

# **Plan General de Emprendimiento de Andalucía 2021-2027**

Junio 2021

## ÍNDICE

1	Presentación institucional .....	3
2	Definiciones y conceptos .....	5
3	Justificación y motivación .....	9
4	Marco normativo y estratégico .....	11
4.1	Marco normativo .....	11
4.2	Alineamiento estratégico .....	14
5	Periodo de ejecución .....	17
6	Población destinataria .....	17
7	Misión, Visión y Valores .....	18
8	Andalucía, territorio para emprender .....	20
9	La experiencia de la persona emprendedora .....	26
10	Recursos para el emprendimiento en Andalucía .....	31
11	Análisis DAFO .....	37
12	Modelo de decisión .....	39
12.1	Modelo de decisión para la participación en el Sistema Andaluz para Emprender .....	40
12.2	Modelo de decisión para la definición del catálogo de servicios .....	41
12.3	Modelo de decisión para la prestación de los servicios definidos .....	42
13	Compromisos y objetivos estratégicos .....	43
13.1	Formulación estratégica .....	43
13.2	Objetivos estratégicos .....	45
14	Líneas de actuación .....	47
15	Itinerarios de acompañamiento .....	48
16	Programas .....	52
17	Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender y sistema de seguimiento y evaluación del PGE ..	70
17.1	El modelo de gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender .....	70
17.2	Sistema de seguimiento del PGE .....	70
17.3	Herramientas de seguimiento y evaluación del PGE .....	72

## 1 Presentación institucional

El Plan General para el Emprendimiento de Andalucía, el primero con el que va a contar esta Comunidad, constituye el esfuerzo integral del conjunto del Gobierno Andaluz y de los distintos Agentes que conforman el ecosistema emprendedor de la Región para reforzar, de forma coordinada y sinérgica los programas, recursos y servicios que se ofrecen a los emprendedores y, de esta forma, favorecer la creación de empresas, la competitividad, el crecimiento y el impulso a nuestra economía.

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

Como ha quedado repetidamente evidenciado por multitud de estudios e investigaciones, la entrada en el mercado de nuevas personas emprendedoras constituye una importante fuerza que contribuye al dinamismo y se evidencia una clara correlación entre el emprendimiento, el empleo y el desarrollo económico.

Por tanto, la recuperación y reactivación económica de nuestra Comunidad pasa, en gran medida, por el fomento del espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas, puesto que éstas constituyen un elemento fundamental para crear oportunidades económicas y puestos de trabajo y, en definitiva, contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población andaluza.

Este primer Plan General de Emprendimiento de Andalucía tiene como objetivo trabajar con todas las personas emprendedoras, independientemente de la tipología de su proyecto emprendedor. Es una visión de servicio público y apoyo a la creación de empresas, sea del tipo que sea, puesto que la economía es diversa y necesita de la combinación de distintos modelos y tipos de actividades.

No obstante, la crisis derivada de la COVID-19 y la pandemia nos han hecho ver que tenemos que fortalecer nuestra economía y que la Economía Digital ha resistido mejor a la crisis y se ha convertido, sin duda, en un vector de crecimiento y desarrollo económico.

Es por ello que este Plan, además de trabajar con todos los emprendedores, pone énfasis en un subconjunto de empresas que deben ayudar a marcar el futuro económico de la Región: las empresas de base tecnológica y el emprendimiento basado en la innovación, puesto que es un vector que contribuye al cambio de modelo productivo, dota de robustez a nuestra economía, atrae y retiene talento y empresas de alto potencial de crecimiento y puede situar a Andalucía en la vanguardia tecnológica y empresarial.

El emprendimiento, para que tenga capacidad de impacto, necesita ser un fenómeno social, esto es, el resultado de la activación del conjunto de herramientas, recursos y palancas para la orientación de la actividad empresarial hacia proyectos innovadores y de alto valor añadido. Solo de este modo, se logrará establecer una relación virtuosa entre emprendimiento, conocimiento e innovación.

Para que esta relación virtuosa se concrete, se deberá activar el conjunto de factores que, de acuerdo con lo establecido en el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, constituye el “Marco conceptual del emprendimiento”, e incluye tanto factores externos como internos que también se han tenido en cuenta en el proceso de elaboración del Plan.

Este conjunto de factores acabará incidiendo en el propio desarrollo de la actividad emprendedora iniciada y en el impacto que finalmente tengan factores como el ritmo de crecimiento, la innovación o la



internacionalización y, en consecuencia, los efectos tanto sobre el conjunto del tejido empresarial como sobre el propio desarrollo económico de nuestra Región y nuestro país.

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

El proceso de elaboración de este Plan ha sido participativo y abierto. Ha pasado por dos procesos de consulta pública, entrevistas con agentes clave del ecosistema emprendedor y con emprendedores, se han diseñado mesas de trabajo con distintos agentes del ecosistema (incubadoras, aceleradoras, financiadores, asociaciones de autónomos, inversores, Universidades...) y también se han realizado procesos de consulta a las entidades económicas y sociales de referencia en la Región.

Por tanto, este Plan debe ayudarnos a convertir a Andalucía en una Región de referencia en apoyo a sus personas emprendedoras y, también debe reforzar nuestros lazos de colaboración para conseguir este objetivo común para todos.

## 2 Definiciones y conceptos

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

Con esta definición, la LAFE agrupa bajo el concepto de “emprendimiento” y “emprendedor” cualquier tipo de iniciativa sin distinguir forma jurídica, modelo de negocio, sector, escalabilidad o posibilidades de crecimiento del proyecto, si son servicios profesionales o si es un autoempleo.

