www.madrimasd.org

Análisis de la Red de Mentores madri+d

Autores: A. Castrosqui-Florián, J.A.Blanco-Serrano,
E. Diaz-Sánchez

Madrid, junio de 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: Antecedentes y justificación 3

2. OBJETIVOS Y ALCANCE 6

3. METODOLOGÍA 7

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Análisis estratégico..... 8

4.1. Análisis externo. Factores relevantes del entorno 8

4.1.1. Macroentorno: Análisis PEST 8

4.1.2. Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Benchmarking... 10

4.1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... 10

4.1.2.2. Benchmarking 11

4.2. Análisis interno. Factores clave del éxito 14

4.2.1. Perfil de los implicados 14

4.2.2. Nivel de precisión del estudio 17

4.2.3. Análisis de cuestionarios cumplimentados por *mentees* 20

4.2.4. Análisis de cuestionarios cumplimentados por mentores..... 25

1. INTRODUCCIÓN: Antecedentes y justificación

Las EBT, empresas de base tecnológica, tienen como motor la investigación y la innovación. Fundamentan su desarrollo en el conocimiento científico y en el desarrollo tecnológico, sus integrantes tienen un perfil muy alto, especializado y cualificado.

En el último *Retrato de la PYME* publicado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; se indica que el 99,9% de las empresas de España entran en la definición de pequeñas y medianas empresas (pymes), siendo el 95% de ellas microempresas. Por esta razón, nuestra economía se basa en su cantidad y calidad.

PYMES	
Microempresas	1-9 asalariados
Pequeñas	10-49 asalariados
Medianas	50-249 asalariados

Tabla 1: Clasificación de PYMES

Los emprendedores son de vital importancia para el desarrollo del país, pues son los encargados de promover la competitividad y el crecimiento, un activo muy significativo con capacidad de generar puestos de trabajo y entrar en el sistema financiero.

Existen organizaciones y medidas que ofrecen guiar a los emprendedores, tanto a nivel europeo, como nacional. En concreto, en la Comunidad de Madrid, la Fundación madri+d impulsa el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica con distintos tipos de programas:

- ESA BIC Comunidad de Madrid: Centro de Incubación de Empresas de la Agencia Espacial Europea (ESA) y la Comunidad de Madrid.
- Healthstart: La cual favorece la creación de *startups* tecnológicas del sector de salud.
- Programas para otro tipo de tecnología emergente que no encaje en las anteriores.

Este apoyo lo logran al ofrecer los servicios:

- BAN madri+d: Una red de inversores (*Business Angels Network*)
- **Red de Mentores madri+d**
- Otros, como: Formación, SME instrument coaching, consultoría, premios…

Según lo maduro que se encuentre el proyecto o empresa emprendedora, resultan más adecuados unos servicios que otros. El *mentoring* se considera una ayuda de excelencia que sin duda es de mucho valor para cualquier etapa del proyecto emprendedor.

Con la siguiente imagen se pretende explicar la diferencia ente los distintos tipos de servicio en la fundación, así como la excelencia de la Red de mentores:

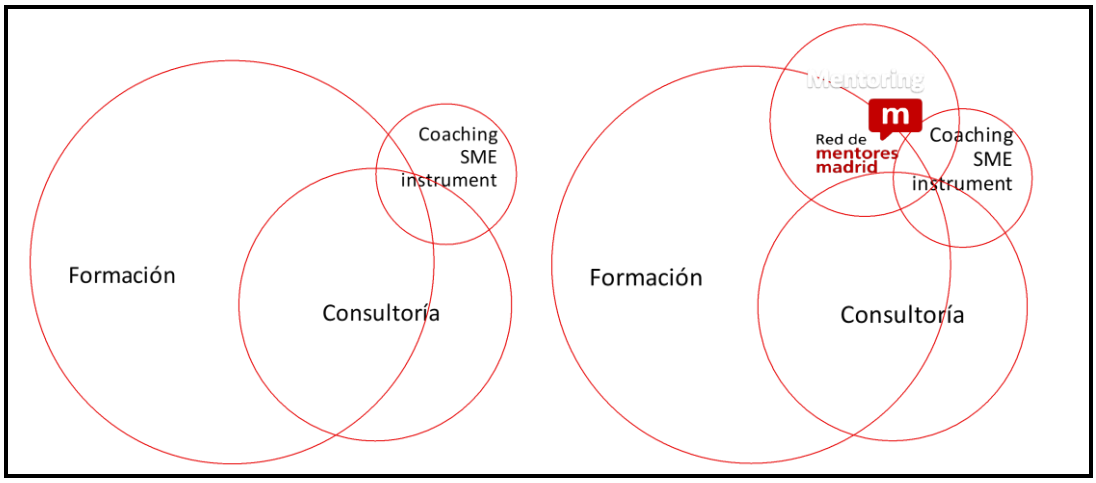

Tabla 2: Puntos comunes entre distintos servicios. Formación, consultoría, coaching, mentoring.

Un **formador** proporciona conocimiento para que el emprendedor se haga responsable de su propio aprendizaje y pueda hacer uso práctico de la teoría.

Un **consultor** toma la responsabilidad de los cambios o mejoras que se ejecuten en la empresa, pero no es necesario que proporcione nuevos conocimientos al emprendedor.

Un **coach** hace reflexionar al emprendedor para que se haga responsable de su propio aprendizaje y pueda llegar a conseguir sus objetivos a corto plazo, su papel es táctico.

Sin embargo, un **mentor** sí facilita conocimiento y experiencias al mentorizado, tomando la responsabilidad de ponerlo en práctica. No basa su acción en técnicas para reflexionar, formar o elaborar mejoras, pero sí puede actuar ejecutando este tipo de actividades. Sus objetivos son a más largo plazo, ya que se crea una relación con el *mentee*, su papel es estratégico.

En la fundación el mentor realiza su labor de manera altruista y es él quien elige a qué emprendedor o emprendedores ofrecer su servicio. Para ello, se crean encuentros donde los emprendedores intentan captar su interés y presentan brevemente sus ideas.

La relación entre el mentor y el *mentee* es muy importante, por esa razón cuentan con un gerente que se encarga de emparejarlos según sus intereses y campos de experiencia.

Además, hoy en día existe una certificación de *business* mentor madri+d la cual guía a los mentores para que no se les escape ninguna área en la que apoyar a su *mentee*.

Esta guía aborda temas como:

- El desarrollo del modelo de negocio
- Internacionalización
- Inversión durante el desarrollo
- Conceptos jurídicos básicos
- Transmisión de competencias y herramientas
- Comunicación a *stakeholders* 4.0

Cabe mencionar que, gracias a un estudio realizado en 2018 ("Caracterización y necesidades de las Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTs) en el periodo 2004-2018" del Director y Coordinador de proyectos del Área del Emprendedor de Base Tecnológica en la Fundación para el Conocimiento madri+d), se reconoce que de entre todos los servicios que ofrece la fundación, **el *mentoring* es el más valorado y mencionado** por los propios emprendedores, por delante de programas de incubación/aceleración y búsqueda de inversión.

Lo anterior, junto al hecho de que tanto Mark Zuckerberg, CEO de *Facebook*, contase con Steve Jobs como mentor, reuniéndose con frecuencia para discutir temas como la gestión de la empresa o las mejoras prácticas comerciales; como Bill Gates, cofundador de *Microsoft,* quien tuvo como mentor al magnate de los negocios Warren Buffett, quienes discutían temas relacionados con los negocios y filantropía, entre otros muchos temas. Nos permite afirmar que el *mentoring*, sin lugar a duda, es un apoyo de excelencia que, al facilitar el emprendimiento, lo acelera.

Conocido el gran impacto que tiene el *mentoring*, es de mucho interés, por un lado, identificar el proceso o las acciones responsables de su excelencia, y por otro, analizar su viabilidad en la escuela.

Para ello, se ha recurrido a los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de Ingeniería en Tecnologías Industriales, con especialidad en Organización Industrial. Empleando herramientas estadísticas, como el coeficiente de correlación de Pearson y la matriz de confusión, prueba de métodos de regresión lineal para el estudio, todos ellos temas pertenecientes al contenido de asignaturas como: **Estadística, Diseño de Experimentos y Modelos de Regresión** y **Control Estadístico de Procesos**. Árboles de decisión, de la asignatura de **Métodos Cuantitativos de Ingeniería de Organización I**. El empleo de la escala Likert como método de evaluación en los cuestionarios, de la asignatura **Investigación de Mercados**. La realización de un análisis de viabilidad supone, otras cosas, conocer el análisis estratégico y entender el mercado, cuestiones trabajadas en asignaturas como **Creación de Empresas** e **Introducción al *Marketing***. Además, para poder plasmar la planificación temporal del presente TFG, se ha elaborado la estructura de descomposición del trabajo (EDT) y un diagrama de Gantt, ejercicio practicado en asignaturas como **Proyectos** y **Operaciones Productivas**. También, se emplean otros conocimientos adquiridos por iniciativa propia, relacionados con *Data Science*: *Machine Learning*.

2. OBJETIVOS Y ALCANCE

El alcance del proyecto comprende un exhaustivo análisis del entorno del servicio de *mentoring* para emprendedores, tanto externo, como interno. Cabe resaltar que el análisis interno se consigue con el estudio de datos y predicción de resultados, gracias a la información facilitada por la Fundación para el Conocimiento madri+d. Como resultado se puede responder a las preguntas planteadas: ¿Es el *mentoring* una relación de apoyo de excelencia que acelera el proceso de emprendimiento? ¿Podría ser viable establecer este servicio en la escuela?

Los objetivos del proyecto son:

- Mediante la acción de analizar el histórico para identificar las mejoras que se pueden hacer en el servicio de *mentoring* de la Red de mentores de la Comunidad de Madrid:
    - Obtener un análisis interno, fortalezas y debilidades, del servicio de *mentoring* para emprendedores de base tecnológica, extrapolándolo al entorno de la escuela.
    - Conocer el perfil de los mentores y mentorizados, sus demandas.
    - Encontrar los factores clave para realizar un buen *mentoring*.

3. METODOLOGÍA

El carácter del proyecto es el de un trabajo de consultoría-investigativa. Por ello, el procedimiento acordado ha sido el siguiente:

- Reunión inicial en la Fundación: El tutor académico, el director del Área del Emprendedor de Base Tecnológica y la alumna firman el acuerdo en el que se establece el alcance, los objetivos y el plazo establecido para realizar el proyecto, así como la forma de proceder para alcanzarlo.

- Tras la primera reunión se procede a iniciar el trabajo de investigación y consultoría. Se cierran reuniones periódicas entre los interesados para alinear los objetivos y tener control de los avances. Detrás de estas reuniones está el trabajo de investigación, limpieza y análisis de los datos que proporciona la Web de la Red de mentores, se practica 'machine learning' y predicción de resultados, para desarrollar un 'Plan estratégico' con una matriz DAFO y una matriz CAME.

- Reunión final en la Fundación: En ella se comentarán las conclusiones y medirá la satisfacción con el trabajo realizado, dando fin al acuerdo firmado.

- Revisión final y edición: Con objetivo de asegurar que se cumple con todas las condiciones de formato y contenido que aparecen en "*La Guía para la elaboración y defensa del Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster*".

