



# Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía

**Andalucía Emprende  
(LOTE 3)**

Informe Definitivo

08 de febrero de 2020



ANDALUCÍA EMPRENDE,  
FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA  
Consejería de Empleo,  
Formación y Trabajo Autónomo



## Contenido

<b>1. Resumen ejecutivo</b> .....	4
1.1. Contexto y objetivos del proyecto .....	4
1.2. Objetivos de este documento .....	5
1.3. Visión, misión y objeto social de la Fundación Andalucía Emprende .....	5
1.4. Conclusiones generales .....	6
<b>2. Introducción</b> .....	8
<b>3. Breve descripción de la entidad</b> .....	11
<b>4. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría</b> .....	12
4.1. Sistemas y procedimientos.....	13
4.2. Eficacia .....	13
4.3. Eficiencia.....	13
4.4. Economía .....	14
4.5. Control de calidad.....	15
<b>5. Resultados de la auditoría</b> .....	16
5.1. Análisis de sistemas y procedimientos .....	16
5.1.1. Celebración de entrevistas con los responsables de las áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios	17
5.1.2. Solicitud de información a Entidad/IGJA/Consejería de adscripción	17
5.1.3. Identificación de los procedimientos, sistemas, actividades y normativa de referencia de cada entidad .....	17
5.1.4. Identificación de riesgos y controles asociados.....	20
5.1.5. Realización de pruebas de funcionamiento y valoración de los sistemas de control.....	20
5.1.6. Análisis DAFO de Andalucía Emprende .....	20
5.2. Análisis de eficacia.....	23
5.2.1. Análisis del cumplimiento del presupuesto de 2018, 2019 y 2020	23
5.2.2. Análisis del cumplimiento de ratios y políticas de riesgos .....	24
5.2.3. Análisis de indicadores de gestión .....	24
5.2.4. Análisis de competencias de Andalucía Emprende .....	24
5.2.5. Análisis de objetivos de Andalucía Emprende .....	25

5.2.6.	Análisis de tendencias (impulso político, financiación y evaluación)	25
5.3.	Análisis de eficiencia .....	26
5.3.1.	Confirmación del mapa de recursos por área: Adecuación e idoneidad de los recursos humanos .....	26
5.3.2.	Indicadores de eficiencia por área para el volumen de operaciones	26
5.3.3.	Análisis de coste/beneficio de las inversiones .....	26
5.3.4.	Análisis de funciones duplicadas .....	27
5.3.5.	Análisis de indicadores de calidad y satisfacción .....	27
5.3.6.	Análisis de beneficios y beneficiarios de los servicios de Andalucía Emprende .....	28
5.3.7.	Análisis y evaluación de los sistemas de gestión y de control interno	28
5.3.8.	Análisis de dimensionamiento y adecuación de los recursos .....	28
5.4.	Análisis de economía.....	28
5.4.1.	Identificación de mayores gastos .....	28
5.4.2.	Pruebas adicionales de auditoría de procesos.....	29
5.4.3.	Cálculo del coste por servicio o actividad .....	29
5.4.4.	Aplicación de técnicas de Benchmarking para el análisis de ratios de economicidad con entidades comparables.....	30
<b>6.</b>	<b>Análisis de las alegaciones al Informe Provisional .....</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
7.1.	Recomendaciones de Sistemas y procedimientos .....	45
7.2.	Recomendaciones de Eficacia.....	49
7.3.	Recomendaciones de Eficiencia .....	51
7.4.	Recomendaciones de Economía.....	52
	<b>Anexo I. Celebración de entrevistas con el personal de Andalucía Emprende ..</b>	<b>65</b>
	<b>Anexo II. Solicitud documental.....</b>	<b>67</b>
	<b>Anexo III. Normativa específica de aplicación a la Entidad .....</b>	<b>69</b>
	<b>Anexo IV. Mapa de pruebas de contraste de calidad de los controles .....</b>	<b>71</b>
	<b>Anexo V. Análisis del cumplimiento presupuestario .....</b>	<b>76</b>
	<b>Anexo VI. Indicadores de gestión y seguimiento .....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo VII. Análisis de competencias de Andalucía Emprende .....</b>	<b>82</b>
	<b>Anexo VIII. Análisis de tendencias .....</b>	<b>84</b>

<b>Anexo IX. Mapa de recursos por provincia .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo X. Ratios de eficiencia.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo XI. Análisis de funciones duplicadas.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo XII. Calidad y satisfacción en el servicio .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo XIII. Análisis de beneficios y beneficiarios de los servicios ofrecidos..</b>	<b>105</b>
<b>Anexo XIV. Dimensionamiento y adecuación de los recursos .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo XV. Pruebas adicionales de auditoría de procesos.....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo XVI. Cálculo de costes por servicio o actividad .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo XVII. Análisis comparativo de Andalucía Emprende.....</b>	<b>119</b>

## 1. Resumen ejecutivo

### 1.1. Contexto y objetivos del proyecto

El objetivo de la presente auditoría operativa es que se adopten medidas orientadas a la búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de los servicios públicos, la eliminación de duplicidades y el logro de sinergias entre entidades que tengan objetos sociales o finalidades similares.

Se deberá analizar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de prestación del servicio público a medio-largo plazo, identificando los riesgos y los componentes que actúan sobre la estructura de costes de la Entidad, provocando, en su caso, ineficiencias.

Por ello, será fundamental en el desarrollo de la auditoría la comparación con entidades similares, de distintos ámbitos territoriales, y comparaciones en términos históricos, al objeto de comprobar si el ente auditado realiza su actividad de forma económica, eficaz y eficiente, así como el analizar su estructura de costes.

Este ejercicio se debe realizar en torno a 4 dimensiones:

- **Auditoría de sistemas o procedimientos:** Esta auditoría consistirá en una revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como en el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** Este análisis puede tener una doble perspectiva, ya sea dirigida a la consecución de los objetivos propios de la entidad, o a la consecución de los objetivos generales de una política.
- **Análisis de eficiencia:** Este análisis trata de relacionar resultados y recursos, por lo que este aspecto está ligado a la productividad. Para este análisis se debe disponer de referencias o comparaciones con otros ratios y valores de organizaciones similares y que puedan servir de patrón o norma.
- **Análisis de economía:** Este análisis trata de ver si la entidad realiza su actividad al menor coste posible, en definitiva, si es posible realizar la actividad (producto, servicio...) con la calidad requerida con menores recursos.

Una vez concluido el proceso de licitación, Grant Thornton ha resultado adjudicataria del Lote 3 que incluye a las siguientes entidades:

- Fundación Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.
- Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- SOPREA – Sociedad para la Promoción y la Reconversión Económica de Andalucía, S.A.U.

## 1.2. Objetivos de este documento

Este informe recoge el detalle del trabajo realizado por Grant Thornton, que soporta las conclusiones alcanzadas y las opciones de mejora planteadas, con el propósito de que la Junta Andalucía las analice y decida si es conveniente acometer su implantación efectiva.

Con este objetivo, la Junta de Andalucía ha creado un Grupo de Trabajo con el que coordinar la ejecución de los proyectos, y evaluará de manera conjunta las conclusiones propuestas por las firmas profesionales independientes, con el fin último de elaborar un “Plan de Reordenación efectiva del Sector Público Instrumental”.

## 1.3. Visión, misión y objeto social de la Fundación Andalucía Emprende

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (en adelante, Andalucía Emprende, la Fundación o la Entidad), es una fundación adscrita a la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía.

Es constituida como una organización sin ánimo de lucro, cuyo patrimonio está organizado para la realización de fines de interés general, propios de la Fundación.

La Fundación tiene por objeto social fomentar la cultura y la realidad emprendedora y empresarial, de acuerdo con la ordenación general de la economía y, en particular, con lo establecido en el ámbito de la economía social.

Para cumplir éstas y poder desarrollar su objeto social, la Fundación Andalucía Emprende desempeña principalmente las siguientes actividades:

- Fomento de la cultura emprendedora
- Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa
- Apoyo a la consolidación de proyectos y de empresas andaluzas

La Fundación desarrolla sus acciones de acuerdo con la visión de ser referente en el apoyo al emprendedor y a la economía social en Andalucía.

Es importante mencionar que la Fundación se encuentra actualmente en un proceso de transformación que abarca la organización interna, sus procesos y de gestión y su catálogo de servicios. Por ello, su misión, visión, valores y su objeto social pueden ser objeto de revisión de conformidad con las conclusiones que se desprendan de dicho proceso de transformación. ***Párrafo añadido en base a la alegación número 1.***

#### 1.4. Conclusiones generales

Tras el trabajo de análisis realizado, destacamos las siguientes recomendaciones:

Seguir un modelo omnicanal para aumentar el número de servicios y la calidad de los mismos en áreas rurales, dado que la Fundación se basa en un modelo presencial, alrededor de un CADE, que es negativo para el emprendedor en las áreas rurales porque no fomenta que pueda conectar con otros emprendedores de Andalucía que tengan las mismas inquietudes y necesidades, además de estar condicionado a la experiencia de un técnico o de un número reducido de técnicos en un CADE cercano al lugar de residencia del emprendedor. Por lo que el modelo omnicanal de servicios permitirá que los servicios de la Fundación lleguen a todos los rincones de Andalucía, con independencia de que exista una oficina o CADE cercano. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 3.***

Además, el modelo de servicios bajo demanda y omnicanal, permite reducir el número de centros, concentrar a los empleados y las inversiones, fomentar la especialización del empleado, aumentar el número de expertos en diferentes sectores o competencias y la mejora del servicio al emprendedor. Permite, por otro lado, agilizar la respuesta a consultas habituales, cuya respuesta se puede estandarizar y ofrecer por medios telemáticos. Un modelo de atención al usuario y prestación del servicio de manera digital, además de la reducción del número de CADEs, permite plantearse una concentración y una reducción del número de empleados de la Fundación Andalucía Emprende, siguiendo el modelo de entidades comparables más eficientes. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 3.***

Por otro lado, se han detectado duplicidad en los servicios de consolidación del emprendimiento, que ponen de manifiesto la necesidad de que la Fundación se especialice en las primeras etapas del emprendimiento y en la detección de usuarios con necesidades que cubran otras entidades (IDEA, Extenda, etc.), como una herramienta de apoyo del resto de entidades públicas para que les canalicen a usuarios para sus servicios.

Por último, tras analizar dentro del Lote 3 a 3 entidades dependientes de la Junta de Andalucía, se pone de manifiesto que los servicios centrales y procesos de apoyo se ocupan de tareas similares, lo que permite evaluar la oportunidad de crear un centro de servicios compartidos para procesos desempeñados por áreas como Recursos Humanos, Económico-Financiero o Asesoría Jurídica, entre otras, que disminuya costes y estandarice estos servicios. Esta recomendación que fomenta la integración del funcionamiento de las diferentes entidades públicas, cuenta con barreras para su implementación como la diferente naturaleza jurídica, las diferentes herramientas de información y control de gestión, los diversos instrumentos de financiación de las mismas o el hecho que todas ellas se encuentran en un proceso de transformación digital sin una estrategia común, pudiendo ser barreras para una integración. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 6.***

## 2. Introducción

Para conocer el contexto dentro del que se enmarca este trabajo, es importante señalar que la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019, establece en su disposición adicional vigesimonovena que “la Consejería competente en materia de Hacienda, a propuesta de la Intervención General de la Junta de Andalucía, procederá a la contratación, de acuerdo con lo previsto en el artículo 96 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, de firmas privadas de auditoría, bajo su supervisión y control, con el objeto de desarrollar una auditoría operativa y de análisis de eficacia, eficiencia y economía, de acuerdo con las normas de auditoría del sector público, que abarque la totalidad del sector público instrumental, en un plazo de hasta dos años de duración y con resultados progresivos, dependiendo del tamaño y alcance, desde los nueve meses contados a partir de su inicio”.

La Disposición adicional trigésima de la citada ley, por otra parte, establece que “El Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, a propuesta conjunta de la Consejería competente en materia de Regeneración y de la Consejería competente en materia de Administración Pública, y previo informe del grupo de trabajo que evalúe las entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía, procederá a la aprobación de un plan de reordenación del sector público instrumental en el plazo de doce meses, en el que se proceda a una disminución generalizada de las entidades existentes en el mismo y a la adecuación de las que se mantengan o reestructuren. (... )”.

Al hilo de lo anterior, con fecha 21 de octubre de 2019 se resuelve por la Consejería de Hacienda, Industria y Energía, iniciar el expediente administrativo para la contratación del “Servicio de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía” (Exp. 2019/556630 (SGT100/199)). Así, y de acuerdo con el apartado 2.1 de la memoria justificativa que sustenta el citado expediente, con la ejecución del contrato que se licita, se pretende dar cumplimiento al mandato parlamentario expresado anteriormente y servir, en particular, a la elaboración del Plan de Reordenación del Sector Público Instrumental.

Finalmente, el pasado día 22 de junio de 2020 se procedió a publicar en el perfil del contratante de la Consejería de Hacienda, Industria y Energía las dieciséis Resoluciones de Adjudicación correspondientes a cada uno de los lotes en que se dividió el contrato en atención a lo dispuesto en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares.

Al objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto en la DA trigésima de la Ley del Presupuesto para el año 2019 anteriormente citada, la auditoría operativa que se realice ha de servir de soporte para, en el marco del Plan

de Reordenación del Sector Público Instrumental que, posteriormente, apruebe el Consejo de Gobierno, se adopten medidas orientadas a la búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de los servicios públicos, la eliminación de duplicidades y el logro de sinergias entre entidades que tengan objetos sociales o finalidades similares. Se deberá analizar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de prestación del servicio público a medio-largo plazo, identificando los riesgos y los componentes que actúan sobre la estructura de costes de la Entidad, provocando, en su caso, ineficiencias. Por ello, será fundamental en el desarrollo de la auditoría la comparación con entidades similares, de distintos ámbitos territoriales, y comparaciones en términos históricos, al objeto de comprobar si el ente auditado realiza su actividad de forma eficaz, eficiente y económica, así como el analizar su estructura de costes.

En definitiva, la auditoría operativa deberá ofrecer al Grupo de trabajo que evalúe las entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía elementos de juicio suficientes que permitan a éste elaborar la propuesta de Reorganización del Sector Público Instrumental, que estará orientada en todo momento a maximizar la satisfacción de los intereses públicos. La reestructuración de dicho Sector Público debe hacerse equilibrando los principios económico-financieros, a los que está sujeto cada Entidad objeto de análisis, con los principios de eficacia, eficiencia y economía que han de regir toda actuación administrativa mediante una adecuada planificación de dicha Reordenación.

En este sentido, conviene recordar que, enlazando así con la DA trigésima de la Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019, el fin último que persigue la presente auditoría no es otro que servir de base para la elaboración del citado Plan de Reordenación efectiva del Sector Público Instrumental. Por todo lo anterior, tanto la planificación como su ejecución y resultados deberán encaminarse a ofrecer al grupo de trabajo al que hace referencia dicha disposición, no solo conclusiones sobre la consecución de los objetivos de estas entidades sino también propuestas de mejora y recomendaciones tendentes a lograr una mayor optimización de su actividad en términos de coste-beneficio.

Partiendo de los objetivos que se pretenden con cada programa presupuestario, en cuya ejecución participa el Ente Público, se deberá analizar, si la prestación de ese servicio o actividad de interés público mediante el Ente Instrumental representa el uso más eficaz, eficiente y económico de los fondos públicos en dicha gestión.

En consecuencia, en el desarrollo del trabajo se perseguirán una serie de hitos, entre otros:

- Análisis previo del Objeto Social del Ente Instrumental.

- Mayor relevancia de la evaluación “coste-beneficio” de los programas presupuestarios, en la medida que estos programas sean ejecutados total o parcialmente por un Ente Instrumental. Análisis de la estructura de costes del citado Ente.
- Análisis de la organización, procedimientos y políticas del personal aplicadas en el Ente Instrumental.
- Implantación de sistemas de mejora de calidad para la gestión pública.
- Mayor énfasis en el análisis y evaluación de los resultados de la gestión y su incidencia en los usuarios, identificando sus debilidades y puntos fuertes, evaluando mejoras para subsanar los aspectos subsanables.
- Comparación con entidades similares, de distintos ámbitos territoriales, nacionales e internacionales.

Una vez concluido el proceso de licitación, Grant Thornton ha resultado adjudicataria del Lote 3, que incluye a las entidades:

- Fundación Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.
- Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- SOPREA – Sociedad para la Promoción y la Reconversión Económica de Andalucía, S.A.U.

### 3. Breve descripción de la entidad

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza es una Entidad perteneciente al sector público instrumental andaluz y adscrita, en la actualidad, a la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía. Fue constituida el 23 de noviembre de 1999 con el nombre original de Fundación Andaluza de Escuelas de Empresas, posteriormente cambió su nombre por el actual. Es una organización sin ánimo de lucro.

La misión de Andalucía Emprende consiste promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para contribuir a la dinamización de la economía regional y la sociedad andaluza, apoyando la creación y consolidación de empresas y empleo, mediante la prestación de servicios, que son de carácter gratuito y que van dirigidos a todas las personas emprendedoras que desean poner en marcha una iniciativa empresarial en Andalucía, así como a empresas ya constituidas que necesiten apoyo para su expansión, modernización y consolidación en el mercado.

Tiene por objeto social definido en sus Estatutos, fomentar la cultura y la realidad emprendedora y empresarial, de acuerdo con la ordenación general de la economía y, en particular, con lo establecido en el ámbito de la economía social.

Es importante mencionar, que la Fundación se encuentra actualmente en un proceso de transformación que abarca la organización interna, sus procesos de gestión y su catálogo de servicios.

De acuerdo con las cuentas anuales del ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2019, la estructura de ingresos de la Entidad es la siguiente:

Euros (€)	2019	2018
<b>Ingresos por actividad propia<sup>1</sup></b>	37.176.942,67	38.190.758,11
<b>Prestación de servicios</b>	30.378,05	30.378,05
<b>Otros ingresos de actividad <sup>2</sup></b>	30.433,00	1.282,95
<b>Ingresos excepcionales</b>	49.598,07	30.928,49
<b>Ingresos financieros<sup>3</sup></b>	324,25	524,22

<sup>1</sup> Siendo 196.261,16 € en 2019 y 1.735.522,22 € en 2018 procedentes de Subvenciones, Donaciones y Legados; 36.980.681,51 € en 2019 y 36.455.235,89 € en 2018 procedentes de Transferencias de la Junta de Andalucía y 00,00 € en 2019 y 2018 procedentes de Promociones, Patrocinadores y Colaboradores

<sup>2</sup> Siendo 30.433,00 € en 2019 y 1.282,95 € en 2018 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente y 00,00 € en 2019 y 2018 Subvenciones incorporadas al resultado del ejercicio.

<sup>3</sup> De valores negociables y otros instrumentos financieros de terceros.

## 4. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoría operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que, tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de Andalucía Emprende, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

Con base en esta definición y en manuales y normas técnicas reguladoras de los procedimientos de auditorías operativas de general aceptación cabe establecer el siguiente alcance:

- **Auditoría de sistemas o procedimientos:** Esta auditoría consistirá en una revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como en el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** Este análisis puede tener una doble perspectiva, ya sea dirigida a la consecución de los objetivos propios de la entidad, o a la consecución de los objetivos generales de una política. Dependiendo del tipo de ente se realizará desde uno u otro lado, en el sentido de que hay entidades que tienen encomendada una política en general y otras que sólo tienen encomendados aspectos parciales de estos objetivos generales.
- **Análisis de eficiencia:** Este análisis trata de relacionar resultados y recursos, por lo que este aspecto está ligado a la productividad. Una entidad es eficiente si alcanza los objetivos mediante el menor uso de los recursos disponibles.
- **Análisis de economía:** Este análisis trata de ver si la entidad realiza su actividad al menor coste posible, en definitiva, si es posible realizar la actividad (producto, servicio, etc.) con la calidad requerida con menores recursos.

Los Procedimientos aplicados, por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos, eficacia, eficiencia y economía) han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al cambio, están encaminados a la posterior práctica de recomendaciones tendentes a la mejora de las prácticas, procesos y procedimientos de la Entidad.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo conformados, en la Fase de Planificación, por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

#### 4.1. Sistemas y procedimientos

Para cada procedimiento se debería conocer cómo funciona realmente y qué deficiencias presenta, para así obtener conclusiones relevantes y poder proponer mejoras. Para ello se realizarán, entre otras, las siguientes acciones y pruebas de auditoría:

- Celebración de entrevistas con los responsables de las áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios.
- Solicitud de información a la Entidad/IGJA/Consejería de adscripción.
- Análisis de los procedimientos, sistemas, actividades y normativa de referencia de cada entidad.
- Identificación de riesgos y controles asociados.
- Realización de pruebas de funcionamiento y valoración de los sistemas de control.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

#### 4.2. Eficacia

En este análisis se deben realizar las siguientes actuaciones:

- Análisis del cumplimiento del presupuesto de 2018, 2019 y 2020.
- Análisis del cumplimiento de ratios y políticas de riesgos.
- Análisis de indicadores de gestión establecidos, formas de cuantificación y formas de medición (que sean coherentes, viables, realistas, etc.).
- Como finalidad última de este estudio, valoración de la consecución del grado de eficacia requerido, en el sentido de si se alcanzan los objetivos mínimos necesarios.

#### 4.3. Eficiencia

Para este análisis se debe disponer de referencias o comparaciones con otros ratios y valores de organizaciones similares y que puedan servir de patrón o mejora práctica del mercado. La eficiencia también se

puede medir a través de otros elementos como la presentación del resultado en el momento óptimo. Por tanto, las referencias a los resultados que se obtienen respecto de los recursos deben tener en cuenta una relación óptima no solo en cantidad, sino también en oportunidad y en calidad.

Una vez revisados los sistemas productivos habrá que definir indicadores y comprobar la disponibilidad y fiabilidad de éstos, para analizarlos y compararlos con los de otras entidades similares.

Otro aspecto a analizar en este punto sería la duplicidad de tareas, ociosidad o sobredimensionamiento en recursos materiales, financieros o de personal, generación de costes externos de cualquier tipo (medioambientales o sociales fundamentalmente), no realización de las actuaciones en plazo, así como la posible falta de medios.

Para este análisis podemos identificar las siguientes actuaciones:

- Confirmación del mapa de recursos por área: Adecuación e idoneidad de los recursos humanos.
- Indicadores de eficiencia por área para el volumen de operaciones.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking o análisis comparado de ratios de eficiencia con entidades similares.
- Análisis de la relación coste-beneficio de inversiones.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos, duplicidades, etc.
- Evaluación de la calidad de la actividad y de los plazos de ejecución de las actividades.

#### 4.4. Economía

Este análisis presenta, como mínimo, tres partes:

- Conocer el coste de la actividad, producto o servicio de la entidad. En este punto hay que recordar que la mayoría de los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de estas entidades vienen regulados en las normas de contratación, por lo que debiera haber un análisis de cumplimiento.
- Comparar éste con el que puedan tener otras entidades similares, sobre todo para conocer si estos recursos se han obtenido a un coste de mercado o razonable mediante comparación.

- Análisis de los procedimientos de aprovisionamiento, sistemas de gestión utilizados y sistemas de control que se apliquen.

Para ello se realizarán, entre otras, las siguientes acciones:

- Análisis de la estructura de costes de la Entidad: Identificación de mayores gastos y análisis en detalle.
- Ejecución de muestreo de gastos generales.
- Análisis de documentos justificativos de gastos.
- Cálculo del coste económico por actividad o por servicio.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking para el análisis de ratios de economicidad con Entidades comparables.

#### 4.5. Control de calidad

En el proyecto, han participado en la dirección y la gestión del mismo:

- **Jaime Romano:** Socio del área de Operaciones y Transformación desde 2014. Posee más de 25 años de experiencia laboral. En 1989 se incorporó al área de Auditoría Externa de Arthur Andersen, donde permaneció durante más de 10 años, y comenzó a liderar proyectos de análisis y rediseño de procesos, además de ejecutar auditorías. Entre el año 2000 y 2014 gestionó diversos proyectos de servicios profesionales relacionados con la innovación y la tecnología. Desde hace más de 5 años lidera el área de Servicios de Auditoría Interna de Grant Thornton, siendo responsable de la externalización de varias funciones en Bankia, desde hace más de 5 años.
- **Ángel Manuel Prieto:** Senior Manager de Operaciones y Transformación, cuenta con más de 8 años de experiencia profesional, se incorporó a Grant Thornton en abril de 2015. Anteriormente, desde 2011 y durante más de 3 años, formó parte del área de Auditoría Financiera de Deloitte. Ha liderado proyectos de diseño y externalización de funciones de auditoría interna, auditorías operativas, human capital, análisis y rediseño de procesos o diseño de herramientas de gestión.
- **Adolfo Moragón Timón:** Manager (gerente) de Consultoría de Gobierno y Sector Público en Grant Thornton, con más de 10 años de experiencia profesional en consultoría y asesoramiento empresarial. Ha participado en múltiples proyectos de Sector Público para diferentes organismos públicos y administraciones. Adolfo ha liderado y ejecutado con éxito iniciativas y trabajos en diferentes ámbitos como por ejemplo la internacionalización, el

asesoramiento TIC y transformación digital tanto en organismos públicos como en empresas y pymes.

- **Jose Manuel Suaña:** Manager (gerente) del área de Consultoría, con formación en Ingeniero Informático por la Universidad de Granada con más de 8 años de experiencia en el análisis de negocio y definición de soluciones en consultoría de negocio. Actualmente es responsable de la definición y dirección de proyectos tecnológicos del ámbito del sector de la Construcción e Infraestructuras, tanto para el desarrollo de la metodología BIM como para la adopción de nuevas soluciones a partir de iniciativas de I+D+i.

Durante la ejecución del proyecto se han realizado seguimientos quincenales del grado de avance con el responsable de contrato por parte de la Junta de Andalucía del Lote 3 del Servicio de Auditoría Operativa, entre los que destacan:

- Trabajos realizados hasta el 01 de noviembre de 2020.
- Trabajos realizados hasta el 16 de noviembre de 2020.
- Trabajos realizados hasta el 01 de diciembre de 2020.

El indicador de cumplimiento que incluyen es el cumplimiento de la planificación del proyecto: seguimiento de que la ejecución del proyecto y su grado de avance cumplen con lo planificado, identificando las desviaciones.

Previamente a estas presentaciones, que detallan las conclusiones del trabajo realizado, han sido validadas por el socio director del encargo, que ha realizado una revisión exhaustiva de los papeles de trabajo en los que se basan esas conclusiones. Contando con el apoyo activo de un pool de expertos de Grant Thornton en diferentes materias (fiscal, contable, derecho mercantil, derecho laboral, etc.).

## 5. Resultados de la auditoría

Considerando el alcance del trabajo fijado en el Apartado 4. del presente Informe, a continuación, se presenta de forma detallada los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados por cada área (Sistemas y procedimientos, Eficacia, Eficiencia, Economía).

### 5.1. Análisis de sistemas y procedimientos

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

#### 5.1.1. Celebración de entrevistas con los responsables de las áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios

El detalle de las entrevistas de trabajo mantenidas con Andalucía Emprende para la realización de la Auditoría Operativa se expone en el Anexo I del presente documento.

#### 5.1.2. Solicitud de información a Entidad/IGJA/Consejería de adscripción

El detalle de la información recibida por parte de Andalucía Emprende para la ejecución de los trabajos de auditoría se expone en el Anexo II del presente documento.

#### 5.1.3. Identificación de los procedimientos, sistemas, actividades y normativa de referencia de cada entidad

En el Anexo III del presente documento se detalla la normativa más relevante que afecta a la actividad de Andalucía Emprende.

En cuanto al análisis de este punto, se comenzará exponiendo las Actividades de Andalucía Emprende, que son las que satisfacen su Misión y su Visión:

La **Misión** de Andalucía Emprende consiste promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para contribuir a la dinamización de la economía regional y la sociedad andaluza, apoyando la creación y consolidación de empresas y empleo, mediante la prestación de servicios, que son de carácter gratuito.

La **Visión** de Andalucía Emprende consiste en ser el referente andaluz en el apoyo al emprendedor y la economía social.

Conjuntamente a la Misión y la Visión se encuadran los **Mercados y Clientes**, como dimensión estratégica de la Fundación. Estos son todas las personas emprendedoras que desean poner en marcha una iniciativa empresarial en Andalucía, así como empresas ya constituidas que necesiten apoyo para su expansión, modernización y consolidación en el mercado.

Las **Actividades** que los satisfacen son:

- **Fomento de la cultura emprendedora:** Consiste en ofrecer servicios que fomenten la sensibilización para emprender, la visibilidad emprendedora y capacidad emprendedora tales como la formación en centros educativos y la celebración de actuaciones y eventos orientados a desarrollo de la iniciativa

empresaria y el autoempleo. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 8.***

- **Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa:** Consiste en ofrecer servicios centrados en la creación de empresas y el apoyo al emprendedor tales como la atención personalizada, el diseño de planes de empresa y proyectos emprendedores, la asistencia en la constitución de la empresa, el acompañamiento empresarial y la mentorización por asesores con experiencia.
- **Apoyo a la consolidación de proyectos y empresas andaluzas:** Consiste en ofrecer servicios que fomenten el desarrollo y la consolidación de las nuevas empresas tales como el alojamiento empresarial, la formación a emprendedores y la consultoría en consolidación empresarial.

Los **Procesos** en los que, a su vez, se desglosan estas Actividades son:

- **Fomento de la cultura emprendedora:**
  - **Educación en capacidades emprendedoras:** Fomento de la cultura emprendedora en los centros educativos, formando a estudiantes de todos los ciclos (desde primaria hasta la universidad) a través de programas que promueven el desarrollo de competencias emprendedoras básicas, prácticas en empresas y herramientas educativas.
  - **Fomento y orientación de la iniciativa emprendedora:** Fomento de la iniciativa emprendedora y el autoempleo mediante la localización de personas con habilidades emprendedoras y el desarrollo de actividades en las que se estimulan capacidades, se orienta en oportunidades de negocio y se facilita toda la información y documentación necesarias.
- **Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa:**
  - **Información, comunicación y atención personal:** Informar, orientar y atender a la ciudadanía personalmente o a través de los canales de comunicación online: web, redes sociales y boletín informativo de Andalucía Emprende.
  - **Diseño de proyectos emprendedores y plan de empresa:** Ayuda y herramientas a disposición de

personas con iniciativas emprendedoras, para convertir ideas de negocio en proyectos empresariales reales.

- **Asistencia en la constitución de la empresa:** Informar, asesorar y ayudar en los trámites administrativos necesarios para la constitución y puesta en marcha del proyecto empresarial desde el inicio de la idea.
- **Acompañamiento empresarial:** Asistencia y acompañamiento a personas emprendedoras durante el proceso de desarrollo de la empresa, con un itinerario de tutorización personalizado (incubación y tutorización).
- **Mentorización:** activar y coordinar programas específicos para facilitar la conexión de mentores especializados con jóvenes empresas andaluzas para el ofrecimiento de tutorías personalizadas. *Párrafo modificado en base a la alegación número 9.*
- **Apoyo al desarrollo de proyectos y empresas andaluzas (Párrafo modificado en base a la alegación número 10):**
  - **Alojamiento Empresarial:** Oferta de espacios gratuitos, equipados y dotados tecnológicamente, para que personas emprendedoras y empresarias puedan diseñar su proyecto o desarrollar su actividad.
  - **Formación:** Cursos y acciones formativas sobre gestión empresarial dirigidos a personas emprendedoras y orientadas a favorecer la creación y consolidación de sus empresas.
  - **Consultoría específica para la consolidación empresarial:** Asesoramiento, asistencia y acompañamiento a las empresas en los procesos de consolidación y crecimiento a través de la elaboración de planes de desarrollo y modernización.
  - **Herramientas para la gestión empresarial:** Instrumentos y metodologías útiles para la gestión diaria de empresas y la planificación a largo plazo, para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado de aquellas personas que tengan una iniciativa empresarial.
  - **Asistencia en la toma de decisiones estratégicas:** Ayudar a personas emprendedoras, empresas y agentes

sociales para que mejoren sus oportunidades y optimicen la toma de decisiones.

- **Consultoría Avanzada:** Asistir a personas emprendedoras aportando información especializada sobre los trámites, requisitos y procedimientos necesarios para materializar un determinado proyecto o actividad empresarial a nivel administrativo.

#### 5.1.4. Identificación de riesgos y controles asociados

Andalucía Emprende no cuenta actualmente con un Mapa de Riesgos y Controles definido, por lo que se ha procedido a identificar los principales riesgos que afectan a la Entidad, así como los controles que los mitigan. Estos riesgos, a su vez, figuran asociados a los procesos que los originan.

Los riesgos y controles identificados figuran asociados al Mapa de Pruebas de Contraste de Calidad de los Controles del Anexo IV de este mismo documento.

#### 5.1.5. Realización de pruebas de funcionamiento y valoración de los sistemas de control

En base a los riesgos identificados, se ha elaborado un Mapa de Pruebas de Contraste de Calidad de los Controles asociados a los principales Riesgos por Proceso, como se detalla en el Anexo IV de este mismo documento.

#### 5.1.6. Análisis DAFO de Andalucía Emprende

El Análisis DAFO es un ejercicio clásico de estrategia con el objetivo de identificar aquellas cualidades internas de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y externas a la misma, correspondiendo al entorno en el que opera (Oportunidades y Amenazas).

En el caso de Andalucía Emprende se han identificado los siguientes puntos:

##### **FORTALEZAS:**

- **Capilaridad de la red territorial:** Andalucía Emprende dispone de una organización descentralizada, ofreciendo al emprendedor la posibilidad de ser asesoradas presencialmente. Esto fomenta la relación estrecha entre Andalucía Emprende y la persona emprendedora, pero, por otro lado, se corre el riesgo de condicionar el servicio a la atención presencial, lo cual puede limitar la respuesta a la necesidad del emprendedor en zonas en

las que la Fundación tiene presencia física pero de pocos profesionales, no siendo expertos en todas las materias.

- **Instalaciones amplias con posibilidad para el desarrollo de los servicios de forma adecuada:** La red de CADEs cuenta con espacio para la atención al público de forma adecuada.
- **Ventaja en costes respecto a entidades privadas (gestorías y asesorías):** De los 262 CADEs que tiene Andalucía Emprende, 10 de ellos suponen el 99,69% del total de costes de alquiler, lo que refleja que la mayoría de las instalaciones le han sido cedidas gratuitamente para poder ejercer su actividad.
- **Papel atribuido por la Ley Andaluza del Emprendimiento:** Se recoge en dicha norma que Andalucía Emprende es un instrumento del Sistema Andaluz para Emprender (art. 6); es la entidad prestadora de los servicios recogidos en la Ley (art.7); es la entidad que debe coordinar sus servicios con otras entidades públicas de la Junta de Andalucía, las universidades y otros agentes del conocimiento, cuando puedan establecer medidas u otorgar incentivos a la actividad emprendedora con carácter general o en sectores específicos; y se mandata que debe modificar sus Estatutos, en su caso, para el desarrollo de los servicios en el marco de los fines y objetivos previstos en la presente ley (D.A. 1ª). ***Párrafo añadido en base a la alegación número 11.***
- **Conocimiento del sistema andaluz de emprendimiento:** Conocimiento del sistema andaluz para emprender, siendo el agente fundamental que vertebra las relaciones y las iniciativas, teniendo una importante labor de información, promoción y facilitadora de las mismas. ***Párrafo añadido en base a la alegación número 11.***

#### **DEBILIDADES:**

- **Contabilidad analítica limitada:** Actualmente, Andalucía Emprende no dispone de un sistema de contabilidad analítica que le permita conocer el tiempo y coste dedicado a cada servicio o acción, impidiéndole calcular el coste real de cada uno de éstos o de los servicios prestados a un usuario concreto.
- **Poca centralización de proveedores:** Existe una gran heterogeneidad de proveedores de productos y servicios de similar naturaleza en los CADEs, así como diferentes procesos de contratación de productos y servicios similares de manera descentralización, lo cual fomenta la contratación siguiendo la fórmula del contrato menor.

- **Implantación del CADE y dimensionamiento/distribución del personal sin un criterio homogéneo o estrategia:** Hay un total de 67 CADEs unipersonales (25,57%), 182 (69,46%) con más de una persona y 13 sin personal asociado (4,96%). Esta distribución no atiende a criterios estandarizados u organizativos. Unido a que 7 CADEs han permanecido cerrados por diferentes razones (falta de inversión, prevención de riesgos laborales, bajas de larga duración o contratos de limpieza desactualizados).
- **Escasa especialización del personal técnico:** Existe una falta de especialización por parte del personal técnico en determinados contenidos relacionados con el asesoramiento técnico a emprendedores. Lo cual se ve fomentado por el bajo volumen de personal en algunos CADEs y por la dependencia del trato presencial.
- **Falta de integración de la información relativa a los emprendedores:** La Fundación cuenta con diferentes herramientas para la gestión de la información de los emprendedores y en concreto *Planifica* no permite explotar la información de manera masiva y automatizada, no permite ser eficiente en la identificación de usuarios con necesidades estandarizadas a los que ofrecerlas información útil.
- **Diferentes convenios laborales:** dado el origen de los empleados de la Fundación en varias empresas (la propia Fundación Andalucía Emprende y los consorcios de Unidades Territoriales de Empleo y Desarrollo Local y Tecnológico -UTEDLT-), se aplican diferentes convenios laborales con diferencias salariales lo que provoca problemas culturales en la plantilla.

#### **OPORTUNIDADES:**

- **Entidades complementarias en el área de influencia de los CADEs que permitan la búsqueda de sinergias en la prestación de servicios:** Existen entidades públicas de la Junta de Andalucía orientadas al fomento de la economía que permiten la búsqueda de sinergias y la eliminación de duplicidades en la prestación de servicios y en la captación de posibles beneficiarios de tales servicios.
- **Potenciación de la prestación de servicios online:** Aprovechando el potencial de las herramientas que presenta Andalucía Emprende, existe la posibilidad de potenciar los canales online de los servicios más presenciales, lo que estandarizaría y mejoraría el servicio prestado.

- **Alta tasa de desempleo:** La coyuntura de alta tasa de desempleo provoca que las personas se planteen la necesidad de emprender, buscando en el autoempleo una respuesta a su situación de desarrollo profesional. ***Párrafo añadido en base a la alegación número 11.***

#### **AMENAZAS:**

- **Crisis del COVID-19:** el escenario de crisis económica que por sí misma reduce la demanda de proyectos emprendedores.
- **Derechos de título (derechos de cesión o uso) sobre los CADEs que hayan vencido o tenga una fecha cercana al vencimiento:** Andalucía Emprende cuenta con un gran número de instalaciones sujetas a derechos de título (cesión o uso) con una duración determinada y que su vencimiento supondría la pérdida de la instalación.
- **Dejar de ser financiado por la Junta de Andalucía:** La Fundación no cobra por los servicios prestados, por lo que depende de la Junta de Andalucía, en el caso en que un cambio de la estrategia de utilización de los fondos públicos dejase sin financiación a la Fundación, muy probablemente se vería abocada a la desaparición.

## 5.2. Análisis de eficacia

### 5.2.1. Análisis del cumplimiento del presupuesto de 2018, 2019 y 2020

En cuanto al cumplimiento del presupuesto, contamos con tres documentos clave para su análisis:

- *Informe de Presupuesto de Explotación 2018*
- *Informe de Presupuesto de Explotación 2019*
- *Informe de Presupuesto de Explotación 2020*

A partir de ellos, articulamos nuestro análisis de contraste del presupuesto con la contabilidad de la entidad (las cifras liquidadas), que será detallado en el Anexo V.

En este punto, destacamos que hemos detectado que existen diferencias entre lo presupuestado en la ejecución de subvenciones y transferencias de asignación nominativa y lo efectivamente ejecutado. Esta circunstancia se debe a que los proyectos para cuya finalidad han sido concedidas no se han ejecutado de acuerdo con la previsión y objetivos iniciales que sirvieron de base para su solicitud, lo que requiere destinar tiempo a la solicitud de prórrogas y genera

el riesgo de tener que devolver la financiación recibida por la no ejecución de los proyectos. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 12.***

#### 5.2.2. Análisis del cumplimiento de ratios y políticas de riesgos

Actualmente, Andalucía Emprende no tiene implantada una política de Gestión de Riesgos, por lo que el grado de madurez alcanzado por la Entidad en relación con este punto impide su consiguiente análisis.

#### 5.2.3. Análisis de indicadores de gestión

En cuanto a los Indicadores de Gestión, Andalucía Emprende se encuentra inmersa en un proceso de transformación de su modelo de gestión, lo cual impacta directamente en los indicadores. Para el año 2020, se ha establecido unos indicadores de gestión basados en los objetivos establecidos en el Plan de Actuación. El análisis de estos permite extraer las siguientes conclusiones:

- De los 24 indicadores de gestión, hay 6 que después de 10 meses siguen a cero. Esto puede deberse a un planteamiento erróneo o a falta de seguimiento de los indicadores o a las circunstancias especiales derivadas del COVID-19.
- El sistema de indicadores de gestión debería identificar los responsables de acometer cada objetivo y el proceso al que corresponde el objetivo.
- Sería interesante incluir indicadores de la satisfacción del cliente, de seguimiento de las actividades de Servicios Centrales (plazos, número de informes, indicadores financiero-contables, etc.) y de seguimiento de los principales riesgos, una vez sean definidos.

El análisis de estos indicadores se detallará específicamente en el Anexo VI de este mismo documento.

#### 5.2.4. Análisis de competencias de Andalucía Emprende

Andalucía Emprende, tiene como misión principal promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial en Andalucía. Para ello, la Junta de Andalucía delega en la Entidad una serie de competencias que se detallarán en el Anexo VII del presente documento.

### 5.2.5. Análisis de objetivos de Andalucía Emprende

En primer lugar, destaca el Plan de Actuación 2020 donde se detalla que el objetivo general de 2020 para la Fundación debe ser prestar servicios de calidad en la promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial, principalmente de autónomos y empresas de economía social, desde un prisma de eficiencia basado en las necesidades reales y buscando la generación de empleo estable y de calidad que permitan dinamizar la economía regional y la sociedad andaluza.

Este objetivo general va acorde a la realidad competencial que asume la Fundación Andalucía Emprende que, además, se encuentra inmersa en un proceso de transformación que abarca la organización interna, sus procesos de gestión, su carta de servicios, entre otros. En este contexto, Andalucía Emprende seguirá los siguientes objetivos:

- Transparencia y Rendición de Cuentas
- Eficiencia y Eficacia
- Calidad y Responsabilidad
- Trazabilidad y conversión

En segundo lugar, destaca la Memoria del Presupuesto 2020, la cual refleja un reparto de los gastos presupuestarios en función de los siguientes objetivos:

- Promover la cultura y actividad emprendedora y la cultura de innovación social entre la población andaluza. Es un objetivo con perspectiva de género. Se destinan recursos por un importe total de 35.781.824 euros.
- Impulsar el emprendimiento empresarial en igualdad de género. Se trata de actuaciones dirigidas exclusivamente a mujeres y se destinarán un total de 832.074 euros.
- Definir el papel de Andalucía Emprende en un nuevo entorno competencial que garantice la prestación del servicio público. Se destinan a este objetivo un total de 1.944.854 euros.

### 5.2.6. Análisis de tendencias (impulso político, financiación y evaluación)

Analizando las principales tendencias que tiene impacto en el ecosistema emprendedor de Andalucía y en la propia Fundación son

reseñables los aspectos que se detallan en el Anexo VIII del presente documento.

### 5.3. Análisis de eficiencia

#### 5.3.1. Confirmación del mapa de recursos por área: Adecuación e idoneidad de los recursos humanos

Contando con el dimensionamiento de la plantilla en 2020 aportado como documentación tras su solicitud, realizamos un cruce de información para elaborar el mapa de recursos por provincia.

Tomando en consideración que el personal de los CADEs se dedica a procesos de negocio y el personal de Servicios Centrales se dedica a procesos de soporte, Andalucía Emprende presenta un total de 811 empleados dedicados a los procesos de negocio (el 88,92% del total) y 101 dedicados a los procesos de soporte (el 11,07% del total) a fecha de 2020.

El análisis del personal por provincia se detallará específicamente en el Anexo IX de este mismo documento.

#### 5.3.2. Indicadores de eficiencia por área para el volumen de operaciones

Los indicadores de eficiencia por centro y por provincia de Andalucía Emprende se detallan de forma pormenorizada en el Anexo X de este mismo documento.

Para medir la eficiencia se han valorado las siguientes ratios: coste por empleado, número de empresas constituidas por empleado, número de servicios por empleado, población atendida por empleado, costes por servicio y costes por empresas constituidas.

Cabe destacar, que los empleados de los CADEs no reflejan todos los servicios prestados a los usuarios en las herramientas de la Fundación, la menos hasta marzo de 2020 y, por otro lado, no están disponibles las volumetrías de todos los servicios prestados dado que tal como se indicará en el párrafo correspondiente hay información que se ha remitido el 4 de enero de 2021, hay información que se ha localizado durante la comprobación del Informe Provisional y hay información de la que no se realiza seguimiento y, por tanto, no hay registros de datos que se puedan aportar. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 15.***

#### 5.3.3. Análisis de coste/beneficio de las inversiones

Durante el año 2018 se ha finalizado el estudio de los retornos socioeconómicos de la inversión en emprendimiento para el periodo

comprendido entre 2014 y 2017, realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) del que se desprende que la inversión pública en servicios de apoyo al emprendimiento es rentable, ya que por cada euro que la Junta de Andalucía invierte en fomento del emprendimiento y en la prestación de servicios de apoyo a la creación y el desarrollo empresarial, 3 euros retornan a la sociedad andaluza, incluyendo costes de oportunidad, como se detalla a continuación.