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

- La Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, aplica el término a múltiples situaciones: trabajadores autónomos, empresas con menos de 10 trabajadores, etc.
- La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo los emprendedores y su internacionalización define al emprendedor en su artículo 3 como aquella persona (física o jurídica) que desarrolle una actividad económica empresarial o profesional.
- La Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYME de la Comisión Europea (*DG Growth*), define emprendimiento como “la capacidad de un individuo para convertir ideas en acción. Incluye creatividad, innovación, toma de riesgos, capacidad de planificar y gestionar proyectos para lograr objetivos”.

Para el Informe Global Entrepreneurship Monitor (en adelante, Informe GEM), informe de referencia dentro del ecosistema nacional e internacional, el “emprendimiento” es el proceso que se inicia con la generación de una idea, continua con las acciones de su puesta en marcha, se lanza al mercado, entra en una fase de consolidación y pasa a la fase consolidada cuando sobrevive más de 3 años y medio. Por lo tanto, “emprendedor” es quien inicia la actividad y dejaría de ser considerado como tal al finalizar los primeros 3 años y medio de actividad económica, pasando entonces a ser una empresa consolidada. En definitiva, la LAFE presenta ya una primera discrepancia con uno de los informes de referencia que se usan globalmente en el estudio de la actividad e iniciativa emprendedora: el tiempo que se considera persona emprendedora a la promotora de una nueva iniciativa empresarial.

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

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

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

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

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

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

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

Dentro de este concepto “genérico” de emprendimiento conviene identificar un tipo específico denominado **emprendimiento de base tecnológica**, definido como aquél que desarrolla proyectos empresariales con una componente alta de innovación y tecnología, con foco en productos o servicios que persiguen proveer una solución a necesidades o carencias de determinados mercados, especialmente el de la economía digital, y con alta capacidad de escalabilidad y proyección a mercados globales.

En este subconjunto de emprendimiento de base tecnológica estarían integradas las **startups**, estructuras empresariales orientadas a conseguir un negocio escalable y repetible con capacidad para crecer muy rápido y, normalmente, esto se consigue apoyándose en la tecnología y en la innovación, en condiciones de extrema

incertidumbre, así como por el **emprendimiento de alta capacidad tecnológica y por las PYMEs tecnológicas, y demás empresas de base tecnológica** (EBTs).

Son **personas emprendedoras** aquéllas que ponen en marcha una nueva iniciativa empresarial, sea del tipo que sea. Por tanto, El PGE se dirige expresamente a todas las personas emprendedoras de Andalucía, constituyendo el foco del diseño de toda su estructura, programas y medidas específicas que contempla, y que tendrán su necesaria diferenciación en función de las dos principales tipologías de emprendimiento: el denominado genérico, y el de base tecnológica.

Por su parte, la LAFE define el **Sistema Andaluz para Emprender** como “el instrumento sistematizado y coordinado del conjunto de actuaciones dirigidas a facilitar la creación de una empresa y el inicio de la actividad económica, desde la propia propuesta y durante todo el proceso de creación, consolidación y desarrollo de la misma, que se extenderá a lo largo de los primeros cuatro años desde la constitución jurídica de la empresa, con independencia de su mayor extensión si así lo aconseja la viabilidad del proyecto”. Este apoyo, no obstante, podría prestarse por un tiempo superior si así lo aconsejasen razones de oportunidad y/o en base a la especificidad del negocio.

Por tanto, el **Sistema Andaluz para Emprender**, debe ser entendido como el conjunto de entidades y actuaciones que tienen como objeto promover el derecho al emprendimiento mediante el establecimiento de servicios de información, asesoramiento, asistencia técnica, formación, tutorización, preincubación e incubación para la creación de una empresa y el inicio de la actividad económica. Dichos servicios cubrirán todas las fases del desarrollo de una idea emprendedora, desde el acceso a la investigación y la innovación hasta el proceso de creación, ejecución, desarrollo y consolidación de una empresa, e irán dirigidos a aumentar la probabilidad de supervivencia de las iniciativas emprendedoras. El Sistema Andaluz para Emprender es, por tanto, el instrumento de coordinación y ejecución de todas las actuaciones y servicios de apoyo al emprendimiento y está a disposición de toda persona que desee iniciar un proyecto emprendedor, de cualquier tipo, sector y forma jurídica, atendiendo a sus necesidades desde la creatividad de la idea hasta el desarrollo del proyecto y crecimiento de la empresa.

El Sistema Andaluz para Emprender tendrá pues como objetivo principal el generar un entorno ordenado— físico o digital— en el que parques científicos y empresariales, comunidades de emprendedores, inversores, emprendedores potenciales, grandes corporaciones, Administraciones Públicas, Universidades, agentes sociales y económicos representativos, asociaciones empresariales y de trabajo autónomo, y otras instituciones de la sociedad civil andaluza, puedan colaborar de forma coordinada para fortalecer los servicios de apoyo a la actividad emprendedora.

En este sentido, entra también en juego el concepto de **ecosistema emprendedor** que, a falta de una definición unívoca del término, entenderemos en el contexto de este Plan como el conjunto de entidades que interviene o participa en alguna medida en el surgimiento de nuevas empresas y proyectos empresariales. Forman también parte del ecosistema las propias personas emprendedoras, los servicios de apoyo y soporte a éstos, los mercados y empresas destinatarias de sus productos y servicios, los agentes financiadores, tanto

públicos como privados, el sector educativo y universitario y las administraciones públicas responsables de definir políticas y regulaciones que incentiven y apoyen la iniciativa emprendedora.

El PGE tomará como referencia el modelo de ecosistema emprendedor definido por el profesor de *Harvard Business School* y *Babson College Executive Education* Daniel Isenberg en el año 2010<sup>1</sup>.

