



I Plan General de Emprendimiento de Andalucía

Diciembre de 2020

ÍNDICE

1	Presentación institucional	1
2	Definiciones y conceptos	2
3	Justificación y motivación	7
4	Marco normativo y estratégico	9
4.1	Marco normativo	9
4.2	Alineamiento estratégico	12
5	Periodo de ejecución	14
6	Población destinataria	15
7	Misión, Visión y Valores	15
8	Andalucía, territorio para emprender	17
9	La experiencia del emprendedor/a andaluz/a	23
10	Recursos para el emprendimiento en Andalucía	28
10.1	Servicios actualmente ofertados por el ecosistema andaluz	28
11	Análisis DAFO	34
12	Modelo de decisión	35
12.1	Modelo de decisión para el acceso al Sistema Andaluz para Emprender	36
12.2	Modelo de decisión para la definición del catálogo de servicios	37
12.3	Modelo de decisión para la prestación de los servicios definidos	38
13	Compromisos y Objetivos estratégicos	39
13.1	Formulación estratégica	39
13.2	Objetivos estratégicos	41
14	Líneas de actuación	42
15	Itinerarios de acompañamiento	43
16	Programas	47
17	Gobernanza del Plan y Sistema de Seguimiento y Evaluación	62
17.1	La gobernanza del PGE desde el Sistema Andaluz para Emprender	62
17.2	Sistema de seguimiento del PGE	62
17.3	Herramientas de seguimiento y evaluación del PGE	65

1 Presentación institucional

El I Plan General para el Emprendimiento de Andalucía constituye el primer esfuerzo integral del conjunto del Gobierno Andaluz para reforzar, de forma coordinada y sinérgica, el entramado de actores y recursos de nuestra Región, de cara a favorecer la competitividad, el crecimiento y la creación de empleo.

Por primera vez en la historia, nuestras personas emprendedoras disponen de una hoja de ruta clara, articulada y que refleja la visión compartida del conjunto de actores implicados de aquellas que son las prioridades a abordar para el fomento y fortalecimiento del emprendimiento en nuestra Región.

Como ha quedado repetidamente evidenciado por multitud de estudios e investigaciones, la entrada en el mercado de nuevas personas emprendedoras constituye una importante fuerza que contribuye al dinamismo y se evidencia una vinculación entre el emprendimiento, el empleo y el desarrollo económico. Por tanto, la recuperación y reactivación económica de nuestra Comunidad pasa, en gran medida, por el fomento del espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas, puesto que éstas constituyen un elemento fundamental para crear oportunidades económicas y puestos de trabajo, contribuyendo con ello a la disminución de la tasa de paro y, en definitiva, a la mejora de las condiciones de vida de la población andaluza.

No obstante, no todo tipo de emprendimiento logrará desplegar su potencial de dinamización económica. El emprendimiento, para que tenga capacidad de impacto, necesitar ser un fenómeno social, esto es, el resultado de la activación del conjunto de herramientas, recursos y palancas para la orientación de la actividad empresarial hacia proyectos innovadores y de alto valor añadido. Solo de este modo, se logrará establecer una relación virtuosa entre emprendimiento, conocimiento e innovación.

Para que esta relación virtuosa se concrete, se deberá activar el conjunto de factores que, de acuerdo a lo establecido en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), constituye el “Marco conceptual del emprendimiento”, y que incluye tanto factores externos como internos.

Entre los factores externos se encuentran aquellos vinculados al contexto tanto los derivados del marco nacional o autonómico como aquéllos que se identifican más con el tejido empresarial y sus características. Entre los aspectos derivados de estos factores y que condicionan el desarrollo de la actividad emprendedora están, entre otros, los requisitos de acceso a la actividad, el marco regulatorio, las posibilidades de financiación, o la capacidad de innovación y de internacionalización.

Asimismo, el propio inicio de la actividad está condicionado por factores internos, vinculados tanto a las propias características demográficas de las personas emprendedoras (edad, sexo) como a otras más personales relacionadas con las actitudes y motivaciones personales hacia la actividad emprendedora. Pero también a la propia consideración de la actividad emprendedora dentro de la sociedad y la percepción social del emprendedor.

Este conjunto de factores acabará incidiendo en el propio desarrollo de la actividad emprendedora iniciada y en el impacto que finalmente tengan factores como el ritmo de crecimiento, la innovación o la internacionalización y, en consecuencia, los efectos tanto sobre el conjunto del tejido empresarial como sobre el propio desarrollo económico de nuestra Región y nuestro país.

De ahí la relevancia de ordenar y coordinar el ecosistema emprendedor de Andalucía con una visión estratégica y alineado con un objetivo común: el desarrollo económico y la creación de valor en nuestra Región gracias al motor del emprendimiento.

Este objetivo común es la guía de la formulación plan que aquí se presenta y que se formula a partir del conocimiento y convencimiento del valor diferencial de cada uno de los actores implicados.

2 Definiciones y conceptos

Los conceptos de “emprendimiento” y “emprendedor” son conceptos difusos y poco delimitados. La propia Ley 3/2018 de 8 de mayo, Ley Andaluza de Fomento del Emprendimiento, define a éste de manera genérica como el “conjunto de actuaciones que se realizan para transformar una propuesta económica, social y ambientalmente viable en una actividad profesional o empresarial, que puede concluir con la constitución jurídica de una nueva empresa”. Además, esta ley acota el concepto de emprendimiento a una actividad no superior a 4 años desde su inicio; por tanto, un proyecto emprendedor se considera una empresa madura a partir de los 4 años de antigüedad, quedando fuera del marco de servicios de apoyo a personas emprendedoras.

Con esta definición, la Ley 3/2018 de 8 de mayo, Ley Andaluza de Fomento del Emprendimiento, agrupa bajo el concepto de “emprendimiento” y “emprendedor” cualquier tipo de iniciativa sin distinguir forma jurídica, modelo de negocio, sector, escalabilidad o posibilidades de crecimiento del proyecto, si son servicios profesionales o si es un autoempleo.

Esta generalidad y ambigüedad es habitual dentro del marco jurídico y legal, concretamente:

- La Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, aplica el término a múltiples situaciones: trabajadores autónomos, empresas con menos de 10 trabajadores, etc.
- La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo los emprendedores y su internacionalización define al emprendedor en su artículo 3 como aquella persona (física o jurídica) que desarrolle una actividad económica empresarial o profesional.
- La DG Growth de la Unión Europea define emprendimiento como “la capacidad de un individuo para convertir ideas en acción. Incluye creatividad, innovación, toma de riesgos, capacidad de planificar y gestionar proyectos para lograr objetivos”.
- En el concepto de “emprendedor”, que podemos asumir de manera intuitiva que es la persona o grupo de personas que pone en marcha una iniciativa emprendedora, también padece la misma ambigüedad e indefinición.

Para el Informe Global Entrepreneurship Monitor (en adelante, Informe GEM), informe de referencia dentro del ecosistema nacional e internacional, el “emprendimiento” es el proceso que se inicia con la generación de una idea, continua con las acciones de su puesta en marcha, se lanza al mercado, entra en una fase de consolidación y pasa a la fase consolidada cuando sobrevive más de 3 años y medio. Por lo tanto, “emprendedor” es quien inicia la actividad y dejaría de ser considerado como tal al finalizar los primeros 3 años y medio de actividad económica pasando entonces a ser una empresa consolidada.

Es decir, la Ley Andaluza de Fomento del Emprendimiento presenta una primera discrepancia con uno de los informes de referencia que se usan globalmente en el estudio de la actividad e iniciativa emprendedora: el tiempo que se considera emprendedor al promotor de una nueva iniciativa empresarial.

Tomando como referencia textos de referencia procedentes de Estados Unidos, Steve Blank, emprendedor en serie y catedrático adjunto de creación de negocios en la Universidad de Stanford y docente en la Haas School of Business y es profesor visitante en la Universidad de Columbia y en la Universidad de Nueva York y conocido por conocido por desarrollar la metodología del “Customer Development”, que inició el movimiento Lean Startup, define al emprendedor como “aquella persona que hace que las cosas sucedan. (Eso) requiere enfoque, diligencia, disciplina, flexibilidad y perseverancia. Pueden tomar una idea innovadora y hacerla impactante. Las personas emprendedoras exitosas también son quienes toman los desafíos con calma y son capaces de adaptarse y tomar los ajustes necesarios para responder adecuadamente a los problemas que puedan surgir”.

La Universidad de Pensilvania dentro de un programa de formación de inmersión lingüística en colaboración con el U.S. Department of State Bureau of Educational and Cultural Affairs, Office of English Language Programs, distingue las siguientes definiciones:

- *Entrepreneurship*: creación de un nuevo negocio a través de una nueva iniciativa que no existía aún o bien por la compra o cambio de un negocio existente
- *Entrepreneur*: persona que a partir de una idea pone en marcha un nuevo negocio de manera exitosa y con el objetivo de hacerlo crecer y tomar escala
- *Small-business-owner*: persona que pone en marcha y gestiona un pequeño negocio, se encarga de las operaciones del día a día y no hay un objetivo de crecimiento o expansión de éste.

Este salto lingüístico entre el español y el inglés, sin duda, es fuente de parte de las ambigüedades existentes en cuanto los conceptos de emprendimiento y emprendedor. De hecho, el propio Diccionario de la Real Academia Española tampoco es especialmente preciso en estas cuestiones, salvo en el concepto de emprendedor que sí le asocia un significado similar al que tiene en inglés y se asume en Estados Unidos:

- *Emprender*: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.
- *Emprendimiento*: Acción y efecto de emprender.
- *Emprendedor*: Que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.

Por tanto, ante esta ambigüedad conceptual es necesario que el Plan General de Emprendimiento defina claramente qué es emprender, qué es un emprendedor y qué tipos de emprendimiento existen dado que van a marcar objetivos, actuaciones y los públicos destinatarios:

Emprendimiento: se entiende por emprendimiento el conjunto de actuaciones que se realizan para transformar una propuesta económica, social y ambientalmente viable en una actividad profesional o empresarial, que puede concluir con la constitución jurídica de una nueva empresa. Se entenderá dentro del emprendimiento toda la actividad comprendida desde la propia propuesta y durante todo el proceso de creación, consolidación y desarrollo de esta, que se extenderá a lo largo de los primeros cuatro años desde la constitución jurídica de la empresa, pudiendo prestarse por un tiempo superior si así lo aconsejasen razones de oportunidad y/o en base a la especificidad del negocio.

Tipos de emprendimiento: dado que la Ley 3/2018 de 8 de mayo, Ley Andaluza de Fomento del Emprendimiento, es genérica en su desarrollo y no distingue tipos de emprendimiento o proyectos emprendedores, se diferencian los siguientes tipos de emprendimiento:

- **Emprendimiento tecnológico:** este tipo de actividad se caracteriza a partir de los conceptos de innovación y tecnología, estos modelos persiguen proveer una solución a una necesidad o carencia de un determinado mercado vehiculando la oferta de sus servicios a través de la tecnología, especialmente de la economía digital. Dentro de este grupo estarán comprendidos:

- Startups: una start-up es una empresa joven con potencial para incrementar sus ingresos rápidamente sin que ello suponga un aumento paralelo de costes fijos. Por tanto, es una organización que busca un modelo de negocio que sea repetible y escalable y que suele apoyar sus propuesta de valor en la tecnología y la innovación para conseguir dicha escalabilidad.
 - Emprendimiento de alta capacidad tecnológica.
 - Pymes tecnológicas.
- **Emprendimiento no tecnológico: incluye una amplísima variedad de actividades económicas diferentes** teniendo en común, todas ellas, el proveer una solución a una necesidad o carencia social y/o de un determinado mercado a través de la implementación de un modelo de negocio no basado en la tecnología. Dentro de este grupo suelen estar comprendidos los siguientes:
 - Autónomos y autoempleo
 - Economía social
 - Emprendimiento social, emprendimiento cultural y otros.
 - Pymes no innovadoras o no basadas en la tecnología

No obstante, si del análisis del modelo de negocio de estos tipos de emprendimiento clasificables a priori como “no tecnológicos” se observase un desarrollo tecnológico en su modelo de negocio, estos emprendimientos podrían llegar a beneficiarse de alguno de los servicios previsto para el itinerario tecnológico.

Son “**personas emprendedoras**” aquellas que ponen en marcha una nueva iniciativa empresarial sea del tipo que sea. Por tanto, para una mejor comprensión por parte del Sistema Andaluz para Emprender, el concepto “emprendedor” deberá llevar asociado el “tipo de emprendimiento” que está desarrollando.

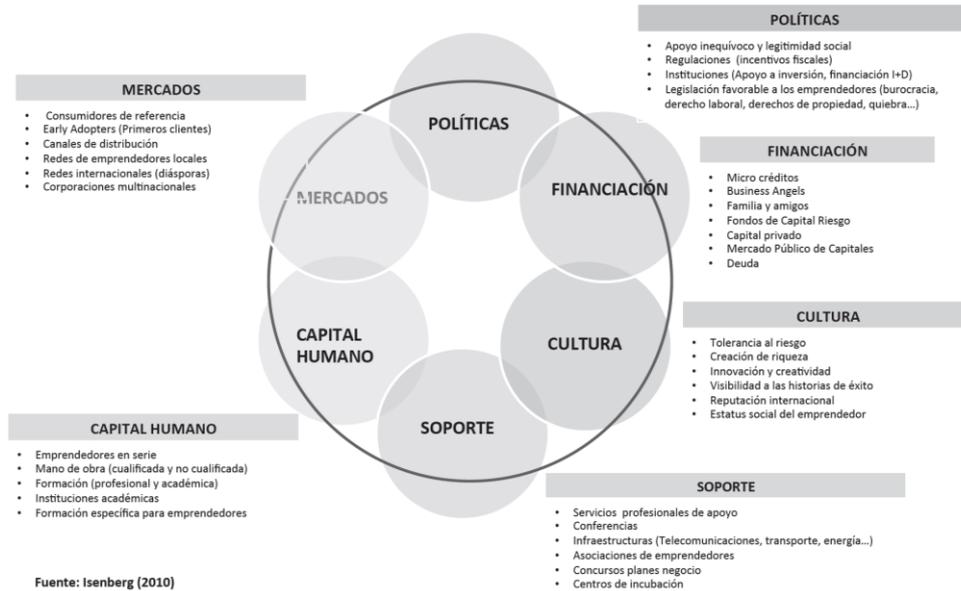
El PGE se dirigirá tanto al emprendimiento tecnológico como al emprendimiento no tecnológico. No obstante, propondrá servicios y apoyos diferenciados en atención a la diferente naturaleza del emprendimiento. Esta propuesta deriva de la realización de análisis y diagnóstico y el propio trabajo resultante de las mesas de coordinación con agentes de interés. En base a estos trabajos, se hace necesario diferenciar itinerarios y recursos de apoyo según tipos de emprendimiento para hacerlos más eficientes.

Una vez definidos los términos de “emprendimiento”, “emprendedor” y “startup”, a continuación incluimos una definición de dos términos que se van usar frecuentemente en el PGE: “ecosistema emprendedor”, “Sistema Andaluz para Emprender” e “intraemprendimiento”.

No hay una definición unívoca del término de “**ecosistema emprendedor**”, pudiendo delimitarla a los efectos de este PGE como sigue “por ecosistema emprendedor, se entiende todo aquel contexto y entorno que facilitan el surgimiento de empresas y proyectos empresariales. El ecosistema emprendedor integra, de forma coordinada todos aquellos elementos sociales, políticos, económicos y culturales para crear un entorno — físico o digital— en el cual sus distintos actores interactúan para fortalecer los distintos tipos de emprendimiento”.

En ese sentido, el PGE tomará como referencia el modelo de ecosistema emprendedor definido por el profesor de Harvard Business School y Babson College Executive Education Daniel Isenberg en el año 2010¹.

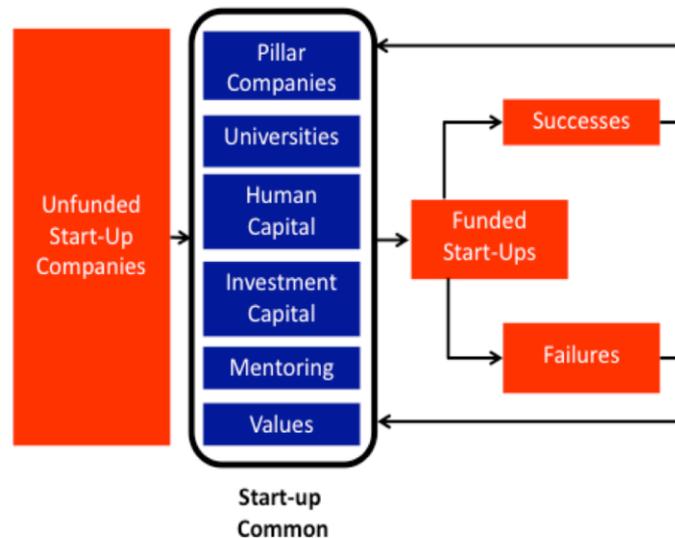
¹ Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review. Volumen 88, número 6.



Forman parte del ecosistema las propias personas emprendedoras y/o el equipo emprendedor, los servicios de apoyo y soporte a éstos, los mercados y empresas destinatarias de sus productos y servicios, los agentes financiadores tanto públicos como privados, el sector educativo y universitario y las administraciones públicas responsables de definir políticas y regulaciones que incentiven y apoye la iniciativa emprendedora.

Dentro del ecosistema emprendedor, existe una subcategoría, el “**ecosistema de startups**”, caracterizado como el subconjunto del ecosistema emprendedor específico para aquellos agentes que trabajan con startups.

En este sentido, el PGE tomará como referencia el modelo de ecosistema de innovación definido por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en el año 2012:



Por su parte, la Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento, define el “Sistema Andaluz para Empezar” como “un instrumento sistematizado y coordinado del conjunto de actuaciones dirigidas a facilitar la creación de una empresa y el inicio de la actividad económica, desde la propia propuesta y durante todo el proceso de creación, consolidación y desarrollo de la misma, que se extenderá a lo largo de los primeros cuatro años desde la constitución jurídica de la empresa, con independencia de su mayor

extensión si así lo aconseja la viabilidad del proyecto”. Este apoyo, no obstante podría prestarse por un tiempo superior si así lo aconsejasen razones de oportunidad y/o en base a la especificidad del negocio..

El PGE asume esta definición del “Sistema Andaluz para Emprender” aunque sí que en su desarrollo se realizarán diferenciaciones entre los distintos tipos de emprendimiento para que éste sea mucho más efectivo y especializado.

Por último, adoptando la definición que aporta el informe GEM, a los efectos de este Plan, se considera como “intraemprendimiento”: el estímulo de la capacidad emprendedora de los propios empleados, de cualquier área de su estructura organizativa y operativa, poniendo a disposición de estos los recursos necesarios para dar forma, y, eventualmente, poner en marcha proyectos empresariales independientes en cuyo accionariado forma parte la propia empresa matriz, y los empleados de ésta que se incorporan al nuevo proyecto como promotores.

3 Justificación y motivación

La exposición de motivos de la Ley andaluza de fomento del emprendimiento establece lo siguiente: “la economía viene constatando que existe una relación directa entre el espíritu emprendedor y los resultados económicos en términos de crecimiento, consolidación del tejido empresarial, creación de empleo, innovación e incremento de la productividad”.

Al expresarse en estos términos la ley andaluza no hace más que hacerse eco de las evidencias repetidamente expuestas en numerosas investigaciones que relacionan crecimiento económico con emprendimiento (Audretsch, Grilo y Thurik, 2007, en su “Handbook of Research on Entrepreneurship Policy”). En estos mismos términos se pronunciaba el ex presidente de la Unión Europea, Romano Prodi, cuando en su discurso inaugural como presidente de la UE manifestaba que: “la clave del crecimiento económico y la mejora de la productividad radica en la capacidad emprendedora de una economía” (Prodi, 2002).

Partiendo de estas evidencias, en un contexto en el que nuestra Comunidad Autónoma requiere un impulso económico decidido que reactive la generación de riqueza y empleo, la activación, apoyo y desarrollo de la capacidad emprendedora de la población ocupa un papel determinante.

No obstante, no todo emprendimiento representa una garantía de impulso económico así como no todo diseño de un instrumento de apoyo al emprendimiento constituye necesariamente una palanca a la activación económica. En estos términos se expresan Koss Hartmann, Dahl Krabbe y Spicer al afirmar que la Industria del Emprendimiento ha dado lugar a una nueva forma de emprendedor: el Emprendedor “Vebleniano”, entendiéndose por tal, el emprendimiento impulsado por el deseo de construir una identidad emprendedora. En estos casos, el ser emprendedor se constituye en un fin en sí mismo; olvidándose la capacidad de innovar con mejoras en productividad, creación de empleos u otros indicadores de innovación real. El auge de este tipo de emprendimiento es un factor importante que contribuye a la caída de la calidad de las empresas emprendedoras y, potencialmente, a una tendencia mayor y más preocupante hacia la producción de una economía no emprendedora. Esta es una economía que aparentemente parece dinámica y emprendedora, pero está plagada de ineficiencias y carece de una capacidad innovadora sustancial.

En este escenario, la Administración Pública juega un papel determinante orientado a propiciar los cambios, la renovación y el impulso de un modelo productivo basado en la sostenibilidad económica, ambiental y social, estableciendo sectores prioritarios de actuación, coordinando el entorno, facilitando trámites administrativos y apoyando a cualquier persona emprendedora que quiera poner en marcha una idea, prestándole asesoramiento, formación y acompañamiento para que su proyecto empresarial se consolide, crezca y genere nuevos empleos de calidad, contribuyendo a lograr para Andalucía, una sociedad más emprendedora. Esta es la forma de prestar un apoyo universal, y en igualdad de oportunidades, a toda persona que desee poner en marcha una iniciativa emprendedora en Andalucía, bien sea de autoempleo o no, fortaleciendo la generación de líderes del cambio, la innovación y el desarrollo socioeconómico.

Siendo el Gobierno andaluz consciente de este riesgo, acontecido en otras realidades nacionales e internacionales de nuestro entorno, se diseña este PGE, entendido como instrumento de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas desarrolladas en la materia, para garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos en esta ley y como instrumento para lograr el máximo aprovechamiento de las políticas de apoyos al emprendimiento en nuestra Región.



Así, el PGE atenderá el impulso del emprendimiento desde una triple vertiente: desde el apoyo a la definición de persona emprendedora “ser emprendedor/a”, pasando por el apoyo a la gestión de la organización “ser empresario/a”, y siempre orientado a la obtención de resultados e impactos “ser agente de cambio”.

Sobre estos tres ejes y en última instancia, desde el compromiso con un emprendimiento de calidad, que haga una diferencia, pivotarán las líneas de acción, programas y medidas que se planteen. Estas líneas, programas y medidas se fundamentarán sobre dos pilares de acción fundamentales: **los recursos de apoyo al emprendimiento y el ecosistema de emprendimiento**.

- **Los “recursos de apoyo al emprendimiento”** pretenden fomentar y apoyar la búsqueda de oportunidades empresariales proporcionando bienes y servicios específicamente a las personas emprendedoras.
- **El ecosistema emprendedor** es el contexto en el que las personas emprendedoras, entendidos como aquellas personas que buscan generar valor a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos, o mercados (Ahmad y Seymour 2008)— idean, crean y desarrollan sus proyectos. Estos contextos están definidos en base a una serie de elementos geográficos, normativos, financieros, sociales y culturales: el entono influye en tanto determina el comportamiento de los agentes económicos. El concepto de ecosistema debe seguir también el modelo de Isenberg y usarlo como base para distribuir a los agentes.

En este mismo sentido, Davisson (2015)² explica cómo en una situación particular, un individuo puede concluir que intentar iniciar un nuevo negocio es algo que vale la pena hacer; sin embargo, ese mismo individuo en otras situaciones puede no inclinarse por adoptar esas decisiones. Román et al. (2013)³ argumentan como el poder explicativo de los factores individuales parece ser insuficiente para identificar por qué aquellos con las mayores capacidades no necesariamente se convertirán en empresarios. Por tanto, la explicación requiere otros condicionantes que influyen en la decisión de emprender y en el posterior éxito de la iniciativa emprendedora. El concepto de ecosistema emprendedor sirve para acotar este conjunto de variables y el papel de la Administración consiste en actuar sobre aquellos elementos del comportamiento humano que actúan como limitadores o incentivos del emprendimiento.

