

# *Evaluación del impacto socioeconómico del programa de mentoring de Youth Business Spain*



*Elaborado por:*



*Con el apoyo de:*

**J.P.Morgan**



*“El mentor nos hace muchas preguntas que nos ayudan a escoger el mejor camino para conseguir nuestros objetivos”*

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
1.1. Presentación .....	11
1.2. Alcance y metodología .....	13
<b>2. El programa de mentoring: evolución, perfiles e implementación .....</b>	<b>18</b>
2.1. Evolución del programa.....	19
2.2. Características de las personas emprendedoras .....	21
2.3. Características de los negocios .....	24
2.4. Desarrollo del programa .....	25
2.5. Conclusiones .....	31
<b>3. Impacto del programa de mentoring sobre las personas emprendedoras .....</b>	<b>32</b>
3.1. Adquisición de conocimientos .....	33
3.2. Desarrollo de competencias .....	35
3.3. Cambio en la situación y las condiciones laborales .....	38
3.4. Conclusiones .....	42
<b>4. Impacto del programa de mentoring sobre los negocios .....</b>	<b>43</b>
4.1. Evolución del estado del proyecto empresarial.....	44
4.2. Mejora del desempeño empresarial .....	46
4.3. Evolución de las principales variables empresariales .....	48
4.4. Supervivencia empresarial.....	50
4.5. Conclusiones .....	51
<b>5. Impacto sobre socios locales .....</b>	<b>52</b>
5.1. Impacto sobre colaboradores y recursos .....	53
5.2. Impacto sobre los servicios proporcionados .....	54
5.3. Impacto sobre los beneficiarios .....	55
5.4. Impacto sobre la situación económica y financiera .....	56
<b>6. Impacto del programa de mentoring sobre la sociedad .....</b>	<b>57</b>
6.1. Impacto económico.....	58
6.2. Impacto sobre las finanzas públicas .....	66
6.3. Conclusiones .....	68
<b>Anexo 1 – Modelo Input-Output.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 2 – Estimación impacto sobre la sociedad.....</b>	<b>71</b>

# Resumen Ejecutivo

- **YBS, como parte de la red de Youth Business International**, tiene como principal objetivo el de ayudar a personas jóvenes emprendedoras a acceder a todos los recursos para crear y desarrollar sus propias empresas, de manera que generen un impacto positivo en la sociedad con la creación de empleo, la mejora de sus comunidades de origen y su crecimiento personal.
- Desde junio de 2013, YBS gestiona un programa de *mentoring* implementado a través de una red de varios socios locales, mediante el cual los jóvenes emprendedores cuentan con el apoyo personalizado de una “persona mentora” que les ayuda a mejorar sus competencias, incidiendo tanto en el desarrollo profesional como en el personal para consolidar sus negocios y guiarles hacia el éxito empresarial.
- En este contexto, el presente estudio tiene el objetivo de analizar la contribución que este programa ha tenido en sus cuatro años de trayectoria sobre los emprendedores y emprendedoras beneficiarios, sus negocios, sobre los socios locales y sobre la economía y la sociedad en general.
- **Principales cifras del programa**
  - Entre junio de 2013 y junio de 2017 han participado en el programa **1.110 personas jóvenes emprendedoras** que lideran **860 proyectos empresariales** en un ámbito de 12 Comunidades Autónomas.
  - El ritmo de crecimiento de las relaciones de *mentoring* ha sido muy elevado, con una TCAC<sup>13-17</sup> de 79%.
  - **Perfiles de acceso** al programa:
    - El **perfil medio de participante** es el de un joven de entre 30 y 35 años, con estudios universitarios, pero con escasos conocimientos y habilidades de gestión empresarial y cuyo proyecto empresarial supone su primera experiencia de empleo como trabajador por cuenta propia.
    - Por su parte, el **perfil de negocio más común** se corresponde con el de una empresa unipersonal, en fase de desarrollo muy inicial, con dos personas empleadas y una facturación media en torno a 31.000 €.
  - Durante los 4 años de trayectoria del programa, los emprendedores y las emprendedoras se han beneficiado de más de **28.400 horas** de *mentoring* (con una media de 33 horas anuales por negocio). Las sesiones de *mentoring* se han dedicado principalmente a mejorar las competencias de los jóvenes en las principales áreas de gestión empresarial, como la estrategia y el desarrollo del modelo de negocio, las técnicas de venta, la gestión económico-financiera, la planificación y organización, etc.
  - El **87%** de las personas emprendedoras **se muestran alta o extremadamente satisfechas** con el desarrollo del programa de *mentoring*, indicando muchas de ellas que ha constituido un “*factor clave*” para el éxito de su proyecto y su desarrollo personal.

<sup>1</sup> Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.

- **Impacto sobre las personas emprendedoras**

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

- Desarrollo de competencias y adquisición de conocimientos. Se ha producido una evolución muy notable en el grado de competencias y de conocimientos empresariales de los jóvenes emprendedores gracias al *mentoring*, que **ha pasado de bajo o medio, al inicio del programa, a uno alto en la actualidad.** La **contribución del programa** de *mentoring* a estas mejoras **asciende al 72% para el caso de las competencias** y al 64% para el caso de los conocimientos.
- Cambio en la situación y las condiciones laborales. Tras el paso por el programa, las personas emprendedoras han mejorado de forma mayoritaria su situación y condiciones laborales, así como su satisfacción y, según han manifestado, el programa ha tenido una incidencia muy significativa sobre estos cambios.
  - Cambio en la situación laboral.
    - El **94% de las personas que provenían de una situación de desempleo tiene actualmente un empleo.**
    - El **95% de los/las participantes trabajan actualmente** (el 85% por cuenta propia y el 10% por cuenta ajena).
  - Grado de empleabilidad. El 89% de los jóvenes que valoraban su nivel de empleabilidad como bajo o nulo antes de participar en el programa, lo han mejorado significativamente.
  - Satisfacción laboral. En el momento de iniciar el programa, la mayor parte de las personas tenían una satisfacción media-baja en su trabajo mientras que, en la actualidad, casi el **80% de las personas emprendedoras tiene una satisfacción alta o completa.**

- **Impacto sobre los negocios**

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

- Efecto sobre el estado del proyecto. Habitualmente, los emprendedores y las emprendedoras inician el *mentoring* con negocios de reciente creación, en fase muy temprana (en sus primeros meses de actividad). Sin embargo, tras el programa, la mayoría de estos negocios se consolidan y, actualmente, cerca del **60% ya se encuentra en una fase de crecimiento y/o expansión.**
- 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. Tras participar en el programa, los negocios experimentan un avance del 52% respecto a su potencial en el desarrollo de su producto o servicio, de un 44% en la atracción y el mantenimiento de clientes, de un 43% en gestión profesionalizada y del 42% en posicionamiento de mercado y red de contactos, entre otros. Los emprendedores y las emprendedoras consideran al *mentoring* el principal motivo de estos avances, con una **contribución media del 67%.**
- Evolución de las principales variables empresariales. Las empresas que han participado en el programa de *mentoring* han experimentado una evolución muy positiva, consiguiendo, en promedio, **duplicar su facturación y aumentar el número de trabajadores un 60% en tan solo cuatro años.**

- Tasa de supervivencia. Los negocios que han participado en el programa de *mentoring* tienen **más del doble de probabilidades de continuidad del negocio** frente al observado en el resto de la economía española, con **una supervivencia empresarial del 87% en el quinto año frente al 41% del promedio nacional**.

- **Impacto sobre los socios locales**

Para los socios locales, formar parte de YBS y, especialmente del programa de *mentoring*, supone un factor crucial y diferencial, que les permite completar su oferta/cartera de servicios con un programa de consolidación empresarial de calidad, basado en una metodología internacional y contrastada, y mejorar el posicionamiento en el ecosistema potenciando la relación con diferentes agentes empresariales. De forma más específica, el programa tiene una contribución especialmente alta sobre los siguientes aspectos:

- El acceso a **recursos clave**, entre los que destaca la metodología contrastada a nivel internacional (transferida a través de la formación impartida por YBS y el trabajo conjunto) o el recurso estratégico más relevante, los mentores y mentoras. El prestigio internacional de YBI y las oportunidades y contactos que ofrece el programa a nivel internacional mejora el **posicionamiento** de los socios locales, lo que les sirve para mejorar la atracción de un mayor número de personas emprendedoras y de mentores y mentoras.
- YBS ofrece a los socios la posibilidad de colaborar, crear **sinergias y compartir best practices**, a nivel nacional e internacional, lo que contribuye a complementar y mejorar su oferta de servicios de apoyo a las personas emprendedoras.
- Las oportunidades para la comunicación y el trabajo conjunto entre personas emprendedoras, mentoras y socios locales que crea el programa resultan extremadamente positivas para todos los agentes en la medida en la que dan lugar a colaboraciones, ampliaciones de la red comercial y al desarrollo de propuestas de mayor valor añadido.

- **Impacto sobre la sociedad**

La actividad económica vinculada a las empresas que han participado en el programa de *mentoring* contribuye positivamente a las principales magnitudes macroeconómicas, a la vez que mejora las finanzas públicas nacionales como consecuencia, fundamentalmente, del aumento de la recaudación fiscal y de la reducción del gasto en prestaciones por desempleo.

- Impacto económico
  - Gracias a las contrataciones directas en los negocios beneficiarios del programa de *mentoring* y al empleo generado por la actividad económica que han impulsado, **se crearon en la economía 1.384 empleos FTE** (el 84% de ellos, de forma directa).
  - En **términos de producción**, el impacto del programa de *mentoring* para el periodo 2013-2016, correspondiente a la facturación a nivel empresarial, ascendió a **87,4 M€** (casi 41 M€ generados de forma directa).
  - En **términos de PIB**, el impacto del programa de *mentoring* para el periodo 2013-2016, correspondiente a los beneficios, los sueldos y salarios y los tributos generados como consecuencia de la actividad de las empresas que han participado en el programa asciende a **42,6 M€** (20,4 M€ en concepto de impacto directo).
- Impacto sobre las finanzas públicas

La contribución del programa de *mentoring* a las finanzas públicas, derivada del incremento de ingresos y reducción de gastos generados por la actividad económica y el empleo de los negocios que han participado en dicho programa asciende a **19,8 M€** para el conjunto del periodo analizado. Por conceptos:

- 
- El aumento de las **cotizaciones sociales** ha ascendido a **6 M€** (3,3 M€ generados también de forma directa por los sueldos y salarios de los negocios).
  - El incremento de la **recaudación por IRPF** alcanza los **2,6 M€**, (1,4 M€ generados directamente por los sueldos y salarios de los negocios).
  - El aumento de la recaudación por **Impuesto de Sociedades** asciende a **2,5 M€** (1,1 M€ generados directamente en los propios negocios que han participado en el *mentoring*).
  - El aumento de la recaudación por **IVA** ha ascendido a **8,7 M€** (3,8 M€ generados de forma directa por el valor añadido que aportan los negocios que han participado en el programa).

Adicionalmente, el ahorro en **prestaciones por desempleo** asciende a **2,1 M€** (1,2 M€ gracias al empleo generado de forma directa).

---

# Executive Summary

- **The main objective of YBS, as part of the Youth Business International network**, is to help young entrepreneurs access resources to create and develop their own businesses, generating a positive impact on society through job creation, improvement in their communities of origin and personal growth.
- Since June 2013, YBS has run a mentoring programme implemented via a network of local partners through which young entrepreneurs receive personalised support from a mentor that helps them to improve their skills, influencing both their professional and personal development in order to consolidate their enterprises and guide them towards business success.
- Within this context, the present study aims to analyse the contribution made by this programme over its four years of development to the beneficiary entrepreneurs, their businesses, the local partners and the economy and society in general.
- **Main figures of the programme**
  - Between June 2013 and June 2017, **1,110 young entrepreneurs** participated in the programme, leading **860 business projects** in 12 Autonomous Regions.
  - The growth rate in mentoring relationships has been very high, with a CAGR<sup>2</sup> in 13 - 17 of 79%.
  - **Programme access profiles:**
    - The **average participant profile** is that of a young person between 30 and 35 years old, with university qualifications but with little knowledge and business management skills and whose business project entails their first experience of employment as a self-employed worker.
    - The **most common business profile** is a sole proprietorship, at a very early stage of development, with two employees and an average turnover of around €31,000.
  - During the 4 years of the programme's development, entrepreneurs have benefitted from more than **28,400 hours** of mentoring (with an average of 33 annual hours per business). The mentoring sessions have been mainly devoted to improving the young people's skills in the main areas of business management, such as strategy and business model development, sales techniques, financial management, planning and organisation, etc.
  - **87%** of the entrepreneurs **are highly or extremely satisfied** with the mentoring programme, and many of them say that it has been a key factor in the success of their project and their personal development.
- **Impact on entrepreneurs**

The programme has had a very positive impact on the professional and personal development of the participants.

  - Skills development and knowledge acquisition: There has been a considerable improvement in the level of the young entrepreneurs' skills and business knowledge thanks to the mentoring, which **has risen from low or average at the beginning of the programme to high at**

---

<sup>2</sup> Compound Annual Growth Rate.

**present.** The **contribution of the mentoring programme** to these improvements is **72% in the case of skills** and 64% with respect to business knowledge.

- Change in situation and working conditions: After completing the programme, the entrepreneurs have mostly improved their situation and working conditions, as well as their satisfaction. In their opinion, the programme has had a considerable impact on these changes.
  - Change in employment situation.
    - **94% of persons who were unemployed currently have a job.**
    - **95% of persons are currently working** (85% work in their own businesses and 10% are salaried employees).
  - Degree of employability. 89% of the young people who rated their level of employability as low or zero before participating in the programme have significantly improved it.
  - Work satisfaction. When the programme commenced most participants' job satisfaction was average or low, while at present almost **80% of the entrepreneurs say they are highly or fully satisfied.**

- **Impact on business**

After completing the mentoring process, the entrepreneurs' businesses have shown a considerable improvement in performance and have significantly increased their chances of success (thus reducing the risk of closure).

- Effect on project status. The young entrepreneurs usually start the mentoring process with newly created businesses, at a very early stage (initial months of business activity). However, after the programme most of these businesses are consolidated and at present close to **60% are already at the growth and/or expansion stage.**
- Effect on business performance. The development and learning of entrepreneurs is reflected at the business level as an improvement in business performance. After participating in the programme, businesses achieve an improvement of 52% in relation to their potential for developing their product or service, 44% in attracting and retaining customers, 43% in professionalised management and 42% in market positioning and network of contacts, among other areas. These entrepreneurs consider the mentoring to be the main reason for these gains, with an **average contribution of 67%.**
- Evolution of the main business variables. The businesses that have taken part in the mentoring programme have achieved a highly positive development, and on average have succeeded in **duplicating their turnover and increasing the number of employees by 60% in just four years.**
- Survival rate. The businesses that have taken part in the mentoring programme have **more than doubled the probability of continuing in business** compared with the average for the Spanish economy in general, with a **business survival rate of 87% in the fifth year against a national average of 41%.**

- **Impact on local partners**

For local partners, being part of YBS and particularly the mentoring programme is a crucial and differential factor, which allows them to complete their offering/portfolio of services with a quality business consolidation programme based on a proven international methodology and improve their positioning in the ecosystem, strengthening their relations with different business players. More specifically, the programme makes a particularly high contribution to the following aspects:

- Access to **key resources** that include the internationally proven methodology (transferred through the training provided by YBS and joint work) and the most relevant strategic resource, the mentors. The international prestige of YBI and the opportunities and contacts offered by the programme on an international level improve the **positioning** of local partners, which helps to attract a greater number of entrepreneurs and mentors.
- YBS offers partners the opportunity to collaborate, create **synergies and share best practices**, nationally and internationally, which contributes to complementing and improving the support services they offer to entrepreneurs.
- The opportunities for communication and joint work between entrepreneurs, mentors and local partners generated by the programme are extremely positive for all players to the extent that they lead to collaborations, broadening of the commercial network and the development of proposals for greater added value.

- **Impact on society**

The economic activity linked to the companies that have participated in the mentoring programme contributes positively to the main macroeconomic figures, while improving national public finances as a result, essentially, of the increase in tax receipts and the reduction in unemployment benefit payments.

- Economic impact
  - Thanks to the direct hiring by the businesses benefitting from the mentoring programme and the employment created by the business activity, **1,384 jobs full time equivalent have been created** (84% directly).
  - **In terms of production**, the impact of the mentoring programme for 2013-2016 in terms of company revenue amounted to **€87.4 million** (almost €41 million generated directly).
  - **In terms of GDP**, the impact of the mentoring programme for 2013-2016 relating to benefits, salaries and taxes generated as a result of the business activity of the companies that have participated in the programme amounts to **€42.6 million** (€20.4 million in direct impact).

- Impact on public finances

The contribution of the mentoring programme to public finances derived from the increase in income and reduction in expenses generated by the economic activity and employment of the businesses that have taken part in the programme amounts to **€19.8 million** for the period analysed as a whole. By item:

- The increase in **Social Security contributions** amounts to **€6 million** (€ 3.3 million also generated directly by the wages and salaries paid by the businesses).
- The increase in **personal income receipts** stands at **€2.6 million** (€1.4 million generated directly by the wages and salaries paid by the businesses).
- The increase in **corporate income tax** receipts amounts to **€2.5 million** (€1.1 million generated directly by the businesses that have taken part in the mentoring programme).
- **VAT** receipts have risen by **€8.7 million** (€3.8 million also generated directly).

On top of that, savings in **unemployment benefit** amount to **€2.1 million** (€1.2 million due to directly generated jobs).

# *1. Introducción*



*“No me imagino cómo habría podido pasar este año sin mi mentor”*

## 1.1. Presentación

### 1.1.1. Youth Business International

Youth Business International (YBI) es una organización global sin ánimo de lucro fundada en el año 2000, que articula una red compuesta por 51 iniciativas sin ánimo de lucro en 47 países a lo largo de todo el mundo, y con base principal en Londres, donde un equipo se encarga de coordinar y liderar las actividades internacionales entre sus miembros.

Su principal objetivo es ayudar a jóvenes emprendedores sin recursos a crear y desarrollar sus propias empresas, de manera que generen un impacto positivo en la sociedad con la creación de empleo, la mejora de sus comunidades de origen y su crecimiento personal.

Para alcanzar este objetivo, YBI apoya a los miembros de la red 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 y lo hace fundamentalmente, a través de tres vías:

- **Formación técnica:** Para que los emprendedores y las emprendedoras adquieran las capacidades y conocimientos necesarios que les permitan llevar a cabo sus proyectos empresariales, proporciona asesoramiento y asistencia técnica, principalmente enfocados a desarrollar las competencias profesionales de los jóvenes. Asimismo, aporta formación sobre un amplio abanico de temáticas, que incluyen desde conocimientos básicos en contabilidad o gestión financiera a formación específica a través de prácticas profesionales.
- **Acceso al capital:** YBI también proporciona a aquéllos adscritos a sus programas la posibilidad de solicitar préstamos con bajos (o incluso libres de) intereses, para que puedan financiar sus proyectos y negocios.
- **Programas de mentoring:** El programa de *mentoring* es una de las principales actividades de YBI, en la que los jóvenes emprendedores cuentan con el apoyo personalizado de una persona mentora que les ayuda a mejorar sus competencias, incidiendo tanto en el desarrollo profesional como en el personal, para consolidar sus negocios y guiarles hacia el éxito empresarial.

### 1.1.2. Youth Business Spain

En 2013, las Fundaciones Tomillo y Autoocupación recibieron a través de YBI una partida de financiación de JP Morgan para el diseño y la puesta en marcha del programa de *mentoring*. Tras una exitosa experiencia en Madrid y Cataluña, en 2014 se constituyó la Fundación Youth Business Spain (YBS), con el objetivo de escalar el programa en España a través de una red de socios locales.

Con el avance del programa, también se expandió la cobertura de la red en España a través de la adhesión progresiva de socios locales, que ya contaban con experiencia en la prestación de servicios de apoyo a los jóvenes, y que ayudaron a establecer el programa a nivel regional. En la actualidad, la red de YBS está

---

*YBI, con presencia en 47 países, ayuda a jóvenes emprendedores sin recursos a crear y desarrollar sus propias empresas a través de varias iniciativas, entre las que se encuentra el programa de mentoring*

---

---

*YBS apoya a los emprendedores y las emprendedoras a poner en marcha sus negocios en España desde 2013*

---

constituida ya por 11 miembros (Fundación Tomillo, Fundación Autoocupació, Gaztenpresa Fundazioa, Fundación Ronsel, Fundación Maimona, Asociación Creas, Asociación MentorDay, Asociación Aprofem, Asociación Aire, Asociación Arrabal y Fundación Secretariado Gitano) y tiene cobertura en 12 Comunidades Autónomas.

Estos socios locales son entidades sin ánimo de lucro, de creación anterior e independientes, mayoritariamente de ámbito local, con una trayectoria consolidada y una dilatada experiencia en programas de promoción del autoempleo.