Esta información se extrae del beneficio generado sobre los principales grupos de interés:

- La Administración Pública: por las empresas creadas generan un retorno de 0,44 euros por cada euro invertido en concepto de ingresos tributarios y cotizaciones a la seguridad social. Asimismo, la propia actividad de Andalucía Emprende genera un retorno de 0,43 euros por cada euro de inversión ejecutado, en concepto de ingresos tributarios y cotizaciones a la Seguridad Social de los empleados de la Fundación. Y, por último, el empleo generado con la actividad de Andalucía Emprende y de las empresas creadas, origina un ahorro a las Administraciones Públicas de 0,44 euros por cada euro de inversión, en concepto de menores prestaciones sociales por desempleo.
- Los usuarios de los servicios prestados por Andalucía Emprende: reciben beneficios que de acuerdo con el trabajo de ECODES tienen un valor de 0,85 euros por cada euro de inversión durante el periodo 2014-2017. Estos beneficios incluyen mejoras en su formación y empleabilidad, ahorros en los costes de constitución y desarrollo de su proyecto empresarial, incrementos en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto de emprendimiento y mejoras en la tranquilidad, seguridad y bienestar emocional.

#### 5.3.4. Análisis de funciones duplicadas

Este apartado se tratará detalladamente en el Anexo XI, con un sentido de aplicación práctico hacia las opciones de mejora propuestas para Andalucía Emprende.

#### 5.3.5. Análisis de indicadores de calidad y satisfacción

Andalucía Emprende realiza cuestionarios sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con la intención de analizar los servicios prestados. Los indicadores de calidad que miden estos cuestionarios son los siguientes:

- Satisfacción general
- Organización y duración del servicio
- Utilidad
- Probabilidad de recomendación
- Probabilidad de recurrencia
- Impacto en el proyecto/idea de negocio/emprendimiento

El desglose detallado de los resultados de estas encuestas y sus conclusiones se exponen en el Anexo XII de este mismo documento, siendo la satisfacción general superior a 4,5 sobre 5 puntos.

#### 5.3.6. Análisis de beneficios y beneficiarios de los servicios de Andalucía Emprende

El análisis detallado de los beneficios y beneficiarios de los servicios de la Fundación se expondrá en profundidad en el Anexo XIII del presente documento.

#### 5.3.7. Análisis y evaluación de los sistemas de gestión y de control interno

Actualmente, Andalucía Emprende no cuenta con un Sistema de Control de Gestión basado en un control analítico de costes que le permita conocer el coste real por acción o servicio prestado, no tiene un registro de los costes directos e indirectos que requiere cada servicio o cada usuario.

#### 5.3.8. Análisis de dimensionamiento y adecuación de los recursos

En base a la información acerca del personal, costes y servicios por CADE y la población por municipio se señalan diferentes escenarios para dimensionar la infraestructura de la Fundación. El desglose de estos escenarios está expuesto en el Anexo XIV de este mismo documento.

El dimensionamiento de personal será tratado en forma de Opción de Mejora en el apartado 6. de este mismo documento, en base a la información obtenida de las entidades comparables (Barcelona Activa, la red de CEEIs de Valencia y el CEIN de Navarra).

### 5.4. Análisis de economía

#### 5.4.1. Identificación de mayores gastos

Como se puede observar en la información extraída de Balance de Sumas y Saldos de 2018, 2019 y primera mitad de 2020, las mayores partidas de gasto son:

- **Aprovisionamientos** (60): Constituido mayoritariamente por Trabajos realizados por otras empresas (607), suponiendo un 1,69% de los gastos totales de los 3 años. Destaca la organización del Día de la Persona Emprendedora en Andalucía, los Premios Andalucía Emprende y la coordinación de las ferias de emprendimiento como los conceptos con mayor gasto en estos tres años (27,96% del total).
- **Gastos de personal** (64): Siendo en su mayoría procedentes de Sueldos, salarios y asimilados (640), suponiendo un 68% de los gastos totales de los 3 años y el 76,02% de los gastos de personal.
- **Servicios Exteriores** (62): supone el 8,60% de los gastos totales de los 3 años y destacan los siguientes:
  - Arrendamientos y Cánones (621), suponiendo el 2,46% de los gastos totales de los 3 años.
  - Otros Servicios (629), siendo el 1,37% de los gastos totales de los 3 años. Aquí encontramos gastos de limpieza, material de oficina o de alarmas, entre otros.
  - Suministros (628), que constituye el 2,18% de los gastos totales de los 3 años.
  - Reparaciones y Conservación (622), suponiendo el 1,27% de los gastos totales de los 3 años.

#### 5.4.2. Pruebas adicionales de auditoría de procesos

En base a las reuniones mantenidas con el personal de Andalucía Emprende, se han realizado una serie de pruebas adicionales de auditoría de procesos, como se detalla en el Anexo XV de este mismo documento.

#### 5.4.3. Cálculo del coste por servicio o actividad

Es necesario mencionar que Andalucía Emprende no dispone de un detalle de gastos por servicio, estando unido a una falta de contabilidad analítica para obtener estos datos, por lo que se tendrá en cuenta que los costes de los procesos de negocio son aquellos en los que incurren los CADEs y los costes de los procesos de soporte son aquellos en los que incurre Servicios Centrales. Esta información se detalla y analiza en el Anexo XVI de este mismo documento.

El detalle acerca de los costes es extraído del Balance de Sumas y Saldos 2019, facilitado por la Fundación. Este tiene los CADEs y Servicios Centrales como centros de coste.

#### 5.4.4. Aplicación de técnicas de Benchmarking para el análisis de ratios de economicidad con entidades comparables

En cuanto al análisis comparativo o Benchmarking, se ha comparado a Andalucía Emprende con otras entidades, en base al desarrollo de actividades y servicios afines, y enfocadas a una tipología de clientes similar. Estas entidades son el Barcelona Activa, los CEEI de Valencia y el CEIN de Navarra.

Este análisis, así como sus conclusiones, se tratará en detalle en el Anexo XVII del presente Informe.

## 6. Análisis de las alegaciones al Informe Provisional

El informe ha sido compartido con los responsables de Andalucía Emprende el 19 de enero de 2021 para su análisis, haciéndonos llegar sus alegaciones el 2 de febrero de 2020.

A continuación se detalla el resumen de las alegaciones interpuestas por la Fundación Andalucía Emprende, junto a las consideraciones y correcciones, en su caso, originadas en el estudio de estas alegaciones, y las referencias de las mismas al Informe Provisional:

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
1	Apartado 1.3 Visión, Misión y Objeto Social de la Fundación Andalucía Emprende (Pág. 5 in fine y Pág. 6)	AÑADIR: Es importante mencionar que la Fundación se encuentra actualmente en un proceso de transformación que abarca la organización interna, sus procesos y de gestión y su catálogo de servicios. Por ello, su misión, visión, valores y su objeto social pueden ser objeto de revisión de conformidad con las conclusiones que se desprendan de dicho proceso de transformación.	Se ha admitido la alegación	Que la Fundación está inmersa en un proceso de transformación está indicado en el punto 3 del Informe Provisional. Dicho esto, nos parece apropiado incluir el párrafo en el apartado 1.3 del Informe Definitivo.
2	Apartado 1.4 Conclusiones Generales (Pág. 6 y 7)	AÑADIR: Andalucía Emprende debe continuar incorporando el principio de integralidad en la prestación de los servicios, apostando por prestar una atención que responda a las necesidades globales de las empresas. Para ello debe trabajar en la definición de un catálogo de servicios y un modelo de relación que agregue la oferta de entidades públicas y privadas al servicio del emprendimiento, el trabajo autónomo y la pyme. En este sentido debe aspirar a ser un punto de encuentro y conexión de estas	No se ha admitido la alegación	El hecho de tener que trabajar en la definición de un catálogo de servicios ya se indica a lo largo del Informe y de las recomendaciones. Además, analizar o mencionar la planificación del ejercicio 2021, entendemos, no es parte del objeto ni del alcance de este trabajo.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		entidades ofreciendo un servicio que responda de manera holística a las necesidades de las empresas, en base a sus recursos propios o externos. Se trata de una visión que ya tiene incorporadas en los documentos de planificación de 2021.		
3	Apartado 1.4 Conclusiones Generales (Pág. 6 segundo y tercer párrafo)	La referencia a la modalidad online debe ser precisada y sustituida por el término omnicanal, teniendo en cuenta que Andalucía Emprende tiende a un modelo de atención proactiva omnicanal que incluye no sólo los medios digitales sino también otras nuevas plataformas de interconexión, comunidad, visibilidad y acceso a contenidos digitales de gran consumo. PRECISAR: Seguir un modelo omnicanal para aumentar el número de servicios y la calidad de los mismos en las áreas rurales (...). Por lo que el modelo omnicanal de servicios permitirá (...) Además, el modelo de servicios bajo demanda y omnicanal (...)	Se ha admitido la alegación	Efectivamente, entendemos que el término omnicanal es más preciso que el término online.
4	Apartado 1.4 Conclusiones Generales (Pág. 6. último párrafo)	PRECISAR: Por otro lado, se ha detectado una posible duplicidad en los servicios de consolidación del emprendimiento y es preciso determinar qué entidad debe intervenir y en qué momento del proceso de consolidación empresarial. Así, se pone de manifiesto la necesidad de que la Fundación se especialice en las primeras etapas del emprendimiento (...)	No se ha admitido la alegación	Estamos de acuerdo en que es necesario una coordinación entre todas las entidades para evitar la duplicidad de actividades y por ello proponemos que tenga lugar esa coordinación. La redacción de nuestro Informe se centra en la Fundación, por ello proponemos mantener la redacción, que, entendemos, es clara.
5	Apartado 1.4 Conclusiones Generales (Pág. 7. primer párrafo)	AÑADIR: (...) Así, se pone de manifiesto la necesidad de que la Fundación se especialice en las primeras etapas del emprendimiento, en el apoyo del proceso de desarrollo empresarial con información y facilitando espacios de incubación y en el desempeño de un rol clave de detección, captación y derivación de personas usuarias para conectarlas con los servicios que ofrecen otras entidades (IDEA, EXTENDA, Grupos de Desarrollo Rural, Comercio, Artesanía, Turismo, Agricultura, Diputaciones, Ayuntamientos,...), constituyéndose como un instrumento facilitador y de apoyo al resto de entidades públicas para una canalización de personas usuarias a los servicios que ofrecen.	No se ha admitido la alegación	En este caso no precisamos la alegación en el informe, consideramos relevante que la Fundación se centre en las primeras etapas del emprendimiento (definiendo los servicios que se incluyen dentro de este concepto) y de facilitador de usuarios a otras entidades públicas. Entendemos que el párrafo es comprensible y no requiere una modificación.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
6	Apartado 1.4 Conclusiones Generales (Pág. 7, primer párrafo)	Los procesos de transformación digital sin estrategia común no constituyen la única barrera para la implementación de esta recomendación general, por lo que se propone precisar algunas otras circunstancias que suponen barreras a tener en cuenta. PRECISAR: (...) Esta recomendación que fomenta la integración del funcionamiento de las diferentes entidades públicas, cuenta con barreras para su implementación como la diferente naturaleza jurídica, las diferentes herramientas de información y control de gestión, los diversos instrumentos de financiación de las mismas o el hecho de que todas ellas se encuentran en un proceso de transformación digital sin una estrategia común	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.
7	Apartado 5.1.3. Identificación De Los Procedimientos, Sistemas, Actividades y Normativa de Referencia de cada Entidad. (Pág. 17)	AÑADIR: Como ya se ha indicado con anterioridad la Fundación se encuentra actualmente en un proceso de transformación que abarca la organización interna, sus procesos y de gestión y su catálogo de servicios. Por ello, su misión, visión, valores y su objeto social pueden ser objeto de revisión de conformidad con las conclusiones que se desprendan de dicho proceso de transformación.	No se ha admitido la alegación	Al haberse indicado con anterioridad en el informe, consideramos innecesario su inclusión en este apartado.
8	Apartado 5.1.3. Identificación de los Procedimientos, Sistemas, Actividades y Normativa de Referencia de cada Entidad. (Pag.17, último párrafo)	PRECISAR: (...) servicios que fomenten la sensibilización para emprender, la visibilidad emprendedora y la capacidad emprendedora, tales como formación y sensibilización en centros educativos, eventos (...)	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.
9	Apartado 5.1.3. Identificación de los Procedimientos, Sistemas, Actividades y Normativa de Referencia de cada Entidad. (Pág. 19, tercer párrafo)	Los servicios de mentorización no se llevan a cabo por personal de Andalucía Emprende sino por mentores externos especializados. Andalucía Emprende realiza las labores de impulso, activación, coordinación de programas dirigidos a conectar mentores con proyectos que requieren de su apoyo especializado. PRECISAR: Mentorización: Andalucía Emprende activa y coordina programas específicos para facilitar la conexión de mentores especializados con jóvenes empresas andaluzas para el	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		ofrecimiento de tutorías personalizadas.		
10	Apartado 5.1.3. Identificación de los Procedimientos, Sistemas, Actividades y Normativa de Referencia de cada Entidad. (Pág. 19, cuarto párrafo)	Los servicios de Andalucía Emprende se enmarcan dentro del desarrollo de empresas y no dentro de la consolidación empresarial, tal como se indica y concluye en otras partes del documento. El proceso de consolidación no se produce dentro de los tres primeros años de andadura del proyecto empresarial, marco temporal en el que principalmente Andalucía Emprende presta sus servicios a los proyectos emprendedores. Por ello se propone precisar la frase y sustituir el término consolidación por el término desarrollo. PRECISAR: Apoyo al desarrollo de proyectos y empresas andaluzas.	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.
11	Apartado 5.1.6 Análisis DAFO De Andalucía Emprende (Pág. 20, 21, 22 y 23)	A las Fortalezas indicadas en el DAFO se propone añadir las siguientes: AÑADIR: Constituye una fortaleza de Andalucía Emprende el papel que le atribuye la Ley de Fomento del Emprendimiento en Andalucía. Así, se recoge en dicha norma que Andalucía Emprende es un instrumento del Sistema Andaluz para Emprender (art. 6); es la entidad prestadora de los servicios recogidos en la Ley (art.7); es la entidad que debe coordinar sus servicios con otras entidades públicas de la Junta de Andalucía, las universidades y otros agentes del conocimiento, cuando puedan establecer medidas u otorgar incentivos a la actividad emprendedora con carácter general o en sectores específicos; y se mandata que debe modificar sus Estatutos, en su caso, para el desarrollo de los servicios en el marco de los fines y objetivos previstos en la presente ley (D.A. 1ª) AÑADIR: Disposición de herramientas y canales digitales para la dinamización de la actividad emprendedora y para la atención a personas emprendedoras. Estas herramientas ya tienen un recorrido previo y un alto número de usuarios y, por ello, la entidad tiene un activo digital de herramientas de última generación que promueven una nueva formación, una nueva relación y un nuevo conocimiento para	Se ha admitido parcialmente la alegación	Respecto de las fortalezas: · Incluimos tanto la primera como la quinta fortaleza. · Consideramos que las herramientas y canales digitales están en proceso de desarrollo y que, por lo tanto, aun no deben considerarse una fortaleza. Además, podría entrar en conflicto con la recomendación número 3. · El rol de Andalucía en la creación de empresas y la búsqueda de financiación, lo consideramos relevante pero entendemos que no son los servicios clave a prestar por la Fundación, por lo que no lo consideramos como una fortaleza. · Los estudios de prospectiva realizados por la Fundación y su posicionamiento digital los consideramos relevantes pero en proceso de mejora, por lo que aún no lo consideramos una fortaleza. · Dos alegaciones adicionales, como el modelo de capilaridad territorial y el proceso de transformación, entendemos que no han sido implantadas, quedando aún por confirmar sus detalles, implicaciones e impactos. Por lo que no

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		<p>emprendedores a través de comunidades digitales, plataformas digitales televisivas y una futura APP.</p> <p>AÑADIR: Entidad del sector público andaluz con un rol clave en los servicios de apoyo a la creación de empresas y a la búsqueda de financiación e incentivos.</p> <p>AÑADIR: Es un punto de referencia para emprendedores, con un posicionamiento importante en redes sociales y en el mundo digital, y actúa como canal para que las iniciativas emprendedoras de otras entidades se conozcan.</p> <p>AÑADIR: Conocimiento del sistema andaluz para emprender, siendo el agente fundamental que vertebra las relaciones y las iniciativas, teniendo una importante labor de información, promoción y facilitadora de las mismas.</p> <p>AÑADIR: Realiza estudios de prospectiva con una alta capacidad de respuesta. Constituye una unidad de inteligencia de datos clave a la hora de conocer las necesidades de las personas emprendedoras.</p> <p>AÑADIR: AE está cambiando el modelo de capilaridad territorial por un modelo de alcance digital.</p> <p>AÑADIR: El proceso de transformación está en marcha tanto en la gestión como en los servicios.</p>		<p>contamos con la información suficiente para su análisis, por lo que no pueden ser consideradas como fortalezas en este informe.</p>
		<p>A las Debilidades indicadas en el DAFO se propone añadir lo siguiente:</p> <p>En la debilidad indicada relacionada con la escasa especialización se debe concretar o indicar las materias en las que se ha detectado dicha falta de especialización. En la debilidad indicada relacionada con los diferentes convenios laborales se propone añadir otros problemas.</p> <p>AÑADIR: (...) se aplican diferentes convenios colectivos con diferente régimen retributivo y de condiciones laborales, lo que no sólo provoca problemas culturales entre la plantilla sino importantes barreras en el diálogo social, además de riesgos psicosociales y, especialmente, de dificultades en la planificación y gestión económica del personal, con una alta tasa de judicialización de asuntos laborales</p>	<p><b>No se ha admitido la alegación</b></p>	<p>Respecto de las debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· En primer lugar, consideramos que la falta de especialización es una consecuencia general del actual modelo de gestión territorial y que por lo tanto cada caso concreto adolecerá de debilidades concretas. Por lo que entendemos no procede entrar en ese detalle en este punto.</li> <li>· En cuanto a la matización de la debilidad de los diferentes convenios, al no haber entrado a analizar el resto de las dificultades que acarrea el convenio (como la tasa de judicialización) proponemos no incluirlo en el informe.</li> </ul>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		<p>tanto de carácter individual como colectivo.</p> <p>A las Oportunidades indicadas en el DAFO se propone añadir el siguiente contenido:            En la oportunidad de complementariedad con otras entidades, indicar el papel de apoyo a otras entidades.            AÑADIR: (...) Andalucía Emprende se constituye en un instrumento facilitador y de apoyo al resto de entidades públicas para una canalización de personas usuarias a los servicios que ofrecen.            Asimismo, se propone añadir las siguientes Oportunidades:            AÑADIR: Próxima aprobación del Plan General de Emprendimiento, que concreta la prestación de los servicios contemplados en la Ley Andaluza para el Fomento del Emprendimiento, establece la actuación coordinada entre Andalucía Emprende y otras entidades públicas de la Junta de Andalucía, las universidades y otros agentes del conocimiento, y focaliza los servicios de la Fundación en el ámbito del autoempleo.            AÑADIR: La coyuntura de alta tasa de desempleo provoca que las personas se planteen la necesidad de emprender, buscando en el autoempleo una respuesta a su situación de desarrollo profesional. Andalucía Emprende cuenta con experiencia contrastada y éxito en el desarrollo de servicios apoyo al autoempleo en condiciones de garantía de viabilidad previa y validación del modelo de negocio con anterioridad a causar el alta de la actividad así como en el apoyo en los trámites de constitución y primeros pasos del proyecto empresarial.            AÑADIR: Formalización de un mapa de alianzas estratégicas de Andalucía Emprende con otras entidades y agentes del conocimiento centrado en el valor y apoyo a otras entidades como EXTENDA, IDEA, Comercio, Artesanía, Turismo, Agricultura....para facilitar servicios en temas clave a las personas usuarias que los demanden. La entidad ya dispone de un recorrido</p>	<p>Se ha admitido parcialmente la alegación</p>	<p>Respecto de las Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se comprende la primera alegación propuesta, que ya se incluye en el Informe Provisional como una recomendación, entendiéndose que no se ha de encorsetar la oportunidad a la alegación y ya se detalla ésta en el apartado de recomendaciones, por lo que se propone no matizar este párrafo.</li> <li>· Dado que el Plan General de Emprendimiento no se ha analizado en detalle para confirmar que supondrá una oportunidad, se propone no incluirlo.</li> <li>· Sí que consideramos la alta tasa de desempleo actual como una oportunidad y procedemos a su inclusión. No incluimos la segunda afirmación puesto que no ha sido analizado en detalle.</li> <li>· Consideramos que la formalización de un mapa de alianzas es relevante para Andalucía Emprende y para el sector público, pero al no haberse analizado dicho mapa proponemos no incluirlo Informe.</li> </ul>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		contrastado y personas con experiencia en la colaboración con otras entidades públicas en materia de fomento del emprendimiento y de la creación de empresas.		
12	Apartado 5.2.1. Análisis Del Cumplimiento del Presupuesto 2018, 2019 y 2020 (Pág. 23. último párrafo).	Se propone precisar el contenido del párrafo en el sentido de que no se trata sólo de subvenciones sino también de Transferencias de Asignación Nominativa. Asimismo, es preciso concretar que no se han ejecutado de acuerdo con la previsión y objetivos iniciales que sirvieron de base para la concesión de la subvención y transferencias. PRECISAR: (...) En este punto, destacamos que hemos detectado que existen diferencias entre lo presupuestado en la ejecución de subvenciones y transferencias de asignación nominativa y lo realmente ejecutado. Esta circunstancia se debe a que los proyectos para cuya finalidad han sido concedidas no se han ejecutado de acuerdo con la previsión y objetivos iniciales que sirvieron de base para su solicitud, lo que requiere destinar tiempo a la solicitud de prórrogas y genera el riesgo de tener que devolver la financiación recibida por la no ejecución de los proyectos.	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.
13	Apartado 5.2.3 Análisis de Indicadores de Gestión (Pág. 23. 3º Párrafo)	Sobre los indicadores de gestión es preciso indicar que a 21 de diciembre de 2020 no hay ningún indicador de los 26 indicadores de gestión a 0 (aportamos cuadro de seguimiento indicadores e informe de gestión al Patronato). Asimismo, es necesario concretar que existe dificultad en el seguimiento de los indicadores de gestión por la dispersión de los datos de resultados como circunstancia añadida a la dificultad excepcional de gestión y seguimiento de las actuaciones que ha supuesto el COVID-19.	No se ha admitido la alegación	Consideramos de importancia la actualización de los indicadores realizada a 21 de diciembre de 2020 por parte de la Fundación, pero el análisis de este apartado está basado en la información recibida durante la auditoría que establecía el avance de los indicadores a fecha 25/09/2020. Consideramos que 10 meses de avance son suficientes para extraer conclusiones de valor y son las que mantenemos en el informe.
14	Apartado 5.2.5 Análisis de Objetivos de Andalucía Emprende (Pág. 25)	Para mejor entendimiento, en los objetivos de la Memoria del Presupuesto 2020, ubicar al final de cada párrafo de los dos primeros objetivos el hecho de que se trata de objetivos que incluyen indicadores de perspectiva de género.	No se ha admitido la alegación	Que los objetivos incluyen indicadores de perspectiva de género ya es mencionado en ambos párrafos.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
15	Apartado 5.3.2. Indicadores de Eficiencia por Área para el Volumen de Operaciones (Pág. 26 último párrafo del apartado)	Se propone sustituir los términos “no se han recibido” por “no están disponible, dado que tal como se indicará en el párrafo correspondiente hay información que se ha remitido el 4 de enero de 2021, hay información que se ha localizado durante la comprobación del informe provisional y hay información de la que no se realiza seguimiento y, por tanto, no hay registros de datos que se puedan aportar. PRECISAR Y AÑADIR: (...) y, por otro lado, no se realiza seguimiento de todos los servicios prestados, no existiendo volumetrías para el análisis. Por ello se requiere unificar las herramientas de control y seguimiento y estandarizar la metodología de introducción de datos de servicios.	Se ha admitido parcialmente la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la primera parte de la alegación. En cuanto, a la afirmación de que se requiere unificar las herramientas de control y seguimiento, consideramos que al tratarse de una recomendación, no tiene cabida en esta parte del informe. Además, ya se hace mención en la recomendación número 2.
16	Apartado 5.3.3. Análisis de Coste/Beneficio de las Inversiones (Pág. 26-27)	Se propone añadir un último párrafo en el apartado en el que se indique que el estudio de retornos socioeconómicos de la inversión es un análisis que está desfasado por basarse en variables de medición de años anteriores y que los ratios y conclusiones que se contemplan no pueden tenerse en cuenta en la metodología de auditoría de medición y comprobación de la eficiencia y eficacia de la gestión de una entidad.	No se ha admitido la alegación	En este apartado, ya se indica que el informe toma los datos del periodo comprendido entre 2014 y 2017. Asimismo, no consideramos oportuno emitir un juicio de valor acerca de este informe.
17	Apartado 5.3.4. Análisis de Funciones Duplicadas (Pág. 27 penúltimo párrafo)	Se propone añadir una última frase en el párrafo. AÑADIR: (...) A este respecto, Andalucía Emprende tiene opciones de mejora para potenciar su complementariedad con otras entidades y es preciso documentar esta relación de complementariedad con convenios de colaboración.	No se ha admitido la alegación	Consideramos correcta esta afirmación, pero es tratada en el apartado de recomendaciones, donde lo entendemos más oportuno, por lo que proponemos no recoger esta matización en el Informe.
18	Apartado 7.1 Recomendaciones de Sistemas y Procedimientos. Recomendación 1, 2º párrafo (Pág. 45)	Es preciso tener en cuenta que para la implementación de las recomendaciones, en algunos casos es necesario establecer perfiles profesionales que se responsabilicen de llevarlas a cabo y de incorporarlas de forma permanente en una nueva gestión eficiente, debiendo valorarse su inclusión en un organigrama funcional tanto a nivel de ejecución como de mando y supervisión. AÑADIR: (...) servir de punto de partida en la realización de un trabajo específico y en mayor profundidad para identificar riesgos, los controles	Se ha admitido la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		que vendría a mitigarlos, los recursos personales y perfiles profesionales necesarios para llevarlo a cabo a nivel de ejecución, seguimiento y supervisión y establecer (...)		
19	Apartado 7.1 Recomendaciones de Sistemas y Procedimientos. Recomendación 2, 5º párrafo (Pág. 46)	PRECISAR: (...) no hemos recibido volumetrías de todos los servicios prestados porque no se realiza seguimiento de todos ellos, poniendo de manifiesto la necesidad de centralizar y estandarizar la información en herramientas únicas y cuadros de mando integral, siendo preciso el establecimiento de perfiles profesionales de supervisión y control del gobierno del dato.	<b>Se ha admitido parcialmente la alegación</b>	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación, pero no indicando que sea preciso y sí recomendable
20	Apartado 7.1 Recomendaciones de Sistemas y Procedimientos. Recomendación 3, Primer y tercer párrafo (Pág. 46 y 47)	PRECISAR (Primer párrafo): (...) hacia un modelo omnicanal de atención y prestación de los servicios. Esto mitigará el impacto de las restricciones de movilidad (...) PRECISAR (Tercer párrafo): En este contexto, indicamos que sería interesante la implantación de una Aplicación de software de para acceso multidispositivo (APP) y de un chatbot de atención al usuario (...) Además, Andalucía Emprende es un instrumento de apoyo en la detección de necesidades de usuario que pueden ser atendidas por otras entidades públicas andaluzas. Entendemos que la Fundación tiene una posición privilegiada en el acceso directo al usuario que debe aprovecharse para que preste servicios de apoyo y derivación de consultas a otras entidades como IDEA, EXTENDA, IAJ, IAM, Centros Directivos de Comercio, Artesanía, Turismo, Agricultura, Prevención de Riesgos Laborales,... A este respecto, dado que esta recomendación impacta directamente en un cambio de modelo organizativa, es preciso que se determinen nuevos perfiles profesionales necesarios para llevarla a cabo a nivel de ejecución, seguimiento y supervisión en el ámbito de la tecnología y atención omnicanal y la implementación de un nuevo enfoque de servicios de apoyo a otras entidades públicas.	<b>Se ha admitido parcialmente la alegación</b>	En primer lugar, efectivamente el término omnicanal es más preciso que el término online.  En segundo lugar, la idoneidad de una Aplicación software de acceso multidispositivo no ha sido analizada por lo que no puede ser incluida en las recomendaciones.  Por último, entendemos que la Fundación dentro del proceso actual de transformación podrías detectar necesidades y actividades que puedan requerir nuevos perfiles profesionales, capacidades y competencias, por ello se ha apuntado con anterioridad, por lo que sería reiterativo en este apartado.
21	Apartado 7.1 Recomendaciones de Sistemas y Procedimientos.	PRECISAR (2º párrafo): Una estandarización de contenidos de gran difusión y autoconsumo, de materiales de capacitación y formación y de	<b>No se ha admitido la alegación</b>	En esta recomendación, la número 4, hacemos mención a un trabajo de análisis concreto, sobre servicio

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
	Recomendación 4, 2º párrafo (Pág. 47 y 48)	procesos de atención, permitiría ser más eficiente a Andalucía Emprende, debiéndose instaurar perfiles profesionales responsables de supervisar esta estandarización (...)		prestados por los CADEs, entendemos que está alegación ya se incluye en otra recomendación, por lo que se propone no incluirla en este punto.
22	Apartado 7.1 Recomendaciones de Sistemas y Procedimientos. Recomendación 5, Primer y 2º párrafo (Pág. 48)	<p>PRECISAR (Primer y 2º párrafo): La Fundación ha venido realizando desde 2006 una colaboración para promover el emprendimiento en el marco del Proyecto denominado Horizonte Sur. Dicho proyecto, que se instrumentaliza con la firma de convenios de colaboración entre diversos Ayuntamientos andaluces, la extinta Consejería de Empleo y Desarrollo Local y Tecnológico, diversas cooperativas de trabajo asociado de interés social y la propia Fundación, implica que Andalucía Emprende se compromete a realizar la liquidación de las entidades cooperativas participantes en caso de que las mismas decidan cambiar de forma jurídica empresarial o pierdan la calificación de interés social. La encomienda descrita, no está relacionada directamente con el objeto social de Andalucía Emprende y no consta que se recabara la correspondiente validación por parte del Área de Asesoría Jurídica de la Fundación con carácter previo a la firma de dichos convenios de colaboración.</p>	Se ha admitido parcialmente la alegación	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.
23	Apartado 7.2 Recomendaciones de Eficacia. Recomendación 6, 4º Párrafo in fine y 5º párrafo in fine (Pág. 49 y 50)	<p>PRECISAR (4º párrafo in fine): (...) Especializándose en la información, formación y sensibilización de la actividad emprendedora (etapas previas al emprendimiento) y en la puesta en marcha y activación del proyecto emprendedor, asistiendo en el análisis de viabilidad, en los trámites de creación y en la búsqueda de financiación e incentivos, principalmente bajo las formas jurídicas de trabajo autónomo y economía social.</p> <p>PRECISAR (5º párrafo in fine): (...) Por ello, con objeto de no perder esta ventaja competitiva es preciso una nueva configuración del concepto de uso y disposición de los espacios para emprender, para adaptarlos a las necesidades reales de los potenciales usuarios, instaurando una línea</p>	No se ha admitido la alegación	<p>Consideramos que la alegación detalla de manera exhaustiva los servicios prestados por la Fundación, siendo una recomendación que se centra en oportunidades de colaboración con otras entidades.</p> <p>Sobre los espacios y su uso, entendemos que no es preciso incorporar la alegación dentro de esta recomendación.</p>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		específica de este servicio con perfiles especializados en su gestión, seguimiento y supervisión.		
24	Apartado 7.2 Recomendaciones de Eficacia. Recomendación 7, Tercer Párrafo (Pág. 50)	Se propone eliminar el tercer párrafo por sustentar una conclusión que no está documentada y que no puede extraerse de los datos de rendimiento de los centros de trabajo, sino que es una opinión.	<b>Se ha admitido parcialmente la alegación</b>	Se ha matizado el párrafo.
25	Apartado 7.3 Recomendaciones de Eficiencia. Recomendación 8, Primer, 2º y tercer Párrafo (Pág. 51)	Se propone eliminar ciertas observaciones en el primer y en el tercer párrafo.  PRECISAR (2º párrafo): Por ello se recomienda la homogeneización y actualización de las competencias profesionales en un marco de implementación de una estrategia de gestión del talento, con la configuración de una manual de funciones y competencias mediante el establecimiento de roles y funciones (...). Para asegurar el éxito de una nueva estrategia de gestión del talento se hace necesario la configuración de equipos profesionales de impulso, seguimiento y supervisión de esta materia clave en el desarrollo profesional de la plantilla de la Fundación y en el control del desempeño de su actividad.	<b>Se ha admitido parcialmente la alegación</b>	Tras consultar a la Intervención de la Junta de Andalucía, se ha procedido a eliminar los párrafos solicitados en la alegación. Asimismo, se elimina el test 2 del Anexo XV que servía como base para el desarrollo de la recomendación. Por otro lado, proponemos no incluir la segunda parte de la alegación donde se hace mención a la estrategia de gestión del talento. Consideramos que esta estrategia puede ser parte de la solución, pero puede requerir otras acciones. Si son necesarios o convenientes nuevos perfiles, ya se indica en otra recomendación, por lo que aquí lo entendemos redundante.
26	Apartado 7.3 Recomendaciones de Eficiencia. Recomendación 9 (Pág. 51 y 52)	Se propone precisar el contenido de esta recomendación en el sentido expuesto en las Alegaciones 5, 17, 20 y 23 del presente documento.	<b>No se ha admitido la alegación</b>	Entendemos que ya se ha dado respuesta a cada una de las alegaciones citadas en esta, no entrando en conflicto con ninguna de ellas, que requeriría la matización.
27	Apartado 7.4 Recomendaciones de Economía. Recomendación 12, penúltimo párrafo (Pág. 53 y 54)	Se propone precisar la indicación sobre la no recepción de información teniendo en cuenta que la información sobre consultorías de consolidación se remitió el 4 de enero de 2021, que la actualización del título arrendamiento de las instalaciones del CADE de Vera está en proceso, que el título actualizado del CADE IAJ de Almería se aporta junto a este documento y que no se registran datos de seguimiento de la colaboración con IDEA y	<b>Se ha admitido la alegación</b>	El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación.

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
		<p>EXTENDA. En este sentido, no se puede facilitar la información porque no existen registros de la misma, porque los documentos se están actualizando o porque se ha facilitado la información cuando el contenido del borrador del informe provisional estaba avanzado.</p>		
28	<p>Apartado 7.4 Recomendaciones de Economía. Recomendación 14 (Pág. 55-59)</p>	<p>Se propone precisar el contenido de la recomendación teniendo en cuenta que el modelo reactivo no es el más adecuado a las fortalezas y potencialidades de la Fundación. Así, se propone incluir la opción de dimensionar la entidad en base a un modelo proactivo omnicanal además de la opción de un modelo proactivo presencial.</p> <p>Este modelo proactivo omnicanal promueve una respuesta Smart, que conecta necesidades y capacidades, que persigue prestar servicios en tiempos, contenidos y atención de calidad, duplicando ratios de impacto con la digitalización y promoviendo un modelo de accesibilidad igualitaria a los servicios y de especialización de atención a las necesidades reales. Todo ello manteniendo el sistema de cita previa de acceso a los recursos y servicios de la entidad, para disponer de información de organización y atención de las personas usuarias y poder realizar la mejor planificación de los recursos. Este modelo supone pasar a la gestión por procesos integrales de gestión y servicios y superar la atención parcelada por área funcional o geográfica que no tiene una acción coordinada.</p> <p>Por otro lado, se propone incluir la necesaria evaluación de las demandas de atención en los puntos de información y de las demandas de ocupación de los espacios de alojamiento para asistir a la toma de decisiones estratégicas en cuanto a su mantenimiento.</p>	<p>Se ha admitido la alegación</p>	<p>El párrafo ha sido precisado acorde a la alegación. Para precisar los conceptos de precisar y omnicanal.</p>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
29	<p>Apartado 7. Conclusiones y Recomendaciones. Cuadro de impacto e implantación de recomendaciones (Pág. 46-48)</p>	<p>Se proponen las siguientes modificaciones en cuanto a la valoración de las recomendaciones de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendación 1. Impacto alto.</li> <li>- Recomendación 5. Impacto medio.</li> <li>- Recomendación 7. Implantación difícil</li> <li>- Recomendación 8. Implantación difícil.</li> <li>- Recomendación 9. Impacto alto e implantación media.</li> <li>- Recomendación 10. Impacto alto.</li> <li>- Recomendación 11. Impacto medio e implantación difícil.</li> <li>- Recomendación 12. Impacto alto.</li> <li>- Recomendación 13. Implantación difícil.</li> <li>- Recomendación 16. Impacto alto.</li> </ul> <p>Por otra parte, reiteramos lo indicado en la alegación 28 con objeto de que se precise el penúltimo párrafo de la página 48:</p> <p>PRECISAR: Estas recomendaciones ponen de manifiesto la necesidad de transformar el modelo de gestión y prestación de los servicios hacia un modelo de proactividad omnicanal en el que Andalucía Emprende ya ha iniciado los primeros pasos y dispone de fortalezas y oportunidad para ser más eficiente y eficaz en su actuación. (...)</p>	<p>Se ha admitido parcialmente la alegación</p>	<p>Valoramos las alegaciones de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendación 1. La metodología de segmentación está basada en el impacto directo en el servicio y/o en el usuario, por lo que mantenemos el impacto en bajo, dado que aunque el mapa de riesgos es una herramienta básica para la gestión, no tiene impacto directo en el usuario. Pero si se ponderase en función de la importancia estratégica, la valoración sería diferente.</li> <li>- Recomendación 5. De acuerdo con la metodología de segmentación, proponemos mantener el impacto bajo. DE nuevo, si se sigue un criterio estratégico, la valoración cambiaría, dado que se está proponiendo un control relevante.</li> <li>- Recomendación 7. En función del grado de implantación de la recomendación, su dificultad varía, si el plan de acción incluye definir nuevos objetivos, contar con el apoyo de terceros expertos e incluso requiere modificaciones en los sistemas, podemos aceptar que la implantación será difícil.</li> <li>- Recomendación 8. De nuevo, si el plan de acción para implantar esta recomendación requiere por ejemplo un cambio y parametrización de los sistemas de la Fundación, entendemos que la implantación pueda ser difícil.</li> <li>- Recomendación 9. Aceptamos que el impacto de los convenios en el servicio puede ser alto en función del contenido de los convenios, si incluyen una organización integral del servicio al usuario. Mantenemos la implantación en difícil, debido a que incluye a entidades ajenas a la Fundación con las que debe haber acuerdo, lo que habitualmente dilata los</li> </ul>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
				<p>plazos de implantación.</p> <p>- Recomendación 10. Dada la metodología de segmentación propuesta, esta recomendación no implica un impacto directo en el usuario. Aunque estratégicamente pueda tener gran repercusión que en el futuro sí permita tomar decisiones sobre los servicios.</p> <p>- Recomendación 11. Dada la metodología de segmentación propuesta, esta recomendación no implica un impacto directo en el usuario, por lo que mantenemos el impacto en bajo. La implantación se mantiene en media por depender que requiere del trabajo y la coordinación interna de la Fundación, sin prever que sea necesario un servicio por parte de un externo o grandes modificaciones en los sistemas.</p> <p>- Recomendación 12. Dada la metodología de segmentación propuesta, esta recomendación no implica un impacto directo en el usuario, por lo que mantenemos el impacto en bajo.</p> <p>- Recomendación 13. Aceptamos la alegación puesto que entendemos que en función del contenido del plan de acción para implantar esta recomendación, la implantación puede ser difícil. Concretamente, si es necesaria la autorización por parte de un tercero para que la Fundación lo pueda aplicar o evaluar los impactos que tendría en el negocio, si desincentiva al usuario a acudir a la Fundación.</p> <p>- Recomendación 16. Dada la metodología de segmentación propuesta, esta recomendación mejorará en el corto plazo la atención al usuario, pero entendemos que sobre servicios o CADEs</p>

ID	Referencia al Informe Provisional	Alegación Andalucía Emprende	Consideración	Comentarios de la Empresa auditora Grant Thornton a la alegación
				concretos, por lo que proponemos mantener como medio.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones, que a continuación se presentan, están justificadas en base a la documentación soporte y papeles de trabajo obtenidos como consecuencia de la ejecución material del trabajo realizado. En particular, dicho soporte documental contiene evidencia suficiente y adecuada, derivada de la aplicación y evaluación de los procedimientos de auditoría debidamente planificados, para la emisión de recomendaciones razonables.

Las citadas conclusiones se presentan agrupadas por área de análisis (sistemas y/o procedimientos, eficacia, eficiencia y economía) y debidamente referenciadas a los distintos apartados del presente Informe.

### 7.1. Recomendaciones de Sistemas y procedimientos

**En la identificación de riesgos y controles** se han puesto de manifiesto las siguientes cuestiones:

1. Andalucía Emprende, actualmente, no cuenta con un Mapa de Riesgos y Controles definido, habiéndose procedido en la ejecución de este trabajo a la identificación de los principales riesgos de negocio que afectan a la Entidad, así como de los controles que vendrían a mitigar dichos riesgos, y que han sido objeto de testeo de las Pruebas de Contraste de Calidad de los Controles.

Es importante mencionar que Andalucía Emprende está ejecutando un trabajo de análisis de procesos y de servicios, que puede ser aprovechado y servir de punto de partida en la realización de un trabajo específico y en mayor profundidad para identificar riesgos, los controles que vendrían a mitigarlos y establecer herramientas de control de los riesgos e indicadores de seguimiento asociados, que permitan su correcta monitorización de cara a la toma de decisiones. Este trabajo también puede incluir los recursos personales y perfiles profesionales necesarios para llevarlo a cabo a nivel de ejecución, seguimiento y supervisión. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 18.***

2. Una debilidad transversal detectada es la falta de integración de la información relativa a los emprendedores en una única base de datos.

Este hecho estaría afectando a toda la cadena de valor de la Fundación, especialmente al servicio de Fomento de la Cultura Emprendedora, puesto que Planifica (herramienta de gestión de la información de Fomento de la Cultura Emprendedora para la

planificación de eventos) no permite explotar la información de forma masiva, automatizada e integrada con otras aplicaciones (especialmente Aplica).

Adicionalmente, esto estaría generando ineficiencias en los procesos, desde la identificación y gestión de la información de los emprendedores objetivo y su captación, a la medición y reporte de los resultados e impacto generados por la actividad de Andalucía Emprende.

Por otro lado, la Fundación ha dejado de realizar un seguimiento de la supervivencia de las empresas constituidas. Esto se debe al hecho de que únicamente se evaluaban las empresas incubadas, por lo tanto, contenía una visión parcial sobre la supervivencia del total de las empresas constituidas por la Fundación.

Adicionalmente, en la ejecución del trabajo, como se indicará en la recomendación número 12. no hemos recibido las volumetrías de todos los servicios prestados porque no se realiza seguimiento de todos ellos, siendo recomendable el establecimiento de perfiles profesionales de supervisión y control del gobierno del dato y poniendo de manifiesto la necesidad de centralizar la información. ***Este párrafo ha sido modificado en base a la alegación número 19.***

Es por ello que proponemos la centralización de todas las bases de datos de Andalucía Emprende en un único Sistema de Información, que las optimice y las integre para obtener datos de forma automatizada, con la opción de generar métricas, indicadores e informes de la forma más directa, incorporando así al modelo de seguimiento más indicadores, como el seguimiento de la satisfacción del cliente (pudiéndose enviar las encuestas directamente al usuario tan pronto como finalice el servicio) y de actividad de los Servicios Centrales (cumplimiento de plazos, número de informes, indicadores financiero-contables, etc.).

Además, en el análisis del reporte de actividad que se realiza, detectamos falta de estandarización (por ejemplificar, la asignación de vacaciones se realiza en varios campos lo que no permite la estandarización del dato para el análisis de la productividad del personal) lo que dificulta realizar comparativas de dedicación del personal a diferentes servicios, como se ampliará en la recomendación número 8.