En un mercado saturado, competitivo e inestable como el actual, una cultura emprendedora consolidada es cada vez más relevante para el desarrollo económico de una región, ya que permite al tejido empresarial adaptarse a las nuevas tendencias, evitando situaciones de riesgo como el anquilosamiento de algunos sectores.

Para ello, este PGE haciendo del emprendimiento una palanca del desarrollo socioeconómico de Andalucía, favorecerá un ecosistema del emprendimiento focalizado y orientado a hacer crecer el emprendimiento de calidad y sostenible, que apueste por proyectos con resultados e impacto económico y social. En este sentido, y tal y como se puede justificar en base al Informe GEM; el emprendimiento tecnológico o startup ocupará un papel destacado, dado su mejor posición para impulsar proyectos innovadores, con un impacto económico y laboral y transformadores de la realidad social y económica de la región.

Este PGE deberá, además, hacer frente a los retos que plantea la actual coyuntura económica resultante del impacto del COVID en nuestra región y que se dejarán sentir a partir del próximo año y durante todo el periodo de ejecución del Plan. Por tanto, ahora más que nunca, es necesario que el apoyo del crecimiento y la madurez de los proyectos que nacen en la región se provea a través de un desarrollo y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento que permita la preparación, especialización y coordinación de los diferentes actores para dirigir y apoyar a las personas emprendedoras en todas las etapas y en atención a sus diferentes necesidades.

De esta forma, la concepción y el afianzamiento del espíritu emprendedor vendrán acompañados de beneficios socio - económicos como el crecimiento del tejido empresarial, la mejora de la competitividad, el aumento del empleo, la satisfacción laboral o la atracción y retención del talento, lo que se resultará en :

- **Crear más empresas y de mayor calidad**, potenciando e impulsando las iniciativas de emprendimiento sostenible: generación de actividad económica y de nuevos puestos de trabajo.
- **Reducir la destrucción de empresas**, a través de la mejora de su competitividad y productividad, poniendo el foco en las empresas más vulnerable, apoyando la “profesionalización” de los proyectos emprendedores, consolidando y revitalizando las actividades empresariales existentes, y atendiendo al emprendimiento de segunda oportunidad.
- **Impulsar la consolidación, crecimiento y globalización** de pymes, apoyándolas en sus procesos de estabilización, innovación, transformación e internacionalización.

4 Marco normativo y estratégico

A continuación se facilita información acerca del marco normativo y estratégico que delimita y/u orienta respectivamente el actual PGE. En ambos casos, se atiende a marcos normativos y estratégicos tanto europeos, como nacionales y autonómicos.

4.1 Marco normativo

La piedra angular del futuro ecosistema emprendedor andaluz viene dada por la **Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento**. La Ley 3/2018 tiene por objeto promover el derecho al emprendimiento en condiciones de igualdad de oportunidades para cualquier ciudadano, lo que incluye los servicios de primera y segunda oportunidad o la remoción de obstáculos que permitan el emprendimiento de personas con algún tipo de discapacidad o riesgo de exclusión social, entre otros, impulsando un cambio social y el reconocimiento de la importancia que tiene la actividad emprendedora en una sociedad moderna y desarrollada.

Esta ley recoge en el título IV **expresamente la elaboración y aprobación de un Plan General**, entendido como instrumento de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas desarrolladas en la materia, para garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos en esta ley. En concreto, el artículo 27 indica que la Consejería competente en materia de emprendimiento elaborará el Plan General de Emprendimiento como instrumento básico de planificación, coordinación, ejecución, desarrollo y evaluación de las políticas públicas que se desarrollen en materia de emprendimiento, y con el objeto de alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos marcados por esta ley

Es también objeto de esta norma la puesta en valor de la creatividad de la población andaluza, y **hacer del mérito, del esfuerzo y de la capacidad la fuente de creación de más y mejores iniciativas empresariales** innovadoras, competitivas, con proyección internacional y generadoras de empleo estable.

² DAVIDSSON, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30, 5, 674-695.

³ ROMÁN, C., CONGREGADO, E. & MILLÁN, J.M. (2013). Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme? *Journal of Business Venturing*, 28, 151-175.

Esta ley regula el **Sistema Andaluz para Emprender**, entendido como el conjunto de actuaciones que tienen como objeto promover el derecho al emprendimiento mediante el establecimiento de servicios de información, asesoramiento, asistencia técnica, formación, tutorización, preincubación e incubación para la creación de una empresa y el inicio de la actividad económica. Dichos servicios cubrirán todas las fases del desarrollo de una idea emprendedora, desde el acceso a la investigación y la innovación hasta el proceso de creación, ejecución, desarrollo y consolidación de una empresa, e irán dirigidos a aumentar la probabilidad de supervivencia de las iniciativas emprendedoras.

El sistema se apoya en un conjunto de instrumentos y entidades que deben permitir la ejecución y la prestación de los servicios que se definen a través de una atención personalizada de los proyectos de emprendimiento: los **Centros Andaluces de Emprendimiento y la Red de Incubadoras de Empresas**.

Entre las entidades, la ley atribuye un papel muy importante a la Fundación Andalucía Emprende, aunque, establece *“sin perjuicio de la posibilidad de participación de otras instituciones, agentes sociales y asociaciones en el Sistema Andaluz para Emprender que la misma contempla”*.

En la práctica son muchos y variados los actores del ecosistema emprendedor de Andalucía que participan del impulso al emprendimiento; este Plan General de Emprendimiento contribuye a definir por tanto, el papel que Andalucía Emprende está llamada a jugar en materia de emprendimiento y que debe conjugarse con los funciones y roles que en la práctica desempeñan otros centros directivos públicos de la Junta de Andalucía, así como otras Administraciones Públicas, entidades públicas o privadas. En el mismo sentido, supone un impulso en la definición de los servicios de apoyo y consolidación del emprendimiento en primera y segunda oportunidad, establecidos en el art. 5 a fin de evitar solapes y eliminar los vinculados a startups y empresas tecnológicas.

Además, se crea y desarrolla el **Portal Andaluz del Emprendimiento**, plataforma digital que, a modo de ventanilla única, va dirigida a facilitar a las personas emprendedoras la información, las herramientas y el conocimiento de los instrumentos de apoyo a la actividad emprendedora y empresarial. Se establece el compromiso de editar el Mapa de Servicios y de Procedimientos para Emprender, y se crea el Programa Andaluz de Formación para Emprender, con el objeto de ordenar un sistema integral de formación para el emprendimiento

Al mismo tiempo, se reconoce la labor desarrollada por las corporaciones locales, los agentes económicos y sociales más representativos de la comunidad, las universidades y entidades e instituciones de la sociedad civil andaluza, como las cámaras de comercio, industria y navegación, o las asociaciones y organizaciones profesionales del trabajo autónomo, en el ejercicio de actividades y prestación de servicios en el ámbito del emprendimiento.

Además, se caracterizan los programas y medidas para el fomento de la actividad emprendedora en el ámbito de las entidades de emprendimiento en economía social y en el medio rural, por ejemplo, mediante la implantación de microprogramas rurales para emprender, y se establecen las bases para el fomento de la cultura emprendedora en el ámbito del sistema educativo andaluz y universitario.

Además de la Ley 3/2018, en el ámbito de nuestra Comunidad Autónoma, uno de los elementos esenciales para promover el emprendimiento en Andalucía es la eliminación de obstáculos y una mejor regulación que facilite la capacidad de inversión en nuestra región. En tal sentido fue formulada, entre otras, la **Ley 3/2014, de 1 de octubre, de medidas normativas para reducir las trabas administrativas para las empresas**. Esta ley se publica como una vía a la salida de la crisis económica, teniendo entre sus objetivos mejorar la regulación de las actividades económicas y simplificar los procedimientos de autorización que afectan a las mismas actividades económicas.

Más allá del marco normativo autonómico, la trasposición en 2009 de la **Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior**, también conocida como Directiva Bolkestein, implicó el desarrollo de las siguientes normas en el ordenamiento jurídico español.

- En primer lugar, se encuentra la **Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio** que se enfoca en la agilización y la simplificación de los procesos administrativos para favorecer la actividad económica y emprendedora. Entre los principales objetivos de esta ley se encuentra la generación de empresas de servicios de mayor calidad y más diversas así como, la mejora en términos de eficiencia, productividad y empleo en el sector.
- En segundo lugar, se encuentra la **Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio**, conocida como Ley Ómnibus. Esta ley acompaña a la Ley 17/2009 en su empeño de reforma y agilización del marco regulatorio del sector servicios y le da soporte tanto en la adaptación de normativa estatal como en la extensión de la transformación del entorno regulatorio del sector hacia ámbitos no afectados por la Directiva 2006/123/CE con el fin de mejorar la dinamización y la competitividad de estos.

En 2010, se desarrolla el **Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo** que tiene por objeto el impulso del crecimiento económico y el fomento de la actividad empresarial, la competitividad, la inversión y la creación de empleo centrándose principalmente en las PYMES. De entre el conjunto de medidas que dispone el RDL 13/2010 destaca por su impacto sobre el sector del emprendimiento, las medidas de agilización de la constitución de sociedades de responsabilidad limitada.

Esta norma tiene desarrollo de manera muy sustancial en la **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización**, cuyo principal objetivo es adaptar los marcos normativos a un contexto de competitividad que precisa de entornos institucionales que atraigan la inversión. La ley contiene, entre otras, un **conjunto de medidas** destinadas a promover y facilitar la creación de empresas, incentivos fiscales, bonificaciones de cuotas de la Seguridad Social o reducciones de trámites administrativos para las empresas. En concreto, deroga el procedimiento de agilización para la constitución de sociedades previsto en el RDL 13/2010 y establece otro procedimiento ágil a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas.

Finalmente, se han desarrollado dos normas relacionadas con las situaciones particulares a las que se enfrentan los autónomos.

- La **Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social** reconoce la necesidad de actualizar la normativa que afecta a los trabajadores por cuenta propia y recoge medidas para fomentar el autoempleo, apoyar la consolidación de estos proyectos y hacer progresos en la equiparación de la protección social entre trabajadores por cuenta ajena y propia.
- La **Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo** adopta una serie de medidas fiscales y económicas de estímulo y apoyo a la actividad emprendedora de los trabajadores por cuenta propia.

Asimismo, existen otras normativas a nivel nacional con cierta incidencia en el ámbito del emprendimiento.

- La **Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas** y **Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público** que consolidan y articulan el derecho de los ciudadanos a comunicarse electrónicamente con las Administraciones Públicas. . Además, la articulación de este derecho conllevó la obligación de las Administraciones a dotarse de medios y sistemas electrónicos que lo hicieran efectivo.
- La **Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación** posibilita la participación de investigadores universitarios en sociedades mercantiles salvando las limitaciones que imponía la regulación de incompatibilidades. Esta modificación favoreció el desarrollo de proyectos universitarios canalizados hacia la sociedad en forma de startups y la conexión entre la investigación y el emprendimiento.
- La **Ley 12/2012, de 26 de diciembre, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios** pretende la dinamización de la actividad comercial mediante la agilización y la flexibilización de la regulación y el control administrativo de la misma mediante la eliminación o reducción de cargas administrativas.
- El **Real Decreto 931/2017, de 27 de octubre, por el que se regula la Memoria del Análisis de Impacto Normativo** persigue la simplificación de la regulación administrativa en coherencia con los principios de buena regulación y mejora normativa con el fin de favorecer el crecimiento económico.

4.2 Alineamiento estratégico

Desde el punto de vista estratégico, son diversas las iniciativas puestas en marcha por los Organismos Públicos internacionales, nacionales y autonómicos, para abordar la creación de empresas y, en concreto, el fomento de la cultura emprendedora.

A nivel europeo:

- **Next Generation**: se conoce con este nombre al instrumento temporal de recuperación, dotado de 750 000 millones de euros para el conjunto de Estados miembro que permitirá a la Comisión obtener fondos en el mercado de capitales. Contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de coronavirus con el objetivo de avanzar hacia una Europa más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros. A través de diferentes fondos o mecanismos de financiación, la Unión Europea apuesta decididamente por el apoyo de una serie de prioridades, entre las que se encuentra el mercado único, la innovación y la economía digital, dotada con más de 143 mil millones de euros para el periodo 2021-2027, y que, entre otras líneas de actuación contempla el fortalecimiento del tejido emprendedor.
- **Europa 2020** es la estrategia elaborada en el año 2010 como hoja de ruta que permitiese a la UE salir fortalecida de la crisis y convirtiéndose en una economía inteligente, sostenible e integradora. En este sentido, la emblemática iniciativa «**Unión por la innovación**» se refería a la “**promoción del espíritu emprendedor apoyando a jóvenes empresas innovadoras**”. La iniciativa hacía un llamamiento a los Estados miembro para que centrasen el currículo en la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor.
- En línea con lo que establecía la Estrategia Europa 2020, se desarrolló el **Plan de acción sobre emprendimiento 2020** que respondía a los retos del futuro reestableciendo las bases del crecimiento

y la competitividad. En el mismo se plantea una **visión renovada** y varias **medidas de apoyo al emprendimiento**. Se basa en tres pilares: desarrollar la educación y formación en materia de emprendimiento; crear un buen entorno empresarial, y establecer modelos para llegar a grupos específicos.

- La iniciativa **Startup Europe** de la Comisión Europea persigue conectar en red a startups, scaleups, inversores, redes de negocio, universidades y medios de comunicación con el objetivo de generar entornos de emprendimiento y promover la aceleración de la creación de startups a nivel europeo.
- En relación con la anterior, la iniciativa **Startup Manifesto** promocionada por la Comisión Europea junto con The Startup Europe Leaders Club propone medidas para fomentar el emprendimiento y la innovación en el marco de la UE. El objetivo último de Startup Manifesto es lograr convertir Europa en un polo que atraiga y canalice la innovación, el talento y el emprendimiento sobre el que deberá basarse la economía del futuro.
- La iniciativa **Better Regulation** desarrollada por la Comisión Europea busca mejorar los procesos de elaboración normativa a fin de lograr aplicar principios de transparencia, buen gobierno, buena gobernanza y participación de partes interesadas. El avance hacia una mejor regulación y mejor legislación también tiene capacidad de incidir sobre el aumento de la capacidad de emprendimiento.

A nivel nacional:

- **Plan España Digital 2025:** la Agenda Digital incluye cerca de 50 medidas agrupadas en diez ejes estratégicos con los que, durante los próximos cinco años, se pretende impulsar el proceso de transformación digital del país, de forma alineada con la estrategia digital de la Unión Europea, mediante la colaboración público-privada y con la participación de todos los agentes económicos y sociales del país. La inversión pública en el periodo 2020-2022 se situaría en torno a los 20.000 millones de euros, de los cuales 15.000 millones de euros, aproximadamente, corresponderían a los diferentes programas y nuevos instrumentos comunitarios de financiación del Plan de Recuperación Next Generation EU y unos 50.000 millones de euros de inversión prevista por el sector privado. El sexto de los ejes contemplados: *Transformación digital de la empresa y emprendimiento digital*, incluye una serie de medidas tractoras de la creación de riqueza basadas en la capacidad emprendedora de la población. Entre estas medidas destaca la culminación de la tramitación de la Ley de Start-ups o el programa España Nación Emprendedora de apoyo al emprendimiento digital y startup.
- El **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** desarrolló un documento titulado **Palancas de emprendimiento** para la Agencia Europea de Seguridad de las Redes y de la Información (ENISA) en el que señala las acciones a través de las cuáles se puede incidir en las dinámicas del entorno del emprendimiento.
- El **Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021** desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social persigue una transformación del modelo productivo centrada en la innovación, la competitividad y la generación de valor añadido y a su vez, que pueda enfrentar los problemas específicos de los jóvenes en materia laboral.

A nivel autonómico:

- La **Estrategia de Innovación de Andalucía 2014-2020 (RIS3)** tiene como finalidad impulsar la innovación como factor de crecimiento y como base para una reorientación del modelo productivo en Andalucía. En ella se contempla un conjunto de instrumentos relacionados con el emprendimiento como:

- Servicios avanzados entre los que se incluyen la sensibilización para la innovación y el emprendimiento además de la formación, el asesoramiento, en mentoring y el networking.
- Adicionalmente, la RIS3 prevé la creación de aceleradoras e incubadoras entre las Infraestructuras para la innovación y el emprendimiento.
- La **Agenda por el Empleo. Plan Económico de Andalucía 2014 2020** es un proyecto de planificación integral cuyo propósito es definir el planteamiento estratégico que permita impulsar el crecimiento económico y el empleo. La Agenda tiene como una de sus líneas estratégicas el impulso de la actividad empresarial y el emprendimiento. De manera específica, se señalan tres características que deben acompañar al crecimiento económico de Andalucía en el marco estratégico de la Agenda:
 - Crecimiento inteligente: economía del conocimiento e innovación
 - Conocimiento sostenible: uso eficaz de los recursos
 - Conocimiento integrador: alto empleo y, cohesión social y territorial

En este sentido, la Agenda planteaba las siguientes actuaciones orientadas a incrementar el número de empresas en Andalucía: la aprobación y desarrollo de la iniciativa '@mprende+', el apoyo al emprendimiento, desarrollando acciones específicas según sus perfiles; el apoyo al desarrollo de instrumentos y actividades formativas y prácticas relacionadas con la creación y gestión de empresas sociales y de emprendimiento colectivo, dirigidas a mejorar la capacidad de las personas desempleadas; la promoción de la cultura y la actividad emprendedora a través de una Ley de Emprendedores y Emprendedoras, la elaboración de un Plan de emprendedores y emprendedoras de Andalucía y diversas acciones enfocadas a la promoción de la cultura y la actitud emprendedora así como la actividad empresarial.; el fomento del autoempleo y de la creación de empresas de trabajo autónomo, la facilitación de acceso a la financiación a personas emprendedoras (pymes, autónomos o economía social); el impulso de la internacionalización de iniciativas emprendedoras y la formación profesional para el empleo dirigida a fomentar el emprendimiento.

- La **Estrategia de Impulso del Sector TIC Andalucía 2020** dedica el segundo de sus ejes estratégicos a "Estimular el emprendimiento basado en la innovación TIC como base para el desarrollo económico y social de Andalucía". Para ello se propusieron los siguientes programas:
 - Programa de Aceleradoras para el desarrollo de proyectos de emprendimiento tecnológico, con el objetivo de incrementar el desarrollo de startups tecnológicas.
 - Programa para el impulso del emprendimiento en TIC, con el objetivo de aumentar el emprendimiento innovador basado en las Tecnologías de la información y la comunicación.

5 Periodo de ejecución

El periodo de ejecución de este Plan General de Emprendimiento es de 2021-2027, coincidiendo con el nuevo periodo de programación europeo 2021-2027.

6 Población destinataria

A partir de las conclusiones extraídas como parte de los trabajos realizados de análisis y diagnóstico, el PGE tiene por destinatarios a los dos tipos de emprendimientos claramente diferenciados:

- **Emprendimiento tecnológico:** tipo de actividad caracterizada a partir de los conceptos de innovación y tecnología, con potencial de crecimiento y escalabilidad, constituido por las **Startups** y las **PYMES tecnológicas/innovadoras**. Utilizaremos el término **Empresas de Base Tecnológica, o EBT**, para referirnos a estos dos colectivos en su conjunto
- **Emprendimiento no tecnológico:** variedad de actividades económicas de diferente naturaleza no basada en tecnología y no siempre con vocación clara de crecimiento o escalabilidad. Suelen integrarse dentro de este tipo de emprendimiento el constituido por **autónomos y el autoempleo**, la economía social, el emprendimiento social y cultural, y las **PYMES no tecnológicas**.

El Sistema Andaluz para Empezar en su fase inicial analizará o apoyará a la persona emprendedora para orientarla y guiarla. En esa fase los proyectos iterarán hacia una propuesta sólida y viable

Además, **el PGE tendrá por destinatario a aquellas personas interesadas en poner en marcha un emprendimiento o negocio**, intensivo o no en tecnología, facilitándole los conocimientos necesarios para poner en marcha su proyecto.

El PGE también tendrá como destinatario a todos los actores participantes en el ecosistema emprendedor andaluz, desde los **financiadores privados hasta otros intermediarios como incubadoras, aceleradoras, universidades, parques tecnológicos, Asociaciones y Organizaciones Empresariales**, etc.

7 Misión, Visión y Valores

Para el Gobierno de la Junta de Andalucía, “el emprendimiento y el desarrollo empresarial son un motor indiscutible de crecimiento y competitividad de nuestro tejido productivo, pero al mismo tiempo también será un importante factor para el desarrollo social, puesto que beneficia también a la ciudadanía, garantizando riqueza y bienestar social” tal y como expresa en el acuerdo de Gobierno para la formulación de este PGE.

Dentro de esta consideración, **el Gobierno de Andalucía enfoca su compromiso con el emprendimiento con la siguiente Misión:**

La promoción de la actitud, actividad y cultura emprendedora, tecnológica, creativa e innovadora entre la población andaluza en general, y especialmente, entre la juventud potencialmente emprendedora, el fomento y desarrollo de programas y actuaciones de investigación, sensibilización, asesoramiento, formación y tutorización para promover la creación de iniciativas emprendedoras, generadoras de nuevos proyectos empresariales tecnológicos y de startup, así como el impulso, planificación y seguimiento de los planes y programas sobre emprendimiento no tecnológico, que permita a la población andaluza reconocer o crear oportunidades y acometerlas con éxito, accediendo a los recursos para explotarlas y hacerlas crecer, mediante un proyecto, empresa o iniciativa que implique dificultad y riesgo.

El modo concreto en el que el Gobierno andaluz se plantee el logro de este mandato inspirará el desarrollo del contenido de este PGE, través de la siguiente **Visión**:

El desarrollo de la cultura emprendedora en Andalucía y el fortalecimiento del tejido emprendedor se realizará desde un compromiso con la calidad de los servicios y apoyos prestados ligados a la mayor exigencia, consistencia y viabilidad de los proyectos apoyados y desde el compromiso con la educación, la formación y la investigación como propuesta de un ecosistema futuro basado en la innovación y el conocimiento. Todo ello, desde la garantía del respeto y promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de la garantía y promoción del equiparable acceso y disfrute de apoyos y servicios con independencia del momento (primera o segunda oportunidad) y/o de la realidad territorial (urbana o rural) del emprendimiento.

Los **Valores o Principios de Actuación** que regirán la orientación de las actuaciones se relacionan a continuación:

- **Calidad en la prestación de los servicios:** asegurando la prestación de servicios de tipo generalista o especializados en función de los diferentes tipos de emprendimiento y fases del mismo.
- **Exigencia en el acceso al Sistema Andaluz para Emprender:** la eficacia en la prestación de los servicios de apoyo a la persona emprendedora pasa también por exigir mayores requisitos y elevar las condiciones para participar en el Sistema Andaluz para Emprender, y de esa manera proporcionar a cada tipo de emprendimiento los servicios que mejor se adaptan a sus necesidades, promoviendo emprendimientos más sólidos, sostenibles y viables.
- **Impulso al emprendimiento tecnológico de alto potencial** como palanca para la transformación de la economía y su mejora de valor añadido. El plan contemplará, en toda su complejidad, el apoyo específico a este tipo de empresas.
- **Colaboración en la prestación de los servicios:** logrando la orquestación del Sistema Andaluz para Emprender a través de la racionalización de las funciones, la especialización inteligente y la cobertura de todas las necesidades y fomentando las relaciones de intercambio, colaboración y proyección internacional entre los diferentes agentes del Sistema Emprendedor (inversores, Business Angels, Administraciones Públicas, Universidades, Asociaciones y Organizaciones Empresariales, etc.).
- **Equilibrio entre capilaridad y concentración de recursos:** se asegurará una prestación de recursos equilibrada a las necesidades de cada tipo de emprendimiento y sus diferentes estadios de desarrollo, adecuando los recursos de manera dinámica a la demanda existente.
- **Digitalización y conocimiento:** se trabajará de manera personalizada e inteligente con criterios de optimización de recursos, apoyándose en herramientas digitales, acercando el conocimiento al territorio, independientemente de dónde procede este conocimiento. Se trata de proporcionar un servicio más personal, adaptando el conocimiento a las necesidades y situación de la persona emprendedora y del territorio.
- **Emprendimiento de oportunidad:** se apostará por el emprendimiento basado en criterios de oportunidad presentados en el mercado, con independencia del momento o experiencia de la persona emprendedora (novel o experimentada).