Año	Socio Local	Geografía	Misión
2013	 FUNDACIÓN TOMILLO	Madrid	Contribuir a la mejora social y al desarrollo de colectivos vulnerables por medio de la educación, la empleabilidad, el emprendimiento, las redes sociales, el análisis y la innovación
2013	 Autoocupació <i>Sóc el que vull ser</i>	Cataluña	Promover el autoempleo, especializarse en la prestación de servicios de apoyo a los jóvenes emprendedores que optan por la creación de su propia empresa.
2014	 gaztenpresa fundazioa	País Vasco y Navarra	Fomentar el empleo y apoyar a las personas emprendedoras en la creación de empresas en el País Vasco y Navarra.
2014	 fundación ronsel	Galicia	Mejorar la empleabilidad mediante la formación continua y el desarrollo de sus competencias profesionales, promoviendo la generación de empresas y el autoempleo.
2014	 FUNDACIÓN MAIMONA <i>Innovación Local • Local Innovation</i>	Extremadura	Potenciar el desarrollo sostenible de Los Santos de Maimona mediante la innovación, las nuevas tecnologías, la formación, la orientación empresarial y el apoyo a emprendedores.
2015	 Creas <i>invierte en valor social</i>	Aragón	Contribuir al desarrollo de un entorno favorable al autoempleo joven y emprendimiento, generando más y mejores oportunidades para emprender e invertir con impacto social.
2015	 mentorDay	Canarias	Facilitar a los emprendedores los recursos necesarios para iniciar su negocio exitosamente, impulsando el ecosistema en Canarias y sirviendo de nexo entre ellos, los empresarios, las empresas y las instituciones.
2015	 aprofem <i>Comprasocial social</i>	Castilla – La Mancha	Promover y ejecutar actividades y proyectos de empleabilidad, utilizando la formación y la gestión de competencias profesionales.
2015	 aiRe <i>asociación de emprendedores para el empleo</i>	Andalucía	Facilitar el desarrollo integral, especialmente de personas en situación de riesgo de exclusión social, mediante la orientación, el acompañamiento, la formación y el fomento del emprendimiento.
2016	 aRRabal <i>asociación arrabal AID</i>	Andalucía	Orientar hacia la inserción laboral, promocionar el autoempleo y la cultura emprendedora, desarrollar acciones formativas y fomentar la participación ciudadana.
2016	 Fundación Secretariado Gitano	Nacional	Estimular la promoción integral de la comunidad gitana, desde la atención a la diversidad cultural.

### 1.1.3. El programa de mentoring

El programa de *mentoring* de YBS tiene el objetivo de ayudar a jóvenes emprendedores a identificar y afrontar sus retos y a encontrar las mejores soluciones por sí mismos/as. Este programa nació para dar respuesta a un problema común en las pequeñas empresas, según los expertos: el hecho de que sus emprendedores/as inviertan todo su tiempo y energía en el desarrollo de su negocio, olvidando su propio desarrollo como empresarios, 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 jóvenes emprendedoras**, ayudándoles a explotar su potencial, autonomía y capacidad de gestión.
- **Fortalecer y hacer crecer los negocios** de reciente creación para consolidar los puestos de trabajo de los propios jóvenes emprendedores y facilitar la creación de empleo para otros/as.

*El programa de mentoring de YBS es una de las piezas angulares de apoyo a los/las jóvenes emprendedores/as*

- **Promover el voluntariado social** entre el colectivo de empresarios y profesionales con experiencia emprendedora ofreciendo un marco de referencia para compartir su experiencia, aportar valor añadido y recibir un retorno positivo por ello.

Los destinatarios de este apoyo son **jóvenes de entre 18 y 35 años**, inmersos en el proceso de puesta en marcha de su propio negocio, en forma de autoempleo, actividades profesionales o *start-ups* con alto potencial de crecimiento, o incluso proyectos de emprendimiento social.

En este contexto, la principal misión del mentor consiste en ayudar a estos jóvenes emprendedores, que están iniciando habitualmente su primera aventura empresarial, a potenciar sus habilidades y competencias, potenciando su desarrollo personal y profesional y la consolidación y crecimiento de su negocio. Para cumplir con ello, participan mentores con perfil diverso, desde personas que hayan puesto en marcha sus propios negocios y se hayan encontrado en la misma situación que los/las emprendedores/as, hasta profesionales con experiencia personal y profesional en el ámbito de los negocios.

La relación que se establece en el *mentoring* suele tener una duración de un año o más, y la interacción entre las personas mentoras y emprendedoras se va estableciendo en función de sus necesidades y de las disponibilidades de cada una de ellas.

El programa de mentoring tiene lugar dentro de una serie de seis procesos modelizados a partir de la experiencia de algunos de los miembros de YBI y con el apoyo de un equipo de consultores y consultoras.

El primer estadio se basa en la **captación** de personas emprendedoras y mentoras, que deberán pasar una **selección** para asegurar que cumplen los requisitos establecidos (además de disponibilidad y actitud). Tras esto, se imparte una **formación** previa sobre el propio proceso de *mentoring*, que añade profesionalidad y credibilidad a la experiencia, y se procede al **matching o emparejamiento**, que atiende a criterios de conocimientos y experiencia, personalidad, disponibilidad, preferencias del mentor o mentora y potencial de éxito de la relación. Una vez iniciado el *mentoring*, se realiza una **monitorización** por parte del socio local, para que se obtenga el máximo beneficio de la relación y se afronten y superen los obstáculos que se vayan presentando. Finalmente, en la **evaluación y cierre**, se evalúa el impacto conjuntamente, para identificar posibles mejoras en la gestión del programa y fidelizar la participación del mentor o mentora.

## **1.2. Alcance y metodología**

### **1.2.1. Alcance**

El programa de *mentoring* de YBS, a través del acompañamiento personalizado que realiza a jóvenes emprendedores, ayudándoles a identificar y abordar los retos a los que se enfrentan, consigue impactar positivamente tanto sobre las personas emprendedoras como sobre el tejido empresarial, las organizaciones vinculadas y la sociedad en su conjunto.

El objetivo de este informe consiste precisamente en analizar y medir el impacto del programa de *mentoring* de YBS sobre el ecosistema empresarial y social de las comunidades en las que se asienta en el periodo comprendido entre el 1 de

---

*El programa de mentoring promueve el desarrollo profesional de las personas jóvenes participantes, aumentando su autonomía personal y facilitando sus procesos de emancipación. Además, potencia la consolidación y crecimiento de sus negocios y la creación de nuevos puestos de trabajo.*

---

julio de 2013 y el 30 de junio de 2017. Este análisis tiene tres principales agentes como objeto de estudio.

- **Personas emprendedoras**

Son los principales beneficiarios del programa, ya que trabajan a través de él conocimientos y competencias fundamentales para ellos como profesionales y personas emprendedoras. En el medio y largo plazo, lo anterior les permite diseñar y ejecutar un plan de negocio con éxito y desenvolverse en el mercado laboral con mejores herramientas, aumentando así su empleabilidad (especialmente por cuenta propia) y las oportunidades para mejorar su situación y condiciones laborales.

- **Negocios**

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

- **Sociedad**

Al favorecer la creación y el buen funcionamiento de los negocios, el programa fomenta 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, el impacto indirecto generado en la cadena de aprovisionamiento de los nuevos negocios, etc.

Para analizar el impacto sobre la sociedad, se han englobado los efectos anteriores en dos grandes categorías: (i) económicos, que consisten fundamentalmente en la creación de valor en términos de producción, PIB y empleo por parte de los negocios que han participado en el programa, tanto en sus sectores como en aquéllos con los que se interrelacionan; y (ii) impactos sobre las finanzas públicas, que hacen referencia principalmente al efecto que genera la nueva actividad económica y el empleo asociado en términos de recaudación fiscal y ahorro por prestaciones de desempleo.

Además de lo anterior, en el programa de *mentoring* participan más agentes como las personas mentoras y los socios locales, fundamentales para el desarrollo y el éxito del mismo y que, además de la contribución que generan por su aportación, también se ven beneficiados.

El análisis del impacto relacionado con las **personas mentoras** no forma parte del alcance de este estudio. En todo caso, conviene señalar que estas personas, además de ser fundamentales para el desarrollo del *mentoring* y la generación de efectos positivos, también resultan beneficiadas de su participación en el programa. Principalmente, obtienen satisfacción y gratificación por la guía y el apoyo que brindan y por ver cómo su experiencia ayuda a las personas jóvenes emprendedoras a desarrollarse profesionalmente y a poner en marcha sus negocios. Además de lo anterior, las personas mentoras disfrutan del acceso que les proporciona su participación en el programa a una red de contactos y a una comunidad activa que comparte conocimientos, experiencias y oportunidades.

---

*El objetivo de este informe es analizar y medir el impacto del programa de mentoring sobre los emprendedores/as, sus negocios y la sociedad*

---

Asimismo, el programa de *mentoring* genera un aprendizaje bidireccional, en el que las personas mentoras, además de transmitir su experiencia y conocimientos, también se benefician de la formación que reciben, lo que les permite tanto mejorar su desempeño en el rol como mentor/a, como mejorar su propio desarrollo personal-profesional.<sup>3</sup>

Por lo que respecta a los **socios locales**, en este estudio se hace un breve análisis sobre el efecto que genera a las organizaciones que actúan como socios locales la participación en el programa (por ejemplo, a través del acceso a una metodología contrastada y reputada, a *stakeholders*, a recursos económicos, etc.).<sup>4</sup>

Para analizar las cuestiones anteriores, el presente estudio se articula en seis secciones. En esta **primera** sección se presenta el objeto del estudio y la descripción de la metodología utilizada. En la **segunda**, se realiza una descripción de las principales características y evolución del programa de *mentoring* en España. Las secciones **tres**, **cuatro** y **cinco** están dedicadas a analizar en profundidad el impacto que ha tenido el programa de *mentoring* sobre los emprendedores y las emprendedoras que han participado en él, sus negocios y los socios locales, respectivamente, como agentes centrales del programa. En la **sexta** sección se lleva a cabo la estimación del impacto de la actividad económica vinculada a los negocios que han participado en el programa de *mentoring* en términos de las principales variables macroeconómicas y presupuestarias. Adicionalmente, en los **anexos** se proporciona un detalle de la metodología empleada para la cuantificación de estos impactos.

### **1.2.2. 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 PwC 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 remitido a PwC las respuestas de las encuestas que realiza a los emprendedores y las emprendedoras y que incluyen las realizadas de forma periódica y las realizadas al finalizar el programa.

- **Información propia.** Se ha recabado información directamente de las personas emprendedoras y los socios locales a través de encuestas y entrevistas.
  - **Encuesta a emprendedores y emprendedoras:** PwC ha diseñado un cuestionario para recabar información cuantitativa y cualitativa de la contribución del programa de *mentoring* sobre el

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por YBS.

<sup>4</sup> El análisis de la contribución del programa sobre los mentores está fuera del alcance del presente estudio.

Se han realizado encuestas a 234 personas emprendedoras, lo que representa el 21% de participantes del programa de mentoring

emprendedor o emprendedora y su negocio. Este cuestionario consta de 4 bloques, dedicados a las siguientes cuestiones:

- Información básica sobre él o ella y su negocio.
- El desarrollo del programa de *mentoring* y la satisfacción con el mismo.
- La contribución que ha tenido el programa de *mentoring* sobre la persona emprendedora en relación a su desarrollo como profesional y al impacto sobre su situación y sus condiciones laborales.
- El efecto del programa de *mentoring* sobre el desempeño del negocio y sobre la continuidad y el éxito del mismo.

Mediante la herramienta especializada *Qualtrics*, se envió este cuestionario a todo el universo poblacional de forma *online* (1.110 personas emprendedoras, que han puesto en marcha 860 negocios).

El tamaño de la muestra, una vez procesadas y limpiadas las respuestas recibidas, asciende a 234, el 21,1% de las personas emprendedoras. Este tamaño muestral significa que, para un nivel de confianza del 95%, para el caso más desfavorable ( $p=q=50$ ), comportaría un error de muestreo del  $\pm 5,7\%$ . Por tanto, los resultados obtenidos se consideran representativos y aptos para la inferencia al conjunto de la población. La recopilación de la información se llevó a cabo entre el 6 de octubre y el 8 de noviembre de 2017.

- **Entrevistas a emprendedores y emprendedoras:** Para complementar los resultados de la *Encuesta*, se han llevado a cabo entrevistas telefónicas con 13 emprendedores y emprendedoras, lo que ha permitido profundizar en las cuestiones planteadas en la *Encuesta* desde un enfoque más cualitativo. Éstos fueron escogidos aleatoriamente sobre un conjunto de candidatos propuestos por los socios locales y por personas que mostraron su predisposición a participar.<sup>5</sup>
- **Encuesta a socios locales:** Se ha diseñado asimismo un cuestionario para identificar y medir la contribución del programa de *mentoring* sobre estas organizaciones. Este cuestionario contiene también 4 bloques, dedicados a recabar información sobre los siguientes aspectos:
  - El efecto sobre la capacidad de las organizaciones para establecer nuevas relaciones y acceder a recursos clave.
  - El efecto sobre la propuesta de valor de los servicios ofertados, el acceso a una metodología o la capacidad para ofrecer a sus beneficiarios el acceso a relaciones profesionales.

<sup>5</sup> El cuestionario solicitaba a las personas emprendedoras su predisposición a participar en las *Entrevistas*.

- El efecto sobre el acceso a clientes y la relación con los mismos.
- El efecto sobre su situación económica y financiera.

Igual que para el caso de las personas emprendedoras, se envió la encuesta *online* a todos 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. La recopilación de esta información se llevó a cabo entre el 6 y el 30 de noviembre de 2017.

- **Información pública.** Finalmente, se han utilizado fuentes de información públicas como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Informe sobre la creación de empresas en España y su impacto en el empleo, del Consejo Económico y Social de España, o informes del Ministerio de Hacienda, entre otros.<sup>6</sup>

---

*Para la estimación de los impactos económicos se ha utilizado la metodología input-output*

---

### **1.2.3. Metodología**

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

- **Análisis estadístico descriptivo:** En las secciones 3, 4 y 5, se ha realizado un análisis estadístico de la información procedente de la *Base de datos de emprendedores y negocios de YBS*, de las respuestas de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* 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 tanto de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* como de la *Encuesta a socios locales*, así como de las entrevistas. 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 complementasen la información cuantitativa.
- **Metodología Input-Output:** Para la estimación de los impactos económicos (en empleo, producción y PIB), se ha utilizado la metodología denominada *Input-Output*, que es una técnica estándar y ampliamente utilizada en este tipo de estudios y que está contrastada en el ámbito académico y profesional, siendo reconocida por el *World Business Council for Sustainable Development* como un método adecuado para la estimación del impacto económico de empresas y actividades. El modelo *Input-Output* se basa en los datos de la Contabilidad Nacional proporcionados por el INE y permite analizar los impactos totales, desagregados en efectos directos, indirectos e inducidos.

---

<sup>6</sup> “Informe sobre la creación de empresas en España y su impacto en el tiempo”, del Consejo Económico y Social de España; AEAT - Informe de recaudación tributaria 2016; Estadísticas por prestaciones por desempleo – Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Bases y tipos de cotización 2017 - Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

## *2. El programa de mentoring: evolución, perfiles e implementación*



*“Hay muchos aspectos que se han profesionalizado.  
Hace 4-5 meses éramos unos amateurs”*

En esta sección se analizan las principales características y evolución del programa de *mentoring* en España, así como el grado de satisfacción de los jóvenes participantes en el mismo. Con este propósito, 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, etc.) y se expone la valoración que hacen los jóvenes participantes de estos aspectos.

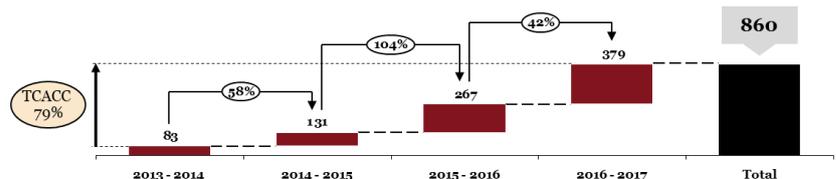
## 2.1. Evolución del programa

Entre 2013 y junio de 2017, el programa de mentoring de YBS ha apoyado a 1.110 personas emprendedoras y 860 proyectos empresariales

Durante los 4 años de actividad del programa de *mentoring*, se ha apoyado a un total de 1.110 personas emprendedoras y a sus correspondientes 860 proyectos empresariales. La evolución durante este periodo ha sido muy positiva, logrando mejorar año tras año la cifra tanto de emprendedores y emprendedoras como de negocios adscritos al programa. Este crecimiento ha ido acompañado de una expansión geográfica muy relevante, como consecuencia de la incorporación de socios locales repartidos en diferentes provincias españolas. A continuación, se analiza esta evolución con mayor detalle, a través de sus principales cifras:

- **Relaciones de mentoring:** En el año de inauguración del programa participaron 83 proyectos/negocios, cifra que se ha incrementado notablemente en cada uno de los años hasta alcanzar en 2016-2017 379 nuevas relaciones. Para el conjunto del periodo, el programa ha registrado una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) del 79%.

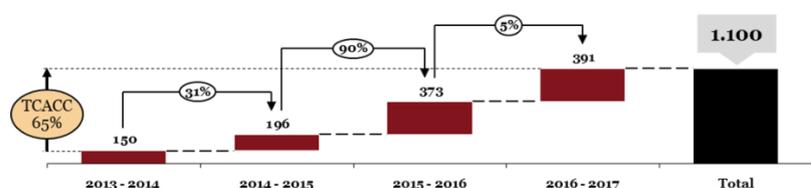
Gráfico 1. Evolución del número de relaciones de mentoring



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- **Personas emprendedoras participantes:** En 2013 participaron en el programa un total de 150 personas emprendedoras, cifra que prácticamente se triplicó tres años después, alcanzando los 391 jóvenes en el periodo 2016-2017. El crecimiento que ha experimentado este número es algo inferior a la evolución del número de empresas (65% TCAC13-17 frente a 79%) debido a que la proporción de negocios unipersonales ha crecido en los últimos años.

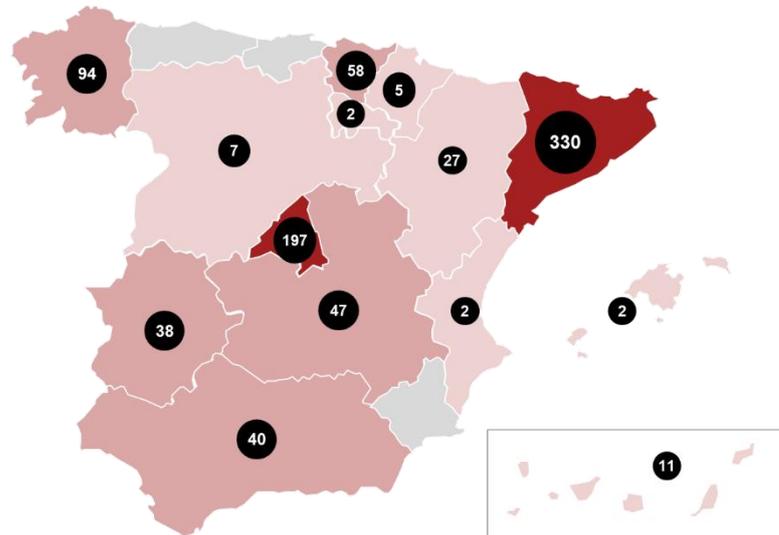
Gráfico 2. Evolución del número de emprendedores participantes



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- Presencia geográfica:**<sup>7</sup> El programa de *mentoring* arrancó en 2013 con una experiencia piloto en la Comunidad de Madrid y en Cataluña. Gracias a la adhesión progresiva de nuevos socios locales a Youth Business Spain, a 30 de junio de 2017 ya habían participado en el programa de mentoring 860 negocios en 14 Comunidades Autónomas. Como ilustración, el siguiente gráfico muestra la distribución de los negocios participantes en el programa en el periodo analizado por Comunidad Autónoma.

Gráfico 3. Distribución geográfica de los negocios participantes en el programa



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS. En círculos, número de negocios que han participado en el programa de *mentoring* en el periodo 2013-2016



<sup>7</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en un 56% de los casos.

## 2.2. Características de las personas emprendedoras

De la base de 1.110 personas emprendedoras registradas a lo largo de los años que ha estado vigente el programa, el perfil medio es el de un joven de entre 30 y 35 años, con estudios universitarios y cuyo proyecto empresarial (con el que ha participado en el programa) supone su primera experiencia de empleo por cuenta propia. A pesar de ser éstos los rasgos más comunes, se puede observar una gran diversidad 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:**<sup>8</sup> La distribución es bastante equitativa por sexo, aunque la proporción de hombres es ligeramente superior (55 frente a 45%).