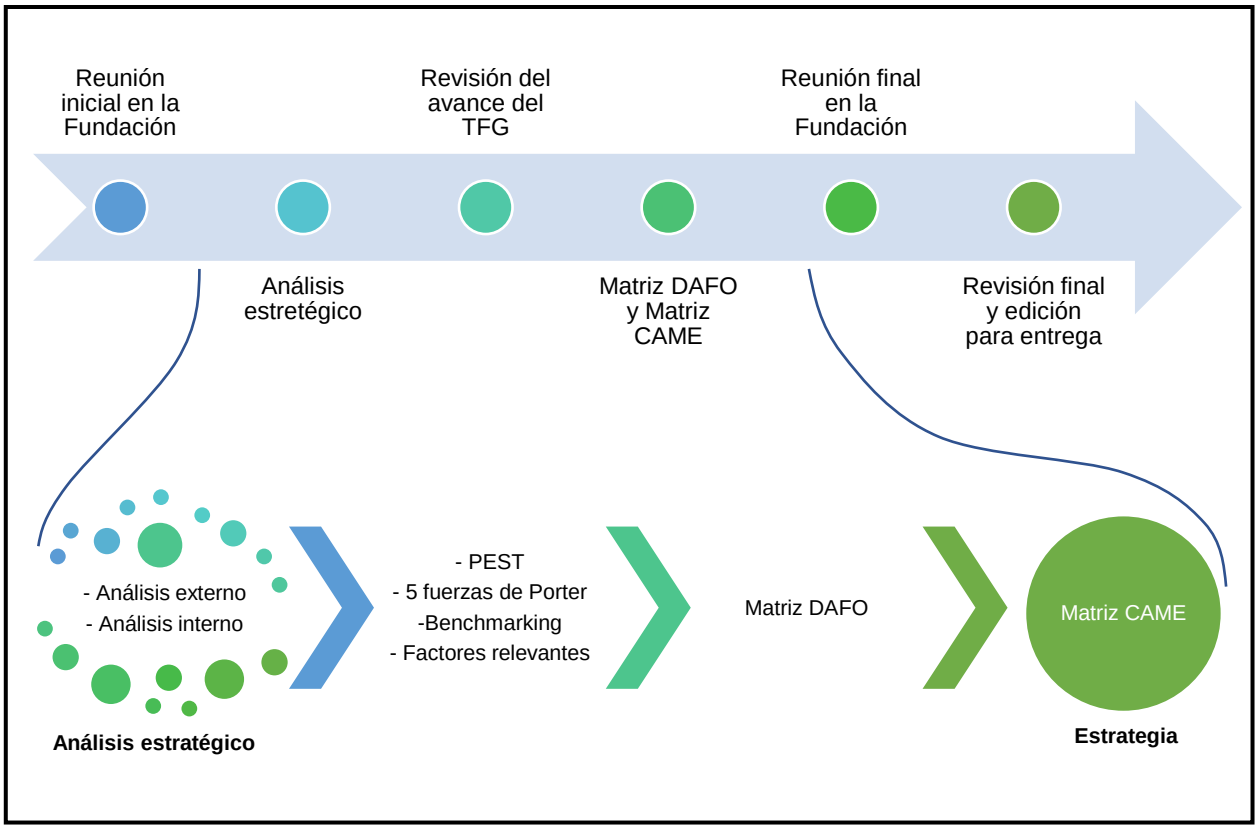

Tabla 3: Metodología empleada en el TFG

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Análisis estratégico

Conocer la viabilidad de un servicio de *mentoring* en la escuela, solo es posible si primero se estudia el entorno en el que se desea establecer. Por ello, en este apartado se recoge el análisis estratégico, con los factores relevantes del entorno y los factores clave de éxito.

4.1. Análisis externo. Factores relevantes del entorno

Una empresa debe tener en cuenta los elementos externos, tanto del macroentorno como del microentorno, esto se debe a que los factores de ambos entornos pueden perturbar de forma positiva o negativa el escenario de la organización.

4.1.1. Macroentorno: Análisis PEST

El macroentorno está constituido por todas aquellas fuerzas externas que no son controlables por la organización e influyen intensamente en el microentorno. La existencia de estas fuerzas hace necesario prever futuras oportunidades y amenazas que conduzcan a desarrollar un plan de acción estratégico.

A continuación, se ha elaborado un análisis PEST(M) para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales que influyen en el desarrollo de un servicio de *mentoring* en un país europeo, en concreto España.

		Análisis	Nivel de impacto				
			Muy negativo	Negativo	Nulo	Positivo	Muy positivo
P	Político	BOE-A-2007-8444. Real Decreto 1032/2017, de 15 de diciembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020.				X	
		Comisión Europea COM (2012) 795 final. Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020					X
		La mentorización aparece en los programas electorales de 2019. Por ejemplo, el PSOE crearía una Red Estatal de Incubadoras y Aceleradoras que apoyaría en su actividad de mentorización y asesoramiento en las distintas etapas de las *startups*.					X
E	Económico	La Ley 14/2013 de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización (27 de septiembre)				X	
		Plataformas de subvención: - "Programa de Crecimiento Empresarial" impulsa el Crecimiento de la Industria Española; - Ice Next, programa de ICEX España Exportación e Inversiones para Pymes españolas que quieren iniciar o consolidar su negocio internacional; - Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), el cual no tiene coste y es					X

		financiado por el Fondo Social Europeo y el Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades; - NEOTEC es un programa del Centro para Desarrollo Tecnológico Industrial y está dirigido a proyectos con una base tecnológica apoyando en su creación y consolidación a estas empresas. - Etc.					
S	Social	La cantidad de emprendedores aumenta, pero por necesidad (*Pull* vs *Push*). (doi:10.5477/cis/reis.166.3)		X			
		Para el apoyo a las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de productos, servicios y/o procesos innovadores, en los que la tecnología juega un pilar imprescindible, se crea el programa: Eurostars Iniciativa de Eureka y la Comisión Europea a través de Horizonte 2020.					X
T	Tecnológico	El programa de "mentoring" para alumnas de ingeniería y arquitectura impulsado en 2016, se extiende. Cuenta con el apoyo de la Comunidad de Madrid, el Fondo Social Europeo y está patrocinada por la Fundación Caja de Ingenieros.				X	
		Gracias a un estudio realizado en 2018, se reconoce que el *mentoring* es el servicio más valorado y mencionado por los propios emprendedores.			X		
M	Medioambiental	Greenpeace ya ha tenido la iniciativa de seleccionar y financiar proyectos de emprendedores sociales que presenten soluciones concretas a problemas medioambientales a nivel nacional.				X	
		A España llega Youth Business International, ONG que promueve el mentoring, a emprendedores en sus primeros meses de andadura, como ayuda al autoempleo.				X	

Tabla 4: Análisis PEST

4.1.2. Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Benchmarking

El microentorno está compuesto por todas las personas interesadas en la organización, cuyas actividades se relacionan directamente con el funcionamiento de la empresa e inciden en los resultados de satisfacción del cliente.

Acto seguido, se muestran los resultados de dos métodos o herramientas de análisis del microentorno:

4.1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con este método, encargado de evaluar la competitividad del sector y estudiar su estructura, se distinguen las siguientes cinco fuerzas:

Es fundamental que haya una relación estrecha entre ellas.

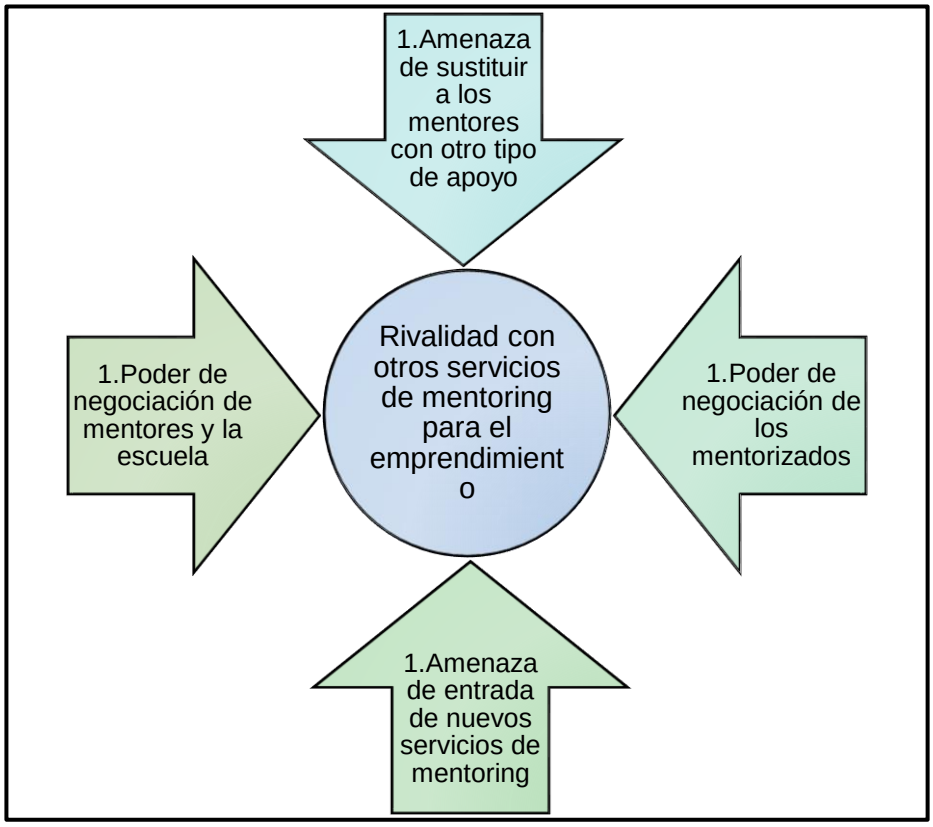

Figura 1: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

1. **Rivalidad con otros servicios de *mentoring* para el emprendimiento**:
   Cada vez resulta más sencillo encontrar organizaciones dedicadas a la mentorización.
2. **Amenaza de entrada de nuevos servicios de *mentoring***:
   La entrada de servicios similares es eminente, como ya se ha visto en el análisis PEST, desde 2016 se lleva instaurando este apoyo en universidades madrileñas. No es de extrañar que esta tendencia vaya a permanecer.

3. **Amenaza de sustituir a los mentores con otro tipo de apoyo:**
   La amenaza se puede encontrar en que no queda clara la labor de los mentores y se confunden las responsabilidades de:

- Un **formador**, quien solo se preocupa por hacer llegar conocimiento al emprendedor, no se responsabiliza de su aprendizaje.
- Un **consultor** no tiene por qué formar al emprendedor, solo le interesa ejecutar cambios o mejoras en la empresa.
- Un **coach** tiene un rol táctico, busca que el que recibe el *coaching* consiga, por su propio aprendizaje, sus objetivos a corto plazo.

El **mentor** facilita conocimiento y experiencias al mentorizado, tomando la responsabilidad de ponerlo en práctica. No basa su acción en técnicas para reflexionar, formar o elaborar mejoras, pero sí puede actuar ejecutando este tipo de actividades. Sus objetivos son a más largo plazo, ya que se crea una relación con el *mentee*, su papel es estratégico.

4. **Poder de negociación de los mentorizados**:
   Los emprendedores toman el rol de los clientes. En gran medida ellos son los que dominan el servicio, ya que el nivel de compromiso, nivel de participación y nivel en el que dejen al mentor colaborar y conocer su proyecto emprendedor, es un factor clave.

5. **Poder de negociación de mentores y la escuela:**
   La fuerza de las organizaciones que apoyan la mentorización es muy alta ya que sin su soporte e implicación real es imposible sacar un proyecto adelante. Cabe destacar que, según los datos de la Red de mentores de madri+d, una vez los mentores se comprometen, su nivel de compromiso suele ser más alto que el de lo de los *mentees*.

4.1.2.2. Benchmarking

Por otro lado, se analiza el entorno actual del *mentoring* al medir y comparar los procesos, estrategias, prestación, perfil, etc. de las empresas que mejor representan a nuestra organización objetivo.

	MIT VMS	Yrityskummit	CIM	Madri+d	ADN Mentors
Origen	2000	2000	2010	**2011**	2015
Sin ánimo de lucro	✓	✓	✓	✓	✗
Servicio a comunidad exclusiva	✓	✓	✓	✓	●
Nº de mentores involucrados	177	70	200	**> 300**	> 150
Nº de emprendedores asistidos	> 1,450	200 / year	> 220	**> 400**	> 110
Cantidad de mentores por emprendedor	1 o más	1	1 o más	1 o más	1 o más
Quién pesa más en la decisión de los integrantes del mentoring	mentor	mentee	mentor	mentor	mentor
Nº reuniones formales	Flexible	3 - 5 (1 for month)	6 (1 for month)	**6 (1 for month)**	7 sesiones
Duración de las reuniones	Flexible	60 min	90 min	**180min***	90 min
Años experiencia mín de mentores	?	?	15-20 años	**15 años**	7 años

Tabla 5: Benchmarking del mentoring

- El **MIT VMS, Venture mentoring service** del instituto tecnológico de Massachusetts, se fundó en el año 2.000 cuando un profesor y un alumno se acercaron para reclamar la necesidad de impulsar el apoyo al emprendimiento por parte de la universidad. Hoy en día cuentan con más de 177 mentores y han asistido a más de 1450 emprendedores. La duración del servicio, el número de reuniones, su frecuencia y duración es muy flexible, básicamente queda en manos de los mentores.
  Se trata de un servicio que se ofrece de manera totalmente voluntaria, siendo este su factor clave. Además, los mentores deben cumplir con ciertas responsabilidades. Cada año deben contribuir con 12.000 horas para mentorizar a aquellos miembros de la comunidad del MIT que tengan ideas para emprender, los mentores del VMS también se encargan de liderar programas y difundir sus prácticas a otras instituciones.

  Han creado un Programa de capacitación que les permite divulgar de manera proactiva sus prácticas a otras universidades y organizaciones en todas partes del mundo. El MIT VMS les inculca un *mentoring* basado en su propio modelo, trata sobre:

  - La metodología para ejercer el *mentoring* grupal
  - Cómo elegir a mentores que tengan un compromiso que se alargue en el tiempo
  - Cómo asegurar una relación correcta éticamente entre el mentor y el *mentee*.
  - Cómo es el protocolo de operación y cómo escalar el modelo.