- **Retención y atracción del talento:** haciendo del emprendimiento una palanca para la atracción del talento residente fuera de Andalucía.
- **Igualdad de oportunidades:** asegurando el acceso y disfrute a los servicios que se presten a las diferentes personas emprendedoras y especialmente en atención al sexo, localización (urbano / rural), experiencia previa (emprendimiento de primera o segunda oportunidad).
- **Apertura al exterior y vocación internacional:** se promoverá un emprendimiento de alto impacto, escalable nacional e internacionalmente, que supere los límites de la geografía andaluza.
- **Impacto social:** se fomentará y favorecerá aquel tipo de emprendimiento con orientación y desarrollo de impacto social como la creación de empleo, la implantación en zonas con menos recursos económicos o con niveles de despoblación, la dirección a colectivos desfavorecidos o realizar actividades de interés social.

8 Andalucía, territorio para emprender

El Observatorio GEM es una referencia en el panorama nacional y regional por los esfuerzos realizados en el análisis del emprendimiento desde una perspectiva poblacional a nivel global. Éste analiza los datos desde una perspectiva temporal, tomando como punto de partida la fase más temprana del proceso emprendedor, conocida como emprendimiento potencial. Posteriormente se tiene en cuenta la fase de puesta en marcha, para cerrar el ciclo analítico con la fase de consolidación de la empresa. Los resultados obtenidos durante este ciclo se conocen como la Tasa de la Actividad Emprendedora, en adelante TEA⁴. El Observatorio publica informes nacionales y regionales acerca del emprendimiento. Se usan datos del informe GEM 2019/20 de Andalucía así como de su edición anterior para analizar la evolución de nuestra región en términos interanuales así como su evolución respecto de la media española.

Una primera aproximación indica que Andalucía ha experimentado un descenso comparativo en **emprendimiento y actividad emprendedora** en el mapa de emprendimiento nacional. En concreto, si bien en 2018 la Comunidad se situaba en primer lugar y 2,4 puntos por encima de la media nacional, en 2019 se ve superada por Madrid y Cataluña con un porcentaje TEA 3 décimas inferior a la media española: en este sentido, se observa cómo hasta 5 Comunidades Autónomas se sitúan por delante de Andalucía en la TEA.

⁴ TEA: Representa la actividad emprendedora incipiente, considerando como emprendimiento activo a la población adulta (18-64 años) que se encuentra en un proceso de titularidad de un negocio.

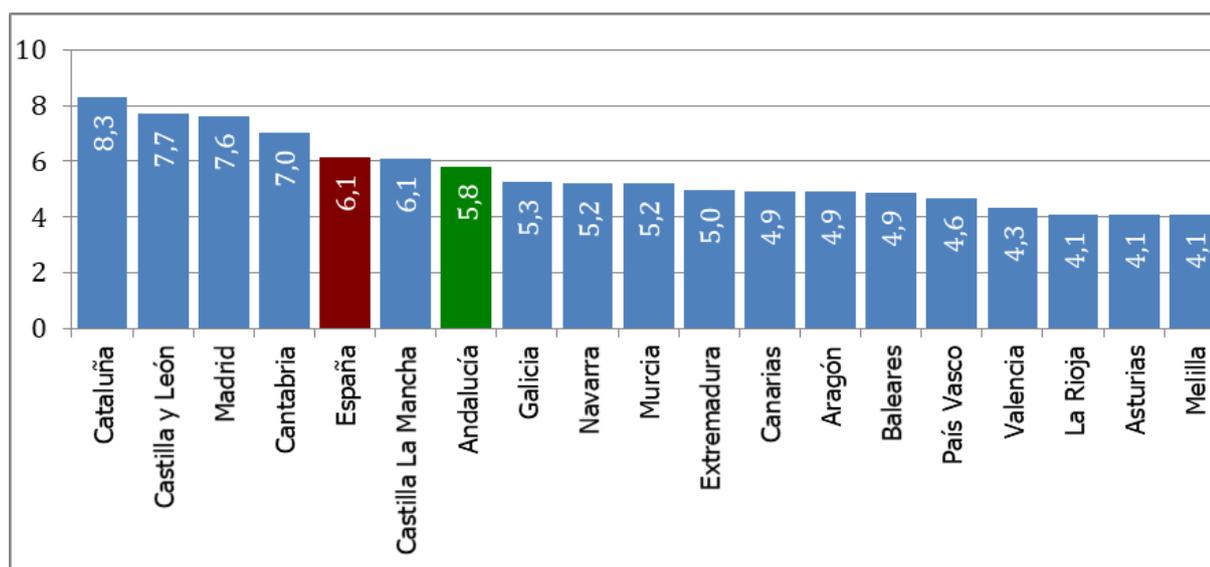


Ilustración 01. Tasa de actividad emprendedora de Andalucía en el contexto de regiones españolas. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

Un segundo análisis se realiza en torno a la figura de las **personas emprendedoras potenciales**, es decir, aquellas personas que tienen intención de emprender o se encuentran en un proceso por el que crearán una empresa en los próximos 3 años. En este ámbito sucede la tendencia inversa pues los resultados para el año 2018 situaban a la Comunidad en penúltimo lugar con un 5,8% de población entre 18 y 64 años con intención futura de emprender y en 2019 se observa un incremento hasta el 8,1% ocupando un valor similar a la media española.

Por lo tanto, se puede interpretar que entre 2018 y 2019 se ha producido un cambio de tendencia: los andaluces y las andaluzas han frenado su actividad emprendedora al tiempo que ha aumentado su intención de hacerlo en el futuro. Cabe pensar que un fenómeno pueda estar relacionado con el otro y por tanto, áquellos que no emprendan quisieran hacerlo en el futuro pero no encuentran oportunidades en el momento actual.

El observatorio además, ofrece una herramienta mediante la que combinar las principales variables utilizadas en los estudios GEM. En este caso, se hace uso de la misma para analizar las principales variables recopiladas para el territorio andaluz, obteniéndose los siguientes resultados:

Desde la caída sufrida tras la crisis en 2012, el número de personas emprendedoras potenciales, no ha conseguido remontar. Si bien en el año 2019 se alcanza un 8,1 % de estas personas emprendedoras y se deja atrás la caída hasta el 5,1% de 2018, esta variable sigue sin superar la media nacional como sí ha hecho en años anteriores. La línea de tendencia, por su parte, se muestra positiva para el periodo temporal analizado.

Si se analiza la TEA andaluza para el último año disponible, 5,8%, se observa un valor similar al de años anteriores y que no da continuidad al aumento que se produjo en 2018, siendo la tasa más alta de los últimos quince años. La línea de tendencia hasta 2018 era positiva, con una clara aceleración en los últimos años. Sin embargo, en 2019 se observa un descenso de de una magnitud que no sucede a nivel nacional ni en el entorno internacional. En la Ilustración 02 se puede observar cómo el descenso en la evolución de la TEA andaluza en 2019 no es la norma en el contexto nacional ni en el de los países de nuestro entorno.

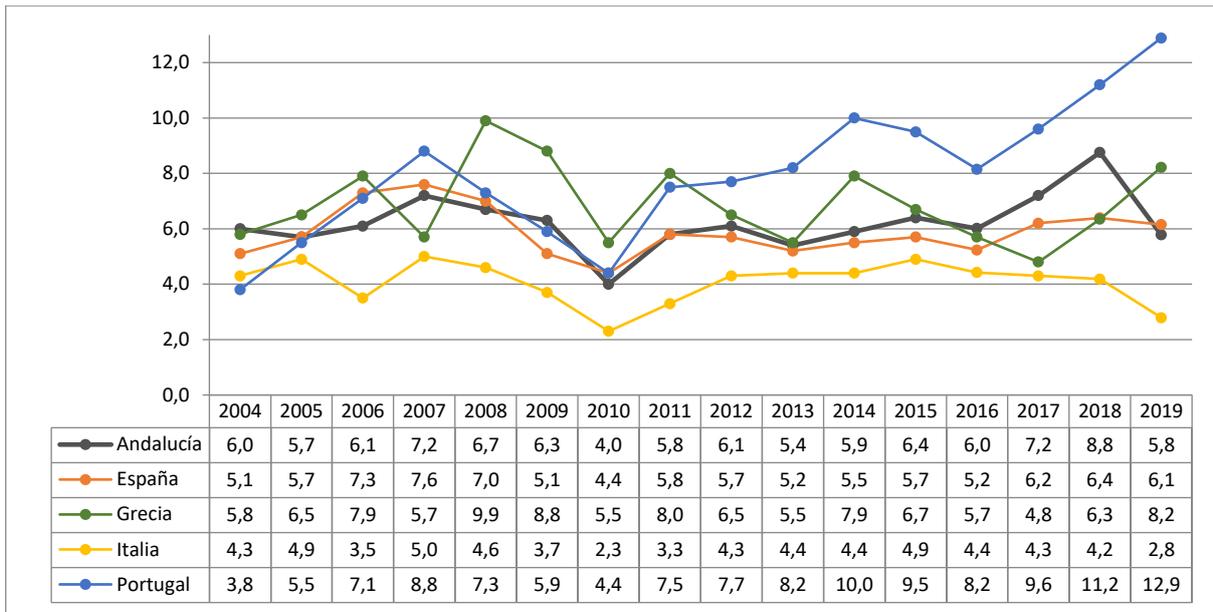


Ilustración 02. Evolución de la TEA en países del sur de la Unión Europea y Andalucía. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

La **tasa de consolidación** de las empresas andaluzas, 6,3%, es igual a la media española y mejora algo más de medio punto respecto al año anterior. Este dato aunque como se puede apreciar en la Ilustración 03 es bajo, supone una tendencia positiva ya que la tasa de consolidación en Andalucía se ha situado tradicionalmente por debajo de la media nacional y de la mayoría de las otras Comunidades. Estos bajos niveles de la tasa de consolidación se explica en el informe de la GEM Andalucía 2019/20 por la menor calidad de los proyectos emprendidos, las dificultades de acceso a los recursos necesarios para su desarrollo y por un déficit de capacidades directivas y empresariales de sus promotores.

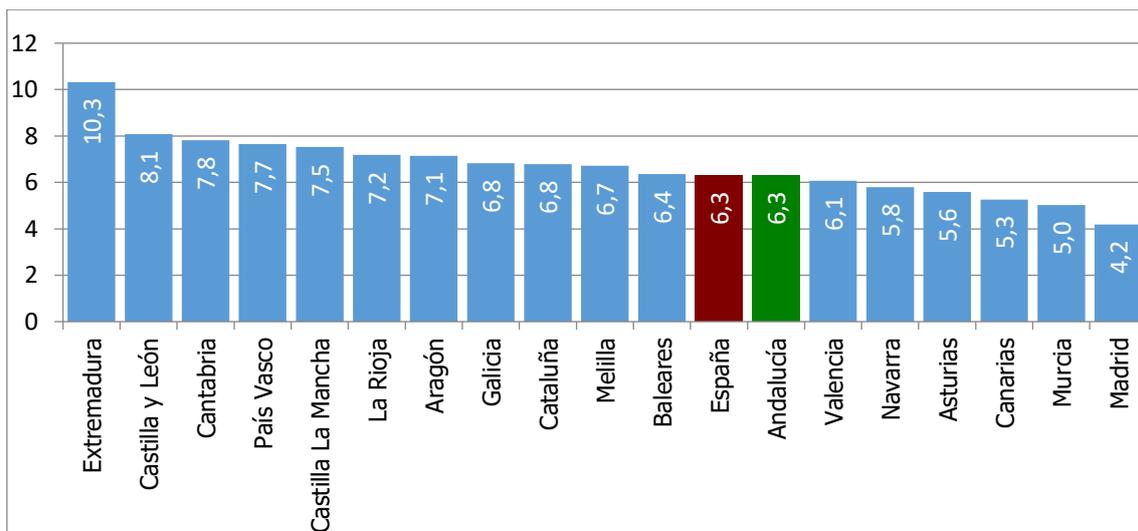


Ilustración 03. Empresas consolidadas en el contexto de regiones españolas. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

Estos datos sobre consolidación se relacionan a su vez con las **personas que abandonaron sus proyectos o cerraron sus empresas**, que alcanza el mismo porcentaje sobre el total de la población que el año anterior (1,1%). Pese a que este dato no ha logrado resolver el problema de déficit empresarial que comparativamente sigue teniendo Andalucía, la posición relativa de Andalucía en el contexto regional supone una mejora con respecto a años anteriores. Se observa cómo el índice de oportunidades a nivel nacional y andaluz tiene un comportamiento muy parecido. En el año 2019 el 36% de la población adulta de Andalucía percibía buenas oportunidades para crear una empresa en los próximos seis meses, porcentaje ligeramente superior a la media nacional. La sensibilidad en Andalucía a factores como la actividad emprendedora por necesidad (causa), el miedo al fracaso (causa) y el fracaso de las iniciativas (efecto) provoca un aumento del cierre de empresas. En 2019 el proyecto GEM cambió la metodología de medición de la motivación emprendedora. Para esa fecha, la categoría “ganarse la vida porque el trabajo escasea” que está relacionada con el emprendimiento por necesidad, supone la segunda mayor motivación en Andalucía. Esto supone una diferencia con el contexto español como se puede apreciar en la Ilustración 04 donde la segunda motivación más importantes para emprender es marcar una diferencia en el mundo.

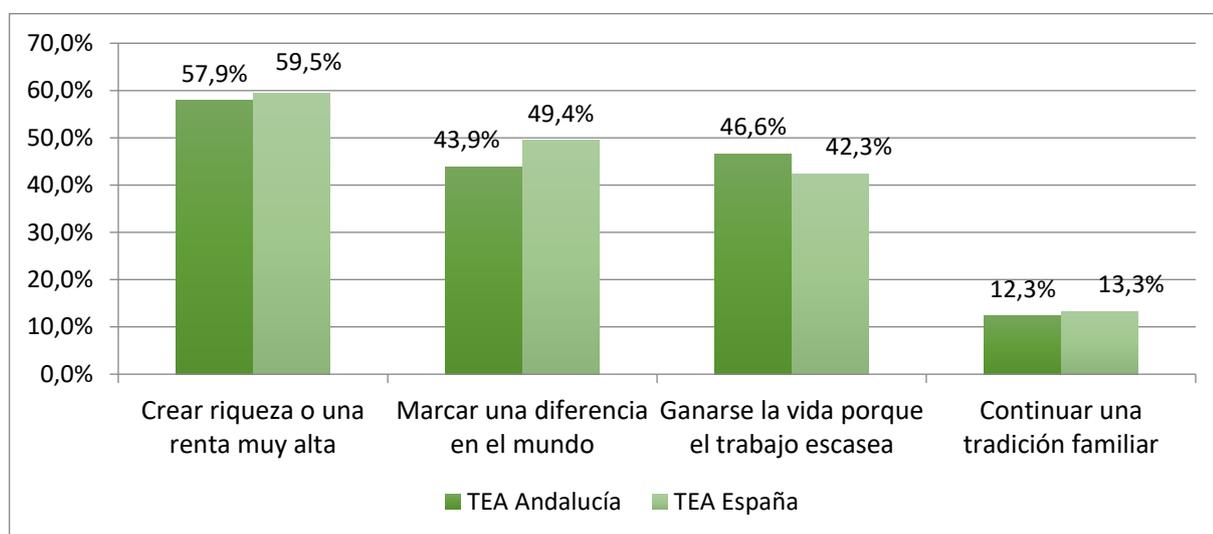


Ilustración 04. Motivos para emprender en Andalucía y España. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20

Todo ello, se encuentra a su vez relacionado con la menor calidad de los proyectos emprendidos, las dificultades de acceso a los recursos necesarios para su desarrollo y por un déficit de capacidades directivas y empresariales de sus promotores. Además, el descenso del miedo al fracaso que se experimentó en 2018 ha vuelto a incrementarse hasta el 55,4%, la mayor cifra desde 2012, sin duda un gran obstáculo para el emprendimiento.

La distribución del emprendimiento en Andalucía muestra la desigualdad entre territorios. Mientras que la suma de las cinco provincias con mayor peso relativo es del 78%, zonas importantes en las que existen ciudades de un tamaño considerable (Jaén, Huelva y Córdoba) tan solo suponen el 22% del emprendimiento andaluz. En términos de provincias (el GEM no cuenta con tamaños muestrales suficientes para Huelva ni Córdoba) se aprecia en la Ilustración 05 que Sevilla (7,9), Cádiz (7,6), Málaga (7,3) y Granada (6,2) destacan en cuanto a los valores TEA, por encima de las medias nacional (6,1) y andaluza (5,8).

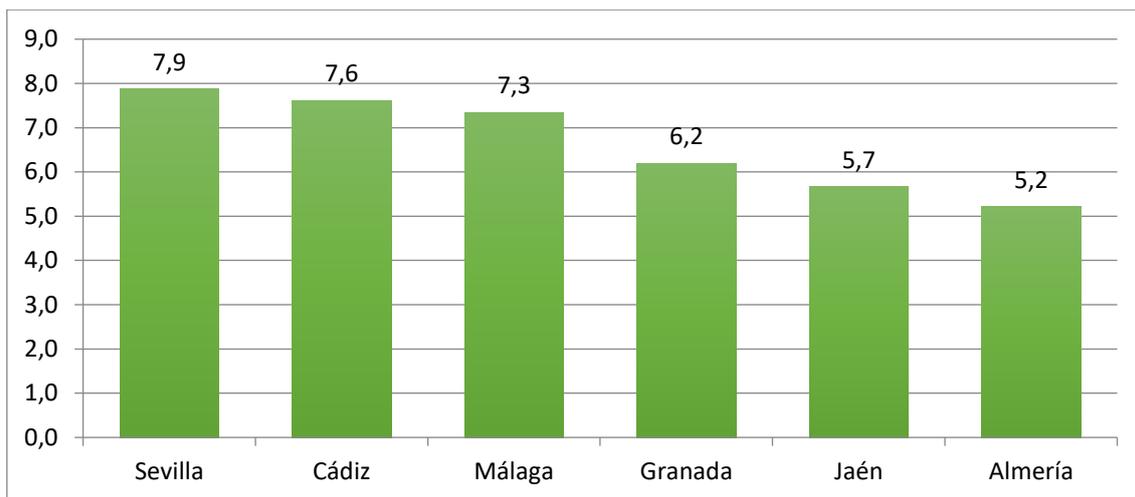


Ilustración 05. TEAs provinciales de Andalucía. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

En número de personas emprendedoras, las dos principales provincias suman casi el 50% del total de la Comunidad. El peso medio de hombres se sitúa en torno al 65% y el de mujeres en torno al 35%, no obstante, estas diferencias no se mantienen uniformes en todos el territorio, existiendo municipios como Granada donde la diferencia entre sexos en el acceso al emprendimiento es menor. Profundizando por sectores para el año 2018, centran su actividad en el sector servicios en todas las provincias (80% aproximadamente). Únicamente Almería presenta un alto porcentaje en el sector de la agrícola.

En cuanto al **tamaño inicial** de las actividades emprendedoras, Andalucía presenta mayores valores que la media nacional excepto en aquellas actividades sin empleados (44,2 frente a 73,5%). En relación con las **expectativas de crecimiento**, el número de empleos futuro de empresas que espera crear más de 5 puestos de trabajo en los primeros 5 años de vida son superiores en Andalucía con respecto a España. Sin embargo, esta buena situación de Andalucía en la media española no lo es tanto en relación con el contexto europeo. Como se muestra en la Ilustración 06 Andalucía se encuentra detrás de la mayoría de países europeos en capacidad de crear empleos.

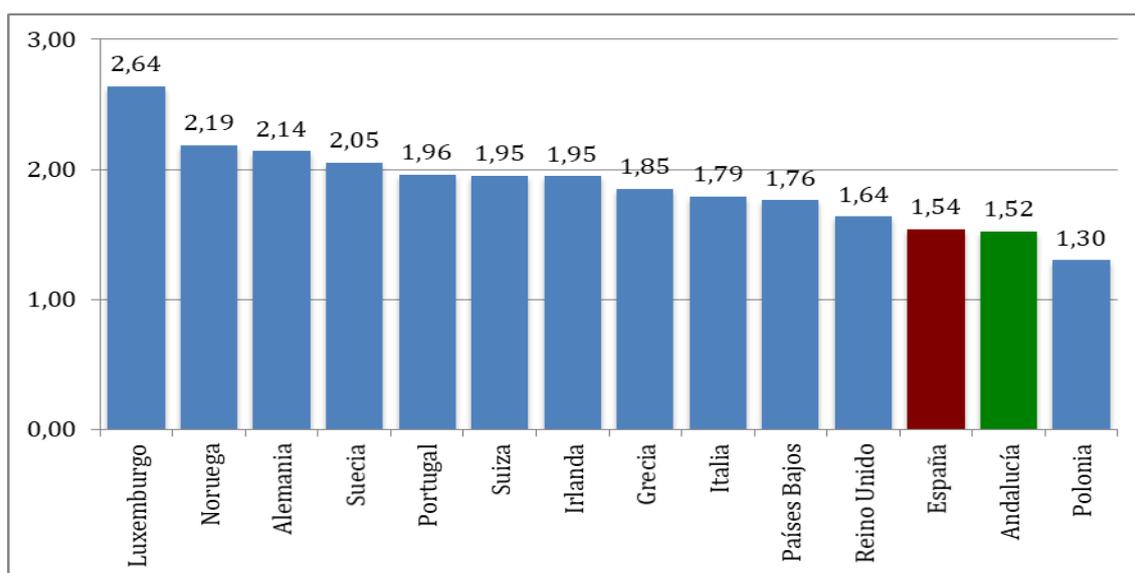


Ilustración 06. Número medio de miembros en el equipo emprendedor en empresas nuevas y nacientes. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

En cuanto a la **percepción de motivaciones para emprender** el GEM señala que la tolerancia al riesgo es un factor en el que Andalucía presenta valores peores a los de la media de España. En 2019 un 55,35% mostraba miedo al fracaso, el inverso de la tolerancia al riesgo, por encima del 55,1% de la media nacional. Andalucía experimenta un incremento del miedo al fracaso similar a la media nacional con respecto al año 2018 de más de 11 puntos porcentuales.

Otros condicionantes sociales o cognitivos de las motivaciones para emprender son la búsqueda de equidad en las condiciones de vida, la consideración de que las personas emprendedoras de éxito tienen un estatus social más alto o el papel de los medios de comunicación en relación a los nuevos empresarios. En estas tres condiciones Andalucía presenta valores superiores a la media nacional y además, experimenta incrementos, excepto en la búsqueda de equidad. Sin embargo, los andaluces y las andaluzas consideran en menor medida que la media nacional que poner en marcha una empresa o negocio es una buena elección profesional: 56,72% frente a 57,3%.

Debido a su especial naturaleza, **la situación relativa de las startups en Andalucía** merece especial atención. A continuación se analiza de forma diferenciada este colectivo específico.

Sólo un 1,7% de las personas que emprenden en Andalucía consideran que utilizan tecnologías altamente novedosas frente a la media de España que alcanza el 4%. Si se desglosa el grado de innovación tecnológica atendiendo a si su aplicación a procesos o productos y al impacto relativo en el entorno local/regional, nacional o internacional, es interesante observar cómo el mayor empleo de la tecnología por personas emprendedoras andaluzas se aplica a los mercados locales en Andalucía: 27% en el caso de productos/servicios y un 25% en el caso de procesos, frente a su baja aplicación a necesidades nacionales (3,5% en productos y 1,8% en procesos) e internacional (en torno al 3% en ambos casos).

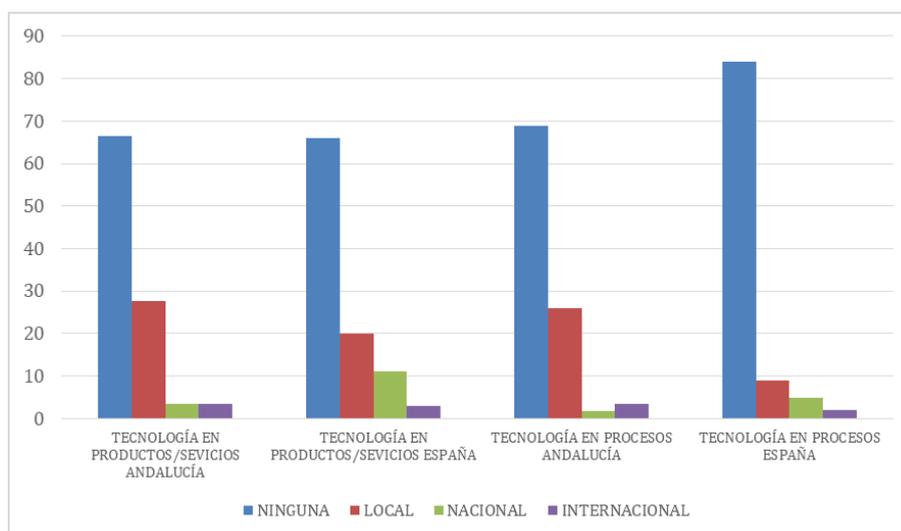


Ilustración 07. Impacto de la innovación tecnológica en Andalucía y España. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

En cuanto al **número de startup**, su número es reducido tanto en España como en Andalucía. las startups se localizan geográficamente en Madrid y Cataluña con 197 y 55 startups registradas en la Asociación Española

de Startups; ocupando la Comunidad Andaluza la tercera posición según este ranking con 34 startups registradas.