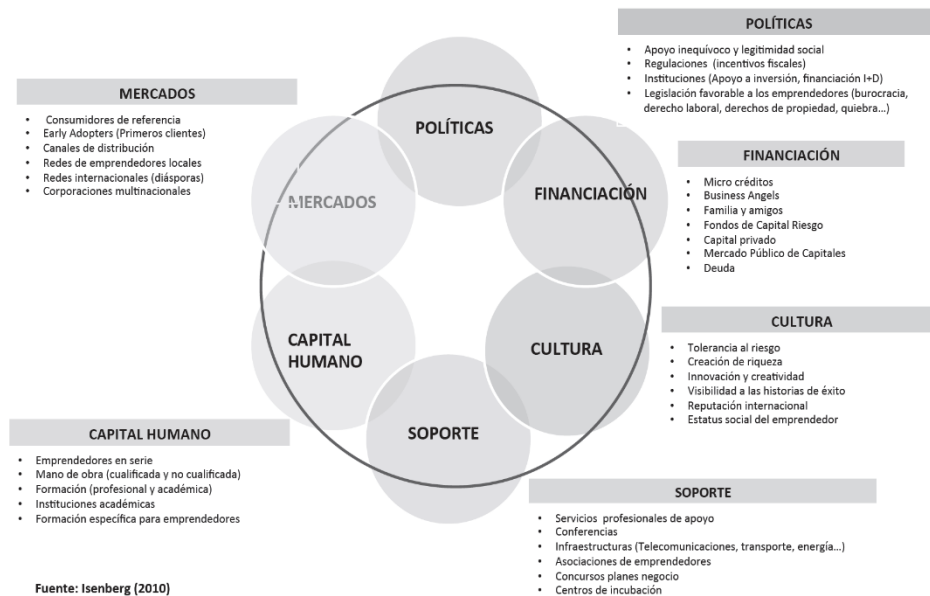


Ilustración 1 Ecosistema emprendedor - Daniel Isenberg

Dentro del ecosistema emprendedor habría que identificar la subcategoría **ecosistema de startups**, caracterizada por las propias startups y el subconjunto del ecosistema emprendedor que dirige sus servicios de apoyo al ámbito concreto de las startups

A continuación, relacionamos algunos conceptos relevantes relacionados con el ecosistema de emprendimiento, tales como intraemprendimiento, emprendimiento de segunda oportunidad, emprendimiento de oportunidad y emprendimiento de necesidad.

Adoptando la definición que aporta el informe GEM, a los efectos de este Plan entenderemos por **intraemprendimiento** al estímulo de la capacidad emprendedora de los trabajadores de una empresa para proponer y desarrollar nuevas líneas de negocio.

Igualmente, en los mismos términos recogidos en la LAFE, se entenderá por **“emprendimiento de segunda oportunidad”** aquél desarrollado por personas emprendedoras que han tenido experiencias fallidas y optan por emprender nuevas iniciativas empresariales.

Por último, diferenciaremos el **emprendimiento de oportunidad del emprendimiento de necesidad**, como aquel proyecto de emprendimiento generado para dar respuesta a necesidades o retos del mercado detectados por la persona emprendedora frente a una necesidad estricta de emprender motivada por la inserción laboral.

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



### 3 Justificación y motivación

La exposición de motivos de la LAFE establece que “la economía viene constatando que existe una relación directa entre el espíritu emprendedor y los resultados económicos en términos de crecimiento, consolidación del tejido empresarial, creación de empleo, innovación e incremento de la productividad”, con el objetivo claro de hacer eco de las evidencias repetidamente expuestas en numerosas investigaciones que relacionan crecimiento económico con emprendimiento (Audretsch, Grilo y Thurik, 2007, en su *“Handbook of Research on Entrepreneurship Policy”*). En términos similares se pronunciaba el ex Presidente de la Unión Europea, Romano Prodi, cuando en su discurso inaugural como presidente de la UE manifestaba que: “la clave del crecimiento económico y la mejora de la productividad radica en la capacidad emprendedora de una economía” (Prodi, 2002).

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

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

En este escenario, la Administración Pública juega un papel determinante orientado a propiciar los cambios, la renovación y el impulso de un modelo productivo basado en la sostenibilidad económica, ambiental y social, estableciendo sectores prioritarios de actuación, coordinando el entorno, facilitando trámites administrativos y apoyando a cualquier persona emprendedora que quiera poner en marcha una idea, prestándole asesoramiento, formación y acompañamiento para que su proyecto empresarial se consolide, crezca y genere nuevos empleos de calidad, contribuyendo a lograr para Andalucía, una sociedad más emprendedora. Ésta es la forma de prestar un auténtico apoyo universal y en igualdad de oportunidades a toda persona que desee poner en marcha una iniciativa emprendedora en Andalucía, bien sea por necesidad o por oportunidad, fortaleciendo la generación de líderes del cambio, la innovación y el desarrollo socioeconómico.

Siendo el Gobierno andaluz consciente de este riesgo, acontecido en otras realidades nacionales e internacionales de nuestro entorno, se diseña este PGE, entendido como instrumento de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas desarrolladas en la materia, para garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos en la LAFE y



como instrumento para lograr el máximo aprovechamiento de las políticas de apoyo al emprendimiento en nuestra Región.

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

Sobre estos tres ejes y con el objetivo de promover proyectos emprendedores de calidad, pivotarán las líneas de acción, programas y medidas concretas sobre las que se estructura este Plan.

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

Para ello, este PGE se plantea hacer del emprendimiento una palanca del desarrollo socioeconómico de Andalucía, favoreciendo así un ecosistema de emprendimiento focalizado y orientado a hacer crecer el emprendimiento de calidad y sostenible, que apueste por proyectos con resultados e impacto económico y social en la Región.