  Por ejemplo, uno de los servicios capacitados fue el CIM, Chicago Innovation Mentors program, del que se hablará más adelante por haber sido uno de los elegidos a incluir en la *"Tabla 5. Benchmarking del mentoring".*

- **Yrityskummit** es una asociación finlandesa de mentores sin ánimo de lucro que actúa en el área metropolitana ayudando en el emprendimento de las PYMEs, la asociación que actúa a nivel nacional se denomina "Finnish Business Mentors" y cuenta con más de 1200 mentores.

  A Yrityskummit, que comenzó en el año 2000, le corresponden 70 de estos mentores. Por ella pasan 200 emprendedores al año. Hoy en día se ven abordados porque su servicio está siendo más demandado de lo esperado.

  Una vez el emprendedor ha sido seleccionado para sacar provecho del servicio, se realiza un primer encuentro donde se reúne con 2-3 de sus posibles mentores para comunicar sus carencias e intercambiar ideas. Al final del encuentro es el emprendedor quien selecciona al mentor que mejor se ajuste a sus necesidades.

  En una primera reunión se acuerdan los objetivos y el horario de *mentoring*, por lo que es muy flexible. Generalmente son de 3 a 5 reuniones de 60min tras las cuales se da por finalizado la ayuda.

- **El CIM, Chicago Innovation Mentors**, surgió en el 2010, es un servicio sin ánimo de lucro que ofrece un *mentoring* a emprendedores que necesiten comercialización de tecnologías basadas en investigación y estén relacionados con las principales universidades. Hasta ahora han ayudado a más de 220 emprendedores.

  Cuenta con unos 200 mentores, de los cuales un 86% tiene muy alto nivel académico y como mínimo de 15 a 20 años de experiencia.

  Cada mes dan la oportunidad a los emprendedores de presentar sus proyectos a los mentores para despertar su interés, ya que son estos los que se decidirán a quienes quieren como *mentees*.

Cuando se inicia una relación de mentorización, esta debe durar 6 meses. Durante este periodo de tiempo se deben tener reuniones presenciales de unos 90min una vez al mes.

- **ADN mentores** es una red internacional de mentores, creada en Chile con la colaboración de gobierno chileno durante el año 2015. Sigue el programa internacional de The Founder Institute, una aceleradora del emprendimiento. Ha prestado sus servicios a más de 110 emprendedores y cuenta con más de 150 mentores.

  A diferencia de las otras redes mencionadas anteriormente, ADN mentores no es un servicio sin ánimo de lucro. Paga a los mentores por su servicio, justifica la decisión de ceñirse a un *mentoring* formal con el que obtiene el derecho de ejercer un verdadero control del alcance de cada reunión y asegurar que los objetivos se llegan a cumplir.

  Los mentores de su red deben tener más de 7 años de experiencia y se deben comprometer a realizar de 5 a 7 sesiones de 90min con el mentorizado. Fomentan su formación continua y en este 2019 han decidido colaborar con la red de mentores madri+d, animando a sus mentores a obtener la certificación de *business* mentors madri+d.

  Durante la primera sesión se le asigna un desafío al mentor relacionado con los objetivos del proyecto emprendedor, al cual se le debe dedicarle un mínimo de 10 horas de trabajo práctico. Durante la siguiente sesión se revisa el desafío y obtiene una serie de conclusiones. Este proceso se repite hasta la finalización del servicio, con un informe para el mentorizado.

- **La red de mentores madri+d**, es un servicio sin ánimo de lucro que surgió en el año 2011. Cubre las necesidades de las 'startups' al permitirles tener acceso a redes cualificadas de contactos que les ayuden en toma de decisiones y puesta en marcha de iniciativas.

  Dedica su servicio a aquellos emprendedores con proyectos de base tecnológica cuya sede se encuentre en la Comunidad de Madrid. Hoy en día cuenta con más de 300 mentores con unos 15 años de experiencia y son más de 400 empresas las que han pasado por el servicio.

  El proceso seguido en la red es el siguiente:
  - Incorporación:
    - Selección y registro de emprendedores.
    - Invitación y registro de mentores.
  - Asignación:
    - Solicitud de posibles asignaciones
    - Formación de las parejas o grupos de *mentoring*
  - Desarrollo de la relación:
    - Reunión inicial de *mentoring*, para establecer las bases para una relación satisfactoria. Tras ella se prepara al mentor para que conozca el estado emocional y motivacional, así como el estado financiero y técnico.
    - Reuniones sucesivas: La relación es de 6 meses, durante la cual se deben tener reuniones con una periodicidad y duración mínimas, de entre 2 a 4 horas por reunión con una periodicidad que no sobrepase las 4 semanas.
  - Cierre y evaluación
    - Información al gestor: El mentor y el *mentee* deben informar del fin de la relación y pueden cumplimentar formularios relacionados con la satisfacción alcanzada. Además de comunicar la posibilidad de dar continuidad a la relación más allá del periodo establecido inicialmente.

- Información al mentor: Se les comunica los resultados y se agradece el tiempo que han dedicado.

Resulta interesante mencionar que inicialmente la fundación para el conocimiento madri+d realizaba un *mentoring* formal, pagando a los mentores por sus servicios. Pero tras realizar un proyecto en conjunto con el MIT VMS se decidió que el *mentoring* debería ser informal.

Una decisión que se considera lógica por lo siguiente:

- Si hay personas dispuestas a actuar de manera altruista por un servicio se debe aprovechar, reducir costes a la comunidad.
- Al ser un trabajo altruista se asegura que el compromiso es real y que hay un verdadero interés por el proyecto emprendedor que el mentor ha elegido.
- Se evita que un mentor acepte o se proponga para mentorizar a un *mentee* al que, a la hora de la verdad, no podrá ayudar como es debido.

Pero todo tiene sus riesgos y desventajas

- La fundación no puede exigir a los mentores rellenar documentación para un control y seguimiento del servicio. Si lo hacen, lo hacen a voluntad.
- Los mentores pueden perder la motivación en el *mentoring* voluntario ya que hay muchas nuevas asociaciones que han hecho del *mentoring* un negocio y se paga por los servicios.
- Relacionado con lo anterior hay mentores que utilizan la fundación como lanzadera de su carrera como mentores, abandonándola tras su primer servicio.

4.2. Análisis interno. Factores clave del éxito

Este tipo de análisis permite evaluar las capacidades y situación de los recursos de la organización, de esta forma se detectan y potencian las fortalezas, así como sus verdaderos elementos diferenciales y se trabaja para establecer estrategias que neutralicen o eliminen las debilidades.

En este TFG se realiza un análisis interno de un servicio que ya está en funcionamiento. La Red de mentores de la Comunidad de la Madrid, nos da acceso a su Web, desde donde se gestiona el servicio, y nos permite asistir a reuniones y eventos para comprender todo el proceso y los factores humanos y técnicos que son necesarios.

Al contar con todo ese volumen de información se procede a realizar un análisis y evaluación desde un punto de vista crítico, teniendo en cuenta la información ya recabada de otras organizaciones líderes en el servicio de *mentoring*.

Como consecuencia se descubren los elementos que tienen más valor para los clientes (los emprendedores) y se modela un sistema de gestión óptimo del servicio con los elementos fundamentales a tener en cuenta.

4.2.1. Perfil de los implicados

Como la Red de mentores se centra en dar servicio a ‘start-ups’ tecnológicas, se puede obtener una idea muy clara de cuáles son las dificultades que surgen cuando se emprende, así como los conocimientos que más se demandan. Para entender todos los términos empleados, se recomienda ir al apartado “Glosario”.

En el momento de iniciar el estudio habían registrados 179 *teams* en la Mentor Web, el director de la Red informa de la existencia de más proyectos que han pasado por la red, pero en la plataforma no se ha llegado a. registrar ese historial. Además, ese número sigue creciendo conforme pasan los meses. Para evitar alterar datos se decide congelar la información en estos 179 grupos mentorizados.

Cada **proyecto emprendedor** es un caso, pero de la siguiente tabla se concluye que la mayoría de los emprendedores requieren de formación y experiencia en temas de ventas, viabilidad, protección de datos, planificación, toma de decisiones, plan de negocio, entre otros.

Ayuda demandada	**Nº de *teams* que lo demandan**	**% de los 179 *teams* formados**
Ventas	168	93,85%
Viabilidad	168	93,85%
Protección Datos	165	92,18%
Planificación	165	92,18%
Toma de decisiones	165	92,18%
Plan de negocio	162	90,50%
Orientación a resultados	156	87,15%
Ontológica - Visión y Misión - DAFO	139	77,65%
Nuevas Tecnologías	119	66,48%
Motivación	118	65,92%
Marketing	117	65,36%
Marcas	116	64,80%
Laboral	116	64,80%
Habilidades Directivas	116	64,80%
Habilidades de comunicación	67	37,43%
Gestión de personas	59	32,96%
Gestión de conflictos	55	30,73%
Finanzas	55	30,73%
Conciencia de empresa	52	29,05%
Capacidad de influencia	51	28,49%
Comunicación de empresa	51	28,49%
Capacidad de generar contactos empresariales	17	9,50%
Búsqueda de nuevas oportunidades	10	5,59%

Tabla 6: Demandas de mentees en madri+d

Los proyectos emprendedores se definen, entre otras cosas, por los sectores a los que pertenecen cada uno de ellos. La mayoría de los que pasan por la Red se encuentran en el sector TIC y algo más de la mitad también en el sector de Salud-Biomedicina.

Sector al que pertenece el emprendedor	Nº de proyectos en el sector	% de los 179 *teams* formados
TIC - Sociedad de la Información	178	99,44%
TIC - Internet	160	89,39%
TIC - Comunicaciones	129	72,07%
Salud-Biomedicina	97	54,19%
Materiales - Aeroespacio - Nanotecnología e Ingeniería	35	19,55%
Energía y Medio Ambiente	21	11,73%
Biotecnología y Alimentación	6	3,35%

Tabla 7: Sector al que pertenecen los mentees de madri+d

Como ya se ha comentado en apartados anteriores los **mentores** son profesionales con un perfil muy alto, con unos 15 años de experiencia.

Los proyectos pueden ser apoyados por uno o varios mentores, buscando siempre lo que le pueda convenir más al *mentee*. Puede suponerse que contar con más de tres mentores no debe ser muy beneficioso porque coincidir con todos tanto en ideas como en reuniones puede ser complicado.

Hasta ahora el 49% de los proyectos emprendedores fue mentorizado por un solo mentor. Y el 23% mentorizado por tres o más mentores.

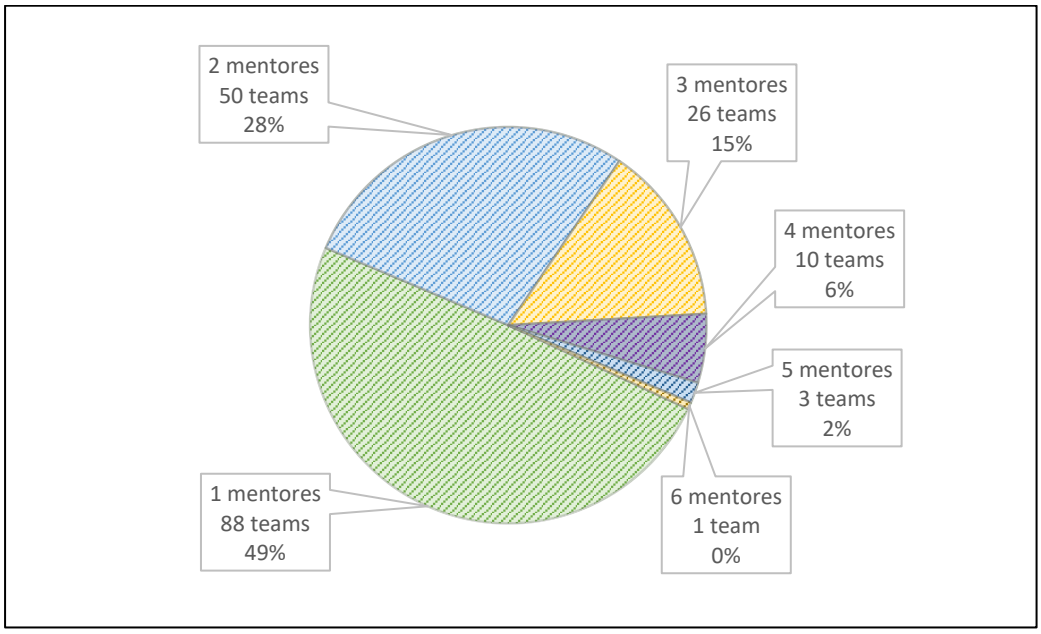

Figura 2: Diagrama que representa el número de mentores por cada relación de mentorización

Hay 179 *teams*, pero solo hay 131 mentores que tienen registrado haber mentorizado a algún proyecto en la Red. Esto se debe a que hay mentores que repiten el servicio y mentorizan a más de un *mentee*. El 41% de los mentores ha llevado un proyecto, el 59% restante ha apoyado a más de uno.