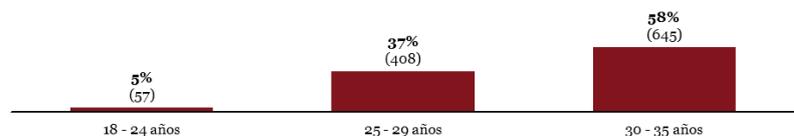
Gráfico 4. Distribución de personas emprendedoras por sexo



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- **Edad:**<sup>9</sup> Como se indicó anteriormente, el programa de *mentoring* está dirigido al colectivo de jóvenes de entre 18 y 35 años. En todo caso, más de la mitad de los emprendedores y las emprendedoras (un 58%) tiene edades comprendidas entre los 30 y los 35. El siguiente tramo con mayor representación es el de 25 a 29 años, en el que se encuentra el 37%. Por último, solo un 5% tienen menos de 24 años.

Gráfico 5. Distribución de personas emprendedoras por franja de edad



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- **Población en riesgo de exclusión:** En el programa de *mentoring* han participado personas pertenecientes a colectivos habitualmente considerados en riesgo de exclusión social, como el de las personas no nacidas en España (que representan casi el 11% de las personas emprendedoras) o con baja renta (el 45% tenían al inicio del programa un bajo nivel de renta, inferior a 12.450 €). De esta forma, el programa de *mentoring* no sólo apoya a las personas emprendedoras a desarrollar sus propios proyectos, sino que también apoya la **inserción de personas de colectivos especialmente vulnerables**.

<sup>8</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en el 86% de los casos.

<sup>9</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en el 99% de los casos.

El 95% de las personas participantes tienen entre 25 y 35 años.

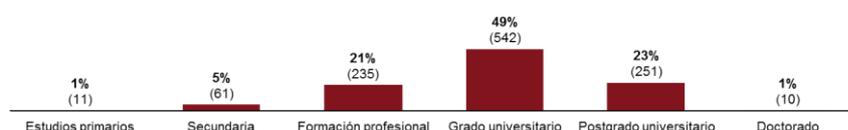
Gráfico 6. Proporción de personas emprendedoras pertenecientes a grupos de exclusión social<sup>10</sup>



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

- Nivel formativo:**<sup>11</sup> En rasgos generales, las personas emprendedoras del programa presentan un alto nivel formativo, al tener el 73% de los participantes estudios superiores y el 21%, un ciclo formativo medio/superior (o similar). De entre todos los niveles de educación, el más extendido es la formación universitaria, que aglutina el 49% de los participantes en el programa.

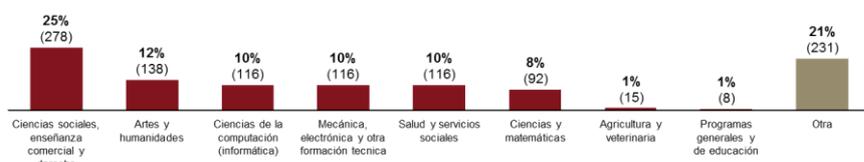
Gráfico 7. Distribución de personas emprendedoras por nivel de estudios



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- Especialidad formativa:** Existe una considerable heterogeneidad en la especialidad formativa de las personas emprendedoras. En todo caso, sobresalen dos especialmente: ciencias sociales, enseñanza comercial y derecho con un 25% y artes y humanidades, con un 12%. Asimismo, destacan las especialidades relacionadas con las ciencias de la computación, mecánica y electrónica y salud y servicios sociales, todas ellas con un 10%.

Gráfico 8. Distribución de personas emprendedoras por especialidad formativa



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

- Experiencia emprendedora previa:** Poco más de la mitad de las personas emprendedoras (un 52%) afirman que el proyecto con el que han participado en el programa de *mentoring* es su **primera experiencia en emprendimiento**, mientras que el resto había llevado a cabo anteriormente otro proyecto emprendedor. De este último grupo, la mayoría (un 38% del total) sigue vinculado con él y lo compagina con el actual.

<sup>10</sup> La pertenencia a un grupo no es exclusiva. Una persona puede pertenecer a varios colectivos a la vez.

<sup>11</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en el 91% de los casos.

La mitad de las personas emprendedoras participantes pertenecen a algún colectivo en riesgo de exclusión social

La mayoría de las personas participantes en el programa de mentoring no tienen experiencia emprendedora previa

Gráfico 9. Distribución de personas emprendedoras por experiencia previa



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.



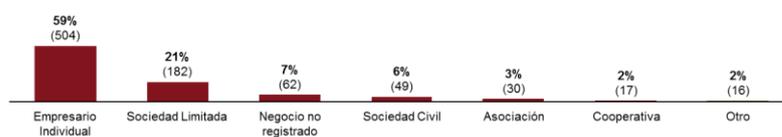
## 2.3. Características de los negocios

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 a continuación. En todo caso, el perfil mayoritario entre los 860 negocios de los emprendedores y las emprendedoras que han participado en el programa se corresponde con el de un empresario individual, del sector de servicios personales y de reparación (categorizado aquí como Otros servicios), con un empleado y cuya área de actividad es local.

*El perfil más común de negocio es el de una empresa individual, del sector de servicios, de ámbito local y con un solo empleado*

- **Tipo societario:**<sup>12</sup> Los emprendedores y las emprendedoras suelen empezar su participación en el programa ejerciendo su actividad como empresarios individuales (un 59% del total). La siguiente forma societaria más común corresponde a Sociedad Limitada, con un 21%, y el 7% correspondiente a negocios no registrados hace referencia a aquéllos que han iniciado la actividad, y se encuentran en proceso de completar los trámites necesarios para dar de alta la actividad a nivel formal. El resto de tipologías, Sociedad Civil, Asociación y Cooperativa, tienen una representación muy inferior.

Gráfico 10. Distribución de las empresas del programa por tipología societaria



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- **Área de actividad económica:**<sup>13</sup> Las empresas que participan en el programa se dedican a actividades muy diversas, como se refleja en el Gráfico 11, y el único grupo con una representación significativamente superior es el correspondiente a Otros servicios (que agrupa diferentes actividades dedicadas a reparaciones distintas de los vehículos y a los cuidados personales, entre otros), con un 27%. En todo caso, a pesar de esta heterogeneidad, el 92% de los negocios se enmarca dentro del sector servicios, en contraste con otros sectores relevantes como la industria o la construcción, que alcanzan una proporción de solo un 4 y un 2%, respectivamente.

Gráfico 11. Distribución de las empresas del programa por área de actividad



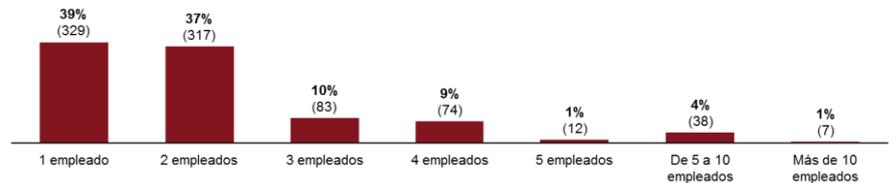
Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS. Nota: La categorización aquí mostrada se basa en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

<sup>12</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en el 87% de los casos.

<sup>13</sup> Estos datos han sido extrapolados a partir de la información proporcionada por YBS sobre personas emprendedoras, informada en esta variable en el 95% de los casos.

- **Número de empleados:** En cuanto al número de empleados, el 61% de los proyectos empresariales están integrados por más de una persona (teniendo en cuenta tanto a emprendedores y emprendedoras como a empleados por cuenta ajena), y en una de cada tres empresas hay como mínimo un trabajador por cuenta ajena.

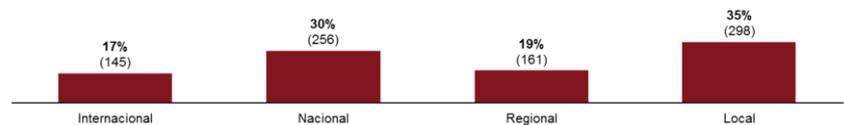
Gráfico 12. Distribución de las empresas según número de empleados



Fuente: Análisis PwC basado en información de YBS.

- **Área de influencia de los negocios:** Los proyectos empresariales de los emprendedores y las emprendedoras no tienen un área de influencia geográfica única, sino que su alcance geográfico es muy diverso. Aunque la mayor parte (54%) de los negocios tienen su foco en el mercado local o regional, destaca que un 30% tengan un ámbito de actuación nacional y un 17%, internacional.

Gráfico 13. Distribución de las empresas por área de influencia del negocio



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

## 2.4. Desarrollo del programa

A continuación, se analiza el desarrollo del programa de *mentoring* a través de la descripción de las características de las reuniones en cuanto a frecuencia y duración y de la satisfacción de los emprendedores y las emprendedoras con el contenido de las mismas y con el mentor o la mentora asignada.

- **Frecuencia y duración de las reuniones:** Se estima que durante los 4 años de trayectoria del programa, los emprendedores y las emprendedoras se han beneficiado de más de 28.400<sup>14</sup> horas de *mentoring*, con una media de 33<sup>15</sup> horas anuales por negocio. En cuanto a la frecuencia de contacto entre las personas emprendedoras y las mentoras y la duración media de dichas reuniones, se puede concluir que:
  - Las reuniones de *mentoring* suelen realizarse entre una y dos veces al mes (para el 82% de los casos), mientras que un 11% de los proyectos tiene un apoyo más continuado, con frecuencia

<sup>14</sup> Estimación de las horas de *mentoring* realizadas con la duración y frecuencia medias mensuales extraídas de la Encuesta a emprendedores y emprendedoras, extrapoladas al año y multiplicadas por el número de negocios (860) que han realizado o están realizando el programa a fecha de 30 de junio del 2017.

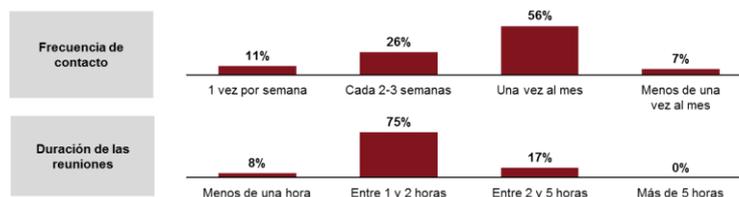
<sup>15</sup> *Ibíd.* nota al pie 14, cálculo anual por negocio.

Los emprendedores y las emprendedoras se han beneficiado de más de 28.400 horas de *mentoring*, con una media de 33 horas anuales por negocio

semanal. Al mismo tiempo, un 7% de los emprendedores y las emprendedoras tienen reuniones con una periodicidad inferior, por debajo de una al mes.

- La duración más común de las reuniones entre las personas emprendedoras y mentoras suele estar entre 1 y 2 horas, siendo así en un 75% de los casos.

Gráfico 14. Distribución de la frecuencia y la duración de las reuniones de mentoring



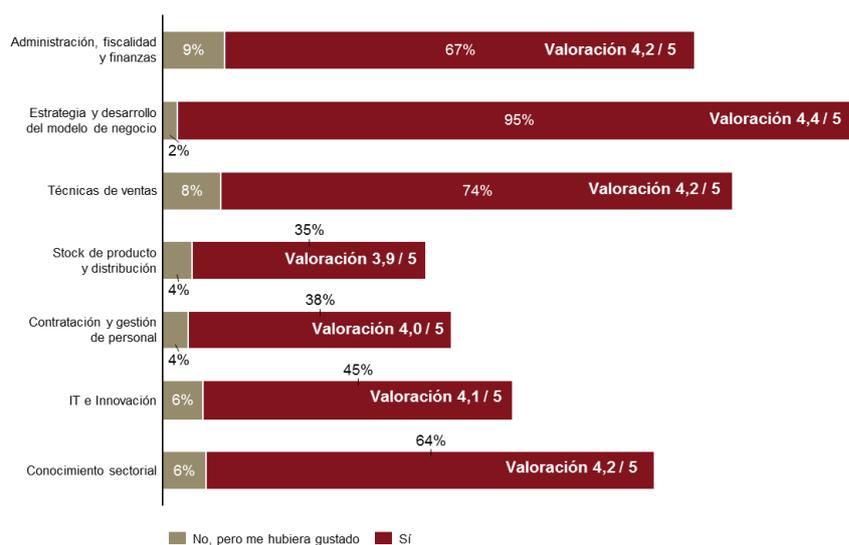
Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

“Sentimos que en una hora con él avanzamos mucho, llegamos a conclusiones a las que nos hubiera costado meses llegar por nuestra cuenta”.

- Adicionalmente a estas reuniones más institucionalizadas, los jóvenes han destacado en las *Entrevistas a emprendedores y emprendedoras* que suelen mantener una **comunicación constante con sus mentores y mentoras** a través de correo electrónico, videoconferencia o mensajes telefónicos. En línea con esto y según se destaca, están disponibles habitualmente para solventar cualquier duda o recibir ayuda cuando lo necesitan, a través de una vía u otra.
- **Temáticas tratadas:** Con el objetivo de identificar las temáticas que se tratan con mayor recurrencia en las reuniones de *mentoring*, el cuestionario enviado incluía un listado de las que se han considerado las principales áreas empresariales (administración, fiscalidad y finanzas, estrategia y desarrollo del modelo de negocio, técnicas de ventas, stock de producto y distribución, contratación y gestión de personal, IT e innovación y conocimiento sectorial). Partiendo de este listado, el cuestionario solicitaba identificar y valorar (en una escala del 1 al 5, siendo el 1 la valoración más baja y 5 la más alta) las temáticas tratadas durante las reuniones de *mentoring*, así como indicar si les hubiera gustado tratarlas en caso de no haberlo hecho.

Tal y como se muestra en el Gráfico 15, la mayoría de las temáticas planteadas han sido cubiertas ampliamente por el programa y se ha hecho de forma satisfactoria para el emprendedor o emprendedora. En particular, se ha identificado que **las tres temáticas sobre las que más se ha trabajado son la estrategia y desarrollo del modelo de negocio**, tratada en un 95% de los casos y con una valoración media de un 4,4 (la valoración más alta); **las técnicas de ventas**, tratadas en un 74% y con una valoración de 4,2; y **la administración, fiscalidad y finanzas**, señalada por un 67% y también valorada con una puntuación de 4,2.

Gráfico 15. Identificación y valoración de las temáticas tratadas en el mentoring



La temática más tratada en las reuniones de mentoring ha sido la estrategia y el desarrollo del modelo de negocio

Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

Nota: A la pregunta de si la temática se había tratado, en el cuestionario se incluían tres opciones: sí; no y no, pero le hubiera gustado. Sin embargo, por motivos ilustrativos, el gráfico únicamente incluye las proporciones correspondientes a la primera y la tercera opción (la diferencia entre el 100% y la suma de las otras dos corresponde a la proporción de personas que han indicado que la temática no se había tratado).

A través de las *Entrevistas*, los jóvenes han complementado la información reportada en las *Encuestas* a través de 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 jóvenes consideran que durante las reuniones han trabajado cuestiones empresariales estratégicas relevantes. En particular, los emprendedores y las emprendedoras, junto a sus mentores y mentoras, han considerado nuevas líneas de negocio que no tenían contempladas, se han replanteado la delimitación del público objetivo, la misión y visión de la empresa o su posicionamiento en el mercado.

En relación a las técnicas de venta, en las reuniones de *mentoring* se ha trabajado el entendimiento y la comunicación con los clientes. Lo anterior se ha orientado a aumentar la captación de clientes y de nuevas vías de acceso a ellos, por ejemplo, a través del desarrollo de planes de marketing y la activación de acciones concretas como la elaboración de material promocional.

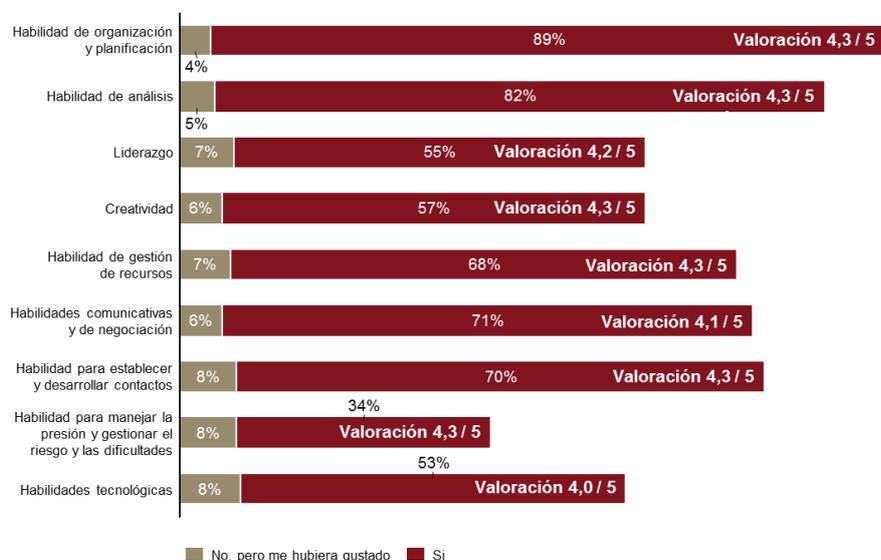
En cuanto a administración, fiscalidad y finanzas, indican que los “*pequeños consejos*” recibidos de los mentores y mentoras les han ayudado a orientar su gestión y financiación. En esta línea, las personas mentoras han tratado desde las preocupaciones de los emprendedores y las emprendedoras más puramente económicas, como puede ser el cálculo de la rentabilidad de un proyecto o la identificación de vías de financiación, hasta las de carácter técnico o administrativo, como la elección del tipo societario.

Por último, los jóvenes se han referido en varias ocasiones a la innovación como elemento relevante dentro del trabajo realizado entre personas emprendedoras y mentoras. Según indican, gran parte del acompañamiento se enfoca a estimular su creatividad y capacidad de superación y a animarles a innovar en sus campos de actividad a través de la diferenciación respecto a los competidores o a través del impulso a nuevos productos o mercados.

- Competencias trabajadas:** De forma análoga al punto anterior, para valorar el impacto que el programa ha tenido en el grado de desempeño de competencias, el cuestionario incluía un listado con las principales habilidades deseables para un emprendedor o emprendedora (la organización y planificación, el análisis, el liderazgo, la creatividad, la gestión de los recursos, la comunicación y negociación, el establecimiento y desarrollo de contactos, el manejo de la presión y el riesgo y la tecnología). Partiendo de este listado, se solicitaba que identificasen y valorasen las competencias trabajadas con sus mentores y mentoras, así como que indicasen si les hubiera gustado trabajarlas en caso de no haberlo hecho.

Las respuestas obtenidas, reflejadas en el Gráfico 16, señalan que las competencias enumeradas han sido trabajadas mayoritariamente y que los emprendedores y las emprendedoras valoran el trabajo realizado en todas ellas de forma muy positiva. **Las dos competencias que se han trabajado en mayor medida son las habilidades de organización y planificación** (en un 89% de los casos) **y las habilidades de análisis** (en un 82%). Las valoraciones que alcanzan las competencias analizadas son bastante altas, situándose todas entre 4 y 4,3 puntos sobre 5.

Gráfico 16. Identificación y valoración de las competencias trabajadas en el mentoring



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

Nota: A la pregunta de si la competencia se había trabajado, en el cuestionario se incluían tres opciones: sí; no y no, pero le hubiera gustado. Sin embargo, por motivos ilustrativos, el gráfico únicamente incluye las proporciones correspondientes a la primera y la tercera opción (la diferencia entre el 100% y la suma de las otras dos corresponde a la proporción de personas que han indicado que la competencia no se había tratado).

Las competencias más trabajadas en las reuniones de mentoring han sido las habilidades de organización y planificación

Las personas emprendedoras se muestran entre alta y totalmente satisfechas con el trabajo realizado durante el mentoring para desarrollar sus competencias empresariales

De forma equivalente al punto anterior, se ha explorado con los emprendedores y las emprendedoras el trabajo realizado en torno a estas competencias en las reuniones de *mentoring* a través de las *Entrevistas*.

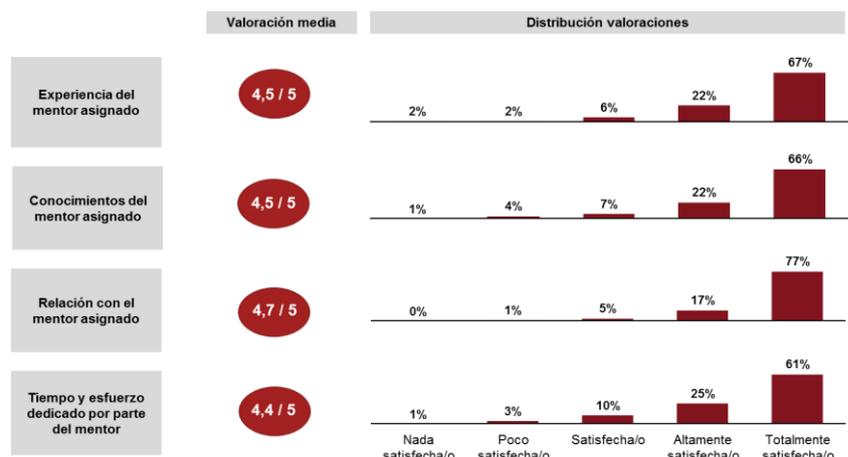
En lo que respecta a las habilidades de organización y planificación, los jóvenes han indicado que en las reuniones realizaban ejercicios de visualización y planificación de objetivos, tanto personales/profesionales como empresariales, orientados a aterrizar las ideas de negocio, priorizar objetivos y establecer plazos temporales adecuados.