En cuanto al **capital captado por startups**, existen también diferencias notables entre las captadas por la media española y el capital captado por startup andaluzas: , según la plataforma Crunchbase, para el período 2015-2019 el capital captado por iniciativas en Sevilla y Málaga apenas superan el 3%, lejos del capital captado por startups con base en Barcelona (39%), Madrid (28%) y Valencia (8%)

En esta misma línea, el **Observatorio de startups de la Fundación Innovación Bankinter** describe un proceso de desconcentración del volumen y las operaciones de inversión que en 2019 acumulaban Barcelona y Madrid. En ese sentido, distintas capitales andaluzas se sitúan en los 10 primeros puestos en los informes cuatrimestrales del Observatorio. De entre estas destaca **Córdoba que en el segundo cuatrimestre de 2020 se situó en cuarto lugar en el ranking de atracción de inversión** con 1 operación de 4,4 millones de euros.

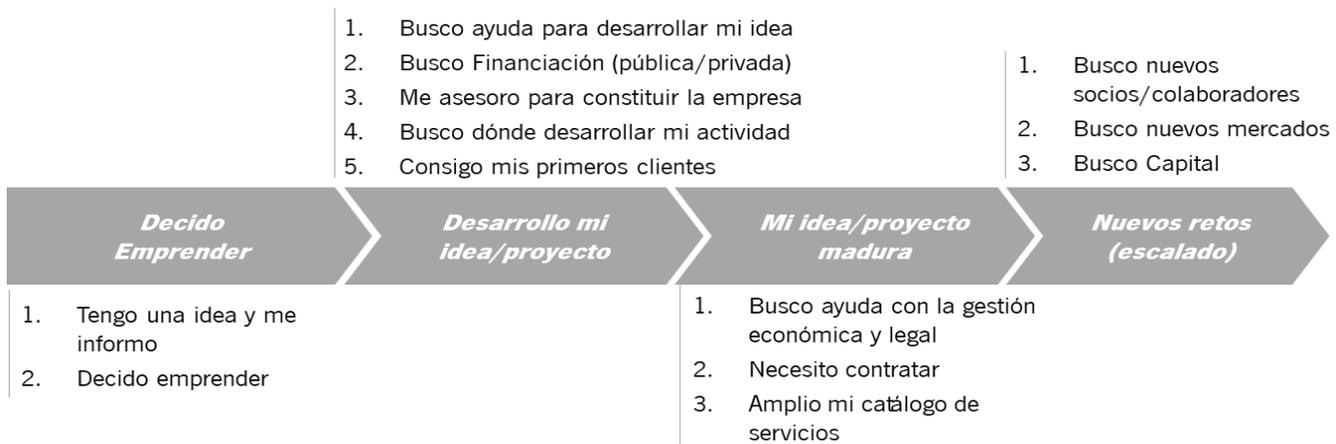
No obstante, sigue existiendo una considerable diferencia entre Barcelona y Madrid, y el resto de ciudades españolas y específicamente, las ciudades andaluzas. **El ranking de ecosistemas de startups 2020 elaborado por Startup Blink** sitúa a España en el noveno puesto a nivel mundial y el quinto a nivel europeo, lo que supone un incremento respecto a 2019. Este ranking es la suma de indicadores de 1) cantidad de startups y organizaciones de soporte a startups, 2) calidad de las startups basado y 3) entorno empresarial y masa crítica basado en la medición del éxito del ecosistema local de startups e indicadores de infraestructuras, entorno empresarial y capacidad de operar libremente de las startups. Sin embargo, este hecho es en gran medida fruto de que Barcelona y Madrid se sitúan en los puestos 27 y 35, respectivamente. En cambio, las principales ciudades andaluzas en este ranking, Málaga y Sevilla, se sitúan a mucha distancia: 250 y 320, respectivamente. Igualmente, el ranking hace hincapié en la gran subida de ambas ciudades (378 y 166 posiciones respectivamente), así como la aparición por primera vez de Granada, en la posición 717.

9 La experiencia del emprendedor/a andaluz/a

Como parte del trabajo previo de elaboración del plan, se ha realizado un análisis de perfiles emprendedores para recoger sus impresiones, motivaciones y experiencias. Además, este trabajo ha permitido identificar sus características comunes y aquellas que les diferencian, las necesidades que presentan, sus principales preocupaciones, los intereses mostrados en el nuevo planteamiento, sus opiniones sobre los distintos agentes implicados etc.

Teniendo en cuenta los retos afrontados por quienes han convertido sus ideas en proyectos viables, se realiza un perfilado de la persona emprendedora en Andalucía, caracterizado por ser más **digital, ambicioso y exigente**. Esta persona ha pasado por las siguientes etapas y momentos a la hora de materializar sus proyectos en empresas de nueva creación.

La experiencia de los emprendedores y las emprendedoras andaluzas con los que se ha trabajado ha sido recogida de forma segmentada atendiendo a las diferentes etapas del emprendimiento. A continuación se plantean las experiencias de los y las emprendedoras en atención a las diferentes etapas del itinerario de emprendimiento: **cultura emprendedora – incubación- aceleración - escalado**.



En cada una de las fases del itinerario de emprendimiento se detectan:

1. **Actividades realizadas:** que, de manera general, son las más relevantes para quienes desarrollan sus proyectos.
2. **Puntos de dolor:** o momentos que han supuesto una experiencia negativa para el emprendedor/a y que podrían ser de referencia para tomar acciones preventivas/correctoras.
3. **Oportunidades detectadas:** que como lecciones aprendidas pueden ser utilizadas para mejorar la situación.

A continuación se incluye la ilustración de la experiencia del emprendedor/a andaluz tanto en el momento de arranque como de maduración del proyecto emprendedor.

En lo que respecta a la experiencia de la persona emprendedora al inicio de la actividad emprendedora, el sentir común de estas personas apunta las siguientes actividades, puntos de dolor/experiencias desagradables y oportunidades:

	DECIDO EMPRENDER		DESARROLLO MI IDEA/PROYECTO				
	Tengo una idea y me informo	Decido emprender	Busco ayuda para desarrollar mi idea	Busco financiación (púb./priv)	Me asesoro para construir mi empresa	Busco dónde desarrollar mi actividad	Consigo mis primeros clientes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Busco y me informo sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Otras empresas competidoras que se dediquen a lo mismo. - Si mi idea es realmente innovadora. • Tanteo el mercado potencial y los posibles clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informo a mi familia de mi decisión de emprender. • Dejo mi ocupación actual (si aplica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Acudo a instituciones públicas para que me asesoren (Por ejemplo: CADEs) • Busco formas de complementar mi equipo para desarrollar la idea. • Busco mentores o advisors por mi cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busco posibles inversores privados. • Acudo a Entidades Públicas que me ayuden a conseguir financiación (Por ejemplo: Soprea o CADEs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acudo al CADE para que me asesoren como constituir la empresa. • Busco gestores de confianza o de mi entorno que me ayuden en estas tareas burocráticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acudo a entidades que me puedan ofrecer alojamiento empresarial de forma gratuita. • Busco alojamientos que me puedan dejar amigos o familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busco, por todos los canales, clientes "a puerta fría". • Aprovecho los contactos generados gracias a otros colegas emprendedores.



I Plan General de Emprendimiento de Andalucía

<p>Puntos de dolor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar testing de producto en el mercado, que aporte una visión objetiva de la idea. • Aceptación familiar acerca del cambio de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones públicas no satisfacen las necesidades de asesoramiento para los nuevos negocios y personas emprendedoras. • Dificultad para encontrar talento que complete el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mismas condiciones y proceso subvención para grandes y pequeñas. • CADEs no actualizados a los nuevos modelos de empresa y negocio. • Concesiones de ayudas públicas que finalmente no se conceden (p.e. Soprea) • Poca agilidad en AA.PP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco espacio para alojamiento de Startups. • Inscripción en programas no interesantes para conseguir alojamiento. • No tener marca en el mercado. • Desconocimiento de “cómo vender”.
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. • Concienciación: divulgación del valor de emprender en cualquier momento. • Ayuda a gestión del cambio: asesoramiento de otras personas emprendedoras sobre cómo empezar a emprender en los momentos vitales más comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación: divulgación del valor de emprender en cualquier momento. • Ayuda a gestión del cambio: asesoramiento de otras personas emprendedoras sobre cómo empezar a emprender en los momentos vitales más comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra pública innovadora: inversión de AA.PP. en proyectos privados. • Apoyo a financiación privada: acercamiento de inversores privados a través de las AA.PP. • Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios abiertos: disposición de salas de trabajo y reunión donde las personas emprendedoras pueden reservar por horas o días. • Expertos en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. • Customer Networking: desarrollo de un ecosistema cliente-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer clientes potenciales.

En lo que respecta a la experiencia de la persona emprendedora en las fases de maduración y escalado de la idea, se observan las siguientes experiencias comunes del emprendedor/a andaluz.

	MI IDEA/PROYECTO MADURA			NUEVOS RETOS (ESCALADO)		
	Busco ayuda con la gestión económica y legal	Necesito contratar	Amplio mi catálogo de servicios	Busco nuevos socios/colaboradores	Busco nuevos mercados	Busco Capital
<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busco gestores de confianza o de mi entorno que me ayuden en estas tareas burocráticas. • Si somos más de un socio, decidimos quien se encarga de esta tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busco perfiles muy especialistas en ferias y foro de empleos. • Busco en universidades que me interesan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busco colaboraciones de otras empresas, sobre todo dentro del ecosistema emprendedor. • Voy realizando MVPs y testeos con el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participo en eventos y ferias, tanto del ecosistema emprendedor, como de networking. • Pido referencias a colegas emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me apoyo en el Marketing digital para llegar fuera. • Empiezo a vender en el extranjero, para que me sea más fácil vender en España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifico el momento adecuado para buscar inversores. • Identifico y me pongo en contacto con todos los players del ecosistema emprendedor que pueden ser clave para conseguir financiación.



I Plan General de Emprendimiento de Andalucía

<p>Puntos de dolor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los gestores de confianza generan en ocasiones más problemas que ayudas, generando un incremento de gasto no contemplado. • No existen gestores económicos o legales especializados en Startups. • Dificultad en contratación por la demasiada demanda de especialistas. • Formación de perfiles no especialistas. • Elevada carga de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de foco. • Limitada capacidad de diversificación de forma independiente. • Condiciones abusivas de las grandes empresas. • Existencia de intereses encontrados entre los interesados. • Desconocimiento del “Open Innovation” en otros sectores. • Dependiendo del sector, puede ser más complicado. (p.e. sector público) • Falta apoyo institucional. • Poco conocimiento o expertise en Innovación + emprendimiento. • Poca presencia local de los players más importantes del ecosistema.
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. • Business Networking: desarrollo de un ecosistema empresa-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer otras empresas para generar sinergias. • Employee Networking: desarrollo de un ecosistema empleados-empresa, donde las AA.PP. ayuden poner en contacto especialistas que puedan colaborar o ser contratados por Startups. • Impulso a la contratación: rediseñar condiciones o ayudas que faciliten las contrataciones de universitarios. • Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. • Business Networking: desarrollo de un ecosistema empresa-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer otras empresas para generar sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento. • Customer Networking: desarrollo de un ecosistema cliente-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer clientes potenciales. • Compra pública innovadora: inversión de AA.PP. en proyectos privados. • Apoyo a financiación privada: acercamiento de inversores privados a través de las AA.PP.



I Plan General de Emprendimiento de Andalucía

JOURNEY DEL EMPRENDEDOR

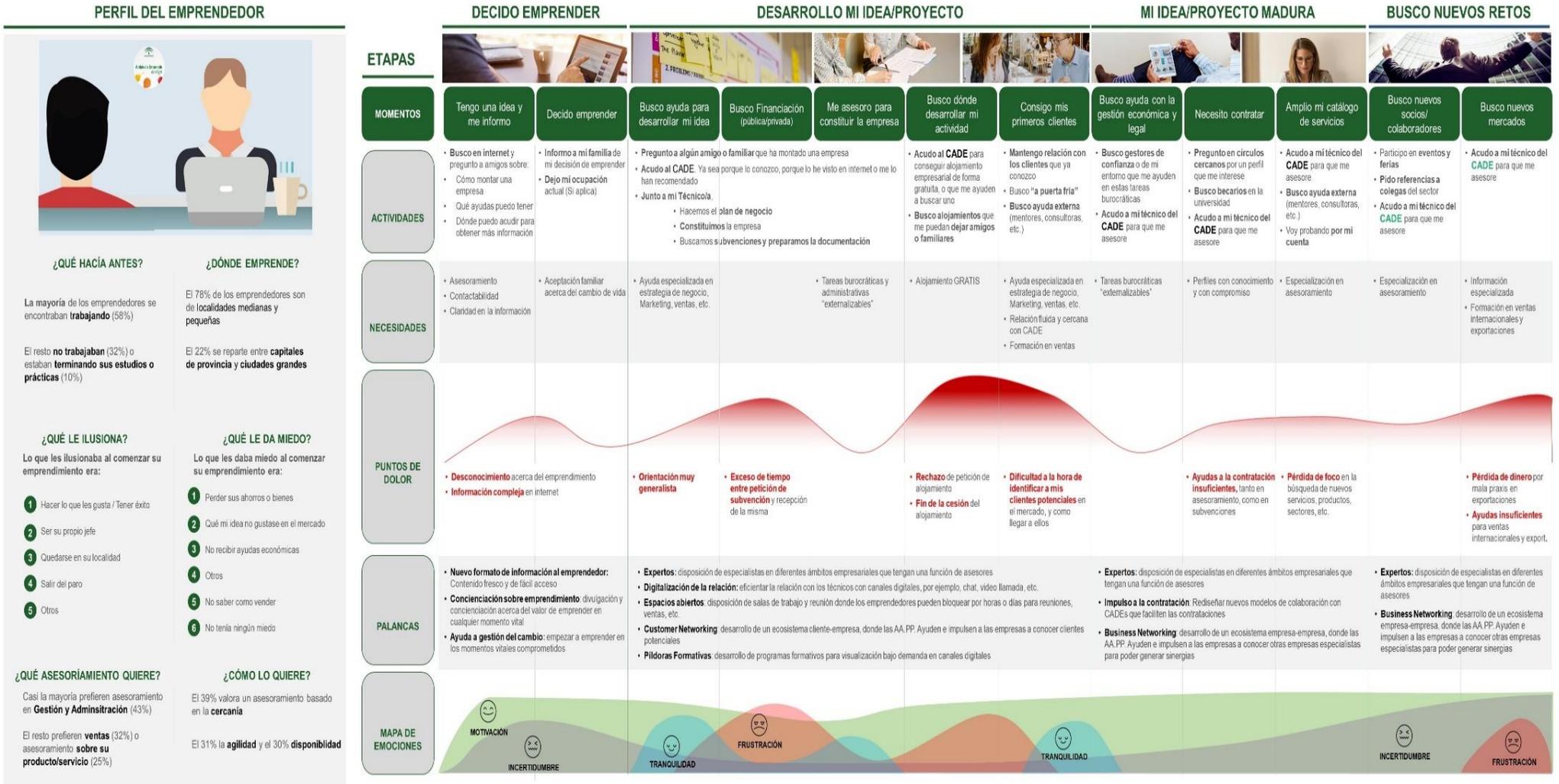


Ilustración 08. Journey de la persona emprendedora

Analizando la relación con las instituciones andaluzas, las personas emprendedoras valoran positivamente la diversidad de la oferta, la profesionalización de los recursos humanos dedicados, las buenas instalaciones espacios, etc., quedando menos contentos con el escaso seguimiento que en ocasiones se da, las cortas miras de los asesoramientos ofertados, la escasa agilidad en la articulación de apoyos y/o subvenciones.

Además, el cuestionario realizado como parte del trabajo de análisis y de investigación que antecedió la redacción de este Plan, permitió detectar algunas de las necesidades más primordiales de las personas emprendedoras andaluzas tales como la información completa y oportuna en el tiempo de los recursos disponibles, el apoyo en el acceso a la financiación e inversión y la necesidad de apoyo especializado.



10 Recursos para el emprendimiento en Andalucía

A continuación se presentan una síntesis y valoración de los actuales servicios ofrecidos por el sistema de apoyo al emprendimiento de Andalucía. La presentación de los servicios se hace agrupada en los diferentes momentos del emprendimiento en los que intervienen: fomento de la cultura emprendedora, incubación, aceleración y escalado.

10.1 Servicios actualmente ofertados por el ecosistema andaluz

El mapa muestra los tipos de servicios prestados por el conjunto de instituciones públicas y/o privadas que se dedican a fomentar, impulsar y apoyar a las personas emprendedoras, agrupados según las diferentes fases de desarrollo de una empresa.

El ecosistema de servicios para las personas emprendedoras de Andalucía destaca por su capilaridad y amplitud geográfica, permitiendo una cobertura de servicios amplia dentro de toda la Comunidad. Si bien es cierto que para servicios especializados (apoyo a startups tecnológicas) se observan distribuciones de recursos desiguales.

Mapa Emprendimiento

	AAPP, Ayuntamientos e Instituciones Públicas	Sector Privado	Cámaras de Comercio	Escuelas de Negocio	Universidades y Centros Tecnológicos	Entidades Financieras	Empresas del tercer sector
CULTURA EMPRENDEDORA							
Información	●		●				●
Talleres creatividad y generación ideas	●		●	●	●		●
Eventos y conferencias (Casos de éxito, sectoriales)	●	●	●	●	●	●	●
Formación básica emprendimiento	●		●				●
Formación cualificada (sectorial, personalizada)							
Concursos	●	●	●	●	●		●
Networking emprendedores	●		●	●	●	●	●
Viabilidad de proyectos	●		●	●			●
Plan de negocio	●		●	●			●
Soporte en trámites administrativos	●		●		●		●
Asesoramiento 1.0 (Comercial, financiero, TIC)				●	●	●	●
Alojamiento e infraestructuras	●	●	●	●	●		●
Mentoring para creación empresas		●					●
Networking empresarial	●		●	●	●	●	●
INCUBACIÓN							
Asesoramiento 2.0 (Venta empresa, diversificación, innovación empresarial)		●		●	●		●
Mentoring y acompañamiento para consolidación		●		●	●		●
ACELERACIÓN							
Diagnósticos tecnológicos		●		●	●		●
Intermediación en financiación	●		●	●		●	
SCALE UP							
Innovación y Desarrollo		●			●		●
Consultoría		●					●
Coaching	●	●		●	●		●
Intermediación en rondas de financiación	●	●		●			●

Ilustración 09. Mapa de emprendimiento andaluz...

En este sentido, los diferentes colectivos participantes en el proceso de elaboración de este PGE pusieron de manifiesto las siguientes realidades:

- El personal docente de colegios e institutos incidieron en:
 - La importancia del apoyo en personal experto en emprendimiento para introducir éste de manera transversal en el sistema educativo.
 - La necesidad de incorporar personal docente con influencia que actúe como palanca de la innovación en programas docentes.
 - La necesidad de mejorar la coordinación de los agentes que intervienen en programas educativos en las aulas.
 - Es fundamental llevar a la práctica los conocimientos teóricos recibidos con actividades inmersivas dinámicas y entretenidas tipo bootcamp, concursos, hackathones, etc., que animen al alumnado a seguir creciendo en sus valores emprendedores en cursos posteriores.
 - El futuro PGE debería diseñar un marco de reglas del juego para experiencias integradoras en cuyo desarrollo participen los diferentes agentes con alta implicación en el fomento de la cultura emprendedora e implantación en el territorio, donde prevalezca una interpretación homogénea que no única de las competencias de emprendimiento en las distintas fases educativas y académicas.
- Los emprendedores y emprendedoras insistieron en:
 - La importancia de saber identificar las necesidades específicas de las personas emprendedoras en cada una de las etapas por las que transcurre el desarrollo de su proyecto.
 - La necesidad de contar con la figura del "agente clave", que guíe a las personas emprendedoras en cada fase del emprendimiento.
 - La existencia de factores "clave" de éxito. La realidad del emprendimiento no debe medirse por proyectos apoyados sino por proyectos exitosos. Esto permitirá pintar un mapa de factores "clave" para apoyar a los proyectos en todas sus fases.
 - La importancia de contar con un sistema que permita anticipar el fracaso de un proyecto de emprendimiento, esto es, disponer de una herramienta (ej.: cuadro de mando predictivo) que permita analizar los factores que influyen en los proyectos que no consiguen tener éxito de modo que se permita realizar acciones de prevención.
- Las empresas subrayaron:
 - La necesidad de incorporar en el modelo de impulso al emprendimiento en Andalucía, fórmulas de Colaboración Público-Privada que atraiga a Business Angels, fondos de inversión, grandes compañías, fondos de capital riesgo o crear fondos y entidades con fondos públicos y privados (mixtos).
 - La necesidad de simplificación y agilización de los procedimientos administrativos que afectan a la tramitación de servicios de apoyo a personas emprendedoras, la relajación de las obligaciones burocráticas/fiscales, sobre todo en los primeros estadios. Cabría estudiar la creación de "zonas francas para el emprendimiento".
 - La oportunidad de reorganizar y reestructurar eventos que tengan una utilidad real para el empresario.
 - El necesario apoyo en instituciones inversoras para detección de palancas de crecimiento, es decir, además de prestar músculo financiero, prestar seguimiento y apoyo continuo a los proyectos para ayudarlos en su crecimiento y consolidación.
- Las universidades subrayaron:

- El Plan debería conseguir una aproximación a un "modelo compartido" del fenómeno emprendedor y de su gobernanza por los principales agentes involucrados en el ecosistema. Para ello las Universidades deben contemplarse como entidades neutras de referencia, catalizadoras e impulsoras de iniciativas públicas y privadas.
- El modelo objetivo de ecosistema necesita un modelo sólido de gobernanza donde cada agente público o privado asuma sus roles productivos y complementarios, que reduzca los solapes en el sector público y aproveche las sinergias con el sector privado, garantizando la autonomía universitaria.
- La Universidad desempeña ya un papel fundamental en el origen de buena parte de las startups andaluzas, pero se debe fortalecer esta función de las universidades en Andalucía, y asegurar su conexión con el tejido productivo. El emprendimiento debe ser una salida profesional más para los estudiantes universitarios y deben existir mecanismos para el desarrollo de actividades para llevar la cultura emprendedora (sensibilización y formación) a este ámbito y que tanto TFGs como TFMs o la propia I+D que se desarrolla sea susceptible de materializarse en un negocio puesto en marcha por egresados (startups) o por PDI (spin-offs).
- Esta salida profesional se debe realizar con acciones continuas en el ámbito de la universidad como bootcamps, concursos universitarios y, sobre todo, acompañamiento específico que incentive que las ideas se conviertan en negocios que luego sean susceptibles de ser incubados en la propia universidad y acelerados en aceleradoras específicas.
- Fundamental también resulta la transferencia del conocimiento conectando la actividad de investigación de departamentos de las Universidades con el mercado a través de la colaboración público-privada o mediante retos de innovación abierta de empresas que sirvan como base para desarrollar ideas de negocio susceptibles de convertirse en empresas y startups.
- El Plan debe definir las estrategias que hagan posible tener un funnel extenso de ideas y proyectos en la Universidad para lograr empresas viables. Se requieren programas institucionales con continuidad a lo largo del tiempo que permitan tasas de éxito de las empresas.

Además, otras instituciones destacaron la importancia de fomentar la cultura emprendedora en la región con la que atraer a los más jóvenes para que exista continuidad en la creación y consolidación de empresas en la región; las instituciones educativas insistieron en la necesaria inversión en formación en materia de emprendimiento (programas y agentes alternativos que aseguren una formación de calidad a todos los niveles en los centros educativos independientemente a la educación tradicional) y todos coincidieron en la necesidad de dotar de "Valor Añadido" al ecosistema andaluz, a través de entidades o instituciones que ofrezcan sistemas y recursos de calidad, situándose como un referente que atraiga a otras personas emprendedoras.