Como se ve en la siguiente gráfica circular, hay un gran abanico de casos, cabe destacar que el 21% de los mentores ha repetido más de 3 veces.

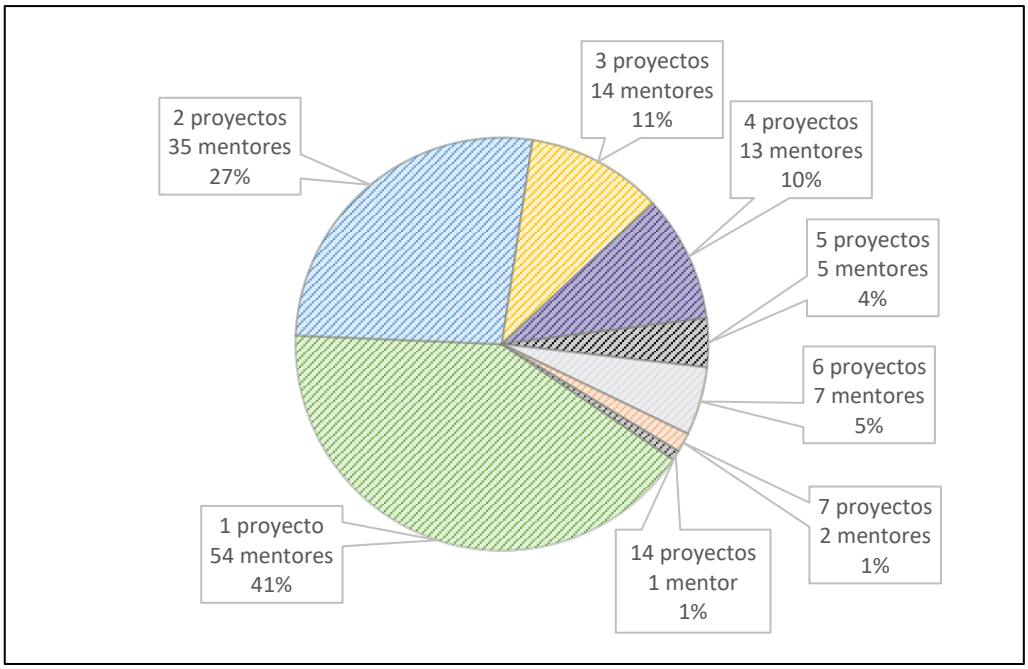

Figura 3: Diagrama que representa el número de proyectos que ha mentorizado cada mentor

Con todo esto, se puede concluir que los mentores están a favor de repetir el servicio y que varios *mentees* están de acuerdo con tener a más de un mentor.

4.2.2. Nivel de precisión del estudio

Es de gran interés la opinión que tienen los mentores y *mentees* respecto al servicio que da la Red. Por ello, de ahora en adelante el trabajo se centrará únicamente en los *teams* que se hayan preocupado en cumplimentar algún tipo de reporte o cuestionario.

Tras un análisis de datos se llega a obtener el grado de participación:

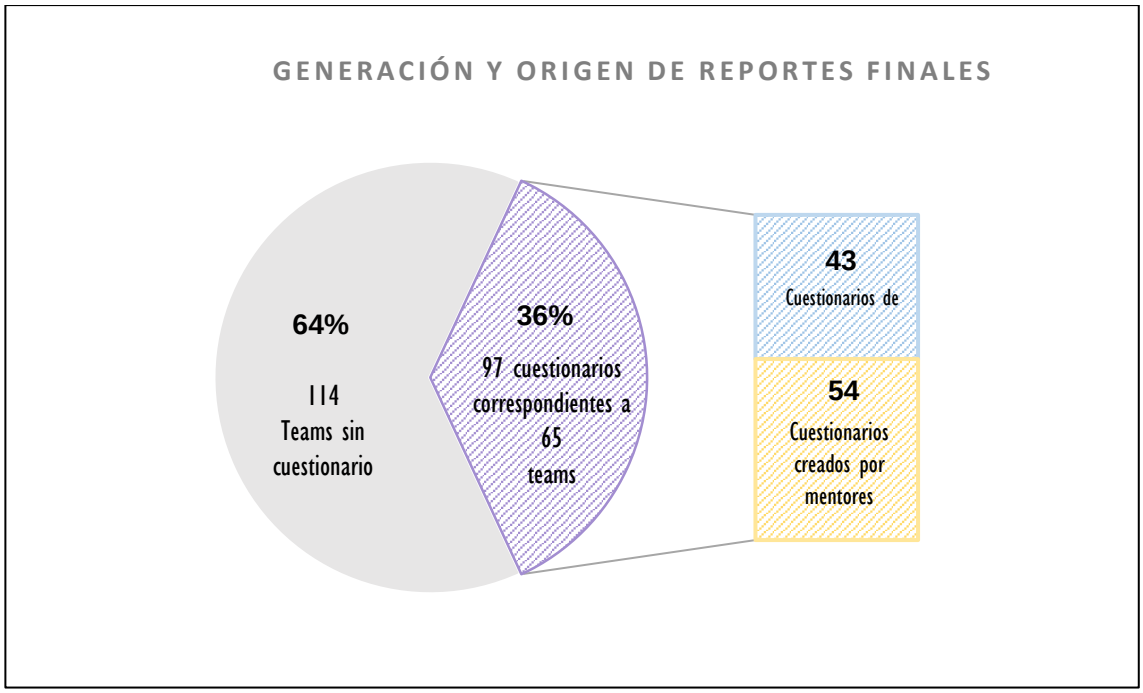

Figura 4: Diagrama representativo de la generación y origen de los cuestionarios finales

De los 179 proyectos que han sido mentorizados, solo el 36% (65 *teams*) ha proporcionado a la Red información sobre lo que opinan del servicio. Esos 65 *teams* han cumplimentado 97 cuestionarios en total, cuestionarios que serán la base todo el análisis del servicio.

54 de estos cuestionarios provienen de los mentores. De manera equivocada, podría pensarse que ellos son los más activos a la hora de informar a la Red sobre la calidad del servicio, la realidad es que se requiere hacer un estudio más acertado. Se calcula a cuánto se corresponde del total los interesados registrados que han iniciado una relación de mentorización:

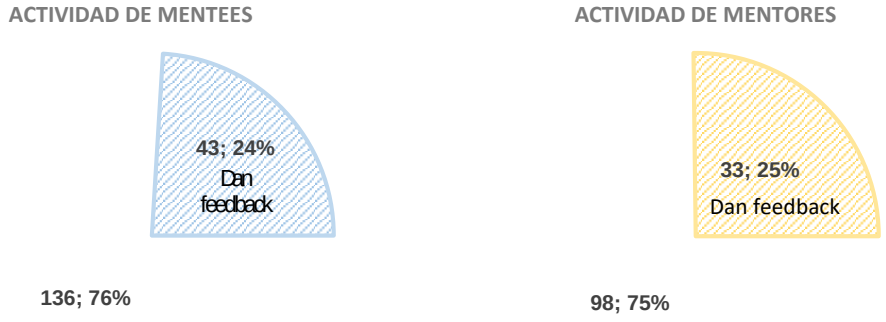

Figura 5: Diagrama sobre la actividad de mentees y mentores

Así, el nivel de 'feedback' que recibe la Red, tanto de *mentees* como de mentores, es prácticamente la misma, entorno al 25%. Este porcentaje es muy bajo, el servicio que se debe implantar en la escuela debe preocuparse por que este número sea mucho mayor para ser cada vez más exitosos en la gestión del mismo.

Por otro lado, para que la información recabada de la fuente nos dé datos reales y no maquillados por falta de precisión. Se necesita analizar el peso que tiene la opinión que se

recibe respecto del total de proyectos mentorizados. No es lo mismo una opinión negativa que corresponde al 1% de los proyectos, que una que corresponde al 50% del total.

Con el siguiente gráfico de barras se puede comparar por año cómo ha evolucionado la participación de los interesados en reportar su opinión del servicio.

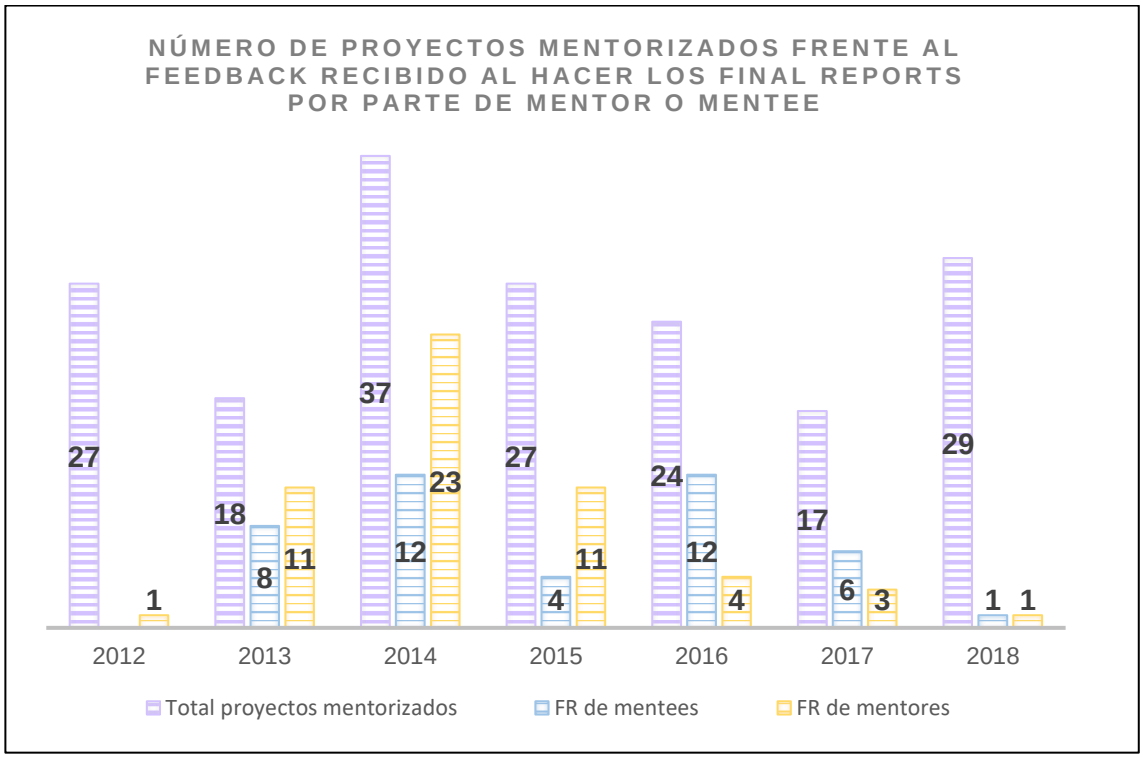

Figura 6: Número de proyectos mentorizados frente al feedback recibido al hacer los FR

Abajo se observa la cantidad de cuestionarios que se cumplimentaron por *mentees* y mentores respecto del total de proyectos, dando como resultado el peso que tiene su opinión.

	Total proyectos mentorizados	FR de mentees	FR de mentores
2012	**27**	0%	4%
2013	**18**	44%	61%
2014	**37**	32%	62%
2015	**27**	15%	41%
2016	**24**	50%	17%
2017	**17**	35%	18%
2018	**29**	3%	3%

Tabla 8: Porcentaje de participación en los FR

Además, como los cuestionarios pueden dar información del mismo proyecto, se analizan los datos para saber cuantos son los que han sido evaluados. Así se consigue corresponder un proyecto a una sola experiencia (puntuación) y no considerarlos como dos experiencias diferentes, ya que eso altera la calidad registrada ese año.

Con las dos gráficas anteriores y la que se incluye a continuación, queda plasmado que los años 2012 y 2018 no son determinantes a la hora de puntuar el servicio, tomar medidas de mejora y optimizarlo.