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

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

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

## 4 Marco normativo y estratégico

A continuación se relaciona el marco normativo y estratégico de referencia, tanto de ámbito europeo, nacional, como autonómico, que ha servido para delimitar y orientar la redacción y planteamientos de este PGE.

### 4.1 Marco normativo

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

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

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

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

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

En la práctica son muchos y variados los actores del ecosistema emprendedor de Andalucía que participan en la tarea de apoyo a la actividad emprendedora; así, este PGE contribuirá a clarificar y asentar en el futuro el

papel que el Sistema Andaluz para Emprender y sus diferentes agentes desempeñarán en materia de impulso al emprendimiento, aportando claridad a la definición y alcance de los diferentes servicios de apoyo y consolidación del emprendimiento.

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

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

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

Otro de los elementos esenciales para la LAFE es la eliminación de obstáculos y la obtención de una mejor regulación que facilite la capacidad de inversión en nuestra Región. En tal sentido fue formulada, entre otras, la **Ley 3/2014, de 1 de octubre, de medidas normativas para reducir las trabas administrativas para las empresas**. Esta Ley se publica como una vía a la salida de la crisis económica, teniendo entre sus objetivos mejorar la regulación de las actividades económicas y simplificar los procedimientos de autorización que afectan a las mismas actividades económicas.

Así mismo, el **Decreto-Ley 3/2021, de 16 de febrero, por el que se adoptan medidas de agilización administrativa y racionalización de los recursos para el impulso a la recuperación y resiliencia en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía**, de reciente aprobación por el Gobierno de la Junta de Andalucía, pretende diseñar medidas de agilización en los procedimientos de programación, presupuestación, gestión, ejecución y control de las actuaciones que se financien a través de fondos europeos, de tal manera que permitan la absorción de los fondos de los planes que el Gobierno de España adopte para la programación, gestión y ejecución del Instrumento de Recuperación de la Unión Europea.

Adicionalmente, a través del **Decreto-Ley 2/2020, de 9 de marzo, de mejora y simplificación de la regulación para el fomento de la actividad productiva de Andalucía**, se ha adoptado un amplio abanico de medidas de carácter extraordinario y urgente, pero de vigencia indefinida, destinadas a mejorar la regulación económica para potenciar la actividad en Andalucía, contrarrestar la desaceleración económica y sentar las bases que permitan reorientar el modelo productivo andaluz para hacerlo más competitivo y sostenible. A tal efecto, se aborda la modificación de aquellas normas que dificultan el acceso o ejercicio de una actividad productiva a emprendedores y empresas, simplificando trámites y reduciendo los requisitos administrativos injustificados o desproporcionados y, de esta forma, promover el desarrollo económico y la creación de empleo de calidad.

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

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

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

Esta norma tiene desarrollo de manera muy sustancial en la **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización**, cuyo principal objetivo es adaptar los marcos normativos a un contexto de competitividad que precisa de entornos institucionales que atraigan la inversión. La Ley contiene, entre otras, un **conjunto de medidas** destinadas a promover y facilitar la creación de empresas, incentivos fiscales, bonificaciones de cuotas de la Seguridad Social o reducciones de trámites administrativos para las empresas. En concreto, deroga el procedimiento de agilización para la constitución de sociedades previsto en el Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre, y establece otro procedimiento ágil a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas.

Finalmente, se han desarrollado dos normas relacionadas con las situaciones particulares a las que se enfrentan los autónomos, y que afectan, también a los trabajadores y socios de empresas de economía social que optan por esta modalidad de seguridad social:

- La **Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social**, reconoce la necesidad de actualizar la normativa que afecta a los trabajadores por cuenta propia y recoge medidas para fomentar el autoempleo, apoyar la consolidación de estos proyectos y

hacer progresos en la equiparación de la protección social entre trabajadores por cuenta ajena y propia.

- La **Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo** adopta una serie de medidas fiscales y económicas de estímulo y apoyo a la actividad emprendedora de los trabajadores por cuenta propia. Además, en materia de igualdad de género, establece en su título III una serie de medidas para favorecer la conciliación entre la vida familiar y laboral de los trabajadores autónomos, como bonificaciones de cuotas de Seguridad Social para trabajadores autónomos durante el descanso por maternidad, paternidad, adopción, guarda con fines de adopción, acogimiento, riesgo durante el embarazo o riesgo durante la lactancia natural o bonificaciones a las trabajadoras autónomas que se reincorporen al trabajo en determinados supuestos.

Asimismo, existe otra normativa a nivel nacional con cierta incidencia en el ámbito del emprendimiento.