En cuanto a las habilidades de comunicación y negociación, en las reuniones se han estimulado estas competencias a través del trabajo sobre la forma de abordar las reuniones profesionales con clientes, proveedores o colaboradores o la comunicación con inversores potenciales, entre otros.

Por último, varias personas emprendedoras han destacado que, a través de ejercicios y reflexiones, el mentor o la mentora ha contribuido significativamente a mejorar sus habilidades de liderazgo, a desarrollar un mayor pensamiento crítico y a mejorar el proceso de toma de decisiones.

- Satisfacción con el mentor o mentora:** Los resultados de la *Encuesta* muestran una alta valoración de todos los aspectos relacionados con las personas mentoras, cuya valoración media global alcanza los 4,5 puntos sobre 5. Los emprendedores y las emprendedoras destacan especialmente su relación con él o ella, aspecto con el que un 94% están alta o totalmente satisfechos. Este porcentaje es del 89% para la satisfacción relativa a la experiencia, del 88% para los conocimientos del mismo y del 86% para el tiempo y esfuerzo dedicados.

Gráfico 17. Valoración del grado de satisfacción con el mentor o mentora



Fuente: *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* (2017) realizada por PwC.

*Prácticamente la totalidad de participantes se muestran alta o totalmente satisfechos/as con sus mentores/as por su experiencia, sus conocimientos, la buena sintonía de la relación y el tiempo y esfuerzo dedicados*

La alta satisfacción con la relación con el mentor o mentora 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. En esta

línea, los jóvenes señalan que el mentor o mentora ha sido un importante apoyo psicológico al aportarles confianza y tranquilidad. En palabras de los propios emprendedores y emprendedoras:

*“Sé que tengo una persona a la que comentarle mis nuevas ideas de negocio y que me contestará honestamente”*

*“He tenido muy buena relación con el mentor; es una persona muy cercana y abierta que confiaba en mi idea de negocio”*

Respecto a la experiencia, los jóvenes la valoran muy positivamente y consideran que ésta les ha permitido aprender y desarrollarse.

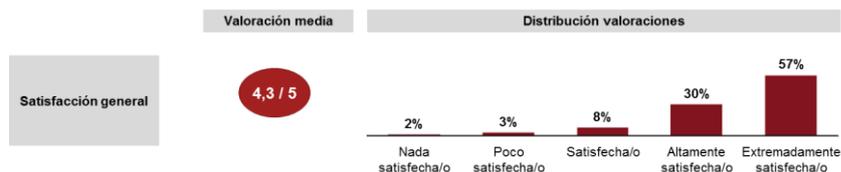
En relación al tiempo y esfuerzo dedicado por parte del mentor, las personas emprendedoras entrevistadas han manifestado que los mentores y mentoras suelen ser profesionales muy accesibles, con alta disponibilidad y que plantean soluciones muy personalizadas.

- **Satisfacción general con el desarrollo del programa de mentoring: el 95% de las personas emprendedoras están satisfechas con el progreso del programa de mentoring, obteniendo una valoración media de 4,3 puntos sobre 5.**

*“Se desvive [el mentor o mentora] y le dedica mucha energía a lo que hace, por lo que me siento muy agradecida”*

*El 95% de las personas emprendedoras se muestran satisfechas con el programa de mentoring*

Gráfico 18. Distribución de las valoraciones de la satisfacción general con el desarrollo del programa de mentoring



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

A esta alta valoración contribuye especialmente el mentor o mentora, valorado como el elemento más importante por sus conocimientos y disposición a ayudarles a desarrollar sus negocios. De hecho, lo describen como un “*elemento clave*” en la orientación, aprendizaje y desarrollo logrados.

Gracias al alto crecimiento personal percibido, los emprendedores y las emprendedoras recomiendan este programa a sus allegados como experiencia útil para cubrir las necesidades a las que se enfrentan las personas en su primer proyecto empresarial. En este sentido, algunos jóvenes manifiestan su propósito de seguir vinculados al programa, incluso una vez finalizado el mismo:

*“Intentaré seguir ligado al programa y a mi mentor aunque ya no lo tenga asignado, porque ya es como mi amigo. Y en un futuro, si me viese preparado, no me importaría ser también mentor.”*

## 2.5. Conclusiones

Desde que empezó en 2013 con 83 relaciones de *mentoring* y una presencia geográfica concentrada, el programa de *mentoring* de YBS ha experimentado una gran evolución. Con una TCAC del 79% para el periodo, en junio de 2017 este programa alcanzó ya las 860 relaciones, en las que han participado 1.110 personas emprendedoras de 12 Comunidades Autónomas.

Las principales conclusiones observadas en el análisis del desarrollo del programa son las siguientes:

- ✓ Las reuniones de *mentoring* reciben una valoración muy alta por parte de las personas emprendedoras, entre 4 y 4,3 sobre 5. Han estado dirigidas a trabajar las principales áreas y competencias empresariales, tales como la estrategia y desarrollo del modelo de negocio, las técnicas de venta, la administración, fiscalidad y finanzas, la organización y planificación y las habilidades de análisis.
- ✓ El mentor o mentora es el elemento más valorado tanto por sus conocimientos y experiencia como por su predisposición y aportación en términos de apoyo y confianza. En palabras de algunos de los participantes,

*“Es increíble tener a alguien encantado de escuchar tus dudas y preocupaciones”*

- ✓ De forma global, **el 95% de las personas emprendedoras se muestran satisfechas con el desarrollo del programa y el 87%, alta o extremadamente satisfechas.**

*“De ir tú solo por el camino a ir acompañado por una visión externa que te va orientando, que te va acompañando, que te va guiando... es que eso no se paga con nada”*

### *3. Impacto del programa de mentoring sobre las personas emprendedoras*



*“Me ha ayudado a confiar en mí misma. Ese tipo de miedos que tienes al principio, los vas superando gracias al mentoring”*

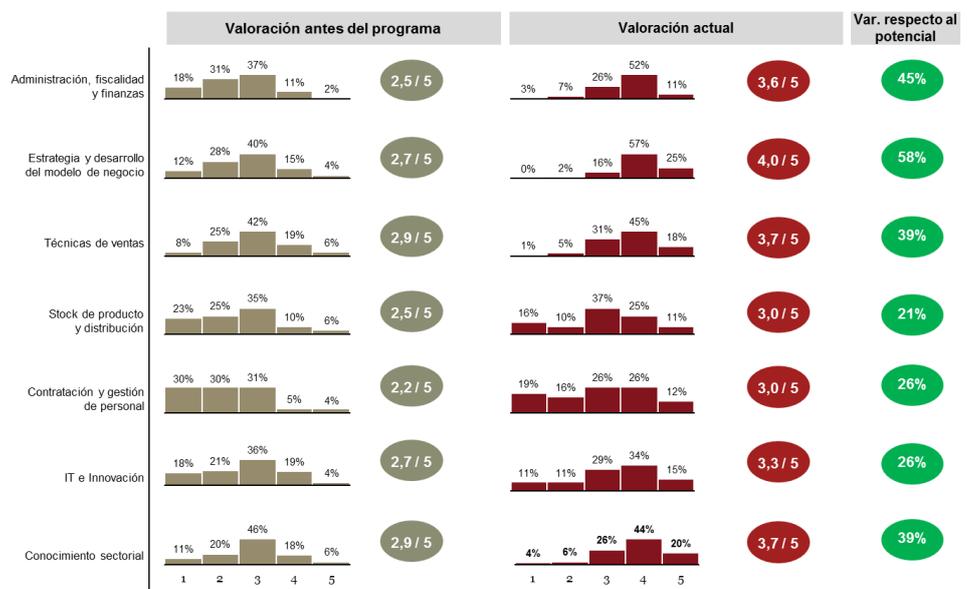
En esta sección se aborda el impacto a medio plazo que el programa de *mentoring* ha tenido sobre las personas emprendedoras que han participado en él. Dicho impacto se analiza comparando la situación inicial antes del *mentoring* con la actual, a través de tres factores: el desarrollo de conocimientos, la adquisición o desarrollo de competencias y el cambio en la situación y las condiciones laborales.



### 3.1. Adquisición de conocimientos

En lo que respecta al desarrollo de conocimientos, los resultados de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* indican que ha habido una evolución clara en el nivel de conocimientos empresariales de las personas emprendedoras tras pasar por el programa en todas las temáticas planteadas (que coinciden con las analizadas en el apartado 2.4). Tal y como muestra el Gráfico 19, la mayoría partían de un nivel bajo-medio en todas las áreas y, tras el *mentoring*, éstos se encuentran mayoritariamente en niveles altos. Los avances más relevantes se han producido **en estrategia y desarrollo del modelo de negocio y administración, fiscalidad y finanzas, áreas en las que han aumentado su nivel de conocimientos respecto a su potencial en un 58% y un 45%, respectivamente.**

Gráfico 19. Evolución del nivel de conocimientos empresariales



Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* (2017).

Nota: La columna de la derecha mide la aportación del programa al potencial de mejora existente en cada temática. Se calcula como el cociente de la diferencia entre el valor actual y el valor antes del programa sobre la diferencia entre el valor máximo y la valoración antes del programa.

Los emprendedores y emprendedoras han mejorado su nivel de conocimientos empresariales respecto a su potencial hasta un 58% tras su paso por el programa de mentoring

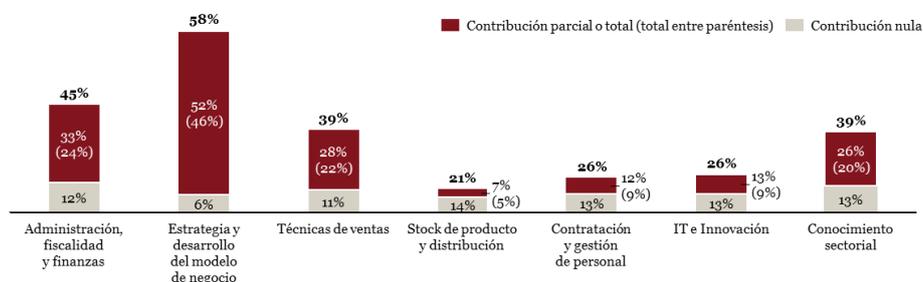
La contribución del programa a las mejoras identificadas en conocimientos empresariales es de hasta el 90%

Para determinar qué parte del impacto anterior puede atribuirse al programa de *mentoring*, a través de la *Encuesta* se preguntó a los emprendedores y las emprendedoras cuál consideraban que era la contribución del programa a las mejoras identificadas (y no al natural desarrollo producido por la propia experiencia emprendedora). De forma más específica, se les pidió que valorasen si el cambio experimentado había sido influido parcial o totalmente por el *mentoring* o, por el contrario, provenía de factores externos. **Los resultados obtenidos indican que, en conjunto, la contribución del programa a las mejoras identificadas se encuentra entre el 42 y el 90% (64% de media).**

A partir de las dos cifras anteriores (la variación en el nivel de conocimiento y el grado de influencia del programa al mismo) se obtiene una aproximación de la contribución del programa de *mentoring*. Como se puede observar en el Gráfico 20, que recoge estos resultados, el programa de *mentoring* ha contribuido directamente a mejorar los conocimientos empresariales en torno a un 52% en temas estratégicos y en torno a un 33% en el ámbito de la administración, fiscalidad y finanzas. En el resto de temáticas, el impacto ha sido también muy notable, al contribuir en muchos casos a más de la mitad del avance.

El aumento del nivel de conocimientos más relevante ha sido en estrategia y desarrollo de negocio

Gráfico 20. Contribución del programa de mentoring al impacto en conocimientos empresariales



Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* (2017).

Preguntados por esta cuestión en las *Entrevistas*, han manifestado que, en lo que respecta a la estrategia y desarrollo de negocio, las personas mentoras les han ayudado a ampliar su visión de negocio y a abrir nuevas vías de ingresos, lo que consideran una pieza clave para el éxito de sus empresas. Por lo que respecta a administración, fiscalidad y finanzas, los emprendedores y las emprendedoras indican que, gracias al programa, tienen un mayor conocimiento de los temas de financiación, de gestión de las cuentas y de sus obligaciones fiscales. Por último, las personas emprendedoras han destacado también la contribución del programa al manejo de las técnicas de venta, indicando varios de ellos que las estrategias de venta puestas en marcha gracias al *mentoring* han resultado en un aumento de la fidelización y en el incremento de los ingresos por cliente.

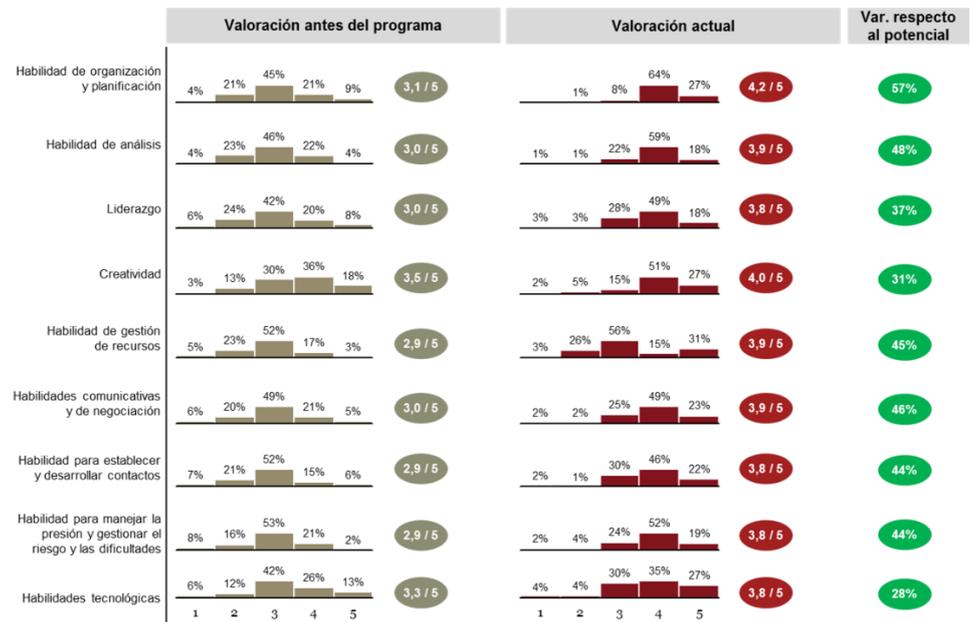
“Este programa de mentoring te ayuda en aquello en lo que consideras que necesitas ayuda”

### 3.2. Desarrollo de competencias

En lo que respecta al desarrollo de competencias, los resultados de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* evidencian que ha habido un avance muy notorio en el nivel de habilidades tras participar en el programa. De forma análoga al apartado anterior, a continuación se analiza este desarrollo a través de la comparación del nivel de competencias al inicio del *mentoring* con el actual.

En este caso, los emprendedores y las emprendedoras consideran que antes de participar en el programa ya se encontraban en un nivel de desarrollo medio en todas las competencias planteadas. En todo caso, durante el tiempo transcurrido entre el inicio del programa de *mentoring* y la actualidad, han experimentado un desarrollo significativo de sus competencias empresariales y, actualmente, las sitúan en un nivel medio-alto. Mientras que, en término medio, sólo el 30% solía situarse en puntuaciones altas antes del programa, en la actualidad este porcentaje ha ascendido hasta el 70%. **Los avances más relevantes se han producido en las habilidades de organización y planificación, análisis y habilidades comunicativas y de negociación, competencias en las que las personas emprendedoras han avanzado respecto a su potencial, de media, un 57%, un 48% y un 46%, respectivamente.**

Gráfico 21. Desarrollo de competencias empresariales



Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* (2017).

Nota: La columna de la derecha mide la aportación del programa al potencial de mejora existente en cada competencia. Se calcula como el cociente de la diferencia entre el valor actual y el valor antes del programa entre la diferencia entre el valor máximo y la valoración antes del programa.

De forma análoga al apartado 3.1, se ha estimado el **impacto atribuido al mentoring** y se ha obtenido que éste oscila entre un 50 y un 86% en función de las competencias (**72% de media**).

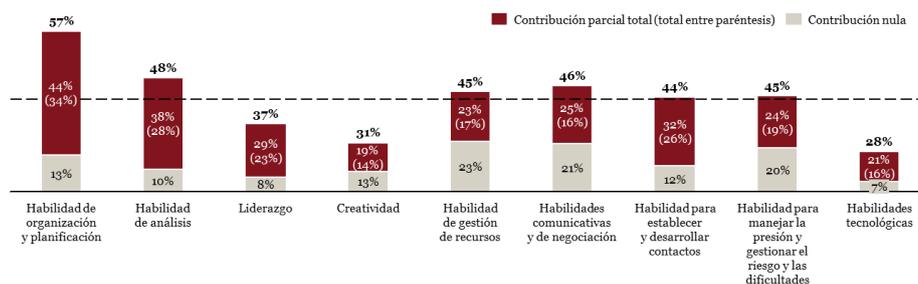
A partir de las dos cifras anteriores (la variación en el nivel de competencias y el grado de influencia del programa) se obtiene una aproximación de la contribución del programa de *mentoring*. Como se puede observar en el Gráfico

Los emprendedores y las emprendedoras han mejorado sus competencias respecto a su potencial hasta un 57% tras su paso por el programa de mentoring

La atribución del desarrollo de competencias empresariales al programa de mentoring es de hasta el 86%

22, que recoge estos resultados, el programa de *mentoring* ha sido un elemento central en la mejora de las competencias de las personas emprendedoras.

Gráfico 22. Contribución del programa de mentoring al impacto en competencias



Fuente: Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017) realizada por PwC.

De esta forma, la contribución del *mentoring*, una vez ajustada la variación por el efecto atribuible al mismo, alcanza el 44% en **habilidades de organización y planificación**, la que mayor impacto registra. En este ámbito, los jóvenes han manifestado a través de las *Entrevistas* que el *mentoring* les ha ayudado a tener las ideas más claras y a mantener la constancia en sus proyectos:

*“Mi mentor me ha ayudado a anticiparme”*

En la misma línea, las **habilidades de análisis** también han experimentado una considerable mejora gracias al programa respecto a su potencial, del 39%.

*“Al final, he acabado interiorizando las pautas que me ponía él [mentor] y me han ayudado mucho”.*

En este ámbito, el programa les ha ayudado a mejorar los procedimientos y técnicas de análisis a través de los ejercicios de reflexión y de monitorización del negocio que han trabajado con las personas mentoras. En palabras de los jóvenes:

*“El mentor me ha ayudado a dejarme de sentimientos e ir más a los datos”.*

En cuanto a **comunicación y habilidades de negociación**, otra de las competencias más trabajadas, el programa es el responsable del 26% de la mejora producida respecto al potencial de los jóvenes en este campo. Los emprendedores y las emprendedoras indican que, gracias al *mentoring*, han visto mejorar su capacidad para cerrar proyectos de envergadura con otros colaboradores en procesos en los que la negociación ha jugado un papel importante y han aprendido a moverse en ambientes con los que no estaban familiarizados.

Asimismo, el *mentoring* les ha ayudado a **establecer y desarrollar contactos**, lo que ha generado tanto oportunidades de empleo como de negocio. La contribución del programa a este ámbito asciende al 32%. Esto es considerado especialmente útil para aquellas personas emprendedoras que barajan la opción de volver a trabajar por cuenta ajena, ya que aseguran que los contactos les brindan nuevas ideas, colaboraciones y oportunidades laborales.

Es también muy destacable la contribución que los emprendedores y las emprendedoras atribuyen a su mejora en el **liderazgo** que, gracias al programa, ha mejorado en un 29%.

*“Un mentor te aporta seguridad y una visión diferente”*

Las competencias que más han mejorado son las de planificación y organización

Relacionado con lo anterior, los jóvenes consideran también muy relevante el impulso recibido en torno a la **habilidad para manejar la presión y gestionar el riesgo y las dificultades**, con una contribución del 24%. En este ámbito, se ha observado una continua referencia al apoyo recibido en la gestión del riesgo y de la toma de decisiones relevantes para el negocio. En este sentido, el mentor o la mentora les han ayudado a centrar las ideas, a ver el lado positivo de las cosas y a enfrentarse a los problemas en lugar de apartarlos o desistir.