Atendiendo a las diferentes fases de forma segmentada, se apuntan las siguientes realidades:

Fase I. Fomento de la cultura emprendedora: en esta fase se sitúan las actuaciones y servicios dedicados a despertar la cultura emprendedora en las personas, mejorar sus competencias, aptitudes o habilidades, y apoyar los proyectos de emprendimiento en sus etapas iniciales.

A pesar de los importantes recursos con que se cuenta en esta fase, los resultados e impactos no son tan significativos como cabría esperar debido fundamentalmente a la descoordinación entre los servicios ofertados, con situaciones de duplicidad de servicios en tiempo y forma que llegan a provocar desconcierto en las personas emprendedoras.

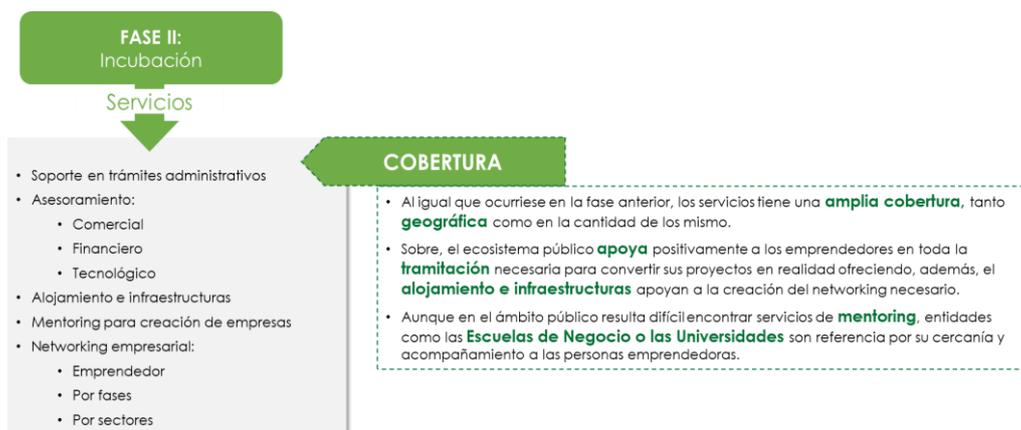


En este sentido, los resultados de la consulta pública realizada como parte del trámite de elaboración de este PGE subrayaron:

1. La importancia de proporcionar una mejor formación en emprendimiento al profesorado, principal canal de activación del interés por el emprendimiento en edades más tempranas.
2. Actuar desde las edades más tempranas, ya que gran parte de los recursos actualmente disponibles se concentran en edades más avanzadas, produciéndose solapamientos.
3. Impulsar actividades de impulso al emprendimiento, ej.: hackatones, maratones, concursos de ideas, etc. de modo que, entre otras cosas, de impulse el networking entre los agentes de ecosistema y las personas emprendedoras.

Fase II. Incubación: esta fase enmarca una serie de servicios diversos y dispares, como los de soporte a trámites administrativos para emprender, asesoramiento empresarial, alojamiento, talleres formativos, y otros.

“Incubar”, en sentido genérico, implica acompañar a un proyecto emprendedor desde la idea a su primer modelo de negocio; lo que implica programa reglado y servicios. Así, uno de los principales retos a abordar consistirá en la clarificación, delimitación, y medición de la calidad de la prestación de dichos servicios.

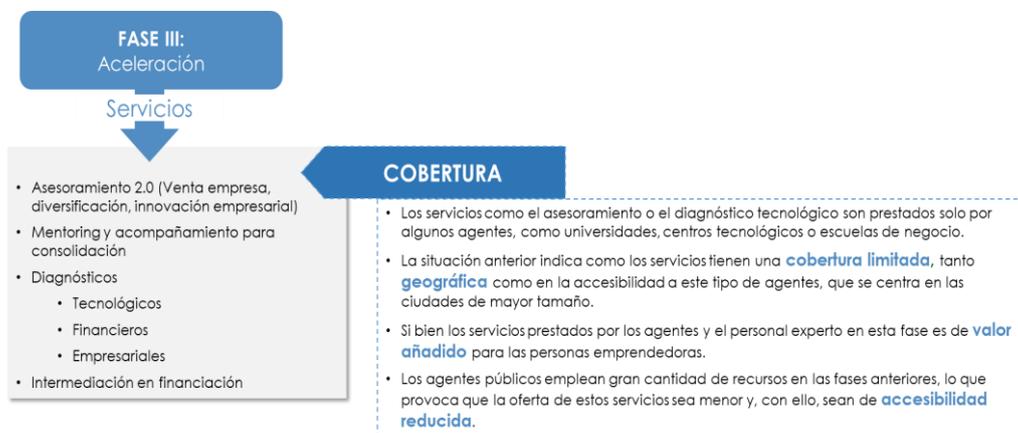


Algunas de las principales conclusiones extraídas a raíz de la consulta pública y mesas de trabajo sucesivas orientadas sobre la mejora de los servicios de incubación, fueron las siguientes:

1. Es conveniente marcar de forma previa los objetivos clave para el impulso de la actividad emprendedora, y a partir de ellos, alinear a las organizaciones (públicas, privadas y mixtas) y recursos implicados, siempre en atención a las necesidades reales del tejido emprendedor y asegurando la ordenación y eficiencia de los recursos.
2. Se debe potenciar la identidad de Andalucía como "región emprendedora" o "región startup", dando a conocer los elementos que constituyen la principal fortaleza de la región, ej.: sectores económicos especializados, aspectos diferenciales, factores potenciales, programas específicos de incubación, y cualquier otro factor diferencial en su oferta.
3. Trabajar en clave de impacto de la inversión realizada, no tanto en términos de volumen de la inversión para el apoyo a la incubación, de ideas y proyectos. A tal fin, las métricas y la práctica de la medición es una herramienta esencial.
4. Posicionar a Andalucía como referente en la validación de proyectos, aunque no se desarrollen en el territorio.

Fase III. Aceleración: esta fase concentra los servicios dirigidos a la etapa de consolidación, lanzamiento y crecimiento del proyecto empresarial, entre ellos los de asesoramiento experto, formación en estrategias comerciales/ventas o internacionalización, consultoría y mentoring especializado, y otros.

En esta fase se detecta cierta falta de homogeneidad en el concepto de "aceleradora", como entidad responsable de ejercer esta actividad. Si bien es un concepto vinculado a startups y proyectos emprendedores basados en la innovación y la tecnología con negocios escalables, existen negocios no escalables e, incluso, no tecnológicos dentro de este tipo de programas. Las entidades privadas y la colaboración público-privada toman fuerza, produciéndose convenios entre entidades. Se plasma la necesidad de que los servicios se adapten a la realidad y se especialicen, mediante una hoja de ruta a largo plazo.



Para esta fase de aceleración, la oferta de servicios es muy limitada, y el número de entidades que puede llegar a ofrecerlos, en su mayoría de ámbito privado, muy reducido.

En este ámbito, los diferentes actores consultados tanto por medio de la consulta como por la mesa de trabajo, subrayaron la necesidad de sentar las bases para aumentar el número de servicios y que estos aporten valor añadido a una sociedad emprendedora. En este sentido, en la mesa de trabajo se enumeraron una serie de aspectos orientados a rediseñar y coordinar los recursos en la fase de aceleración y escalado, siendo las más representativas las siguientes:

1. Ordenar los recursos y servicios públicos y privados existentes para el apoyo al tejido emprendedor en fase de aceleración.
2. Especializar los servicios que se presten en los diferentes recursos de aceleración por los diferentes actores.
3. Mejorar la agilidad y eficiencia de los programas de aceleración, que podría pasar, en su caso, por lograr un mejor equilibrio entre capilaridad y concentración de recursos, asegurando una prestación de recursos equilibrada a las necesidades de cada tipo de emprendimiento y sus diferentes estadios de desarrollo, adecuando los recursos de manera dinámica a la demanda existente.
4. Fomentar el retorno del talento como estrategia en la fase de aceleración, para un aprendizaje y mejora continua.

Fase IV. Scale Up (o Escalado): esta fase concentra servicios de apoyo en innovación y desarrollo empresarial, consultoría de negocio, coaching, internacionalización, o la intermediación en rondas de financiación, entre otros.

En esta fase los proyectos se han transformado en empresas que necesitan asentarse y desarrollarse adaptándose al entorno (tecnología e innovación). Los agentes del ecosistema deben contar con la suficiente preparación técnica para poder dar un soporte adecuado que permita el crecimiento y la consolidación.



Las aportaciones vertidas tanto por medio de la consulta pública como por medio de la mesa de trabajo permitió identificar una serie de ámbitos de mejora en materia de consolidación y escalado:

1. Crear una red de mentorización útil, profesional e implicada en el desarrollo de los proyectos
2. Profesionalizar las inversiones, aumentando las exigencias de calidad para invertir recursos en los proyectos.
3. Impulsar la colaboración entre sector público y privado, impulsando en este último caso los beneficios de invertir en emprendimiento en Andalucía, evitando el conflicto de interés entre el negocio privado y el apoyo a las personas emprendedoras.
4. Apoyar a los centros o agentes del ecosistema para mejorar el posicionamiento y visibilidad de los recursos e iniciativas que se vienen impulsando en otras regiones o Administraciones españolas.
5. Activar la inversión pública mediante préstamos participativos o bien con la coinversión con inversores privados.

11 Análisis DAFO

A continuación, se realiza un análisis DAFO, cuya información se ha extraído de informes de diagnóstico, barómetros, conceptualizaciones y reflexiones de entidades y agentes del ecosistema emprendedor andaluz:

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca especialización: el marco normativo y los servicios y recursos ofrecidos para el apoyo al emprendimiento se ofrecen de modo genérico: sin atender a la motivación (ya sea de necesidad, de oportunidad), al tipo de negocios (tecnológico o no tecnológico), o a la experiencia previa de la persona emprendedora. • Escasa flexibilidad: el marco normativo (de contratación, impositivo, fiscal, etc.) es rígido, lo que no contribuye al fomento del emprendimiento. • Emprendimiento centrado en el sector servicios: lo que conlleva, en ocasiones, el apoyo de modelos de negocios no escalables. • Escaso posicionamiento internacional de los emprendimientos andaluces: derivado, entre otras causas, en la falta de capitales extranjeros, las barreras idiomáticas y el desconocimiento de otros mercados. • Falta de coordinación entre agentes del ecosistema: existe una gran cantidad de agentes prestando apoyos y recursos al emprendimiento pero su actuación no se encuentra coordinada entre ellos. • Falta de cultura de emprendimiento en el ámbito educativo, generando que no existan tantas vocaciones emprendedoras y surjan más por necesidad que por oportunidad. • El desigual desarrollo del concepto Universidad Emprendedora en Andalucía, a partir de los informes e investigaciones del Observatorio internacional de Emprendimiento Universitario GUESS. • Tejido empresarial frágil: derivado de un sector servicios saturado y un tejido empresarial con una capacidad de internacionalización limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización del emprendimiento en grandes ciudades: Málaga y Sevilla se están convirtiendo en las principales ciudades de acogida de las iniciativas emprendedoras en el ámbito tecnológico y concentran las rondas de inversión en este tipo de empresas. • La constante evolución y desarrollo de tendencias del mercado y de los consumidores puede causar la incapacidad de las empresas y consumidores para adaptarse a los sucesivos cambios. • Resistencia de determinados sectores tradicionales para adaptarse a los cambios: causados por motivos culturales, económicos o técnicos. • Capacidades tecnológicas limitadas del tejido emprendedor y empresarial: la falta de recursos del tejido emprendedor y empresarial andaluz imposibilita líneas de trabajo para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. • La pérdida de talento andaluz que marcha hacia otros polos de emprendimiento (nacional e internacional) derivado de la no especialización de recursos.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran cantidad de recursos disponibles provistos por un ecosistema incipiente y activo. • Buena reputación de CECEU entre inversores, foros de inversión y personas emprendedoras tecnológicas al plantear programas de “calidad vs cantidad”. • Posicionamiento en el ecosistema del emprendimiento tecnológico bien definido a través de los programas de aceleración, de los instrumentos de financiación o la presencia en eventos de referencia para personas emprendedoras tecnológicas. • Se proveen apoyos y se prestan servicios de forma integral: en las diferentes etapas de la experiencia emprendedora, con capilaridad y presencia en todo el territorio de nuestra Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar una nueva imagen de Andalucía como región startup. • Aprovechar las oportunidades que brinda el tejido productivo, cada vez más innovador para las personas emprendedoras tecnológicas. • Identificar nuevas oportunidades de negocio, sobre todo en el ámbito de la economía digital. • Potenciar el emprendimiento tecnológico y reorganizar y especializar recursos para prestar servicios de calidad. • Prestar un acompañamiento mucho más eficaz y personalizado, adecuado al perfil de emprendedor joven y con formación.

Ilustración 06 Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia en base a diferentes informes.

De forma coherente se propone actuar sobre estas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, de modo que su respuesta sea uno de los vectores orientadores del cambio que inspirarán la toma de decisión estratégica de este PGE. De modo ilustrativo:

- **Corrigiendo las debilidades**, y en particular articulando la coordinación del conjunto de actores, públicos y privados, que confirman el ecosistema de emprendimiento andaluz, ordenando los servicios a prestar por los diferentes actores en favor de la especialización y el apoyo diferenciado en función de las necesidades del emprendedor/a, contribuyendo al fortalecimiento del emprendimiento desde el ámbito educativo y de forma permanente durante toda la experiencia del emprendimiento
- **Afrontando las amenazas**, permitiendo aprovechar la evolución de los cambios tecnológicos, y de las tendencias tanto del mercado como de los consumidores y asegurando el aprovechamiento de todas nuestras capacidades (infraestructuras, humanas, económicas, etc.).
- **Manteniendo nuestras fortalezas**, aprovechando la penetración territorial y la plétora de actores involucrados en el apoyo al emprendimiento para dar servicios de mayor calidad.
- **Explotando las oportunidades**, creando nuestra marca de emprendimiento y dando los pasos necesarios para que sea una realidad, anticipándonos a las demandas de los emprendedores/as y aprovechando las capacidades innovadoras de nuestro tejido productivo para el impulso del emprendimiento.

12 Modelo de decisión

Se definirá un modelo fácilmente interpretable y accesible para todos, que facilite la toma de decisión acerca de las distintas vías que seguirán los emprendimientos dentro de los itinerarios del Sistema Andaluz para Emprender, incluyendo aquellos que deban ser atendidos por un servicios de apoyo para la reformulación y reorientación de la idea. Este modelo de decisión permitirá, además, determinar el catálogo de servicios y ayudas a prestar así como el modo más adecuado para su implementación (en función de las características del emprendimiento).

Esta definición y concreción del catálogo de servicios y su modo de implementación permitiría responder a los siguientes retos del actual sistema de emprendimiento, evidencias en base al análisis y diagnóstico realizado y contrastado a través de los diferentes grupos focales:

- **Concentrar recursos y especializarlos con criterios de eficiencia.** Esta concentración y especialización es acuciante sobre todo en el ámbito del emprendimiento tecnológico y en etapas de desarrollo, maduración y escalado o crecimiento.
- **Alinear la oferta de recursos de apoyo, a las necesidades del emprendedor,** rediseñando las funciones y servicios que prestan los actores del Sistema Andaluz para Emprender aplicando soluciones que permitan su optimización y adaptación a las necesidades de las personas emprendedoras en todas sus etapas de desarrollo.
- **Implicar de forma plena a la Universidad y al sistema educativo, en el Sistema Andaluz para Emprender,** como actores clave e inspiradores del Plan, incrementando la orientación del talento al emprendimiento a todos los niveles y especialmente desde la Formación Profesional y la Educación Secundaria.
- **Modelar la integración de los distintos agentes del conocimiento en el ecosistema emprendedor,** en particular reforzar la transferencia de la I+D+i generada en las universidades para la creación de startups y la mejora de la competitividad de las empresas.

- **Fomentar el emprendimiento en sectores económicos considerados críticos para Andalucía**, alineando el PGE con la estrategia de desarrollo económico de Andalucía.
- **Apoyar de forma diferencial el emprendimiento tecnológico de alto potencial**, facilitando el emprendimiento de segunda oportunidad en este ámbito, con independencia de las experiencias previas, fallidas o exitosas.
- **Apoyar el emprendimiento de impacto social**, que mantiene actividades tradicionales en el territorio y lleva implícitos valores sociales como la implantación en zonas con más dificultades de desarrollo económico o con altos niveles de despoblación, promueven la igualdad o se dirigen a colectivos desfavorecidos.
- **Fomentar la retención y el retorno del talento generando unas condiciones de calidad en el ecosistema emprendedor andaluz como vía para al exterior** favoreciendo las condiciones que permitan atraer personas emprendedoras de otras regiones para que se asienten en Andalucía y desarrollen sus negocios desde aquí.

El modelo de decisión contempla tres submodelos diferenciados: modelo para el acceso, modelo para la definición del catálogo de servicios y modelo para la prestación de esos servicios.

12.1 Modelo de decisión para el acceso al Sistema Andaluz para Emprender

De modo gráfico, la siguiente tabla describe la toma de decisión o prioridad sobre los proyectos que a lo largo de su desarrollo empresarial contarán con el impulso del Sistema Andaluz para Emprender: empresas viables, y sostenibles que sean competitivas y generen empleo, especialmente las que se enmarquen en los sectores de mayor interés social y económico o sean considerados estratégicos de nuevas tecnologías, creación de empleo, y para el desarrollo del tejido económico y empresarial andaluz.

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Solvencia económica y técnica del proyecto	Viabilidad económico-financiera y técnica del proyecto, acreditando la no dependencia de subvenciones o ayudas públicas de la Junta de Andalucía para funcionar, esto es, que sea un modelo sostenible a medio-largo plazo.	Sí / No	Priorización
Interés del negocio	Grado de implementación de la digitalización, presencia de la I+D, vocación internacional, conocimiento innovador requerido como parte del modelo de negocio.	Sí / No	Priorización
Impacto económico	Potencial de contribución al PIB de Andalucía y/o del territorio donde se implanta.	Importe Neto de la Cifra de Negocios de la Empresa (INCEN)	Priorización
Solvencia profesional del equipo	Experiencia, capacidad y competencia del equipo en lanzamiento y desarrollo de proyectos de emprendimiento.	Sí / No	Priorización
Potencial creación empleo	Nº estimado de empleos creados al término de (3) años.	nº empleos	Priorización
Sostenibilidad e impacto social-ético	Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Sí / No	Priorización

Estos criterios se aplicarán a todo tipo de emprendimiento considerado dentro del alcance del PGE: ya sean emprendimiento tecnológico, o no. Además, se evaluará la consecución de estos logros y resultados para el mantenimiento en el tiempo de las ayudas del Sistema Andaluz para Emprender.



12.2 Modelo de decisión para la definición del catálogo de servicios

Además, los anteriores criterios, aplicados a cada uno de los diferentes tipos de emprendimiento destinatarios de los servicios contemplados en el PGE, daría como resultado la identificación de un **catálogo de servicios** que recibirían los diferentes emprendimientos, segmentados en función de las diferentes fases o estados del proyecto: inicio, desarrollo, maduración, escalado. Este catálogo se concretará en función de los diferentes criterios adicionales

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Sector y actividad	Identificación del sector y subsector el negocio al que se aplica el proyecto (en el caso de emprendimientos no tecnológico) e identificación del subsector (en el caso de EBT) o negocio sobre el que se enfoca la solución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de la metodología EUROSTAT, que clasifica los sectores industriales y de servicios según su intensidad tecnológica de acuerdo con la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE Rev. 2). ✓ Conforme a dicha clasificación, que emana de los niveles de gasto en I+D, se obtendrá la siguiente clasificación de industrias: “industrias de tecnología alta”, “media-alta”, “media-baja” y “baja”. ✓ Respecto a los servicios, estos se clasifican entre “servicios intensivos en conocimiento” y “servicios menos intensivos en conocimiento”, comprendiendo tanto los de mercado como los de no mercado, y diferenciándose los servicios financieros. 	Definición del catálogo

Grado de avance o desarrollo del proyecto	La identificación del grado de madurez de los diferentes proyectos de emprendimiento determinará el catálogo de servicios a proveer.	La madurez se concretará en base a: fase de idea (identificación oportunidad), fase de arranque o incubación (puesta en marcha, prototipo, desarrollo, equipo), entrada en mercado (clientes y ventas), consolidación (crecimiento y escalado).	Definición del catálogo
Experiencia del emprendedor	Identificación de la experiencia (y conocimientos), en función de si es su primera experiencia o cuenta con experiencia previa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primera / Segunda o sucesivas oportunidades ✓ Casos de éxito (empresa viva) 	Definición del catálogo
Grado de digitalización	Identificación de la capacidad y grado de digitalización del negocio, lo que determinará la forma en que se definirá la prestación de servicios y apoyos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escala 1-10. 	Definición del catálogo



12.3 Modelo de decisión para la prestación de los servicios definidos

Una vez definido, la implementación del catálogo deberá ser concretada. Para ello, se considerarán los siguientes criterios para la toma de decisión acerca del modo de prestación de los servicios:

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Grado de digitalización	Identificación de la capacidad y grado de relación digital con la Administración, lo que determinará la prestación de determinados servicios de forma presencial / online	<ul style="list-style-type: none"> • Escala 1-10. 	Implementación del catálogo.
Territorialización	Identificación de aquellos servicios que se prestarán de forma centralizada o capilarizada en el territorio en función del tipo de emprendimiento y fase o estadio de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización / capilarización 	Implementación del catálogo.
Tipo de emprendimiento	La implementación del catálogo de servicios atenderá a la diversidad determinada en atención al tipo de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de emprendimiento 	Implementación del catálogo.



13 Compromisos y Objetivos estratégicos

El Acuerdo de 4 de junio de 2019, del Consejo de Gobierno, por el que se encomienda a la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresa y Universidad la elaboración del PGE establece los siguientes objetivos para el mismo.

1. Fomentar el emprendimiento en Andalucía en un marco de igualdad de oportunidades.
2. Reconocer y poner en valor la actividad emprendedora, la innovación y la creatividad como un proceso de desarrollo personal y profesional.
3. Fomentar el emprendimiento de segunda oportunidad, apoyando de manera expresa a las personas emprendedoras que han tenido experiencias fallidas y optan por emprender nuevas iniciativas empresariales.
4. Potenciar la innovación empresarial en Andalucía.
5. Definir los instrumentos y servicios para el impulso de la actividad emprendedora a través del Sistema Andaluz para Emprender.
6. Evitar solapes y duplicidad de funciones entre todos los agentes que formen parte del Sistema Andaluz para emprender, es decir, la Junta de Andalucía, Entidades Locales y otras entidades públicas y privadas; ofreciendo así a las personas emprendedoras itinerarios de recursos de apoyo coherentes, bien definidos y capaces de acompañar a una iniciativa empresarial desde una fase inicial hasta la fase de consolidación, crecimiento y escalado.

A fin de que no haya lugar a confusión entre este término y los llamados objetivos estratégicos del propio PGE y los objetivos generales de los programas, en adelante, se denominarán estos elementos como **“compromisos del PGE”**.

13.1 Formulación estratégica

La formulación del plan estratégico para el emprendimiento en Andalucía se ha materializado en un mapa estratégico en el que se han dibujado todos los objetivos que componen la estrategia de la organización y las relaciones de causalidad existentes entre ellos.

La lectura del mapa estratégico se puede hacer “arriba-abajo” (partiendo de los objetivos de mayor nivel y siguiendo las relaciones de causalidad hacia los objetivos de menor nivel que contribuyen a la consecución de los primeros) o “abajo-arriba” (partiendo de los objetivos de menor nivel y siguiendo las relaciones de causalidad hacia los objetivos de mayor nivel a los que contribuyen los primeros).

Esta formulación tiene el fin de la gestión de la estrategia en base a tres ejes o perspectivas donde serán clasificados los diferentes objetivos así como la relación entre éstos. Posteriormente, se definirán indicadores estratégicos para la evaluación de la evolución de dichos objetivos así como programas e iniciativas orientadas a la consecución de la estrategia.

Esta metodología, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores de gestión que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los programas necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.



Perspectivas: se trata de la visión ordenada de los objetivos de emprendimiento desde 3 puntos de vista diferentes, pero interrelacionados entre sí: la sociedad, los procesos internos y los recursos. De este modo, los objetivos que se representan en las capas más altas son los retos finales a los que se desea llegar y las capas más bajas indican qué debe hacerse para alcanzar esos objetivos.