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

#### 4.2 Alineamiento estratégico

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

**A nivel europeo:**

- **Next Generation:** se conoce con este nombre al instrumento temporal de recuperación, dotado de 750 000 millones de euros para el conjunto de Estados miembros, que permitirá a la Comisión Europea obtener fondos en el mercado de capitales. Contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de coronavirus, con el objetivo de avanzar hacia una Europa más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros. A través de diferentes fondos o mecanismos de financiación, la Unión Europea apuesta decididamente por el apoyo de una serie de prioridades, entre las que se encuentra el mercado único, la innovación y la economía digital, dotado con más de 143 mil millones de euros para el periodo 2021-2027, y que, entre otras líneas de actuación contempla el fortalecimiento del tejido emprendedor.
- **Europa 2020** es la estrategia elaborada en el año 2010 como hoja de ruta que permitiese a la UE salir fortalecida de la crisis la convirtiese en una economía inteligente, sostenible e integradora, reconociendo el impacto negativo de la desigualdad de género en el crecimiento económico. En este sentido, la emblemática iniciativa «**Unión por la innovación**» se refería a la “**promoción del espíritu emprendedor apoyando a jóvenes empresas innovadoras**”. La iniciativa hacía un llamamiento a los Estados miembros para que centrasen el currículo en la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor. En línea con lo que establecía la Estrategia Europa 2020, se desarrolló el **Plan de acción sobre emprendimiento 2020** que respondía a los retos del futuro restableciendo las bases del crecimiento y la competitividad. En el mismo se plantea una **visión renovada** y varias **medidas de apoyo al emprendimiento**. Se basa en tres pilares: desarrollar la educación y formación en materia de emprendimiento; crear un buen entorno empresarial, y establecer modelos para llegar a grupos específicos.
- La iniciativa **Startup Europe** de la Comisión Europea persigue conectar en red a startups, scaleups, inversores, redes de negocio, Universidades y medios de comunicación con el objetivo de generar entornos de emprendimiento y promover la aceleración de la creación de startups a nivel europeo.
- En relación con la anterior, la iniciativa **Startup Manifesto** promocionada por la Comisión Europea junto con The Startup Europe Leaders Club propone medidas para fomentar el emprendimiento y la innovación en el marco de la UE. El objetivo último de Startup Manifesto es lograr convertir Europa en un polo que atraiga y canalice la innovación, el talento y el emprendimiento sobre el que deberá basarse la economía del futuro.
- La iniciativa **Better Regulation** desarrollada por la Comisión Europea busca mejorar los procesos de elaboración normativa a fin de lograr aplicar principios de transparencia, buen gobierno, buena gobernanza y participación de partes interesadas. El avance hacia una mejor regulación y mejor legislación también tiene capacidad de incidir sobre el aumento de la capacidad de emprendimiento.

**A nivel nacional:**

- **Plan España Digital 2025:** la Agenda Digital incluye cerca de 50 medidas agrupadas en diez ejes estratégicos con los que, durante los próximos cinco años, se pretende impulsar el proceso de transformación digital del país, de forma alineada con la estrategia digital de la Unión Europea, mediante la colaboración público-privada y con la participación de todos los agentes económicos y sociales del país. La inversión pública en el periodo 2020-2022 se situaría en torno a los 20.000 millones

de euros, de los cuales 15.000 millones de euros, aproximadamente, corresponderían a los diferentes programas y nuevos instrumentos comunitarios de financiación del Plan de Recuperación Next Generation EU y unos 50.000 millones de euros de inversión prevista por el sector privado. El sexto de los ejes contemplados: *Transformación digital de la empresa y emprendimiento digital*, incluye una serie de medidas tractoras de la creación de riqueza basadas en la capacidad emprendedora de la población. Entre estas medidas destaca la culminación de la tramitación de la Ley de Start-ups o el programa España Nación Emprendedora de apoyo al emprendimiento digital y startup.

- El **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** desarrolló un documento titulado **Palancas de emprendimiento** para la Agencia Europea de Seguridad de las Redes y de la Información (ENISA) en el que señala las acciones a través de las cuáles se puede incidir en las dinámicas del entorno del emprendimiento.
- El **Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021**, desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, persigue una transformación del modelo productivo, centrada en la innovación, la competitividad y la generación de valor añadido y, a su vez, que pueda enfrentar los problemas específicos de los jóvenes en materia laboral.

#### A nivel autonómico:

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

En este sentido, la Agenda planteaba las siguientes actuaciones orientadas a incrementar el número de empresas en Andalucía: la aprobación y desarrollo de la iniciativa '@mprende+', el apoyo al emprendimiento, desarrollando acciones específicas según sus perfiles; el apoyo al desarrollo de instrumentos y actividades formativas y prácticas relacionadas con la creación y gestión de empresas sociales y de emprendimiento colectivo, dirigidas a mejorar la capacidad de las personas desempleadas; la promoción de la cultura y la actividad emprendedora a través de una Ley de



Emprendedores y Emprendedoras, la elaboración de un Plan de emprendedores y emprendedoras de Andalucía y diversas acciones enfocadas a la promoción de la cultura y la actitud emprendedora así como la actividad empresarial; el fomento del autoempleo y de la creación de empresas de trabajo autónomo, la facilitación de acceso a la financiación a personas emprendedoras (pymes, autónomos o economía social); el impulso de la internacionalización de iniciativas emprendedoras y la formación profesional para el empleo dirigida a fomentar el emprendimiento.

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

Además, serán elementos fundamentales que contribuirán al impulso al emprendimiento los siguientes documentos en fase de elaboración en el momento de aprobación de este Plan;

- La **Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía (ETEA) 2021-2027**, un instrumento de planificación del desarrollo regional para dicho periodo, dirigido a avanzar en la convergencia con Europa, en todos los ámbitos y especialmente en lo social. Este documento, en el que se recogerán las principales orientaciones de la política económica de la Administración de la Junta de Andalucía, deberá estar en consonancia con las prioridades que se fijen en la Política Europea de Cohesión del próximo marco financiero 2021-2027 y en los nuevos Programas de los Fondos Europeos, y con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.
- **Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación de Andalucía (EIDIA) 2021-2027**, documento que sentará las bases de la política autonómica en materia de I+D+I para los próximos siete años, y que sustituye al Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI). Este nuevo instrumento estará enfocado a fomentar la excelencia científica como base futura de la competitividad de Andalucía, impulsar la internacionalización del sistema regional de I+D+I, facilitar un entorno innovador como apoyo al sector empresarial y contribuir a la reorientación del modelo productivo andaluz.

## 5 Periodo de ejecución

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

## 6 Población destinataria

El PGE tiene por destinatarios a las personas o equipos emprendedores radicados en Andalucía o que deseen establecerse en la Comunidad.