*“El mentor me ha ayudado a asumir el riesgo que conlleva emprender y a darme cuenta de que las consecuencias no son tan catastróficas, aportándome seguridad”*

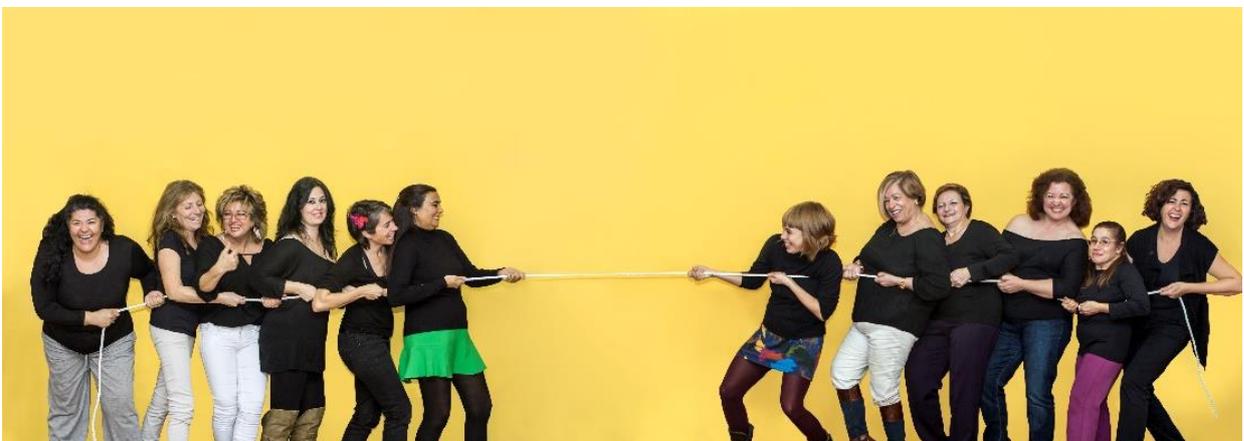
En la parte más personal, el mentor o mentora les ha aportado **confianza y serenidad**. El estrés al que están sometidos los emprendedores y las emprendedoras por las responsabilidades que conlleva la gestión de su negocio afecta negativamente a su estado anímico. Sin embargo, gracias al seguimiento y apoyo que realizan las personas mentoras, los jóvenes se han sentido acompañados en el proceso:

*“He sentido que tenía un apoyo, una red en caso de que me caiga”.*

Las personas emprendedoras aseguran que las mentoras son el “empujón” que les ha inyectado confianza y positivismo y les ha reforzado en la toma de decisiones en condiciones de presión e incertidumbre, lo que ha contribuido a reducir su estrés en el trabajo. En palabras de los emprendedores y las emprendedoras:

*“Mi mentor me ayudó a mantener la motivación alta”*

Fuente: Análisis PwC basado en las *Entrevistas a emprendedores y emprendedoras* realizadas por PwC (2017).



### 3.3. Cambio en la situación y las condiciones laborales

Por último, se ha analizado si el programa de *mentoring* ha permitido a los participantes mejorar su situación y condiciones laborales. Para ello, se han abordado cuestiones relacionadas con la situación laboral, la renta, la satisfacción en el trabajo y el grado de empleabilidad, y se ha analizado si el *mentoring* ha contribuido a mejorar estos aspectos y, de ser así, en qué medida.

El 94% de las personas que provenían de una situación de desempleo tiene actualmente un trabajo

El 95% de participantes en el programa trabajan actualmente, el 85% por cuenta propia

- **Impacto sobre la situación laboral:** Al empezar el programa de *mentoring*, más del 53% de los participantes eran ya emprendedores o emprendedoras (es decir, ya tenían una empresa propia), el 21% provenían de un trabajo por cuenta ajena, el 19% del desempleo, el 5% de estudiar y el resto de otras opciones.

En este contexto, **el programa de *mentoring* ha conseguido uno de sus principales objetivos, ayudar a jóvenes a emprender** ya que, al finalizar el programa, la mayoría de los que partían de una situación distinta al emprendimiento, acaban siendo personas emprendedoras. En particular, el 94% de las personas que provenían de una situación de desempleo tiene actualmente un empleo. Además, el 95% de las personas participantes trabajan actualmente (el 85% por cuenta propia y el 10% por cuenta ajena).

Gráfico 23. Evolución en la situación laboral de las personas emprendedoras

		Actualidad					Total
		Desempleado	Estudiante	Trabajador por cuenta ajena	Emprendedor	Otros	
Situación anterior	Desempleado	1%		4%	14%		19%
	Estudiante	0,5%	0,5%		4%		5%
	Trabajador por cuenta ajena	1%		5%	15%		21%
	Emprendedor	0,5%		2%	51%		54%
	Otros				0,5%	0,5%	1%
Total		3%	1%	10%	86%	1%	100%

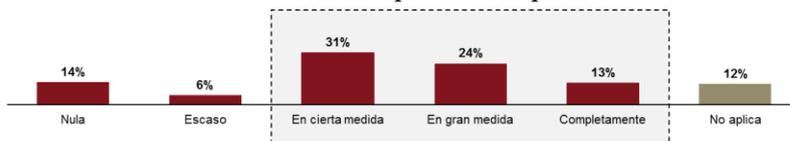
Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

*“Ha sido fundamental [el programa] porque me ha ayudado a conseguir mis objetivos y a plantearme nuevos retos”*

Al igual que el desarrollo de conocimientos y competencias, el cambio de situación laboral descrito puede haber sido favorecido directamente por el programa de *mentoring* o bien haberse debido a factores externos.

Para estimar la incidencia del programa, se ha preguntado a los emprendedores y las emprendedoras sobre la contribución que consideraban que había tenido el *mentoring* a los cambios descritos. Las respuestas obtenidas apuntan a que el programa ha resultado fundamental ya que, como muestra el Gráfico 24, el 68% consideran el apoyo del mentor o mentora como un factor determinante para mejorar su situación laboral.

Gráfico 24. Influencia del programa de mentoring sobre el cambio en la situación laboral de las personas emprendedoras



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

*El programa de mentoring ha contribuido a aumentar el nivel de renta de las personas emprendedoras, especialmente el de las que partían de una situación más precaria*

- Impacto sobre la renta anual media:** Además de mejorar su situación laboral, las personas emprendedoras también han aumentado su renta (algunos de ellos incluso hasta superar los 60.000 € anuales). El cambio más significativo hace referencia a aquéllos que al iniciar el programa contaban con un nivel de renta muy bajo, inferior a 12.450 € anuales: un tercio de estos emprendedores y emprendedoras han pasado a cobrar entre 12.450 € y 20.200 € y un 7% han elevado su renta hasta alcanzar el rango de entre 20.001 € y 35.200 €.

A pesar de que las cifras son ya positivas en el corto plazo, es conveniente tener en cuenta que habitualmente se necesita cierto tiempo para que un negocio genere rentas a sus emprendedores. Por tanto, el impacto sobre esta variable es más de medio y largo plazo y será mayor conforme se avance en la consolidación de los negocios establecidos en este periodo.

Las mejoras en la renta percibida se deben principalmente a la positiva evolución de los proyectos empresariales, que permite que algunos que al empezar el programa se hallaban en fase de establecimiento de actividad o sin beneficios empresariales, actualmente logren rentabilizar su actividad y empezar a percibir un salario fijo, o aumentar el que se otorgaron inicialmente.

Gráfico 25. Evolución en la renta anual percibida por las personas emprendedoras

Situación anterior	Actualidad						Total
	< 12.450€	12.451€ - 20.200€	20.201€ - 35.200€	35.201€ - 60.000€	> 60.001€	NS/NC	
< 12.450€	27%	15%	3%			0,5%	45%
12.451€ - 20.200€	4%	11%	1%	1%		0,5%	18%
20.201€ - 35.200€	3%	2%	5%	2%	0,5%	0,5%	13%
35.201€ - 60.000€	1%			2%	0,5%		4%
> 60.001€					1%		1%
NS/NC						19%	19%
<b>Total</b>	<b>35%</b>	<b>28%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

*Tras su participación en el programa de mentoring, la mayor parte de jóvenes tienen una satisfacción laboral superior y un nivel de empleabilidad más elevado*

- Impacto sobre la satisfacción laboral:** En general, el 79% de las personas emprendedoras se encuentra en la actualidad bastante o completamente satisfechas con su situación laboral, en contraposición a la satisfacción que otorgan a su situación anterior, con la que se encontraban entre poco satisfechas y satisfechas.

Según se puede apreciar en el Gráfico 26, el 60% de los jóvenes manifiesta haber incrementado la satisfacción con su situación laboral.<sup>16</sup> En particular, un 11% han pasado de poco satisfechas a bastante

<sup>16</sup> Suma de las cifras del interior del área verde.

satisfechas, un 19% de satisfechas a bastante satisfechas y un 10% de satisfechas a completamente satisfechas.

Gráfico 26. Evolución en la satisfacción con el trabajo de las personas emprendedoras

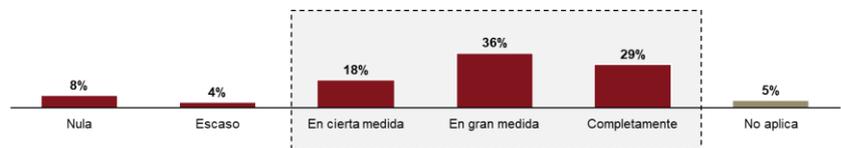
		Actualidad					Total
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Completamente satisfecho	
Situación anterior	Nada satisfecho			2%	3%	1%	5%
	Poco satisfecho	1%		6%	11%	5%	23%
	Satisfecho	2%	8%		19%	10%	38%
	Bastante satisfecho	1%	2%		13%	9%	24%
	Completamente satisfecho	1%		1%		8%	9%
Total		1%	3%	18%	45%	34%	100%

Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

Un 83% de las personas participantes consideran que el programa de mentoring ha tenido una influencia significativa en su satisfacción laboral

Para saber qué parte de esta mejora puede atribuirse al programa de mentoring, se ha pedido a los emprendedores y las emprendedoras que valoren en qué grado les ha influido el paso por el programa en el cambio que han experimentado en su satisfacción laboral. Los resultados obtenidos indican que **un 83% consideran que el programa de mentoring ha tenido una influencia significativa.**

Gráfico 27. Influencia del programa de mentoring sobre la satisfacción con el trabajo de las personas emprendedoras



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

- Impacto sobre el grado de empleabilidad:** El 48% de las personas emprendedoras consideraba su empleabilidad como alta o muy alta antes del programa, porcentaje que ha aumentado hasta un 75% en la actualidad. Destaca especialmente que el 16% calificaban su empleabilidad como media antes del programa y, en la actualidad, como alta, y que un 9% de los jóvenes han pasado de considerarla alta a muy alta.

Gráfico 28. Evolución en el grado de empleabilidad de las personas emprendedoras

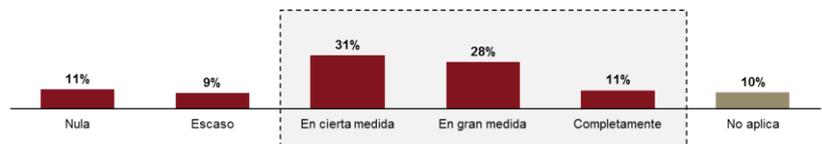
		Actualidad					Total
		Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Situación anterior	Nulo			0,5%			1%
	Bajo	2%		4%	5%	3%	14%
	Medio	0,5%	17%		16%	4%	37%
	Alto		1%		24%	8%	34%
	Muy alto					14%	14%
Total		0%	2%	23%	48%	30%	100%

Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

El 70% de participantes consideran que el programa de mentoring ha mejorado significativamente sus condiciones laborales

- **Contribución del programa de mentoring al cambio en las condiciones laborales:** Como se ha observado en los anteriores puntos, en la mayoría de los casos ha habido una mejora evidente en las condiciones del puesto de trabajo por varios motivos (mejora de situación laboral, renta y satisfacción). En todo caso, para disponer de una medida agregada, se ha solicitado a las personas emprendedoras una valoración global sobre la contribución del programa de mentoring al cambio en sus condiciones laborales y se ha obtenido que **el 70% consideran que éste ha tenido un impacto significativo**.

Gráfico 29. Influencia del programa de mentoring sobre las condiciones laborales



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).



### 3.4. Conclusiones

En primer lugar, el programa de *mentoring* ha ayudado a los emprendedores y las emprendedoras a aumentar y desarrollar sus conocimientos y competencias empresariales. Gracias al apoyo personalizado y basado en habilidades intrapersonales, el programa de *mentoring* ha sido un elemento clave para la evolución de los jóvenes, que han experimentado un avance respecto a su potencial de, entre otros:

- ✓ el 58% en conocimiento de temas estratégicos y de desarrollo de negocio;
- ✓ el 45% en entendimiento de temas administrativos, fiscales y financieros;
- ✓ el 57% en habilidades de organización y planificación;
- ✓ el 48% en habilidades de análisis; y
- ✓ el 46% en habilidades comunicativas y de gestión.

Como resultado de lo anterior, las personas emprendedoras han mejorado de forma mayoritaria su situación y condiciones laborales, así como su nivel de satisfacción en el ámbito laboral.

Así, por ejemplo, el 95% de las personas participantes en el programa trabajan en la actualidad (el 85% por cuenta propia) y el 94% de las personas que partían de una situación de desempleo tiene actualmente un empleo. Esta mejora de la situación laboral viene motivada fundamentalmente por el incremento del grado de empleabilidad de estos jóvenes, que ha mejorado significativamente gracias al *mentoring* (y especialmente para aquéllos que partían de una peor situación). Este efecto beneficia a los emprendedores y las emprendedoras, pero también a los jóvenes que están trabajando actualmente por cuenta ajena, ya que lo aprendido durante esta experiencia ha mejorado sus oportunidades laborales más allá del autoempleo.

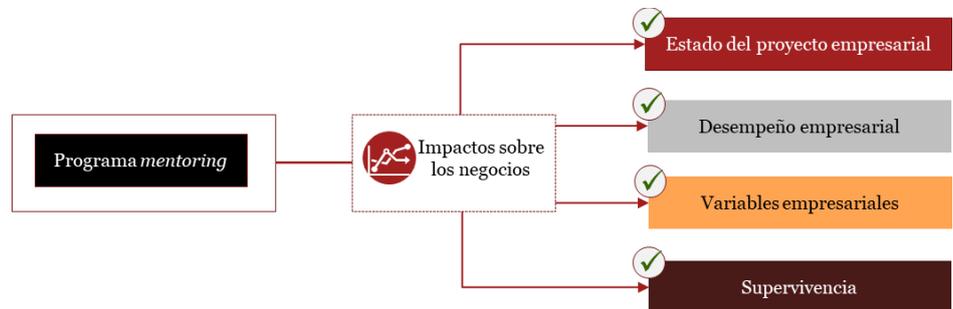
Por último, destaca especialmente el incremento en la satisfacción laboral de las personas emprendedoras. La mayor parte de ellas indican que su nivel de satisfacción antes del *mentoring* era medio-bajo y, en la actualidad, casi el 80% se manifiestan alta o completamente satisfechas con su trabajo.

## *4. Impacto del programa de mentoring sobre los negocios*



*“Me ha dado confianza, calma en los momentos estresantes.  
Ha sido como una luz en la oscuridad”*

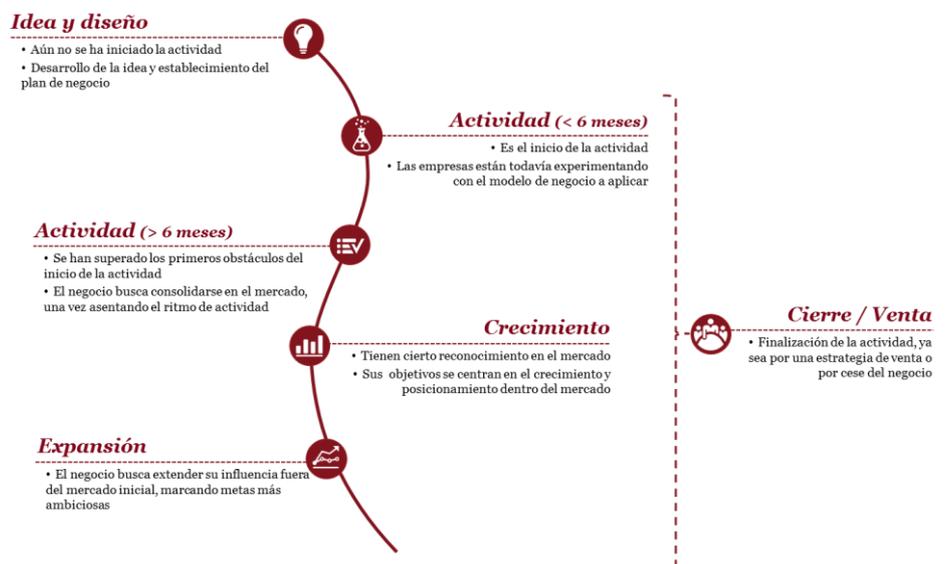
En el presente apartado se recogen los impactos que el programa de *mentoring* ejerce sobre los negocios puestos en marcha por los emprendedores y las emprendedoras que han participado en él. Para ello, en primer lugar, se compara el punto de partida de los negocios al entrar en el programa con el actual, así como su desarrollo en las principales palancas empresariales, aislando el efecto generado por el programa del de factores externos. Posteriormente, se analiza la evolución de los negocios través de las principales variables empresariales y de su tasa de supervivencia.



## 4.1. Evolución del estado del proyecto empresarial

Para poder evaluar el impacto que el programa de *mentoring* tiene sobre un proyecto empresarial, se debe conocer el estado de desarrollo del mismo y entender las necesidades y retos a los que se enfrenta. Para ello, en primer lugar se han definido 6 etapas por las que pueden pasar las empresas durante su ciclo de actividad (desde la idea y el diseño del proyecto a la expansión, incluyendo el cierre o la venta) y se ha analizado la distribución de los proyectos/negocios de los emprendedores y las emprendedoras que han participado en el programa y su evolución.

Gráfico 30. Ciclo de actividad de los negocios



La mayoría de proyectos/negocios se hallaban en fases muy incipientes de desarrollo cuando los emprendedores y las emprendedoras empezaron el programa de mentoring, fundamentalmente en fase de idea y diseño o dando inicio a su actividad.

En estas fases, el hito de las empresas pasaba por perfilar y empezar a poner en marcha el proyecto de negocio. Sin embargo, según han indicado los jóvenes en las *Entrevistas*, muchos de ellos tenían muchas dudas sobre cómo hacerlo y aquéllos que lo habían hecho, tenían dificultades para obtener rentabilidad y consideraban que estaba en riesgo la supervivencia de sus negocios.

Sin embargo, actualmente, la mayor parte de los negocios que han participado en el programa han superado estas fases y se encuentran en crecimiento y, una parte significativa, incluso en expansión (casi un 60% en conjunto). Estas empresas han sido capaces de **superar las dificultades asociadas a la creación y a los primeros pasos de actividad, consolidar su posición e incluso, marcar objetivos más ambiciosos de expansión** más allá de su mercado inicial. Según las personas emprendedoras, el paso por el *mentoring* les ha ayudado a avanzar a través de estas fases. Por ejemplo, algunos indican que gracias al programa han ampliado su oferta de bienes o servicios, han avanzado en la creación de canales nuevos de venta *online*, han considerado proyectos de expansión de mayor envergadura o han reenfocado su actividad hacia áreas más rentables que las definidas en origen por los emprendedores y las emprendedoras.

*El 60% de los negocios que han participado se encuentran ya en fase de crecimiento o expansión*

Gráfico 31. Evolución del desarrollo de los negocios tras la participación en el programa

		Actualidad							
		Idea y diseño	Actividad (< 6 meses)	Actividad (6-12 meses)	Crecimiento	Expansión	Venta	Cierre	Total
situación anterior	Idea y diseño	4%	11%	8%	3%	1%			27%
	Actividad (< 6 meses)	1%	3%	9%	12%	1%		1%	25%
	Actividad (6-12 meses)			2%	15%	1%		1%	19%
	Crecimiento				16%	7%		1%	24%
	Expansión				1%	2%			3%
	Venta								1%
	Cierre								1%
Total		5%	14%	18%	48%	11%	1%	2%	100%

Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017)*.

Si se analizan las evoluciones que han experimentado los negocios en mayor profundidad, teniendo en cuenta el progreso en función de la situación de partida y la actual, los resultados son muy positivos, según se puede observar en el Gráfico 31.

Empezando por aquellos **proyectos que empezaron el programa en una fase de idea y diseño, destaca que la mayor parte de ellos (el 84%) han conseguido ya poner en marcha su actividad**, muchos de ellos consiguiendo incluso crecer y expandirse. En la misma línea, los negocios que entraron en el programa a los pocos meses de su creación, han evolucionado muy favorablemente, consiguiendo casi la mitad de ellos alcanzar una fase de crecimiento o expansión.