Perspectivas	Alcance	Formulación	Enfoque
Desarrollo Económico y social	Refleja los objetivos de impacto económico, social y desarrollo de variables económicas y sociales vinculadas al emprendimiento	Si la estrategia tiene éxito, ¿qué impacto tendrá en la economía y desarrollo social andaluz?	Resultados
Desarrollo empresarial	Refleja las palancas vinculadas a las empresas y creación de éstas que están asociadas al crecimiento económico de nuestra comunidad	Para lograr los objetivos económicos, ¿qué tienen que hacer nuestras empresas de manera excelente?	Facilitadores
Recursos	Refleja la situación óptima de los recursos del ecosistema (humanos y económicos) necesarios para lograr los objetivos de las perspectivas superiores, principalmente la de desarrollo empresarial. La formación y capacitación de los recursos humanos ocupará un lugar principal.	Para lograr los objetivos superiores, ¿qué recursos (personas, tecnología, fondos económicos, activos,...) son necesarios? ¿cómo logro la mayor capacitación de los emprendedores y emprendedoras andaluzas?	Facilitadores

Relación causa-efecto: las relaciones causa-efecto son las encargadas de enmarcar cada uno de los objetivos vistos anteriormente, dando un componente de integridad a la estrategia definida. Permiten visualizar los objetivos como una secuencia de hipótesis, siendo posible el control de las variables clave que miden la estrategia.

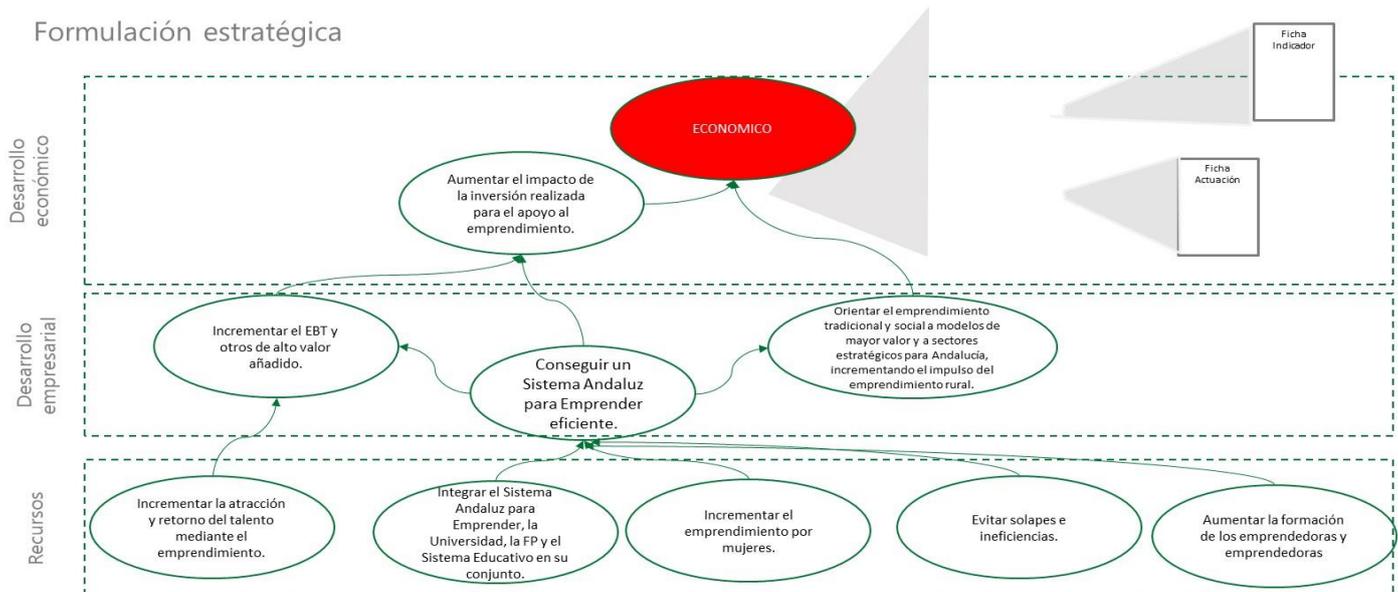
Objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos se tratan de los retos más importantes en materia de emprendimiento en Andalucía que se quiere alcanzar para los próximos años. Los objetivos estratégicos deben ser definidos para un horizonte temporal aproximado de años. Así mismo, a pesar de definirse para un periodo de cuatro años, deberán ser revisados anualmente. Los objetivos estratégicos deben estar enmarcados en una de las tres perspectivas anteriormente analizadas.

Indicadores: una vez identificados los objetivos que componen el mapa estratégico, y diseñados las relaciones que los vinculan, es posible la implantación de unos indicadores que midan el acercamiento hacia los hitos o retos que ha marcado para el futuro del emprendimiento en Andalucía.

Los indicadores son mediciones que permiten extraer el nivel de consecución de los objetivos estratégicos planteados. Éstos deben ser diseñados en función de la tipología de los objetivos, debiéndose indicar la fuente para su extracción junto a la periodicidad de su cálculo. El seguimiento de los objetivos se realizará en base a estos indicadores definidos.

Actuaciones: Representan el conjunto de iniciativas o medidas a poner en marcha en el marco de los programas para el logro de los objetivos estratégicos.

Ilustración 09. Formulación estratégica



13.2 Objetivos estratégicos

Los compromisos antes citados incluidos en el acuerdo del Consejo de Gobierno, junto análisis y diagnóstico y al trabajo resultante de las mesas participativas inspiran la formulación de los “objetivos estratégicos”. Tal y como se ha introducido con anterioridad, a continuación se incluyen los objetivos estratégicos e indicadores de impacto asociados a cada uno de ellos.

Objetivos estratégicos	Indicadores de impacto
1 Conseguir un Sistema Andaluz para Emprender eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la rentabilidad de la inversión generada por las políticas de apoyo al emprendimiento en Andalucía. Incremento de la ratio de aportación del emprendimiento al PIB de Andalucía.
2 Fortalecer el papel de las Universidades, la FP y el sistema educativo en su conjunto en el Sistema Andaluz para Emprender como entidades generadoras de ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nº de emprendedores andaluces que proceden de la red de centros educativos y de formación del Sistema Andaluz para Emprender. Incremento en el nº de patentes registradas por empresas andaluzas.
3 Incrementar el EBT y otros de alto valor añadido.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la tasa de EBT constituidas en Andalucía. Incremento en la tasa de empresas innovadoras constituidas en Andalucía.
4 Aumentar el impacto de la inversión realizada para el apoyo al emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el importe medio de la inversión. Incremento de proyectos de inversión público –privados. Ratio nº inversores/nº empresas invertidas.
5 Incrementar la retención, atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de empresas que han trasladado a Andalucía su sede social. Nº de empresas que mantienen su residencia en Andalucía tras tres años. Nº de andaluces retornados participantes en proyectos del Sistema Andaluz para Emprender.
6 Orientar el emprendimiento tradicional y social a modelos de mayor valor y a sectores estratégicos para Andalucía, incrementando el impulso del emprendimiento rural.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el Nº de nuevas empresas creadas con código CNAE coincidentes con sectores estratégicos. Incremento en el Nº de emprendimiento sociales participantes en el Sistema Andaluz para Emprender Incremento en el Nº de emprendimientos rurales participantes en el Sistema Andaluz para Emprender.
7 Incrementar el emprendimiento por mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en Nº de mujeres titulares de una EBT / Variación en % / Tasa de Variación. Incremento en el Nº de mujeres participantes en los itinerarios de asesoramiento del Sistema Andaluz para Emprender.

La articulación de estos objetivos estratégicos se realizará mediante la formulación de unas líneas de actuación (transversales) y una serie de programas (verticales) en función del contenido concreto que se aborde.

14 Líneas de actuación

El desarrollo de estos objetivos estratégicos se realizará a partir de las siguientes “líneas de actuación”.

L1: Cultura emprendedora

Fomentar el pensamiento y el conocimiento creativo y las iniciativas emprendedoras desde la educación primaria a la universitaria

L2: Asesoramiento y apoyo especializado

Se garantizará un asesoramiento y apoyo especializado a través de diferentes itinerarios en función de las diferentes características y necesidades de los proyectos de emprendimiento

L3: Emprendimiento tecnológico

Las EBT y en concreto el impulso a las startups contará con su propia línea de actuación, dada la relevancia de esta realidad para el progreso económico y empresarial de la Región

L4: Actividad investigadora y la transferencia de conocimiento

Promover la demanda de actividad investigadora y la transferencia de conocimiento como base para desarrollar ideas de negocio susceptibles de convertirse en startups o para la mejora competitiva de las empresas

L5: Financiación

Repensar y racionalizar la financiación pública y privada para el apoyo al emprendimiento y para la optimización de su impacto

L6: Sensibilización y difusión

Una parte esencial del fomento de la cultura emprendedora consiste en concienciar e informar a la Administración, empresas, universidades, sistema educativo y ciudadanía en general acerca de las ventajas y oportunidades de emprender

L7: Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender

Establecer mecanismos efectivos de coordinación entre agentes del ecosistema andaluz para emprender y especialmente entre los agentes del ecosistema startup, incluyendo colaboración público privada

Partiendo de la relevancia de todas estas líneas de actuación, es especialmente trascendental para el logro de los objetivos estratégicos, la línea 2 “Asesoramiento y apoyo especializado”. Los asesoramientos y apoyos especializados que se presten y que concretarán en los programas que se detallan a continuación, permitirían dibujar una serie de “itinerarios”.

15 Itinerarios de acompañamiento

Estos “itinerarios” vienen a identificar el conjunto de servicios, recursos y apoyos ordenado y coordinado, que el Sistema Andaluz para Emprender ofrece al emprendedor desde la Fase 0 o Inicial, y continuará durante un periodo de cuatro años, a contar desde la constitución jurídica de la empresa, según lo dispuesto por la propia Ley 3/2018 Andaluza de Fomento del Emprendimiento, con independencia de su mayor extensión si así lo aconseja la viabilidad del proyecto.

Los itinerarios serán diferentes y adecuados al tipo de emprendimiento y/o empresa. Esto es, habrá dos itinerarios específicos en función de las características del proyecto de emprendimiento: de tipo tecnológico o no.

A continuación se ilustra cómo se interpreta este concepto de itinerario dentro del Sistema Andaluz para Emprender, a partir de la generación de un proyecto de emprendimiento.

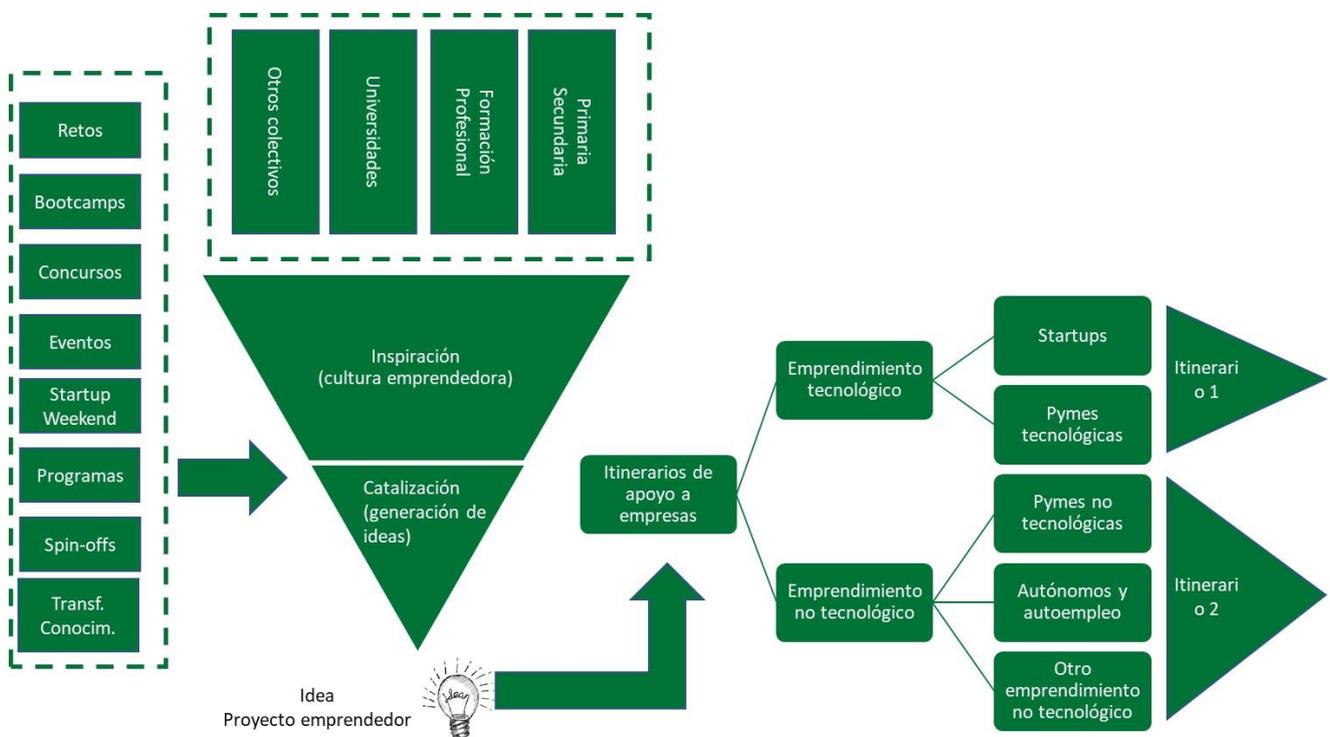


Ilustración 10. Conceptualización de itinerarios en el Sistema Andaluz para Emprender

Se incluye también una relación, no exhaustiva, de agentes del ecosistema andaluz involucrados en la prestación de los diferentes tipos de apoyo.



Ilustración 11. Mapa ilustrativo no exhaustivo de agentes del Sistema Andaluz para Empezar

Si se atiende específicamente a los servicios de asesoramiento y apoyo a empresas, se apuntarían dos itinerarios principales: **Itinerario 1, para el emprendimiento tecnológico**, e **Itinerario 2, para el emprendimiento no tecnológico**.

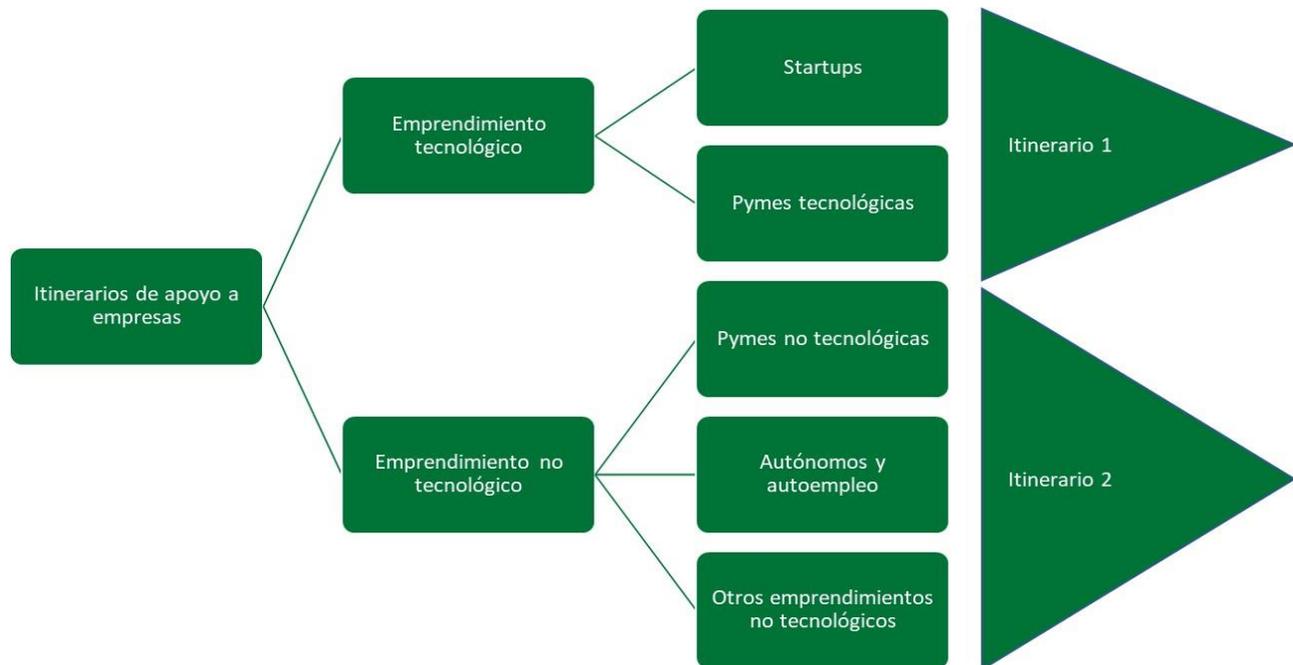


Ilustración 12. Ilustrativo de itinerarios principales

Seguidamente, se incluye información detallada sobre cada uno de ellos: en el itinerario para emprendimiento tecnológico, las etapas específicas durante las que se brindará apoyo serán las de incubación, aceleración y escalado. Los servicios complementarios serán los de alojamiento, ventanilla única, Punto de Atención al Emprendedor (PAE) y financiación.

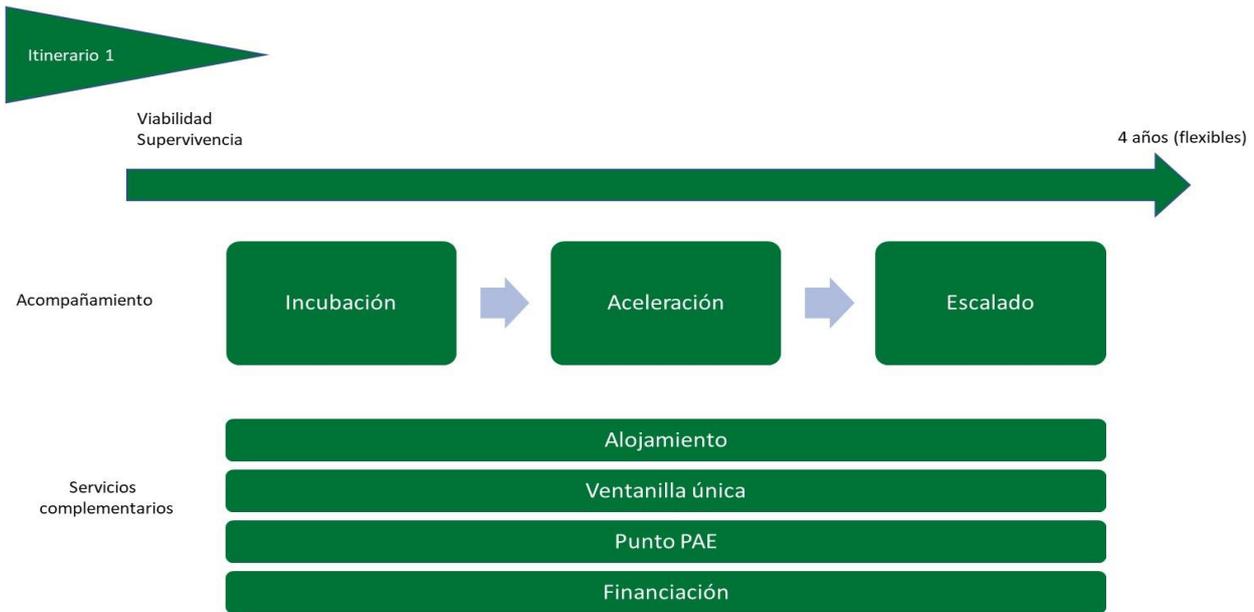


Ilustración 13. Ilustrativo de itinerario para emprendimiento tecnológico

A continuación se incluye una ilustración de entidades potencialmente prestadoras de estos servicios.

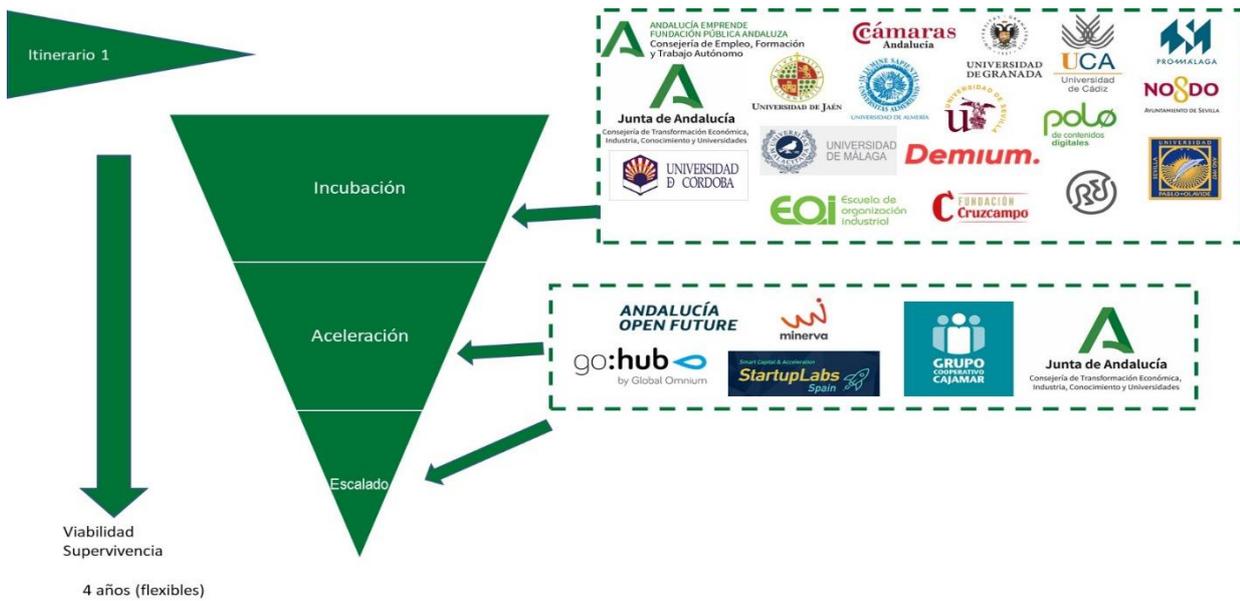


Ilustración 14. Mapa ilustrativo no exhaustivo de agentes involucrados en el emprendimiento tecnológico

En cuanto al itinerario para emprendimiento no tecnológico (itinerario 2) las etapas específicas sobre las que se brindará acompañamiento serán las de incubación, desarrollo y consolidación. Durante el tiempo de apoyo, se prestarán servicios de alojamiento, ventanilla única, punto PAE y financiación.