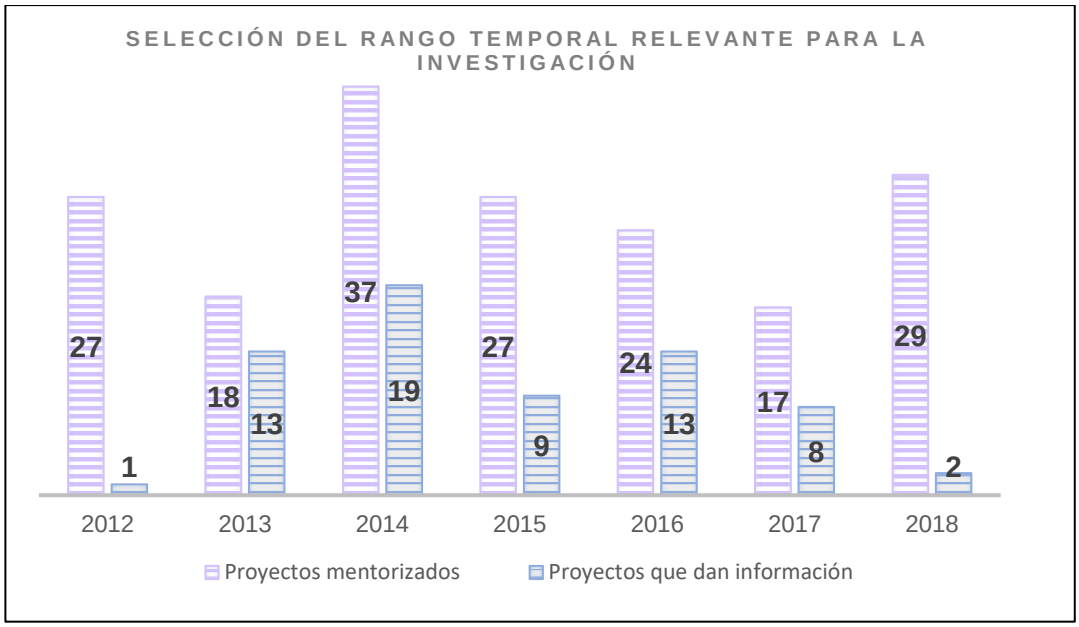

Figura 7: Selección del rango temporal para la investigación

	Proyectos mentorizados	Proyectos que dan información
2012	**27**	4%
2013	**18**	72%
2014	**40**	51%
2015	**27**	33%
2016	**23**	54%
2017	**17**	47%
2018	**29**	7%

Tabla 9: Porcentaje de proyectos que dan información sobre la calidad el servicio

4.2.3. Análisis de cuestionarios cumplimentados por *mentees*

Cuando se termina la relación de *mentoring* se motiva tanto a *mentees,* como a mentores, cumplimentar los cuestionarios o 'Final Reports' (FR). Los cuestionarios realizados a los *mentees* constan de catorce preguntas.

Tras leer todas las preguntas, interesa conocer la respuesta a la pregunta 9: "Alcanzaste las metas marcadas en la relación" y relacionarla con el resto.

En el siguiente gráfico circular, se puede apreciar que el 84% de los mentorizados, que respondieron a la encuesta, considera que la relación sí produjo los resultados deseados. Mientras que solo el 11% declara no haber alcanzado sus expectativas.

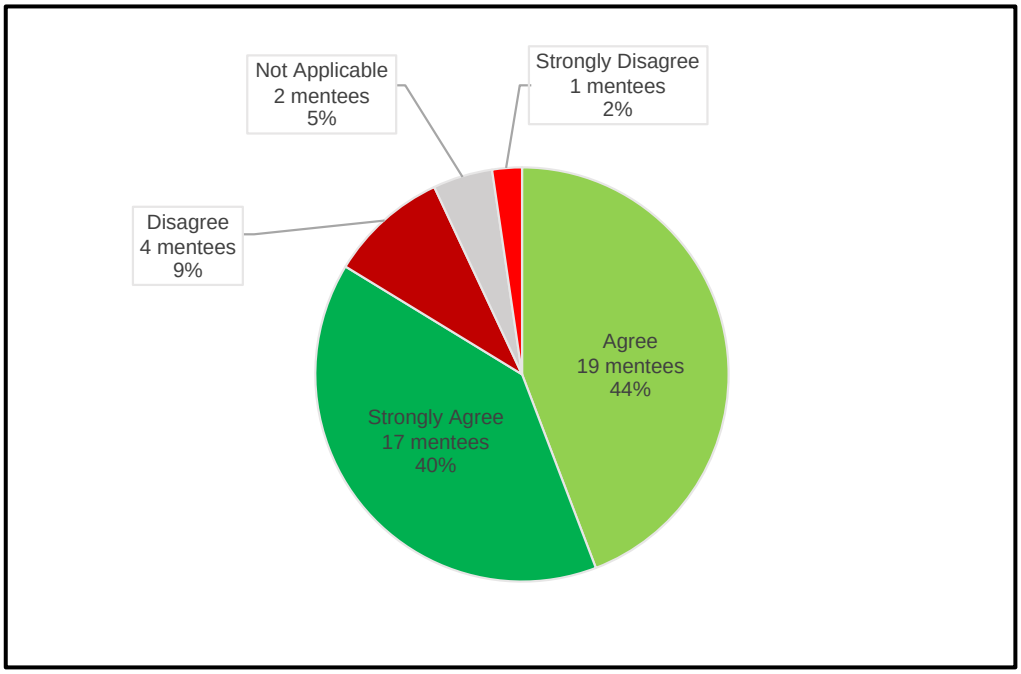

Figura 8: Respuestas a la pregunta 9 del cuestionario para mentees

Se decide buscar la correlación existente entre la conformidad o disconformidad de los *mentees* respecto al alcance de las metas en la relación y las respuestas al resto de preguntas.

Para poder obtener esta correlación será necesario que los datos reflejen lo que ocurre realmente a lo largo del tiempo y que el cuestionario se transforme en un **sistema de puntuación cuantitativo.** Para ello, es esencial realizar dos ejercicios y tener en cuenta una consideración, los cuales se explican a continuación:

- El primer ejercicio es el de reflejar el peso que tiene cada pregunta según el año en el que se encuentra, considerando tanto el total de proyectos que se mentorizan por año, como el número proyectos que cumplimentaron el cuestionario ese mismo año.

- La consideración tomada es que cuando nos encontremos con un proyecto sin el cuestionario cumplimentado, se considerará que la respuesta a cada pregunta del cuestionario ha sido: “Not Applicable”.

- El segundo ejercicio es el de traducir las respuestas dadas (“Strongly Disagree”, “Disgree”, “Not Applicable”, “Agree” y “Strongly Agree”) en una puntuación. Se usará **la escala de Likert**, con una puntuación que va desde el 0 al 10.

Strongly Disagree	Disgree	Not Applicable	Agree	Strongly Agree
0	2,5	5	7,5	10

Tabla 10: Escala de Likert empleada

En segundo lugar, se comparan las puntuaciones de cada pregunta con las obtenidas en la pregunta 9, esta pregunta es la que nos responde directamente al éxito del *mentoring*. De esta manera, se consigue obtener una idea general de los factores relevantes, desde la perspectiva de los emprendedores.

El **coeficiente de correlación de Pearson** (r), se consigue por métodos estadísticos y sirve para conocer la relación existente entre dos o más variables. Su valor cuantitativo puede ir desde -1 a +1. Si el valor es positivo, implica que las variables estudiadas tienen proporcionalidad directa o positiva, si el valor es negativo, indica que las variables tienen

proporcionalidad inversa o negativa. Además, mientras más cercano a cero sea el coeficiente, menor es la relación que guardan las variables, es más, si el valor es cero, la relación es nula.

$$r = \frac{N\sum XY - \left(\sum X\right)\left(\sum Y\right)}{\sqrt{N\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2} * \sqrt{N\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2}}$$

Ecuación 1: Coeficiente de correlación de Pearson

- N= Número de muestras. En nuestro caso 6. Una muestra se corresponde a un año.
- X= Valor, por muestra, de una de las variables a estudiar. En nuestro caso se trata de la puntuación dada a la conformidad con el alcance de las metas según el *mentee*.
- Y= Valor, por muestra, de la otra variable a estudiar. En nuestro caso se trata de la puntuación dada al otro factor puntuado por el *mentee*.

En la siguiente gráfica, se muestran las puntuaciones enfrentadas de aquellas preguntas que dan un coeficiente de correlación de Pearson alto.

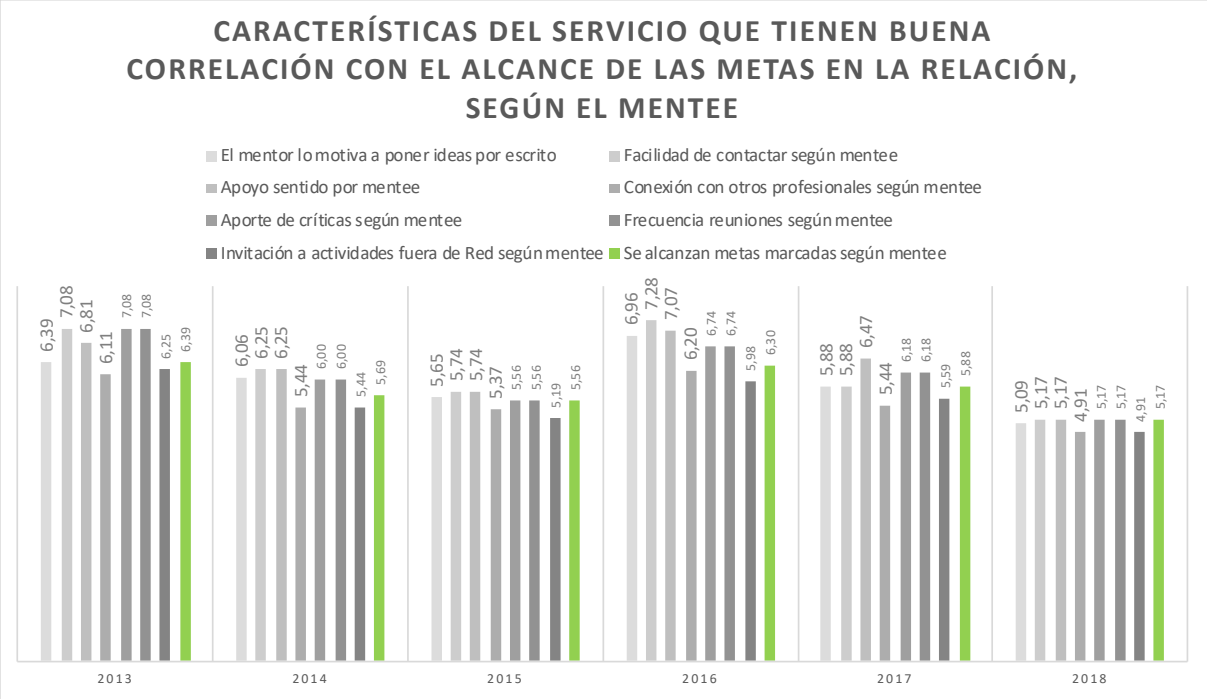

Figura 9: Puntuación de preguntas con alta correlación con el éxito de la relación, según el mentees.

- La pregunta 6: “Se te motivó a **investigar ideas** que tenías y a tratar de ponerlas **por escrito** y en práctica” tiene un coeficiente de correlación del **0,92**.
- La pregunta 2: “Ha sido **fácil reunirte** con tu mentor o mentores” del **0,95**. La pregunta 1: ‘‘Tu mentor o mentores te brindaron consejo y soporte para lograr las metas que os propusisteis” del **0,96**.
- La pregunta 5: “Te pusieron en **contacto con otros profesionales** con la intención de cubrir aquellas áreas en las que necesitabas más apoyo” del **0,97**.
- La pregunta 3: “Recibiste retroalimentación y **crítica constructiva**” del **0,98**. La pregunta 10: ‘‘Estás satisfecho de la frecuencia con que has tenido contacto con tu mentor o mentores” del **0,99**.

- La pregunta 4: “Tu mentor o mentores te facilitaron la **participación en alguna actividad profesional fuera** de la Red” **del 0,99**.

A continuación, para una mejor comprensión de lo que implican estas correlaciones y las respuestas al resto de las 14 preguntas, se resumen las respuestas de aquellas que pueden dar información relevante para el análisis estratégico y, por lo tanto, aplicar en la escuela. (El análisis completo con los pesos reales de las respuestas, y también los porcentajes valorando exclusivamente los proyectos que dan *feedback*, se encuentran en el “ANEXO I”)

- Es importante que el mentor sepa dar **críticas constructivas** y retroalimentar a los alumnos. Este ejercicio se hace en aproximadamente el 100% de los casos de los que se tiene información en la Red de mentores de madri+d. (“ANEXO I: Pregunta 3.- Recibiste retroalimentación y crítica constructiva”)
- A un tercio de los mentores les nace abrir las puertas a los mentorizados a **actividades profesionales fuera de la Red**, esto quiere decir que los alumnos tendrán una visión más real del mundo profesional, algo que es muy importante para ellos. (“ANEXO I: Pregunta 4.- Tu mentor o mentores te facilitaron la participación en alguna actividad profesional fuera de la Red**.**”)
- En algo más de a mitad de los proyectos los mentores ponen a sus *mentees* en contacto con otras personas que les ayuden otras áreas de conocimiento. Esto es algo quiere decir que se puede dar sin problemas ***mentoring*** **grupal** con metores de diferentes departamentos de la escuela. (“ANEXO I: Pregunta 5.- Te pusieron en contacto con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas en las que necesitabas más apoyo**.**”)
- Una práctica que se promueve bastante en la Red de mentores es que se ponga **por escrito** las ideas a investigar por el mentorizado, así como las metas que se pretenden lograr bajo la tutela del mentor. (“ANEXO I: Pregunta 5.- Se te motivó a investigar ideas que tenías y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica” y “Pregunta 7.- Estableciste un plan por escrito incluyendo las metas que pretendías lograr bajo la dirección y guía de tu mentor.”)
- Se puede concluir que, al inicio del *mentoring*, los implicados deberán crear **indicadores que evalúen el éxito** de la relación. (“ANEXO I: Pregunta 8.- Establecisteis desde el comienzo de la relación indicadores claros para evaluar el éxito de la misma.”)