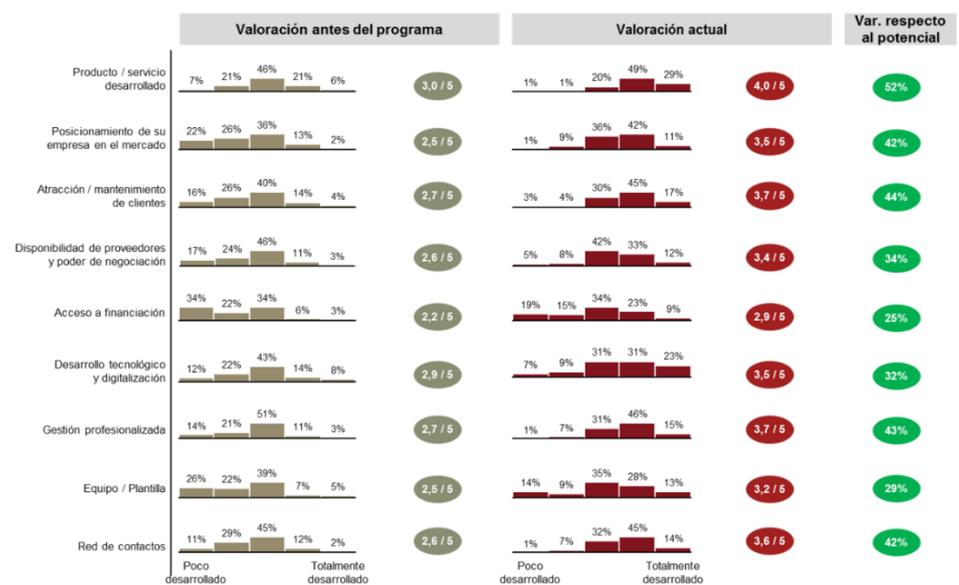
Por último, un salto importante en la evolución de las empresas es el paso de crecimiento a expansión, que ya no supone un progreso obvio sino un cambio en la ambición de la empresa y un nuevo desafío para la misma. Como puede

observarse en la tabla anterior, el 10% de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* han conseguido dar ese salto.

## 4.2. Mejora del desempeño empresarial

De forma equivalente al análisis de evaluación de las áreas de conocimiento y las competencias, en este apartado se analiza la evolución en el desempeño de las empresas participantes en el programa sobre un conjunto de palancas empresariales clave, comunes para todo tipo de empresas: producto/servicio desarrollado, posicionamiento de la empresa en el mercado, atracción/mantenimiento de clientes, disponibilidad de proveedores y poder de negociación, acceso a financiación, desarrollo tecnológico y digitalización, gestión profesionalizada, equipo/plantilla y red de contactos.

Gráfico 32. Evolución del nivel de desempeño



Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017)*.

Nota: La columna de la derecha mide la aportación del programa al potencial de mejora existente en cada palanca. Se calcula como el cociente de la diferencia entre el valor actual y el valor antes del programa entre la diferencia entre el valor máximo y la valoración antes del programa.

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 32, la mayoría de las personas emprendedoras valora el desempeño de sus negocios antes de empezar el programa de *mentoring* en las áreas planteadas en un nivel entre bajo y medio, con puntuaciones promedio que no superan el 3 sobre 5 en ningún caso. Los emprendedores y las emprendedoras consideran que tenían carencias especialmente en lo que respecta al acceso a financiación, al posicionamiento de la empresa en el mercado y a la gestión del equipo/plantilla.

Sin embargo, **tras el paso por el programa de *mentoring*, los jóvenes han adquirido conocimientos y habilidades que les han permitido mejorar el desempeño de sus negocios, de forma que actualmente consideran su nivel de desempeño como alto**, con puntuaciones promedio que superan en prácticamente todos los casos el 3 sobre 5 (excepto en acceso en financiación, que registra un 2,9). Aunque se registran avances significativos en todas las áreas, resultan especialmente destacables las que tienen que ver con el posicionamiento de la empresa en el mercado, con la

Los negocios han mejorado su desempeño empresarial respecto a su potencial hasta un 52% tras pasar por el programa de mentoring

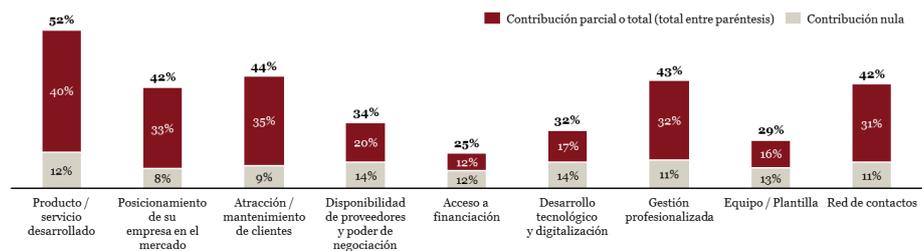
La contribución del programa al desempeño empresarial alcanza en algunos ámbitos hasta el 80%

atracción y/ o mantenimiento de clientes, con la implementación de una gestión profesionalizada y con la mejora y ampliación de la red de contactos.

Siguiendo el mismo proceso que en análisis anteriores, se ha estimado qué parte de estas variaciones se debe a la influencia del programa de *mentoring* y se ha obtenido que, según la opinión de los propios emprendedores y emprendedoras, éste **contribuye** entre un 50 y un 80% (**67% en promedio**) a los avances identificados.

Al tener en cuenta la variación y la incidencia del programa, se obtienen los valores de contribución, representados en el Gráfico 33.

Gráfico 33. Contribución del programa de *mentoring* a la mejora del desempeño empresarial



Fuente: Análisis PwC basado en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* (2017).

Como se puede observar, el programa de *mentoring* ha contribuido significativamente a que las empresas hayan avanzado respecto a su potencial, por ejemplo, un 40% en la definición y el desarrollo del producto o servicio. Según las personas emprendedoras, lo anterior ha mejorado su aceptación en el mercado y el crecimiento de su negocio.

Ligado a lo anterior, se ha estimado que las empresas han mejorado un 33% su posicionamiento en el mercado respecto a su potencial. Esto ha permitido reforzar las empresas y, por ejemplo, expandirla en algunos casos hacia el mundo digital, dándole, según las palabras de los propios emprendedores y emprendedoras “otro carácter”.

La atracción y el mantenimiento de clientes también ha sido otra de las principales consecuencias del trabajo desarrollado en el programa, cuya aportación se ha cuantificado en el 35%. El trabajo desarrollado entre personas mentoras y emprendedoras en torno a las técnicas de venta ha permitido llevar a cabo acciones de marketing que se han materializado en la fidelización de la cartera de clientes y en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Por último, el trabajo en torno al análisis, la organización y planificación y el fomento de la actitud crítica de mejora constante se ha trasladado a los negocios a través de una gestión más profesionalizada de la empresa, que se ha visto mejorada en un 32%.

*“Lo tenía todo muy caótico y me ha permitido organizar y definir”*

*La principal mejora en el desempeño empresarial ha sido en el desarrollo de producto/servicio*

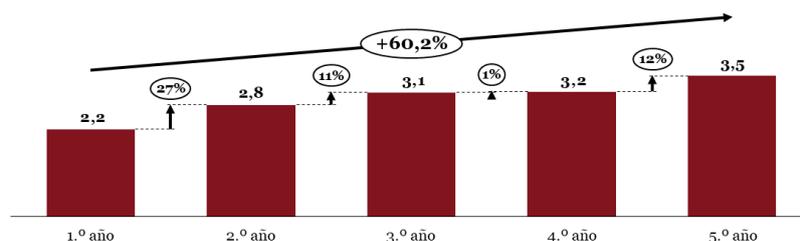
### 4.3. Evolución de las principales variables empresariales

En este apartado se analiza el impacto sobre los negocios a partir de la evolución de las principales magnitudes empresariales de los negocios que han participado en el programa de *mentoring*. El objetivo es analizar el impacto a través de medidas objetivas, no dependientes de la valoración de los emprendedores y las emprendedoras, de forma que complemente los análisis anteriores.

Para conocer esta evolución, en primer lugar se ha calculado el nivel de empleo, facturación y el resultado empresarial a nivel de cada negocio desde el inicio de su participación en el programa. Esto proporciona información económica sobre 4 años de histórico para los negocios que participaron en 2013, 3 años para los negocios que empezaron en 2014, 2 años para los de 2015 y 1 año para los de 2016. Para el caso del empleo, se cuenta con información también sobre 2017, lo que proporciona un año de histórico adicional.<sup>17</sup> Con esta información, se ha calculado el promedio de las tres variables de análisis para cada año de trayectoria de los negocios.

- **Empleo:** Cuando empiezan el proceso de *mentoring*, el número de empleados de los negocios se sitúa, en promedio, ligeramente por encima de 2. **Tras cinco años, las empresas que participaron en el programa han experimentado un crecimiento del número de trabajadores del 60%**, lo que supone un TCAC del 12,5%.

Gráfico 34. Evolución del número de trabajadores promedio (incl. personas emprendedoras y trabajadores por cuenta ajena)



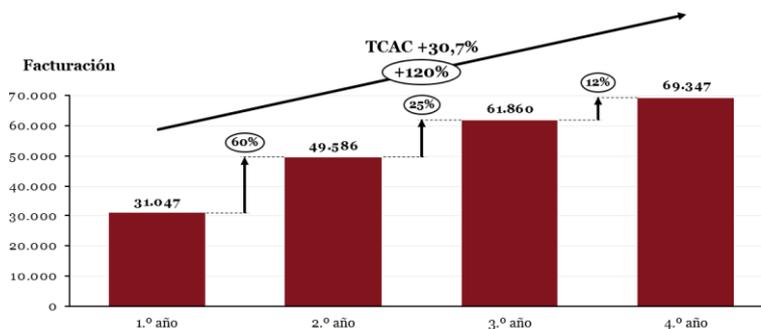
Fuente: Análisis PwC en base a resultados de la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

- **Facturación:** En término medio, la facturación de los negocios que empiezan el *mentoring* se sitúa en 31.047 euros. Entre el primer y el segundo año es cuando experimenta un crecimiento mayor, próximo al 60%. Aunque en los siguientes años el ritmo de crecimiento se ralentiza, **tras cuatro años la facturación se incrementa, en promedio, en 120%**, lo que supone un TCAC de cerca del 31%.

Las empresas participantes han aumentado sus plantillas en un 60%

<sup>17</sup> Se dispone de información sobre 2013, 2014, 2015 y 2016 para el caso de las variables económicas (facturación y resultado empresarial) y también para 2017 para el caso del empleo. Por tanto, se ha calculado la trayectoria para como máximo cuatro años para de las variables económicas y para cinco años para el empleo.

Gráfico 35. Evolución de la facturación media

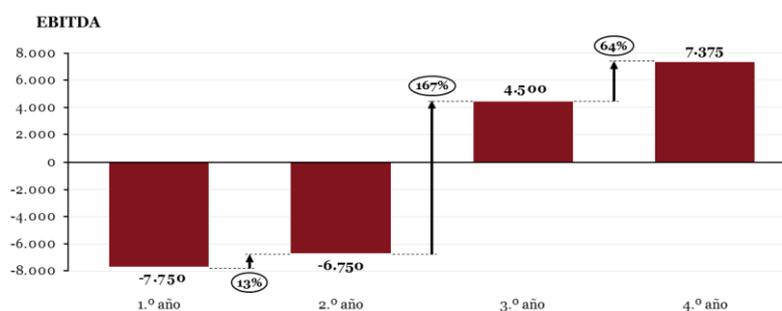


Fuente: Análisis PwC en base a resultados de la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

En promedio, las empresas han duplicado su facturación

- Resultado empresarial:** Por último, resulta especialmente relevante analizar la evolución del resultado empresarial, aproximado aquí a través del EBITDA<sup>18</sup>, ya que la rentabilidad de los negocios resulta fundamental para su sostenibilidad a largo plazo. En este ámbito, tal y como ilustra el Gráfico 36, las empresas empiezan el proceso de *mentoring* con un resultado negativo, que en promedio alcanza los -7.750 euros. Sin embargo, **tras un par de años consiguen superar el *break-even* o umbral de rentabilidad y empiezan a registrar beneficios.** En el cuarto año, los beneficios se consolidan y alcanzan, de media, los 7.375 euros.

Gráfico 36. Evolución del resultado empresarial promedio



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017).

“En el tiempo que llevamos he notado un cambio radical. Sin este programa hubiera sido imposible que llegáramos donde estamos”

“El programa me ha ayudado a minimizar riesgos, y también a prever nuevos y saber afrontarlos en el futuro, además de consolidar lo que ya existía y darle un nuevo giro, aumentando las ganancias”

<sup>18</sup> Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

## 4.4. Supervivencia empresarial

Debido a los riesgos inherentes de la actividad emprendedora, 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, en el presente estudio también se ha llevado a cabo un análisis sobre 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.

---

*La tasa de supervivencia de las empresas que han participado en el programa de mentoring es del 87%, el doble de la media española*

---

Para ello, se ha recopilado informado a través de dos vías. En primer lugar, a través de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras*, se solicitó a los jóvenes información sobre el momento de creación de su empresa y sobre su evolución posterior (mantenimiento de la actividad, venta o cierre). En segundo lugar, se recopiló información sobre la identificación de las empresas de la *base de datos de emprendedores y negocios de YBS* y se realizó una búsqueda de las mismas en la base de datos Informa D&B, que contiene información sobre la actividad administrativa, comercial y financiera de un gran número de empresas españolas (y, de forma específica, sobre las fechas de apertura y cierre). De forma conjunta, a través de las dos vías se ha recopilado información sobre 182 empresas.

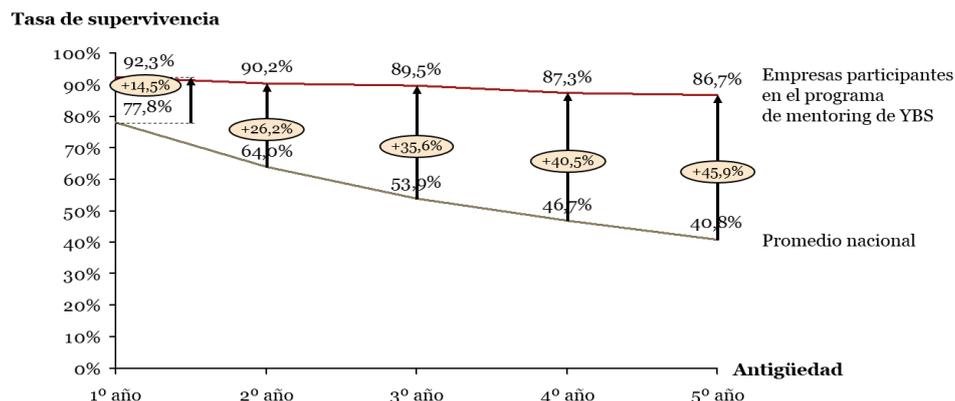
De las 182 empresas analizadas, únicamente 23 han registrado un cierre en el periodo analizado (desde el inicio de la actividad hasta el momento de realizar el análisis, a finales de 2017). Si se analiza la evolución en función de los años de trayectoria que acumula cada empresa, se obtiene que, tras el primer año, cierran un 7,7% de los negocios y, pasados 5 años, un 13,3%. De forma equivalente, **la tasa de supervivencia del primer año asciende a 92,3% y, tras cinco años, a 86,7%**.

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, **la tasa de supervivencia de las empresas que han participado en el programa es muy superior a la media nacional**. Los datos nacionales se refieren a los contenidos en el “Informe sobre la creación de empresas en España y su impacto en el tiempo”, del Consejo Económico y Social de España, del 2016. Según este informe, en el primer año de actividad cerca del 22% de los negocios finaliza su actividad, y un 15% adicional lo hace el segundo año. A partir de entonces, la tasa va decreciendo hasta que al 5º año suelen permanecer en la actividad únicamente en torno al 41% de las empresas que empezaron.

En base a esta información, **las empresas que han participado en el proceso de mentoring de YBS alcanzan una tasa de supervivencia muy superior a la del conjunto de las empresas españolas**. Esta diferencia asciende a 14,5 puntos porcentuales tras el primer año de actividad y se amplía hasta alcanzar el 45,9%. Es decir, **transcurridos cinco años, la**

**tasa de supervivencia de los negocios que han participado en el programa de mentoring es el doble que la del resto de la economía.**

Gráfico 37. Evolución de la supervivencia empresarial



Fuente: Análisis PwC basado en la Encuesta a emprendedores y emprendedoras (2017), información de YBS, base de datos Informa D&B y Consejo Económico y Social de España (2016).

## 4.5. Conclusiones

En términos generales, se puede concluir que el programa de *mentoring* de YBS está consiguiendo su principal objetivo: ayudar a los jóvenes emprendedores a crear y desarrollar sus propias empresas. Aunque la mayoría de los emprendedores y las emprendedoras se inician en el *mentoring* con solo un proyecto empresarial o empresa de reciente creación, **tras su paso por el programa, prácticamente la totalidad de las empresas se encuentran consolidadas e, incluso, el 60% están creciendo o expandiéndose.**

A esta evolución contribuye el mejor desempeño empresarial que consiguen las personas emprendedoras en sus negocios como consecuencia del aprendizaje y desarrollo de conocimientos y habilidades. En términos cuantitativos, tras participar en el programa, los negocios experimentan un avance respecto a su potencial de, entre otros:

- ✓ un 52% en el desarrollo de su producto o servicio
- ✓ un 44% en la atracción y el mantenimiento de clientes
- ✓ un 43% en gestión profesionalizada
- ✓ un 42% en posicionamiento de mercado y red de contactos

Los emprendedores y las emprendedoras consideran **al mentoring el principal motivo de estos avances** (un 67% en promedio).

Además de a través de la percepción de las personas emprendedoras, la positiva evolución de las empresas se refleja también en la evolución de las principales variables empresariales.

En término medio, las empresas que han participado en el programa han conseguido:

- ✓ más que **duplicar su facturación** en cuatro años,
- ✓ aumentar un **60% el número de empleados** en cinco años
- ✓ conseguir **beneficios a partir del tercer año**
- ✓ el **doble de supervivencia empresarial** que la media nacional tras cinco años

## *5. Impacto sobre socios locales*



*“Estoy muy agradecido, primero a mi socio local por proponerme participar en el programa de mentoring de YBS, y luego a todos los mecanismos y entidades que financian y trabajan en ello. Para mi hacen un trabajo muy valioso”*

*El programa de mentoring supone para los socios locales un factor crucial y diferencial para ofrecer un servicio de consolidación empresarial de calidad, basado en una metodología internacional y contrastada*

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. Para los socios locales, la adhesión a YBS y, especialmente, la adhesión al *programa de mentoring*, supone un factor crucial y diferencial para ofrecer un servicio de consolidación empresarial de calidad, basado en una metodología internacional y contrastada y el acceso a un ecosistema de relaciones con diferentes agentes empresariales.

A continuación, se explora con más detalle el impacto que supone para las organizaciones el hecho de ser socios locales del programa de *mentoring* de YBS. Este análisis se estructura en torno a cuatro áreas: los colaboradores y recursos, los servicios proporcionados, los clientes/emprendedores/empreendedoras y la situación económica y financiera.

Para llevar a cabo este análisis se parte de la información recabada a través de la *Encuesta* y las *Entrevistas a socios locales*, a través de las cuales se solicitó a los socios locales 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, y se pidió que aportaran información para refrendar y complementar estas valoraciones.

*“Nos permite transferencia de conocimientos, nos permite mejorar en el trabajo, nos permite innovar”*

## **5.1. Impacto sobre colaboradores y recursos**

En primer lugar, se ha estudiado el efecto que genera el programa sobre la capacidad de los socios locales para acceder a recursos clave para el desarrollo de su actividad. A continuación, se presentan los resultados y las conclusiones extraídas.

- **Influencia alta sobre la capacidad para establecer relaciones de colaboración con otros socios (valorada cuantitativamente con una puntuación de 4,2 sobre 5)**

En el momento en el que un socio local se adscribe a la red de YBS, tiene acceso a una red de instituciones que desarrollan actividades paralelas a las suyas en otros ámbitos geográficos, a nivel nacional e internacional. Este hecho supone para muchos una oportunidad de colaborar, crear sinergias y compartir *best practices*. Estas relaciones aportan más contactos y visibilidad además de reputación, lo que impacta en su posicionamiento. Todo lo anterior redundando en la creación de un mayor valor para la red y para los emprendedores y las emprendedoras.

- **Influencia alta sobre la capacidad para acceder a recursos clave (4,1 sobre 5)**

Complementariamente a las relaciones de colaboración, el programa permite el acceso a recursos clave que los socios locales no poseían con anterioridad, y que ellos mismos han identificado como la *“metodología contrastada a nivel*

*internacional*”, la formación recibida de YBS, el intercambio de conocimientos y una plataforma tecnológica *in place*.

Asimismo, para ofrecer servicios de *mentoring* resulta fundamental disponer de acceso al que probablemente es el recurso estratégico más relevante: los mentores y mentoras. Preguntados específicamente sobre la influencia que tiene la adhesión al programa de YBS sobre la capacidad de las organizaciones para atraer a voluntarios adecuados y predispuestos a ejercer de mentores o mentoras, los socios locales la han valorado como alta. En particular, destacan el acceso a profesionales directivos de grandes compañías con los que YBS establece acuerdos de colaboración.