3. Teniendo en cuenta la actual crisis sanitaria, económica y social originada por el COVID-19, y aprovechando el gran potencial de algunas de las herramientas que presenta Andalucía Emprende, recomendamos reforzar al máximo la transición (su temporalidad

y alcance dependerán del grado, duración y consecuencias de la actual pandemia) hacia un modelo de omnicanalidad de atención y prestación de los servicios. Esto mitigará el impacto de las restricciones de movilidad y de aforo en los espacios cerrado, aumentando la seguridad del empleado y la del usuario. ***Este párrafo ha sido modificado en base a la alegación número 20.***

Dentro de las herramientas de la Fundación, SOMOS (plataforma de dinamización del ecosistema emprendedor en la que autónomos, empresas, emprendedores, y el propio personal técnico de la Fundación, pueden interactuar de forma selectiva y personalizada, teletrabajar, intercambiar información, gestionar proyectos y formación, de forma que se fomenta el networking, la cultura colaborativa y la co-creación), sería susceptible de un mejor posicionamiento en la Web de Andalucía Emprende, favoreciendo la interacción del usuario nada más entrar a este canal (entendemos que no está visible en la web). Este tipo de soluciones suponen fuentes de eficientación de los procesos dado que ahorra costes de desplazamiento y de infraestructuras, además de posibilitar la homogeneización de los servicios y que un experto que está a una gran distancia pueda participar en el apoyo a un emprendedor. Como ejemplo, indicamos que el alta de usuario en un CADE se realiza de manera manual, rellenando formularios, pero el alta en SOMOS es online, lo que hace que el usuario sea autónomo en esta tarea, sin consumir tiempo de empleados de la Fundación, además mejora la calidad del dato porque rellenar un formulario y transcribir en una herramienta, tiene riesgo de error (por ejemplo, en la dirección de email, lo que impide posteriormente que se le hagan encuestas de satisfacción al usuario).

En este contexto, indicamos que sería interesante la implantación de un chatbot de atención al usuario en la pantalla de inicio de la Web, para la resolución de las preguntas e inquietudes más frecuentes de los emprendedores, agilizando este proceso y permitiendo al usuario una mayor interacción con los canales digitales de Andalucía Emprende. Además, es una herramienta que permite detectar necesidades del usuario que serán atendidas por otras entidades públicas andaluzas. Entendemos que la Fundación tiene una posición privilegiada en el acceso al usuario, que debe aprovechar para derivar consulta a otras entidades, como IDEA o Extenda, por ejemplo.

4. Se han revisado varios ejemplos de servicios prestados en diferentes provincias, verificando que son diferentes, no siguen un estándar. Entendemos que para cada servicio se hace necesario

un procedimiento general definido para la estandarización de la prestación de los servicios entre los diferentes CADEs. Como hemos indicado, este hecho se constata en la falta de homogeneidad en la prestación del servicio de realización de Planes de Empresa, el cual, tras haber efectuado un testeo sobre 11 expedientes de clientes asesorados (8 seleccionados de forma aleatoria y 3 de forma representativa), indica que 4 de ellos siguen un estándar entre sí, otros 2 siguen otro estándar, y los otros 5 expedientes restantes muestran una falta de uniformidad en su elaboración). De igual forma, tras haber analizado 9 expedientes acerca de una formación a emprendedores concreta, se constata la falta de homogeneidad del material formativo (5 de estos 9 expedientes no cuentan con el material, y los otros 4 restantes no presentan uniformidad entre sí).

Una estandarización permitiría ser más eficiente, dado que cada servicio prestado parte de un estándar definido y garantizar una calidad mínima para los servicios. Además de homogeneizar los datos que permitan obtener métricas, aumentando el conocimiento de la operativa del negocio y permitiendo mejorar la toma de decisiones.

**En la ejecución de las pruebas de contraste de calidad de los controles** se han puesto de manifiesto las siguientes cuestiones:

5. La Fundación ha venido realizando una colaboración para promover el emprendimiento en el marco del Proyecto denominado Horizonte Sur. Dicha colaboración implica que Andalucía Emprende se compromete a realizar la liquidación de las entidades cooperativas participantes en caso de que las mismas decidan cambiar de forma jurídica empresarial o pierdan la calificación de interés social. ***Este párrafo ha sido modificado en base a la alegación número 22.***

Esto supone una actividad que no forma parte de su objeto social y no se ha podido confirmar que tuviera la correspondiente validación por parte del área de Asesoría Jurídica de la Fundación con carácter previo a la firma de dichos convenios. ***Este párrafo ha sido modificado en base a la alegación número 22.***

En base a esta razón, se recomienda que antes de prestar alguna nueva actividad, sea validada por el área de Asesoría Jurídica con la intención de comprobar su adecuación al objeto social de la Fundación.

## 7.2. Recomendaciones de Eficacia

**Del análisis de competencias** realizamos las siguientes recomendaciones:

6. Tras el análisis del objeto social y las competencias de Andalucía Emprende, destaca entre sus fines la “dinamización y mejora de la competitividad de las Pymes en el territorio, para su adaptación a las nuevas condiciones de la economía en un mercado más amplio de carácter globalizado”.

Como se ha podido constatar en el análisis de duplicidades de Andalucía Emprende, tanto la propia Agencia IDEA, como la red de CEEI/BIC de Andalucía, así como las distintas delegaciones de las Cámaras de Comercio en Andalucía, estarían dedicándose específicamente a la consolidación y desarrollo empresarial de las Pymes. Por otro lado, es Extenda la entidad especializada en el apoyo en la expansión internacional de las empresas andaluzas.

Además, hemos revisado los servicios prestados y sus tasas de éxito. Las entidades alojadas, a las que la Fundación les presta un servicio de consolidación y mentorización, además de tener una ventaja en costes durante los años de alojamiento, tienen una tasa de supervivencia en el año 5 de un 1,29% superior a la media en Andalucía, de acuerdo con los datos de IECA, correspondientes al periodo 2013 a 2017. Por lo tanto, creemos que estos servicios de consolidación empresarial son revisables y mejorables.

Recomendamos que Andalucía Emprende se centre en el emprendedor a efectos de eliminación de duplicidades, mejora de la eficiencia, y especialización en la prestación de estos servicios (gracias al aumento de la disponibilidad temporal en la jornada de los empleados dedicados a servicios de consolidación, permitiendo dedicar ese tiempo a otras tareas o a profundizar en las restantes, aunque, por el contrario, podría derivar en tiempo ocioso si no es bien gestionado, generando un efecto no deseable). Como hemos indicado, la Fundación tiene una ventaja en el acceso al usuario, estando en una posición óptima para detectar necesidades y trasladárselas a las entidades que le deben dar respuesta. Especializándose en la información, formación y sensibilización de la actividad emprendedora (primera etapa del emprendimiento).

Por otro lado, en cuanto a la formación, la entidad Andalucía Digital se ha especializado en ofrecer cursos online. Entendemos que la Fundación puede aprovechar este canal para completar su oferta de servicios: cursos completamente online bajo demanda.

Por último, hay que remarcar que algunos CADEs tienen una ventaja competitiva en forma de alojamientos empresariales cuyos costes no asumen o comparten con otras entidades públicas (como los ayuntamientos), entendiéndose que la Fundación debe continuar dando estos servicios de gestión de alojamientos, que sirven para fomentar la actividad emprendedora, pese a que se encuadran dentro de servicios de consolidación empresarial y de ser los servicios peor valorados por el usuario de la Fundación. En cualquier caso, estos servicios pueden ser atendidos por un técnico a distancia, en función de la demanda del emprendedor, sin necesidad de mantener un técnico o un CADE cercano.

**Del análisis del cumplimiento de los objetivos** realizamos las siguientes recomendaciones:

7. La primera conclusión es que los objetivos por CADE y los individuales tienen altas tasas de consecución, generando la sensación de que la parte variable del salario forma parte del mismo y no siendo una herramienta de motivación y mejora: el 91,57%, 94,33% y 95,26% de la plantilla logró un 90% o más de consecución de objetivos, con un promedio de porcentaje de consecución de objetivos del 95,99%, 96,99% y 96,13%, para 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

La segunda conclusión, que además refuerza la primera, es que aquellos empleados que reducen su jornada no ven reducidos sus objetivos individuales (a no ser que esto sea solicitado explícitamente), y pese a ello consiguen cumplirlos, por lo que no parecen estar debidamente ajustados al nivel de productividad real. Esto se ve reflejado en el informe de apreciaciones al sistema de objetivos 2018 facilitado por la Fundación.

Por otro lado, cabe destacar que el establecimiento de objetivos colectivos por CADE cuando hay personal con convenio UTEDLT y personal con convenio FRAE, con diferencias salariales, agudiza los problemas culturales. ***Este párrafo ha sido modificado en base a la alegación número 24.***

Esta situación se mantiene desde hace más de 10 años, cuando los empleados con convenio UTEDLT se incorporaron a la Fundación.

Por estas razones, recomendamos que la planificación de los objetivos se realice en base al principio de eficiencia de los recursos, estableciendo un modelo de objetivos realistas, que sirva para motivar y mejorar el servicio al ciudadano, así como

eliminar los objetivos colectivos hasta no solucionar los problemas culturales.

Además, el sistema de indicadores de gestión debería identificar los responsables de acometer cada objetivo y el proceso al que corresponde el objetivo o la mejora que se busca con el mismo y sería interesante incluir indicadores de la satisfacción del cliente, de seguimiento de las actividades de Servicios Centrales (cumplimiento de plazos, número de informes, indicadores financiero-contables, etc.) y de seguimiento de los principales riesgos, una vez sean definidos.

### 7.3. Recomendaciones de Eficiencia

**Del análisis de la actividad actual de Andalucía Emprende** realizamos las siguientes recomendaciones:

8. Se han analizado los datos de la herramienta Aplica, de los servicios prestados entre julio y octubre de 2020 por el personal de la Fundación, destacando una falta de estandarización y homogeneidad en ellos. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 25.***

Por ello se recomienda la homogeneización y actualización de las competencias profesionales (no revisadas desde marzo de 2011) mediante el establecimiento de roles y funciones claramente definidas por puesto de trabajo, y la monitorización de las actividades que realiza el personal a través de la herramienta Aplica.

Aplica, dentro del informe de actividad, clasifica las tareas en 3 categorías, de menor a mayor detalle: el primer nivel es el “grupo de actividad”, el segundo el “tipo de actividad”, y el tercero la “actividad”. Hasta el segundo nivel, existe cierta estandarización y permite extraer conclusiones acerca del número de horas dedicadas a cada servicio (el primer nivel cuenta con 15 categorías y el segundo con 89). El problema se presenta en el tercer nivel, donde no existe ningún tipo de estandarización, y se permite al empleado describir la tarea según crea conveniente. Esto impide cuantificar y extraer conclusiones de valor acerca del desempeño real de los empleados en la prestación de los servicios y la atención a los clientes.

9. Atendiendo al análisis de servicios, procesos y duplicidades, resultaría recomendable para la Administración de la Junta de Andalucía la elaboración y firma de convenios (cumpliendo con su objeto social en materia de cooperación con organismos afines) que estandaricen los procesos en los que colaborar y permitan el

seguimiento de métricas (usuarios canalizados por la Fundación a otras entidades, fomentando el trabajo de captación), especialmente con la Agencia IDEA, con Andalucía Digital y con Extenda (con la que un nuevo convenio está pendiente de publicación).

Estos convenios deberían estar orientados a delimitar el ámbito de actividad de Andalucía Emprende con respecto a estas entidades, de forma que ésta se centrara en las labores de “Fomento a la cultura emprendedora” y “Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de empresa”, sirviendo como órgano de identificación y de captación de posibles usuarios de los servicios de desarrollo y aceleración empresarial de la Agencia IDEA, de formación que puede ofrecer Andalucía Digital y de internacionalización de Extenda, logrando especialización, sinergias y eficiencia.

Adicionalmente a lo mencionado, cabe destacar que la red de CEEI/BIC de Andalucía se especializa en el I+D+i y el emprendimiento y desarrollo innovador, y que las diferentes delegaciones provinciales y locales de la Cámara de Comercio en Andalucía apoyan, entre otras funciones, el desarrollo y consolidación de las Pymes, constituyendo segmentos de mercado y de clientes complementarios al objeto social de Andalucía Emprende.

#### 7.4. Recomendaciones de Economía

**Del análisis de la actividad actual de Andalucía Emprende** realizamos las siguientes recomendaciones:

10. Resulta relevante mencionar que, actualmente, Andalucía Emprende no cuenta con un sistema de contabilidad analítica de costes que permita conocer el coste del servicio, presentando sus CECOs actuales una visión parcial de los costes (recoge los costes por CADE, pero no los costes por servicio prestado ni por proceso).

Por esta razón, recomendamos el análisis, definición e implantación de un Modelo Analítico de Costes, que contemple un Modelo de Gestión y de Control Financiero asociado, para realizar un correcto y preciso seguimiento de la operativa de la Entidad.

Este Modelo permitirá conocer el coste real de cada acción o servicio prestado por la Fundación, siendo una herramienta básica para conocer la distribución de gastos y tomar mejores decisiones empresariales.

Entendemos que el rediseño del tercer nivel de reporte de actividad en el informe de actividad de Aplica, eliminado la libertad de compleción de un campo de texto y sustituyéndolo por opciones cerradas que permitan la estandarización de las imputaciones, será posible monitorizar el número de horas dedicadas por empleado a cada uno de los servicios y cada uno de los clientes, pudiéndose computar su coste asociado e incorporarlo al Modelo Analítico de Costes recomendado.

11. De las reuniones mantenidas, se ha identificado que los contratos de limpieza y mantenimiento son particulares a cada CADE. Esto ha propiciado que algunos CADEs no lleguen a alcanzar las condiciones higiénico-sanitarias exigidas por la normativa de seguridad requerida para su adecuado funcionamiento en el escenario del COVID-19, impidiendo que puedan proceder a su apertura. Este hecho evidencia una falta de homogeneidad en la gestión de proveedores de la red de Andalucía Emprende en sus diferentes delegaciones territoriales.

Por esta razón, se recomienda la elaboración de Contratos Marco o un único procedimiento de contratación para labores tales como los suministros, la limpieza, el mantenimiento, y similares, con diversas empresas que cuenten con presencia regional a lo largo de toda Andalucía, y que puedan ofrecer un servicio estandarizado a la Entidad, obteniéndose unas condiciones en los contratos más competitivas, basadas en las economías de escala y un mayor poder de negociación frente a los proveedores, lo cual también minoraría el volumen de contratos menores, aumentando los requerimientos de transparencia en estas contrataciones.

Por otro lado, esta recomendación tiene un riesgo a mitigar, que los contratos centralizados requieran un tiempo elevado para la adjudicación definitiva y comienzo de la prestación del servicio. El 31 de diciembre finaliza el servicio de limpieza de más de 150 CADEs y de los servicios centrales. Se ha publicado un procedimiento abierto de contratación bajo la referencia 2020/314, cuya fecha límite de presentación de ofertas era el 9 de noviembre de 2020, pero a 1 de enero de 2021 no se habrá concluido con el proceso de contratación y firma del contrato, por lo que será necesario teletrabajar y dar los servicios a distancia. Se pone de manifiesto que es necesario aumentar la calidad de planificación de las licitaciones y minorar los tiempos de análisis de las ofertas.

12. Hemos venido realizando los trabajos relativos a esta Auditoría Operativa de la Junta Andalucía a Andalucía Emprende y no se ha recibido la siguiente documentación para su solicitud:

- Información sobre el total de servicios que presta Andalucía Emprende:
  - Consultorías de consolidación, estratégicas y avanzadas realizadas en los años 2018, 2019 y junio de 2020.
  - Mentorización Empresarial (se han recibido dos informes acerca de programas de mentorización de reciente implantación y previo a ellos no se registraron datos de estos servicios).
- Pruebas de contraste de calidad de los controles:
  - Justificación de los 2 usuarios alojados en naves que superan los 3 años de permanencia.
  - Nuevo contrato de arrendamiento del CADE de Vera (arrendamiento anterior finalizado el 31/03/2020).
  - Nueva prórroga anual firmada del contrato del CADE de Almería IAJ (prórroga anterior vencida el 03/03/2020).
- Cuestiones adicionales:
  - Número de consultas/derivaciones/colaboraciones realizadas con la agencia IDEA y con Extenda durante 2018, 2019 y 2020.

Por lo que se pone de manifiesto que puede mejorarse la gestión de la información de la Fundación, especialmente la centralización de las bases de datos de servicios prestados.

La Fundación alega que esta información no ha sido recibida debido a que no existen registros de la misma, porque los documentos se están actualizando o porque se ha facilitado la información tras la conclusión del período de análisis del Informe.

***Párrafo añadido en base a la alegación número 27.***

Esta recomendación se beneficiaría de la correcta implantación de las mencionadas en los puntos 1, 2, 4 y 10, permitiendo el rediseño, no sólo de los sistemas de la Fundación, sino de la gestión de la información que éstos almacenan, procesan, e intercambian, conectando y habilitando la información del negocio, y haciéndola extensible a toda la organización de una manera más sencilla, fluida y directa.

**Del análisis comparativo o benchmarking** realizamos las siguientes recomendaciones:

13. Actualmente, los servicios a usuarios de Andalucía Emprende están subvencionados al 100%. Paralelamente, se identifican entidades comparables que, siendo públicas y sin ánimo de lucro, aplican tarifas por sus servicios.

Los servicios identificados más susceptibles de aplicación de un precio (parcialmente subvencionado) al usuario son los alojamientos empresariales (alquiler de espacios como: viveros, coworkings, oficinas, despachos, salas de reuniones, auditorios, etc.).

También son susceptibles de aplicación de precio las consultorías, la asistencia a eventos exclusivos (ferias, meetups, networking, misiones, etc.) y algunas formaciones.

Todo ello permitirá aliviar el gasto público de la Junta de Andalucía en la Fundación (39.349.714,33 euros en 2019), a través de la generación de ingresos por prestación de servicios, permitiendo disminuir las cuantías de las subvenciones y/o la posibilidad de reinvertir en Sistemas de Información que habiliten la transformación digital de los servicios (tal y como se indica en las recomendaciones número 2, número 13, y especialmente número 3, a través de la mejora de servidores, equipos y aplicaciones) y en reacondicionar los CADEs que mayores incidencias o quejas reciben en relación a su mal acondicionamiento, permitiendo también aumentar el porcentaje de cobertura de los gastos de personal (como hacen algunos de sus comparables, 33,00% en el caso de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, 87,81% en el del CEIN, y 3,52% en el de Barcelona Activa).

Esta recomendación respeta el precepto legal de que las fundaciones pueden cobrar por los servicios prestados siempre que con ello no limiten injustificadamente el ámbito de sus posibles beneficiarios (por esta razón se plantea que los precios por los servicios estén parcialmente subvencionados, para favorecer el acceso a los mismos por parte de los emprendedores, manteniendo al 100% subvencionados los servicios más demandados a la Fundación, como la Atención a Usuarios y Constitución Empresarial, con un 66,83 % y un 11,55% del total de servicios ofrecidos en 2019<sup>1</sup>, respectivamente).

14. Del análisis de dimensionamiento y adecuación de recursos se extraen las siguientes conclusiones:

---

<sup>1</sup> El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

Para tomar la decisión de dimensionar los recursos de la Fundación, planteamos 2 escenarios:

- El escenario presencial, en el que Andalucía Emprende asume el papel de promotor del emprendimiento y se implica en la captación activa de emprendedores, de manera presencial. ***Párrafo añadido en base a la alegación número 28.***
- El escenario omnicanal, en el que asume el papel de asistente al emprendedor en función de la demanda reduciendo las tareas de captación o centrándolas en herramientas telemáticas. ***Párrafo añadido en base a la alegación número 28.***

Si se decide optar por el primer escenario (presencial), la capilaridad territorial de que dispone actualmente Andalucía Emprende resulta fundamental para esa labor de captación y promoción, especialmente en las zonas rurales. Aunque hay que tener en consideración que este modelo se basa en la relación personal, lo cual limita la actividad emprendedora en dos sentidos básicos: la atención de un técnico que no puede ser especialista en todas las materias (un sistema online sí pone en contacto con expertos y especialistas en muchas materias) y la formación presencial que está condicionada a la existencia de un número mínimo de personas interesadas en una misma formación dentro de una misma área geográfica (un sistema online sí conecta a personas interesadas en múltiples materias y permite que reciban esta formación específica, además de fomentar el networking). ***Párrafo modificado en base a la alegación número 28.***

En cualquier caso, se recomienda convertir en puntos de información aquellos CADEs que no tienen personal adscrito y que, por ello, ofrecen una cantidad de servicios residual (0,28% del total de servicios<sup>1</sup> ofrecidos en 2019). Esto impactaría en un total de 13 CADEs (4,96% del total de los 262 CADEs actual), cuyos gastos de funcionamiento ascienden a 6.795,98 euros en esta tipología de gastos<sup>2</sup> (0,3% del total de gastos de funcionamiento de la Fundación), basándonos en los costes de 2019. Estos gastos no desaparecerían por la conversión de estos CADEs en puntos de información.

---

<sup>1</sup> El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

<sup>2</sup> Los gastos de funcionamiento incluyen todos los gastos de los CADEs excepto los de personal.

En caso de optar por el segundo escenario, recomendamos reducir la exposición de Andalucía Emprende en zonas rurales y de población reducida, dado que son áreas con menos demandantes de servicios de emprendimiento. En este sentido, se recomienda transformar los CADEs situados en municipios con población inferior a 10.000 habitantes en puntos de información, lo que impactaría en un total de 110 CADEs (41,98 % del total de los 262 CADEs). Con datos de 2019, estos 110 CADEs constituyeron un total de 2.292 empresas (18,20 % del total de empresas constituidas) y ofrecieron un total de 22.839 servicios<sup>5</sup> (21,19% del total de servicios). Incluidos en estos CADEs, habría un total de 46 CADEs unipersonales (el 68,66% del total de CADEs unipersonales) y 8 sin personal adscrito (61,54% del total de CADEs sin personal adscrito). Por último, estos CADEs suponen un gasto de 379.661,21 euros anuales (17,00% del total de gastos de funcionamiento) en estos gastos de funcionamiento, basándonos en los costes de 2019, de nuevo, transformar un CADE es un centro de información no reduce la totalidad del coste.

Otra posibilidad dentro de este escenario sería transformar en puntos de información los CADEs situados en municipios inferiores a 25.000 habitantes, lo que impactaría en un total de 185 CADEs (70,61% del total de los 262 CADEs con datos poblaciones de 2019). Con datos de 2019, estos 185 CADEs constituyeron un total de 5.573 empresas (44,25% del total de empresas constituidas) y ofrecieron un total de 54.877 servicios<sup>5</sup> (50,91% del total de servicios). Incluidos en estos CADEs, habría un total de 58 CADEs unipersonales (86,57% del total de CADEs unipersonales) y 9 sin personal adscrito (69,23% del total de CADEs sin personal adscrito). Además, estos CADEs suponen un gasto de 885.976,01 euros anuales (39,67% del total de gastos de funcionamiento) en estos gastos de funcionamiento, basándonos en los costes de 2019, de nuevo, transformar un CADE es un centro de información no reduce la totalidad del coste.

Esta transformación de los CADEs en puntos de información implica atender estos municipios mediante cita previa (acción frente a la demanda) y online.

Se incluye en el Anexo XIV de este Informe, para ambos casos, una tabla con el detalle de los CADEs afectados.

Del Análisis comparativo o Benchmarking se extraen las siguientes conclusiones:

La mayor dispersión del número de centros de la Fundación en relación con los comparables es varias veces superior (3,92 veces mayor que Barcelona Activa, 6,72 veces mayor que el CEIN, y 51,94 veces mayor que la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, medido en función del número de centros entre la población). Eso implica que los empleados estén más dispersos y que la posibilidad de especialización sea menor.

Los datos de dimensionamiento de los CADEs con relación a los comparables serían los siguientes:

- Siguiendo el modelo de Barcelona Activa, y ponderando por número de habitantes por centro, Andalucía Emprende contaría con 67 CADEs (195 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 74,49% inferior). Si calculamos según la población objetivo entendida como aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería de 68 CADEs (194 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 74,07% inferior).
- En comparación con la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, y ponderando por número de habitantes por centro, Andalucía Emprende contaría con 5 CADEs (257 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 98,07% inferior). Si calculamos según la población objetivo entendida como aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería también de en torno a 5 CADEs (257 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 98,03% inferior).
- En comparación con el CEIN (Navarra), y ponderando por número de habitantes por centro, Andalucía Emprende contaría con 39 CADEs (223 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 85,12% inferior). Si calculamos según la población objetivo entendida como aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería de 40 CADEs (222 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 84,67% inferior).

Andalucía Emprende cuenta con un total de 262 CADEs repartidos por toda Andalucía, según datos de 2019 (44 en Sevilla, 41 en Jaén, 37 en Málaga, 33 en Granada, 32 en Córdoba, 29 en Almería, 26 en Cádiz y 20 en Huelva), recomendamos, tras el análisis realizado en base a población atendida y a cómo trabajan las entidades comparables, se reduzca el número de CADEs que prestan atención continua, para atender de manera online o desplazamiento del técnico de acuerdo con la demanda.

Reducir los CADEs permitiría ejecutar de una forma más racionalizada y eficiente las partidas de gasto e inversión (la misma inversión, cundiría más al ser menor el número de CADEs y sería más sencillo licitar y ejecutar el gasto), concentrando los recursos económicos y humanos (especializando a los técnicos para mejorar el servicio). También permite aumentar su tasa de ocupación de los alojamientos, del 75,28% en 2018, 71,13% en 2019, y 62,89% en 2020<sup>1</sup>, siendo también opciones viables y complementarias el diversificar el uso de los alojamientos por horas o incluso cerrar el CADE, pero mantener el alojamiento empresarial (tras analizar la demanda por parte de los usuarios).

15. A través del análisis de dimensionamiento y adecuación de los recursos, y continuando en la línea del punto anterior (número 14), se concluye que esta posible reducción en la dispersión de la red de CADEs implicaría también un aumento y concentración del personal en los CADEs, en aquellos municipios de más de 10.000 o de 25.000 habitantes, permitiendo que el personal se especializara por sector (agroalimentario, industrial, servicios, etc.) o por tipología de servicios (informativo, constitución, consultoría, mentorización, formación, etc.) mejorando la calidad de los servicios.

A través del Análisis comparativo o Benchmarking se extraen las siguientes conclusiones:

En cuanto al personal, Andalucía Emprende presenta un nivel de productividad, medido como la relación entre la población a la que da servicio y el número de empleados que los ofrecen (población/empleado), inferior a la de los comparables (15 veces menor que la de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, y 1,74 veces menor que la del CEIN, siendo la excepción el caso de Barcelona Activa, respecto a la cual es 2,32 veces mayor, debido a la alta concentración local de sus centros y el dimensionamiento de su personal, dado que Barcelona Activa trabaja en la integración laboral, empleando a ciudadanos en riesgos de exclusión social, cuenta con un nivel de empleados no definido por criterios de eficiencia operativa).

Los datos de dimensionamiento de la plantilla de Andalucía Emprende, en relación con los comparables serían los siguientes:

- En comparación con Barcelona Activa, y ponderando por número de habitantes por empleado, Andalucía Emprende

---

<sup>1</sup> Disminución en la tasa de ocupación de los Alojamientos Empresariales ocasionada por el impacto en el funcionamiento de los CADEs del COVID-19, limitando su aforo, y en algunos casos llegando a impedir su apertura por falta de cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias suficientes (tal y como se comenta en el punto 11).

contaría con 1.191 empleados (285 más, lo que supondría una diferencia porcentual del 31,51% superior). Si escogemos como población objetivo aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería de 1.226 empleados (320 más, lo que supondría una diferencia porcentual del 35,30% superior). Como hemos indicado, Barcelona Activa no es un referente recomendable en la optimización de recursos humanos, dado que parte de su plantilla se ha contratado siguiendo criterios de integración social y no de optimización de recursos económicos.

- En comparación con la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, y ponderando por número de habitantes por empleado, Andalucía Emprende contaría con 59 empleados (847 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 93,50% inferior). Si escogemos como población objetivo aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería de 60 empleados (846 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 93,35% inferior). Este escenario parte de un sistema de fomento del emprendimiento altamente integrado y en el que la iniciativa privada tiene mayor alcance que en Andalucía, pero sobre todo se basa en un aspecto cultural que hace que en la Comunidad Valenciana se sea más proclive al emprendimiento y no se requiera apoyo o soporte para ello, por lo que es un modelo localmente aceptable pero difícilmente extrapolable a Andalucía.
  - En comparación con el CEIN, y ponderando por número de habitantes por empleado, Andalucía Emprende contaría con 520 empleados (386 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 42,63% inferior). Si escogemos como población objetivo aquella comprendida entre los 15 y los 60 años, esa cifra sería de 536 empleados (370 menos, lo que supondría una diferencia porcentual del 40,88% inferior). Este último escenario entendemos que es difícilmente extrapolable a la Fundación sin una reorganización previa de los centros de trabajo o CADEs (si se continua con 262 CADEs) y un modelo presencial de atención al emprendedor.
16. Si bien es cierto que Andalucía Emprende presenta un elevado nivel de percepción de calidad en la prestación de sus servicios en términos generales (calificado con 4,76 puntos sobre 5 como promedio del total de los servicios ofrecidos, y constituyendo una diferencia de 0,45 puntos por encima de la calidad percibida por

los servicios de Barcelona Activa), según los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas por los usuarios (6,60% muestreado del total de los servicios ofrecidos en 2019<sup>1</sup>), también es cierto que presenta una relación quejas e incidencias superior a Barcelona Activa (20,5 veces menos).

Además, estas quejas están relacionadas con deficiencias en la prestación de los servicios. En total, para 2019 se registraron un total de 18 quejas y 32 Incidencias, sobre todo relacionadas con malas praxis (25,00%), tramitación de ayudas y subvenciones a emprendedores (18,75%) y trato incorrecto en forma y fondo a los usuarios (15,63%). Si bien es cierto que estas quejas e incidencias constituyen una proporción residual en términos relativos (0,05%<sup>8</sup>) al total de los servicios ofrecidos por la Fundación en el último ejercicio (2019), en términos absolutos pueden resultar muy perjudiciales para la reputación de la Fundación y su imagen de marca.

Por todas estas razones, creemos que es necesario realizar un plan de acción que contemple el feedback a coordinadores provinciales y al personal técnico de los CADEs, para que puedan ser conscientes de la percepción que los usuarios presentan sobre su desempeño. De esta forma, gracias a la información obtenida por el departamento encargado del análisis estadístico de las encuestas de satisfacción de la Fundación, podrían identificarse los puntos débiles más destacados, para promover acciones formativas que sirvan para potenciar y reforzar al personal de Andalucía Emprende, incrementando, en mayor medida, los niveles de calidad en el servicio percibidos por los usuarios/clientes.

Finalmente, realizamos una recomendación adicional con un alto impacto potencial en la Administración Pública andaluza:

17. Tras el trabajo realizado, ampliándolo a un análisis holístico de las entidades del Lote 3, detectamos la existencia de una sinergia relevante, al menos, entre las Entidades Instrumentales orientadas al fomento de la economía andaluza.

Se trata de la posible centralización de los procesos de soporte y administrativos (Económico-Financiero, Asesoría Jurídica, RRHH, etc.), dado que las tareas ejecutadas en estas áreas son similares, lo cual revertiría en una mejora de la eficiencia y una

---

<sup>1</sup> El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

estandarización de las mejoras prácticas en estos procesos de apoyo.

De esta manera las recomendaciones de mejora se segmentan de la siguiente manera:

Recomendación	Impacto	Implantación
1.- Levantamiento del Mapa de Riesgos y Controles de la Entidad.	<b>Bajo</b>	<b>Difícil</b>
2.- Unificación de las aplicaciones de Andalucía Emprende en un único Sistema.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
3.- Transformación digital de los servicios de Andalucía Emprende (potenciación de SOMOS).	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
4.- Estandarización de los servicios.	<b>Alto</b>	<b>Media</b>
5.- Validación por parte de Asesoría Jurídica de cualquier nueva actividad.	<b>Bajo</b>	<b>Fácil</b>
6.- Minorar los servicios de consolidación empresarial de Andalucía Emprende para centrarse en primeras fases del emprendimiento.	<b>Medio</b>	<b>Media</b>
7.- Adecuación del modelo de objetivos.	<b>Medio</b>	<b>Difícil</b>

8.- Definición e implantación de un nuevo modelo de competencias profesionales por rol y puesto de trabajo.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
9.- Elaboración de convenios de colaboración con terceros.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
10.- Definición e implantación de un modelo contable analítico de costes que permita conocer el coste por proceso y por servicio.	<b>Bajo</b>	<b>Difícil</b>
11.- Concentrar contrataciones.	<b>Bajo</b>	<b>Media</b>
12.- Mejora en el gobierno de la información.	<b>Bajo</b>	<b>Difícil</b>
13.- Cobro de cuotas para algunos servicios.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
14.- Reducción de la dispersión de CADEs de la Red Andalucía.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
15.- Reorganización de la plantilla de Andalucía Emprende.	<b>Alto</b>	<b>Difícil</b>
16.- Mejorar la gestión de encuestas de satisfacción.	<b>Medio</b>	<b>Media</b>
17.- Evaluar la centralización de servicios de apoyo.	<b>Bajo</b>	<b>Difícil</b>

***Tabla modificada en base a la alegación número 29.***

Estas recomendaciones van encaminadas a transformar digitalmente los servicios y el modelo de prestación del servicio hacia un modelo omnicanal, para ser más eficientes y eficaces. Entendemos que las recomendaciones que mayor impacto pueden tener son, primero, la concentración de los CADEs, para reorganizar posteriormente a la plantilla de la Fundación. ***Párrafo modificado en base a la alegación número 29.***

En cuanto a las medidas de impacto rápido, recomendamos que tan pronto como sea posible se proceda a que Asesoría Jurídica debe revisar cualquier nueva actividad o servicio para confirmar que está dentro del programa de actividades de la Fundación.

Indicar, como **hecho posterior** a la ejecución del trabajo de análisis pero previo a la firma de este Informe Definitivo, que con fecha 2 de febrero de 2021 se ha hecho pública la reorganización de las agencias públicas andaluzas de promoción empresarial (IDEA, Extenda, la Agencia Andaluza del Conocimiento y Andalucía Emprende) en un solo organismo, denominado Andalucía TRADE. Por lo que, de acuerdo con esta información, la Fundación se integrará en Andalucía TRADE.

Firmado

## Anexo I. Celebración de entrevistas con el personal de Andalucía Emprende

En cuanto a las entrevistas de trabajo mantenidas con Andalucía Emprende para la realización de la Auditoría Operativa, se realizaron en tres bloques: el primer bloque se realizó con el personal de Servicios Centrales entre el 25 de septiembre de 2020 y el 02 de octubre para el entendimiento inicial de la situación de Andalucía Emprende, el segundo bloque se realizó con los coordinadores provinciales entre el 10 de octubre de 2020 y el 23 de noviembre para el entendimiento de la situación a nivel provincial, y el tercer bloque se realizó con personal de Servicios Centrales entre el 24 de noviembre de 2020 y el 21 de diciembre para la revisión de las conclusiones extraídas de las reuniones previas y la toma de información adicional.

Además, se han mantenido conversaciones telefónicas, estableciendo un contacto directo, con el responsable del Área de Relaciones Laborales y Prevención de la Fundación Andalucía Emprende.

Estas reuniones de trabajo para la toma de información general de Andalucía Emprende fueron un total de 28, la cuales detallaremos brevemente a continuación:

1. **Reuniones con Servicios Centrales:** un total de 5 reuniones mantenidas con la Dirección Gerencia, el Área de Contabilidad y Aplicaciones, el Área de Relaciones Laborales y Prevención, el Área de Tecnología y la Dirección de Recursos Humanos y Administración, con el objetivo de comprender el proceso de transformación en el que se encuentra la Entidad y su reestructuración corporativa, su nueva estrategia y plan de acción, así como los principales riesgos e indicadores de gestión y las herramientas informáticas disponibles.
2. **Reuniones con los coordinadores provinciales:** un total de 18 reuniones mantenidas con los responsables de Coordinación Técnica y la Coordinación de Diseño y Estrategia de cada una de las ocho provincias andaluzas, con el objetivo de comprender los modelos de gestión en cada provincia (gestión de empleados, gestión de activos y gestión de costes), el catálogo de servicios y su demanda, las principales colaboraciones con agentes del ecosistema emprendedor (Extenda, IDEA, gestoras,...) y los efectos de la crisis sanitaria producida por la COVID-19.
3. **Reuniones con Servicios Centrales:** un total de 6 reuniones mantenidas con el responsable de Área de Relaciones Laborales y Prevención, el responsable de la Dirección Económico-Financiera, personal técnico de Servicios Centrales, el responsable del área de Tecnología y el área responsable de las encuestas de calidad, con el

objetivo de presentar los principales riesgos y oportunidades de mejora identificadas en las reuniones previas, ampliar el detalle de ciertos aspectos clave mencionados en las reuniones previas y acordar una nueva solicitud documental.

## Anexo II. Solicitud documental

Además de la documentación inicial aportada: Cuentas Anuales 2018 (Balance, PyG, ECPN, EFE, Memoria, Informe de Auditoría y Certificado CCAA), estatutos modificados a 28 de junio de 2018, Convenio colectivo FRAE, Informe de Control Financiero 2017 y 2018, Informe sobre incumplimientos en materia de personal 2018, Organigrama a 11 de enero de 2018, PEC-PAIF 2020, Presupuesto de la Consejería de Igualdad 2020, Presupuesto de la Consejería de Salud 2020 y se realizaron sucesivas solicitudes documentales adicionales, a medida que se profundizaba en el trabajo de Auditoría Operativa, en las que se recibió la siguiente documentación:

- **Solicitud documental 1:** Cuentas Anuales auditadas 2018, Informe de ingresos, gastos y destino de fondos 2019, Inventario 2019, Seguimiento resultado de indicadores 2018, Informe de gestión 2018, Presentación Informe de gestión 2018, Informe de seguimiento de empresas incubadas 2013-2018, Servicios prestados por Andalucía Emprende, Texto refundido de los Estatutos a 26 de febrero de 2019, Catálogo de puestos de trabajo, CV de Dirección y Gerencia, Cuentas anuales 2019, Informe territorial con puntos de información (actualizado a agosto de 2020), Listado de personal adscrito a centros, Organigrama hasta tercer nivel (actualizado a agosto 2020), Estrategia de Gestión del Talento, Plan de Gestión Eficiente y Plan de Optimización del Inmovilizado.
- **Solicitud documental 2:** Plan de Actuación 2020, Informe de quejas y sugerencias por Centro Andaluz de Emprendimiento (en adelante, CADE) para 2018, 2019 y 2020, Datos de la auditoría operativa (información de servicios prestados para 2018, 2019 y primer semestre de 2020), PEC-PAIF 2018, 2019 y 2020 (Memoria de liquidación, Balance de situación previsión, EFE previsión, Memoria PEC, Modelo 1, 2, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, Presupuesto capital, Presupuesto explotación, Plantilla efectivo personal, Certificado de aprobación de presupuestos y Certificado patronato fichas PAIF),
- **Solicitud documental 3:** N° de trabajadores por puesto y centro de trabajo (2018, 2019 y 2020), Informes de justificación de los fondos FEDER (2018, 2019 y 2020), Mapa de procesos de negocio, Facturas escaneadas de mayores gastos seleccionadas por muestreo aleatorio (10 para 2018, 2019 y junio de 2020) y de mayores gastos complementarios seleccionados por importe representativo (3 para 2018, 2019 y junio de 2020), Estudio de la supervivencia de las empresas incubadas 2019, Retorno social de las inversiones 2018, Indicadores de calidad del servicio (2018, 2019 y 2020), Resultado de las encuestas de calidad del servicio (2018, 2019 y 2020),

Servicios prestados de Fomento a la cultura emprendedora (2018, 2019 y 2020), Horas dedicadas a cada servicio por empleado imputadas en la herramienta Aplica (de julio a octubre de 2020), Clientes asesorados (2018, 2019 y 2020) e Informes de tiempos de ocupación de los alojamientos empresariales (2018, 2019, 2020).

- **Solicitud documental adicional:** Indicadores de gestión (actualizado a 25 de septiembre de 2020), Mapa de sistemas, Convenios de colaboración solicitados en relación a las pruebas de contraste de los controles, Servicios de formación a emprendedores (2018, 2019 y 2020) y Sistema de Objetivos de la Red territorial 2018, consecución de objetivos 2018, 2019 y 2020, porcentaje de ocupación de alojamientos empresariales 2018, 2019 y 2020, Organigrama SSCC, descripción de puestos de trabajo, equipos de alto rendimiento, análisis de proximidad entre CADEs, Nuevas empresas alojadas en 2018, 2019 y 2020, porcentaje de consecución de los objetivos individuales (2018, 2019 y 2020), Proyecto Reinicia y expediente de formación impartida en los CADEs, servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, contratos de arrendamientos de los CADEs seleccionados, número de consultas o derivaciones realizadas con IDEA y Extenda, tasa de respuesta de la encuestas online y aquellos CADEs especializados en económico-social y creativo-cultural.

## Anexo III. Normativa específica de aplicación a la Entidad

### Referente a los Estatutos:

- Estatutos de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (Modificados por Acuerdo del Patronato de 26 de febrero de 2019).

### Referente al Emprendimiento:

- Decreto 100/2019, de 12 de febrero, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo.
- Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento.

### Referente a la Protección de datos:

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos).

### Referente a la Administración Pública:

- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.
- Ley 3/2019 de 22 de julio del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el 2019.
- Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

### Referente a la Transparencia:

- Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

### Referente a la Fundación:

- Decreto 32/2008 febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Ley 10/2005 de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

**Referente a la Contratación Pública:**

- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, de 26 de febrero de 2014 (Normativa de contratación del sector público).

## Anexo IV. Mapa de pruebas de contraste de calidad de los controles

A partir de los principales riesgos identificados en Andalucía Emprende, se han realizado una serie de Pruebas de Contraste de Calidad de los Controles definidos (testeos). Dichos controles constituyen un total de 15 de los cuales serán testeados un total de 14, pudiendo presentar un resultado favorable (OK) o desfavorable (Oportunidad de Mejora). Están divididos en los siguientes ámbitos de actividad:

- Fomento de la cultura emprendedora
- Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa
- Apoyo a la consolidación de proyectos y de empresas andaluzas
- Administración y Finanzas
- Legal y Laboral

Resultado	Testeos
<b>OK - Satisfactorio</b>	<b>8</b>
<b>Oportunidad de Mejora</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>

No se ha podido finalizar las pruebas de contraste de controles en su totalidad debido a la falta de información recibida por parte de Andalucía Emprende. Estos testeos presentan un resultado de “Pendiente” y actualmente suponen un de total de dos.

El detalle estos Controles, así como su resultado desglosado y justificación se expone a continuación:

Nº	Identificación			Análisis		Diagnóstico
	Proceso	Riesgo	Control	Testeo	Resultado	Justificación
1	<b>Fomento de la Cultura Emprendedora</b>	Escasa demanda o asistencia a los eventos debido a la selección inadecuada de temas o a la falta de proactividad comercial.	Existencia de un coordinador especializado en cada provincia andaluza para encargarse de mitigar este riesgo.	Comparativa entre CADEs para analizar el nivel de asistencia a los eventos.	<b>OK</b>	En cuanto al nivel de asistencia a los eventos, existe una gran diferencia entre los CADEs urbanos y los rurales. Por ejemplo, en el año 2019 los CADEs con más beneficiarios fueron los de Jaén-Provincial (9442 beneficiarios), Cádiz (5306 beneficiarios) y Huelva (5181 beneficiarios), todos ellos CADEs urbanos. Por el contrario, los CADEs con menos beneficiarios fueron los de Cortegana (0 beneficiarios), Almonte (1 beneficiario) y Segura de la Sierra (11 beneficiarios), todos ellos CADEs rurales.
2	<b>Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa</b>	Baja demanda de los servicios de creación y consolidación de empresas debido a la reducción del trato personal debido a las circunstancias del COVID-19.	Prestación de servicios online como complemento a la posibilidad de acudir físicamente a los centros.	Comprobación de las horas dedicadas a cada servicio con los datos de Aplica durante el periodo de marzo a septiembre.	<b>OK</b>	Analizando los datos extraídos de Aplica (de julio a octubre 2020) se sacan las siguientes conclusiones: El 39,99% del tiempo es dedicado a "Servicios a personas emprendedoras y empresas" y el 42,68% se dedica a "Gestión Interna" y "Otros". De igual forma, las actividades de "Entorno digital de trabajo colaborativo" suponen el 7,71% del total de horas.