El Sistema Andaluz para Empezar definido en la LAFE, como elemento que integra al conjunto de entidades y servicios de apoyo que intervienen en el impulso de la actividad emprendedora, será responsable de definir e implementar todos los servicios necesarios en las diferentes etapas de crecimiento de los proyectos de emprendimiento y desarrollo de las empresas, para orientarlas, guiarlas, hacerlas viables, y consolidarlas.

## 7 Misión, Visión y Valores

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

Siguiendo esta consideración, el PGE expresa el compromiso con el impulso a la actividad emprendedora a través de la siguiente **Misión**:

*La promoción de la actitud, actividad y cultura emprendedora, tecnológica, creativa e innovadora entre la población andaluza en general, el fomento y desarrollo de programas y actuaciones de investigación, sensibilización, asesoramiento, formación y tutorización para promover la creación de iniciativas emprendedoras, generadoras de nuevos proyectos empresariales.*

Para el logro de esta Misión, el PGE se inspira en la siguiente **Visión** específica:

*El desarrollo de la cultura emprendedora en Andalucía y el fortalecimiento del tejido emprendedor se abordarán desde un compromiso con la calidad de los servicios de apoyo prestados, la garantía de la consistencia y la viabilidad de los nuevos proyectos empresariales, y la apuesta por la educación, la formación y la investigación, como elementos clave de cara a un ecosistema futuro basado en la innovación y el conocimiento.*

*Todo ello, desde la garantía del respeto, la equidad y la promoción de la igualdad de oportunidades con independencia del momento de la actividad emprendedora (de primera o segunda oportunidad) y/o de la realidad territorial (urbana o rural).*

Por último, los **Valores o Principios** que regirán la orientación de los programas y medidas que incluye este Plan, serán los siguientes:

- **Calidad en la prestación de los servicios:** asegurando la prestación de servicios de tipo generalista o especializados en función de los diferentes tipos de emprendimiento y fases del mismo.
- **Eficacia del Sistema Andaluz para Empezar:** los servicios de apoyo del Sistema Andaluz para Empezar se dimensionarán para desarrollar proyectos emprendedores sólidos y viables, a través de

un modelo de gobernanza y orquestación centrada en la racionalización de sus servicios, el impulso a la especialización inteligente del territorio, la cobertura plena de las necesidades de la actividad emprendedora en todas las etapas de desarrollo de las empresas, y el fomento de las relaciones de intercambio, colaboración y proyección internacional entre sus componentes (Inversores, Business Angels, Administraciones Públicas, Universidades, Asociaciones y Organizaciones empresariales, etc.).

- **Impulso al emprendimiento de alto potencial** como nueva palanca para la transformación de la economía y su mejora de valor añadido. El Plan contemplará, en toda su complejidad, el apoyo específico a este tipo de empresa. En particular, se apostará dentro de este tipo de emprendimiento por el denominado "de oportunidad", focalizado en cubrir necesidades o demandas del mercado no resueltas.
- **Digitalización y conocimiento:** se trabajará de manera personalizada e inteligente con criterios de optimización de recursos, apoyándose en herramientas digitales, acercando el conocimiento al territorio, independientemente de dónde procede este conocimiento. Se trata de proporcionar un servicio más personal, adaptando el conocimiento a las necesidades y situación de la persona emprendedora y del territorio.
- **Retención y atracción del talento:** haciendo del emprendimiento una palanca para la atracción del talento residente fuera de Andalucía.
- **Igualdad de oportunidades y segunda oportunidad:** asegurando el acceso y disfrute a los servicios que se presten a las diferentes personas emprendedoras y especialmente en atención al sexo, localización (urbano / rural), experiencia previa (emprendimiento de primera o segunda oportunidad).
- **Apertura al exterior y vocación internacional:** se promoverá un emprendimiento de alto impacto, escalable nacional e internacionalmente, que supere los límites de la geografía andaluza.
- **Impacto social:** se fomentará y favorecerá aquel tipo de emprendimiento con orientación y desarrollo de impacto social como la creación de empleo, la implantación en zonas con menos recursos económicos o con niveles de despoblación, la dirección a colectivos desfavorecidos o realizar actividades de interés social.

## 8 Andalucía, territorio para emprender

El Observatorio GEM es una referencia en el panorama nacional y regional por los esfuerzos realizados en el análisis del emprendimiento desde una perspectiva poblacional a nivel global. Éste analiza los datos desde una perspectiva temporal, tomando como punto de partida la fase más temprana del proceso emprendedor, conocida como emprendimiento potencial.

El Observatorio publica informes nacionales y regionales acerca del emprendimiento. Se usan datos del informe GEM 2019/20 de Andalucía, así como de su edición anterior para analizar la evolución de nuestra Región en términos interanuales, al igual que su evolución respecto de la media española.