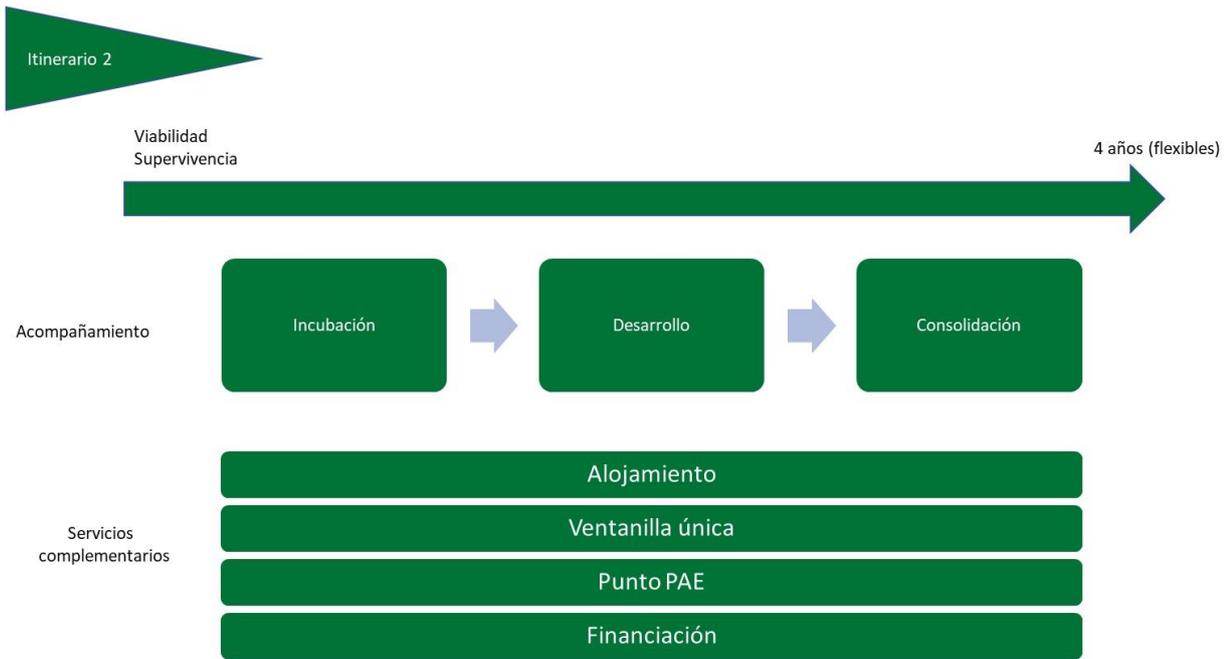


Ilustración 15. Ilustrativo de itinerario para emprendimiento no tecnológico

Como en el caso anterior, a continuación se incluye un ejemplo ilustrativo de potenciales actores involucrados en la prestación de este asesoramiento:

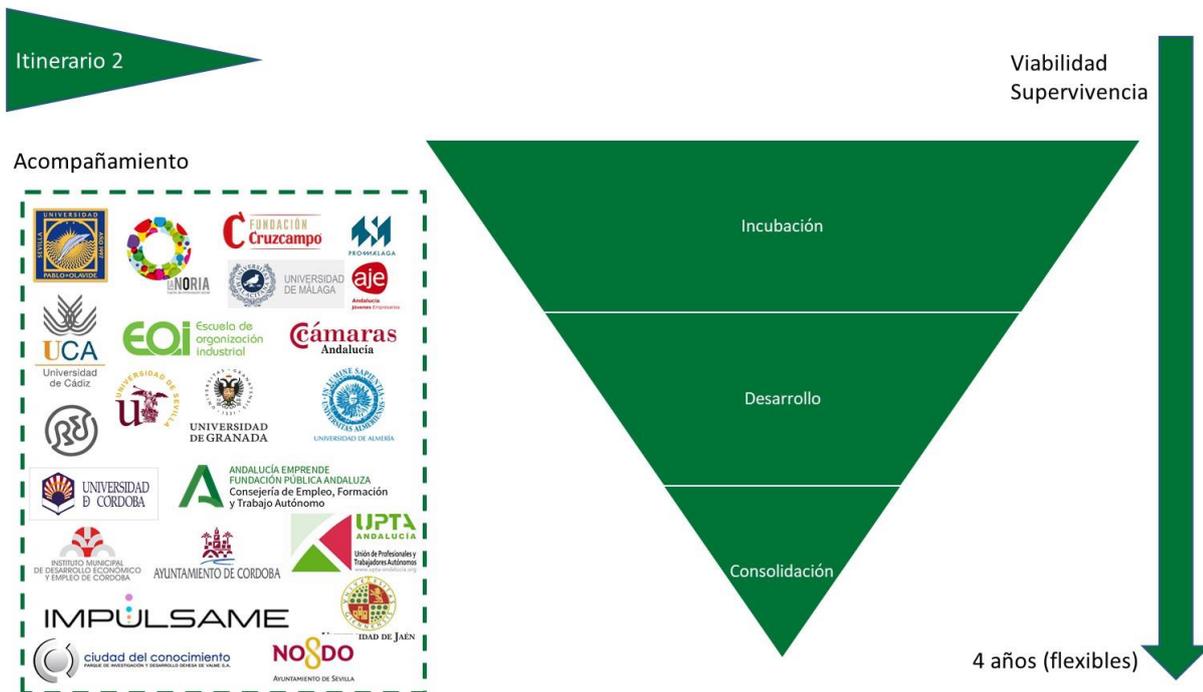


Ilustración 16. Mapa ilustrativo no exhaustivo de agentes involucrados en el emprendimiento no tecnológico

Como en el caso anterior, el itinerario o proceso de acompañamiento se plantea como una pirámide invertida ya que el proceso en sí es un proceso competitivo que podría suponer cierta “selección” de los mejores proyectos hasta llegar a la fase de “consolidación”.

16 Programas

A continuación se incluye una identificación de programas a implementar. Los programas se vinculan con una o varias líneas de actuación.

Programas	Líneas de actuación
1. Coordinación y gobernanza del ecosistema.	L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
2. Fomento del emprendimiento tecnológico y a la generación de nuevas EBTs.	L2. Asesoramiento y apoyo especializado L3. Emprendimiento tecnológico
3. Apoyo al emprendimiento no tecnológico: de tipo tradicional, emprendimiento autónomo y al de carácter social.	L2. Asesoramiento y apoyo especializado L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
4. Atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento.	L2. Asesoramiento y apoyo especializado L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
5. Fomento de la innovación abierta.	L1. Cultura emprendedora L4. Actividad investigadora y la transferencia de conocimiento L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
6. Instrumentos de financiación e inversión específicos para la actividad emprendedora.	L5. Financiación L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
7. Fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo y formación profesional.	L1. Cultura emprendedora L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
8. Universidad Emprendedora.	L1. Cultura emprendedora L4. Actividad investigadora y la transferencia de conocimiento L7. Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
9. Puesta en valor de Andalucía como región emprendedora	L1. Cultura emprendedora L6. Sensibilización y comunicación

A continuación se incluye un detalle de cada uno de estos programas, indicando objetivo estratégico y línea de actuación a las que contribuye una descripción de los mismos, objetivos generales, medidas contempladas, población destinataria y organismo responsable.



Código: PO_01		Título del programa: Coordinación y gobernanza del ecosistema	
Objetivo estratégico	OE1, OE2, OE3, OE4, OE5	Línea estratégica	L7
Población destinataria	Agentes del ecosistema para el emprendimiento	Organismo responsable	Dirección General de Economía Digital e Innovación
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar y definir el mapa de agentes, sus roles y los servicios a prestar por el Sistema Andaluz para Emprender.✓ Reducir las duplicidades en los servicios ofrecidos por agentes públicos del ecosistema.✓ Incrementar la eficiencia de los servicios prestados.✓ Simplificar y agilizar la tramitación de los procedimientos afectados.		
Descripción	Actualmente existe una gran variedad de servicios al emprendedor, prestados tanto por agentes públicos y privados, proveyendo en ocasiones servicios solapados y dejando de cubrir necesidades y carencias que puedan existir en otros ámbitos. Este programa busca la coordinación y racionalización de los ecosistemas de apoyo al emprendimiento, eliminando las duplicidades que pudieran existir en la prestación de servicios por la Administración Pública, aprovechando las sinergias y complementariedades y colmando las necesidades detectadas.		
Medidas	<ul style="list-style-type: none">• M1: Elaborar el mapa de agentes del ecosistema emprendedor y el modelo de interrelaciones.• M2: Elaborar el mapa de actividad del ecosistema y una hoja de ruta para su implementación.• M3: Clasificar los servicios de apoyo a las diferentes etapas de desarrollo del emprendimiento, identificando criterios de homologación para los potenciales agentes prestadores.• M4: Elaborar el mapa de gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender, incluyendo el análisis de los dos escenarios de tipo de emprendimiento: tecnológico y no tecnológico.• M5: Definir el marco de colaboración para formar parte del Sistema Andaluz para Emprender.• M6: Constituir una plataforma transversal de participación, seguimiento y observatorio del Sistema Andaluz para Emprender.		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none">✓ Número de nuevos servicios implementados a partir de necesidades/carencias organizativas detectadas por las personas emprendedoras.✓ Número de servicios duplicados ofrecidos actualmente desde el ecosistema, suprimidos.✓ Impacto de la inversión pública en la prestación de los servicio de apoyo al emprendimiento, respecto al ejercicio anterior. Simplificación de los trámites administrativos para implementar cada servicio de apoyo al emprendedor, en cada uno de sus itinerarios		
Temporalización	<ul style="list-style-type: none">• M1: 1er semestre 2021• M2: 1er semestre 2021• M3: 2o semestre 2021• M4: 2o semestre 2021• M5: 2o semestre 2021• M6: 2o semestre 2022		

Código: PO-02		Título del programa: Fomento del emprendimiento tecnológico y a la generación de nuevas EBTs	
Objetivo estratégico	OE1, OE2	Línea estratégica	L2, L3
Población destinataria	Personas emprendedoras interesadas en iniciar una startup, personas que hayan creado una EBT en los últimos 3 años.	Organismo responsable	Dirección General de Economía Digital e Innovación
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el nº de EBT creadas ✓ Incrementar la tasa de consolidación de EBT ✓ Incrementar el porcentaje de EBT apoyadas por el Sistema Andaluz para Emprender ✓ Incrementar el número de nuevas EBT lideradas por mujeres 		
Descripción	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso y fomento del emprendimiento tecnológico. Dado su carácter particular y relevancia, se considera oportuno contar con un programa específico para el apoyo y asesoramiento a este modelo de negocio.		
Medidas⁵	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Definir el itinerario del emprendimiento tecnológico y su catálogo de servicios de apoyo a EBTs en sus diferentes etapas, siguiendo los principios de eficiencia y equilibrio territorial. • M2: Determinar las líneas de ayudas, actuaciones y demás medidas destinadas a la plena implementación del itinerario tecnológico y su catálogo de servicios. • M3: Diseñar, desarrollar y evaluar un piloto para el testeo del itinerario tecnológico de apoyo a EBTs, previo a su definitivo despliegue. • M4: Definir los criterios de homologación/certificación de los agentes y servicios del Sistema Andaluz para Emprender dirigidos a EBTs; en concreto: servicios de incubación, servicios de aceleración, servicios de escalado, y otros servicios complementarios. • M5: Definir e implantar un modelo de colaboración público-privada para habilitar la conexión de EBTs con el tejido industrial para la cocreación de soluciones tecnológicas, impulsar el desarrollo de negocio de las EBTs y la adopción de innovación y tecnología en el tejido empresarial. • M6: Establecer el marco de colaboración con las Universidades Andaluzas para el apoyo al impulso y creación de spin-off y startups. • M7: Definir e implantar un modelo de colaboración entre el Sistema Andaluz para Emprender y las redes de business angels, los fondos de capital-riesgo, la banca y otros agentes financiadores, para facilitar la detección de oportunidades (deal-flow) y las operaciones de inversión y financiación en EBTs. • M8: Definir e implantar medidas para promover la internacionalización de EBTs andaluzas, su expansión en otros mercados y su financiación en mercados internacionales. • M9: Definir e implantar un programa específico de apoyo a la creación de EBTs lideradas por mujeres para contrarrestar la brecha de género existente en este tipo de compañías. 		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de EBT creadas ✓ Tasa de consolidación de EBT ✓ Número de EBTs participantes en procesos de innovación abierta ✓ Número de EBTs apoyadas en programas de internacionalización ✓ Número de acuerdos/convenios con entidades en materia de financiación de EBTs ✓ Número de operaciones de financiación de EBTs ✓ Volumen económico de operaciones de financiación de EBTs ✓ Número de nuevas EBTs creadas con liderazgo femenino 		
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> • M1: 1er semestre 2021 • M2: 1er semestre 2021 • M3: 2º semestre 2022 • M4: 1er semestre 2021 • M5: 2º semestre 2021 • M5: 2º semestre 2021 		

⁵ En la definición e implantación de los itinerarios se considerará transversalmente la perspectiva de género y la experiencia del emprendedor (segunda oportunidad).



- | | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• M6: 1er semestre 2022• M7: 1er semestre 2022• M8: 1er semestre 2022 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Código: PO_03		Título del programa: Apoyo al emprendimiento no tecnológico, especialmente al trabajo autónomo y las empresas de economía social	
Objetivo estratégico	OE1, OE3	Línea estratégica	L1, L2
Población destinataria	Personas emprendedoras interesadas en iniciar una actividad de emprendimiento genérico, no intensivo en innovación y tecnología, especialmente en el marco del trabajo autónomo y la economía social. Además, se prestará especial atención a las empresas, que están interesadas en incorporar, mediante un itinerario, un cambio en su modelo de negocio para reactivarlo y adaptarlo a las nuevas innovaciones, la digitalización y la tecnología. Además, todas aquellas personas emprendedoras que ya han comenzado un negocio pero no logran la viabilidad necesaria y requieren de un reenfoque en su modelo de negocio.	Organismo responsable	Organismo responsable: Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Organismo colaborador: Dirección General de Economía Digital e Innovación
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el nº de trabajadores autónomos dados de alta en IAE. ✓ Incrementar la tasa de consolidación de trabajadores autónomos. ✓ Incrementar el nº de nuevas empresas de la economía social creadas. ✓ Incrementar la tasa de consolidación de empresas de economía social creadas. ✓ Aumentar el empleo generado por empresas de economía social y trabajadores autónomos ✓ Incrementar el número de empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz. ✓ Incrementar la tasa de consolidación de las empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz. ✓ Incrementar el número de empresas que acometen un proceso de innovación, incorporación de tecnología o transformación digital en su modelo de negocio. 		
Descripción	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso del emprendimiento, y especialmente al trabajo autónomo y la economía social. Las acciones que se contengan en este programa irán dirigidas a coordinar y racionalizar los apoyos que se prestan por el ecosistema, orientando este tipo de emprendimiento, no intensivo en innovación y tecnología, hacia los sectores prioritarios o de mayor interés del Gobierno Andaluz: además, dado su carácter particular y relevancia, se considera oportuno contar con acciones específicas para el apoyo y asesoramiento al emprendimiento social y a determinados colectivos, como pueden ser emprendimiento femenino, jóvenes o entorno rural.		
Medidas⁶	<ul style="list-style-type: none"> • M1. Diseñar el itinerario de apoyo al emprendimiento autónomo y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados a la incorporación de innovación, tecnología y digitalización. • M2. Diseñar el itinerario de apoyo a las empresas de economía social y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados a la incorporación de innovación, tecnología y digitalización. 		

⁶ En la definición e implantación de los itinerarios se considerará transversalmente la perspectiva de género y la experiencia del emprendedor (segunda oportunidad).

	<ul style="list-style-type: none"> • M3. Diseñar el itinerario de apoyo al emprendimiento de colectivos específicos (entre otros: rural, mujeres y jóvenes) y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados a la incorporación de innovación, tecnología y digitalización. • M4. Determinar las líneas de ayudas o apoyos que, en su caso, convenga convocar para permitir la implantación del catálogo de servicios de apoyo. • M5. Convocar las ayudas que, en su caso, se estimen necesarias para permitir la implantación de los nuevos itinerarios. • M6. Diseñar, implantar y evaluar un piloto para el testeo del itinerario de apoyo al emprendimiento autónomo, economía social y colectivos específicos antes de su aplicación generalizada.
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº de altas de trabajadores autónomos. ✓ Nº de empresas de economía social creadas. ✓ Tasa de consolidación de empresas de la economía social. ✓ Tasa de consolidación de trabajadores autónomos. ✓ número de empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz. ✓ Tasa de consolidación de las empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz. ✓ Número de empleos generados por empresas de economía social. ✓ Número de empleos generados por Trabajadores Autónomos. ✓ Número de empresas de emprendimiento que participan en itinerarios de emprendimiento
Temporalización	<ol style="list-style-type: none"> 1. M1 1er semestre 2021 2. M2 1er semestre 2021 3. M3 2º semestre 2021 4. M4 Anualmente 5. M5 1er y 2º semestre 2022 6. M6 1er semestre 2021.

Código: PO_04		Título del programa: Atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento	
Objetivo estratégico	OE1, OE5	Línea estratégica	L1, L2
Población destinataria	Personas emprendedoras andaluzas en el exterior.	Organismo responsable	Organismo responsable: Dirección General de Economía Digital e Innovación, Organismo colaborador: Agencia IDEA y Dirección General de Andaluces en el Exterior.
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el nº profesionales residentes en el exterior que han creado una empresa dentro del plazo de 12 meses de su regreso. ✓ Incrementar el nº de profesionales residentes en el exterior que se han acogido a alguno de los programas para la creación de empresas de la Junta de Andalucía ✓ Incrementar el nº de empresas que trasladan su sede social a Andalucía. ✓ Incrementar el nº de empresas que trasladan su centro de trabajo a Andalucía. 		
Descripción	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso del emprendimiento a través del retorno y atracción del talento en el exterior (residente o establecido fuera de Andalucía y/o de España).		
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Realizar un estudio para determinar las necesidades, en su caso, diferenciales, que faciliten el regreso de las personas emprendedoras en el exterior. • M2: Realizar un estudio para la identificación de incentivos, ayudas y beneficios económicos y fiscales para el apoyo al retorno y atracción del talento. • M3: Realizar un piloto con personas emprendedoras andaluzas en el exterior interesados en implantarse en Andalucía, para evaluar medidas que faciliten su retorno. • M4: Convocar programas anuales para facilitar el retorno de andaluces en el exterior. • M5: Crear una red de embajadores prescriptores de atracción del talento. 		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de empresas creadas por personas emprendedoras andaluzas participantes en los programas de retorno. ✓ Número de profesionales retornados a Andalucía gracias al programa de retorno del emprendimiento (residentes fuera de Andalucía y/o España). ✓ Número de empresas que trasladan su sede social a Andalucía. ✓ Número de empresas que trasladan su centro de trabajo a Andalucía. 		



Temporalización	<ul style="list-style-type: none">• M1: 1er semestre 2022• M2: 1er semestre 2022• M3: 2o semestre 2022• M4: A partir del 1er semestre 2023, con carácter anual• M5: 2o semestre 2023
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Código: PO_05		Título del programa: Fomento de la innovación abierta	
Objetivo estratégico	OE1, OE6	Línea estratégica	L1, L4, L7
Población destinataria	Industria y grandes corporate, empresas y EBT.	Organismo responsable	Dirección General de Economía Digital e Innovación
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar la adopción de innovación por parte del tejido productivo. ✓ Incrementar la corresponsabilidad privada en la innovación abierta. ✓ Incrementar el retorno de la inversión pública realizada. 		
Descripción	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso de emprendimientos de innovación abierta. A través de este programa se busca fortalecer y ampliar los canales de cooperación entre la Administración, empresas y personas emprendedoras.		
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Definir el marco normativo y estratégico para el fomento de la innovación abierta en Andalucía. • M2: Definir un programa continuo de impulso de la innovación abierta, incluyendo las condiciones de colaboración a socios/sponsors público-privados, las de participación a empresas y EBTs, y la programación anual de convocatorias. • M3: Crear una plataforma de innovación abierta capaz de alinear oferta y demanda. • M4: Realizar un análisis de oferta y demanda de oportunidades de innovación abierta. • M5: Diseñar acciones de comunicación para la incorporación de empresas y personas emprendedoras al marco de innovación abierta. • M6: Implementar acciones de comunicación para la incorporación de empresas y personas emprendedoras al marco de innovación abierta. • M7: Definir protocolos y criterios de actuación de la innovación abierta. • M8: Definir la programación de convocatorias y condiciones para la participación en el programa de innovación abierta. • M9: Establecer un plan de acción para el fomento del intraemprendimiento en Andalucía. 		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de retos públicos privados lanzados para el impulso de la innovación abierta. ✓ Número de proyectos apoyados que respondan a necesidades del mercado. ✓ Número de empresas participantes en la plataforma de innovación abierta. ✓ Número de puestos de empleos creados por medio de la innovación abierta. ✓ Número de nuevas patentes registradas. 		
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> • M1: 1er semestre 2021 • M2: 2º semestre 2021 • M3: 2º semestre 2022 • M4: 1er semestre 2021 • M5: 2º semestre 2021 • M6: 1er y 2º semestre 2022 • M7: 1er semestre 2021 • M8: 2º semestre 2021 y con carácter anual • M9: 2º semestre 2021 		

Código: PO_06		Título del programa: Instrumentos de financiación e inversión específicos para la actividad emprendedora	
Objetivo estratégico	OE1, OE4, OE7	Línea estratégica	L3, L5, L6, L7
Población destinataria	Personas emprendedoras en general	Organismo responsable	Organismo responsable: Dirección General de Economía Digital e Innovación y Agencia IDEA.
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilitar instrumentos de financiación e inversión dirigidos a empresas en fase semilla. ✓ Habilitar instrumentos de financiación e inversión dirigido a empresas en fase de crecimiento / escalado. ✓ Incrementar la tasa de coinversión público-privada para el desarrollo de empresas. ✓ Incrementar el nº de operaciones de inversión / financiación con EBTs. 		
Descripción	Este programa se orienta a facilitar el acceso a fuentes de financiación a EBTs en particular, y al de tipo no tecnológico en general (emprendimiento autónomo, la empresa social y la empresa no intensiva en tecnología), que cuenten con los requisitos de solvencia y viabilidad para ser apoyados por el Sistema Andaluz para Emprender.		
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Realizar un análisis, diseño e implementación de un modelo completo de instrumentos de financiación dirigidos a empresas en fase semilla, diferenciando si se trata de financiación a EBT o no tecnológico. • M2: Realizar un análisis, diseño e implementación de un modelo completo de instrumentos de financiación dirigidos a empresas en fase de crecimiento / escalado, diferenciando si se trata de financiación a EBT o no tecnológico. • M3: Realizar un análisis para aplicar medidas de simplificación administrativa a la tramitación de los nuevos instrumentos de financiación. • M4: Establecer el marco para el nuevo sistema público de financiación de la Junta de Andalucía para el fomento del EBT y del emprendimiento no tecnológico I, de alto impacto económico. • M5: Diseñar el catálogo de medidas de apoyo a la inversión privada de EBT y emprendimiento no tecnológico , incluyendo un estudio de incentivos fiscales. • M6: Definir instrumentos de financiación conectados con el itinerario a EBT y con el emprendimiento no tecnológico. 		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de empresas que acceden a financiación en fase semilla. ✓ Número de empresas que acceden a financiación en fase de escalado. ✓ Número de empresas que acceden a inversión en fase semilla. ✓ Número de empresas que acceden a inversión en fase de escalado. ✓ Número de EBTs que acceden a inversión en fase semilla. ✓ Número de EBTs que acceden a inversión en fase de escalado. ✓ Número de nuevas líneas /instrumentos de financiación creadas. ✓ Índice multiplicador de la inversión pública utilizada sobre la inversión privada. 		
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> • M1: 1er semestre 2021 • M2: 1er semestre 2021 • M3: 1er semestre 2022 • M4: 1er semestre 2022 • M5: 1er semestre 2022 • M6: 1er semestre 2022 		

Código: PO_07		Título del programa: Fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo y en la formación profesional.	
Objetivo estratégico	OE1, OE7, OE8, OE9	Línea estratégica	L1, L4, L6
Población destinataria	Alumnado de primaria y secundaria y formación profesional	Organismo responsable	Organismo responsable: Dirección General de Ordenación y Evaluación Educativa, Dirección General de Formación Profesional y Dirección General de Economía Digital e Innovación Organismo colaborador: Andalucía Emprende,
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el número de programas incentivados destinados al desarrollo de competencias emprendedoras⁶ en el alumnado de primaria y secundaria, y de formación profesional ✓ Incrementar el número de proyectos incubados promovidos por alumnos/as de Formación Profesional. ✓ Incrementar las competencias del profesorado en materia de emprendimiento⁷. 		
Descripción	Este programa pretende: estimular en el alumnado la adquisición y desarrollo de competencias emprendedoras desde todos los ángulos y áreas pedagógicas, considerando el emprendimiento como una estrategia fundamental en la formación de las personas a lo largo de la vida y facilitar el impulso de proyectos conjuntos en materia de emprendimiento.		
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Definir las competencias emprendedoras a desarrollar en el alumnado en las diferentes enseñanzas no universitarias. Para ello, se tomará en consideración el marco ENTRECOMP de competencias emprendedoras como base para el futuro desarrollo de una sociedad del conocimiento • M2: Firmar acuerdos de colaboración con la Consejería de Educación y Deporte y/o con centros determinados para el desarrollo de actividades e iniciativas relacionadas con la cultura emprendedora. • M3: Definir los contenidos en materia de cultura emprendedora a incluir en los programas formativos. Se contemplará el diseño de los programas educativos con perspectiva de género. • M4: Constituir una red de centros / sello "Centro Emprendedor". • M5: Establecer un marco para el intercambio de experiencias entre los Centros Emprendedores. • M6: Diseñar e impartir actividades formativas en materia de cultura emprendedora para el profesorado. • M7: Asesorar de manera técnica a aquellos proyectos emprendedores que ensayan/simulan, de forma directa, los procesos del sector productivo de la sociedad, para que adquieran la suficiente viabilidad en el mercado y se les facilite el paso siguiente al sector productivo, como algunas "miniempresas educativas". • M8: Apoyar técnica y económicamente aquellos proyectos emprendedores consistentes en la incubación de empresas, creación de Startup u otros proyectos incipientes de emprendimiento. 		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de programas incentivados implementados para el fomento de la cultura emprendedora en las diferentes etapas educativas. ✓ Incremento de los conocimientos e interés del alumnado en materia de cultura emprendedora. 		