Nº	Identificación			Análisis		Diagnóstico
	Proceso	Riesgo	Control	Testeo	Resultado	Justificación
						<p>De los Servicios a personas emprendedoras y empresas, aquellos con mayor dedicación son "Atención e Información al público, gestión telefónica y gestión de correos y comunicaciones" (39,76%), "Recopilación, clasificación y estudio de normativa y otras fuentes necesarias para el desempeño" (15,23%), "Asesoramiento empresarial a autónomos, personas emprendedoras y empresas" (15,74%) y "Preparación y tramitación de solicitudes de subvenciones, convenios financieros, pago único y otros" (11,50%).</p> <p>El tiempo dedicado a la "Asistencia en la constitución de la empresa" supone el 3,96% del total de horas dedicadas a Servicios a personas emprendedoras y empresas y el 1,58% del total de horas de Andalucía Emprende.</p> <p>Asimismo, se han ejecutado un total de 37.406 servicios en la primera mitad de 2020. Si se continuará a ese ritmo, a final de año se habrían dado un total de 74.812 servicios. En el año 2019, se dan un total de 101.475 servicios suponiendo 26,27%.</p>
3	Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa	Falta de veracidad en la información de alta de empresas constituidas en Aplica (aplicación de control de gestión), impidiendo la correcta medición del cumplimiento de objetivos profesionales del empleado dedicado a esta tarea (Andalucía Emprende colabora con Gestoras y Organismos de fomento al emprendimiento en la captación de datos de nuevas altas de empresas).	Apartado de satisfacción con el técnico de altas empresariales en la encuesta de calidad cumplimentada por el emprendedor.	Reunión de comprobación con el departamento que analiza las encuestas para confirmar la mitigación del riesgo.	Oportunidad de Mejora	<p>Tras la reunión mantenida con el área encargada del análisis de encuestas, se constata la dificultad de mitigar este riesgo. Actualmente, no existe un control que permita confirmar que todas las empresas constituidas por Andalucía Emprende han sido llevadas a cabo por técnicos propios y no por gestorías o asesorías externas.</p> <p>El área hace mención a posibles indicios que permiten intuir si la empresa ha sido constituida o no por el técnico, pero estos indicios no permiten extraer conclusiones de valor.</p> <p>De igual forma, el área nos confirma que aquellas constituciones realizadas a través de puntos PAE (Puntos de Atención al Emprendedor) no son susceptibles de falseo de los datos, puesto que el técnico de Andalucía Emprende debe identificarse para proceder a la tramitación del alta empresarial.</p>
4	Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa	Desvinculación de las empresas constituidas una vez recibido el apoyo al proyecto emprendedor. Baja tasa de retorno al tiempo dedicado: dedicación de esfuerzos a proyectos no viables.	Seguimiento de la tasa de éxito pasados unos meses/años después del servicio, medida por la continuidad de la empresa creada.	Comprobación de la supervivencia de las empresas creadas (tasa de éxito): periodo 2013-2017	Oportunidad de Mejora	<p>En la actualidad, Andalucía ha dejado de realizar un seguimiento de la supervivencia de las empresas constituidas.</p> <p>El último estudio se realizó en 2019 y recogía la probabilidad de supervivencia de las empresas creadas durante el periodo entre 2013 y 2017, siempre que tuviesen un mínimo de 1 año de actividad y estuvieran adscritas al programa de incubación (la referencia temporal se establece con los datos obtenidos del IECA). Con los datos obtenidos se realiza una comparación con la probabilidad de supervivencia de Andalucía, España y la Unión Europea.</p> <p>Si analizamos los datos de dicho estudio, Andalucía Emprende se encuentra a la cabeza en cuanto a la probabilidad de supervivencia de las empresas que constituyen tras 1, 2, 3, 4 y 5 años de actividad frente a las empresas creadas en Andalucía, España y la Unión Europea.</p> <p>Dicho esto, es cierto que la diferencia con Andalucía tras 5 años es un 1,29%. Esto saca a relucir el poco valor añadido que supone la incubación de las empresas, puesto que las empresas andaluzas sobreviven con la misma</p>

Nº	Identificación			Análisis		Diagnóstico
	Proceso	Riesgo	Control	Testeo	Resultado	Justificación
						probabilidad que si no hubieran recibido tal servicio.
5	Apoyo al proyecto emprendedor y a la creación de la empresa	Baja calidad de los Planes de Empresa o Planes de Desarrollo que puedan derivar en fracasos empresariales innecesarios.	Seguimiento Metodológico de la Consultoría y revisión final por parte del Responsable del Área.	Solicitud de 11 expedientes (1 por provincia y 3 de importe representativo) de clientes asesorados entre 2018 y jun2020 en materia de Apoyo al Proyecto Emprendedor y a la Creación de Empresa, seleccionados mediante muestreo aleatorio para comprobar la corrección del modelo metodológico, su aplicación y repercusión.	Oportunidad de Mejora	De los 11 expedientes analizados, 3 de ellos (27,27% del total) no tienen Plan de Empresas pese a indicarse en la herramienta que sí que lo tienen. En los tres casos, se sustituye el Plan de Empresa por tutorías. De los 8 expedientes que tienen Plan de Empresa (72,73% del total) 4 de ellos siguen un estándar entre sí y otros 2 también. Los 2 restantes son diferentes al resto.
6	Apoyo a la consolidación de proyectos y de empresas andaluzas	Escasa ocupación de los alojamientos empresariales debido a su mala distribución territorial o a la mala gestión de la herramienta de reservas de espacios.	Existencia de un coordinador especializado en cada provincia andaluza para encargarse de mitigar este riesgo.	Comparativa entre los diferentes alojamientos empresariales para analizar su grado de ocupación y los motivos asociados.	OK	La gestión de los alojamientos se realiza a través de la herramienta Aplica y esta permite un seguimiento del su nivel de ocupación. El porcentaje de ocupación de toda la red fue de 75,3% en 2018 y de 71,10% en 2019. Si entendemos que por encima del 70% es un umbral óptimo de ocupación debido a los posibles tiempos de transición entre el desalojo de usuarios y alojamiento de nuevos usuarios, las provincias de Almería y Málaga no superarían ese umbral en 2018 y las provincias de Almería, Córdoba, Granada y Málaga no lo superarían en 2019.
7	Apoyo a la consolidación de proyectos y de empresas andaluzas	Excesivo tiempo de permanencia en los alojamientos empresariales impidiendo que otros emprendedores puedan hacer uso de ellos.	Aplicar un periodo máximo de pre-incubación e incubación y realizar una revisión periódica para comprobar que se cumple dicho periodo.	Solicitud de 8 expedientes (1 por provincia) de clientes asesorados entre 2018 y jun2020 para comprobar si se ha superado el tiempo máximo de permanencia.	Pendiente	Para los despachos el tiempo máximo de permanencia es de 1 año y para las naves 3 años (4 años en caso de que se acondicione la nave). De los 8 alojamientos analizados hay dos alojamientos en naves que superan los 3 años de estancia. Queda pendiente analizar si en ambos casos se superaron los 3 años debido a que se acondicionó la nave.
8	Administración y Finanzas	Error en la contabilización de las facturas.	Sistema ERP contable con codificación de facturas, revisión interna por parte del Departamento de Administración y Finanzas, reporte mensual de gastos a la Intervención de la Junta de Andalucía, Controller financiero de la Junta de Andalucía y Auditoría Financiera.	Comprobación de facturas de mayores gastos seleccionadas mediante muestreo aleatorio (10 para 2018, 2019 y jun2020) y mediante importe representativo (3 para 2018, 2019 y jun2020).	OK	Todas las facturas de gasto muestreadas coinciden en importe y concepto con lo contabilizado y aplican su IVA adecuadamente. Aunque Andalucía Emprende presenta importes en el haber, correspondientes a periodificaciones contables, dichos importes han sido debidamente justificados y sus facturas coinciden con el concepto contabilizado y aplican su IVA adecuadamente.
9	Administración y Finanzas	Vencimiento de los derechos de título (derecho de uso o cesión) de los CADEs.	Seguimiento de la fecha de vencimiento de los derechos de título de cada uno de los CADEs de cara a su renovación o prórroga.	Comprobación de 2 CADEs cuya fecha de vencimiento haya sido superada y solicitud de los justificantes de renovación de los derechos de título.	Pendiente	Pendiente de recibir los contratos de arrendamiento/convenios de colaboración de los CADES de Vera (Almería) y Almería IAJ (Almería).
10	Administración y Finanzas	Retrasos o errores en la información reportada a la Junta de Andalucía en materia de contabilidad y presupuestos.	Comprobación, ejecución y cumplimiento de las condiciones de reporte a la Junta de Andalucía en materia de contabilidad y presupuestos.	Revisión de existencia de Informes PEC PAIF y de Cuentas Anuales auditadas.	OK	Andalucía Emprende presenta Informes PEC PAIF para el periodo solicitado (2018-jun2020), así como Cuentas Anuales auditadas para estos mismos ejercicios. Las CCAA 2018 son formuladas el 31/03/2019 y las CCAA 2019 son aprobadas el 30/06/2020. El PEC 2019 es aprobado el 29/05/2019 y el PEC 2020 es aprobado el 02/10/2019.

Nº	Identificación			Análisis		Diagnóstico
	Proceso	Riesgo	Control	Testeo	Resultado	Justificación
						El 2 de diciembre de 2018 tuvieron lugar las elecciones andaluzas, prorrogándose el presupuesto de 2018 a 2019. La orden de elaboración del presupuesto 2019 fue lanzada por el nuevo gobierno en mayo y por lo tanto El PEC 2019 estaría presentado en plazo.
11	Administración y Finanzas	Falta de justificación de las Ayudas Europeas (fondos FEDER, Erasmus).	Elaboración de Informes justificativos de las Ayudas Europeas.	Comprobar que se han justificado y recibido las ayudas correctamente.	OK	<p>Andalucía Emprende dispone actualmente de 5 partidas de financiación pública cofinanciadas al 80% (los 3 primeros) y al 75% (los 2 últimos) por fondos FEDER (todas ellas debidamente justificadas con sus respectivos aplazamientos o salvedades):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EE.02.AN/17 (731.488,00 €): Resolución de 12 de diciembre de 2017 de la Secretaría General de Emprendimiento, Economía Social e Internacionalización de la Consejería de Conocimiento, Investigación y Universidad para la ejecución de proyectos de infraestructuras físicas para emprendimiento, en los municipios de arcos de la frontera, Conil de la frontera, Sanlúcar de Barrameda, Chiclana de la frontera, y tarifa, en la provincia de Cádiz. Justificación a través de Auditoría de cuentas justificativas de las subvenciones.</li> <li>- TAN.02.AN/2018 (2.754.555,00 €): Resolución de 13 de septiembre de 2018 de la Secretaría General de Emprendimiento, Economía Social e Internacionalización de la Consejería de Conocimiento para la ampliación, modernización y adecuación de los Centros Andaluces de Emprendimiento de la provincia de Cádiz. Debido a retrasos ocasionados en los procesos de licitación asociados, este presupuesto aún no se ha justificado.</li> <li>- TAN.02.AN/2019 (1.599.164,00 €): Resolución de 7 de febrero de 2019 de la Secretaría General de Emprendimiento, Economía Social e Internacionalización de la Consejería de Conocimiento, Investigación y Universidad para la ampliación, modernización y adecuación de los Centros Andaluces de Emprendimiento de la provincia de Cádiz. Debido a retrasos ocasionados en los procesos de licitación asociados, este presupuesto aún no se ha justificado.</li> <li>- 0752_MAGALLANES_ICC_5_E (1.000.000,00 €): Convenio aprobado el 30 de diciembre de 2018 entre la Subdirección General de Cooperación Territorial Europea y la Gerencia de Urbanismo del Ayuntamiento de Sevilla para establecer una red de cooperación interregional entre España y Portugal para la creación de un modelo de Centro de Emprendimiento de Industrias Creativas y Culturales (Centro Magallanes). Justificación en la plataforma Coopera2020 del Ministerio de Hacienda.</li> <li>- IBERICC_GLOBAL_INTERREG ESP-PORT 0596_IBERICC_GLOBAL_6_E (152.962,50 €): 2ª Convocatoria del programa POTCP de Prioridad de Inversión en España y Portugal entre enero 2019 y junio 2021 para promover la competitividad de las Industrias Culturales y Creativas (ICCs) a través de la promoción de la cooperación empresarial y de la implementación de nuevos modelos, herramientas digitales y estrategias para el sector, en particular de cara a su internacionalización. Justificación en la plataforma Coopera2020 del Ministerio de Hacienda.</li> </ul>

Nº	Identificación			Análisis		Diagnóstico
	Proceso	Riesgo	Control	Testeo	Resultado	Justificación
12	Administración y Finanzas	Contratar a un proveedor sin cumplir con la normativa de compras del sector público (LCSP), especialmente en relación al cumplimiento con las políticas de licitaciones.	Adecuación del modelo de licitaciones y contratos de bienes y servicios en función de su naturaleza e importe, mediante instrucciones elaboradas en base a la normativa vigente en materia de LCSP en ámbito nacional.	Comprobación de adecuación a LCSP de mayores gastos generales seleccionados mediante muestreo aleatorio (10 para 2018, 2019 y jun2020) y mediante importe representativo (3 para 2018, 2019 y jun2020).	OK	Del muestreo aleatorio realizado, se han analizado las 7 operaciones que tenían licitación. Todas ellas se adecúan a la Ley de Contratación de Sector Público.
13	Administración y Finanzas	Incumplimiento de la Ley de Protección de Datos en el Subproceso de Alta de Clientes/Empresas.	Documento o consentimiento explícito equivalente de aceptación de términos y condiciones en la cesión de datos e información de la empresa objeto de captación de acuerdo con la Ley de protección de Datos.	Solicitud de 2 expedientes de clientes asesorados entre 2018 y jun2020 seleccionados mediante muestreo aleatorio, para la comprobación del consentimiento explícito y de los documentos firmados por parte del cliente en la cesión y utilización de su información y de sus datos.	OK	Se comprueba la existencia de una cláusula de cesión de datos e información específica voluntaria, en el apartado de firma de la solicitud de servicios para dos empresas. En ambos casos, existe dicha cláusula de cesión de datos.
14	Legal y Laboral	Litigio por ser la unión de 2 empresas con condiciones laborales diferentes, sin haber alineado el convenio laboral, lo que provoca problemas culturales.	No existe control para mitigar el riesgo. Debe resolverse como tal.	N/A	N/A	N/A
15	Legal y Laboral	Dedicación a servicios fuera del objeto social de la Entidad, como es la subvención de cooperativas con liquidación.	Asesoría Jurídica debe de dar el visto bueno a cada nuevo negocio o servicio, verificando si están dentro del objeto social de la Fundación.	Solicitud de autorización de este servicio por parte de Asesoría Jurídica.	Oportunidad de Mejora	El área de Asesoría Jurídica no ha emitido ningún informe jurídico autorizando el servicio de subvención a cooperativas con liquidación.

## Anexo V. Análisis del cumplimiento presupuestario

Tomando como fuente las cuentas anuales o, en 2020, los datos contables del primer semestre.

Las principales conclusiones obtenidas a partir de los mismos son, para los años:

- **2018:**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2018	LIQUIDACIÓN 2018	% EJECUCIÓN
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>30.378,00</b>	<b>30.378,05</b>	<b>100,00%</b>
c) Prestaciones de servicios	30.378,00	30.378,05	100,00%
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-1.097.683,00</b>	<b>-1.009.051,92</b>	<b>91,93%</b>
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-282.825,00	-40.901,55	14,46%
c) Trabajos realizados por otras empresas	-814.858,00	-968.150,37	118,81%
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>38.541.487,00</b>	<b>38.192.041,06</b>	<b>99,09%</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	75.179,00	1.282,95	1,71%
b) Subvenciones y otras transferencias	2.692.170,00	1.735.522,22	64,47%
c) Transferencias de financiación	35.774.138,00	36.455.235,89	101,90%
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-33.865.834,00</b>	<b>-33.456.961,92</b>	<b>98,79%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-25.381.197,00	-25.448.946,89	100,27%
b) Cargas sociales	-8.484.637,00	-8.008.015,03	94,38%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-3.504.923,00</b>	<b>-3.702.221,14</b>	<b>105,63%</b>
a) Servicios exteriores	-3.475.467,00	-3.667.926,33	105,54%
b) Tributos	-29.456,00	-21.823,66	74,09%
c) Pérdidas, deterioro, variación provis. por operaciones comerciales	0,00	-12.471,15	
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-2.583.294,00</b>	<b>-2.419.591,31</b>	<b>93,66%</b>
<b>9. Imputación de subvenc. de inmoviliz. no financ. y otras</b>	<b>2.533.970,00</b>	<b>2.372.164,15</b>	<b>93,61%</b>
<b>11. Resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.114,14</b>	
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	2.114,14	
<b>12. Gastos por Ayudas y otros</b>	<b>0,00</b>	<b>-933,00</b>	
a) Ayudas monetarias	0,00	-933,00	
<b>13. Otros Resultados</b>	<b>0,00</b>	<b>-948,14</b>	
a) Gastos Excepcionales	0,00	-31.876,63	
b) Ingresos Excepcionales	0,00	30.928,49	
<b>A.1) Resultados de explotación</b>	<b>54.101,00</b>	<b>2.761,69</b>	<b>5,10%</b>
<b>14. Ingresos Financieros</b>	<b>899,00</b>	<b>524,22</b>	<b>58,31%</b>
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	899,00	524,22	58,31%
b1) De empresas del grupo y asociadas	899,00	0,00	0,00%
b2) De terceros	0,00	524,22	
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>-55.000,00</b>	<b>-3.285,91</b>	<b>5,97%</b>
b) Por deudas con terceros	-55.000,00	-3.285,91	5,97%
<b>A.2) Resultado financiero</b>	<b>-54.101,00</b>	<b>-2.761,69</b>	<b>5,10%</b>
<b>A.3) Resultado antes de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>A.4) Resultado del ejercicio procedente de operac. contin.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

- La menor ejecución del presupuesto en ingresos de explotación, proveniente de subvenciones de la Junta de Andalucía y de

Transferencias de financiación, se ve justificada por la disminución en los gastos de personal.

- Los gastos financieros apenas existen en comparación con lo presupuestado (55.000€ frente a 3.285,22 €), junto a unos ingresos financieros algo inferiores a lo presupuestado (899€ frente a 524,22€) hacen que tenga que ser compensado por el resultado de explotación positivo para poder quedar el resultado del ejercicio en tablas (0,00€).
- El Resultado antes de impuestos es el esperado, 0,00 €. Andalucía Emprende es una Entidad que no espera obtener beneficios para cumplir con su objeto social, compensando el resultado de explotación con el resultado financiero a través de estos ingresos de explotación y financieros ya comentados.

• **2019:**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2019	LIQUIDACIÓN 2019	% EJECUCIÓN
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>30.378,00</b>	<b>30.378,05</b>	<b>100,00%</b>
c) Prestaciones de servicios	30.378,00	30.378,05	100,00%
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-1.062.440,00</b>	<b>-643.674,42</b>	<b>60,58%</b>
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-357.187,00	-75.970,99	21,27%
c) Trabajos realizados por otras empresas	-705.253,00	-567.703,43	80,50%
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>38.216.308,00</b>	<b>37.207.375,67</b>	<b>97,36%</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	30.433,00	-
b) Subvenciones y otras transferencias	442.170,00	196.261,16	44,39%
b.1) De la Junta de Andalucía	379.192,00	196.261,16	51,76%
b.2) De otros	62.978,00	0,00	0,00%
c) Transferencias de financiación	37.774.138,00	36.980.681,51	97,90%
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-33.827.795,00</b>	<b>-33.274.121,66</b>	<b>98,36%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-25.514.334,00	25.387.844,78	-99,50%
b) Cargas sociales	-8.313.461,00	7.886.276,88	-94,86%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-3.306.497,00</b>	<b>-3.300.591,50</b>	<b>99,82%</b>
a) Servicios exteriores	-3.282.997,00	-3.286.584,47	100,11%
b) Tributos	-23.500,00	-14.007,03	59,60%
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-2.648.564,00</b>	<b>-2.416.921,42</b>	<b>91,25%</b>
<b>9. Imputación de subvenc. de inmoviliz. no financ. y otras</b>	<b>2.598.610,00</b>	<b>2.369.032,82</b>	<b>91,17%</b>
<b>12. Gastos por Ayudas y otros</b>	<b>0,00</b>	<b>-20.881,00</b>	-
a) Ayudas monetarias	0,00	-20.881,00	-
<b>13. Resultado excepcional</b>	<b>0,00</b>	<b>49.598,07</b>	-
b) Ingresos Excepcionales	0,00	49.598,07	-
<b>A.1) Resultados de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>194,61</b>	-
<b>12. Ingresos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>324,25</b>	-
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,00	324,25	-
b2) De terceros	0,00	324,25	-
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>-518,86</b>	-
b) Por deudas con terceros	0,00	-518,86	-
<b>A.2) Resultado financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>-194,61</b>	-
<b>A.3) Resultado antes de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-

17. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	-
A.4) Resultado del ejercicio procedente de operac. contin.	0,00	0,00	-
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>

- La menor ejecución del presupuesto en ingresos de explotación, proveniente de subvenciones de la Junta de Andalucía y de Transferencias de financiación, se ve justificada por la disminución en los gastos de personal y en los gastos de aprovisionamiento.
- Se han presupuestado los gastos e ingresos financieros a cero debido a que el resultado de explotación se ha presupuestado de igual forma. En consecuencia, dado que el resultado del ejercicio ha sido de 194,61€, se ha compensado con un resultado financiero negativo de 194,61€, procedente de gastos financieros por valor de 518,86€ e ingresos financieros por valor de 324,25€.
- El Resultado antes de impuestos es el esperado, 0,00 €. Andalucía Emprende es una Entidad que no espera obtener beneficios para cumplir con su objeto social, compensando el resultado de explotación con el resultado financiero a través de estos ingresos de explotación y financieros ya comentados.

● **Junio de 2020:**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2020	LIQUIDACIÓN jun-2020	LIQUIDACIÓN 2020 <sup>1</sup>	% EJECUCIÓN <sup>2</sup>
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>30.378,00</b>	-	-	-
c) Prestaciones de servicios	30.378,00	-	-	-
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-720.287,00</b>	<b>18.923,09</b>	<b>37.846,18</b>	<b>5,25%</b>
a) Consumo de mercancías	-720.287,00	18.923,09	37.846,18	5,25%
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>38.577.222,00</b>	-	-	-
b) Subvenciones y otras transferencias	84.461,00	-	-	-
b.2) De otros	84.461,00	-	-	-
c) Transferencias de financiación	38.492.761,00	-	-	-
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-34.546.418,00</b>	<b>14.537.470,29</b>	<b>29.074.940,58</b>	<b>84,16%</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-25.940.795,00	11.015.360,00	22.030.720,00	84,93%
b) Cargas sociales	-8.605.623,00	3.522.110,29	7.044.220,58	81,86%
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-3.292.047,00</b>	<b>857.401,36</b>	<b>1.714.802,72</b>	<b>52,09%</b>
a) Servicios exteriores	-3.271.097,00	855.453,41	1.710.906,82	52,30%
b) Tributos	-20.950,00	1.947,95	3.895,90	18,60%
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-2.529.442,00</b>	-	-	-
<b>9. Imputación de subvenc. de inmoviliz. no financ. y otras</b>	<b>2.480.594,00</b>	-	-	-
a) Subvenciones procedentes de la Junta de Andalucía	1.257.965,00	-	-	-
c) Subvenciones y transferencias procedentes de otras entid.	1.222.629,00	-	-	-
<b>A.1) Resultados de explotación</b>	<b>0,00</b>	-	-	-
<b>12. Ingresos Financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-	-
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-	-
<b>A.2) Resultado financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-	-
<b>A.3) Resultado antes de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-	-

<sup>1</sup> La liquidación de 2020 es una estimación que resulta de multiplicar por dos lo ejecutado a junio de 2020.

<sup>2</sup> Para el porcentaje de ejecución se utiliza la estimación de liquidación a diciembre de 2020

17. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	-	-
A.4) Resultado del ejercicio procedente de operac. contin.	0,00	0,00	-	-
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		

- El presupuesto para Consumo de mercancías es muy superior al de años anteriores y se eliminan los gastos de los Trabajos realizados por otras empresas. Pese a ello, a mitad de año se ha liquidado únicamente el 2,63% de lo presupuestado.
- Se compensan los gastos e ingresos de explotación presupuestados y, por ende, el resultado de explotación presupuestado es de 0,00 euros.
- Doblando lo ejecutado hasta junio de 2020, a final de año habría un gasto en Servicios Exteriores de 1.710.906,82 €, suponiendo únicamente un 52,08% del total presupuestado para 2020. De igual forma, se darían unos gastos de personal de 29.074.940,58 €, que suponen un 84,16% de lo presupuestado. Por último, la ejecución del presupuesto de Aprovisionamiento sería de 37.486,18 € (el 5,25% de lo presupuestado).
- Se han presupuestado los gastos e ingresos financieros a cero debido a que el resultado de explotación se ha presupuesto de igual forma.

De igual forma, se detecta una diferencia de la amortización durante los años 2018 y 2019, que se ve justificada por la ampliación de plazos de las subvenciones concedidas en el año 2017. Esto es, se han aprobado subvenciones que no han sido ejecutadas en plazo, requiriendo ampliaciones del plazo.

## Anexo VI. Indicadores de gestión y seguimiento

El detalle de los indicadores de gestión implementados por Andalucía Emprende se lleva a cabo a continuación:

1. Promover la actitud emprendedora respondiendo a los retos reales de la economía y sociedad andaluza			
OBJETIVO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO	GRADO DE CONSECUCCIÓN
1.1 - Inspirar a la comunidad en general sensibilizada en los valores del emprendimiento	1.1.1 - Número de personas inspiradas (hombres y mujeres)	110.000	56.604 (51,46%)
	1.1.2 - Número de actuaciones de eventos digitales	3.000	1.669 (55,63%)
1.2 - Inspirar a la comunidad educativa sensibilizada en los valores del emprendimiento	1.2.1 - Número de estudiantes inspirados (hombres y mujeres)	80.000	25.426 (31,78%)
1.3 - Unir el talento y el conocimiento con las empresas y sus necesidades reales	1.3.1 - Número de alumnado en prácticas (hombres y mujeres). Número de ideas convertidas en negocio	100	0 (0%)
1.4 - Promover el autoempleo desde el trabajo autónomo y la economía social	1.4.1 - Número de participantes en aceleradoras para la Empleabilidad (hombres y mujeres)	300	0 (0%)
2. Impulso y apoyo a la actividad de proyecto de autoempleo, trabajo autónomo y economía social			
OBJETIVO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO	GRADO DE CONSECUCCIÓN
2.1 - Apoyar a las personas a convertir sus ideas en proyectos emprendedores viables, hasta la creación de una empresa	2.1.1 - Número de empresas creadas y asesoradas en el inicio de su actividad emprendedora	12.000	6.799 (56,66%)
2.2 - Dotar a las personas emprendedoras de los instrumentos y conocimientos necesarios para desarrollar sus proyectos	2.2.1 - Número de personas formadas (hombres y mujeres)	20.000	23.205 (116,03%)
	2.2.2 - Número de incentivos/financiación tramitados	10.000	13.850 (138,50%)
2.3 - Acompañar a las empresas	2.3.1 - Número de empresas incubadas y pre-incubadas (adscritas)	800	935 (116,88%)
3. Comunidad emprendedora e Inteligencia			
OBJETIVO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO	GRADO DE CONSECUCCIÓN
3.1 - Facilitar el acceso open data al conocimiento y la inteligencia emprendedora	3.1.1 - Número de entradas al Observatorio/Banco de Emprendimiento	5.000	6.314 (126,28%)
	3.1.2 - Número de descargas del observatorio de la actividad emprendedora / investigación y estudios / monografías		
	3.1.3 - Número de visitas únicas al observatorio de la actividad emprendedora / investigación y estudios / monografías	Sin objetivo establecido. Indicador adicional	11.852
3.2 - Conexión digital y participación del ecosistema emprendedor a través de redes colaborativas	3.2.1 - Número de usuarios de la Comunidad y Plataforma	15.000	7.096 (47,31%)
	3.2.2 - Número de personas seguidoras en redes sociales	Sin objetivo establecido	174.600 entre todas las RRSS
3.3 - Dar visibilidad y reconocer el talento de las personas emprendedoras	3.3.1 - Número de candidaturas a premios y reconocimientos	400	401 (100,25%)
3.4 - Compartir experiencias de valor	3.4.1 - Número de experiencias y testimonios de personas emprendedoras	400	725 (181,25%)
4. Eficiencia, transparencia, buen gobierno y ODS			
OBJETIVO ANUAL	INDICADOR	OBJETIVO	GRADO DE CONSECUCCIÓN
4.1 - Implementación de nuevo manual de procesos de gestión eficiente	4.1.1 - Número de nuevos procesos de gestión eficiente activados	15	0 (0%)
4.2 - Ratios de medición y control de impacto de gestión eficiente	4.2.1 - Número de indicadores/ratios activados	15	0 (0%)
4.3 - Formación y sensibilización en transparencia	4.3.1 - Porcentaje de la plantilla formada/sensibilizada	70%	55% (77,94%)
	4.3.2 - Número de cursos impartidos	4	1 (25%)
4.4 - Afianzar la rendición de cuentas	4.4.1 - Número de documentos actualizados publicados en el Portal de Transparencia	50	80 (160%)

4.5 - Mayor orientación de la web institucional a la ciudadanía	4.5.1 - Número de mejoras de servicios y contenidos en web institucional	15	15 (100%)
4.6 - Contribución a la consecución de ODS	4.6.1 - Número de ODS incorporados en actuaciones internas de gestión	7	0 (0%)
	4.6.2 - Número de ODS visibilizados	10	0 (0%)

*El grado de consecución se obtiene del "Avance seguimiento Plan Actuación 2020" para el periodo 01.12.2019 - 25.09.2020 (10 meses)*

## Anexo VII. Análisis de competencias de Andalucía Emprende

Las competencias delegadas por parte de la Junta de Andalucía a la Fundación son las que siguen:

- La promoción de la cultura y actividad emprendedora en el ámbito que conforman los grupos profesionales de la sociedad andaluza.
- La gestión, coordinación y desarrollo de redes territoriales de apoyo a personas emprendedoras y empresas.
- La gestión y desarrollo de campañas de promoción y difusión de la cultura y la realidad emprendedora y empresarial.
- La promoción, desarrollo y divulgación de las características, potencialidades y valores de la economía social, así como el fomento de la creación de empresas y empleo dentro de este modelo económico.
- El asesoramiento, formación y apoyo a colectivos prioritariamente jóvenes, para la creación y desarrollo de empresa.
- La potenciación del tejido empresarial, a través del apoyo a colectivos emprendedores, propiciando la formación y ayudando a la inversión inicial, mediante la tutela de las empresas que se creen.
- La gestión, promoción y desarrollo de dispositivos, infraestructuras e instalaciones para el emprendimiento.
- La solicitud y gestión de programas formativos.
- La solicitud y gestión de programas Comunitarios vinculados a los objetivos y fines que tiene asignados.
- La participación en proyectos de cooperación al desarrollo en materias relacionada con sus fines. La cooperación con las autoridades e instituciones locales, provinciales, autonómicas y nacionales, así como con Asociaciones o Fundaciones privadas sin ánimo de lucro, dedicadas a actividades paralelas, semejantes, complementarias, accesorias o concurrentes, en el diseño y realización de proyectos y programas de desarrollo local, planes de formación, campañas de dinamización del espíritu emprendedor y fomento de la investigación en cuantos temas sean de interés para la economía social.
- La promoción de actuaciones dirigidas a conseguir un mayor desarrollo endógeno del territorio mediante el impulso de la actividad económica y la creación de empleo

- La información y el asesoramiento sobre todos los instrumentos de apoyo a la creación de empleo y al desarrollo del tejido empresarial de Andalucía.
- La promoción de proyectos y de otras iniciativas de desarrollo local.
- La prospección y el estudio de necesidades de los sistemas productivos de Andalucía, con el fin de promover estrategias de desarrollo.
- La promoción del autoempleo, mediante la oferta de servicios de atención personalizada.
- La dinamización y mejora de la competitividad de las Pymes en el territorio, para su adaptación a las nuevas condiciones de la economía en un mercado más amplio de carácter globalizado.
- Cualquier otra finalidad que esté dentro de los fines fundacionales.

## Anexo VIII. Análisis de tendencias

Analizando las principales tendencias que tiene impacto en el ecosistema emprendedor de Andalucía y en la propia Fundación son reseñables los aspectos:

- El COVID-19 ha afectado sustancialmente al emprendimiento en España, principalmente durante los meses de confinamiento (marzo, abril y mayo). Durante este periodo de tiempo se ha reducido el número de empresas constituidas en España en un 51,82% con respecto al mismo periodo en 2019 (12.866 empresas en 2020 frente a 26.705 en 2019). Pese a ello, de junio a septiembre destaca una mejoría en el número de empresas constituidas superando el mismo periodo en 2019 por un 1,13% (26.715 empresas en 2019 frente a 26.413 en 2020).
- La Junta de Andalucía está llevando a cabo iniciativas centradas en la transformación digital como son la Estrategia de Impulso Sector TIC Andalucía 2020 y el Plan de Acción de Empresa Digital. En este sentido, la Fundación ofrece varios cursos de formación para abordar el reto de la transformación digital en las empresas.
- En Andalucía hay un total de población cercana a los 8,4 millones de personas. Si se tiene en consideración que Andalucía Emprende cuenta con un total de 262 CADEs, hay un CADE por cada 32.115 habitantes. Destaca el perfil de sus promotores, siendo en su mayoría personas jóvenes (61,44% menor de 40 años).

### Impulso político:

En Andalucía existen iniciativas políticas que van encaminadas al apoyo del emprendimiento, destacando entre ellas:

- La Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento que busca fomentar la creación de autoempleo, reconociendo la actividad emprendedora como opción laboral y garantizar la igualdad de oportunidades y potenciar el emprendimiento rural y el femenino. En este sentido, es Andalucía Emprende la entidad designada por esta ley para la prestación de los servicios definidos en ella.
- A nivel nacional, destaca la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Esta Ley se promulgó con la intención de fomentar la creación de nuevas empresas, sobre todo para el tipo de empresario pequeño, autónomo, y que éste se viera arropado por el legislador facilitándole todos los trámites, reducción de costes para la propia creación de la

empresa, en definitiva, eliminar trabas administrativas, creando puntos de atención al emprendedor (PAE) y pudiendo realizar la mayoría de los trámites telemáticamente, incluso la creación de la nueva empresa a través del portal. En este sentido, la Fundación está acreditada como punto de atención al emprendedor permitiendo agilizar los trámites para la creación de empresas.

Por otro lado, tras las últimas elecciones andaluzas en diciembre de 2018, el nuevo Gobierno de la Junta de Andalucía ha puesto en marcha la elaboración del primer Plan General de Emprendimiento de Andalucía que potenciará la innovación empresarial en la comunidad y ofrecerá a los emprendedores itinerarios con recursos de apoyo.

### **Financiación:**

En cuanto a la financiación europea, destaca el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), que proporciona apoyo financiero para fortalecer la cohesión socioeconómica dentro de la Unión Europea, corrigiendo los principales desequilibrios entre sus regiones.

También se debe tener en cuenta el Fondo Social Europeo (FSE) que apoya la creación de empleo, ayuda a las personas a conseguir mejores puestos de trabajo y garantiza oportunidades laborales más justas para todos los ciudadanos de la UE. Financiados por este fondo, hay iniciativas como Programa De Apoyo Empresarial A Las Mujeres (PAEM) dirigido a apoyo de la mujer emprendedora.

A su vez, destaca el Programa para Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME) de la UE para la Competitividad de las Empresas y las PYME que ayuda a los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas a empezar a operar, acceder a financiación e internacionalizarse, además de apoyar a las autoridades a mejorar el entorno empresarial y facilitar el crecimiento económico de la Unión Europea.

### **Evaluación de objetivos fijados:**

A modo comparativo con los objetivos de Andalucía Emprende, se hace mención a los objetivos fijados por el Plan España Emprende establecido por la Cámara de Comercio para contribuir a la puesta en marcha de nuevas actividades empresariales, incidiendo de modo especial en su sostenibilidad y competitividad a largo plazo. Los objetivos son los que siguen:

- La integración de los servicios necesarios para atender al conjunto de fases en que se distribuye el proceso de emprendimiento.
- Propiciar la utilización de nuevas tecnologías.

- El uso integrado de los canales presencial y online con plena coherencia e imbricación.
- La adaptación de los servicios prestados a las peculiaridades y necesidades de los diferentes territorios en que se desarrolla la actuación.

## Anexo IX. Mapa de recursos por provincia

Provincia	Empleados	Provincia	Empleados
<b>MÁLAGA</b>	<b>116</b>	<b>CÓRDOBA</b>	<b>102</b>
Administrativo	1	Administrativo	1
Coordinador	2	Administrativo Dirección CADE	1
Ordenanza	1	Coordinador	2
Personal Administrativo	10	Ordenanza	1
Responsable de Sede	1	Personal Administrativo	15
Responsables Técnicos	15	Responsables Técnicos	10
Responsables Técnicos (implantación)	9	Responsables Técnicos (implantación)	8
Técnico Medio	24	Técnico Medio	34
Técnico Servicios Centrales	1	Técnico Servicios Centrales	1
Técnico Superior	50	Técnico Superior	29
Técnico/a en Inversiones/Emprendedores	2	<b>GRANADA</b>	<b>118</b>
<b>SEVILLA</b>	<b>125</b>	Administrativo	1
Administrativo Dirección CADE	1	Administrativo Dirección CADE	1
Coordinador	2	Coordinador	2
Personal Administrativo	26	Ordenanza	1
Responsables Técnicos	13	Personal Administrativo	19
Responsables Técnicos (implantación)	11	Responsables Técnicos	6
Técnico Medio	40	Responsables Técnicos (implantación)	8
Técnico Servicios Centrales	2	Técnico Medio	48
Técnico Superior	30	Técnico Servicios Centrales	1
<b>HUELVA</b>	<b>64</b>	Técnico Superior	31
Administrativo Dirección CADE	1	<b>JAÉN</b>	<b>111</b>
Coordinador	2	Administrativo	1
Personal Administrativo	7	Administrativo Dirección CADE	1
Responsables Técnicos	6	Coordinador	2
Responsables Técnicos (implantación)	6	Personal Administrativo	13
Técnico Medio	23	Responsables Técnicos	13
Técnico Servicios Centrales	1	Responsables Técnicos (implantación)	12
Técnico Superior	18	Técnico Medio	33
<b>ALMERÍA</b>	<b>73</b>	Técnico Servicios Centrales	2
Administrativo Dirección CADE	1	Técnico Superior	34
Coordinador	2	<b>CÁDIZ</b>	<b>105</b>
Personal Administrativo	11	Administrativo	1
Responsables Técnicos	13	Administrativo Dirección CADE	1
Responsables Técnicos (implantación)	8	Coordinador	2
Técnico Medio	20	Ordenanza	2
Técnico Superior	17	Personal Administrativo	29
		Responsables Técnicos	9
		Responsables Técnicos (implantación)	5
		Técnico Medio	34
		Técnico Servicios Centrales	1
		Técnico Superior	19

Si analizamos el número de empleados por área, obtenemos los siguientes datos:

Unidad	Personal de Estructura	Total
<b>0-DIRECCIÓN GERENCIA</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
0.1-ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA	3	
0.2-ÁREA DE COMUNICACIÓN	7	
0.3-ÁREA RELACIONES LABORALES Y PREVENCIÓN	7	
0.4-ÁREA DE CONTRATACIÓN	3	
<b>1-DIRECCIÓN DE CULTURA EMPRENDEDORA, INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
1.1-ÁREA DE CULTURA EMPRENDEDORA	8	
1.2-ÁREA DE CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA	5	
<b>2-DIRECCIÓN DE RED</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
2.1-ÁREA DE GESTIÓN DE RED	9	
2.2-ÁREA DE EMPRENDEDORES	5	
<b>3-DIRECCIÓN ECONOMICO-FINANCIERO</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
3.1-ÁREA DE CONTABILIDAD, AUDITORIA Y APLICACIONES	7	
3.2-ÁREA DE CONTROL DE PRESUPUESTO Y JUSTIFICACIÓN	7	
<b>4-DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
4.1-ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN	7	
4.2-ÁREA DE FORMACIÓN A EMPRENDEDORES E INTERNA	5	
<b>5-UCI</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>6-ÁREA DE TECNOLOGIA</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>101</b>

Si analizamos el personal de Servicios Centrales por puesto de trabajo, obtenemos los siguientes datos:

Puesto SSCC	Empleados
Administrativo	5
Conductor	1
Director de Área	1
Directora de Área	2
Directora Gerente	1
Jefe Proyecto	13
Personal administrativo	2
Responsable Área	10
Responsable Técnico	4
Responsable Técnico Implantación	5
Secretaria Dirección	1
Secretaria Dirección/Gerencia	4
Técnico informático Provincial	8
Técnico Medio	2
Técnico SPP Occidental	1
Técnico SPP Oriental	1
Técnico SSCC	33
Técnico Superior	7
<b>Total</b>	<b>101</b>

## Anexo X. Ratios de eficiencia

### Ratios por provincia en 2019:

Provincia	Coste por empleado	Constituciones por empleado	Servicios por empleado	Población atendida por empleado	Coste por Servicio	Coste por empresa constituida
ALMERIA	40.024,50 €	9,43	114,22	14.046,51	350,41 €	58,95 €
CADIZ	35.161,58 €	14,49	195,08	10.844,94	180,24 €	23,57 €
CORDOBA	38.106,16 €	13,71	92,61	19.366,48	411,48 €	27,26 €
GRANADA	36.321,28 €	13,20	100,29	5.897,10	362,16 €	23,52 €
HUELVA	39.851,70 €	13,77	123,52	5.431,86	322,65 €	45,23 €
JAEN	39.551,69 €	10,31	85,40	7.839,43	463,15 €	34,57 €
MALAGA	40.750,46 €	20,99	124,66	19.843,54	326,90 €	17,03 €
SEVILLA	36.611,98 €	20,18	213,49	35.413,87	171,49 €	14,52 €

El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

Los costes por provincia han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

### Ratios por CADE:

Provincia	CADE	Coste por empleado	Constituciones por empleado	Servicios por empleado	Población atendida por empleado	Coste por Servicio	Coste por empresa constituida
ALMERIA	ABRUCENA	39.643,86 €	11,00	82,00	1.202,00	483,46 €	3.603,99 €
ALMERIA	ADRA	48.369,47 €	20,00	392,00	25.148,00	123,39 €	2.418,47 €
ALMERIA	ALBOX	48.143,33 €	10,00	255,50	5.902,50	188,43 €	2.407,17 €
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-HUJEAR	62.406,11 €	3,00	31,00	3.641,00	2.013,10 €	20.802,04 €
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-PABLO PICASSO	29.927,00 €	8,75	53,25	910,25	562,01 €	855,06 €
ALMERIA	ALMERIA-IAJ	49.954,76 €	46,50	275,50	99.266,50	181,32 €	537,15 €
ALMERIA	ALMERIA-PITA	46.077,00 €	5,00	84,00	198.533,00	548,54 €	9.215,40 €
ALMERIA	ALMERIA-PUERTO	51.809,65 €	0,18	4,91	18.048,45	10.553,82 €	25.904,83 €
ALMERIA	BERJA	37.586,99 €	30,50	356,50	6.207,50	105,43 €	616,18 €
ALMERIA	CANTORIA	45.046,24 €	8,00	95,00	3.204,00	474,17 €	5.630,78 €
ALMERIA	CARBONERAS	55.845,19 €	25,00	220,00	8.004,00	253,84 €	2.233,81 €
ALMERIA	CUEVAS DEL ALMANZORA	53.728,27 €	12,00	193,00	14.081,00	278,38 €	4.477,36 €
ALMERIA	EL EJIDO	21.511,98 €	12,50	145,75	20.898,50	147,60 €	430,24 €
ALMERIA	HUERCAL DE ALMERIA	36.198,43 €	13,75	81,75	4.412,75	442,79 €	658,15 €
ALMERIA	HUERCAL-OVERA	32.605,74 €	5,25	97,25	4.781,75	335,28 €	1.552,65 €
ALMERIA	LAJJAR DE ANDARAX	58.730,45 €	13,00	61,00	1.536,00	962,79 €	4.517,73 €
ALMERIA	NIJAR	40.831,71 €	12,00	50,75	7.665,75	804,57 €	850,66 €
ALMERIA	OLLULA DEL RIO	36.634,08 €	6,50	49,00	3.105,00	747,63 €	2.818,01 €
ALMERIA	PECHINA	42.872,53 €	3,50	126,50	2.018,50	338,91 €	6.214,65 €
ALMERIA	PULPI	34.455,80 €	2,00	80,00	10.055,00	430,70 €	17.227,90 €
ALMERIA	PURCHENA	34.960,11 €	3,00	21,25	404,50	1.645,18 €	2.913,34 €
ALMERIA	ROQUETAS DE MAR	42.591,41 €	30,50	581,50	48.400,00	73,24 €	698,22 €
ALMERIA	SERON	31.563,89 €	3,00	28,50	1.020,50	1.107,50 €	5.260,65 €
ALMERIA	TABERNAS	22.747,64 €	5,00	55,00	1.844,00	413,59 €	2.274,76 €
ALMERIA	TURRE	32.272,99 €	2,00	30,00	1.774,50	1.075,77 €	8.068,25 €
ALMERIA	VELEZ RUBIO	33.486,77 €	3,60	172,40	1.311,00	194,24 €	1.860,38 €
ALMERIA	VERA	44.815,84 €	28,00	234,00	8.226,00	191,52 €	800,28 €
ALMERIA	VICAR	41.785,10 €	3,50	86,00	13.014,00	485,87 €	5.969,30 €
ALMERIA	ZURGENA	54.044,80 €	1,00	114,00	3.005,00	474,08 €	54.044,80 €
CADIZ	ALCALA DE LOS GAZULES	26.152,82 €	7,00	95,00	1.739,67	275,29 €	1.245,37 €
CADIZ	ALGECIRAS	35.845,72 €	9,38	165,25	15.244,63	216,92 €	477,94 €
CADIZ	ARCOS DE LA FRONTERA	35.196,47 €	21,67	205,00	10.233,33	171,69 €	541,48 €
CADIZ	BARBATE	22.169,96 €	13,50	223,00	5.629,50	99,42 €	410,55 €
CADIZ	BENALUP-CASAS VIEJAS	29.915,95 €	6,50	182,50	3.464,50	163,92 €	2.301,23 €
CADIZ	CADIZ	43.167,90 €	8,23	79,38	8.925,15	543,78 €	403,44 €
CADIZ	CHICLANA	35.689,96 €	13,00	193,83	14.081,50	184,13 €	457,56 €
CADIZ	CHIPIONA	31.492,66 €	32,00	949,00	19.123,00	33,19 €	984,15 €
CADIZ	EL BOSQUE	53.308,09 €	11,00	116,00	2.145,00	459,55 €	4.846,19 €
CADIZ	EL PUERTO DE SANTA MARIA	33.709,33 €	23,50	197,67	14.734,17	170,54 €	239,07 €
CADIZ	JEREZ DE LA FRONTERA	37.365,68 €	19,10	240,60	21.274,90	155,30 €	195,63 €
CADIZ	LA BARCA DE LA FLORIDA	31.376,31 €	9,00	230,00	2.018,00	136,42 €	1.743,13 €
CADIZ	LA LINEA DE LA CONCEPCION	26.959,33 €	14,50	255,50	15.786,75	105,52 €	464,82 €
CADIZ	MEDINA-SIDONIA	32.034,63 €	12,00	231,33	3.902,67	138,48 €	889,85 €
CADIZ	OLVERA	34.133,33 €	15,00	100,00	2.028,25	341,33 €	568,89 €
CADIZ	PRADO DEL REY	35.975,32 €	7,67	151,00	1.868,33	238,25 €	1.564,14 €
CADIZ	PUERTO REAL	43.333,60 €	6,00	64,50	10.406,75	671,84 €	1.805,57 €
CADIZ	ROTA	16.605,89 €	16,00	270,50	14.554,50	61,39 €	518,93 €
CADIZ	SAN FERNANDO	33.380,74 €	16,71	260,29	13.568,43	128,25 €	285,31 €
CADIZ	SAN JOSE DEL VALLE	N/A	N/A	N/A	N/A	0,03 €	N/A
CADIZ	SAN MARTIN DEL TESORILLO	30.381,15 €	16,00	304,00	1.376,50	99,94 €	949,41 €
CADIZ	SAN ROQUE	29.363,21 €	23,00	262,75	7.804,50	111,75 €	319,17 €
CADIZ	SANLUCAR DE BARRAMEDA	31.355,00 €	35,00	383,50	34.342,00	81,76 €	447,93 €