El prodecimiento que se ha seguido para analizar las preguntas de respuesta abierta (Pregunta 11 a la 14, incluidas ambas), es el de leer los 149 comentarios que han originado y resumirlos, unificando las respuestas.

- Tras estudiar el tipo de respuestas a la pregunta 11: “¿Cuál ha sido el cambio más importante que has logrado identificar como resultado de la relación con tu mentor o mentores? En caso de ser *mentoring* grupal, ¿Qué mentor o mentores te ha(n) aportado más valor?” y a la pregunta 12: “Describe la mejora en conocimientos o habilidades obtenidos durante la relación” Se ha decidido traducir y agrupar la información que proporcionan los *mentees,* en los sectores y habilidades donde ellos mismos consideran que han logrado más avances.

  A continuación, se recogen algunos de los más citados:

  - **Definición de objetivos**
  - **Toma de decisiones**
  - **Gestión**

- **Estrategia**
- **Ventas**
- **Análisis de mercado**
- **Plan comercial**
- ***Marketing***
- **Finanzas**
- **Visión general**
- **Visión comercial**

Además de los anteriores mencionan: LODP, estructura de empresa, liderazgo, nuevas relaciones, financiación, alianzas, socios, política comercial, viabilidad, organización, etc.

Ejemplo de respuestas:

"El hecho de obligarnos a fijar objetivos concretos en tiempos bien definidos sin dejar las cosas en el aire."

"Principalmente, tras el contacto con mi mentor se me han aclarado mucho las ideas. Al principio no sabíamos cómo orientar el proyecto, y él nos ayudó a trazar un camino claro y bien definido. Lo hemos seguido de momento van bien las cosas."

"La principal contribución del mentor ha sido definir las prioridades de la empresa, definir de una manera más eficaz los objetivos a conseguir y revalorizar los servicios y productos ofertados."

"Me ha ayudado a aprender a hacer un Plan Estratégico de la empresa en el momento en el que me encuentro."

"Ha sido más un cambió en la metodología, el método que utilizábamos para analizar el mercado era erróneo."

- La Red, como cualquier organización, puede mejorar. Algunas propuestas para que el servicio sea más eficaz, según los mentorizados, se exponen abajo. ("ANEXO I: Pregunta 13.- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz? ¿Con cuál (es) de tus mentores has tenido menos relación o se han involucrado menos?")

  - Mantener la **flexibilidad** de la relación
  - Puede ser interesante incluir **más mentores de otra especialidad**
  - Mejorar **comunicación** (que sea más frecuente)
  - Mejorar su propia **dedicación**, tanto al proyecto como a la relación
  - **Alinear** expectativas desde el inicio
  - Aumentar duración del *mentoring* (ir por fases) y según la fase en la que se encuentre tener un mentor u otro.
  - **Estructurar** servicio para tener más orden
  - Aumentar el **número de reuniones**

Es decir, los propios mentorizados dejan claro que la comunicación y el contacto constante y flexible con el mentor, es clave. Además, ven necesario que haya un seguimiento del avance del proyecto, que este se encuentre bien estructurado y que las expectativas estén claras. También dejan claro que el *mentoring* grupal es muy buena opción.

Algunas respuestas:

"*Adecuación del perfil del mentor al momento de la empresa."*

"Yo creo que está bien así. No creo que sea bueno sistematizarla más, la flexibilidad que hemos tenido para establecer las reuniones ha sido positiva. Las conversaciones han surgido de forma natural, y eso es bueno."

"La falta de tiempo en una empresa que empieza es siempre un problema."

"Con un sistema de apoyo a los primeros pasos más elaborado, coordinado con diferentes organismos para apoyar en las diferentes necesidades."

- Los emprendedores tienen la oportunidad de hacer los comentarios que deseen en la pregunta 14. La mayoría decide expresar lo contentos que están con el servicio, mientras que otros, también destacan puntos que consideran claves o repiten cuáles creen que son unas mejoras para tener en cuenta.

  Para evitar repetir información que ya han comunicado en las preguntas anteriores, se destacan los comentarios que aportan algo nuevo:

  - La **comunicación constante** es fundamental para tener éxito
  - Se produce congelación del *mentoring* por falta de **tiempo**
  - Servicio muy útil si no se tiene experiencia en **gestión empresarial**
  - Proponen que todos los integrantes de la red se conozcan y compartan experiencias

  Algunos de los comentarios:

  "Realizaría jornadas de mesas redondas donde puedan conocerse y exponer sus ideas mentores y mentorizados"

  "Creo que es importante considerar que las necesidades empresariales para nuevos emprendedores se van modificando con el paso del tiempo a partir de la experiencia adquirida. En el caso de empresas en base tecnológica creo que esta situación se dará con mayor probabilidad ya que en esos casos la formación tan especializada como alejada de la formación en Gestión y Dirección de Empresas. Tal vez pudiera ser útil pensar en un mentoring escalonado en el tiempo, al menos en algunas facetas, de modo que se permita la maduración de la empresa y del mentorizado."

  "A ver, sin ánimo de ser condescendiente para mi la red de mentores me parece una iniciativa necesaria para los emprendedores, realmente es un sistema de transmisión de conocimiento y experiencia de la que yo he salido reforzado. En mi caso particular, una relación totalmente horizontal y transparente, en la que he recibido tanto conocimiento, que he podido gestionar mi empresa con una convicción que dudo hubiera tenido sin el apoyo de la red. MIL GRACIAS!!."

4.2.4. Análisis de cuestionarios cumplimentados por mentores

De manera análoga, los mentores rellenan cuestionarios que constan de diecinueve preguntas, donde trece de ellas son de respuesta cerrada ("ANEXO II").

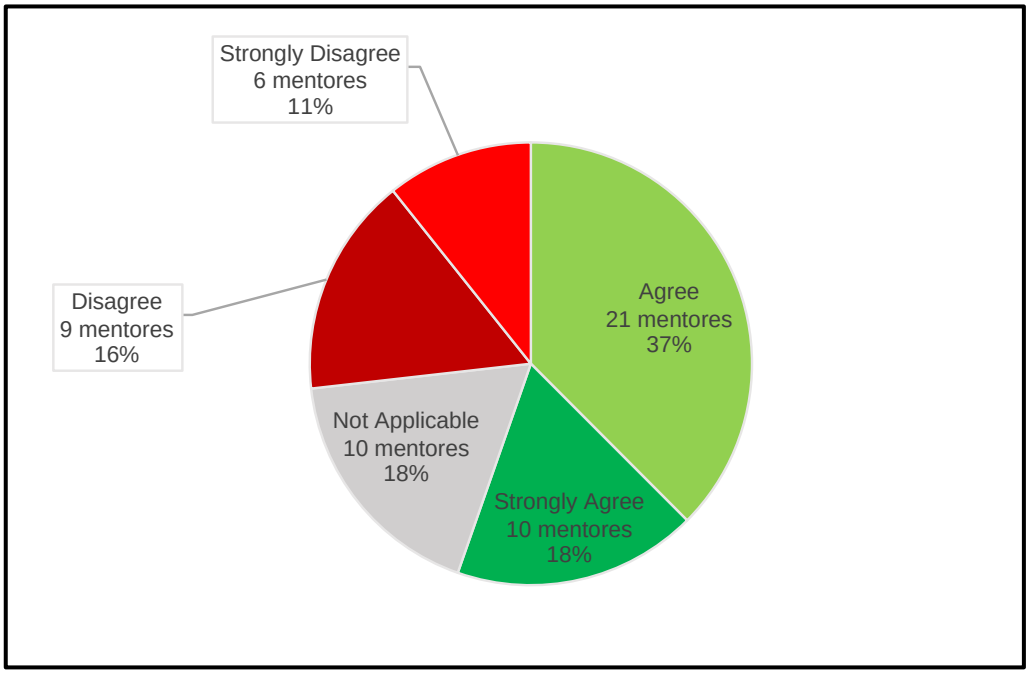

Figura 10: Respuestas a la pregunta 8 del cuestionario para mentores

El gráfico anterior muestra que el 55% de los mentores está contento con las metas alcanzadas con la relación. Mientras que un 27% expresa no haber alcanzado sus objetivos, un número superior al de los *mentees* disconformes, en el que el porcentaje es de un 11%. ("ANEXO II: Pregunta 8.- Crees que alcanzó las metas establecidas en la relación")

En el caso de los cuestionarios a mentores, tener mayor discrepancia en las respuestas permite encontrar otro tipo de correlaciones entre la conformidad o disconformidad de los mentores y la respuesta al resto de preguntas.

Tras aplicar el sistema de puntuación de Likert, explicado en el apartado anterior, se comparan las puntuaciones de cada pregunta con las obtenidas en la pregunta 8 y se seleccionan según el nivel de relación que tengan, agrupándolas según su nivel de correlación:

- Poca correlación con el alcance de las metas en la relación, según el mentor
- Buena correlación con el alcance de las metas en la relación, según el mentor.

- N= Número de muestras. En este caso será 6.
- X= Valor, por muestra, de una de las variables a estudiar. En nuestro caso se trata de la puntuación dada a la conformidad con el alcance de las metas según el mentor.
- Y= Valor, por muestra, de la otra variable a estudiar. En nuestro caso se trata de la puntuación dada al otro factor puntuado por el mentor.

Para cada grupo tendremos distintas gráficas, las primeras tienen el objetivo de representar de un golpe de vista la tendencia de la puntuación de cada pregunta, siendo comparada con la tendencia de la conformidad. La última gráfica incluye estas las puntuaciones enfrentadas.

GRUPO I: Poca correlación con el alcance de las metas en la relación, según el mentor

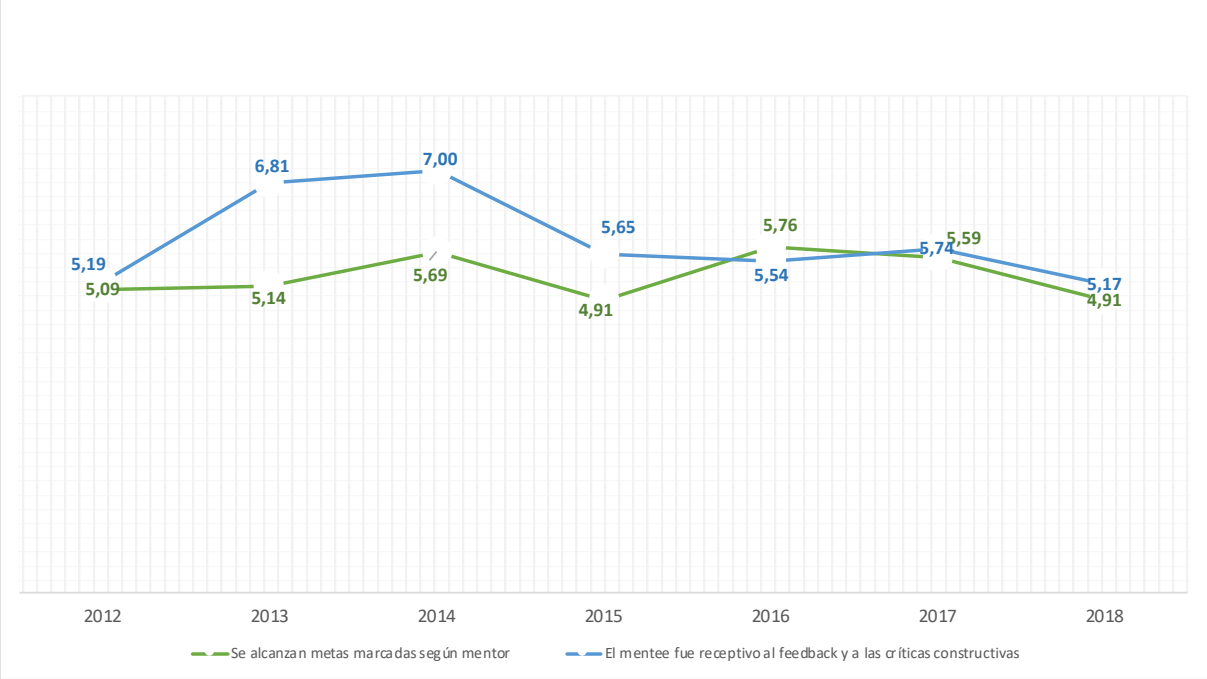

Figura 11: Tendencia de pregunta 3 frente a pregunta 8.