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

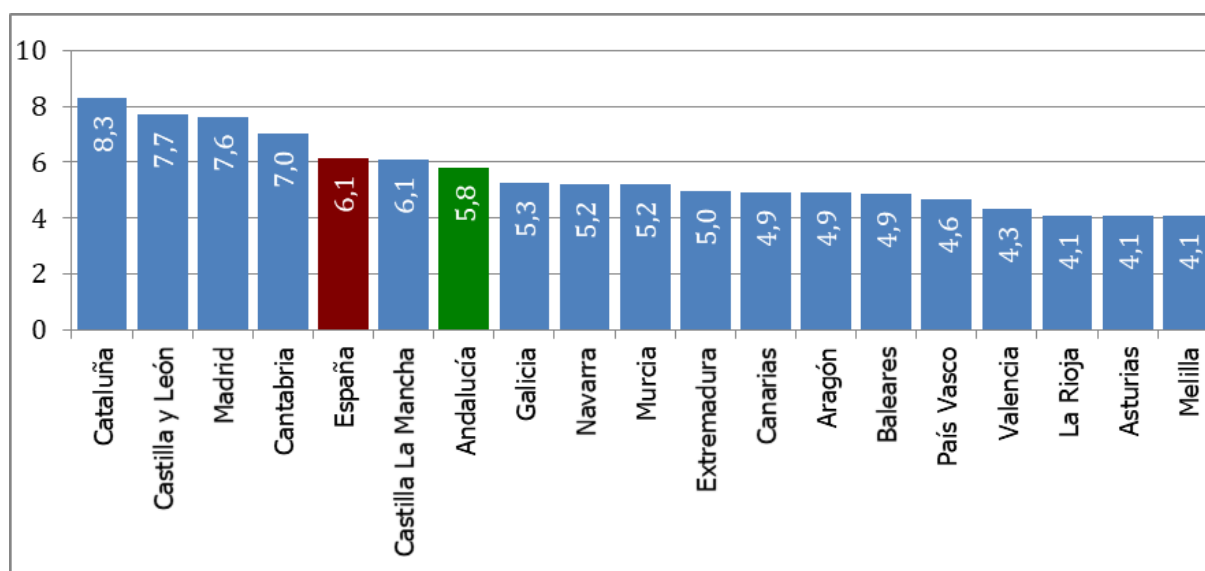


Ilustración 2 Tasa de actividad emprendedora de Andalucía en el contexto de regiones españolas. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

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

<sup>2</sup> la Tasa de Actividad Emprendedora, o TEA por sus siglas en inglés (*Total early-stage Entrepreneurial Activity*), es aquella que mide todas las iniciativas emprendedoras de menos de tres años y medio que existen en un mercado.

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

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

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

Si se analiza la TEA andaluza para el último año disponible, 5,8%, se observa un valor similar al de años anteriores y que no da continuidad al aumento que se produjo en 2018, siendo la tasa más alta de los últimos quince años. La línea de tendencia hasta 2018 era positiva, con una clara aceleración en los últimos años. Sin embargo, en 2019 se observa un descenso de una magnitud que no sucede a nivel nacional ni en el entorno internacional. En la Ilustración 03 se puede observar cómo el descenso en la evolución de la TEA andaluza en 2019 no es pareja a la tendencia seguida en el contexto nacional ni en los países de nuestro entorno.

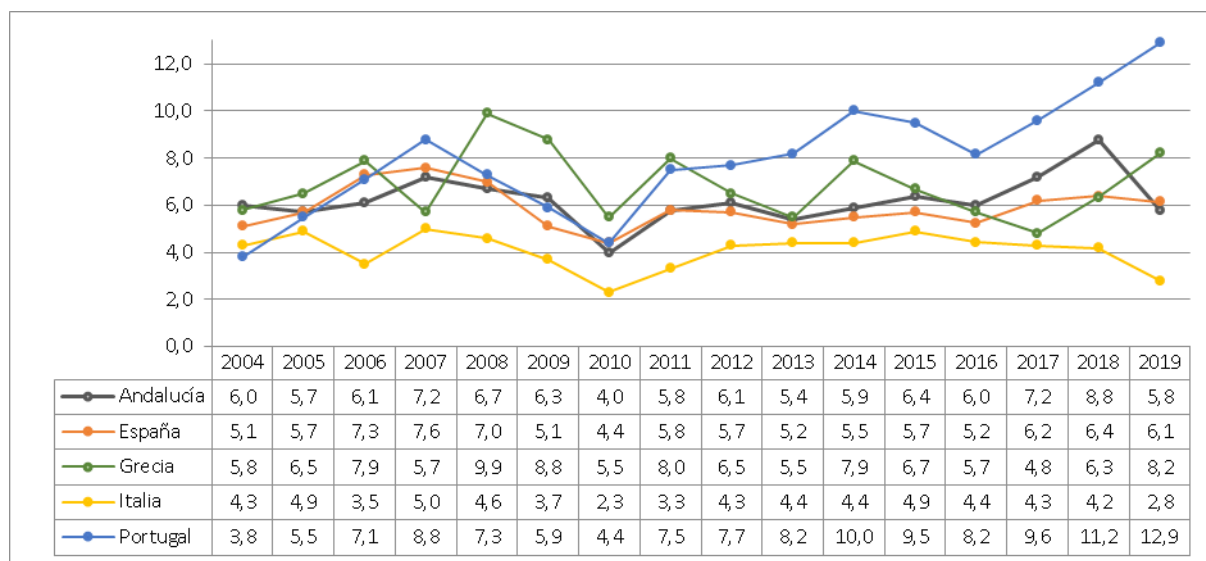


Ilustración 3 Evolución de la TEA en países de la UE y Andalucía. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

La **tasa de consolidación** de las empresas andaluzas, 6,3%, es igual a la media española y mejora algo más de medio punto respecto al año anterior. Este dato aunque como se puede apreciar en la Ilustración 04 es bajo, supone una tendencia positiva ya que la tasa de consolidación en Andalucía se ha situado tradicionalmente por debajo de la media nacional y de la mayoría de las otras Comunidades. Estos bajos niveles de la tasa de consolidación se explican, según lo dispuesto en el informe de la GEM Andalucía 2019/20, por la menor calidad de los proyectos emprendidos, las dificultades de acceso a los recursos necesarios para su desarrollo y por un déficit de capacidades directivas y empresariales de sus promotores.