⁷ (*) Competencias emprendedoras:

- La capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada en el ámbito del emprendimiento.
- La competencia "supone una combinación de habilidades prácticas, destrezas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento, que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz en el ámbito del emprendimiento."
- Se conceptualizan como un "saber hacer" e implican un proceso de desarrollo mediante el cual los individuos van adquiriendo mayores niveles de desempeño en el uso de estas.

Las competencias clave en el Sistema Educativo hablan de la Competencia de Sentido de la Iniciativa y Espíritu Emprendedor.

	<ul style="list-style-type: none">✓ Número de alumnos/as que participan en actividades para el fomento de la cultura emprendedora y/o en un proyecto emprendedor.✓ Incremento competencias del profesorado en materia de emprendimiento.✓ Número de proyectos emprendedores viables que ensayan/simulan, de forma directa, los procesos del sector productivo de la sociedad y que dan el paso al sector productivo.✓ Número de alumnos/as de Formación Profesional que desarrollan un proyecto emprendedor consistente en la incubación de empresas y/o de Startup.
Temporalización	<ul style="list-style-type: none">• M1: 1er semestre 2022.• M2: 1er semestre 2022.• M3: 1er semestre 2021.• M4: 2º semestre 2022.• M5: 2er semestre 2022.• M6: 2º semestre 2022 y anualmente.• M7: 2º semestre 2022 y anualmente.• M8: 2º semestre 2022 y anualmente.



Código: PO_08		Título del programa: Universidad Emprendedora	
Objetivo estratégico	OE1, OE7, OE10	Línea estratégica	L1,L2, L4, L5, L6
Población destinataria	Alumnado universitario, PDI.	Organismo responsable	<p>Organismos responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Universidades - Universidades andaluzas <p>Organismos colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Investigación y Transferencia del Conocimiento - Dirección General de Economía Digital e Innovación - Fundación Andalucía Emprende - Cámaras de Comercio - otras
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el contenido de formación de emprendimiento en los planes de estudios. ✓ Incrementar el interés en proyectos de emprendimiento a través de programas específicos. ✓ Incrementar las acciones para fomentar una cultura de emprendimiento entre el estudiantado universitario. ✓ Incrementar habilidades y capacidades del profesorado universitario en materia de emprendimiento. ✓ Incrementar el nº de iniciativas surgidas de incubadoras universitarias. ✓ Incrementar el nº de patentes universitarias que se implementan en el tejido productivo. ✓ Aumentar el nº de proyectos de emprendimiento apoyados por el Sistema Andaluz para Emprender surgidos del ámbito universitario. 		
Descripción	<p>Este programa pretende reforzar el rol de las Universidades como entidades generadoras de conocimiento tecnológico e innovador en el Sistema Andaluz para Emprender y ello, de diferentes formas: formando y capacitando para emprender, potenciando la investigación en aspectos clave de interés de sectores prioritarios para el desarrollo económico e incrementando la llegada al tejido productivo de los resultados de la investigación científica incentivando la creación de nuevas empresas de alto potencial. Por otro lado este Programa fomentará el papel de las universidades como palanca para el desarrollo industrial en el territorio de la mano de los otros agentes del ecosistema emprendedor local (administraciones públicas, empresas, entidades de la red andaluza del conocimiento, inversores, etc.)</p>		
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • M1: Definir en colaboración con las universidades las competencias básicas de emprendimiento en la formación universitaria. • M2: Firmar acuerdos de colaboración con la Universidad para su integración en el Sistema Andaluz para Emprender. • M3: Organizar en colaboración con las universidades, actividades formativas en materia de cultura emprendedora para el profesorado. • M4: Fomentar las prácticas curriculares y extracurriculares del alumnado en startups y empresas de base tecnológica. • . • M5: Diseñar un nuevo modelo de colaboración con la Red Andaluza del Conocimiento que promueva la creación de empresas innovadoras de alto potencial. • M6: Constituir, en colaboración con las universidades, de la red de “Universidades Emprendedoras” y analizar e identificar actividades conjuntas a implementar por la red de Universidades Emprendedoras (incluyendo tanto actividades para la universidad como de colaboración con la enseñanza secundaria). • M7: Coordina el diseño por parte de las Universidades de un programa que facilite trasladar la innovación y el conocimiento generado en las universidades al mercado a través de la creación de EBTs. • M8: Fomentar la difusión por parte de las universidades entre los colectivos de estudiantes y PDI de los servicios que ofrecen las universidades en materia de emprendimiento. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • M9: Fomentar la realización por parte de las universidades de actuaciones que den como resultado la puesta en marcha y/o consolidación de iniciativas emprendedoras del alumnado egresado.
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de nuevos grados y posgrados que incorporan contenido específico para la creación de empresas. ✓ Número de estudiantes universitarios que demandan servicios y/o información del Sistema Andaluz para Emprender. ✓ Número de acciones formativas y capacitadoras del profesorado universitario en materia de emprendimiento. ✓ Número de alumnos /as de Universidades andaluzas que realizan prácticas en startup. ✓ Número de servicios y recursos especializados para startup y spin-off. ✓ Número de proyectos emprendedores apoyados por el Sistema Andaluz para Emprender surgidos del ámbito universitario. ✓ Número de iniciativas apoyadas por incubadoras universitarias (diferenciando EBT, startups y spin-offs). ✓ Número de estudios e informes en materia de emprendimiento realizados. ✓ Número de Universidades andaluzas que se acreditan en uno de los modelos de Universidad emprendedora. ✓ Porcentaje de patentes universitarias que llegan al mercado sobre el total registradas.
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> • M1: 1er semestre 2021. • M2: 1er semestre 2021. • M3: 2er semestre 2021 y anualmente. • M4: 2º semestre 2021 y anualmente. • M5: 2º semestre 2021. • M6: 1º semestre 2022. • M7: 1º semestre 2022. • M8: 1º semestre 2021. • M9: 2er semestre 2022. •



Código: PO_09		Título del programa: Puesta en valor de Andalucía como región emprendedora	
Objetivo estratégico	OE1, OE7, OE10	Línea estratégica	L1, L7
Población destinataria	La sociedad y la economía andaluza y no andaluza ,en general	Organismo responsable	Dirección General de Economía Digital e Innovación Organismos colaboradores: Dirección General de Investigación y Transferencia del Conocimiento, Universidades andaluzas. Andalucía Emprende, Cámaras de Comercio, otras.
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none">✓ Incrementar la percepción social positiva sobre el emprendedor y el emprendimiento.✓ Crear el reconocimiento de Andalucía como región emprendedora.		
Descripción	Este programa persigue informar, sensibilizar, y concienciar a la sociedad acerca de la figura del emprendedor y el emprendimiento, poniendo en valor los elementos positivos y fortalezas de la figura y eliminando tabúes y asociaciones negativas injustificadas, así como construir la imagen de Andalucía como región emprendedora.		
Medidas	<ul style="list-style-type: none">• M1: Definir la imagen de marca de Andalucía como región emprendedora y construir el relato.• M2: Definir un plan de comunicación para la puesta en valor de Andalucía como región emprendedora.• M3: Implementar un plan de comunicación para la puesta en valor de Andalucía como región emprendedora.• M4: Diseñar e implementar un plan de acción para el fomento de la interacción del ecosistema andaluz de emprendimiento con otros ecosistemas nacionales, europeos e internacionales.		
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificación de la imagen de los emprendedores /as andaluzas con la imagen de marca que se creará de Andalucía como región emprendedora.✓ Mejora de percepción social de los emprendedores /as andaluzas en los referentes barómetros y sondeos de opinión.✓ Número de impactos positivos a nivel nacional e internacional de la marca.		
Temporalización	<ul style="list-style-type: none">• M1: 1er semestre 2021.• M2: 1er semestre 2021.• M3: A partir del 1er semestre de 2021.• M4: A partir del 1er semestre de 2022		

17 Gobernanza del Plan y Sistema de Seguimiento y Evaluación

A continuación se incluye información descriptiva del modelo de gobernanza del plan y del sistema de seguimiento y evaluación.

17.1 La gobernanza del PGE desde el Sistema Andaluz para Emprender

El presente Plan contempla todas las medidas que se han considerado positivas para impulsar el emprendimiento en Andalucía desde el contexto y objetivos de la Ley 3/2018 Andaluza de Fomento del Emprendimiento. Muchas de estas medidas serán articuladas y desarrolladas desde la Consejería competente en materia de emprendimiento, en concreto desde Dirección General de Economía Digital e Innovación de la CTEICU, pero otras muchas recaen competencialmente en otros organismos y centros directivos de la Junta de Andalucía. Así, la Dirección General de Economía Digital e Innovación asumirá la labor de **gobernanza y coordinación del todos los organismos de la Junta de Andalucía implicados en el desarrollo y ejecución del PGE, así como con otros agentes del ecosistema de emprendimiento participantes en el Sistema Andaluz para Emprender.**

El ecosistema de emprendimiento andaluz está constituido por entidades e instituciones de muy diferente índole, como Administraciones Públicas (Junta de Andalucía, Ayuntamientos, Diputaciones), Universidades y Centros Tecnológicos, Cámaras de Comercio, Escuelas de Negocio, Entidades Financieras, y otras entidades del tercer sector. Cada uno de estos agentes ofrece un extenso catálogo de servicios de apoyo al emprendimiento en general, pero ofrecidos, hasta el momento, desde la perspectiva de sus objetivos específicos como institución y de su tipo de público destinatario, produciendo solapamientos entre servicios, áreas desatendidas, servicios generalistas pero pocos específicos, o servicios muy sectoriales.

Esta situación perjudica a la persona emprendedora, ya que no hay claridad en a qué institución acudir en función de la etapa de desarrollo empresarial, no hay claridad en la oferta de servicios y entidades que los prestan de forma duplicada, y tampoco existe un catálogo delimitado con servicios específicos y sectoriales adecuado a cada fase del itinerario emprendedor.

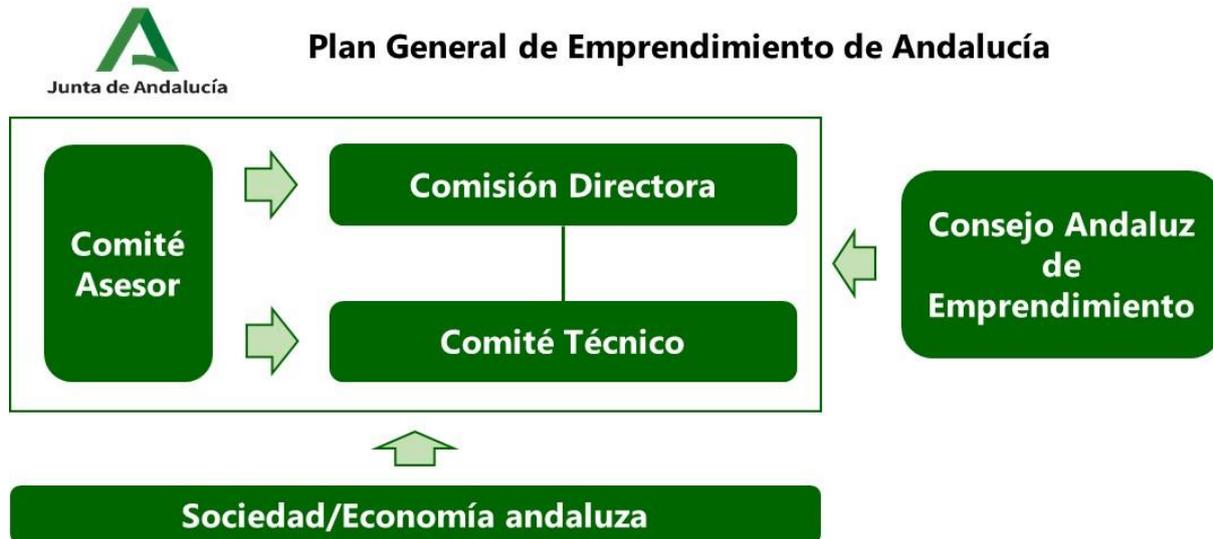
En este sentido **resulta necesario implementar medidas de coordinación de las interrelaciones entre los diferentes agentes implicados en el Sistema Andaluz para Emprender, de la función que éstos deben desempeñar, así como sobre los diferentes servicios y su modalidad de prestación.**

Es por ello que uno de los vectores principales de este Plan es la **puesta en valor del ecosistema de emprendimiento andaluz** a través de la coordinación y estructuración de los servicios de apoyo que se prestan a las personas emprendedoras, así como de quién o quiénes son los responsables de la prestación de cada servicio. De este modo, el Plan pretende garantizar un servicio que abarque todo el territorio andaluz, desde las zonas rurales hasta las capitales de provincia, **ofreciendo no solo un apoyo generalista y organizado, sino también un servicio de apoyo específico y sectorial** para aquellos casos en los que sea demandado.

17.2 Sistema de seguimiento del PGE

De cara al seguimiento y la ejecución del Plan, se contará con los recursos humanos asignados por la Dirección General de Economía Digital e Innovación así como con el apoyo que puedan prestar otros diferentes centros directivos de la Junta. La Dirección General de Economía Digital e Innovación podrá contar con el apoyo de una **Oficina Técnica** que asegure el necesario acompañamiento y apoyo para la implantación del Plan. En la composición de todas las comisiones que se creen se tendrá en cuenta la perspectiva de género, asegurando en la medida de lo posible la paridad en su composición.

El seguimiento y gestión del PGE permitirá garantizar el desarrollo del Plan alineado a la misión y visión de la Dirección General de Economía Digital e Innovación y a los objetivos estratégicos determinados. A tal fin, se ha considerado oportuna la constitución de un sistema de seguimiento y gestión formado por **tres estructuras, una de carácter estratégico, otra de carácter técnico y otra de carácter asesor**. Estos tres comités verán su labor acompañada de forma externa por la creación del Consejo Andaluz de Emprendimiento, así como por la articulación de medios para la participación de la ciudadanía en el seguimiento.



1. **Comisión directora:** coordinada por la Dirección General de Economía Digital e Innovación y contaría con representantes de las demás Consejerías afectadas por el Plan. Esta Comisión garantizaría el cumplimiento del Plan y de sus objetivos, y en este sentido sus funciones serán:
 - Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - Identificar los eventuales riesgos y acordar las acciones de mitigación o prevención necesarias.
 - Aprobar las modificaciones o correcciones de contenido que se puedan considerar necesarias para conseguir los objetivos establecidos.
 - Garantizar la disponibilidad presupuestaria y la ejecución adecuada de las partidas previstas.
 - Coordinar con otros organismos públicos, así como con las empresas y asociaciones sectoriales, la ejecución del Plan.
2. **Comité técnico:** liderado por la Dirección General de Economía Digital e Innovación e integrado por una Oficina que sería la entidad encargada de supervisar el correcto desarrollo del Plan. Entre otras, realizaría las siguientes funciones:
 - Seguimiento del cuadro de mando de indicadores.
 - Recopilación, tratamiento y análisis de la información relativa al sistema de indicadores.
 - Realización de los informes periódicos de seguimiento y de las memorias anuales de resultados del Plan.
 - Realización de la evaluación final y de impacto (ex – post) del Plan.
 - Valoración de las aportaciones y propuestas realizadas por la ciudadanía.

- Elaboración de las propuestas de modificación de los planteamientos y actuaciones a desarrollar en el marco temporal de la Estrategia que se consideren necesarias.

3. **Comité asesor:** coordinado por la Dirección General de Economía Digital e Innovación en la figura de su Oficina y constituido por un grupo de 6 a 10 personas vinculadas con la Administración Pública y en relación con el sector del empleo y el emprendimiento. Estas personas deben contar con **demostrada solvencia profesional y trayectoria** en dirección, coordinación, gestión o implementación de políticas públicas en el ámbito del emprendimiento.

Entre otras, realizaría las siguientes funciones:

- Emitir los informes que les sean solicitados sobre los aspectos técnicos necesarios para contribuir a la toma de decisiones.
- Supervisar los informes de seguimiento y contribuir a ellos a través de la aportación de reflexiones, conocimientos y evidencias conocidas en base su experiencia.
- Colaborar con el Comité Técnico en la realización de las evaluaciones final y de impacto (ex – post) del Plan.
- Orientar y apoyar a la Oficina Técnica sobre el seguimiento de indicadores y de la implantación de los programas, en caso de que sea necesario.

4. **Consejo Andaluz de Emprendimiento:** coordinado por la Dirección General de Economía Digital e Innovación y constituido por entre 20 y 30 agentes del ecosistema de emprendimiento andaluz. Los criterios que se seguirán para determinar la composición de este Consejo será la existencia de representación de:

- Todas las provincias andaluzas.
- Ámbito rural y ámbito urbano (tanto ciudades medianas como grandes y capitales de provincia).
- Todos los sectores productivos.
- Diferentes tipologías de entidades que prestan servicios (lanzaderas, asesoramientos, centros tecnológicos, etc.).

Entre otras, realizaría las siguientes funciones:

- Reunirse una vez al año para debatir y aportar sobre el grado de avance del Plan.
- Supervisar y emitir propuestas en relación al informe anual de seguimiento.
- Analizar la situación del ecosistema emprendedor en cada momento para poder emitir un juicio de valor sobre la idoneidad de los avances del Plan en relación con la realidad emprendedora.
- Aportar el conocimiento y la experiencia de las personas que lo integran para contribuir a la consecución de los objetivos del Plan.

5. **Sociedad/Economía andaluza:** la sociedad y la economía andaluza en su conjunto, y especialmente las personas emprendedoras, tomarán un papel relevante en el seguimiento y evaluación de la estrategia. Se pondrá a su disposición de forma permanente y actualizada toda la información sobre el grado de avance del plan y de los informes de seguimiento. De igual modo, se facilitará un canal de comunicación para que, en base a la documentación facilitada, puedan realizar las aportaciones y propuestas que consideren adecuadas y que serán valoradas por el Comité Técnico.

17.3 Herramientas de seguimiento y evaluación del PGE

Se prevé que los resultados por objetivos estratégicos comiencen a reflejarse a partir del ejercicio 2021. En consecuencia, el primer seguimiento para los indicadores de los objetivos estratégicos se planifica en 2022, y evaluará los logros obtenidos durante 2021. Se establece el mes de diciembre para el seguimiento periódico anual. Se prevén:

- Un seguimiento anual para los objetivos estratégicos que puedan medirse anualmente (medidos a través de los indicadores correspondientes).
- Un seguimiento final (año 2027) para todos los objetivos (medidos en el momento final, a través de los indicadores respectivos) y evaluación final de la contribución del Plan hasta 2027.

El seguimiento y evaluación del PGE se realizará durante su ejecución y a la finalización del mismo. El seguimiento se garantizará mediante la implementación de un **cuadro de mando**. El cuadro de mando del PGE se inspirará en los indicadores del informe GEM. Además, se complementará con otros indicadores específicos del ámbito educativo y académico.

A continuación se ofrece una tabla no exhaustiva con indicadores de impacto del GEM que se incluirán en el Cuadro de Mando. Estos indicadores de impacto se podrán ir contemplando durante el avance de la implantación del Plan.

Indicador	Descripción	2018	2019
Tasa de Actividad Emprendedora (TEA)	% 18-64 población, creando una empresa naciente o nueva	8,8%	5,8%
Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) femenina	% 18-64 población femenina, creando una empresa naciente o nueva	8,5%	6,8%
Previsión de creación de empleo	% de la TEA que creará algún empleo de aquí a 5 años	5,0%	3,9%
Porcentaje de empresas con medio o alto uso de nuevas tecnologías	TEA % Activo en sectores tecnológicos	9,3%	8,6%
Empresas consolidadas	% 18-64 población, Sí: Actualmente posee y dirige una empresa de 42 meses de funcionamiento	5,7%	6,3%
Empresas que han cerrado	% 18-64 población, Sí: Ha cerrado un negocio o actividad en los últimos 12 meses	1,1%	1,1%
Índice del Contexto del Entorno Territorial (NECI)	Promedio de los indicadores del entorno que valoran los expertos	-	4,5
Valoración del panel de expertos sobre las condiciones de acceso a la financiación por las personas emprendedoras (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de acceso a la financiación por parte de las personas emprendedoras.	2,3%	2,4%
Porcentaje de inversores informales en la sociedad	% 18-64 población, Sí: he prestado dinero para poner en marcha un negocio	2,4%	4,1%
Porcentaje de población que considera que crear una empresa es una buena salida profesional	% Sí: Empezar es una buena elección de carrera profesional	52,4%	56,7%
Porcentaje de población que considera que hay buena cobertura	% 18-64 población, Sí: En mi país, los medios de comunicación prestan mucha atención al fenómeno emprendedor	50,6%	55,2%

Indicador	Descripción	2018	2019
de las personas emprendedoras en los medios de comunicación			
Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de programas gubernamentales (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de percepción de la situación de los programas gubernamentales de apoyo a la creación de empresas	3,1%	3,1%
Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de políticas gubernamentales (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de políticas, medidas y apoyo para creación de empresa propia	2,4%	2,7%
Porcentaje de la población que considera que existen buenas oportunidades de negocio	% 18-64 población, Sí: ve buenas oportunidades para crear una empresa en los próximos 6 meses	32,2%	36,2%
Porcentaje de la población con intención futura de emprender	% 18-64 población, Sí: Espera poner en marcha un nuevo negocio en los 3 próximos años (potenciales personas emprendedoras).	5,1%	8,1%
Valoración de la población sobre el estatus social del emprendedor	% 18-64 población, Sí: asocia un alto estatus a las personas emprendedoras que tienen éxito.	52,1%	57,6%
Valoración del panel de expertos sobre los impuestos, trámites y tiempo necesarios para la puesta en marcha de una empresa (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de Política gubernamentales, titulado trámites y burocracia en la creación de una empresa propia.	2,0%	2,4%
Evaluación del nivel de transferencia de I+D (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque Transferencia Tecnológica e I+D.	3,3%	2,5%
Evaluación del nivel de asistencia integral de las instituciones de promoción (valorado de 1 a 5)	Valoración de los expertos sobre si se puede obtenerse información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales contactando con un solo organismo público.	2,8%	2,5%
Evaluación de educación y formación en creación de empresas en primaria y secundaria (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de educación y formación, con estudios de primaria y secundaria, y en creación de empresas.	1,8%	2,2%
Evaluación de educación y formación en creación de empresas en formación profesional y universidad	Componente principal resumen del bloque de educación y formación en formación profesional y Universidad en Creación de Empresas	2,9%	2,9%
Valoración de la población sobre su capacidad para dirigir empresas	% Tiene habilidades, conocimientos para crear una nueva empresa.	52,4%	50,3%

Por otra parte, este Cuadro de Mando también contendrá los indicadores de realización y resultado incluidos en los diferentes programas desarrollados anteriormente.

Este cuadro de mando deberá ser lo suficientemente **flexible y adaptable** a la evolución de las condiciones de contexto en las que se desarrolla.

Como resultado del seguimiento se realizarán los siguientes informes:

- **Informes de seguimiento anuales:** cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al ejercicio anterior, en el que se presentará de forma clara y concisa el grado de avance en los objetivos y programas puestos en marcha, los recursos aplicados y los problemas que estén surgiendo en el desarrollo, identificando las causas que los provocan, sus consecuencias y las soluciones propuestas para resolverlos. Todas las variables relativas a personas se desagregarán por sexo, y se contará con indicadores de género que permitan medir la reducción de la brecha de género, analizándose los distintos avances desde la perspectiva de género.

En virtud del resultado de los informes de seguimiento anuales, y previo acuerdo de la Comisión Directora, podrán derivarse modificaciones del Plan como respuesta tanto a la evolución del mismo, como a los cambios que se puedan dar en la Administración o en el sector empresarial e investigador.

- **Evaluación final:** referida al periodo comprendido desde el inicio de la ejecución del Plan hasta el 31 de diciembre de 2027. En este proceso evaluativo se enjuiciarán los resultados generados por el Plan Estratégico y se determinará si las medidas e instrumentos aplicados son útiles y se han aplicado eficaz y eficientemente. Su propósito principal será obtener conclusiones para formular la política de emprendimiento del Gobierno Andaluz a partir del año 2027.