La pregunta 3: "Fue receptivo al *feedback* y a las críticas constructivas" y la pregunta 8, tienen una correlación de **0,36**. Además el 75% Los mentores consideran que en las criticas constructivas son bien recibidas. ("ANEXO II")

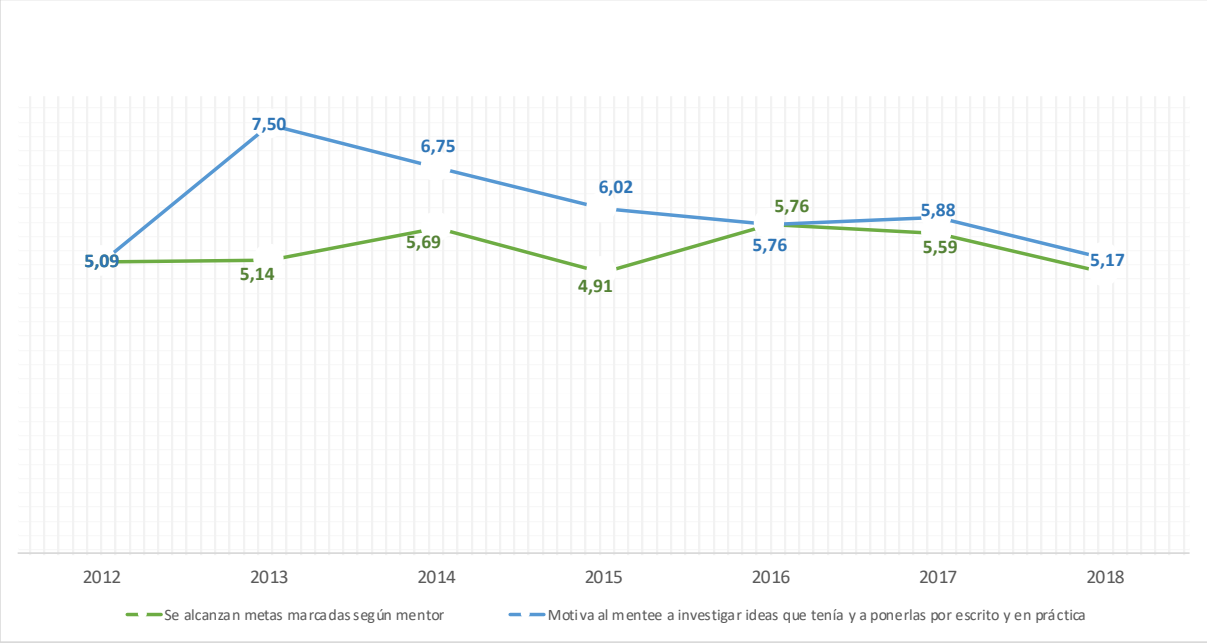

Figura 12: Tendencia de pregunta 6 frente a pregunta 8

El éxito de la relación tiene una correlación del **0,21** con el nivel con el que el mentor motiva al mentorizado a investigar sus propias ideas e intentar ponerlas, tanto por escrito, como en práctica. ("ANEXO II: Pregunta 6")

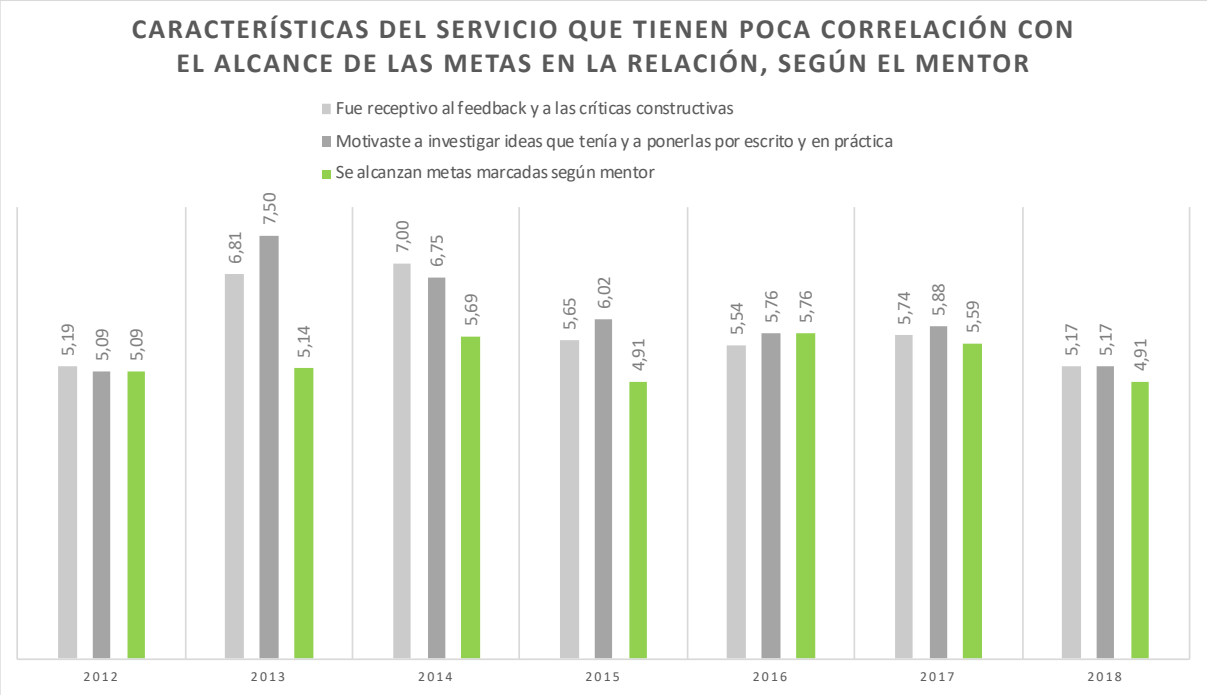

Figura 13: Puntuación de preguntas con baja correlación con el éxito de la relación, según mentores.

La gráfica anterior, junto con las correlaciones a las que dan lugar, dejan ver que, a pesar de que la motivación a investigar nuevas ideas sea alta y la aceptación de las críticas y el *feedback* sea muy positivo, el éxito del *mentoring* no está asegurado.

GRUPO II: Buena correlación con el alcance de las metas en la relación, según el mentor

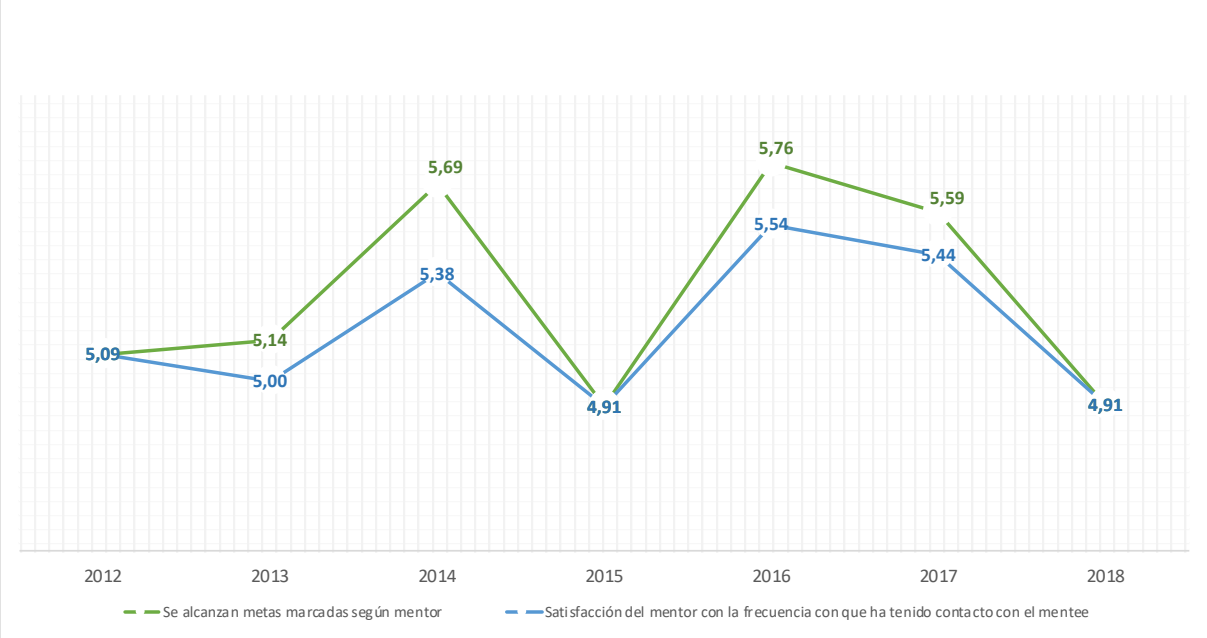

Figura 14: Tendencia de pregunta 9 frente a pregunta 8

Gracias a la gráfica anterior se puede observar como la tendencia del éxito es un reflejo de la satisfacción con la frecuencia con que el mentor tiene contacto con el mentorizado. Es más, tienen una correlación del **0,98**. (“ANEXO II: Pregunta 9”)

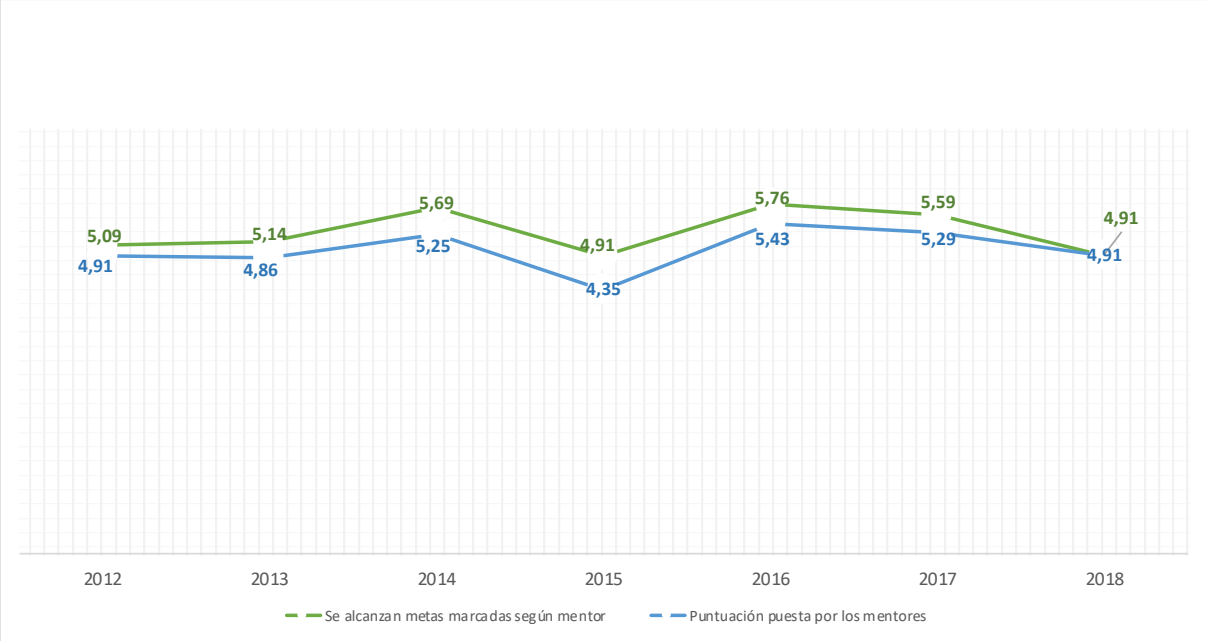

Figura 15: Tendencia de pregunta 7 frente a pregunta 8

La pregunta 7: "Estableció un plan por escrito incluyendo las metas que pretendía lograr con el apoyo de su mentor", tiene una correlación de **0,88** con el éxito al alcanzar las metas buscadas en la relación.