Provincia	CADE	Coste por empleado	Constituciones por empleado	Servicios por empleado	Población atendida por empleado	Coste por Servicio	Coste por empresa constituida
CADIZ	UBRIQUE	34.779,61 €	19,67	158,33	5.532,33	219,66 €	589,48 €
CADIZ	VEJER DE LA FRONTERA	107.159,24 €	26,00	724,00	12.624,00	148,01 €	4.121,51 €
CADIZ	VILLAMARTIN	32.498,57 €	9,20	91,00	2.430,00	357,13 €	706,49 €
CORDOBA	ADAMUZ	37.264,71 €	4,50	63,00	2.096,00	591,50 €	4.140,52 €
CORDOBA	AGUILAR DE LA FRONTERA	34.874,97 €	7,00	33,00	13.328,00	1.056,82 €	4.982,14 €
CORDOBA	ALMODOVAR DEL RIO	35.505,63 €	41,00	199,00	7.937,00	178,42 €	865,99 €
CORDOBA	AÑORA	52.584,86 €	12,00	43,00	1.527,00	1.222,90 €	4.382,07 €
CORDOBA	BAENA	37.561,53 €	9,17	52,50	3.214,00	715,46 €	682,94 €
CORDOBA	BENAMEJI	50.070,12 €	27,00	330,00	4.966,00	151,73 €	1.854,45 €
CORDOBA	CABRA	36.249,38 €	12,40	79,00	4.068,20	458,85 €	584,67 €
CORDOBA	CASTRO DEL RIO	N/A	N/A	N/A	N/A	0,03 €	N/A
CORDOBA	CORDOBA-IAJ	33.744,72 €	6,50	26,50	162.850,50	1.273,39 €	2.595,75 €
CORDOBA	CORDOBA-PROVINCIAL	41.862,82 €	23,06	74,06	19.158,88	565,26 €	106,79 €
CORDOBA	CORDOBA-PROYECTO LUNAR	30.020,13 €	8,67	70,67	108.567,00	424,81 €	1.154,62 €
CORDOBA	CORDOBA-RABANALES	29.518,31 €	6,50	44,50	162.850,50	663,33 €	2.270,64 €
CORDOBA	CORDOBA-UNIVERSIDAD	N/A	N/A	N/A	N/A	- €	N/A
CORDOBA	FUENTE PALMERA	48.624,42 €	34,00	105,00	9.783,00	463,09 €	1.430,13 €
CORDOBA	HINOJOSA DEL DUQUE	34.793,94 €	9,50	34,25	1.697,00	1.015,88 €	915,63 €
CORDOBA	IZNAJAR	49.588,19 €	10,00	85,00	4.261,00	583,39 €	4.958,82 €
CORDOBA	LA CARLOTA	37.385,33 €	4,00	27,50	3.515,25	1.359,47 €	2.336,58 €
CORDOBA	LUCENA	35.266,49 €	17,83	57,83	7.100,83	609,80 €	329,59 €
CORDOBA	MONTILLA	34.628,34 €	35,00	645,50	5.714,75	53,65 €	247,35 €
CORDOBA	MONTORO	34.246,85 €	2,20	19,40	1.872,80	1.765,30 €	3.113,35 €
CORDOBA	NUOVA CARTEYA	50.572,89 €	5,00	193,00	5.379,00	262,04 €	10.114,58 €
CORDOBA	PALMA DEL RIO	44.234,95 €	11,14	85,57	3.009,14	516,94 €	567,11 €
CORDOBA	PEÑARROYA-PUEBLONUEVO	40.915,41 €	7,67	49,33	1.782,50	829,37 €	889,47 €
CORDOBA	POSADAS	N/A	N/A	N/A	N/A	6,31 €	N/A
CORDOBA	POZOBLANCO-C/PUENTE GENIL	40.371,92 €	10,00	61,50	8.605,00	656,45 €	2.018,60 €
CORDOBA	POZOBLANCO-C/VIRGEN DE LUNA	33.580,18 €	8,25	63,75	4.302,50	526,75 €	1.017,58 €
CORDOBA	PRIEGO DE CORDOBA	35.883,08 €	10,75	53,50	5.602,00	670,71 €	834,49 €
CORDOBA	PUENTE GENIL	35.050,31 €	15,75	182,50	7.512,00	192,06 €	556,35 €
CORDOBA	RUTE	36.178,71 €	9,33	70,33	3.281,67	514,39 €	1.292,10 €
CORDOBA	SANTAELLA	37.973,31 €	7,50	40,00	2.314,50	949,33 €	2.531,55 €
CORDOBA	VILLANUEVA DE CORDOBA	34.754,77 €	6,00	38,50	4.364,50	902,72 €	2.896,23 €
CORDOBA	VILLAVICIOSA DE CORDOBA	37.180,07 €	7,00	50,00	3.229,00	743,60 €	5.311,44 €
GRANADA	ALBOLOTE	23.588,42 €	8,67	70,33	6.269,33	335,38 €	907,25 €
GRANADA	ALFACAR	33.381,67 €	6,83	38,50	900,00	867,06 €	814,19 €
GRANADA	ALHAMÁ DE GRANADA-C/ BARRANCO DEL ASERRADERO	39.543,14 €	9,00	59,00	5.979,00	670,22 €	4.393,68 €
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-P.I. ALHAMA	43.702,45 €	14,50	120,50	2.989,50	362,68 €	1.506,98 €
GRANADA	ALMUÑECAR	32.361,67 €	16,00	211,50	4.419,00	153,01 €	337,10 €
GRANADA	ALQUIFE	27.643,10 €	5,00	37,00	200,33	747,11 €	1.842,87 €
GRANADA	ARMILLA	30.421,94 €	29,67	123,50	4.029,00	246,33 €	170,91 €
GRANADA	ATARFE	32.047,54 €	9,67	163,83	3.117,67	195,61 €	552,54 €
GRANADA	BAZA	32.161,44 €	12,25	48,50	5.103,00	663,12 €	656,36 €
GRANADA	BENALUJA	38.576,04 €	15,00	124,00	3.318,00	311,10 €	2.571,74 €
GRANADA	CADIAR	35.387,75 €	21,00	179,00	726,50	197,70 €	842,57 €
GRANADA	CHAUGHINA	49.217,99 €	9,00	85,00	2.782,50	579,04 €	2.734,33 €
GRANADA	CUEVAS DEL CAMPO	41.030,31 €	8,00	145,00	1.735,00	282,97 €	5.128,79 €
GRANADA	DURCAL	37.049,98 €	11,50	292,50	3.507,50	126,67 €	1.610,87 €
GRANADA	GRANADA	46.661,74 €	14,00	68,21	16.604,43	684,05 €	238,07 €
GRANADA	GUADIX-1	38.090,51 €	8,50	52,50	4.605,50	725,53 €	1.120,31 €
GRANADA	GUADIX-2	32.111,86 €	8,33	37,00	6.140,67	867,89 €	1.284,47 €
GRANADA	HUESCAR	33.520,39 €	6,60	91,00	1.450,60	368,36 €	1.015,77 €
GRANADA	ILLORA	43.778,53 €	19,00	94,50	5.027,00	463,26 €	1.152,07 €
GRANADA	IZNALLOZ	32.432,40 €	9,50	112,25	1.283,50	288,93 €	853,48 €
GRANADA	LA ZUBIA-C/ MATADERO	30.121,78 €	8,20	74,20	3.831,00	405,95 €	734,68 €
GRANADA	LA ZUBIA-C/ZACATIN	43.085,40 €	21,00	189,00	19.155,00	227,97 €	2.051,69 €
GRANADA	LOJA	33.495,34 €	11,00	133,50	3.390,33	250,90 €	507,51 €
GRANADA	MARACENA	34.112,24 €	23,00	140,00	11.058,00	243,66 €	741,57 €
GRANADA	MONTEICAR	50.129,91 €	13,00	209,00	2.113,00	239,86 €	3.856,15 €
GRANADA	MOTRIL-C/ HORNO NUEVO	37.108,98 €	19,20	138,40	11.604,00	268,13 €	386,55 €
GRANADA	MOTRIL-P.I. EL VADILLO	39.212,28 €	16,00	46,00	19.340,00	852,44 €	816,92 €
GRANADA	ORGIVA	47.432,69 €	68,00	241,00	5.725,00	196,82 €	697,54 €
GRANADA	PADUL	34.153,69 €	5,83	44,17	1.403,33	773,29 €	975,82 €
GRANADA	PINOS PUENTE	50.615,86 €	16,00	65,00	9.930,00	778,71 €	3.163,49 €
GRANADA	SALOBREÑA	35.440,43 €	8,00	78,67	4.127,00	450,51 €	1.476,68 €
GRANADA	SANTA FE	33.675,06 €	14,67	64,17	2.526,17	524,81 €	382,67 €
GRANADA	VILLANUEVA DE MESIA	N/A	N/A	N/A	N/A	474,81 €	N/A
HUELVA	ALMONTE	28.427,47 €	17,00	165,00	12.095,50	172,29 €	836,10 €
HUELVA	ARACENA	35.886,41 €	16,67	99,83	1.351,17	359,46 €	358,86 €
HUELVA	AYAMONTE	43.446,78 €	31,50	311,00	10.473,00	139,70 €	689,63 €
HUELVA	BEAS	52.482,23 €	5,00	33,00	4.257,00	1.590,37 €	10.496,45 €
HUELVA	BOLLULLOS PAR DEL CONDADO	35.252,33 €	13,50	107,50	7.136,00	327,93 €	1.305,64 €
HUELVA	BONARES	35.504,59 €	12,25	95,75	1.514,50	370,81 €	724,58 €
HUELVA	CALA	32.460,86 €	12,50	71,00	583,50	457,20 €	1.298,43 €
HUELVA	CALAÑAS	29.850,94 €	10,75	186,00	697,75	160,49 €	694,21 €
HUELVA	CARTAYA	51.099,64 €	21,00	401,00	19.974,00	127,43 €	2.433,32 €
HUELVA	CHUCENA	44.578,81 €	35,00	680,00	2.222,00	65,56 €	1.273,68 €
HUELVA	CÓRTEGANA	22.214,68 €	-	4,00	4.666,00	5.553,67 €	N/A
HUELVA	GIBRALEON	40.209,22 €	11,50	271,50	6.303,50	148,10 €	1.748,23 €
HUELVA	HUELVA	49.011,29 €	16,88	88,94	8.978,94	551,08 €	181,52 €
HUELVA	ISLA CRISTINA	36.433,18 €	10,00	60,00	10.632,00	607,22 €	1.821,66 €
HUELVA	LEPE	38.421,27 €	7,50	75,00	13.715,50	512,28 €	2.561,42 €
HUELVA	MINAS DE RIOTINTO	34.588,04 €	7,50	342,50	1.924,00	100,99 €	2.305,87 €
HUELVA	NERVA	39.033,61 €	6,33	29,00	1.745,00	1.345,99 €	2.054,40 €
HUELVA	SAN JUAN DEL PUERTO	32.794,02 €	19,00	70,67	3.100,00	464,07 €	575,33 €
HUELVA	VALVERDE DEL CAMINO	37.257,21 €	6,20	48,20	2.564,00	772,97 €	1.201,85 €
HUELVA	VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS	46.321,79 €	9,67	97,00	940,00	477,54 €	1.597,30 €
JAEN	ALCALA LA REAL	34.988,93 €	11,50	154,50	5.401,25	226,47 €	760,63 €
JAEN	ALCAUDETE	40.922,40 €	8,00	118,00	10.498,00	346,80 €	5.115,30 €
JAEN	ANDUJAR-C/ALTOZANO	34.361,16 €	9,60	151,60	7.358,60	226,66 €	715,86 €
JAEN	ANDUJAR-P.I. SANTA URSULA	52.871,85 €	22,00	307,00	36.793,00	172,22 €	2.403,27 €
JAEN	ARJONILLA	57.837,67 €	10,00	65,00	3.575,00	889,81 €	5.783,77 €
JAEN	BAEZA-C/COMPANIA	37.415,20 €	10,50	63,75	3.960,25	586,91 €	890,84 €
JAEN	BAEZA-CARRETERA DE LA YEDRA	38.810,26 €	9,00	84,00	7.920,50	462,03 €	2.156,13 €

Provincia	CADE	Coste por empleado	Constituciones por empleado	Servicios por empleado	Población atendida por empleado	Coste por Servicio	Coste por empresa constituida
JAEN	BAILEN	30.646,70 €	5,80	64,60	3.533,40	474,41 €	1.056,78 €
JAEN	BEAS DE SEGURA	22.587,84 €	16,00	38,00	5.130,00	594,42 €	1.411,74 €
JAEN	CAMPILLO DE ARENAS	49.443,66 €	11,00	49,00	880,00	1.009,05 €	2.247,44 €
JAEN	CASTILLO DE LOCUBIN	13.649,12 €	1,00	29,00	4.058,00	470,66 €	13.649,12 €
JAEN	CAZORLA	41.270,98 €	7,50	140,75	1.860,25	293,22 €	1.375,70 €
JAEN	GUARROMAN	45.827,91 €	11,50	194,00	1.362,00	236,23 €	1.992,52 €
JAEN	HUELMA	31.234,68 €	5,75	60,50	1.444,00	516,28 €	1.358,03 €
JAEN	JAEN-DOCTOR FEDERICO CASTILLO	41.398,62 €	12,71	77,14	8.071,36	536,65 €	232,58 €
JAEN	JAEN-GEOLIT	N/A	N/A	N/A	N/A	6.176,70 €	N/A
JAEN	JAEN-MAGISTERIO	60.251,36 €	6,00	46,00	56.499,50	1.309,81 €	5.020,95 €
JAEN	JODAR	36.118,44 €	8,00	77,00	5.833,50	469,07 €	2.257,40 €
JAEN	LA CAROLINA	39.568,65 €	9,00	59,75	3.815,25	662,24 €	1.099,13 €
JAEN	LINARES-CAMPUS CIENTIFICO TECNOLOGICO	36.320,90 €	14,00	110,00	57.414,00	330,19 €	2.594,35 €
JAEN	LINARES-P.I.	43.698,23 €	22,50	135,75	14.353,50	321,90 €	485,54 €
JAEN	LÓPERA	54.629,09 €	20,00	170,00	3.665,00	321,35 €	2.731,45 €
JAEN	MANCHA REAL	32.955,66 €	4,25	34,00	2.816,00	969,28 €	1.938,57 €
JAEN	MARMOLEJO	42.274,63 €	17,00	130,00	6.812,00	325,19 €	2.486,74 €
JAEN	MÁRTOS	33.830,28 €	14,50	56,00	6.053,75	604,11 €	583,28 €
JAEN	MENGBIBAR	35.796,65 €	13,50	357,00	4.970,50	100,27 €	1.325,80 €
JAEN	NAVAS DE SAN JUAN	49.655,20 €	9,00	47,00	4.517,00	1.056,49 €	5.517,24 €
JAEN	PEAL DE BECERRO	49.864,00 €	15,00	138,00	5.266,00	361,33 €	3.324,27 €
JAEN	PEGALAJAR	52.441,74 €	16,00	62,00	2.919,00	845,83 €	3.277,61 €
JAEN	POZO ALCON	39.852,20 €	7,00	49,00	4.673,00	813,31 €	5.693,17 €
JAEN	PUENTE GENAVE	37.072,97 €	2,80	33,80	431,80	1.096,83 €	2.648,07 €
JAEN	SANTISTEBAN DEL PUERTO	34.660,83 €	5,00	51,67	1.490,67	670,85 €	2.310,72 €
JAEN	SEGURA DE LA SIERRA	49.860,36 €	15,00	64,00	1.790,00	779,07 €	3.324,02 €
JAEN	SILES	71.699,35 €	12,00	92,00	2.241,00	779,34 €	5.974,95 €
JAEN	TORREDEL CAMPO	43.311,42 €	11,00	56,67	4.749,00	764,32 €	1.312,47 €
JAEN	TORREDONJIMENO	34.724,30 €	18,00	80,33	4.565,33	432,25 €	643,04 €
JAEN	UBEDA- P.I. LA ALBERQUILLA	42.680,30 €	11,00	46,50	8.586,25	917,86 €	970,01 €
JAEN	UBEDA-LOS CERROS	39.164,29 €	11,25	54,50	8.586,25	718,61 €	870,32 €
JAEN	VILCHES	50.785,21 €	19,00	95,00	4.436,00	534,58 €	2.672,91 €
JAEN	VILLACARRILLO	33.003,54 €	3,20	33,60	2.145,20	982,25 €	2.062,72 €
JAEN	VILLANUEVA DEL ARZOBISPO	35.107,88 €	5,00	57,00	8.193,00	615,93 €	7.021,58 €
MALAGA	ALGARROBO	35.459,38 €	29,00	185,00	6.444,00	191,67 €	1.222,74 €
MALAGA	ALGATOCIN	N/A	N/A	N/A	N/A	29,80 €	N/A
MALAGA	ALHAURIN DE LA TORRE	35.244,57 €	33,00	109,00	20.172,50	323,34 €	534,01 €
MALAGA	ALHAURIN EL GRANDE	34.770,32 €	38,00	108,50	12.352,50	320,46 €	457,50 €
MALAGA	ALORA	35.567,83 €	13,60	80,80	2.597,00	440,20 €	523,06 €
MALAGA	ALOZAINA	N/A	N/A	N/A	N/A	0,77 €	N/A
MALAGA	ANTEQUERA	39.318,78 €	19,80	285,60	8.247,80	137,67 €	397,16 €
MALAGA	ARCHIDONA	37.691,19 €	12,00	155,00	4.119,00	243,17 €	1.570,47 €
MALAGA	BENALMADENA-AVDA ANTONIO MACHADO	51.109,83 €	27,00	117,00	68.128,00	436,84 €	1.892,96 €
MALAGA	BENALMADENA-GARCIA LORCA	38.897,87 €	33,75	94,00	17.032,00	413,81 €	288,13 €
MALAGA	BENAMOCARRA	34.188,91 €	14,33	116,33	1.003,67	293,89 €	795,09 €
MALAGA	CAMPILLOS	40.785,23 €	11,00	95,33	2.814,67	427,82 €	1.235,92 €
MALAGA	CARTAMA	N/A	N/A	N/A	N/A	- €	N/A
MALAGA	CASABERMEJA	41.018,66 €	9,00	47,00	3.522,00	872,74 €	4.557,63 €
MALAGA	COÍN	34.690,58 €	11,25	55,75	5.536,75	622,25 €	770,90 €
MALAGA	CORTES DE LA FRONTERA	32.048,64 €	5,17	42,67	5.163,83	751,14 €	1.033,83 €
MALAGA	ESTEPONA	33.856,33 €	19,80	69,00	13.657,20	490,67 €	341,98 €
MALAGA	GUARO	32.954,31 €	8,00	29,00	1.130,00	1.136,36 €	2.059,64 €
MALAGA	LA CALA DEL MORAL	46.825,59 €	25,50	175,50	23.589,50	266,81 €	918,15 €
MALAGA	MALAGA-PTA	56.580,22 €	12,89	56,33	63.850,44	1.004,38 €	487,76 €
MALAGA	MARBELLA	60.266,04 €	57,75	270,50	35.846,50	222,79 €	260,89 €
MALAGA	MIJAS	37.009,00 €	22,75	160,50	20.685,50	230,59 €	406,69 €
MALAGA	NERJA	36.733,24 €	-	184,50	10.545,50	199,10 €	N/A
MALAGA	OAL-ANTEQUERA	N/A	N/A	N/A	N/A	- €	N/A
MALAGA	OJEN	N/A	N/A	N/A	N/A	- €	N/A
MALAGA	PUERTO DE MALAGA	45.434,78 €	25,29	156,71	41.046,71	289,92 €	128,35 €
MALAGA	RINCON DE LA VICTORIA	51.030,85 €	30,50	162,00	23.589,50	315,01 €	836,57 €
MALAGA	RIOGORDO	31.469,03 €	16,00	65,67	908,00	479,22 €	655,60 €
MALAGA	RONDA	39.332,82 €	14,83	71,83	5.646,17	547,56 €	441,94 €
MALAGA	TEBA	42.987,32 €	6,67	64,67	1.253,33	664,75 €	2.149,37 €
MALAGA	TORRE DEL MAR	37.142,74 €	25,00	159,00	81.643,00	233,60 €	1.457,71 €
MALAGA	TORREMOLINOS	42.424,72 €	66,00	373,00	34.330,50	113,74 €	321,40 €
MALAGA	TORROX-ISAAC ALBENIZ	38.156,52 €	10,33	29,67	5.744,67	1.286,17 €	1.230,86 €
MALAGA	TORROX-MORCHE	39.443,31 €	45,50	121,50	8.617,00	324,64 €	433,44 €
MALAGA	VELEZ-MALAGA	35.282,52 €	19,44	153,11	9.071,44	230,44 €	201,61 €
MALAGA	VILLANUEVA DE ALGAIIDAS	N/A	N/A	N/A	N/A	94,53 €	N/A
MALAGA	VILLANUEVA DEL TRABUCO	41.819,05 €	15,50	198,50	2.649,50	210,68 €	1.349,00 €
SEVILLA	ALCALA DE GUADAIRA	34.965,01 €	11,40	232,40	15.055,80	150,45 €	613,42 €
SEVILLA	ALCALA DEL RIO	25.083,06 €	2,00	71,00	12.029,00	353,28 €	12.541,53 €
SEVILLA	ARAHAL	32.697,95 €	15,67	67,00	6.508,67	488,03 €	695,70 €
SEVILLA	AZNALCOLLAR	34.748,55 €	-	21,00	6.091,00	1.654,69 €	N/A
SEVILLA	BENACAZON	41.766,67 €	31,00	202,00	7.241,00	206,77 €	1.347,31 €
SEVILLA	CAMAS	25.190,16 €	14,25	105,25	6.877,25	239,34 €	441,93 €
SEVILLA	CANTILLANA	N/A	N/A	N/A	N/A	- €	N/A
SEVILLA	CAÑADA ROSAL	35.784,51 €	25,00	413,00	3.320,00	86,65 €	1.431,38 €
SEVILLA	CARMONA	30.807,56 €	22,00	481,50	7.132,75	63,98 €	350,09 €
SEVILLA	CASARICHE	34.519,53 €	25,00	193,00	5.456,00	178,86 €	1.380,78 €
SEVILLA	CAZALLA DE LA SIERRA	30.352,52 €	5,33	21,00	1.572,67	1.445,36 €	1.897,03 €
SEVILLA	CONSTANTINA	32.910,74 €	12,33	255,67	1.965,33	128,73 €	889,48 €
SEVILLA	DOS HERMANAS	33.593,78 €	36,00	162,86	19.138,29	206,28 €	133,31 €
SEVILLA	ECIJA-C/FRANCIA	32.886,03 €	15,14	99,71	5.696,14	329,80 €	310,25 €
SEVILLA	ECIJA-LA CAMPIÑA	58.049,86 €	32,00	424,00	19.936,50	136,91 €	907,03 €
SEVILLA	EL REAL DE LA JARA	41.631,58 €	14,00	90,00	1.503,00	462,57 €	2.973,68 €
SEVILLA	ESTEPA	37.633,73 €	24,50	831,50	6.252,50	45,26 €	768,04 €
SEVILLA	GERENA	34.040,18 €	13,00	100,33	2.528,33	339,27 €	872,83 €
SEVILLA	HERRERA	52.262,02 €	16,00	99,00	6.461,00	527,90 €	3.266,38 €
SEVILLA	LA PUEBLA DEL RIO	35.858,89 €	8,50	71,50	2.967,00	501,52 €	1.054,67 €
SEVILLA	LA RINCONADA	35.502,46 €	24,75	278,00	9.657,00	127,71 €	358,61 €
SEVILLA	LAS CABEZAS	43.668,82 €	43,00	111,00	16.417,00	393,41 €	1.015,55 €
SEVILLA	LEBRIJA	43.031,07 €	19,67	110,33	9.174,67	390,01 €	729,34 €
SEVILLA	LORA DEL RIO	34.121,70 €	34,00	381,25	4.665,50	89,50 €	250,89 €

Provincia	CADE	Coste por empleado	Constituciones por empleado	Servicios por empleado	Población atendida por empleado	Coste por Servicio	Coste por empresa constituida
SEVILLA	LOS PALACIOS Y VILLAFRANCA	36.042,69 €	27,75	227,75	9.588,50	158,26 €	324,71 €
SEVILLA	MAIRENA DEL ALCOR	50.236,00 €	57,00	348,00	23.550,00	144,36 €	881,33 €
SEVILLA	MARCHENA	33.518,51 €	9,00	188,20	3.891,40	178,10 €	744,86 €
SEVILLA	MONTELLANO	50.541,40 €	33,00	286,00	7.056,00	176,72 €	1.531,56 €
SEVILLA	MORON DE LA FRONTERA	31.452,50 €	17,75	95,00	6.906,75	331,08 €	442,99 €
SEVILLA	OSUNA-C/ ALFAREROS	34.157,72 €	24,50	343,50	8.780,00	99,44 €	697,10 €
SEVILLA	OSUNA-CARPIO	34.157,72 €	19,00	453,50	8.780,00	75,32 €	898,89 €
SEVILLA	PILAS	26.315,61 €	23,00	479,00	13.974,00	54,94 €	1.144,16 €
SEVILLA	SAN JUAN DE AZNALFARACHE	34.597,27 €	22,40	165,20	4.283,20	209,43 €	308,90 €
SEVILLA	SANLUCAR LA MAYOR	42.646,69 €	23,00	156,33	4.602,67	272,79 €	618,07 €
SEVILLA	SEVILLA-CERRO	45.833,41 €	30,80	298,80	137.718,40	153,39 €	297,62 €
SEVILLA	SEVILLA-ESTRATEGIAS	35.819,51 €	39,00	343,33	229.530,67	104,33 €	306,15 €
SEVILLA	SEVILLA-POLIGONO SUR	58.735,37 €	41,00	682,00	688.592,00	86,12 €	1.432,57 €
SEVILLA	SEVILLA-PROYECTO LUNAR	40.998,20 €	8,89	86,00	76.510,22	476,72 €	512,48 €
SEVILLA	SEVILLA-TECNOLOGICO VIDEOJUEGOS	90.212,22 €	15,00	206,00	688.592,00	437,92 €	6.014,15 €
SEVILLA	TOMARES	38.019,43 €	19,00	245,50	6.339,75	154,87 €	500,26 €
SEVILLA	UPO	49.386,67 €	17,00	448,00	133.968,00	110,24 €	2.905,10 €
SEVILLA	UTREIRA	33.564,19 €	26,50	251,25	12.682,00	133,59 €	316,64 €
SEVILLA	VALENCINA DE LA CONCEPCION	20.708,15 €	1,00	41,50	3.875,50	498,99 €	10.354,07 €
SEVILLA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	36.541,27 €	10,00	104,00	4.459,00	351,36 €	3.654,13 €

*El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.*

*Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende*

*Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía*

## Anexo XI. Análisis de funciones duplicadas

Actualmente, existen en Andalucía 3 organismos públicos dedicados al desarrollo de la función emprendedora con ámbito regional:

- **Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza:** Cuenta con 262 Centros Andaluces de Emprendimiento (CADEs) repartidos por toda la Comunidad Autónoma de Andalucía (29 en Almería, 26 en Cádiz, 32 en Córdoba, 33 en Granada, 20 en Huelva, 41 en Jaén, 37 en Málaga, y 44 en Sevilla). Andalucía Emprende ofrece servicios especializados para el emprendedor, tales como creación de planes de viabilidad empresarial, asesoramiento y consultoría, constitución de empresas, mentorización, formación personalizada, información, fomento y educación, talleres y eventos, acceso a ayudas públicas y a la financiación privada, networking con otras empresas y organismos para favorecer la co-creación y la innovación abierta, y, sobre todo, el alojamiento empresarial orientado a la incubación. También ofrece diversos programas como la comunidad emprendedora virtual SOMOS Emprende, la plataforma Hacemos (espacio para la activación de la acción emprendedora, especialmente para jóvenes), Cooperera (para el establecimiento de proyectos de cooperación empresarial), los premios Andalucía Emprende (con 2 categorías: creación y consolidación empresarial, o Andalucía Emprende.TV (primer canal de televisión online sobre el emprendimiento).
- **Red de CEEIs de Andalucía (BIC Andalucía):**
  - **CEEI Bahía Cádiz:** Cuenta con 7 Centros de Emprendimiento (el Puerto de Santa María, Cádiz – Ana de Vía, Cádiz – Parque de Levante, San Fernando, Rota, Jerez de la Frontera, y Chiclana de la Frontera), ofreciendo servicios de creación empresarial (planes de empresa, alojamiento empresarial, financiación privada, ayudas públicas, constitución empresarial(a través del punto PAE-CEEI), mentorización y seguimiento en la gestión del proyecto emprendedor), consolidación de empresas (planes de negocio y estratégicos, consultoría de gestión, calidad, medio ambiente y normalización, análisis económico-financiero, ayudas y subvenciones, financiación, estudios comerciales, planes de marketing y comunicación, patentes y marcas, networking, i+D+i, diagnósticos tecnológicos e internacionalización), servicios B2B de fomento al emprendimiento para otras instituciones, formación, talleres y eventos, proyectos internacionales, de sostenibilidad, e innovadores, así como

una red de Business Angels entre España y Portugal (ESPOBAN).

- **BIC Euronova (Málaga):** Participado por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, IDEA (40%), PROMÁLAGA (40%), y Unicaja (20%), constituye, en sí mismo, un único centro que ofrece servicios de creación de empresas, incubación, incubadora virtual, coworking, salas de reuniones, terraza para eventos, centro de negocios, formación, talleres y eventos, información, consultoría, mentorización, gestión de proyectos, internacionalización, innovación abierta, financiación y acceso a la inversión.
- **BIC Granada:** Centro único desarrollado por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), dedicado a una amplia gama de servicios tecnológicos y de innovación. También cuenta con una incubadora de empresas especializada en la creación y la consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica, especialmente spin-offs universitarios y relacionadas con las ciencias de la vida y la salud (I+D+i en ámbito bio-médico).
- **Cámaras Andalucía:**
  - **Cámara de Almería:** Cuenta con 2 viveros de empresa propios (Almería y Vera, éste último compartido con Andalucía Emprende), además de servicios para el emprendedor de formación específica, asesoramiento personalizado y financiación conjunta con el CDTI y programas de innovación TIC.
  - **Cámara de Cádiz:** Cuenta con 6 viveros (Algeciras, Barbate (compartido con Andalucía Emprende), Jerez de la Frontera, Jimena de la Frontera, San Fernando (compartido con Andalucía Emprende), y Jerez de la Frontera Parque Empresarial), además, ofrece jornadas, talleres y cursos de emprendimiento, apoyo y asesoramiento en todas las fases que componen la vida de la empresa, y una consultoría de proyectos específica, además de un programa de innovación TIC.
  - **Cámara de Córdoba:** Cuenta con 4 antenas (Priego de Córdoba, Hinojosa del Duque, Posadas y Polígono Tecnocórdoba), que ofrecen servicios de fomento y formación al emprendedor, punto de atención al emprendedor, servicios de consultoría, financiación, y un plan de desarrollo tecnológico TIC.

- **Cámara de Granada:** Cuenta con 1 vivero (Guadix) y el Centro de Negocios de Granada (con alquiler de múltiples espacios), y ofrece programas de emprendimiento, asesoramiento TIC, Consultoría de RRHH, financiación y tramitación de subvenciones.
- **Cámara de Huelva:** Cuenta con 2 viveros (Huelva I y Huelva II), así como con servicios de fomento del espíritu emprendedor, ventanilla única del emprendedor (creación de empresas, desarrollo empresarial, información, tramitación documental. Asesoramiento, formación y apoyo a la financiación), e innovación TIC (con un programa específico de ciberseguridad).
- **Cámara de Jaén:** Si bien es verdad que no existe una Cámara provincial en Jaén (única provincia en Andalucía sin Cámara), existen 2 Cámaras locales (Linares y Andújar), contando Jaén con 3 viveros (Andújar, Jaén y Linares), que ofrecen servicios de apoyo al emprendimiento en la creación de empresa, formación, asesoramiento, desarrollo, información, innovación TIC, acceso a subvenciones y financiación.
- **Cámara de Málaga:** Cuenta con 5 viveros de empresa propios (San Pedro Alcántara, Alameda, Alhaurín de la Torre, Humilladero, y Málaga – Galia Center), además de servicios específicos de desarrollo empresarial, creación y consolidación de empresas, acceso a subvenciones y ayudas al emprendimiento, financiación, innovación TIC, fomento, formación, y programas de emprendimiento.
- **Cámara de Sevilla:** Cuenta con 6 viveros de empresa propio (Badolatosa, Arahal, Castilleja de la Cuesta, Nuevo Torneo, Alcalá de Guadaíra, y Sevilla Aeronáutico-Aerópolis), así como servicios especializados para el emprendedor de educación y fomento, jornadas y eventos, ventanilla única empresarial (con creación de empresas, asesoramiento y modelos, microcréditos, seguros de empresa y certificados), y soluciones de transformación digital para las empresas.

Asimismo, existen organismos locales especializados en el desarrollo emprendedor que cuentan con identidad y recursos propios, tales como:

- **Emprende en Linares:** Desarrolla un ecosistema de apoyo a la iniciativa emprendedora y al desarrollo económico en la ciudad de Linares (Jaén), con el objetivo de posicionar a la ciudad como espacio líder en la atracción de emprendedores y de empresas. Cuenta con una incubadora de empresas, un coworking y un vivero tecnológico (especialmente dedicado a la creación de empresas viables), que

ofrecen servicios de mentorización y consultoría, networking, formación empresarial intensiva y acceso a ayudas públicas y a financiación privada a través de un ecosistema de innovación abierta en el que el vivero, la incubadora y el espacio de coworking permiten a los emprendedores y empresas compartir recursos y crear redes de trabajo colaborativas. También cuenta con la conexión con un campus de conocimiento, un Hub de innovación digital y la red de I+D+i y el complejo de laboratorios de la Universidad de Jaén, así como con el centro logístico e industrial de Linares.

- **Instituto Municipal de Desarrollo, Económico y Empleo de Córdoba (IMDEEC):** Si bien el IMDEEC define su ámbito de actividad local en la generación de empleo, la formación, la promoción empresarial y la innovación, también es cierto que el catalizador principal en el que se apalanca es en el emprendimiento. Prueba de ello es su extensa y moderna red de viveros empresariales (son 4: Baobab I y II, Las Lonjas, y Tecnocórdoba). A través de estos viveros, IMDEEC ofrece servicios de atención al emprendedor (diagnósticos y planes de empresa, constitución, y líneas de ayuda), formación especializada, información, programas de fomento al emprendimiento, así como acceso a incentivos y ayudas públicas y a financiación privada basada en micro-créditos. También cuenta con un centro adscrito TIC en el que se fomentan las nuevas tecnologías, la formación, y el emprendimiento tecnológico, basados en modelos de trabajo colaborativos.
- **Promálaga:** Entidad dedicada a la promoción empresarial, la creación de empleo y la atracción del talento en la ciudad de Málaga. Dispone de una red de 12 incubadoras (I+D, Coworking, Excelencia, Álamos, Virreina, Citylab, La Brecha, la Pindola, Humilladero, Teatinos, Soliva, y Saint Exupery) con capacidad para más de 200 empresas. A través de estas incubadoras, Promálaga ofrece servicios de información y asesoramiento empresarial, formación, networking, constitución empresarial, diagnósticos, consolidación empresarial, eventos (ferias, misiones comerciales, adhesión a asociaciones empresariales) y consultoría (marketing, innovación, comunicación, financiación, etc.). También ofrece apoyos en el acceso a ayudas y subvenciones públicas.

Además, existe una numerosa cantidad de coworkings privados independientes, diseminados, especialmente, por los principales núcleos urbanos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que también dan soporte a emprendedores y empresas de nueva creación.

También forman parte del ecosistema emprendedor andaluz los Ayuntamientos, las Universidades y las Escuelas de Negocios, los Parques Tecnológicos e Industriales, entidades financieras, y otros organismos de

la Administración Pública Andaluza. Es por este motivo que Andalucía Emprende presenta diversos convenios de colaboración con otros organismos de especial interés para el emprendimiento, contando con un total de 47 convenios publicados entre 2018 y 2020 (periodo de análisis de esta Auditoría):

- **Ayuntamientos** (46,81%): Principalmente para la cesión de espacios para el emprendimiento y la dinamización del tejido socioeconómico local.
- **Entidades Públicas** (25,53%): Basado en modelos de colaboración con otros organismos andaluces con los que se hayan detectado sinergias en cuanto al desarrollo emprendedor.
- **Entidades financieras** (12,77%): Para dotar de financiación privada basada en micro-créditos, u otros productos financieros para emprendedores con condiciones ventajosas.
- **Universidades** (8,51%): Fomentando el espíritu emprendedor entre los potenciales y futuros emprendedores de Andalucía (e incluso la realización de prácticas de grado/postgrado a través de la Fundación).
- **Otros** (6,38%): Orientado al desarrollo de actividades diversas relacionadas con el emprendimiento.

Resultan de especial mención los convenios firmados por Andalucía Emprende con las siguientes entidades dependientes de la Junta de Andalucía:

- **Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.:**
  - Acercamiento de los Servicios de Extenda a la zona oriental de Andalucía: Firmado el 14 de diciembre de 2016, con una vigencia de 2 años y medio (hasta el 27 de junio de 2019), y sin contraprestación económica entre ambas partes ni coste alguno adicional (ya que dicha colaboración deriva de sus actividades ordinarias), en este convenio se acuerda la colaboración en la prestación de servicios de información, consultoría y promoción de la internacionalización de las empresas andaluzas en la zona oriental de Andalucía, así como la dinamización del espíritu emprendedor, la divulgación, el fomento y el desarrollo empresarial. Todo ello gracias a la autorización administrativa de la Autoridad Portuaria de Almería en relación a la disposición del CADE Puerto de Almería, que proporcionará el espacio físico que posibilite dicha colaboración.

- Desarrollo de jornadas y eventos de impulso y desarrollo empresarial: Firmado el 10 de julio de 2018, con una vigencia de 2 años (prorrogable 2 veces por periodos de 1 año), y sin contraprestación económica entre ambas partes, aunque, en este caso, podría producir gastos de funcionamiento independientes atribuibles al mismo (debido a la creación de nuevas actividades fruto de la colaboración). En este convenio se acuerda la colaboración entre ambas partes en el diseño y realización de actividades relacionadas con el emprendimiento, fomento, divulgación y desarrollo empresarial, así como la dinamización del espíritu emprendedor y promoción de la internacionalización de empresas andaluzas, favoreciendo el desarrollo de dichas actividades.
- **Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA:**
  - Adenda al convenio de colaboración de 04 de junio de 2014 en el marco del Decreto Ley 6/2014 que regula la iniciativa @EMPRENDE+: Firmado el 25 de mayo de 2015, en el que se acuerda la modificación del Convenio de Colaboración por el que se regula la iniciativa @EMPRENDE+ en cuanto a la financiación, régimen de pagos y justificación de los pagos entregados por la Agencia IDEA a Andalucía Emprende, indicando que el 100% del importe recibido deberá justificarse antes del 30 de septiembre de 2015 e indicando el destino de dichos fondos a la finalidad establecida en el Decreto-Ley 6/2014, de 29 de Abril. @EMPRENDE+ es una iniciativa que tiene como finalidad la financiación de los gastos notariales y de registro mercantil derivados de la constitución en Andalucía de una empresa bajo la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada nueva empresa o sociedad laboral limitada, y que tenga domicilio social en Andalucía, facilitando así la creación de empresas de manera gratuita. Aquellas entidades que quieran adherirse a la «Iniciativa @mprende+» se ocuparán de la tramitación de estas ayudas de forma gratuita soportando los gastos administrativos y de gestión que ello suponga (en este caso, la Agencia IDEA y Andalucía Emprende).
- **Cámara de Málaga (Ayuntamiento de Marbella):**
  - Líneas de actuación conjunta en materia de emprendimiento empresarial y actividades de apoyo y dinamización de los viveros de empresas de Marbella y San Pedro de Alcántara: Firmado el 04 de abril de 2016, con una duración de 4 años (prorrogables por un periodo adicional de 4 años), y sin

contraprestación económica alguna entre partes, en este convenio se acuerda llevar a cabo 5 líneas estratégicas a través de ambos viveros (fomento de la cultura emprendedora, capacitación emprendedora, creación y desarrollo empresarial, alojamiento empresarial, y tutorización empresarial). El Ayuntamiento de Marbella cederá a la Cámara de Málaga un despacho en el vivero de Marbella y a Andalucía Emprende la segunda planta del mismo. A cambio, la Cámara de Málaga pondrá a disposición del Ayuntamiento de Marbella y de la Fundación el vivero de San Pedro de Alcántara, cediendo específicamente un despacho en éste a Andalucía Emprende.

Por otro lado, es importante mencionar que, hasta el momento, Andalucía Emprende viene desempeñando servicios de Consolidación Empresarial, basados en la consultoría de consolidación y avanzada, los planes de desarrollo empresarial, las herramientas para la gestión empresarial y la asistencia en la toma de decisiones estratégicas. Aunque, respecto al volumen del total de sus servicios ofrecidos se trate de una actividad menor, a nivel interno de las Entidades Instrumentales de la Junta de Andalucía en materia de fomento a la economía, estos servicios son competencia de la propia Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), ya que su labor se centra en la Aceleración de StartUps (más maduras y viables económicamente) y su seguimiento tras su lanzamiento al mercado, así como de servicios de consolidación, escalado y financiación, que permitan su transición a la categoría de Pymes. Este hecho se constata en la medida que Andalucía Emprende e IDEA pertenecen a Consejerías diferentes, con objetivos también diferentes (Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo en el caso de Andalucía Emprende, reflejando su vertiente de Fomento del emprendimiento y de Constitución de empresas que permitan aumentar los niveles de empleo, mientras que la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades a la que pertenece IDEA hace referencia al desarrollo empresarial y de la industria a través de procesos de innovación fuertemente apalancados en el “know-how”.

De todas estas consideraciones se deduce que el nivel de duplicidad y solapamiento entre organismos dedicados total o parcialmente al desarrollo del emprendimiento en Andalucía es notable, y presenta una casuística muy similar al del escenario propio de la Comunidad Valenciana, la cual gestiona el fomento de su economía a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dedicado, entre otras funciones, al desarrollo del emprendimiento en la región (el cual delega en la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana (Castellón, Valencia y Elche), a los cuales financia con subvenciones de la Generalitat Valenciana). Amparado en el Plan Estratégico de Emprendimiento CV 2019-2023 impulsado por la

Generalitat Valenciana, IVACE encargó a la Red de CEEIs valencianos en el periodo de 2018 a 2019 la creación del Mapa de Intensidad de servicio de entes del ecosistema emprendedor en Valencia para racionalizar el servicio y evitar duplicidades entre los distintos agentes públicos y privados, maximizando las sinergias y la eficiencia y reduciendo costes activamente, lo que permitirá ordenar y mantener actualizadas las necesidades y los recursos disponibles para fomentar el emprendimiento en la Comunitat. Durante el presente año 2020 en adelante, este modelo de colaboración se hace más necesario, si cabe, para definir y desarrollar acciones que contribuyan a superar la situación de crisis, resultado de la pandemia de SARS-CoV2, acelerando la recuperación del tejido empresarial de la Comunitat Valenciana y fomentando y potenciando el emprendimiento de alto valor añadido como motor de competitividad, tanto para la economía como para el conjunto de la sociedad.

