medio plazo en que el mentoring sea una práctica más extendida en el ámbito del emprendimiento, ¿Cómo cabe extrapolar el efecto de ello en términos macroeconómicos? El impacto económico observado en los proyectos de las personas participantes en el programa de mentoring de YBS se traduce en un crecimiento más rápido, mayores niveles de contratación y mayores tasas de supervivencia. El estudio GEM España 2022-23 indica que durante el año 2022 el 6% de la población española adulta está comenzando un nuevo proyecto de negocio de menos de tres años y medio de vida, un porcentaje similar al del año 2019, antes de la crisis sanitaria y la invasión de Ucrania y, además, el porcentaje de personas con intención de emprender en los próximos tres años es de un 9,4%, es el más alto desde 2012, lo que augura un crecimiento de la actividad emprendedora similar al vivido tras la crisis financiera de 2008. Son cifras muy elevadas y en aumento.

Extrapolar los impactos añadidos de un acompañamiento generalizado de mentoring en los tres factores citados podría suponer un salto cualitativo de gran calado en la evolución de los proyectos emprendedores en nuestro país y, sobre todo, crear un entorno em-

prendedor de mayor colaboración y apoyo mutuo: un ecosistema emprendedor más conectado y solidario. Es un propósito en el que el programa de Youth Business Spain puede contribuir decisivamente.

El presente análisis refleja el impacto social del programa de mentoring en cuanto a los cambios experimentados por las personas que en él han participado (emprendedores y emprendedoras y mentores y mentoras), así como otras partes involucradas, como son los socios locales que lo impulsan en los diferentes territorios y tienen relación directa con las personas emprendedoras y mentoras.

En el caso de los emprendedores y emprendedoras se refleja también el cambio que han experimentado sus negocios, y como todo ello repercute en la economía de un país.

La evaluación realizada considera la gama completa de impactos del programa y proporciona una base probatoria para trasladar el impacto total del programa a todas las partes interesadas en él y al conjunto de la sociedad, así como para transmitir la conveniencia de invertir en el mentoring por parte del sector público y privado. Todo ello aspira a contribuir a aumentar el alcance del mentoring en el ámbito del emprendimiento en España.

Invertir en programas de mentoring para apoyar el emprendimiento es invertir en el crecimiento económico y social de un país.

#SomosFuturo

#SomosEconomía

#SomosTransformación

#PonUnMentorEnTuVida

#PonUnaMentoraEnTuVida

DIRECCIÓN y EDICIÓN

Escuela de Mentoring y GEM-España. Escuela de Mentoring se refiere a Gen Consulting, S.L.U. y GEM-España a la Asociación Observatorio del Emprendimiento en España, cada una de ellas son entidades legales separadas e independientes.

AUTORES

M^ª Luisa De Miguel, Ana Fernández-Laviada, Julio Batle, Bernardo García, Juan Pablo Dianez, Luis Ruano, José Manuel Sánchez y Pilar Piñeiro.

Citar

De Miguel, et al (2024): Evaluación del impacto socioeconómico del programa de mentoring de Youth Business Spain. Periodo 2018-2022. Ed. Escuela de Mentoring y Observatorio del Emprendimiento de España.

Artes gráficas

Dani García Corrales

© 2024 *Youth Business Spain*. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-09-59784-0

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. Escuela de Mentoring y el Observatorio del Emprendimiento de España, sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

#PonUnMentorEnTuVida

#PonUnaMentoraEnTuVida