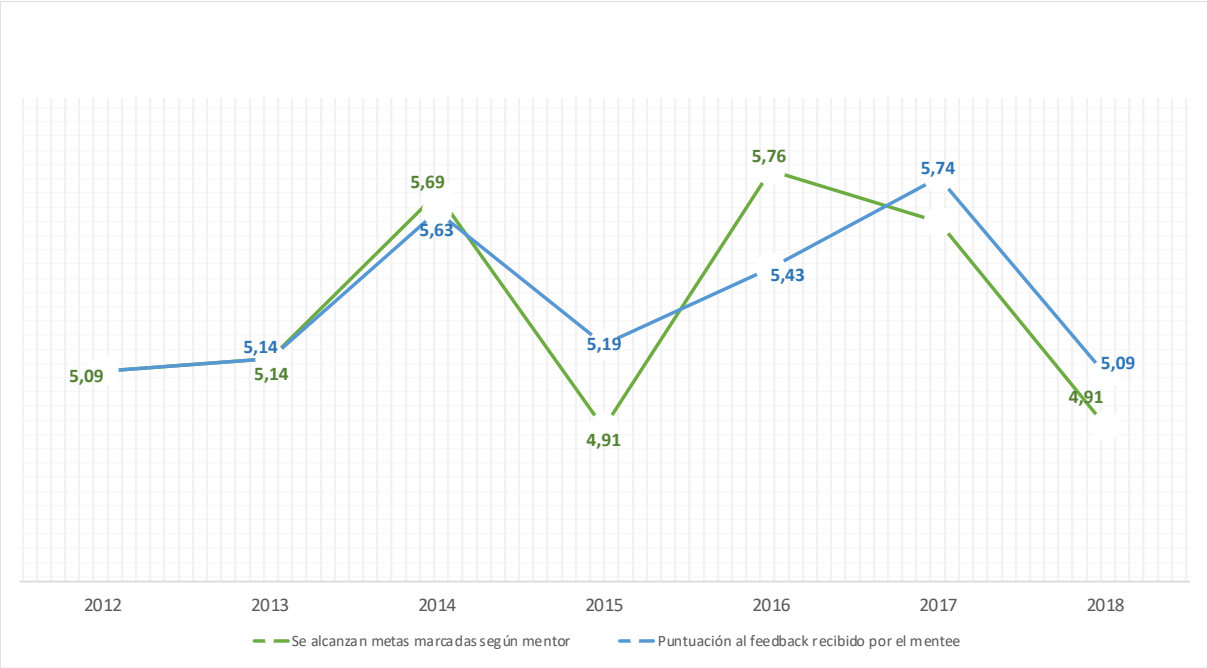

Figura 16: Tendencia de pregunta 12 frente a pregunta 8

El *feedback* que recibe el mentor por su labor ("ANEXO II: Pregunta 12") tiene una correlación de **0,86** con el éxito del *mentoring* realizado.

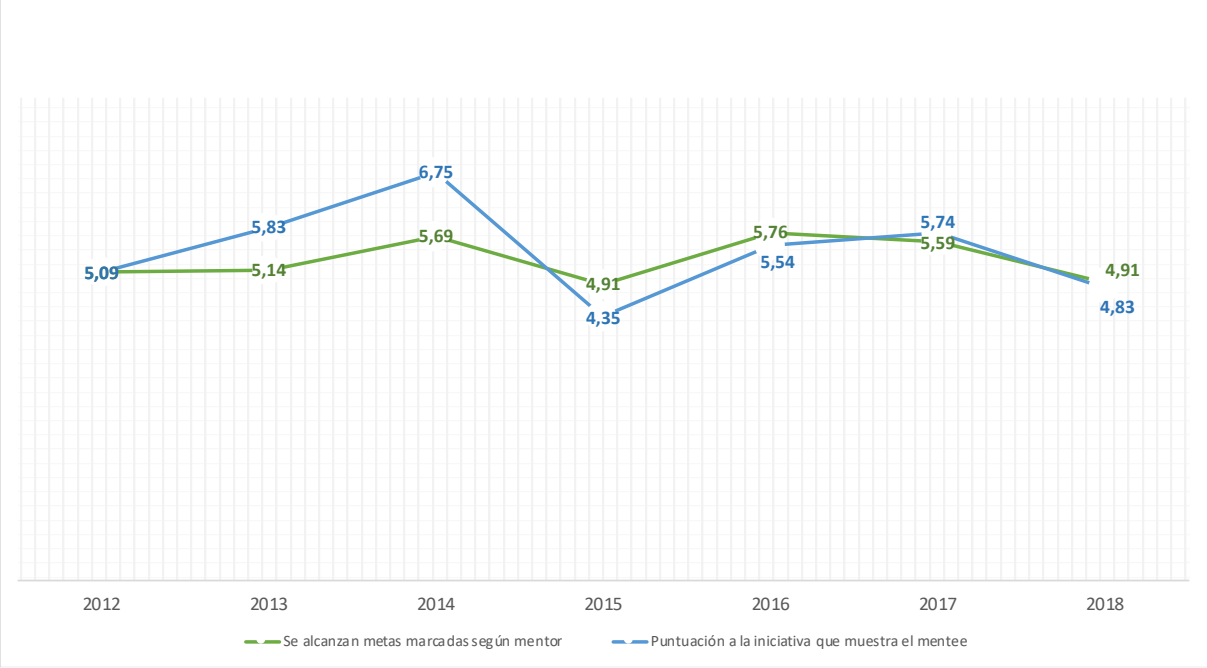

Figura 17: Tendencia de pregunta 13 frente a pregunta 8

La conformidad con el alcance de las metas de la mentorización tiene una correlación de **0,76** con la iniciativa que muestra el mentorizado ("ANEXO II: Pregunta 13").

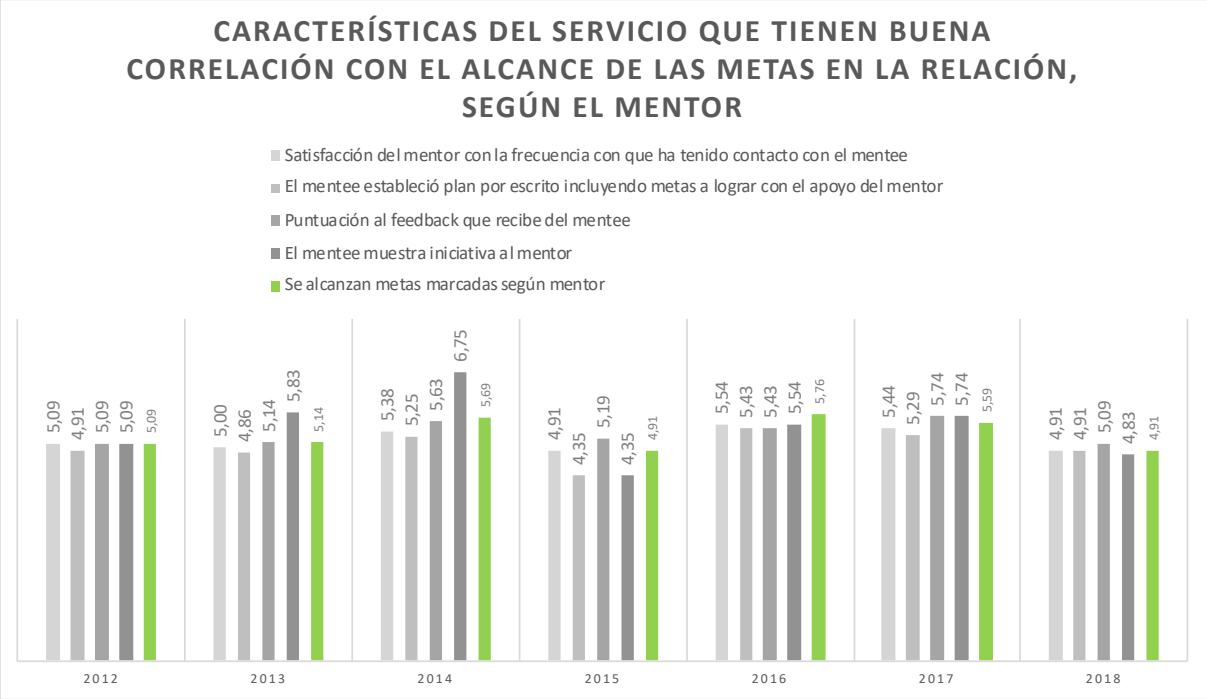

Figura 18: Puntuación de preguntas con buena correlación con el éxito de la relación, según mentores.

Para resumir, la conformidad del mentor con el servicio **está relacionada directamente** con la conformidad respecto a la **frecuencia de comunicación** entre los implicados; la buena **estructura del servicio**, es decir, dejar por escrito las metas a alcanzar; el ***feedback*** que recibe por su labor y la **iniciativa** que tiene el mentorizado.

El prodecimiento seguido al estudiar las respuestas a las preguntas abiertas (Pregunta 14 a la 19, incluidas ambas), es el de analizar los comentarios y resumirlos como se ve a continuación:

- La pregunta 14: "¿Cuáles son las dos **actividades más beneficiosas** para tu mentorizado que habéis hecho?" se ha respondido en la mayoría de los casos con una sola actividad. Entre las más mencionadas encontramos:

    - **Elaborar un plan de negocio**
    - **Elaborar un plan comercial**
    - ***Marketing***
    - **Facilitar contactos**

  También mencionan actividades como: visión, finanzas, toma de decisiones, visitar clientes, obtener financiación, desarrollo personal, visión crítica, reflexiones continuas, posicionamiento, viabilidad, etc.

  Ejemplo de respuestas:

  "1) Análisis del porfolio de productos, selección de mercado objetivo por cada elemento del porfolio, y análisis de mercado potencial. 2) Priorización de decisiones de negocio en función de la estrategia."

  "Mejora del Plan de Negocio, y creo que mejora en la metodología de trabajo, además de reflexiones interesantes sobre cómo veíamos el producto."

  "Creo que lo más beneficioso ha sido motivarle a gastar dinero (verlo como inversión más que como gasto) y ayudar en la maduración comercial."

  - La mayoría de los mentores declara haber adquirido **nuevas habilidades y conocimientos** como: ("ANEXO II: Pregunta 15")

    - Conocimientos relacionados con otros sectores
    - Mejoran habilidades personales
    - Consiguen una visión real de las *start-ups*
    - Entienden mejor el funcionamiento de las '*spinoffs'*

  Comentan:

  "Si, me ha servido para conocer de primera mano como encajan en el mercado los servicios online para Pymes, y cuales son las dificultades principales."

  "Si, mejora mis habilidades de coaching, escucha positiva."

  "Han sido muchos. He reflexionado y aprendido sobre mis talentos, sobre start-ups, sobre el proceso de mentoring en sí mismo cuando este es gratuito, sobre mi ego tratando de ganarme la simpatía de mi mentorizado y tratando de resultar eficaz."

  "Un mejor conocimiento de las dinámicas y limitaciones de la spinoff universitaria"

- Según los mentores, la Red puede llegar a ser más eficaz ("ANEXO II: Pregunta 17" y "ANEXO II: Pregunta 18") si incorporan acciones como:

    - **Aumentar la frecuencia de las reuniones**
    - **Marcar las expectativas y objetivos desde el inicio**

- **Conseguir mayor compromiso e iniciativa por parte del mentee**
- **Un servicio más estructurado**
- **Mejorar la fluidez y organización del servicio cuando se dé un *mentoring* grupal**

Se leen respuestas como:

"Estando en contacto más a menudo con el emprendedor."

"Proactividad por parte del mentorizado. Hubiéramos aprovechado más el tiempo y avanzado significativamente en el desarrollo del plan de negocio."

"Establecer una agenda aproximada previa para los siguientes 6 meses y no ir reunión tras reunión que en este caso no se ha ido cumpliendo."

"Comprobar que no están colapsados por el exceso de trabajo y comprobar que están implantando algún sistema de calidad para desarrollar con metodología."

"Que se compruebe si tiene claras las ideas sobre el sector y la complejidad del proyecto"

"Delimitar las áreas de apoyo de distintos mentores."

"Que se evalúe en cada encuentro el "retorno de la inversión" en tiempo por parte de mentorizado y mentor. Relaciones que no tienen impacto en las partes deberían corregirse o ser terminadas con la intención de encontrar una relación más efectiva y eficiente."

- Los mentores dejan claro con la pregunta 19: "Comentarios generales sobre la iniciativa" que se debe dar importancia a los siguientes puntos:

  - Encontrar formas de **reconocer la labor del mentor.**
  - La **fluidez** de la relación debe ser buena
  - Cuidar la **flexibilidad** del *mentee*, ya que este debe asimilar nuevas ideas y conocimientos.
  - Fomentar que la red se conozca y comparta opiniones.

Algunos de los comentarios:

"El programa de mentoring de la Red de Mentores me parece una iniciativa privilegiada para acelerar la consolidación y el crecimiento de nuevas empresas. Integral, eficaz, de efecto rápido y, lo mejor, gratuita. Si hubiera existido cuando fundé mi propia empresa, habría sido el primero en solicitar su ayuda."

"Muy buena. Seria deseable más de conexión personal dentro de la red de mentores."

"He tenido mucha suerte la tener una persona como mentorizado abierta al diálogo, a investigar en nuevas áreas de aplicación y a ser flexible a la hora de tomar decisiones sobre asunciones claves y muy fijas establecidas al inicio de su proyecto. Esto nos ha llevado a progresar y tener una mayor confianza en el éxito del proyecto y a definir claramente donde estaban los puntos fuertes y los puntos débiles del proyecto de emprendimiento."

"Buena, creo que se debería reconocer y/o remunerar de alguna manera el trabajo del mentor por parte de la organización"

“La iniciativa, como he dicho otras ocasiones, me gusta mucho. Quizá echo de menos sesiones de grupo, que nos conozcamos la mayoría, sé que es difícil, pero creo que ayudaría a que nos sintiéramos parte de un grupo y quizá podríamos sugerir a nuestros mentorizados otros mentores de la red, sin tener que acudir a personas externas, si no es necesario.”