Los socios indican que las personas voluntarias que actúan como mentoras se sienten atraídas, no sólo gracias a la satisfacción personal que reciben al ayudar a otros de manera altruista, sino también por el “*reconocimiento a su trayectoria profesional*”, el prestigio internacional de YBS y la posibilidad de acceder a nuevos contactos profesionales a través de la comunidad de mentores y mentoras de YBS.

Los socios locales valoran muy positivamente las consecuencias que esta mayor involucración y satisfacción de los mentores y mentoras generan sobre sus propias organizaciones y que, fundamentalmente, les ayuda a mejorar su imagen, visibilidad e incluso les ofrece una “*mayor capacidad de acceso a la financiación*”.

## **5.2. Impacto sobre los servicios proporcionados**

En segundo lugar, se ha analizado la potencial influencia del programa sobre los servicios ofertados por las organizaciones y sobre su calidad. En este ámbito, los socios destacan fundamentalmente la contribución del programa a la construcción de una propuesta de servicios de valor, completa y atractiva para las personas emprendedoras.

- **Influencia muy alta sobre la propuesta de valor de sus servicios (4,6 sobre 5)**

Uno de los aspectos diferenciales del programa de *mentoring* de YBS frente a otras actividades de fomento del emprendimiento es la propuesta de valor que ofrece y que tiene sus raíces en la adaptación a las necesidades específicas de cada beneficiario y de su negocio, en un enfoque centrado en el desarrollo de competencias de las personas y en la experiencia emprendedora real de las personas mentoras, y que va mucho más allá del clásico proceso de consultoría centrado en aspectos técnicos y orientados únicamente a la consecución de objetivos empresariales.

Además, los socios han manifestado que el programa sirve para complementar y mejorar la oferta de servicios de apoyo a las personas emprendedoras que ya poseían, sumado a la misma un programa orientado a facilitar la consolidación y crecimiento de estos negocios de reciente creación, que han demostrado sobradamente su capacidad para “*incidir significativamente en las posibilidades de éxito de los proyectos*”.

Además, añade un elemento internacional y diferenciador, que sirve para mejorar el posicionamiento de estas organizaciones.

- **Influencia alta sobre la capacidad para generar relaciones profesionales entre personas emprendedoras, mentoras y socios locales (4,1 sobre 5)**

La red de YBS en España proporciona un ecosistema de fomento del emprendimiento para empoderar a los jóvenes participantes, que acaba generando un entorno en el que crear y afianzar relaciones profesionales entre las personas emprendedoras, las mentoras y los propios socios locales. Según han expresado los socios locales, el aumento de las interacciones entre los profesionales es extremadamente positiva, en la medida en la que da lugar a colaboraciones, ampliaciones de la red comercial y el desarrollo de propuestas de mayor valor añadido.

De hecho, según indican los socios locales, ésta constituye una de las principales fortalezas del programa.

### **5.3. Impacto sobre los beneficiarios**

El tercer ámbito analizado hace referencia a las personas emprendedoras. En este punto, se ha explorado la potencial contribución del programa de YBS sobre la capacidad de los socios locales para acceder a los emprendedores y las emprendedoras y/o para mejorar su relación con ellos.

- **Influencia media-alta sobre la capacidad para captar beneficiarios (3,4 sobre 5)**

Los impactos sobre la atracción y captación provienen de aspectos comentados anteriormente, como la ampliación de los servicios ofrecidos, los acuerdos de colaboración y el prestigio e imagen de marca que ofrece la red de YBS y el programa de *mentoring*. En este sentido, se identifica la importancia del “*boca a boca*” entre los jóvenes participantes que, al estar satisfechos, lo recomiendan a sus contactos y a otros emprendedores y emprendedoras de su entorno.

Según han indicado los socios locales, la influencia no afecta sólo a la capacidad de las organizaciones para atraer a personas emprendedoras sino también a su perfil: más jóvenes, con más negocios en fase de consolidación y con mejor preparación y actitud para abordar sus proyectos empresariales.

- **Influencia alta sobre la relación con los beneficiarios (4,3 sobre 5)**

Los beneficios de la participación en el programa trascienden a la captación y afectan también a la duración y la calidad de la relación entre la organización y los jóvenes. El desarrollo del programa de *mentoring* implica una relación relativamente larga y continuada en el tiempo. Esta relación mantenida en el tiempo permite a los socios locales crear y estrechar lazos de confianza y sentido de pertenencia, lo que repercute sobre la calidad del acompañamiento mediante “*encuentros regulares y cercanos*”. Lo anterior aumenta la probabilidad de que los jóvenes sigan vinculados a las organizaciones una vez finalizado el programa, lo que, en algunos casos, desemboca en que “*emprendedores y emprendedoras de éxito puedan convertirse en un futuro en mentores o mentoras*”.

## 5.4. Impacto sobre la situación económica y financiera

Los socios locales, además de participar y formar parte de la red internacional de YBS, 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 a jóvenes emprendedores. En relación a este hecho, se ha explorado el potencial efecto que esta atribución económica tiene sobre la situación económica de las organizaciones.

- **Influencia medio-baja sobre la situación económico-financiera (2,8 sobre 5)**

Aunque el grado de influencia de este aspecto varía en función del tamaño de cada socio local y de su recorrido dentro del programa, de manera general ha sido valorada como medio-baja. La poca relevancia que otorgan los socios a este aspecto se debe, en algunos casos, al reconocimiento de que la financiación aportada por YBS no es suficiente para cubrir todos los costes del programa y a las dificultades de algunas organizaciones para conseguir la cofinanciación necesaria.



## 6. *Impacto del programa de mentoring sobre la sociedad*



*“Mi mentor tiene una experiencia brutal, que me ha hecho abrir la mente, ampliar la visión y buscar nuevas salidas”*

*La actividad económica de los negocios que han participado en el programa de mentoring genera un impacto positivo sobre variables macroeconómicas, así como sobre las finanzas públicas*

El apoyo de YBS a las personas emprendedoras a través del programa de *mentoring* da lugar a una amplia variedad de impactos favorables sobre la economía española que se corresponden, principalmente, con la actividad económica generada gracias al apoyo del *mentoring* a emprendedores, emprendedoras y negocios, expuesta en las secciones 3 y 4.

La actividad económica vinculada a estos negocios contribuye positivamente a las principales magnitudes macroeconómicas, entre las que se encuentran el empleo, la producción y el Producto Interior Bruto (PIB), a la vez que mejora las finanzas públicas nacionales como consecuencia, fundamentalmente, del aumento de la recaudación fiscal y de la reducción del gasto en prestaciones por desempleo.

En este apartado se presentan los resultados derivados de la estimación de ambos factores. El periodo temporal de análisis comprende los años naturales completos desde el inicio del programa (2013-2016), de forma que se excluye 2017 por no disponer de información sobre el año completo en la fecha de realización del presente estudio.

## **6.1. Impacto económico**

De forma general, la actividad empresarial constituye el motor central de generación de riqueza y empleo de un país. Por un lado, las empresas aportan valor añadido en la venta de sus bienes y servicios y contribuyen al empleo a través de la contratación de trabajadores (o del autoempleo). Por el otro, la actividad que desarrollan genera a su vez demanda para otras empresas en la medida en la que para producir sus bienes y servicios necesitan de una serie de bienes y servicios intermedios (proporcionados por sus proveedores). Pero no solo eso, ya que, de forma agregada, la actividad económica generada como consecuencia de estos dos factores acaba repercutiendo positivamente sobre la renta de los trabajadores y, en consecuencia, también sobre su consumo y, de nuevo, sobre el nivel de actividad económica del país.

De forma equivalente, **los negocios que han participado en el mentoring contribuyen también a la generación de riqueza y empleo y, el programa de YBS, en la medida en la que resulta clave para poner en marcha estos negocios, aumentar sus probabilidades de éxito y fomentar su crecimiento y expansión, tal y como se expuso en las secciones 3 y 4, puede considerarse un elemento central en esta contribución.**

El impacto sobre la economía de estos negocios y del programa analizado (en adelante, impacto del programa de *mentoring*) se genera fundamentalmente a través de tres vías. La primera, a través del valor añadido generado por los negocios que han participado en el programa (impacto directo); en segundo lugar, 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. (efecto indirecto) y, en tercer lugar, como consecuencia del aumento de rentas salariales derivado del incremento de la actividad económica y del consumo que conlleva (impacto inducido). La Ilustración 1 describe brevemente cada uno de estos efectos.

Ilustración 1. Desagregación de los impactos económicos por naturaleza del impacto



En este estudio se estima el impacto del programa de *mentoring* desglosado por la naturaleza del impacto y para las principales variables macroeconómicas:

- **Empleo.** La variable empresarial que se utiliza como referencia es el número de ocupados (incluye tanto a los empleados por cuenta propia, como a los empleados por cuenta ajena).
- **Producción.** La variable empresarial equivalente a esta magnitud es la facturación.
- **PIB.** El equivalente empresarial del PIB es el Valor Añadido Bruto (VAB), que incluye tres variables: sueldos y salarios, beneficio empresarial y tributos.

Para la estimación de estos impactos se ha utilizado la metodología *Input-Output*, técnica estándar para estimar el impacto económico de empresas, iniciativas, eventos e infraestructuras (ver Anexo 1 para más detalle).

### 6.1.1. Impacto directo

A continuación, se presentan los resultados del impacto directo, que se corresponde con la suma de las variables empresariales correspondientes a los negocios que han participado en el programa de *mentoring* para cada una de las macromagnitudes estimadas (empleo, producción y PIB). Para la cuantificación de estos impactos se ha utilizado la información de partida proporcionada por YBS sobre los negocios, los resultados de la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras* e información pública de la Contabilidad Nacional.

#### 6.1.1.1. Impacto directo en empleo

El impacto directo en empleo se corresponde con el número de personas ocupadas en las empresas que han participado en el programa de *mentoring* desde el año de inicio de su participación en él.

Para el cálculo de este impacto se ha utilizado la siguiente información: i) año del inicio de la participación de cada negocio en el programa de *mentoring*, ii)

empleados de cada empresa (tanto emprendedores y emprendedoras como trabajadores por cuenta ajena) y iii) evolución temporal del número de empleados. La información relativa a las dos primeras cuestiones ha sido obtenida de la base de datos sobre negocios proporcionada por YBS. La última ha sido estimada a través de las respuestas a la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras*.

Tabla 1. Impacto directo en empleo acumulado por años

Empleo (Abs.)	2013	2014	2015	2016
Emprendedores/as	91	268	599	1.160
Trabajadores	8	60	203	489
<b>Total</b>	<b>99</b> (64 FTE)	<b>328</b> (224 FTE)	<b>802</b> (552 FTE)	<b>1.649</b> (1.174 FTE)

Fuente: Análisis PwC.

Nota: El empleo está expresado en términos absolutos. Además, los totales también incluyen los empleos "equivalentes a tiempo completo" o FTE según sus siglas en inglés.

En 2013, el número de trabajadores que tenían los negocios que participaron en el programa de *mentoring* ascendió a 99 en términos absolutos, la inmensa mayoría, emprendedores o emprendedoras. **El empleo** de los siguientes años, al incluir el impacto acumulado de los años previos, **se incrementa notablemente y alcanza los 1.649 en 2016**. La composición del empleo de estos negocios está **mayoritariamente integrada por personas emprendedoras**, aunque la proporción de trabajadores por cuenta ajena es mayor en las cifras correspondientes a los últimos años. El motivo es que los valores de los primeros años hacen referencia a negocios relativamente jóvenes, que tienen muy pocos trabajadores más allá de los propios emprendedores y emprendedoras, mientras que los de los últimos años recogen el empleo de empresas con una trayectoria más larga que en promedio, han crecido incorporando a trabajadores por cuenta ajena.

### 6.1.1.2. Impacto directo en producción

El impacto directo en producción se corresponde con la **facturación de las empresas que han participado en el programa de mentoring** desde el momento en el que han participado en él. De forma equivalente al empleo, el impacto en producción de cada uno de los años incluye la facturación de los negocios que participaron en cada uno de los años en el programa, así como la facturación de los que participaron en años previos.

Para su cuantificación se han seguido los siguientes pasos. En primer lugar, se ha calculado la facturación media por empleado de los negocios que han participado en el programa desglosada por sector<sup>19</sup> a partir de la información obtenida en la *Encuesta a emprendedores y emprendedoras*. Posteriormente, en base a la información sobre el año de inicio de la participación en el programa, el sector y el número de trabajadores de la base de datos proporcionada por YBS, se ha estimado la facturación correspondiente a cada negocio en cada uno de los

Los negocios que han participado en el programa de mentoring han generado 1.649 puestos de trabajo directos en el periodo 2013-2016

<sup>19</sup> Se considera como sector a cada uno de los grupos definidos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

años.<sup>20</sup> Finalmente, se han agregado los resultados para cuantificar el impacto agregado de cada año.

*Los negocios que han participado en el programa de mentoring han generado una facturación acumulada de casi 41 M€ en el periodo 2013-2016*

Tabla 2. Impacto directo en producción por años

Producción (€)	2013	2014	2015	2016	Total
Total	1.365.627	4.718.525	11.118.769	23.746.976	<b>40.949.897</b>

Fuente: Análisis PwC.

En 2013, los 43 primeros negocios en participar en el programa sumaron conjuntamente una facturación de 1,4 M€. Con la incorporación de nuevas empresas y el aumento de la facturación de las ya existentes, la producción se multiplicó por más de 3 en 2014 y por más de 2 en 2015 y 2016 hasta alcanzar este último año 23,7 M€ (facturación correspondiente a 558 empresas). **En conjunto, el impacto directo para todo el periodo 2013-2016 ascendió a cerca de 41 M€.**

Por sectores, los resultados son los que se muestran en la Tabla 3. El más relevante en términos de producción es Información y comunicaciones (19%), dentro del que destacan fundamentalmente servicios de telecomunicaciones, servicios de programación, consultoría y otros servicios relacionados con la informática. Los siguientes sectores por orden de importancia son los sectores relacionados con la energía (17%), las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (10%) o las actividades profesionales (9%).

Tabla 3. Impacto directo en producción por sectores beneficiados

Actividad económica	Total
Información y comunicaciones	7.944.714
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	7.037.983
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	4.050.666
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3.778.715
Industria manufacturera	3.355.404
Otros servicios	2.974.201
Comercio, reparación de vehículos de motor y motocicletas	2.889.384
Actividades sanitarias y de servicios sociales	2.410.379
Hostelería	2.327.408
Educación	2.069.996
Construcción	616.996
Actividades administrativas y servicios auxiliares	605.816
Actividades financieras y de seguros	438.557
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	240.312
Transporte y almacenamiento	116.758
Actividades inmobiliarias	89.502
Actividades de los hogares de personal doméstico; bienes y servicios para uso propio	3.108
<b>Total</b>	<b>40.949.897</b>

Fuente: Análisis PwC.

<sup>20</sup> Las respuestas de la *Encuesta a emprendedores* no cubrían todos los grupos CNAE. Para estimar la facturación de aquéllos no cubiertos, se ha utilizado la información de producción y ocupación de cada grupo de la Contabilidad Nacional y se ha ajustado por el ratio general de respuestas de la *Encuesta*.

### 6.1.1.3. Impacto directo en PIB

Por último, el impacto en términos de PIB se corresponde con la suma de valores añadidos de las empresas que han participado en el programa de *mentoring*. De forma análoga a las otras magnitudes, el impacto en PIB de cada uno de los años incluye el VAB de los negocios que participaron en ese año en el programa más los de los años anteriores.

Para su cálculo, se ha estimado el valor añadido bruto de cada una de las empresas participantes en el programa de *mentoring* desde el año de inicio de su participación. Estos valores se han estimado a partir de la información sobre el sector de actividad al que pertenece cada negocio, su facturación estimada y la relación entre producción y PIB del sector.

Tabla 4. Impacto directo en PIB por años

PIB (€)	2013	2014	2015	2016	Total
<b>Total</b>	621.447	2.280.450	5.600.085	11.852.397	<b>20.354.379</b>

Fuente: Análisis PwC.

Los negocios que han participado en el programa de mentoring han contribuido al PIB en 20,4 M€ de forma acumulada en el periodo 2013-2016

Como se observa en la Tabla 4, el impacto en PIB en 2013 ascendió a 0,6 M€. En los siguientes años esta cifra se incrementó sustancialmente en línea con la evolución de la producción hasta alcanzar casi los 11,9 M€ en 2016. En conjunto, en los cuatro años, se generó un impacto directo en términos de PIB de más de 20,3 M€, o, dicho de otro modo, **los negocios que han participado en el programa de mentoring han generado entre 2013 y 2016 más de 20,3 M€ en sueldos y salarios, beneficios y tributos.**

Por sectores, la relevancia es similar a la obtenida en términos de producción. El sector que acumula la mayor parte del impacto en PIB continúa siendo el de información y comunicaciones (19%), seguido de las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (11%), la energía (11%) y las actividades profesionales (10%).

Tabla 5. Impacto directo en PIB por grupos de sectores beneficiados (2013-2016)

Actividad económica	Total
Información y comunicaciones	3.842.784
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	2.222.492
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	2.175.056
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2.114.166
Otros servicios	1.807.863
Educación	1.765.794
Comercio, reparación de vehículos de motor y motocicletas	1.591.065
Actividades sanitarias y de servicios sociales	1.590.770
Hostelería	1.340.216
Industria manufacturera	755.273
Actividades administrativas y servicios auxiliares	369.383
Actividades financieras y de seguros	267.246
Construcción	251.822
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	134.877
Actividades inmobiliarias	73.094
Transporte y almacenamiento	49.366
Actividades de los hogares de personal doméstico; bienes y servicios para uso propio	3.108
<b>Total</b>	<b>20.354.379</b>

Fuente: Análisis PwC.

## 6.1.2. Impacto indirecto e inducido

Paralelamente al impacto directo de su actividad, los negocios que han participado en el programa de *mentoring* han generado un impacto económico adicional, el indirecto, debido al efecto arrastre que provocan los gastos realizados en aprovisionamiento.<sup>21</sup> Por ejemplo, cuando una empresa realiza un gasto en suministro eléctrico, estos recursos van a parar a las empresas del sector eléctrico, que ven incrementadas sus necesidades de producción y, como consecuencia, también sus proveedores (y los proveedores de los proveedores, desencadenando un efecto multiplicador en la cadena de suministro).

Adicionalmente, una parte de los sueldos percibidos por las personas emprendedoras y sus empleados y una parte de los sueldos y salarios recibidos por los empleos generados como consecuencia del impacto indirecto se destinan al consumo. El efecto de este consumo sobre la actividad económica da lugar al tercero de los impactos, el impacto inducido.

El primer paso para la estimación de los impactos indirectos e inducidos es la medición de los gastos realizados en España por los negocios que han participado en el programa de *mentoring*. Para estimar esta cifra, se ha seguido un procedimiento basado en el supuesto de que estas empresas se aprovisionan igual que el conjunto de las empresas de su sector. De esta forma, partiendo de la información sobre facturación estimada de cada uno de los negocios, se ha estimado el gasto en consumos intermedios y se ha distribuido sectorialmente utilizando para ello información de la Contabilidad Nacional.

### 6.1.2.1. Impacto indirecto e inducido en empleo

En términos de empleo, el impacto indirecto e inducido generado por los negocios que han participado en el programa de *mentoring* asciende a 11 empleos equivalentes en 2013, número que incrementa hasta alcanzar los 210 en 2016.

Tabla 6. Impactos indirectos e inducidos en empleo acumulado (FTE)

Empleo (FTE)	2013	2014	2015	2016
Impacto indirecto	7	26	62	136
Impacto inducido	4	14	34	73
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>96</b>	<b>210</b>

Fuente: Análisis PwC.

Nota: El empleo está expresado en empleos “equivalentes a tiempo completo” o FTE según sus siglas en inglés.

<sup>21</sup> De forma general, el impacto indirecto incluye el efecto arrastre generado tanto por el gasto como por las inversiones realizadas por las empresas. Sin embargo, en este caso únicamente se dispone de información sobre los gastos y no sobre las inversiones y, por tanto, el impacto indirecto no incluye el efecto arrastre adicional que producirían estas últimas. La cifra proporcionada, por tanto, subestima el impacto indirecto total.

### 6.1.2.2. Impacto indirecto e inducido en producción

En términos de producción, el impacto indirecto e inducido de 2013 supuso 1,6 M€. Esta cifra ascendió considerablemente en los años siguientes, hasta casi alcanzar los 27 M€ en 2016. En conjunto, para los cuatro años analizados, la producción generada de forma indirecta e inducida por la actividad de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* es de 46,5 M€.

Tabla 7. Impactos indirectos e inducidos en producción

Producción (€)	2013	2014	2015	2016	Total
Impacto indirecto	1.157.301	3.797.669	8.579.247	18.403.018	<b>31.937.234</b>
Impacto inducido	412.487	1.587.301	3.967.976	8.571.504	<b>14.539.269</b>
<b>Total</b>	<b>1.569.788</b>	<b>5.384.970</b>	<b>12.547.223</b>	<b>26.974.522</b>	<b>46.476.503</b>

Fuente: Análisis PwC.