## Anexo XII. Calidad y satisfacción en el servicio

### Análisis del porcentaje de respuesta:

<b>N.º Servicios Encuestados (exceptuando Fomento<sup>1</sup>)</b>	6.895
<b>Servicios Totales (exceptuando Fomento<sup>11</sup>)</b>	101.529
<b>Cantidad de Servicios Encuestados (%)</b>	<b>6,79%</b>

La cantidad de servicios encuestados durante 2019 es del 6,79% de los servicios realizados.

### Análisis de la satisfacción del cliente por servicio:

Servicio	Media sobre 5	Dispersión sobre la media
Asesoramiento y apoyo en creación o desarrollo empresarial	4,78	0,02
Confección y apoyo en la realización del Plan de Empresa	4,79	0,03
Estudio de viabilidad o plan de desarrollo	4,79	0,03
Formación en Gestión Empresarial	4,77	0,01
Información y apoyo en la solicitud de incentivos y otras fuentes de financiación	4,72	-0,04
Otros Servicios distintos a los indicados anteriormente	4,78	0,03
Servicio de constitución (Asistencia en la constitución por vía telemática PAE / DUE)	4,77	0,01
Tutorización con alojamiento empresarial gratuito	4,66	-0,10
Tutorización sin alojamiento (Acuerdo de adscripción externa)	4,77	0,02
<b>Total general</b>	<b>4,76</b>	<b>0</b>

La tutorización con alojamiento empresarial es el servicio con peor grado de satisfacción global por parte del cliente. Dicho esto, su grado de satisfacción visto de forma aislada es alto, valorándolo con una media de 4,77 puntos sobre 5.

### Análisis de la satisfacción del cliente por provincia:

Provincia	Nº de encuestas	Media sobre 5	Dispersión sobre la media
ALMERÍA	153	4,73	0,03
CÁDIZ	243	4,67	-0,03
CÓRDOBA	174	4,73	0,03
GRANADA	249	4,63	-0,07
HUELVA	130	4,79	0,09

<sup>1</sup> Las encuestas de "Fomento de la cultura emprendedora" se encuentran en la herramienta Planifica que no permite una visualización global de los datos.

JAÉN	178	4,63	-0,07
MÁLAGA	260	4,78	0,08
SEVILLA	344	4,66	-0,04
<b>Total</b>	<b>1731</b>	<b>4,70</b>	<b>0</b>

En este caso, la valoración del cliente sigue siendo buena, habiendo muy poca diferencia entre provincias. El peor dato lo obtienen Granada y Jaén, con una valoración media de 4,63 puntos sobre 5.

### Análisis de la satisfacción del cliente por CADE:

Provincia	CADE	Nº de encuestas	Media sobre 5
ALMERÍA	CADE Albox	11	4,80
ALMERÍA	CADE Alhama de Almería - Huéchar	1	4,83
ALMERÍA	CADE Almería - Edif Pitagoras	4	4,58
ALMERÍA	CADE Almería - IAJ (Instituto Andaluz de la Juventud)	11	4,32
ALMERÍA	CADE Almería - Puerto	23	4,88
ALMERÍA	CADE Berja	14	4,82
ALMERÍA	CADE Carboneras	13	4,94
ALMERÍA	CADE Cuevas del Almanzora	6	4,94
ALMERÍA	CADE Ejido (EI)	6	4,61
ALMERÍA	CADE Huércal de Almería	9	4,85
ALMERÍA	CADE Huércal-Overa	3	4,00
ALMERÍA	CADE Laujar de Andarax	4	4,96
ALMERÍA	CADE Níjar	2	4,83
ALMERÍA	CADE Olula del Río	2	3,25
ALMERÍA	CADE Pechina	4	4,88
ALMERÍA	CADE Purchena	1	5,00
ALMERÍA	CADE Roquetas de Mar	2	4,58
ALMERÍA	CADE Tabernas	6	4,97
ALMERÍA	CADE Vélez-Rubio	16	4,73
ALMERÍA	CADE Vera (Vivero Cámara de Comercio)	12	4,54
ALMERÍA	CADE Vólar	1	5,00
ALMERÍA	CADE Zúrgena	2	4,92
CADIZ	CADE Alcalá de los Gazules	1	5,00
CADIZ	CADE Algeciras	27	4,92
CADIZ	CADE Arcos de la Frontera	4	4,88
CADIZ	CADE Barbate	5	5,00
CADIZ	CADE Barca de la Florida (La)	1	5,00
CADIZ	CADE Benalup-Casas Viejas	3	5,00
CADIZ	CADE Cádiz	21	4,54
CADIZ	CADE Chiclana de la Frontera	17	4,91
CADIZ	CADE Chipiona	30	4,92
CADIZ	CADE Jerez de la Frontera	35	4,60
CADIZ	CADE Línea de la Concepción (La)	9	4,11
CADIZ	CADE Medina-Sidonia	6	4,89
CADIZ	CADE Olvera	6	4,86
CADIZ	CADE Prado del Rey	6	4,69
CADIZ	CADE Puerto de Santa María (EI)	13	4,27
CADIZ	CADE Puerto Real	8	4,54
CADIZ	CADE Rota	4	4,58
CADIZ	CADE San Fernando	26	4,72
CADIZ	CADE San José del Valle	1	2,33
CADIZ	CADE San Martín del Tesorillo	7	4,79
CADIZ	CADE San Roque	7	4,74
CADIZ	CADE Sanlúcar de Barrameda	10	4,83
CADIZ	CADE Ubrique	1	5,00
CADIZ	CADE Vejer de la Frontera	13	4,33
CADIZ	CADE Villamartín	2	4,42
CORDOBA	CADE Adamuz - PI Villafranca de Córdoba	3	5,00
CORDOBA	CADE Almodóvar del Río	5	4,97
CORDOBA	CADE Añora	3	4,50
CORDOBA	CADE Baena	3	3,94
CORDOBA	CADE Baena - PI Doña Mencía	3	4,50
CORDOBA	CADE Benamejí	3	2,89
CORDOBA	CADE Cabra	4	4,88
CORDOBA	CADE Carlota (La)	2	3,00
CORDOBA	CADE Castro del Río	1	5,00
CORDOBA	CADE Córdoba - IAJ	1	4,00
CORDOBA	CADE Córdoba - Provincial	24	4,83
CORDOBA	CADE Córdoba - Proyecto Lunar	4	5,00
CORDOBA	CADE Córdoba - Rabanales	2	4,83
CORDOBA	CADE Hinojosa del Duque	1	5,00
CORDOBA	CADE Iznájar	1	5,00
CORDOBA	CADE Lucena	2	4,83
CORDOBA	CADE Montilla	29	4,72
CORDOBA	CADE Montilla - PI Montalbán de Córdoba	2	5,00
CORDOBA	CADE Montoro	3	4,61
CORDOBA	CADE Montoro - PI Bujalance	1	5,00
CORDOBA	CADE Palma del Río	17	4,62
CORDOBA	CADE Peñarroya-Pueblonuevo	19	4,99
CORDOBA	CADE Peñarroya-Pueblonuevo - PI Belmez	4	5,00
CORDOBA	CADE Posadas	2	4,83

Provincia	CADE	Nº de encuestas	Media sobre 5
CORDOBA	CADE Pozoblanco - Puente-Genil	4	5,00
CORDOBA	CADE Pozoblanco - Virgen de Luna	14	4,81
CORDOBA	CADE Puente Genil	9	4,74
CORDOBA	CADE Rute	6	4,67
CORDOBA	CADE Santaella	2	5,00
GRANADA	CADE Albolote	3	4,89
GRANADA	CADE Alfacar	5	4,80
GRANADA	CADE Alhama de Granada - Barranco	7	4,88
GRANADA	CADE Alhama de Granada - Poligono	8	4,92
GRANADA	CADE Almuñecar	21	4,69
GRANADA	CADE Alquife	6	4,78
GRANADA	CADE Armilla	10	4,82
GRANADA	CADE Atarfe	7	4,74
GRANADA	CADE Baza	6	4,67
GRANADA	CADE Benalúa	1	5,00
GRANADA	CADE Cádir	3	4,11
GRANADA	CADE Chauchina	5	5,00
GRANADA	CADE Cuevas del Campo	1	5,00
GRANADA	CADE Dúrcal	8	4,46
GRANADA	CADE Granada	24	4,49
GRANADA	CADE Granada - PI IAJ	1	5,00
GRANADA	CADE Guadix - I	3	5,00
GRANADA	CADE Huéscar	32	4,01
GRANADA	CADE Illora	6	4,78
GRANADA	CADE Iznalloz	7	5,00
GRANADA	CADE Loja	9	4,81
GRANADA	CADE Maracena	8	4,67
GRANADA	CADE Montejicar	2	5,00
GRANADA	CADE Motril - Horno	16	4,71
GRANADA	CADE Motril - Pol. Vadillo	8	4,85
GRANADA	CADE Órgiva	3	4,28
GRANADA	CADE Padul	5	4,93
GRANADA	CADE Pinos Puente	1	4,00
GRANADA	CADE Salobreña	4	5,00
GRANADA	CADE Santa Fe	13	4,71
GRANADA	CADE Zubia (La) - Matadero	7	4,79
GRANADA	CADE Zubia (La) - Zacatin	9	4,67
HUELVA	CADE Almonte	3	4,67
HUELVA	CADE Aracena	11	4,47
HUELVA	CADE Ayamonte	6	4,72
HUELVA	CADE Beas	2	4,33
HUELVA	CADE Bollullos Par del Condado	6	4,58
HUELVA	CADE Bonares	15	4,88
HUELVA	CADE Cala	2	5,00
HUELVA	CADE Calañas	3	5,00
HUELVA	CADE Cartaya	7	4,69
HUELVA	CADE Chucena	4	5,00
HUELVA	CADE Gibraleón	10	4,98
HUELVA	CADE Gibraleón - PI Aljaraque	6	4,83
HUELVA	CADE Gibraleón - PI Punta Umbria	3	4,44
HUELVA	CADE Huelva	22	4,89
HUELVA	CADE Isla Cristina	2	4,83
HUELVA	CADE Lepe	4	4,58
HUELVA	CADE Minas de Riotinto	4	4,96
HUELVA	CADE Nerva	1	5,00
HUELVA	CADE San Juan del Puerto	2	4,92
HUELVA	CADE Valverde del Camino	9	4,89
HUELVA	CADE Villanueva de los Castillejos	7	4,79
HUELVA	CADE Villanueva de los Castillejos - PI San Bartolomé de la Torre	1	5,00
JAEN	CADE Alcalá la Real	8	4,71
JAEN	CADE Alcalá la Real - PI Frailes	1	5,00
JAEN	CADE Andújar - Altozano	18	4,78
JAEN	CADE Andújar - Pol. Santa Ursula	24	4,73
JAEN	CADE Arjonilla	2	3,58
JAEN	CADE Baeza - Compañía	4	3,54
JAEN	CADE Baeza - PI Rus	1	5,00
JAEN	CADE Baeza - Yedra	2	5,00
JAEN	CADE Bailén	5	4,87
JAEN	CADE Campillo de Arenas	4	4,96
JAEN	CADE Carolina (La)	6	4,14
JAEN	CADE Cazoria	9	4,87
JAEN	CADE Cazoria - PI Quesada	3	4,89
JAEN	CADE Guarromán	4	4,63
JAEN	CADE Huelma	3	5,00
JAEN	CADE Jaén - Provincial	8	4,40
JAEN	CADE Jaén - Vivero Universidad de Jaén	2	4,58
JAEN	CADE Jódar	2	4,92
JAEN	CADE Linares - Pol. Los Rubiales	9	4,17
JAEN	CADE Linares - Vivero Universidad de Jaén	8	4,90
JAEN	CADE Lopera	3	3,28
JAEN	CADE Marmolejo	2	5,00
JAEN	CADE Martos	3	4,94
JAEN	CADE Mengibar	13	4,54
JAEN	CADE Navas de San Juan	1	3,00
JAEN	CADE Peal de Becerro	3	4,33
JAEN	CADE Pegalajar	2	4,75
JAEN	CADE Puente de Génave	2	4,67
JAEN	CADE Segura de la Sierra	3	4,61
JAEN	CADE Siles	1	5,00
JAEN	CADE Torredelcampo	3	4,39
JAEN	CADE Torredonjimeno	2	5,00
JAEN	CADE Ubeda - Pol. La Alberquilla	7	4,95

Provincia	CADE	Nº de encuestas	Media sobre 5
JAEN	CADE Úbeda - Pol. Los Cerros	6	4,94
JAEN	CADE Vilches	1	5,00
JAEN	CADE Villacarrillo	2	4,83
JAEN	CADE Villanueva del Arzobispo	1	5,00
MALAGA	CADE Algarrobo	1	5,00
MALAGA	CADE Algatocin	2	5,00
MALAGA	CADE Alhaurín de la Torre	2	4,83
MALAGA	CADE Alhaurín el Grande	1	3,00
MALAGA	CADE Álora	5	5,00
MALAGA	CADE Antequera - Cueva de la Viera	15	4,60
MALAGA	CADE Archidona	1	5,00
MALAGA	CADE Benalmádena - Antonio Machado	5	4,60
MALAGA	CADE Benalmádena - García Lorca	11	4,91
MALAGA	CADE Benamocarra	8	4,81
MALAGA	CADE Campillos	6	4,97
MALAGA	CADE Cártama	1	1,33
MALAGA	CADE Casabermeja	2	4,50
MALAGA	CADE Coín	9	4,76
MALAGA	CADE Cortes de la Frontera	8	4,77
MALAGA	CADE Estepona	6	5,00
MALAGA	CADE Guaro	1	4,67
MALAGA	CADE Málaga - PTA	21	4,77
MALAGA	CADE Málaga - Puerto de Málaga	35	4,73
MALAGA	CADE Marbella	8	4,94
MALAGA	CADE Mijas	12	4,65
MALAGA	CADE Rincón de la Victoria - La Cala del Moral	16	4,68
MALAGA	CADE Rincón de la Victoria - Señorío	13	4,77
MALAGA	CADE Riogordo	8	4,96
MALAGA	CADE Ronda	18	4,93
MALAGA	CADE Teba	3	5,00
MALAGA	CADE Torre del Mar	4	5,00
MALAGA	CADE Torremolinos	6	4,92
MALAGA	CADE Torrox - Isaac Albéniz	2	5,00
MALAGA	CADE Torrox - Morche	7	4,93
MALAGA	CADE Vélez-Málaga	21	4,81
MALAGA	CADE Villanueva del Trabuco	2	4,83
SEVILLA	CADE Alcalá de Guadaíra	12	4,29
SEVILLA	CADE Alcalá de Guadaíra - PI Alcalá de Guadaíra	3	4,39
SEVILLA	CADE Arzahal	7	5,00
SEVILLA	CADE Benacazón	6	4,17
SEVILLA	CADE Cabezas de San Juan (Las)	1	5,00
SEVILLA	CADE Camas	7	4,55
SEVILLA	CADE Cañada Rosal	14	4,90
SEVILLA	CADE Carmona	14	4,80
SEVILLA	CADE Casariche	1	5,00
SEVILLA	CADE Cazalla de la Sierra	1	5,00
SEVILLA	CADE Constantina	7	4,79
SEVILLA	CADE Dos Hermanas	19	4,54
SEVILLA	CADE Écija - Calle Francia	7	4,88
SEVILLA	CADE Écija - Pol. La Campiña	18	4,65
SEVILLA	CADE Estepa	15	4,76
SEVILLA	CADE Gerena	6	4,89
SEVILLA	CADE Herrera	2	3,42
SEVILLA	CADE Lebrija	10	4,53
SEVILLA	CADE Lora del Río	13	4,50
SEVILLA	CADE Mairena del Alcor	8	4,81
SEVILLA	CADE Marchena	3	4,44
SEVILLA	CADE Marchena - PI Puebla de Cazalla (La)	3	5,00
SEVILLA	CADE Montellano	3	4,89
SEVILLA	CADE Morón de la Frontera	1	5,00
SEVILLA	CADE Osuna - Carpio	7	4,60
SEVILLA	CADE Osuna - Polígono	7	4,79
SEVILLA	CADE Palacios y Villafranca (Los)	6	4,81
SEVILLA	CADE Pilas	18	4,93
SEVILLA	CADE Puebla del Río (La)	7	4,07
SEVILLA	CADE Real de la Jara (El)	1	5,00
SEVILLA	CADE Rinconada (La)	17	4,68
SEVILLA	CADE San Juan de Aznalfarache	13	4,82
SEVILLA	CADE Sanlúcar la Mayor	3	4,94
SEVILLA	CADE Sevilla - Cerro	9	4,41
SEVILLA	CADE Sevilla - Estrategias	7	4,02
SEVILLA	CADE Sevilla - Polígono Sur	4	4,88
SEVILLA	CADE Sevilla - Proyecto Lunar	15	4,76
SEVILLA	CADE Sevilla - Tecnológico Videojuegos	6	4,67
SEVILLA	CADE Tomares	16	4,53
SEVILLA	CADE UPO	9	4,78
SEVILLA	CADE Utrera - Abate Marchena	14	4,71
SEVILLA	CADE Utrera - PI Molares (Los)	2	4,83
SEVILLA	CADE Valencina de la Concepción	1	4,83
SEVILLA	CADE Villamanrique de la Condesa	1	5,00

## Anexo XIII. Análisis de beneficios y beneficiarios de los servicios ofrecidos

Andalucía Emprende se dedica al fomento de la cultura emprendedora y la actividad empresarial andaluza mediante servicios de apoyo a emprendedores, destinados a impulsar la creación de nuevas empresas y a la consolidación de las existentes. Para entender el beneficio generado, se trabajará con los datos aportados por la Fundación en el Informe de Gestión 2018:

En primer lugar, el servicio de Creación de Empresas ha permitido constituir un total 13.883 empresas en 2018, generando 15.725 puestos de trabajo y una inversión inicial de 154,5 millones de euros. Destaca el sector servicios como aquel con más empresas constituidas (78,13% con 10.847 empresas) y el empresario individual como la forma jurídica más utilizada (88,20% con 12.245 empresas). Del empleo creado, el 93,38% ha sido por cuenta propia (autoempleo) y el 6,62% por cuenta ajena.

Por otro lado, las 4.370 actuaciones de Fomento a la cultura emprendedora han supuesto la participación de 109.503 personas y el servicio de Desarrollo empresarial ha permitido que se colabore en la elaboración y puesta en marcha de 311 planes de empresa permitiendo generar 541 empleados.

Asimismo, se ha llevado a cabo una Tutorización de 1.648 proyectos empresariales, en su mayoría de creación/consolidación (1.341 proyectos) y la Formación a personas emprendedoras ha supuesto la impartición de 2.108 cursos a 15.018 personas, con una duración total de 9.520 horas (en torno a 7 personas por curso de media).

Por otra parte, el alojamiento empresarial está disponible en 156 CADEs con un total de 886 espacios, lo permitió dar alojamiento 667 iniciativas empresariales en 2018. Esto supone un porcentaje medio de ocupación del 75,3%.

Además, el servicio de Búsqueda de financiación para personas emprendedoras ha posibilitado dar respuesta a 695 solicitudes por un total de 8.951.814 euros. Destaca el Convenio con Microbank con 391 operaciones formalizadas y un total de 6.518.184 euros.

Se ha puesto a disposición del emprendedor un total de 51 herramientas de gestión empresarial, divididas en 4 áreas temáticas: Manual para emprender, Desarrollo de ideas de negocio, Estrategia y Gestión empresarial.

Por último, se puso en marcha nuevas ediciones de las aceleradoras que tiene Andalucía Emprende para la mejora de la competitividad empresarial y el aumento desarrollo en el mercado. Hay tres aceleradoras: la

Aceleradora de Torremolinos, como hub de innovación en empresas del sector turístico; CelerAEmprende, como pre-aceleración de ideas de negocio; y PlayStation Games Camp, para estudios de videojuego. Entre los tres proyectos se está acelerando a un total 27 proyectos empresariales.

En conclusión, los principales beneficiarios de los servicios de Andalucía Emprende son los que siguen:

- Personas y entidades usuarias de los servicios públicos: por la amplia carta de servicios disponible para todos los andaluces.
- Empresas y emprendedores asesorados: por ser beneficiarios directos de la prestación de servicios.
- Administración Públicas: por los retornos en obligaciones impositivas de la Fundación y de la actividad empresarial de las nuevas empresas.

Profesionales que trabajan en Andalucía Emprende: por los empleos y las rentas recibidas.

## Anexo XIV. Dimensionamiento y adecuación de los recursos

### Escenario 1: CADEs en municipios de menos de 5.000 habitantes

En municipios de menos de 5.000 habitantes hay 61 CADEs (23,28% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 947 empresas en 2019 (7,52% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 9.983 servicios durante el mismo periodo (9,26% del total de servicios en 2019). Además, entre los 61 CADEs hay un total de 29 CADEs unipersonales y 6 CADEs sin personal. Por último, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 215.028,08€ suponiendo un 9,63% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADEs	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
61	23,28%	947	7,52%	9.983	9,26%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADEs unipersonales	Total CADEs sin personal	% sobre total de CADEs sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
29	43,28%	6	46,15%	215.028,08 €	9,63%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
ALMERIA	ABRUCENA	1	39.643,86 €	11	82	1202
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-HUECHAR	1	62.406,11 €	3	31	3641
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-PABLO PICASSO	4	119.708,01 €	35	213	3641
ALMERIA	CANTORIA	1	45.046,24 €	8	95	3204
ALMERIA	LAJJAR DE ANDARAX	1	58.730,45 €	13	61	1536
ALMERIA	PECHINA	2	85.745,05 €	7	253	4037
ALMERIA	PURCHENA	4	139.840,43 €	12	85	1618
ALMERIA	SERON	2	63.127,78 €	6	57	2041
ALMERIA	TABERNAS	2	45.495,27 €	10	110	3688
ALMERIA	TURRE	2	64.545,97 €	4	60	3549
ALMERIA	ZURGENA	1	54.044,80 €	1	114	3005
CADIZ	EL BOSQUE	1	53.308,09 €	11	116	2145
CADIZ	LA BARCA DE LA FLORIDA	2	62.752,61 €	18	460	4036
CADIZ	SAN JOSE DEL VALLE	0	1,02 €	11	32	4418
CADIZ	SAN MARTIN DEL TESORILLO	2	60.762,30 €	32	608	2753
CORDOBA	ADAMUJZ	2	74.529,41 €	9	126	4192
CORDOBA	AÑORA	1	52.584,86 €	12	43	1527
CORDOBA	BENAMEJÍ	1	50.070,12 €	27	330	4966
CORDOBA	IZNAJAR	1	49.588,19 €	10	85	4261
CORDOBA	SANTAELLA	2	75.946,61 €	15	80	4629
CORDOBA	VILLAVICIOSA DE CORDOBA	1	37.180,07 €	7	50	3229
GRANADA	ALQUIFE	3	82.929,30 €	15	111	601
GRANADA	BENALUA	1	38.576,04 €	15	124	3318
GRANADA	CADIAR	2	70.775,49 €	42	358	1453
GRANADA	CUEVAS DEL CAMPO	1	41.030,31 €	8	145	1735
GRANADA	MONTEJICAR	1	50.129,91 €	13	209	2113
GRANADA	VILLANUEVA DE MESIA	0	33.711,57 €	11	71	2021
HUELVA	BEAS	1	52.482,23 €	5	33	4257
HUELVA	CALA	2	64.921,72 €	25	142	1167
HUELVA	CALAÑAS	4	119.403,74 €	43	744	2791
HUELVA	CHUCENA	1	44.578,81 €	35	680	2222
HUELVA	CORTEGANA	1	22.214,68 €	0	4	4666
HUELVA	MINAS DE RIOTINTO	2	69.176,07 €	15	685	3848
HUELVA	VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS	3	138.965,38 €	29	291	2820
JAEN	ARJONILLA	1	57.837,67 €	10	65	3575
JAEN	CAMPILLO DE ARENAS	2	98.887,31 €	22	98	1760
JAEN	CASTILLO DE LOCUBIN	1	13.649,12 €	1	29	4058
JAEN	GUARROMAN	2	91.655,81 €	23	388	2724
JAEN	LOPERA	1	54.629,09 €	20	170	3665
JAEN	NAVAS DE SAN JUAN	1	49.655,20 €	9	47	4517
JAEN	PEGALAJAR	1	52.441,74 €	16	62	2919
JAEN	POZO ALCON	1	39.852,20 €	7	49	4673
JAEN	PUENTE GENAVE	5	185.364,87 €	14	169	2159
JAEN	SANTISTEBAN DEL PUERTO	3	103.982,48 €	15	155	4472
JAEN	SEGURA DE LA SIERRA	1	49.860,36 €	15	64	1790
JAEN	SILES	1	71.699,35 €	12	92	2241
JAEN	VILCHES	1	50.785,21 €	19	95	4436
MALAGA	ALGATOCIN	0	834,28 €	9	28	793

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
MALAGA	ALOZAINA	0	1,54 €	1	2	2051
MALAGA	BENAMOCARRA	3	102.566,74 €	43	349	3011
MALAGA	CASABERMEJA	1	41.018,66 €	9	47	3522
MALAGA	CORTES DE LA FRONTERA	6	192.291,82 €	31	256	3101
MALAGA	GUARO	2	65.908,62 €	16	58	2260
MALAGA	OJEN	0	2,05 €	0	0	3702
MALAGA	RIOGORDO	3	94.407,09 €	48	197	2724
MALAGA	TEBA	3	128.961,96 €	20	194	3760
MALAGA	VILLANUEVA DE ALGAIIDAS	0	1.039,87 €	4	11	4176
SEVILLA	CAÑADA ROSAL	1	35.784,51 €	25	413	3320
SEVILLA	CAZALLA DE LA SIERRA	3	91.057,56 €	16	63	4718
SEVILLA	EL REAL DE LA JARA	1	41.631,58 €	14	90	1503
SEVILLA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	1	36.541,27 €	10	104	4459

El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende.

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

## Escenario 2: CADEs en municipios de menos de 10.000 habitantes

En municipios de menos de 10.000 habitantes hay 110 CADEs (41,98% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 2.292 empresas en 2019 (18,20% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 22.839 servicios durante el mismo periodo (21,19% del total de servicios en 2019). Además, entre los 110 CADEs hay un total de 46 CADEs unipersonales y 8 CADEs sin personal. Por último, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 379.661,21€ suponiendo un 17% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADEs	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
110	41,98%	2.292	18,20%	22.839	21,19%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADEs unipersonales	Total CADEs sin personal	% sobre total de CADEs sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
46	68,66%	8	61,54%	379.661,21 €	17,00%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
ALMERIA	ABRUCENA	1	39.643,86 €	11	82	1202
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-HUECHAR	1	62.406,11 €	3	31	3641
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-PABLO PICASSO	4	119.708,01 €	35	213	3641
ALMERIA	CANTORIA	1	45.046,24 €	8	95	3204
ALMERIA	CARBONERAS	1	55.845,19 €	25	220	8004
ALMERIA	LALIJAR DE ANDARAX	1	58.730,45 €	13	61	1536
ALMERIA	OLLULA DEL RIO	2	73.268,15 €	13	98	6210
ALMERIA	PECHINA	2	85.745,05 €	7	253	4037
ALMERIA	PURCHENA	4	139.840,43 €	12	85	1618
ALMERIA	SERON	2	63.127,78 €	6	57	2041
ALMERIA	TABERNAS	2	45.495,27 €	10	110	3688
ALMERIA	TURRE	2	64.545,97 €	4	60	3549
ALMERIA	VELEZ RUBIO	5	167.433,87 €	18	862	6555
ALMERIA	ZURGENA	1	54.044,80 €	1	114	3005
CADIZ	ALCALA DE LOS GAZULES	3	78.458,45 €	21	285	5219
CADIZ	BENALUP-CASAS VIEJAS	2	59.831,90 €	13	365	6929
CADIZ	EL BOSQUE	1	53.308,09 €	11	116	2145
CADIZ	LA BARCA DE LA FLORIDA	2	62.752,61 €	18	460	4036
CADIZ	OLVERA	4	136.533,32 €	60	400	8113
CADIZ	PRADO DEL REY	3	107.925,95 €	23	453	5605
CADIZ	SAN JOSE DEL VALLE	0	1,02 €	11	32	4418
CADIZ	SAN MARTIN DEL TESORILLO	2	60.762,30 €	32	608	2753
CORDOBA	ADAMUZ	2	74.529,41 €	9	126	4192

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
CORDOBA	ALMODOVAR DEL RIO	1	35.505,63 €	41	199	7937
CORDOBA	AÑORA	1	52.584,86 €	12	43	1527
CORDOBA	BENAMEJÍ	1	50.070,12 €	27	330	4966
CORDOBA	CASTRO DEL RIO	0	0,86 €	16	31	7809
CORDOBA	FUENTE PALMERA	1	48.624,42 €	34	105	9783
CORDOBA	HINOJOSA DEL DUQUE	4	139.175,75 €	38	137	6788
CORDOBA	IZNAJAR	1	49.588,19 €	10	85	4261
CORDOBA	MONTEORO	5	171.234,27 €	11	97	9364
CORDOBA	NEVA CARTEYA	1	50.572,89 €	5	193	5379
CORDOBA	POSADAS	0	435,60 €	19	69	7325
CORDOBA	RUTE	3	108.536,12 €	28	211	9845
CORDOBA	SANTAELLA	2	75.946,61 €	15	80	4629
CORDOBA	VILLANUEVA DE CORDOBA	2	69.509,54 €	12	77	8729
CORDOBA	VILLAVICIOSA DE CORDOBA	1	37.180,07 €	7	50	3229
GRANADA	ALFACAR	6	200.290,00 €	41	231	5400
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-C/ BARRANCO DEL ASERRADERO	1	39.543,14 €	9	59	5979
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-P.I. ALHAMA	2	87.404,89 €	29	241	5979
GRANADA	ALQUIFE	3	82.929,30 €	15	111	601
GRANADA	BENALÚA	1	38.576,04 €	15	124	3318
GRANADA	CADIAR	2	70.775,49 €	42	358	1453
GRANADA	CHAUCHINA	2	98.435,98 €	18	170	5565
GRANADA	CUEVAS DEL CAMPO	1	41.030,31 €	8	145	1735
GRANADA	DURCAL	2	74.099,95 €	23	585	7015
GRANADA	HUESCAR	5	167.601,94 €	33	455	7253
GRANADA	IZNALLOZ	4	129.729,60 €	38	449	5134
GRANADA	MONTEJICAR	1	50.129,91 €	13	209	2113
GRANADA	ORGIVA	1	47.432,69 €	68	241	5725
GRANADA	PADUL	6	204.922,12 €	35	265	8420
GRANADA	PIÑOS PUENTE	1	50.615,86 €	16	65	9930
GRANADA	VILLANUEVA DE MESIA	0	33.711,57 €	11	71	2021
HUELVA	ARACENA	6	215.318,44 €	100	599	8107
HUELVA	BEAS	1	52.482,23 €	5	33	4257
HUELVA	BONARES	4	142.018,36 €	49	383	6058
HUELVA	CALA	2	64.921,72 €	25	142	1167
HUELVA	CALAÑAS	4	119.403,74 €	43	744	2791
HUELVA	CHUCENA	1	44.578,81 €	35	680	2222
HUELVA	CORTEGANA	1	22.214,68 €	0	4	4666
HUELVA	MINAS DE RIOTINTO	2	69.176,07 €	15	685	3848
HUELVA	NERVA	3	117.100,84 €	19	87	5235
HUELVA	SAN JUAN DEL PUERTO	3	98.382,05 €	57	212	9300
HUELVA	VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS	3	138.965,38 €	29	291	2820
JAEN	ARJONILLA	1	57.837,67 €	10	65	3575
JAEN	BEAS DE SEGURA	1	22.587,84 €	16	38	5130
JAEN	CAMPILLO DE ARENAS	2	98.887,31 €	22	98	1760
JAEN	CASTILLO DE LOCUBIN	1	13.649,12 €	1	29	4058
JAEN	CAZORLA	4	165.083,90 €	30	563	7441
JAEN	GUARROMAN	2	91.655,81 €	23	388	2724
JAEN	HUELMA	4	124.938,70 €	23	242	5776
JAEN	LÓPERA	1	54.629,09 €	20	170	3665
JAEN	MARMOLEJO	1	42.274,63 €	17	130	6812
JAEN	MENGIBAR	2	71.593,29 €	27	714	9941
JAEN	NAVAS DE SAN JUAN	1	49.655,20 €	9	47	4517
JAEN	PEAL DE BECERRO	1	49.864,00 €	15	138	5266
JAEN	PEGALAJAR	1	52.441,74 €	16	62	2919
JAEN	POZO ALCON	1	39.852,20 €	7	49	4673
JAEN	PUENTE GENAVE	5	185.364,87 €	14	169	2159
JAEN	SANTISTEBAN DEL PUERTO	3	103.982,48 €	15	155	4472
JAEN	SEGURA DE LA SIERRA	1	49.860,36 €	15	64	1790
JAEN	SILES	1	71.699,35 €	12	92	2241
JAEN	VILCHES	1	50.785,21 €	19	95	4436
JAEN	VILLANUEVA DEL ARZOBISPO	1	35.107,88 €	5	57	8193
MALAGA	ALGARROBO	1	35.459,38 €	29	185	6444
MALAGA	ALGATOCIN	0	834,28 €	9	28	793
MALAGA	ALOZAINA	0	1,54 €	1	2	2051
MALAGA	ARCHIDONA	2	75.382,38 €	24	310	8238
MALAGA	BENAMOCARRA	3	102.566,74 €	43	349	3011
MALAGA	CAMPILLOS	3	122.355,69 €	33	286	8444
MALAGA	CASABERMEJA	1	41.018,66 €	9	47	3522
MALAGA	CORTES DE LA FRONTERA	6	192.291,82 €	31	256	3101
MALAGA	GUARO	2	65.908,62 €	16	58	2260
MALAGA	OJEN	0	2,05 €	0	0	3702
MALAGA	RIOGORDO	3	94.407,09 €	48	197	2724
MALAGA	TEBA	3	128.961,96 €	20	194	3760
MALAGA	VILLANUEVA DE ALGAIIDAS	0	1.039,87 €	4	11	4176
MALAGA	VILLANUEVA DEL TRABUCO	2	83.638,11 €	31	397	5299
SEVILLA	AZNALCOLLAR	1	34.748,55 €	0	21	6091
SEVILLA	BENACAZON	1	41.766,67 €	31	202	7241
SEVILLA	CAÑADA ROSAL	1	35.784,51 €	25	413	3320
SEVILLA	CASARICHE	1	34.519,53 €	25	193	5456
SEVILLA	CAZALLA DE LA SIERRA	3	91.057,56 €	16	63	4718
SEVILLA	CONSTANTINA	3	98.732,23 €	37	767	5896
SEVILLA	EL REAL DE LA JARA	1	41.631,58 €	14	90	1503
SEVILLA	GERENA	3	102.120,53 €	39	301	7585
SEVILLA	HERRERA	1	52.262,02 €	16	99	6461
SEVILLA	MONTELLANO	1	50.541,40 €	33	286	7056
SEVILLA	VALENCINA DE LA CONCEPCION	2	41.416,29 €	2	83	7751
SEVILLA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	1	36.541,27 €	10	104	4459

*El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.*

Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

### Escenario 3: CADEs en municipios de menos de 25.000 habitantes

En municipios de menos de 25.000 habitantes hay 185 CADEs (70,61% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 5.573 empresas en 2019 (44,25% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 54.877 servicios durante el mismo periodo (50,91% del total de servicios en 2019). Además, entre los 185 CADEs hay un total de 58 CADEs unipersonales y 9 CADEs sin personal. Por último, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 885.976,01€ suponiendo un 39,67% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADEs	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
185	70,61%	5.573	44,25%	54.877	50,91%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADES unipersonales	Total CADES sin personal	% sobre total de CADES sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
58	86,57%	9	69,23%	885.976,01 €	39,67%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
ALMERIA	ABRUCENA	1	39.643,86 €	11	82	1202
ALMERIA	ALBOX	2	96.286,66 €	20	511	11805
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-HUECHAR	1	62.406,11 €	3	31	3641
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-PABLO PICASSO	4	119.708,01 €	35	213	3641
ALMERIA	BERJA	2	75.173,98 €	61	713	12415
ALMERIA	CANTORIA	1	45.046,24 €	8	95	3204
ALMERIA	CARBONERAS	1	55.845,19 €	25	220	8004
ALMERIA	CUEVAS DEL ALMANZORA	1	53.728,27 €	12	193	14081
ALMERIA	HUERCAL DE ALMERIA	4	144.793,70 €	55	327	17651
ALMERIA	HUERCAL-OVERA	4	130.422,97 €	21	389	19127
ALMERIA	LAUJAR DE ANDARAX	1	58.730,45 €	13	61	1536
ALMERIA	OLLULA DEL RIO	2	73.268,15 €	13	98	6210
ALMERIA	PECHINA	2	85.745,05 €	7	253	4037
ALMERIA	PULPI	1	34.455,80 €	2	80	10055
ALMERIA	PURCHENA	4	139.840,43 €	12	85	1618
ALMERIA	SERON	2	63.127,78 €	6	57	2041
ALMERIA	TABERNAS	2	45.495,27 €	10	110	3688
ALMERIA	TURRE	2	64.545,97 €	4	60	3549
ALMERIA	VELEZ RUBIO	5	167.433,87 €	18	862	6555
ALMERIA	VERA	2	89.631,67 €	56	468	16452
ALMERIA	ZURGENA	1	54.044,80 €	1	114	3005
CADIZ	ALCALA DE LOS GAZULES	3	78.458,45 €	21	285	5219
CADIZ	BARBATE	4	88.679,85 €	54	892	22518
CADIZ	BENALUP-CASAS VIEJAS	2	59.831,90 €	13	365	6929
CADIZ	CHIPIONA	1	31.492,66 €	32	949	19123
CADIZ	EL BOSQUE	1	53.308,09 €	11	116	2145
CADIZ	LA BARCA DE LA FLORIDA	2	62.752,61 €	18	460	4036
CADIZ	MEDINA-SIDONIA	3	96.103,89 €	36	694	11708
CADIZ	OLVERA	4	136.533,32 €	60	400	8113
CADIZ	PRADO DEL REY	3	107.925,95 €	23	453	5605
CADIZ	SAN JOSE DEL VALLE	0	1,02 €	11	32	4418
CADIZ	SAN MARTIN DEL TESORILLO	2	60.762,30 €	32	608	2753
CADIZ	UBRIQUE	3	104.338,83 €	59	475	16597
CADIZ	VEJER DE LA FRONTERA	1	107.159,24 €	26	724	12624
CADIZ	VILLAMARTIN	5	162.492,86 €	46	455	12150
CORDOBA	ADAMUZ	2	74.529,41 €	9	126	4192
CORDOBA	AGUILAR DE LA FRONTERA	1	34.874,97 €	7	33	13328
CORDOBA	ALMODOVAR DEL RIO	1	35.505,63 €	41	199	7937
CORDOBA	AÑORA	1	52.584,86 €	12	43	1527
CORDOBA	BAENA	6	225.369,18 €	55	315	19284
CORDOBA	BENAMEJÍ	1	50.070,12 €	27	330	4966
CORDOBA	CABRA	5	181.246,91 €	62	395	20341
CORDOBA	CASTRO DEL RIO	0	0,86 €	16	31	7809
CORDOBA	FUENTE PALMERA	1	48.624,42 €	34	105	9783
CORDOBA	HINOJOSA DEL DUQUE	4	139.175,75 €	38	137	6788
CORDOBA	IZNAJAR	1	49.588,19 €	10	85	4261
CORDOBA	LA CARLOTA	4	149.541,32 €	16	110	14061

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
CORDOBA	MONTILLA	4	138.513,37 €	140	2582	22859
CORDOBA	MONTORO	5	171.234,27 €	11	97	9364
CORDOBA	NUÉVA CARTEYA	1	50.572,89 €	5	193	5379
CORDOBA	PALMA DEL RIO	7	309.644,65 €	78	599	21064
CORDOBA	PEÑARROYA-PUEBLO NUEVO	6	245.492,43 €	46	296	10695
CORDOBA	POSADAS	0	435,60 €	19	69	7325
CORDOBA	POZOBLANCO-C/PUENTE GENIL	2	80.743,83 €	20	123	17210
CORDOBA	POZOBLANCO-C/VIRGEN DE LUNA	4	134.320,72 €	33	255	17210
CORDOBA	PRIEGO DE CORDOBA	4	143.532,33 €	43	214	22408
CORDOBA	RUTE	3	108.536,12 €	28	211	9845
CORDOBA	SANTAELLA	2	75.946,61 €	15	80	4629
CORDOBA	VILLANUEVA DE CORDOBA	2	69.509,54 €	12	77	8729
CORDOBA	VILLAVICIOSA DE CORDOBA	1	37.180,07 €	7	50	3229
GRANADA	ALBOLOTE	3	70.765,25 €	26	211	18808
GRANADA	ALFACAR	6	200.290,00 €	41	231	5400
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-C/ BARRANCO DEL ASERRADERO	1	39.543,14 €	9	59	5979
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-P.I. ALHAMA	2	87.404,89 €	29	241	5979
GRANADA	ALQUIFE	3	82.929,30 €	15	111	601
GRANADA	ARMILLA	6	182.531,66 €	178	741	24174
GRANADA	ATARFE	6	192.285,26 €	58	983	18706
GRANADA	BAZA	4	128.645,76 €	49	194	20412
GRANADA	BENALUA	1	38.576,04 €	15	124	3318
GRANADA	CADIAR	2	70.775,49 €	42	358	1453
GRANADA	CHALUCHINA	2	98.435,98 €	18	170	5565
GRANADA	CUEVAS DEL CAMPO	1	41.030,31 €	8	145	1735
GRANADA	DURCAL	2	74.099,95 €	23	585	7015
GRANADA	GUADIX-1	4	152.362,05 €	34	210	18422
GRANADA	GUADIX-2	3	96.335,59 €	25	111	18422
GRANADA	HUESCAR	5	167.601,94 €	33	455	7253
GRANADA	ILLORA	2	87.557,06 €	38	189	10054
GRANADA	IZNALLOZ	4	129.729,60 €	38	449	5134
GRANADA	LA ZUBIA-C/ MATADERO	5	150.608,88 €	41	371	19155
GRANADA	LA ZUBIA-C/ZACATIN	1	43.085,40 €	21	189	19155
GRANADA	LOJA	6	200.972,02 €	66	801	20342
GRANADA	MARACENA	2	68.224,48 €	46	280	22116
GRANADA	MONTEICAR	1	50.129,91 €	13	209	2113
GRANADA	ORGIVA	1	47.432,69 €	68	241	5725
GRANADA	PADUL	6	204.922,12 €	35	265	8420
GRANADA	PINOS PUENTE	1	50.615,86 €	16	65	9930
GRANADA	SALOBREÑA	3	106.321,30 €	24	236	12381
GRANADA	SANTA FE	6	202.050,34 €	88	385	15157
GRANADA	VILLANUEVA DE MESIA	0	33.711,57 €	11	71	2021
HUELVA	ALMONTE	2	56.854,94 €	34	330	24191
HUELVA	ARACENA	6	215.318,44 €	100	599	8107
HUELVA	AYAMONTE	2	86.893,55 €	63	622	20946
HUELVA	BEAS	1	52.482,23 €	5	33	4257
HUELVA	BOLLULLOS PAR DEL CONDADO	2	70.504,65 €	27	215	14272
HUELVA	BONARES	4	142.018,36 €	49	383	6058
HUELVA	CALA	2	64.921,72 €	25	142	1167
HUELVA	CALANAS	4	119.403,74 €	43	744	2791
HUELVA	CARTAYA	1	51.099,64 €	21	401	19974
HUELVA	CHUCENA	1	44.578,81 €	35	680	2222
HUELVA	CORTEGANA	1	22.214,68 €	0	4	4666
HUELVA	GIBRALEON	2	80.418,43 €	23	543	12607
HUELVA	ISLA CRISTINA	2	72.866,35 €	20	120	21264
HUELVA	MINAS DE RIOTINTO	2	69.176,07 €	15	685	3848
HUELVA	NERVA	3	117.100,84 €	19	87	5235
HUELVA	SAN JUAN DEL PUERTO	3	98.382,05 €	57	212	9300
HUELVA	VALVERDE DEL CAMINO	5	186.286,04 €	31	241	12820
HUELVA	VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS	3	138.965,38 €	29	291	2820
JAEN	ALCALA LA REAL	4	139.955,73 €	46	618	21605
JAEN	ALCAUDETE	1	40.922,40 €	8	118	10498
JAEN	ARJONILLA	1	57.837,67 €	10	65	3575
JAEN	BAEZA-C/COMPANIA	4	149.660,79 €	42	255	15841
JAEN	BAEZA-CARRETERA DE LA YEDRA	2	77.620,52 €	18	168	15841
JAEN	BAILLEN	5	153.233,52 €	29	323	17667
JAEN	BEAS DE SEGURA	1	22.587,84 €	16	38	5130
JAEN	CAMPILLO DE ARENAS	2	98.887,31 €	22	98	1760
JAEN	CASTILLO DE LOCUBIN	1	13.649,12 €	1	29	4058
JAEN	CAZORLA	4	165.083,90 €	30	563	7441
JAEN	GUARROMAN	2	91.655,81 €	23	388	2724
JAEN	HUELMA	4	124.938,70 €	23	242	5776
JAEN	JODAR	2	72.236,87 €	16	154	11667
JAEN	LA CAROLINA	4	158.274,61 €	36	239	15261
JAEN	LOPERA	1	54.629,09 €	20	170	3665
JAEN	MANCHA REAL	4	131.822,63 €	17	136	11264
JAEN	MARMOLEJO	1	42.274,63 €	17	130	6812
JAEN	MARTOS	4	135.321,13 €	58	224	24215
JAEN	MENGIBAR	2	71.593,29 €	27	714	9941
JAEN	NAVAS DE SAN JUAN	1	49.655,20 €	9	47	4517
JAEN	PEAL DE BECERRO	1	49.864,00 €	15	138	5266
JAEN	PEGALAJAR	1	52.441,74 €	16	62	2919
JAEN	POZO ALCON	1	39.852,20 €	7	49	4673
JAEN	PUENTE GENAVE	5	185.364,87 €	14	169	2159
JAEN	SANTISTEBAN DEL PUERTO	3	103.982,48 €	15	155	4472
JAEN	SEGURA DE LA SIERRA	1	49.860,36 €	15	64	1790
JAEN	SILES	1	71.699,35 €	12	92	2241
JAEN	TORREDEL CAMPO	3	129.934,25 €	33	170	14247
JAEN	TORREDONJIMENO	3	104.172,91 €	54	241	13696
JAEN	VILCHES	1	50.785,21 €	19	95	4436
JAEN	VILLACARRILLO	5	165.017,70 €	16	168	10726
JAEN	VILLANUEVA DEL ARZOBISPO	1	35.107,88 €	5	57	8193
MALAGA	ALGARROBO	1	35.459,38 €	29	185	6444
MALAGA	ALGATOCIN	0	834,28 €	9	28	793
MALAGA	ALHAURIN EL GRANDE	2	69.540,63 €	76	217	24705
MALAGA	ALORA	5	177.839,16 €	68	404	12985
MALAGA	ALOZAINA	0	1,54 €	1	2	2051
MALAGA	ARCHIDONA	2	75.382,38 €	24	310	8238

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
MALAGA	BENAMOCARRA	3	102.566,74 €	43	349	3011
MALAGA	CAMPILLOS	3	122.355,69 €	33	286	8444
MALAGA	CASABERMEJA	1	41.018,66 €	9	47	3522
MALAGA	COIN	4	138.762,31 €	45	223	22147
MALAGA	CORTES DE LA FRONTERA	6	192.291,82 €	31	256	3101
MALAGA	GUARO	2	65.908,62 €	16	58	2260
MALAGA	NERJA	2	73.466,47 €	0	369	21091
MALAGA	OJEN	0	2,05 €		0	3702
MALAGA	RIOGORDO	3	94.407,09 €	48	197	2724
MALAGA	TEBA	3	128.961,96 €	20	194	3760
MALAGA	TORROX-ISAAC ALBENIZ	3	114.469,55 €	31	89	17234
MALAGA	TORROX-MORCHE	2	78.886,62 €	91	243	17234
MALAGA	VILLANUEVA DE ALGAIIDAS	0	1.039,87 €	4	11	4176
MALAGA	VILLANUEVA DEL TRABUCO	2	83.638,11 €	31	397	5299
SEVILLA	ALCALA DEL RIO	1	25.083,06 €	2	71	12029
SEVILLA	ARAHAL	3	98.093,85 €	47	201	19526
SEVILLA	AZNALCOLLAR	1	34.748,55 €	0	21	6091
SEVILLA	BENACAZON	1	41.766,67 €	31	202	7241
SEVILLA	CANTILLANA	0	2,05 €		0	10684
SEVILLA	CAÑADA ROSAL	1	35.784,51 €	25	413	3320
SEVILLA	CASARICHE	1	34.519,53 €	25	193	5456
SEVILLA	CAZALLA DE LA SIERRA	3	91.057,56 €	16	63	4718
SEVILLA	CONSTANTINA	3	98.732,23 €	37	767	5896
SEVILLA	EL REAL DE LA JARA	1	41.631,58 €	14	90	1503
SEVILLA	ESTEPA	2	75.267,45 €	49	1663	12505
SEVILLA	GERENA	3	102.120,53 €	39	301	7585
SEVILLA	HERRERA	1	52.262,02 €	16	99	6461
SEVILLA	LA PUEBLA DEL RIO	4	143.435,56 €	34	286	11868
SEVILLA	LAS CABEZAS	1	43.668,82 €	43	111	16417
SEVILLA	LORA DEL RIO	4	136.486,80 €	136	1525	18662
SEVILLA	MAIRENA DEL ALCOR	1	50.236,00 €	57	348	23550
SEVILLA	MARCHENA	5	167.592,55 €	45	941	19457
SEVILLA	MONTELLANO	1	50.541,40 €	33	286	7056
SEVILLA	OSUNA-C/ ALFAREROS	2	68.315,45 €	49	687	17560
SEVILLA	OSUNA-CARPIO	2	68.315,45 €	38	907	17560
SEVILLA	PILAS	1	26.315,61 €	23	479	13974
SEVILLA	SAN JUAN DE AZNALFARACHE	5	172.986,33 €	112	826	21416
SEVILLA	SANLUCAR LA MAYOR	3	127.940,07 €	69	469	13808
SEVILLA	VALENCINA DE LA CONCEPCION	2	41.416,29 €	2	83	7751
SEVILLA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	1	36.541,27 €	10	104	4459

El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

#### Escenario 4: CADEs en municipios de más de 25.000 habitantes

En municipios de más de 25.000 habitantes hay 77 CADEs (29,39% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 6.480 empresas en 2019 (51,45% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 43.225 servicios durante el mismo periodo (49,09% del total de servicios en 2019). Además, entre los 77 CADEs hay un total de 9 CADEs unipersonales y 4 CADEs sin personal. Por último, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 1.347.139,11€ suponiendo un 60,33% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADES	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
77	29,39%	6.480	51,45%	43.225	49,09%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADES unipersonales	Total CADEs sin personal	% sobre total de CADES sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
9	13,43%	4	30,77%	1.347.139,11 €	60,33%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
ALMERIA	ADRA	1	48.369,47 €	20	392	25148
ALMERIA	ALMERIA-IAJ	2	99.909,52 €	93	551	198533
ALMERIA	ALMERIA-PITA	1	46.077,00 €	5	84	198533
ALMERIA	ALMERIA-PUERTO	11	569.906,16 €	2	54	198533
ALMERIA	EL EJIDO	4	86.047,91 €	50	583	83594
ALMERIA	NIJAR	4	163.326,82 €	48	203	30663
ALMERIA	ROQUETAS DE MAR	2	85.182,82 €	61	1163	96800
ALMERIA	VICAR	2	83.570,19 €	7	172	26028
CADIZ	ALGECIRAS	8	286.765,74 €	75	1322	121957
CADIZ	ARCOS DE LA FRONTERA	3	105.589,40 €	65	615	30700
CADIZ	CADIZ	13	561.182,64 €	107	1032	116027
CADIZ	CHICLANA	6	214.139,78 €	78	1163	84489
CADIZ	EL PUERTO DE SANTA MARIA	6	202.255,95 €	141	1186	88405
CADIZ	JEREZ DE LA FRONTERA	10	373.656,81 €	191	2406	212749
CADIZ	LA LINEA DE LA CONCEPCION	4	107.837,30 €	58	1022	63147
CADIZ	PUERTO REAL	4	173.334,39 €	24	258	41627
CADIZ	ROTA	2	33.211,78 €	32	541	29109
CADIZ	SAN FERNANDO	7	233.665,18 €	117	1822	94979
CADIZ	SAN ROQUE	4	117.452,83 €	92	1051	31218
CADIZ	SANLUCAR DE BARRAMEDA	2	62.709,99 €	70	767	68684
CORDOBA	CORDOBA-IAJ	2	67.489,44 €	13	53	325701
CORDOBA	CORDOBA-PROVINCIAL	17	711.667,96 €	392	1259	325701
CORDOBA	CORDOBA-PROYECTO LUNAR	3	90.060,40 €	26	212	325701
CORDOBA	CORDOBA-RABANALES	2	59.036,62 €	13	89	325701
CORDOBA	CORDOBA-UNIVERSIDAD	0	- €	0	1	325701
CORDOBA	LUCENA	6	211.598,95 €	107	347	42605
CORDOBA	PUENTE GENIL	4	140.201,23 €	63	730	30048
GRANADA	ALMUÑECAR	6	194.170,01 €	95	1269	26514
GRANADA	GRANADA	14	653.264,34 €	196	955	232462
GRANADA	MOTRIL-C/ HORNO NUEVO	5	185.544,88 €	95	692	58020
GRANADA	MOTRIL-P.I.EL VADILLO	3	117.636,83 €	48	138	58020
HUELVA	HUELVA	16	784.180,65 €	270	1423	143663
HUELVA	LEPE	2	76.842,54 €	15	150	27431
JAEN	ANDUJAR-C/ALTOZANO	5	171.805,81 €	48	758	36793
JAEN	ANDUJAR-P.I.SANTA URSULA	1	52.871,85 €	22	307	36793
JAEN	JAEN-DOCTOR FEDERICO CASTILLO	14	579.580,75 €	178	1080	112999
JAEN	JAEN-GEOLIT	0	37.060,20 €	2	6	112999
JAEN	JAEN-MAGISTERIO	2	120.502,72 €	12	92	112999
JAEN	LINARES-CAMPUS CIENTIFICO TECNOLOGICO	1	36.320,90 €	14	110	57414
JAEN	LINARES-P.I.	4	174.792,92 €	90	543	57414
JAEN	UBEDA- P.I. LA ALBERQUILLA	4	170.721,20 €	44	186	34345
JAEN	UBEDA-LOS CERROS	4	156.657,14 €	45	218	34345
MALAGA	ALHAURIN DE LA TORRE	2	70.489,14 €	66	218	40345
MALAGA	ANTEQUERA	5	196.593,92 €	99	1428	41239
MALAGA	BENALMADENA-AVDA ANTONIO MACHADO	1	51.109,83 €	27	117	68128
MALAGA	BENALMADENA-GARCIA LORCA	4	155.591,46 €	135	376	68128
MALAGA	CARTAMA	0	- €	33	44	26259
MALAGA	ESTEPONA	5	169.281,65 €	99	345	68286
MALAGA	LA CALA DEL MORAL	2	93.651,18 €	51	351	47179
MALAGA	MALAGA-PTA	9	509.222,01 €	116	507	574654
MALAGA	MARBELLA	4	241.064,14 €	231	1082	143386
MALAGA	MIJAS	4	148.035,99 €	91	642	82742
MALAGA	OAL-ANTEQUERA	0	- €	0	4	41239
MALAGA	PUERTO DE MALAGA	14	636.086,94 €	354	2194	574654
MALAGA	RINCON DE LA VICTORIA	2	102.061,69 €	61	324	47179
MALAGA	RONDA	6	235.996,90 €	89	431	33877
MALAGA	TORRE DEL MAR	1	37.142,74 €	25	159	81643
MALAGA	TORREMOLINOS	2	84.849,44 €	132	746	68661
MALAGA	VELEZ-MALAGA	9	317.542,65 €	175	1378	81643
SEVILLA	ALCALA DE GUADAIRA	5	174.825,07 €	57	1162	75279
SEVILLA	CAMAS	4	100.760,62 €	57	421	27509
SEVILLA	CARMONA	4	123.230,22 €	88	1926	28531
SEVILLA	DOS HERMANAS	7	235.156,47 €	252	1140	133968
SEVILLA	ECUJA-C/FRANCIA	7	230.202,22 €	106	698	39873
SEVILLA	ECUJA-LA CAMPIÑA	2	116.099,71 €	64	848	39873
SEVILLA	LA RINCONADA	4	142.009,84 €	99	1112	38628
SEVILLA	LEBRIJA	3	129.093,21 €	59	331	27524
SEVILLA	LOS PALACIOS Y VILLAFRANCA	4	144.170,77 €	111	911	38354
SEVILLA	MORON DE LA FRONTERA	4	125.810,01 €	71	380	27627
SEVILLA	SEVILLA-CERRO	5	229.167,07 €	154	1494	688592
SEVILLA	SEVILLA-ESTRATEGIAS	3	107.458,53 €	117	1030	688592
SEVILLA	SEVILLA-POLIGONO SUR	1	58.735,37 €	41	682	688592
SEVILLA	SEVILLA-PROYECTO LUNAR	9	368.983,83 €	80	774	688592
SEVILLA	SEVILLA-TECNOLOGICO VIDEOJUEGOS	1	90.212,22 €	15	206	688592
SEVILLA	TOMARES	4	152.077,72 €	76	982	25359
SEVILLA	UPO	1	49.386,67 €	17	448	133968
SEVILLA	UTRERA	4	134.256,78 €	106	1005	50728

*El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.*

*Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende*

*Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.*

## Escenario 5: CADEs sin personal

Hay 13 CADEs que no tienen (4,96% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 106 empresas en 2019 (0,84% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 299 servicios durante el mismo periodo (0,28% del total de servicios en 2019). Además, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 6.795,98€ suponiendo un 0,30% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADEs	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
13	4,96%	106	0,84%	299	0,28%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADES unipersonales	Total CADES sin personal	% sobre total de CADES sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
9	13,43%	4	30,77%	1.347.139,11 €	60,33%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
CADIZ	SAN JOSE DEL VALLE	0	1,02 €	11	32	4418
CORDOBA	CASTRO DEL RIO	0	0,86 €	16	31	7809
CORDOBA	CORDOBA-UNIVERSIDAD	0	- €	0	1	325701
CORDOBA	POSADAS	0	435,60 €	19	69	7325
GRANADA	VILLANUEVA DE MESIA	0	33.711,57 €	11	71	2021
JAEN	JAEN-GEOLIT	0	37.060,20 €	2	6	112999
MALAGA	ALGATOCIN	0	834,28 €	9	28	793
MALAGA	ALOZAINA	0	1,54 €	1	2	2051
MALAGA	CARTAMA	0	- €	33	44	26259
MALAGA	OAL-ANTEQUERA	0	- €	0	4	41239
MALAGA	OJEN	0	2,05 €		0	3702
MALAGA	VILLANUEVA DE ALGAIDAS	0	1.039,87 €	4	11	4176
SEVILLA	CANTILLANA	0	2,05 €		0	10684

El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

## Escenario 6: CADEs unipersonales

Hay 67 CADEs (25,57% del total de CADEs). Estos CADEs han constituido 1.171 empresas en 2019 (9,30% del total de empresas constituidas en 2019) y han realizado un total de 12.161 servicios durante el mismo periodo (11,28% del total de servicios en 2019). Además, prescindir de estos CADEs supondría un ahorro anual de 258.973€ suponiendo un 11,60% del total de gastos de funcionamiento (basándonos en los costes de 2019).

CADES	% sobre el total de CADEs	Total de Empresas Constituidas	% sobre total de Empresas	Total Servicios	% sobre el total de Servicios
67	25,57%	1.171	9,30%	12.161	11,28%

Total CADEs unipersonales	% sobre total de CADES unipersonales	Total CADEs sin personal	% sobre total de CADES sin personal	Total costes de Funcionamiento en 2019	% de los gastos de funcionamiento totales
67	100,00%	0	0,00%	258.973,00 €	11,60%

Los CADEs son los siguientes:

Provincia	CADE	Empleados	Costes 2019	Nº Empresas Constituidas	Total de Servicios	Población 2019
ALMERIA	ABRUCENA	1	39.643,86 €	11	82	1202
ALMERIA	ADRA	1	48.369,47 €	20	392	25148
ALMERIA	ALHAMA DE ALMERIA-HUECHAR	1	62.406,11 €	3	31	3641
ALMERIA	ALMERIA-PITA	1	46.077,00 €	5	84	198533
ALMERIA	CANTORIA	1	45.046,24 €	8	95	3204
ALMERIA	CARBONERAS	1	55.845,19 €	25	220	8004
ALMERIA	CUEVAS DEL ALMANZORA	1	53.728,27 €	12	193	14081
ALMERIA	LAUJAR DE ANDARAX	1	58.730,45 €	13	61	1536
ALMERIA	PULPI	1	34.455,80 €	2	80	10055
ALMERIA	ZURGENA	1	54.044,80 €	1	114	3005
CADIZ	CHIPIONA	1	31.492,66 €	32	949	19123
CADIZ	EL BOSQUE	1	53.308,09 €	11	116	2145
CADIZ	VEJER DE LA FRONTERA	1	107.159,24 €	26	724	12624
CORDOBA	AGUILAR DE LA FRONTERA	1	34.874,97 €	7	33	13328
CORDOBA	ALMODOVAR DEL RIO	1	35.505,63 €	41	199	7937
CORDOBA	AÑORA	1	52.584,86 €	12	43	1527
CORDOBA	BENAMEJI	1	50.070,12 €	27	330	4966
CORDOBA	FUENTE PALMERA	1	48.624,42 €	34	105	9783
CORDOBA	IZNAJAR	1	49.588,19 €	10	85	4261
CORDOBA	NUOVA CARTEYA	1	50.572,89 €	5	193	5379
CORDOBA	VILLAVICIOSA DE CORDOBA	1	37.180,07 €	7	50	3229
GRANADA	ALHAMA DE GRANADA-C/ BARRANCO DEL ASERRADERO	1	39.543,14 €	9	59	5979
GRANADA	BENALUA	1	38.576,04 €	15	124	3318
GRANADA	CUEVAS DEL CAMPO	1	41.030,31 €	8	145	1735
GRANADA	LA ZUBIA-C/ZACATIN	1	43.085,40 €	21	189	19155
GRANADA	MONTEJICAR	1	50.129,91 €	13	209	2113
GRANADA	ORGIVA	1	47.432,69 €	68	241	5725
GRANADA	PINOS PUENTE	1	50.615,86 €	16	65	9930
HUELVA	BEAS	1	52.482,23 €	5	33	4257
HUELVA	CARTAYA	1	51.099,64 €	21	401	19974
HUELVA	CHUCENA	1	44.578,81 €	35	680	2222
HUELVA	CORTEGANA	1	22.214,68 €	0	4	4666
JAEN	ALCAUDETE	1	40.922,40 €	8	118	10498
JAEN	ANDUJAR-P.I.SANTA URSULA	1	52.871,85 €	22	307	36793
JAEN	ARJÓNILLA	1	57.837,67 €	10	65	3575
JAEN	BEAS DE SEGURA	1	22.587,84 €	16	38	5130
JAEN	CASTILLO DE LOCUBIN	1	13.649,12 €	1	29	4058
JAEN	LINARES-CAMPUS CIENTIFICO TECNOLOGICO	1	36.320,90 €	14	110	57414
JAEN	LOPERA	1	54.629,09 €	20	170	3665
JAEN	MARMOLEJO	1	42.274,63 €	17	130	6812
JAEN	NAVAS DE SAN JUAN	1	49.655,20 €	9	47	4517
JAEN	PEAL DE BECERRO	1	49.864,00 €	15	138	5266
JAEN	PEGALAJAR	1	52.441,74 €	16	62	2919
JAEN	POZO ALCON	1	39.852,20 €	7	49	4673
JAEN	SEGURA DE LA SIERRA	1	49.860,36 €	15	64	1790
JAEN	SILES	1	71.699,35 €	12	92	2241
JAEN	VILCHES	1	50.785,21 €	19	95	4436
JAEN	VILLANUEVA DEL ARZOBISPO	1	35.107,88 €	5	57	8193
MALAGA	ALGARROBO	1	35.459,38 €	29	185	6444
MALAGA	BENALMADENA-AVDA ANTONIO MACHADO	1	51.109,83 €	27	117	68128
MALAGA	CASABERMEJA	1	41.018,66 €	9	47	3522
MALAGA	TORRE DEL MAR	1	37.142,74 €	25	159	81643
SEVILLA	ALCALA DEL RIO	1	25.083,06 €	2	71	12029
SEVILLA	AZNALCOLLAR	1	34.748,55 €	0	21	6091
SEVILLA	BENACAZON	1	41.766,67 €	31	202	7241
SEVILLA	CAÑADA ROSAL	1	35.784,51 €	25	413	3320
SEVILLA	CASARICHE	1	34.519,53 €	25	193	5456
SEVILLA	EL REAL DE LA JARA	1	41.631,58 €	14	90	1503
SEVILLA	HERRERA	1	52.262,02 €	16	99	6461
SEVILLA	LAS CABEZAS	1	43.668,82 €	43	111	16417
SEVILLA	MAIRENA DEL ALCOR	1	50.236,00 €	57	348	23550
SEVILLA	MONTELLANO	1	50.541,40 €	33	286	7056
SEVILLA	PILAS	1	26.315,61 €	23	479	13974
SEVILLA	SEVILLA-POLIGONO SUR	1	58.735,37 €	41	682	688592
SEVILLA	SEVILLA-TECNOLOGICO VIDEOJUEGOS	1	90.212,22 €	15	206	688592
SEVILLA	UPO	1	49.386,67 €	17	448	133968
SEVILLA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	1	36.541,27 €	10	104	4459

El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

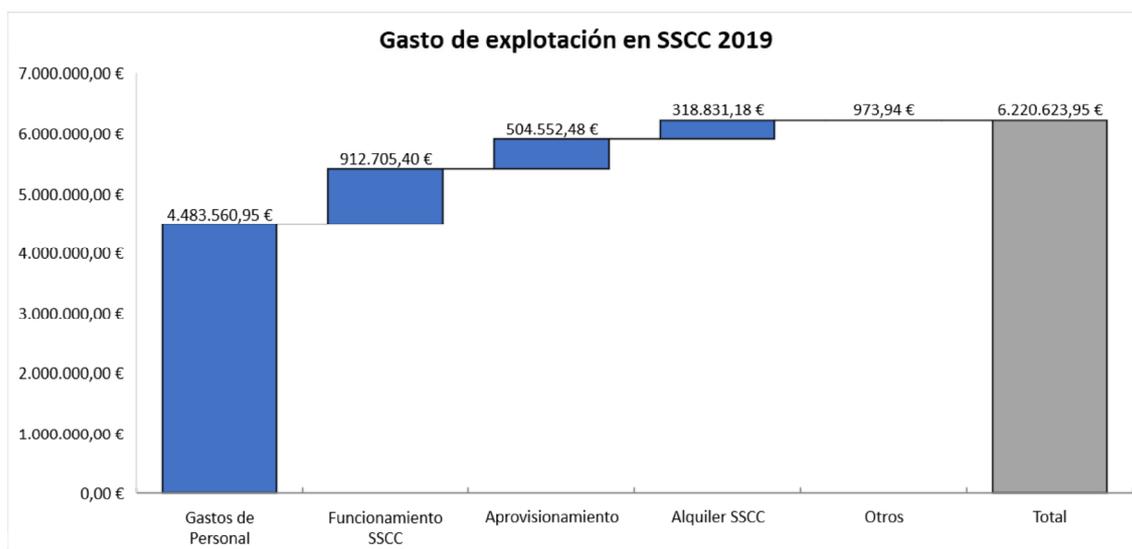
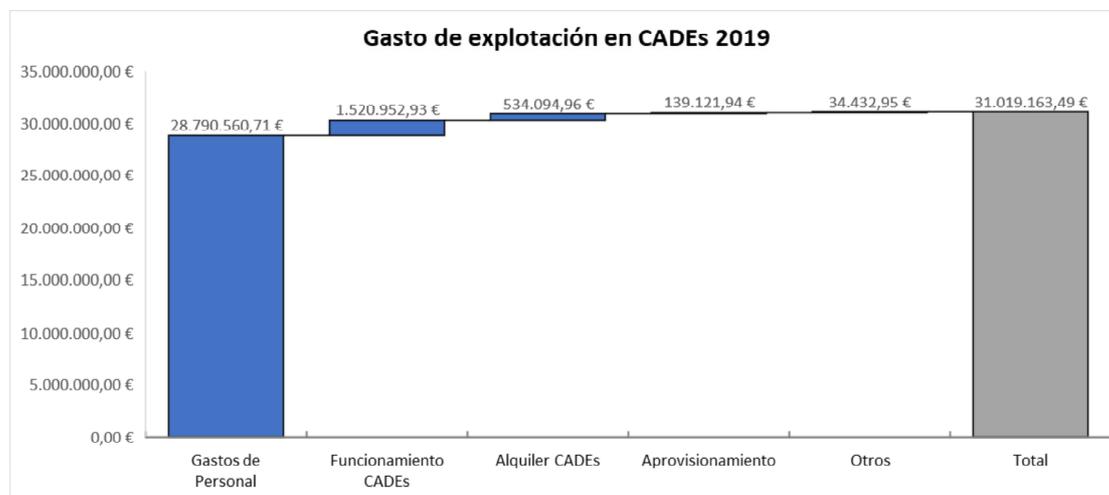
Los costes por CADE han sido obtenidos del Balance de Sumas y Saldos. Los datos de servicios, empresas constituidas y empleados han sido aportados por Andalucía Emprende

Los datos de población por municipio han sido obtenidos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

## Anexo XV. Pruebas adicionales de auditoría de procesos

nº	Análisis		Diagnóstico
	Testeo	Resultado	Justificación
1	Comprobar si el registro en la aplicación SOMOS cumple con las condiciones establecidas en la LOPD	OK	Para poder registrarte en la web de SOMOS Emprende, es necesario aceptar las condiciones establecidas en la LOPD
2	Comprobar que los técnicos superen el 3,5 en las encuestas de satisfacción	Oportunidad de Mejora	De los 481 técnicos, hay 18 (3,74%) que no superan el 3,5 de media en las encuestas de satisfacción durante el año 2019. De los 16 técnicos, 2 son de Almería, 4 de Cádiz, 3 de Córdoba, 3 de Granada, 3 de Jaén, 2 de Málaga y 1 de Sevilla.
3	Comprobar cuantas empresas han sido constituidas en 2019 sin recibir ningún servicio adicional por parte de Andalucía Emprende.	Oportunidad de Mejora	De las 12.599 empresas constituidas, 1.251 (9,92%) han sido constituidas sin recibir servicio alguno y 7.339 (58,25%) han sido constituidas recibiendo únicamente el servicio de "Atención a usuarios".
4	Comprobar las quejas y sugerencias recibidas en 2018, 2019 y 2020.	Oportunidad de Mejora	Durante dicho periodo, se han tramitado un total de 43 quejas o reclamaciones (17 en 2018, 18 en 2019 y 8 en 2020). Destaca el CADE de CADIZ como aquel con más expedientes (tres) y destaca "Relacionados con ayudas o subvenciones tramitados por AE" y "Mala praxis" como las reclamaciones más frecuentes (doce cada una). Es importante resaltar que estos expedientes no están disponibles para analizar el detalle.
5	Solicitud de 9 expedientes de las formaciones impartidas a emprendedores (en concreto la formación seleccionada es "el método Canvas") en 2019 para comprobar la homogeneidad del material formativo.	Oportunidad de Mejora	Tras el análisis de los 9 expedientes se extraen las siguientes conclusiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco de ellos no cuentan con el material formativo.</li> <li>• Cuatro de ellos si cuentan con material formativo, pero no existe homogeneidad alguna entre sí. En concreto, 3 de ellos cuentan con una presentación detallada del temario pero que es contado de forma diferente en cada una de ellas. El cuarto cuenta con una plantilla de modelo Canvas como material formativo.</li> </ul>

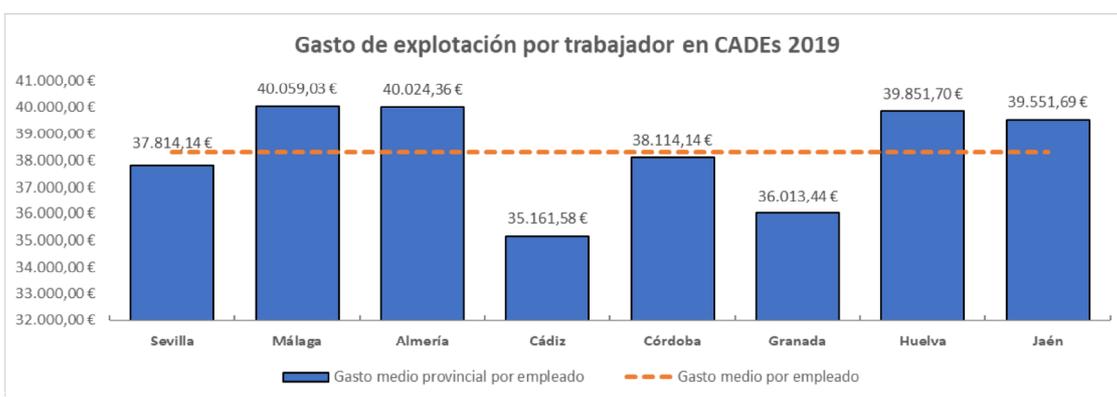
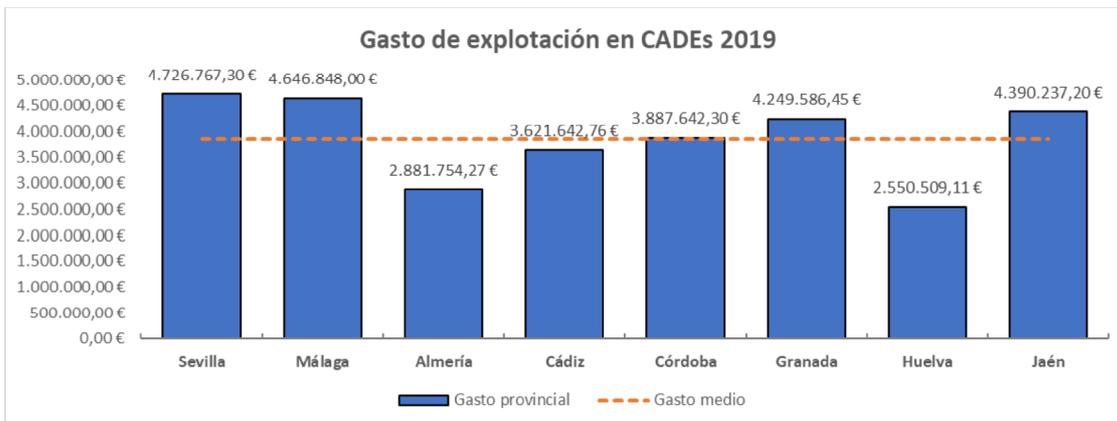
## Anexo XVI. Cálculo de costes por servicio o actividad



**Fuente:** Balance de Sumas y Saldos 2019

El coste total de los procesos de negocio en 2019 ha sido de 31.019.163,49€ (83,30% del coste total), que junto con los 6.220.623,95€ (16,70 % del coste total) de los procesos de soporte, suponen un total de 37.239.787,44 €. Además, el coste medio por CADE es de 118.393,15 € y el coste medio del personal en los CADEs es de 109.887,64 €.

El coste medio provincial de los procesos de negocio en 2019 es de 3.869.373,42 € y el coste medio provincial por trabajador de dichos procesos es de 38.323,76 € tal y como se muestra en los siguientes gráficos:



Fuente: Balance de Sumas y Saldos 2019

Por otro lado, los costes de funcionamiento de los CADEs en 2019 (todos excepto los alquileres) suponen el **4,90% del total** (1.520.952,93 €). Destaca el gasto en **suministros con 801.926,48 €**. En concreto, el CADE con mayores gastos de funcionamiento es el de Málaga.

Por último, los costes de alquiler de los CADEs en 2019 suponen el **1,72% de total de costes de negocio** (534.094,96 €). El 99,69 % de estos costes se reparte entre **10 CADEs**:



Fuente: Balance de Sumas y Saldos 2019

## Anexo XVII. Análisis comparativo de Andalucía Emprende

Como se ha mencionado en el apartado 5.4.4. de este informe, las entidades comparables a Andalucía Emprende seleccionadas para el Benchmarking han sido el Barcelona Activa, los CEEI de Valencia y el CEIN de Navarra.

Se procederá a comparar Andalucía Emprende con cada una de ellas de forma pormenorizada:

### Benchmarking de Andalucía Emprende con Barcelona Activa:

Información financiera 2019:

BALANCE DE SITUACIÓN (resumido)	AEFPA	BCN Activa	Diferencia
A) ACTIVO NO CORRIENTE	67.381.997,85	14.901.779,14	52.480.218,71
B) ACTIVO CORRIENTE	11.545.321,64	30.873.785,81	-19.328.464,17
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>78.927.319,49</b>	<b>45.775.564,95</b>	<b>33.151.754,54</b>
A-1) FONDOS PROPIOS	70.076,61	2.977.260,73	-2.907.184,12
A-3) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	67.623.007,11	7.840.315,02	59.782.692,09
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>67.693.083,72</b>	<b>10.817.575,75</b>	<b>56.875.507,97</b>
B) PASIVO NO CORRIENTE	959.571,75	10.970.567,45	-10.010.995,70
C) PASIVO CORRIENTE	10.274.664,02	23.987.421,75	-13.712.757,73
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>11.234.235,77</b>	<b>34.957.989,20</b>	<b>-23.723.753,43</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>78.927.319,49</b>	<b>45.775.564,95</b>	<b>33.151.754,54</b>

CUENTA DE RESULTADOS (resumida)	AEFPA	BCN Activa	Diferencia
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	194,61	184.676,46	-184.481,85
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-194,61	-56.933,03	56.738,42
A.4) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00	127.743,43	-127.743,43
Impuestos sobre el beneficio	0,00	-31.957,11	31.957,11
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>0,00</b>	<b>95.786,32</b>	<b>-95.786,32</b>

	AEFPA	BCN Activa	Diferencia
Ingresos Totales	39.656.708,86	53.005.554,49	-13.348.845,63
Gastos Totales	-39.656.708,86	-52.909.768,17	13.253.059,31
<b>Beneficio</b>	<b>0,00</b>	<b>95.786,32</b>	<b>-95.786,32</b>

Fuentes: CCAA 2019 de Andalucía Emprende y Barcelona Activa

### Conclusiones:

- Los gastos totales de Andalucía Emprende son de en torno a 13,3 millones de euros inferiores respecto a los de Barcelona Activa, indicador de que es más eficiente en el desempeño de su actividad.
- Los gastos totales de Andalucía Emprende son compensados al 100% por los ingresos (debido a la financiación pública), mientras que Barcelona Activa ingresa un plus adicional residual que se traduce en beneficios, debido a una mala presupuestación del gasto finalmente ejecutado (efecto recurrente a lo largo de los últimos 3 ejercicios).
- La Fundación no presenta beneficios en su Cuenta de Resultados y, por lo tanto, no paga Impuesto de Sociedades, mientras que

Barcelona Activa genera 127,7 mil euros de Resultado Antes de Impuestos, y repercute un total de 32 mil euros en Impuestos Sobre el Beneficio, generando costes e ineficiencias adicionales.

Ingresos por Subvenciones e Ingresos Propios 2019 (euros):

	AEFPA	BCN Activa	Diferencia
1.c) Subvenciones, Donaciones y Legados imputados al resultado del ejercicio	196.261,16	0,00	<b>196.261,16</b>
1.d) Transferencias de Financiación de Explotación	36.980.681,51	0,00	<b>36.980.681,51</b>
7.b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00	49.985.572,46	<b>-49.985.572,46</b>
11. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	2.369.032,82	1.715.026,79	<b>654.006,03</b>
<b>Total Ingresos por subvenciones</b>	<b>39.545.975,49</b>	<b>51.700.599,25</b>	<b>-12.154.623,76</b>

	AEFPA	BCN Activa	Diferencia
2.b) Prestación de servicios	30.378,05	1.125.896,52	<b>-1.095.518,47</b>
7.a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	30.433,00	179.048,14	<b>-148.615,14</b>
<b>Total Ingresos propios</b>	<b>60.811,05</b>	<b>1.304.944,66</b>	<b>-1.244.133,61</b>

Fuentes: CCAA 2019 de Andalucía Emprende y Barcelona Activa

Conclusiones:

- Andalucía Emprende articula su financiación pública a través de las Transferencias de Explotación (hasta 2017 lo hacía a través de Subvenciones).
- Andalucía Emprende aún cuenta con remanentes de subvenciones pendientes de ejecutar del año 2017 en el ejercicio de 2019.
- Andalucía Emprende presenta subvenciones de inmovilizado un 38,13% superiores (654 mil euros adicionales) para cubrir las amortizaciones de su inmovilizado (si comparamos la subvención por inmovilizado por centro, la Fundación presenta 9.042,11 € por cada uno de sus 262 CADEs, frente a 131.925,14 € por cada uno de sus 13 centros, siendo 14,6 veces inferior, por lo que se aprecia un nivel superior de eficiencia en sus gastos en inmovilizado).
- Andalucía Emprende presenta un total de 12 millones de euros menos que Barcelona Activa en ingresos totales por subvenciones, siendo ésta de ámbito local (Barcelona capital), frente a Andalucía Emprende, de ámbito autonómico (Andalucía), reflejando un mayor nivel de economicidad.
- Mientras que los ingresos propios de Andalucía Emprende son residuales (el 0,08% de sus ingresos totales), en Barcelona Activa cobran cierta relevancia, llegando a alcanzar los 1,3 millones de euros (el 2,12% de sus ingresos totales). Este hecho puede deberse a su naturaleza como Sociedad Anónima (de capital íntegramente municipal), frente a Andalucía Emprende, que se define como Fundación Pública (en su ámbito territorial de Andalucía).

**Ratios 2019:**

	Ratio	Andalucía Emprende	BCN Activa	Diferencia
Financieros	Solvencia (Activo/Pasivo)	702,56%	130,94%	<b>571,62%</b>
	Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	112,37%	128,71%	<b>-16,34%</b>
	Rentabilidad Económica, ROA (BAII/Activo)	0,00%	0,40%	<b>-0,40%</b>
	Rentabilidad Financiera, ROE (Beneficio/Fondos Propios)	0,00%	3,22%	<b>-3,22%</b>
	Apalancamiento Financiero (Activo/Fondos Propios x BAI/BAII)	0,00%	1063,52%	<b>-1063,52%</b>
	Periodo medio de pago a proveedores (días)	10,14	10,73	<b>-0,59</b>
Empleados	Número medio de empleados	941,26	974,00	<b>-32,74</b>
	Negocio por empleado (Importe Neto Cifra de Negocio/Empleados) (€/empleado)	32,27	1.155,95	<b>-1.123,68</b>
	Ingresos por empleado (Ingresos totales/Empleados) (€/empleado)	42.131,51	54.420,49	<b>-12.288,97</b>
	Negocio entre gastos de personal (Importe Neto de Cifra de Negocios/Gastos de Personal)	0,09%	3,52%	<b>-3,43%</b>
	Gastos de personal por empleado (Gastos de Personal/Empleados) (€/empleado)	<b>-35.350,62</b>	<b>-32.834,28</b>	<b>-2.516,34</b>
	Gastos de personal/Gastos totales	83,91%	60,44%	<b>23,46%</b>
Gastos	Productividad (Resultado de Explotación/Gastos de Personal)	0,00%	0,58%	<b>-0,58%</b>
	Gastos de trabajos realizados por otras empresas/Gastos totales	1,43%	0,00%	<b>1,43%</b>
	Gasto en Servicios exteriores (Gasto en Servicios exteriores/Gastos totales)	8,29%	12,88%	<b>-4,60%</b>
	Gastos en alquiler de espacios (Arrendamientos y cánones/Gastos totales)	2,15%	N/D	<b>N/D</b>
	Gastos en Otros Servicios/Gastos totales	1,34%	N/D	<b>N/D</b>
	Gastos en Suministros/Gastos totales	2,27%	N/D	<b>N/D</b>
Ingresos	Gastos en Reparaciones y conservación/Gastos totales	1,00%	N/D	<b>N/D</b>
	Gasto en Servicios Profesionales/Gastos totales	1,18%	N/D	<b>N/D</b>
	Ingresos propios (Importe Neto de la Cifra de Negocio/Ingresos totales)	0,08%	2,12%	<b>-2,05%</b>
	Ingresos por subvención (Ingresos por subvención/Ingresos totales)	99,72%	97,54%	<b>2,18%</b>
	% de Subvención de los Servicios (1 - (Ingresos prestación servicios/Gastos de explotación))	99,92%	97,87%	<b>2,05%</b>

**Fuentes:** CCAA 2019 de Andalucía Emprende y Barcelona Activa y Balance de Sumas y Saldos 2019 de Andalucía Emprende

**Conclusiones:**

- Mientras que Andalucía Emprende presenta un ratio de Solvencia mayor, debido a que posee una estructura de Activos Inmovilizados y un Capital Social mayor (junto a un menor volumen de provisiones y periodificaciones en el pasivo), los ratios de Liquidez son similares entre ambas entidades (actividad paralela a corto plazo).
- Barcelona Activa presenta cierto nivel de rentabilidad, frente a Andalucía Emprende, que no presenta ninguno, ya que no genera beneficios debido a su naturaleza como Fundación Pública.
- El Periodo Medio de Pago es muy similar entre ambas entidades.
- El número medio de empleados en 2019 de ambas entidades es similar, si consideramos, en el caso de Barcelona Activa, las contrataciones temporales a Usuarios de programas de formación y trabajo.

- Los ingresos por empleado son más de 12 mil euros inferiores en el caso de la Fundación., debido al menor volumen de subvenciones recibidas (12.154.623,76 € de ingresos por subvenciones menos en 2019).
- Los gastos de personal por empleado son en torno a 2.500 euros superiores en el caso de Andalucía Emprende, suponiendo una diferencia porcentual del 7,7 % entre ésta y Barcelona Activa (los gastos de personal son un 4,04% superiores en el caso de la Fundación).
- Andalucía Emprende presenta un peso de gastos de personal (respecto a los gastos totales) un 23,46% superior a Barcelona Activa, llegando a representar casi un 84% de los mismos. Esto se debe a diferencias en la estructura de costes, invirtiendo Barcelona Activa una mayor cantidad de dinero en Servicios Exteriores (más del doble), y a que presenta Otros Gastos de Gestión Corriente (23% de su total de gastos).
- Barcelona Activa no imputa gastos en Trabajos realizados por otras empresas, dedicando esta partida de gastos al Gasto en Servicios Exteriores exclusivamente, siendo éstos un 4,60% inferiores respecto a su total de gastos en el caso de Andalucía Emprende.
- Mientras que los ingresos propios de Andalucía Emprende son residuales, en el caso de Barcelona Activa cobran algo de relevancia, superando el 2% de los ingresos totales de esta entidad.

#### Personal 2019:

Puestos a cierre 2019	Andalucía Emprende	BCN Activa	Diferencia
Gerente/Director General	1	1	0
Alta Dirección	3	3	0
Coordinador/Director	16	15	1
Jefe de Proyecto	14	0	14
Responsable A	99	24	75
Responsable B	73	8	65
Técnico Superior	236	106	130
Técnico Medio	304	154	150
Experto Docente	0	11	-11
Secretaría de Dirección	5	5	0
Administrativo	149	69	80
Administrativo Junior	0	11	-11
Auxiliar Administrativo	0	1	-1
Conductor	1	0	1
Ordenanza	5	0	5

<b>Personal Vinculado a Subvenciones<sup>1</sup></b>	0	496	-496
<b>TOTAL</b>	<b>906</b>	<b>904</b>	<b>2</b>

**Fuentes:** CCAA 2019 Andalucía Emprende y Memoria 2019 Barcelona Activa.

Consideraciones:

- Para poder comparar los datos de las plantillas de Andalucía Emprende y de Barcelona Activa se han tomado las siguientes consideraciones:
  - Gerente Andalucía Emprende equivalente a Director General de BCN Activa.
  - Director Área Andalucía Emprende equivalente a Alta Dirección BCN Activa.
  - Coordinador Andalucía Emprende equivalente a Director BCN Activa.
  - Responsable de Sede, Responsable de Área, Responsable Técnico de Andalucía Emprende equivalentes a Responsable A BCN Activa.
  - Responsable Técnico de Implantación Andalucía Emprende equivalente a Responsable B BCN Activa.
  - Técnico Superior, Técnico Inversión y Emprendimiento de Andalucía Emprende equivalentes a Técnico Superior BCN Activa.
  - Técnico Medio, Técnico de Área Andalucía Emprende equivalente a Técnico Medio BCN Activa.
  - Administrativo Dirección CADE, Administrativo, Personal Administrativo de Andalucía Emprende equivalentes a Administrativo BCN Activa.
  - Andalucía Emprende no presenta personal equivalente al Personal Vinculado a Subvenciones de BCN Activa.