### 6.1.2.3. Impacto indirecto e inducido en PIB

Por último, en términos de PIB, el impacto indirecto e inducido de 2013 ascendió a 0,7 M€ en 2013 y, tres años después, la cifra ya suponía cerca de 13 M€. En conjunto, entre 2013 y 2016 los negocios que participaron en el programa de *mentoring* generaron de forma indirecta e inducida casi 22,3 M€ de PIB en la economía.

Tabla 8. Impactos indirectos e inducidos en PIB

PIB (€)	2013	2014	2015	2016	Total
Impacto indirecto	502.527	1.715.055	3.979.921	8.499.540	<b>14.697.044</b>
Impacto inducido	215.487	829.218	2.072.901	4.477.819	<b>7.595.425</b>
<b>Total</b>	<b>718.014</b>	<b>2.544.274</b>	<b>6.052.822</b>	<b>12.977.359</b>	<b>22.292.469</b>

Fuente: Análisis PwC.



### 6.1.3. Impacto económico total

A continuación se presenta una tabla resumen del impacto económico total generado por la actividad de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* en términos de cada una de las magnitudes analizadas y desglosadas por tipo de impacto.

Tabla 9. Desglose de los impactos económicos por magnitud y naturaleza

	Producción	PIB	Empleo (FTE)
<b>Impacto total 2013</b>	<b>2.935.415</b>	<b>1.339.461</b>	<b>74</b>
Impacto directo	1.365.627	621.447	64
Impacto indirecto	1.157.301	502.527	7
Impacto inducido	412.487	215.487	4
<b>Impacto total 2014</b>	<b>10.103.496</b>	<b>4.824.723</b>	<b>263</b>
Impacto directo	4.718.525	2.280.450	224
Impacto indirecto	3.797.669	1.715.055	26
Impacto inducido	1.587.301	829.218	14
<b>Impacto total 2015</b>	<b>23.665.992</b>	<b>11.652.907</b>	<b>648</b>
Impacto directo	11.118.769	5.600.085	552
Impacto indirecto	8.579.247	3.979.921	62
Impacto inducido	3.967.976	2.072.901	34
<b>Impacto total 2016</b>	<b>50.721.497</b>	<b>24.829.756</b>	<b>1.383</b>
Impacto directo	23.746.976	11.852.397	1.174
Impacto indirecto	18.403.018	8.499.540	136
Impacto inducido	8.571.504	4.477.819	73
<b>Impacto total 2013-2016</b>	<b>87.426.400</b>	<b>42.646.848</b>	
Impacto directo	<b>40.949.897</b>	<b>20.354.379</b>	
Impacto indirecto	<b>31.937.234</b>	<b>14.697.044</b>	
Impacto inducido	<b>14.539.269</b>	<b>7.595.425</b>	

Para el conjunto del periodo, los negocios que participaron en el programa generaron un impacto en producción de 87,4 M€

El impacto total en términos de empleo equivalente a tiempo completo asciende a 1.383

Fuente: Análisis PwC

Nota: El empleo está expresado en empleos “equivalentes a tiempo completo” o FTE según sus siglas en inglés.

El impacto total, que incluye tanto el directo, indirecto e inducido, ha sido el siguiente:

- **El impacto total del programa de *mentoring* en términos de producción** para todo el periodo 2013-2016, correspondiente al impacto económico generado por la actividad económica de las empresas que han participado en él asciende a **87,4 M€**.
- **En términos de PIB**, el impacto del programa de *mentoring* para el periodo 2013-2016, correspondiente a los beneficios, los sueldos y salarios y los tributos generados como consecuencia de la actividad de las empresas que han participado en el programa asciende a **42,6 M€**.
- Por último, en el conjunto del periodo se generaron **1.383 empleos FTE**.

## **6.2. Impacto sobre las finanzas públicas**

### **6.2.1. Impacto en recaudación fiscal**

El estímulo que provoca la actividad económica vinculada a los nuevos negocios también genera una contribución económica adicional al incidir positivamente sobre los ingresos que recibe la Administración Pública en concepto de impuestos y cotizaciones sociales.

A continuación se cuantifica este efecto a través de la estimación del impacto sobre la recaudación fiscal que tienen los siguientes impuestos y cotizaciones:

- Impuestos de Sociedades
- Cotizaciones sociales
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Por un lado, el incremento de la producción nacional genera un impacto positivo sobre los beneficios empresariales, medidos de acuerdo con la Contabilidad Nacional Española en términos de Excedente Bruto de Explotación (EBE) y, por tanto, sobre la recaudación por Impuesto de Sociedades. Por otro lado, el incremento estimado del número de ocupados conlleva un incremento de la masa salarial, que a su vez supone un incremento de los ingresos de la Administración por dos vías: las cotizaciones sociales, tanto a cargo de la empresa como a cargo de los trabajadores, y la recaudación por IRPF. Por último, los propios consumos de las empresas y de los asalariados generan un mayor ingreso de IVA por los productos que adquieren con las rentas generadas. En la Tabla 10 se muestran los impactos fiscales estimados, desglosados por tipo de impuesto, año y naturaleza del impacto.

Como se recoge en la tabla, **para el periodo de análisis (2013-2016), la actividad económica directa de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* y su impacto indirecto e inducido han dado lugar a un incremento de la recaudación relevante que, de forma agregada, asciende a 19,8 M€.**

Tabla 10. Desglose de los impactos fiscales por magnitud y naturaleza

	Impacto fiscal	Impuesto Sociedades	IRPF	Cotizaciones Sociales	IVA
<b>Impacto total 2013</b>	628.171	105.074	79.194	170.505	273.398
Impacto directo	283.681	48.333	38.285	85.513	111.550
Imp. indirecto & inducido	344.490	56.741	40.909	84.992	161.848
<b>Impacto total 2014</b>	2.228.224	303.715	302.481	655.926	966.102
Impacto directo	1.052.459	136.196	155.260	349.382	411.621
Imp. indirecto & inducido	1.175.766	167.520	147.221	306.543	554.481
<b>Impacto total 2015</b>	5.383.235	649.068	701.397	1.640.756	2.392.013
Impacto directo	2.624.794	288.423	371.767	901.898	1.062.706
Imp. indirecto & inducido	2.758.440	360.646	329.630	738.858	1.329.306
<b>Impacto total 2016</b>	11.531.313	1.401.147	1.484.549	3.542.048	5.103.569
Impacto directo	5.566.521	612.708	784.756	1.943.025	2.226.033
Imp. indirecto & inducido	5.964.792	788.439	699.793	1.599.024	2.877.536
<b>Impacto total</b>	19.770.943	2.459.005	2.567.620	6.009.236	8.735.082
<b>Impacto directo</b>	9.527.454	1.085.659	1.350.067	3.279.818	3.811.910
<b>Impacto indirecto &amp; inducido</b>	10.243.488	1.373.346	1.217.553	2.729.418	4.923.172

Fuente: Análisis PwC.

## 6.2.2. Ahorro en prestaciones por desempleo

Por último, se ha calculado el ahorro de la Administración en concepto de prestaciones por desempleo. Para este cálculo, se ha tenido en cuenta la proporción de empleados y personas emprendedoras que iniciaban el programa de *mentoring* para cada uno de los años y se ha estimado qué proporción de los mismos provenían del desempleo y de percibir una prestación. Los resultados se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Ahorro por prestaciones sociales generado por el programa de *mentoring*

Ahorro en prestaciones por	2013	2014	2015	2016	Total
Directo	38.289	148.415	345.997	680.174	<b>1.212.875</b>
Indirecto + Inducido	30.355	108.657	239.692	515.244	<b>893.948</b>
<b>Total</b>	<b>68.645</b>	<b>257.072</b>	<b>585.689</b>	<b>1.195.418</b>	<b>2.106.824</b>

Fuente: Análisis PwC.

Para el conjunto del periodo, el empleo generado gracias a la actividad económica de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* ha generado un ahorro para las Administraciones Públicas en concepto de prestaciones por desempleo de 2,1 M€, algo más de la mitad (1,2 M€) de forma directa. De esta manera, los emprendedores pasan de ser receptores pasivos de los fondos públicos como prestación por desempleo, por rentas mínimas, etc. a ser “contribuyentes activos” en la sociedad.

El impacto en la recaudación fiscal total para el periodo 2013-2016 alcanzó los 19,8 M€

El empleo generado gracias a la actividad económica de los negocios que han participado en el *mentoring* ha generado un ahorro para las Administraciones Públicas de 2,1 M€ en prestaciones por desempleo en el periodo 2013-2016

## 6.3. Conclusiones

La contribución del programa de *mentoring* a las finanzas públicas, derivada del incremento de ingresos y reducción de gastos generados por la actividad económica y el empleo de los negocios que han participado en dicho programa asciende, para el conjunto del periodo analizado (junio de 2013-junio de 2017), a 19,8 M€. Por conceptos:

- ✓ El aumento de la recaudación por **Impuesto de Sociedades** asciende a **2,5 M€** (1,1 M€ generados directamente en los propios negocios que han participado en el *mentoring*).
- ✓ El incremento de la recaudación por **IRPF** alcanza los **2,6 M€** (1,4 M€ generados de directamente por los sueldos y salarios de los negocios).
- ✓ El aumento de las **cotizaciones sociales** asciende a **6 M€** (3,3 M€ generados de forma directamente por los sueldos y salarios de los negocios).
- ✓ El incremento de la recaudación por **IVA** alcanza los **8,7 M€** (3,4 M€ generados de directamente por los sueldos y salarios de los negocios).

Adicionalmente, el **ahorro en prestaciones por desempleo** asciende a **2,1 M€** (1,2 M€ gracias al empleo generado de forma directa).



# Anexo 1 – Modelo Input-Output

El cálculo de los impactos económicos (producción, PIB y empleo) se ha realizado mediante un modelo “*Input-Output*” construido a partir de datos de las Contabilidad Nacional de España.

Los modelos *input-output* son una técnica cuantitativa estándar y ampliamente utilizada para cuantificar el impacto económico de actividades económicas, inversiones o eventos, entre otros. Están basados en el modelo de producción de *Leontief*, en el cual los requisitos de producción de una economía equivalen a la demanda intermedia de bienes y servicios por parte de los sectores productivos más la demanda final, tal y como se aprecia en la siguiente expresión:

$$X = AX + y$$

donde  $X$  es un vector columna que representa las necesidades de producción de cada sector de la economía (un total de 63 en la Contabilidad Nacional de España),  $y$  es un vector columna que representa la demanda final de cada sector, y  $A$  es una matriz (63 filas x 63 columnas), denominada de coeficientes técnicos, que por filas indica para cada sector en concreto el porcentaje de su producción que se destina a cada uno de los restantes sectores de la economía, y por columnas indica también para cada sector el peso sobre su producción de los bienes y servicios que demanda de cada uno de los restantes sectores de la economía.

La expresión anterior puede también mostrarse de la siguiente forma:

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ \dots \\ X_{63} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{163} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{263} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{363} \\ & & & \dots & \\ a_{661} & a_{662} & a_{663} & \dots & a_{6663} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ \dots \\ X_{63} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ \dots \\ y_{63} \end{bmatrix}$$

donde:

- $X_i$  son las necesidades de producción del sector  $i$ ,
- $Y_i$  es la demanda final del sector  $i$ ,
- $a_{i1}, a_{i2}, a_{i3}, \dots, a_{i63}$  son los porcentajes de la producción del sector  $i$  que se destina a los sectores  $1, 2, 3, \dots, 63$ , respectivamente, y
- $a_{1i}, a_{2i}, a_{3i}, \dots, a_{63i}$  son los pesos sobre la producción del sector  $i$  de los bienes y servicios demandados, respectivamente, de los sectores  $1, 2, 3, \dots, 63$ .

Reordenando la expresión anterior, se pueden calcular las necesidades de producción de una economía ( $X$ ) a partir de la demanda final ( $y$ ) que ésta tiene que atender de la siguiente forma:

$$X = (I-A)^{-1} y,$$

donde  $(I-A)^{-1}$  es la matriz inversa de Leontief, o matriz de multiplicadores de producción, que se utiliza para calcular los impactos.

---

La matriz de multiplicadores de producción que utilizamos en nuestro análisis ha sido calculada a partir de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística. Esta matriz permite determinar, por cada euro desembolsado o invertido en los distintos sectores de la Contabilidad Nacional (esto es, por cada euro de demanda final, el impacto en términos de producción bruta (esto es, las necesidades de producción).

A partir de la matriz de multiplicadores de producción se procede a calcular los multiplicadores de empleo. Para ello, utilizando datos del Instituto Nacional de Estadística, se calcula en primer lugar para cada sector los coeficientes directos de empleo (ratio entre número de empleados y producción). Los multiplicadores de empleo se derivan posteriormente multiplicando la matriz de multiplicadores de producción por un vector columna con los coeficientes directos de empleo calculados para cada sector.

Los multiplicadores para el cálculo de los efectos inducidos se obtienen a partir de información de: (i) el peso de las rentas de los hogares (remuneración de los asalariados) sobre la producción de cada uno de los sectores afectados, (ii) la distribución del consumo de los hogares por sectores, y (iii) la propensión marginal al consumo estimada para la economía española.

# Anexo 2 – Estimación impacto sobre la sociedad

## Impuesto de Sociedades

La actividad económica vinculada a los negocios que han participado en el programa de *mentoring* da lugar a un incremento de los beneficios empresariales y, por tanto, a un aumento de la recaudación del Impuesto de Sociedades. La estimación de este impacto se ha realizado a través de las siguientes cuatro etapas:

- **Cálculo del Excedente Bruto de Explotación (EBE)**

El EBE es un indicador del beneficio de las empresas españolas utilizado en la contabilidad nacional y se refiere a la diferencia del valor de la producción y la suma de consumos intermedios, remuneración de los asalariados y otros impuestos netos sobre la producción.

Para su estimación, se ha partido del impacto en producción desglosado por sectores y se ha estimado la proporción que supone el EBE sobre el total de la producción para cada uno de ellos. Posteriormente, se ha obtenido el impacto en EBE como la agregación del producto de la producción y la proporción de EBE de cada sector.

- **Cálculo de la base imponible**

De acuerdo con los datos de la contabilidad nacional y de la Agencia Tributaria, la base imponible del Impuesto de Sociedades sobre el Resultado Bruto de Explotación de la economía española fue de 77,9% en 2013, 62,1% en 2014, 52,4% en 2015 y 57,5% en 2016. Por tanto, el impacto estimado en la base imponible se obtiene multiplicando el EBE por las anteriores proporciones.

- **Obtención del tipo medio**

El tipo que se aplica a la base imponible es el tipo promedio, que se obtiene directamente del *Informe Anual de Recaudación Tributaria*, publicado por la Agencia Tributaria. De acuerdo con este informe, este tipo fue de 19,3% en 2013, de 20,5% en 2014, de 22,3% en 2015 y de 20,9% en 2016.

- **Cálculo del impacto en la recaudación del Impuesto de Sociedades**

Finalmente, el impacto en la recaudación por Impuesto de Sociedades se calcula multiplicando el impacto en la base imponible por el tipo medio para cada uno de los años.

## Cotizaciones sociales

Para el cálculo del impacto en las cotizaciones sociales, es preciso diferenciar entre las cotizaciones a cargo de las empresas y las cotizaciones a cargo de los trabajadores.

Las **cotizaciones sociales a cargo de las empresas** se obtienen multiplicando la proporción que representan las cotizaciones sociales sobre la remuneración de los asalariados para cada sector. Para la estimación de la remuneración de asalariados, se ha partido del impacto en producción desglosado por sectores y se ha estimado la proporción que supone la remuneración de asalariados sobre el total de la producción para cada uno de ellos.

Por su parte, el impacto en las **cotizaciones sociales a cargo de los trabajadores** se calcula multiplicando los sueldos y salarios por el tipo general de las cotizaciones sociales, que es del 6,35% para todos los años.<sup>22</sup>

## Impuesto sobre la Renta a las Personas Físicas

El impacto en la recaudación del IRPF se ha calculado multiplicando los impactos en los sueldos y salarios por el tipo medio del IRPF. Este tipo medio fue del 16,1% en 2013, 16,0% en 2014, 14,9% en 2015 y 14,6% en 2016, de acuerdo con la información de la Agencia Tributaria. Para la estimación de los sueldos y salarios, se ha partido del impacto en producción desglosado por sectores y se ha estimado la proporción que suponen los sueldos y salarios sobre el total de la producción para cada uno de ellos y posteriormente, se ha agregado el producto de la producción por la proporción de sueldos y salarios de cada sector.

## Impuesto sobre el Valor Añadido

La actividad económica de los negocios que han participado en el programa de *mentoring* repercute también positivamente sobre la recaudación por IVA a través de varias vías.

Por un lado, los negocios realizan una serie de consumos intermedios para aprovisionarse de los bienes y servicios necesarios para la elaboración o prestación de sus productos o servicios, sobre los que soportan IVA. La recaudación por el IVA soportado en consumos intermedios de los negocios participantes en el programa constituye el impacto indirecto. Para su estimación, se ha estimado el volumen de consumos intermedios generados por los negocios a partir de la estimación del impacto directo en producción y de la proporción de consumos intermedios sobre la producción de cada negocio, aproximada a través de la de su sector según los datos de la Contabilidad Nacional.

Por otro lado, los negocios generan un valor añadido sobre los bienes y servicios intermedios, lo que provoca que el IVA repercutido sobre sus productos y servicios sea superior al soportado por sus consumos intermedios. En este sentido, se ha considerado que los negocios contribuyen a la recaudación fiscal a través del IVA asociado al Valor Añadido Bruto que genera su actividad. Este efecto se considera impacto directo en recaudación por IVA.

Por último, el incremento de la actividad económica generada como consecuencia del incremento del empleo y de los sueldos y salarios por la producción generada de forma inducida también aumenta la recaudación por IVA. Este último efecto es el impacto inducido en recaudación por IVA.

## Prestaciones de desempleo

Finalmente, la creación de empleo provocaría una disminución del gasto de la Administración en concepto de prestaciones de desempleo. Para la estimación de este impacto se han seguido dos procedimientos.

Por un lado, se ha considerado que tanto el empleo por cuenta ajena creado por los negocios que han participado en el *mentoring* como el empleo generado a través de los efectos indirectos e inducidos constituyen nuevo empleo. En lo que respecta a estos empleos, se ha calculado el ahorro en prestaciones mediante la siguiente fórmula:

$$\Delta PD = \Delta \text{Empleos (FTE)} \cdot \% \text{prestación} \cdot \text{€prestación} \cdot \text{duración},$$

donde:

- **APD** es el ahorro final de la Administración en concepto de prestaciones de desempleo.

---

<sup>22</sup> Ver bases y tipos de cotización de la Seguridad Social

([http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)).

- **$\Delta$ Empleos** es el incremento del número de trabajadores en FTE. Esta magnitud se ha estimado con el número de empleos absolutos generados, por las horas medias efectivas trabajadas reportadas por el INE, sobre el total de la jornada laboral semanal de 40 horas.
- **%prestación** es el porcentaje de desempleados que reciben prestaciones de desempleo en España. Este porcentaje se corresponde con la tasa de cobertura reportada por el Ministerio del Gobierno, que ascendió a 62,3% en 2013, a 58,9% en 2014, a 55,8% en 2015 y a 55,1% en 2016.
- **€prestación** es el importe medio anual de una prestación de desempleo en España, neto de la cuota a la Seguridad Social. Para ello, se ha obtenido el dato de la prestación bruta media (proporcionado por el Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Empleo y Seguridad Social) y se le ha deducido el importe correspondiente a la cuota de la Seguridad Social.<sup>23</sup> De acuerdo con esta información, la media del importe neto anual de una prestación de desempleo ascendió a 9.089 en 2013, a 9.309 en 2014, a 8.933 en 2015 y a 8.933 en 2016.
- **Duración** es el tiempo (en años) que los trabajadores que han conseguido un empleo, y que cobraban alguna prestación por desempleo, habrían seguido cobrando dicha prestación en el caso de que hubiesen seguido desempleados. Para calcular el impacto en las prestaciones de desempleo, se ha supuesto una duración media de 6 meses.

Por otro lado, se ha considerado que sólo una parte del empleo directo, correspondiente a los emprendedores y las emprendedoras, genera ahorro en concepto de prestaciones por desempleo. En concreto, a partir de la información de la base de datos de YBS, se ha calculado la proporción que provenían de una situación de desempleo, obteniendo una cifra de 14,3%. Así, se ha calculado el ahorro en prestaciones por desempleo para estas personas de forma análoga a lo descrito anteriormente.

---

<sup>23</sup> La cuota a la Seguridad Social se ha calculado multiplicando la base de cotización mínima (893 euros mensuales en 2016) por el tipo correspondiente (6,35%).

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., 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.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopersInternational Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

---

# #PonUnMentorEnTuVida

[www.youthbusiness.es](http://www.youthbusiness.es)