Conclusiones:

- La diferencia entre las plantillas de Andalucía Emprende y Barcelona Activa a cierre de 2019 es de tan sólo 2 empleados, siendo el número de empleados promedio para ese año de 914,26 y de 974,00, respectivamente (54,74 empleados promedio menos en la Fundación).
- Los gastos de personal en 2019 de Andalucía Emprende ascienden a 33,3 millones de euros, mientras que los de Barcelona Activa son de 32,0 millones de euros (un 4,04% superiores), por lo que ambas plantillas son equiparables, aparte de en número de efectivos, en coste.
- Destacan en Andalucía Emprende las figuras de Jefe de Proyecto (14), Conductor (1), y Ordenanza (5), sin equivalente en Barcelona Activa, y los Responsables Técnicos (161), con una proporción respecto a los Técnicos de en torno a 1:3, mientras que los Responsables de Área (10) guardan una proporción con los Técnicos de Área algo superior a 1:5 (siendo para Barcelona Activa de en torno a 1:6 y 1:13, respectivamente).
- Andalucía Emprende presenta un menor número de personal Administrativo (149) respecto a Barcelona Activa (81), suponiendo un 16,45% y un 19,85% de la plantilla (excluyendo al personal vinculado a subvenciones dedicado a formación y empleo), respectivamente.

<sup>1</sup> Personal empleado por programas de formación y trabajo subvencionados por diferentes administraciones que establecen los colectivos con preferencia de contratación.

- La edad media de la plantilla de Andalucía Emprende es de 49,21 años, mientras que la de Barcelona Activa es de 43,86 años, lo que supone que la plantilla de la Fundación está 5,35 años más envejecida, según datos de 2019.

Población a la que se presta servicio 2019:

2019	Territorio	Población	Centros	Población/Centro	Empleados 2019	Población/Empleado
Andalucía Emprende	<b>Andalucía</b>	<b>8.414.240</b>	<b>262</b>	<b>32.115,42</b>	<b>906</b>	<b>9.287</b>
	Almería	716.820	29	24.717,93	73	115.264
	Cádiz	1.240.155	26	47.698,27	105	6.827
	Córdoba	782.979	32	24.468,09	102	12.158
	Granada	914.678	33	27.717,52	125	6.264
	Huelva	521.870	20	26.093,50	65	14.072
	Jaén	633.564	41	15.452,78	111	4.702
	Málaga	1.661.785	37	44.913,11	116	5.462
	Sevilla	1.942.389	44	44.145,20	209	7.951
Barcelona Activa	<b>Barcelona</b>	<b>1.636.762</b>	<b>13</b>	<b>125.904,77</b>	<b>408</b>	<b>4.012</b>
	Ciutat Vella	103.429	1	103.429,00	No disponible	No disponible
	Eixample	265.910	0	N/A		
	Sants-Montjuïc	184.091	0	N/A		
	Les Corts	81.974	0	N/A		
	Sarrià-Sant Gervasi	149.260	0	N/A		
	Gràcia	121.798	0	N/A		
	Horta-Guinardó	171.495	1	171.495,00		
	Nou Barris	170.669	2	85.334,50		
	Sant Andreu	149.821	0	N/A		
	Sant Martí	238.315	9	26.479,44		
<b>Diferencia</b>	<b>6.777.478</b>	<b>249</b>	<b>-93.789</b>	<b>498</b>		

Fuentes: Informe Red Territorial agosto 2020 y PERSONAL 31.12.19 Andalucía Emprende

Fuentes: <https://www.barcelonactiva.cat/es/estamos-cerca-de-ti> y Memoria 2019 Barcelona Activa

Conclusiones:

- Andalucía Emprende cuenta con 249 centros adicionales a Barcelona Activa, alcanzando una capilaridad de personas por centro casi 4 veces superior.
- Andalucía Emprende cuenta con 498 empleados más que Barcelona Activa (a cierre de 2019) que prestan servicios de fomento a la economía, cubriendo una población por empleado de 5.275,57 personas adicionales, logrando una mayor eficiencia en el servicio.
- Es importante mencionar que los trabajadores con denominación de “Usuarios” de Barcelona Activa corresponden a personal temporal contratado en programas de formación y empleo, y no prestan servicio a clientes en materia de fomento a la economía, por lo que

se han tomado los 408 empleados a cierre de 2019 a efectos de cálculo comparativo.

### Servicios prestados 2019:

Constituciones 2019	Andalucía Emprende	BCN Activa	Diferencia
N.º Empresas constituidas Entidad	12.594	630	<b>11.964,00</b>
N.º Empresas constituidas CCAA	15.560	7.703	<b>7.857,00</b>
Tasa de constitución de empresas	<b>80,94%</b>	<b>8,18%</b>	<b>72,76%</b>
N.º Personas empleadas	13.921,00	1.354,00	<b>12.567,00</b>
Inversión inicial (€)	90.233.077,55	No disponible	<b>No disponible</b>

Servicios 2019		Andalucía Emprende	BCN Activa	Diferencia
Fomento	Educación y eventos	4.648	No disponible	No disponible
	Nº Beneficiarios	113.567	42.409	71.158
Creación	Atención usuarios	72.887	58.794	14.093
	Nº Empresas constituidas	12.594	630	11.964
	Nº Personas empleadas	13.921	1.354	12.567
	Planes de empresa	3.410	2.116	1.294
	Empresas incubadas	621	142	479
	Viveristas	No disponible	867	No disponible
	Empresas mentorizadas	No disponible	No disponible	No disponible
Consolidación	Formaciones	2.268	4.981	-2.713
	Asistentes	17.386	16.176	1.210
	Búsqueda de financiación	12.349	No disponible	No disponible
	Planes de desarrollo	289	247	42
	<b>Total Servicios</b>	<b>109.183</b>	<b>66.910</b>	<b>42.273</b>
Empleados plantilla 2019		906	408	498
<b>Servicios/Empleado</b>		<b>120,51</b>	<b>164,00</b>	<b>-43,48</b>

**Fuentes:** Fuentes: 2020.10.16 DATOS V2 CADEs auditoria operativa - año natural.xlsx e Información CADEs Andalucía Emprende v4.xlsx

**Fuentes:** Resumen Actividad 2019 Barcelona Activa.pdf y Memoria 2019 Barcelona Activa.pdf

### Conclusiones:

- Más del 80% de las empresas constituidas en Andalucía durante 2019 fueron asistidas en su proceso por Andalucía Emprende.
- Andalucía Emprende presenta una actividad en creación de empresas 10 veces superior a la de Barcelona Activa en proporción.
- Andalucía Emprende realiza más servicios que Barcelona Activa en todo su portfolio menos en Formación, que realizó un 54,47% de acciones menos (aunque los asistentes fueron un 7,48% superiores).
- Aunque la población por empleado a atender es mayor en 5.275,57 personas en Andalucía Emprende en comparación con Barcelona

Activa, el número de servicios por empleado es un 26,52%<sup>1</sup> menor en el caso de la Fundación.

Datos de constituciones 2019 (INE):

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177026&menu=ultiDatos&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177026&menu=ultiDatos&idp=1254735576550)

56,3 millones de euros de capital levantado en financiación a proyectos emprendedores.

### Calidad y satisfacción 2019:

Servicio	Andalucía Emprende	BCN Activa
1. Asesoramiento y apoyo en creación o desarrollo empresarial	4,78	4,30
2. Confección y apoyo en la realización del Plan de Empresa	4,79	4,35
3. Estudio de viabilidad o plan de desarrollo	4,79	4,45
4. Formación en Gestión Empresarial	4,77	4,20
5. Información y apoyo en la solicitud de incentivos y otras fuentes de financiación	4,72	No disponible
6. Otros Servicios distintos a los indicados anteriormente	4,78	4,55
7. Servicio de constitución (Asistencia en la constitución por vía telemática PAE / DUE)	4,77	3,95
8. Tutorización con alojamiento empresarial gratuito	4,66	4,18
9. Tutorización sin alojamiento (Acuerdo de adscripción externa)	4,77	4,50
<b>Total general</b>	<b>4,76</b>	<b>4,31</b>

Deficiencias	Andalucía Emprende	BCN Activa
Quejas	18	5
Incidencias	32	182

**Fuentes:** ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN.xlsx y 19102020\_Informe Quejas, Sugerencias por CADE QQRSS 2018\_2020.pdf, Memoria 2019 Barcelona Activa.pdf

Consideraciones:

Para poder comparar los datos de las encuestas de satisfacción de Andalucía Emprende y de Barcelona Activa se han tomado las siguientes equivalencias:

- 1 == Formación Emprendimiento
- 2 == Programas Empresa
- 3 == Programa Ideas con futuro
- 4 == Formación Empresa
- 5 == No disponible
- 6 == Servicios a las empresas
- 7 == Formación Empresa online
- 8 == Instalación de empresas (Incubadoras)
- 9 == Programa Ideas Maduras

### Conclusiones:

- Para los servicios y muestra encuestada (un 6,60%<sup>8</sup> en Andalucía Emprende), los clientes están 0,45 puntos sobre 5 más satisfechos (un 10,44% adicional en su índice de satisfacción).

<sup>1</sup> El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

- Mientras que las quejas de Andalucía Emprende en 2019 fueron un 260% superiores a las de Barcelona Activa, las incidencias fueron un 82,42% inferiores, concluyendo que, en los servicios ofrecidos a sus clientes, la Fundación presenta deficiencias estructurales más evidentes, mientras que las fallas menores son menos destacables (relación queja: incidencia 1:1,75 y 1:36, respectivamente (más de 20 veces superior).

## Benchmarking de Andalucía Emprende con los centros CEEI de Valencia:

Información financiera 2019:

BALANCE DE SITUACIÓN (resumido)	AEFPA	CEEI CV	Diferencia
A) ACTIVO NO CORRIENTE	68.668.562,03	187.604,97	68.480.957,06
B) ACTIVO CORRIENTE	10.934.639,74	2.924.346,72	8.010.293,02
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>79.603.201,77</b>	<b>3.111.951,69</b>	<b>76.491.250,08</b>
A-1) FONDOS PROPIOS	70.076,61	932.514,86	-862.438,25
A-3) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	69.858.174,50	1.113.626,95	68.744.547,55
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>69.928.251,11</b>	<b>2.046.141,81</b>	<b>67.882.109,30</b>
B) PASIVO NO CORRIENTE	927.812,75	287.313,56	640.499,19
C) PASIVO CORRIENTE	8.747.137,91	778.496,32	7.968.641,59
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.674.950,66</b>	<b>1.065.809,88</b>	<b>8.609.140,78</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>79.603.201,77</b>	<b>3.111.951,69</b>	<b>76.491.250,08</b>

CUENTA DE RESULTADOS (resumida)	AEFPA	CEEI CV	Diferencia
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	2.761,69	36.731,45	-33.969,76
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-2.761,69	-23.614,88	20.853,19
A.4) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00	13.116,57	-13.116,57
Impuestos sobre el beneficio	0,00	1.405,56	-1.405,56
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>0,00</b>	<b>14.522,13</b>	<b>-14.522,13</b>

	AEFPA	CEEI CV	Diferencia
Ingresos Totales	40.595.107,48	2.535.668,71	38.059.438,77
Gastos Totales	-40.595.107,48	-2.521.146,58	-38.073.960,90
<b>Beneficio</b>	<b>0,00</b>	<b>14.522,13</b>	<b>-14.522,13</b>

Fuentes: CCAA 2018 Andalucía Emprende.pdf, CCAA 2018 CEEI Castellón.pdf, CCAA 2018 CEEI Valencia.pdf, CCAA 2018 CEEI Elche.pdf

Conclusiones:

- Los gastos totales de Andalucía Emprende son más de 16 veces superiores a los de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, mientras que los ingresos por prestación de servicios son 15 veces inferiores.
- Los gastos totales de Andalucía Emprende son compensados al 100% por los ingresos (debido a la financiación pública), mientras que la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana ingresa un plus adicional residual que se traduce en beneficio antes de impuestos, debido a una mala presupuestación del gasto finalmente ejecutado.

- Andalucía Emprende no presenta beneficios en su Cuenta de Resultados y, por lo tanto, no paga Impuesto de Sociedades, mientras que la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana genera 13,1 mil euros de Resultado Antes de Impuestos, aunque en 2018 presenta impuestos sobre el beneficio positivos debido a Bases Imponibles Negativas pendientes de compensar, correspondientes a pérdidas de ejercicios anteriores.

#### Ingresos por Subvenciones e Ingresos Propios 2019 (euros):

	Andalucía Emprende	CEEI CV	Diferencia
1.c) Subvenciones, Donaciones y Legados imputados al resultado del ejercicio	1.735.522,22	0,00	1.735.522,22
1.d) Transferencias de Financiación de Explotación	36.455.235,89	0,00	36.455.235,89
7.b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00	1.844.146,66	-1.844.146,66
11. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	2.372.164,15	7.577,11	2.364.587,04
<b>Total Ingresos por subvenciones</b>	<b>40.562.922,26</b>	<b>1.851.723,77</b>	<b>38.711.198,49</b>

	Andalucía Emprende	CEEI CV	Diferencia
2.b) Prestación de servicios	30.378,05	454.907,71	-424.529,66
7.a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.282,95	212.895,15	-211.612,20
<b>Total Ingresos propios</b>	<b>31.661,00</b>	<b>667.802,86</b>	<b>-636.141,86</b>

**Fuentes:** CCAA 2018 Andalucía Emprende.pdf, CCAA 2018 CEEI Castellón.pdf, CCAA 2018 CEEI Valencia.pdf, CCAA 2018 CEEI Elche.pdf

#### Conclusiones:

- Andalucía Emprende articula su financiación pública a través de las Transferencias de Explotación (hasta 2017 lo hacía a través de Subvenciones, aunque aún cuenta con remanentes de éstas, pendientes de ejecutar en el ejercicio 2018), mientras que la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana lo hace a través de Subvenciones de Explotación.
- Andalucía Emprende presenta subvenciones de inmovilizado 313 veces superiores a las de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana, debido a la enorme diferencia de Centros de Emprendimiento que gestiona (263 frente a 3). Sin embargo, el coste para la Administración Pública por subvenciones de inmovilizado por Centro en Andalucía Emprende es de 9.019,64 euros, mientras que para la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana es de 2.525,70 euros (3,57 veces superior).
- Mientras que los ingresos propios de Andalucía Emprende son residuales, en la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana cobran cierta relevancia, llegando a alcanzar más de 667 mil euros. Aunque Andalucía Emprende sea una Fundación y los CEEIs de la red de la

Comunidad Valenciana Asociaciones sin Ánimo de Lucro, estos ingresos por prestación de servicios suponen más del 25% de los ingresos totales de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana contando con las subvenciones, con el consiguiente alivio económico a la Administración Pública de la que depende.

### Ratios 2019:

	Ratio	Andalucía Emprende	CEEI CV	Diferencia
Financieros	Solvencia (Activo/Pasivo)	822,78%	291,98%	530,80%
	Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	125,01%	375,64%	-250,63%
	Rentabilidad Económica, ROA (BAII/Activo)	0,00%	1,18%	-1,18%
	Rentabilidad Financiera, ROE (Beneficio/Fondos Propios)	0,00%	1,56%	-1,56%
	Apalancamiento Financiero (Activo/Fondos Propios x BAI/BAII)	0,00%	119,17%	-119,17%
	Periodo medio de pago a proveedores (días)	13,11	30,45	-17,34
Empleados	Número medio de empleados	921,06	38,00	883,06
	Negocio por empleado (Importe Neto Cifra de Negocio/Empleados) (€/empleado)	32,98	11.971,26	-11.938,27
	Ingresos por empleado (Ingresos totales/Empleados) (€/empleado)	44.074,34	66.728,12	-22.653,79
	Negocio entre gastos de personal (Importe Neto de Cifra de Negocios/Gastos de Personal)	0,09%	33,00%	-32,91%
	Gastos de personal por empleado (Gastos de Personal/Empleados) (€/empleado)	-36.324,41	-36.271,31	-53,10
	Gastos de personal/Gastos totales	82,42%	54,67%	27,75%
Gastos	Productividad (Resultado de Explotación/Gastos de Personal)	0,01%	2,66%	-2,66%
	Gastos de trabajos realizados por otras empresas/Gastos totales	2,38%	0,00%	2,38%
	Gasto en Servicios exteriores (Gasto en Servicios exteriores/Gastos totales)	9,04%	43,12%	-34,08%
	Gastos en alquiler de espacios (Arrendamientos y cánones/Gastos totales)	2,45%	N/D	N/D
	Gastos en Otros Servicios/Gastos totales	1,48%	N/D	N/D
	Gastos en Suministros/Gastos totales	2,23%	N/D	N/D
Ingresos	Gastos en Reparaciones y conservación/Gastos totales	1,54%	N/D	N/D
	Gasto en Servicios Profesionales/Gastos totales	0,33%	N/D	N/D
	Ingresos propios (Importe Neto de la Cifra de Negocio/Ingresos totales)	0,07%	17,94%	-17,87%
	Ingresos por subvención (Ingresos por subvención/Ingresos totales)	99,92%	73,03%	26,89%
	% de Subvención de los Servicios (1- (Ingresos prestación servicios/Gastos de explotación))	99,93%	81,78%	18,14%

Fuentes: CCAA 2018 Andalucía Emprende.pdf, y Sumas y Saldos por CECO 2018-2019-2020 Definitivo.xlsx, CCAA 2018 CEEI Castellón.pdf, CCAA 2018 CEEI Valencia.pdf, CCAA 2018 CEEI Elche.pdf

### Conclusiones:

- Mientras que Andalucía Emprende presenta un ratio de Solvencia 2,82 veces superior a la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana (debido a que posee un Activo Inmovilizado Material 398 veces superior), su ratio de liquidez es 3,00 veces inferior (debido a que presenta un ratio clientes/proveedores 41 veces inferior).
- CEEI presenta cierto nivel de rentabilidad (residual), frente a Andalucía Emprende, que no presenta ninguno, ya que no genera beneficios.
- El Periodo Medio de Pago a proveedores es 2,32 veces inferior (13,11 días frente a 30,45 de CEEI CV).

- El negocio por empleado es 363 veces inferior en el caso de Andalucía Emprende (32,98 €/empleado frente a 11.971,26 €/empleado), mientras que la plantilla media es más de 24 veces superior.
- Los ingresos por empleado de Andalucía Emprende son un 33,95% inferiores que los del CEIN (22.653,79 euros).
- La cobertura de los gastos de personal por los ingresos propios es del 0,09%, (totalmente residual) en Andalucía Emprende, mientras que CEEI CV llega a cubrir el 33,00% de sus gastos de personal mediante la prestación de sus servicios.
- Los gastos de personal por empleado son prácticamente idénticos (53,10 euros inferiores).
- Andalucía Emprende presenta un peso de gastos de personal (respecto a los gastos totales) un 27,75% superior al de CEEI CV, llegando a representar un 82,42% de los mismos. Esto se debe a diferencias en la estructura de costes, invirtiendo CEEI CV una mayor cantidad de dinero en Servicios exteriores (un 34,08% adicional sobre el total de gastos), mientras que Andalucía Emprende invierte en Trabajos realizados por otras empresas (968 mil euros, que suponen un 2,38% de los gastos totales) y CEEI CV no invierte nada en esta partida.
- Mientras que los ingresos por prestación de servicios de Andalucía Emprende son residuales (0,07% del total de ingresos), en el caso de CEEI CV cobran cierta relevancia (llegando a constituir el 17,94% de los ingresos totales), suponiendo que el porcentaje de subvención de los servicios de la Fundación sea del 99,93%, mientras que en el caso de CEEI CV es del 81,78% (un 18,14% menos).

Personal 2019:

Puestos a cierre 2019	Andalucía Emprende	CEEI CV	Diferencia
Director General	1	3	-2
Secretaría de dirección	5	1	4
Jefe de área	13	4	9
Coordinador	16	0	16
Responsable	162	0	162
Jefe de Proyecto	14	0	14
Técnico	540	22	518
Administrativo	149	2	147
Resto de personal	6	3	3
<b>Total</b>	<b>906</b>	<b>35</b>	<b>871</b>

**Fuentes:** CCAA 2018 Andalucía Emprende.pdf, CCAA 2018 CEEI Castellón.pdf, CCAA 2018 CEEI Valencia.pdf, CCAA 2018 CEEI Elche.pdf

Consideraciones:

- Para poder comparar los datos de las plantillas de Andalucía Emprende y de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana se han tomado las siguientes consideraciones:
  - Gerente Andalucía Emprende equivale a Director General CEEI CV
  - Director de Área, Responsable de Área Andalucía Emprende equivalen a Jefe de área CEEI CV.
  - Responsable de Sede, Responsable Técnico Implantación, Responsable Técnico Andalucía Emprende equivalen a Responsable.
  - Técnico Superior, Técnico Inversión y Emprendimiento, Técnico de Área, Técnico Medio Andalucía Emprende equivalen a Técnico CEEI CV.
  - Administrativo Dirección CADE, Administrativo, Personal Administrativo Andalucía Emprende equivalen a Administrativo CEEI CV.
  - Conductor, Ordenanza Andalucía Emprende equivalen al Resto del personal CEEI CV.

Conclusiones:

- La diferencia entre las plantillas de Andalucía Emprende y la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana a cierre de 2019 es de 871 empleados (el 96,14% de la plantilla de la Fundación), siendo el número de empleados promedio para ese año de 914,26 y de 35,00, respectivamente (879,26 empleados promedio más en Andalucía Emprende).
- Los gastos de personal en 2018 de Andalucía Emprende ascienden a 33,5 millones de euros, mientras que los de la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana son de 1,4 millones de euros, suponiendo un gasto por empleado similar de 36.324,41 y 36.271,31 euros, pero con un peso de los gastos de personal sobre los gastos totales de 82,42% y 54,67%, respectivamente (un 27,75% más).
- Destacan en Andalucía Emprende las figuras de Coordinador (16), Responsable (162), Jefe de proyecto (14), Conductor (1), y Ordenanza (5), sin equivalente en la red de CEEIs de la Comunidad Valenciana (mientras que la figura de Recepcionista (3) no figura en Andalucía Emprende).
- Comparativamente encontramos que en Andalucía Emprende hay un menor número de Directores Generales (debido a que sus delegaciones provinciales están totalmente centralizadas bajo la dirección general de la Gerente en la Sede Central), de Jefes de Área en proporción (un 10,00 % menos) debido a dicha centralización de los SSCC. Sin embargo, los Administrativos suponen un 10,73% adicional de la plantilla de la Fundación.

Población a la que presta servicio 2019:

2019	Territorio	Población	Centros	Población/Centro	Empleados 2019	Población/Empleado
Andalucía Emprende	<b>Andalucía</b>	<b>8.414.240</b>	<b>262</b>	<b>32.115,42</b>	<b>906</b>	<b>9.287</b>
	Almería	716.820	29	24.717,93	73	115.264
	Cádiz	1.240.155	26	47.698,27	105	6.827

CEEI CV	Córdoba	782.979	32	24.468,09	102	12.158
	Granada	914.678	33	27.717,52	125	6.264
	Huelva	521.870	20	26.093,50	65	14.072
	Jaén	633.564	41	15.452,78	111	4.702
	Málaga	1.661.785	37	44.913,11	116	5.462
	Sevilla	1.942.389	44	44.145,20	209	7.951
	<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>5.003.769</b>	<b>3</b>	<b>1.667.923,00</b>	<b>35</b>	<b>142.965</b>
	Castellón	579.962	1	579.962,00	8	72.495
	Valencia	2.565.124	1	2.565.124,00	18	142.507
	Alicante	1.858.683	1	1.858.683,00	9	206.520
	<b>Diferencia</b>	<b>3.410.471</b>	<b>259</b>	<b>-1.635.808</b>	<b>871</b>	<b>-133.678</b>

**Fuentes:** Informe Red Territorial agosto 2020 con puntos de información.xls, PERSONAL 31.12.19.xlsx, <https://www.ivace.es/index.php/es/red-innovacion/emprendimiento-innovador> y Memoria de Actividad 2019 CEEI Castellón.pdf, Memoria de Actividad 2019 CEEI Valencia.pdf y CCAA 2019 CEEI Elche.pdf

### Conclusiones:

- Andalucía Emprende cuenta con 259 centros adicionales a la red de CEEIs de la CV, alcanzando una capilaridad de población por centro casi 52 veces superior.
- Andalucía Emprende cuenta con 871 empleados más que la red de CEEIs de la CV (a cierre de 2019) que prestan servicios de fomento a la economía, cubriendo una población por empleado inferior en 133.678 personas (esto se debe a que la red de emprendimiento en la CV está diversificada entre diferentes entidades públicas (red de CEEIs CV, Antenas de la Cámara de Comercio locales, Ayuntamientos) y privadas (Coworkings particulares).

### Servicios prestados 2019:

Constituciones 2019		Andalucía Emprende	CEEI Castellón	Diferencia
Nº Empresas constituidas Entidad		12.594	60	<b>12.534,00</b>
Nº Empresas constituidas CCAA		15.560	975	<b>14.585,00</b>
Tasa de constitución de empresas		<b>80,94%</b>	<b>6,15%</b>	<b>74,78%</b>
Nº Personas empleadas		13.921,00	76,00	<b>13.845,00</b>
Inversión inicial (€)		90.233.077,55	No disponible	<b>No disponible</b>

Servicios 2019		Andalucía Emprende	CEEI Castellón	Diferencia
Fomento	Educación y eventos	4.648	156	4.492
	Nº Beneficiarios	113.567	2.653	110.914
	Atención usuarios	72.887	76	72.811
Creación	Nº Empresas constituidas	12.594	60	12.534
	Nº Personas empleadas	13.921	76	13.845
	Planes de empresa	3.410	22	3.388
	Empresas incubadas	621	59	562
	% Ocupación	71,13%	93,96%	-22,83%
Consolidación	Empresas mentorizadas	No disponible	No disponible	No disponible
	Formaciones	2.268	919	1.349
	Asistentes	17.386	251.477	-234.091
	Búsqueda de financiación	12.349	10	12.339

Planes de desarrollo	289	29	260
<b>Total Servicios</b>	<b>109.183</b>	<b>1.331</b>	<b>107.852</b>
Empleados plantilla 2019	906	8	898,00
<b>Servicios/Empleado</b>	<b>120,51</b>	<b>166,38</b>	<b>-45,86</b>

**Fuentes:** 2020.10.16 DATOS V2 CADEs auditoria operativa - año natural.xlsx, Información CADEs Andalucía Emprende v4.xlsx y Memoria Actividad 2019 CEEI Castellón.pdf

### Conclusiones:

- Andalucía Emprende presenta una actividad en creación de empresas más de 13 veces superior a la del CEEI Castellón en proporción.
- Andalucía Emprende realizó más servicios (en relación al total de sus servicios) que el CEEI Castellón, a excepción de en Educación y eventos, (un 7,43% de acciones menos), en Formación (un 66,95% menos), y en Planes de Desarrollo (un 1,91% menos).
- Andalucía Emprende presenta un porcentaje de ocupación de sus alojamientos un 22,83% inferior al CEEI de Castellón.
- Cabe destacar que el CEEI Castellón consiguió llegar a 234.091,00 asistentes más en las Formaciones gracias a la escalabilidad de los contenidos digitales de su web.
- Siendo el total de servicios ofrecidos 82 veces superior, el número de servicios por empleado fue un 27,57%<sup>1</sup> menor en el caso de Andalucía Emprende.

Datos de constituciones 2019 (INE):

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177026&menu=ultiDato&s&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177026&menu=ultiDato&s&idp=1254735576550)

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=13917#!tabs-tabla>

### Benchmarking de Andalucía Emprende con el CEIN de Navarra:

Información financiera 2019:

BALANCE DE SITUACIÓN (resumido)	AEFPA	CEIN	Diferencia
A) ACTIVO NO CORRIENTE	67.381.997,85	493.531,00	66.888.466,85
B) ACTIVO CORRIENTE	11.545.321,64	1.374.188,00	10.171.133,64
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>78.927.319,49</b>	<b>1.867.719,00</b>	<b>77.059.600,49</b>
A-1) FONDOS PROPIOS	70.076,61	881.568,00	-811.491,39
A-3) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	67.623.007,11	33.522,00	67.589.485,11
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>67.693.083,72</b>	<b>915.090,00</b>	<b>66.777.993,72</b>
B) PASIVO NO CORRIENTE	959.571,75	343.721,00	615.850,75
C) PASIVO CORRIENTE	10.274.664,02	608.908,00	9.665.756,02
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>11.234.235,77</b>	<b>952.629,00</b>	<b>10.281.606,77</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>78.927.319,49</b>	<b>1.867.719,00</b>	<b>77.059.600,49</b>

<sup>1</sup> El dato de los Servicios no tiene en cuenta ni los servicios de consultoría de consolidación, estratégicas y avanzadas, ni los de mentorización puesto que no han sido facilitados por Andalucía Emprende.

CUENTA DE RESULTADOS (resumida)	AEFPA	CEIN	Diferencia
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	194,61	74.167,00	-73.972,39
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-194,61	-1.243,00	1.048,39
A.4) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00
Impuestos sobre el beneficio	0,00	0,00	0,00
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00	72.924,00	-72.924,00

	AEFPA	CEIN	Diferencia
Ingresos Totales	39.656.708,86	2.361.331,00	37.295.377,86
Gastos Totales	-39.656.708,86	-2.288.407,00	-37.368.301,86
Beneficio	0,00	72.924,00	-72.924,00

Fuente: CCAA 2019 Andalucía Emprende y CCAA 2019 CEIN

#### Conclusiones:

- Los gastos totales de Andalucía Emprende son más de 17 veces superiores a los del CEIN, mientras que los ingresos por prestación de servicios son más de 44 veces inferiores.
- Los gastos totales de Andalucía Emprende son compensados al 100% por los ingresos (debido a la financiación pública), mientras que el CEIN ingresa un plus adicional residual que se traduce en beneficios, debido a una mala presupuestación del gasto y de los ingresos finalmente ejecutados (efecto recurrente a lo largo de los últimos 3 ejercicios).
- Andalucía Emprende no presenta beneficios en su Cuenta de Resultados y, por lo tanto, no paga Impuesto de Sociedades, mientras que el CEIN genera 72,9 mil euros de Resultado Antes de Impuestos, aunque en 2019 no paga impuesto sobre el beneficio debido a que presenta Bases Imponibles Negativas suficientes para compensarlo.

#### Ingresos por Subvenciones e Ingresos Propios 2019 (euros):

	AEFPA	CEIN	Diferencia
1.c) Subvenciones, Donaciones y Legados imputados al resultado del ejercicio	196.261,16	0,00	196.261,16
1.d) Transferencias de Financiación de Explotación	36.980.681,51	0,00	36.980.681,51
7.b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00	989.576,00	-989.576,00
11. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	2.369.032,82	4.806,00	2.364.226,82
<b>Total Ingresos por subvenciones</b>	<b>39.545.975,49</b>	<b>994.382,00</b>	<b>38.551.593,49</b>

	AEFPA	CEIN	Diferencia
2.b) Prestación de servicios	30.378,05	1.345.597,00	-1.315.218,95
7.a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	30.433,00	11.180,00	19.253,00
<b>Total Ingresos propios</b>	<b>60.811,05</b>	<b>1.356.777,00</b>	<b>-1.295.965,95</b>

Fuente: CCAA 2019 Andalucía Emprende y CCAA 2019 CEIN

#### Conclusiones:

- Andalucía Emprende articula su financiación pública a través de las Transferencias de Explotación (hasta 2017 lo hacía a través de Subvenciones, aunque aún cuenta con remanentes de éstas,

pendientes de ejecutar en el ejercicio 2019), mientras que el CEIN lo hace a través de Subvenciones de Explotación.

- Andalucía Emprende presenta subvenciones de inmovilizado casi 500 veces superiores a las del CEIN, debido a la enorme diferencia de Centros de Emprendimiento que gestiona (262 frente a 3). Sin embargo, el coste para la Administración Pública por subvenciones de inmovilizado por Centro en Andalucía Emprende es de 9.042,11 euros, mientras que para el CEIN es de 1.602,00 euros (5,64 veces superior).
- Mientras que los ingresos propios de Andalucía Emprende son residuales, en el CEIN cobran desatada relevancia, llegando a alcanzar más de 1,3 millones de euros. Aunque Andalucía Emprende sea una Fundación y el CEIN una Sociedad Limitada (constituyendo, sin embargo, una empresa pública sin ánimo de lucro), estos ingresos por prestación de servicios suponen más de la mitad de los ingresos totales (el 57,46%) del CEIN contando con las subvenciones, con el consiguiente alivio económico a la Administración Pública de la que depende.

Ratios 2019:

	Ratio	Andalucía Emprende	CEIN	Diferencia
Financieros	Solvencia (Activo/Pasivo)	702,56%	196,06%	<b>506,50%</b>
	Líquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	112,37%	225,68%	<b>-113,31%</b>
	Rentabilidad Económica, ROA (BAII/Activo)	0,00%	3,97%	<b>-3,97%</b>
	Rentabilidad Financiera, ROE (Beneficio/Fondos Propios)	0,00%	8,27%	<b>-8,27%</b>
	Apalancamiento Financiero (Activo/Fondos Propios x BAI/BAII)	0,00%	208,31%	<b>-208,31%</b>
	Período medio de pago a proveedores (días)	10,14	29,80	<b>-19,66</b>
Empleados	Número medio de empleados	941,26	35,00	<b>906,26</b>
	Negocio por empleado (Importe Neto Cifra de Negocio/Empleados) (€/empleado)	32,27	38.445,63	<b>-38.413,35</b>
	Ingresos por empleado (Ingresos totales/Empleados) (€/empleado)	42.131,51	67.466,60	<b>-25.335,09</b>
	Negocio entre gastos de personal (Importe Neto de Cifra de Negocios/Gastos de Personal)	0,09%	87,81%	<b>-87,72%</b>
	Gastos de personal por empleado (Gastos de Personal/Empleados) (€/empleado)	<b>-35.350,62</b>	<b>-43.782,40</b>	<b>8.431,78</b>
	Gastos de personal/Gastos totales	83,91%	66,96%	<b>16,94%</b>
Gastos	Productividad (Resultado de Explotación/Gastos de Personal)	0,00%	4,84%	<b>-4,84%</b>
	Gastos de trabajos realizados por otras empresas/Gastos totales	1,43%	9,83%	<b>-8,39%</b>
	Gasto en Servicios exteriores (Gasto en Servicios exteriores/Gastos totales)	8,29%	20,26%	<b>-11,97%</b>
	Gastos en alquiler de espacios (Arrendamientos y cánones/Gastos totales)	2,15%	N/D	<b>N/D</b>
	Gastos en Otros Servicios/Gastos totales	1,34%	N/D	<b>N/D</b>
	Gastos en Suministros/Gastos totales	2,27%	N/D	<b>N/D</b>
Ingresos	Gastos en Reparaciones y conservación/Gastos totales	1,00%	N/D	<b>N/D</b>
	Gasto en Servicios Profesionales/Gastos totales	1,18%	N/D	<b>N/D</b>
	Ingresos propios (Importe Neto de la Cifra de Negocio/Ingresos totales)	0,08%	56,98%	<b>-56,91%</b>
	Ingresos por subvención (Ingresos por subvención/Ingresos totales)	99,72%	42,11%	<b>57,61%</b>
	% de Subvención de los Servicios (1- (Ingresos prestación servicios/Gastos de explotación))	99,92%	40,92%	<b>59,01%</b>

Fuentes: CCAA 2019 Andalucía Emprende.pdf, Sumas y saldos por CECO 2018-2019-2020 Definitivo.xlsx y CCAA 2019 CEIN

#### Conclusiones:

- Mientras que Andalucía Emprende presenta un ratio de Solvencia mayor, debido a que posee una estructura de Activos Inmovilizados (Inmovilizado material) y un Capital Social (Subvenciones) mayores en proporción (y no depende de la financiación externa con empresas del grupo y asociadas), el ratio de Liquidez es la mitad (debido a que su ratio de clientes/proveedores es más de 9 veces superior y a que sus deudas a corto plazo son unas 25 veces superiores en proporción).
- CEIN presenta cierto nivel de rentabilidad, frente a Andalucía Emprende, que no presenta ninguno, ya que no genera beneficios.
- El Periodo Medio de Pago a proveedores es casi 3 veces inferior (10,14 días frente a 29,80 del CEIN).
- El negocio medio por empleado es más de 1.000 veces inferior en el caso de Andalucía Emprende (32,27 €/empleado frente a 38.455,63 €/empleado), mientras que la plantilla media es casi 27 veces superior.
- Los ingresos por empleado de Andalucía Emprende son un 37,55% inferiores que los del CEIN (25.335,09 euros).
- La cobertura de los gastos de personal por los ingresos propios es del 0,09%, (totalmente residual) en Andalucía Emprende, mientras que el CEIN llega a cubrir el 87,81% de sus gastos de personal mediante la prestación de sus servicios.
- Los gastos de personal por empleado son 8.431,78 euros inferiores. Esto se debe al menor grado de cualificación de su plantilla en proporción (Andalucía Emprende presenta un 5,16% de personal bajamente cualificado adicional respecto al CEIN).
- Andalucía Emprende presenta un peso de gastos de personal (respecto a los gastos totales) un 16,94% superior al del CEIN, llegando a representar casi un 84% de los mismos. Esto se debe a diferencias en la estructura de costes, invirtiendo el CEIN una mayor cantidad de dinero en Servicios exteriores y en Trabajos realizados por otras empresas (un 20,37% adicional respecto a su total de gastos).
- Mientras que los ingresos propios de Andalucía Emprende son residuales (0,08% del total de ingresos), en el caso del CEIN cobran una especial relevancia, constituyendo más de la mitad de los ingresos totales (el 56,98%), y suponiendo que el porcentaje de subvención de los servicios de Andalucía Emprende sea del 99,92%, mientras que en el caso del CEIN es del 40,92%.

**Personal 2019:**

Puestos a cierre 2019	Andalucía Emprende	CEIN	Diferencia
Consejero Delegado	1	1	0
Secretaría de dirección	5	0	5
Coordinador	16	1	15
Responsable	175	4	171
Jefe de Proyecto	14	0	14
Técnico Superior	236	28	208
Técnico Medio	304	1	303
Administrativo Senior	17	3	14
Administrativo Junior	132	1	131
Resto del personal	6	1	5
<b>Total</b>	<b>906</b>	<b>40</b>	<b>866</b>

**Fuentes:** CCAA 2019 CEIN.pdf y Plantilla CEIN.ods, CCAA 2019 Andalucía Emprende.

**Consideraciones:**

Para poder comparar los datos de las plantillas de Andalucía Emprende y del CEIN se han tomado las siguientes consideraciones:

- Gerente Andalucía Emprende equivale a Consejero Delegado CEIN.
- Director de Área, Responsable de Sede, Responsable de Área, Responsable Técnico Implantación, Responsable Técnico de Andalucía Emprende equivalen a Responsable CEIN.
- Técnico Superior, Técnico Inversión y Emprendimiento Andalucía Emprende equivalen a Técnico Superior CEIN.
- Técnico de Área, Técnico Medio Andalucía Emprende equivalen a Técnico Medio CEIN.
- Administrativo Dirección CADE, Administrativo Andalucía Emprende equivalen a Administrativo Senior CEIN.
- Personal Administrativo Andalucía Emprende equivale a Administrativo Junior CEIN.
- Conductor, Ordenanza Andalucía Emprende equivalen al Resto del personal CEIN.

**Conclusiones:**

- La diferencia entre las plantillas de Andalucía Emprende y CEIN a cierre de 2019 es de 866 empleados (el 95,58% de la plantilla de Andalucía Emprende), siendo el número de empleados promedio para ese año de 914,26 y de 37,00, respectivamente (877,26 empleados promedio más en la Fundación).
- Los gastos de personal en 2019 de Andalucía Emprende ascienden a 33,3 millones de euros, mientras que los del CEIN son de 1,5 millones de euros, suponiendo un gasto por empleado de 35,4 y 43,8 mil euros, y un 83,91% y 66,96% en gastos de personal sobre los gastos totales, respectivamente.
- Destacan en Andalucía Emprende las figuras de Secretaria de Dirección (5), Jefe de Proyecto (14), Conductor (1), y Ordenanza (5), sin equivalente en el CEIN.
- Comparativamente encontramos que en Andalucía Emprende hay un mayor % de Responsables (19,32% de la plantilla frente al

10,00% en el caso del CEIN), y de Administrativos (16,45% frente a 10%, respectivamente), mientras que hay un menor % de Coordinadores (1,77% frente a 2,50%), y de Técnicos (59,60% frente a 72,50%).

- Todo ello indica una concentración de cargos intermedios mejor posicionados, compensando la flexibilidad laboral restante de su plantilla con personal administrativo. Además de algunas figuras profesionales ajenas a su objeto social (Ordenanzas y Conductor), y un cuantioso número de Secretarías de Dirección.

Población a la que presta servicio 2019:

2019	Territorio	Población	Centros	Población/Centro	Empleados 2019	Población/Empleado
Andalucía Emprende	<b>Andalucía</b>	<b>8.414.240</b>	<b>262</b>	<b>32.115,42</b>	<b>906</b>	<b>9.287</b>
	Almería	716.820	29	24.717,93	73	115.264
	Cádiz	1.240.155	26	47.698,27	105	6.827
	Córdoba	782.979	32	24.468,09	102	12.158
	Granada	914.678	33	27.717,52	125	6.264
	Huelva	521.870	20	26.093,50	65	14.072
	Jaén	633.564	41	15.452,78	111	4.702
	Málaga	1.661.785	37	44.913,11	116	5.462
	Sevilla	1.942.389	44	44.145,20	209	7.951
CEIN	<b>Navarra</b>	<b>647.554</b>	<b>3</b>	<b>215.851,33</b>	<b>40</b>	<b>16.189</b>
	Noáin	8.320	1	8.320,00	No disponible	No disponible
	Pamplona	201.653	1	201.653,00	No disponible	No disponible
	Tudela	36.258	1	36.258,00	No disponible	No disponible
	Resto	401.323	0	N/A	0	N/A
	<b>Diferencia</b>	<b>7.766.686</b>	<b>259</b>	<b>-183.736</b>	<b>866</b>	<b>-6.901,61</b>

Fuentes: Informe Red Territorial agosto 2020 con puntos de información.xls, PERSONAL 31.12.19.xlsx, <https://www.cein.es/contacta-con-nosotros/> y CCAA 2019 CEIN.pdf

Conclusiones:

- Andalucía Emprende cuenta con 259 centros adicionales al CEIN, alcanzando una capilaridad de personas por centro casi 7 veces superior.
- Andalucía Emprende cuenta con 866 empleados más que el CEIN (a cierre de 2019), que prestan servicios de fomento a la economía, cubriendo una población por empleado inferior en 6.901,61 personas.

**Servicios prestados 2019:**

2019	Andalucía Emprende	CEIN	Diferencia
N.º Empresas constituidas Entidad	12.594,00	95,88 <sup>1</sup>	<b>12.498,13</b>
N.º Empresas constituidas CCAA	15.560,00	785,00	<b>14.775,00</b>
Tasa de constitución de empresas	<b>80,94%</b>	<b>12,21%</b>	<b>68,72%</b>
N.º Personas empleadas	13.921,00	190,09	<b>13.730,91</b>
Inversión inicial (€)	90.233.077,55	No disponible	<b>No disponible</b>

**Fuentes:** 2020.10.16 DATOS V2 CADEs auditoria operativa - año natural.xlsx, Información CADEs Andalucía Emprende v4.xlsx y <https://www.cein.es/que-es-cein/>

**Conclusiones:**

- Más del 80% de las empresas constituidas en Andalucía durante 2019 fueron asistidas en su proceso por Andalucía Emprende.
- Andalucía Emprende ha constituido un 68,72% más empresas en su Comunidad Autónoma que el CEIN.
- La relación entre el número de personas empleadas en el momento de la constitución y el número de empresas constituidas es de 1,11 para Andalucía Emprende y de 1,98 para el CEIN, suponiendo casi la mitad de puestos de trabajo generados a través de la constitución de empresas. Mientras que en Andalucía se constituyeron en ese mismo año (2019) casi 20 veces más empresas que en Navarra.

Datos de constituciones 2019 (INE):  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177026&menu=ultiDatos&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177026&menu=ultiDatos&idp=1254735576550)

<sup>1</sup> Linealización del total de empresas constituidas y del número de personas empleadas por CEIN a lo largo de su trayectoria, desde 1988 (3.068 empresas constituidas y 6.083 empleos generados en el momento de la constitución a lo largo de 32 años).

Consejería de Hacienda y Financiación Europea  
Intervención General de la Junta de Andalucía

**Conformidad expediente – 2019/556630 (SGT 100/19)**  
**“Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía”.**  
**LOTE 3: FOMENTO DE LA ECONOMÍA – Entidad GRANT THORNTON SL PROFESIONAL**

Muy Señores nuestros:

En relación con el expediente contractual 2019/556630 (SGT/100/19) **“Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía”** LOTE 3: FOMENTO DE LA ECONOMÍA - Entidad GRANT THORNTON SL PROFESIONAL indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 8 de febrero de 2021 al informe definitivo,
- se ha procedido a poner a disposición, de la Intervención General de la Junta de Andalucía, con fecha 10 de marzo de 2021, los papeles de trabajo que soportan la auditoría realizada, con sujeción a las indicaciones previstas en los Pliegos.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa Grant Thornton SL Profesional, adjudicataria del Lote 3 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad Fundación Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.

En Madrid, a 8 de julio de 2021,

Socio Director de los trabajos.