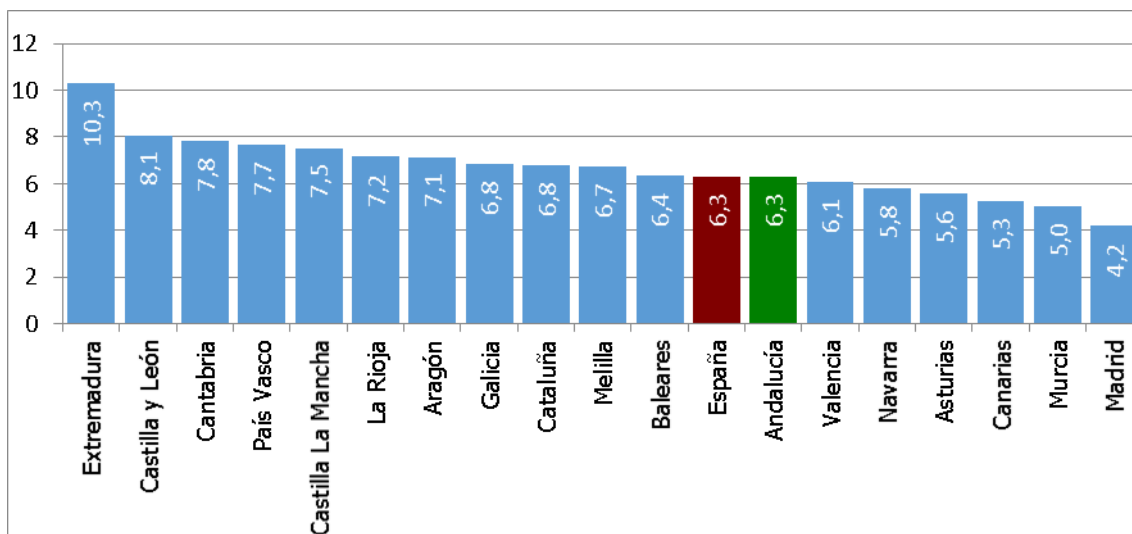


Ilustración 4 Empresas consolidadas en el contexto de regiones españolas. Fuente: Informe GEM ANDALUCÍA 2019/20

Estos datos sobre consolidación se relacionan a su vez con las **personas que abandonaron sus proyectos o cerraron sus empresas**, que alcanza el mismo porcentaje sobre el total de la población que el año anterior (1,1%). Pese a que este dato no ha logrado resolver el problema de déficit empresarial que comparativamente sigue teniendo Andalucía, la posición relativa de Andalucía en el contexto regional supone una mejora con respecto a años anteriores. Se observa cómo el índice de oportunidades a nivel nacional y andaluz tiene un comportamiento muy parecido. En el año 2019 el 36% de la población adulta de Andalucía percibía buenas oportunidades para crear una empresa en los próximos seis meses, porcentaje ligeramente superior a la media nacional. La sensibilidad en Andalucía a factores como la actividad emprendedora por necesidad (causa), el miedo al fracaso (causa) y el fracaso de las iniciativas (efecto) provoca un aumento del cierre de empresas. En 2019 el proyecto GEM cambió la metodología de medición de la motivación emprendedora. Para esa fecha, la categoría “ganarse la vida porque el trabajo escasea” que está relacionada con el emprendimiento por necesidad, supone la segunda mayor motivación en Andalucía. Esto supone una diferencia con el contexto español como se puede apreciar en la Ilustración 05 donde la segunda motivación más importante para emprender es marcar una diferencia en el mundo.

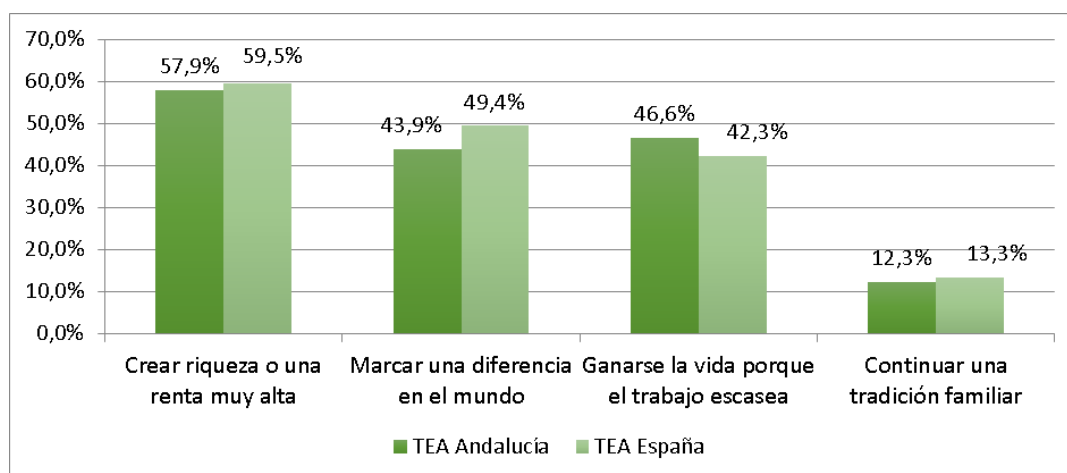


Ilustración 5 Motivos para emprender en Andalucía y España. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20

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

La distribución del emprendimiento en Andalucía muestra la desigualdad entre territorios. Mientras que la suma de las cinco provincias con mayor peso relativo es del 78%, zonas importantes en las que existen ciudades de un tamaño considerable (Jaén, Huelva y Córdoba) tan solo suponen el 22% del emprendimiento andaluz. En términos de provincias (el GEM no cuenta con tamaños muestrales suficientes para Huelva ni Córdoba) se aprecia en la Ilustración 06 que Sevilla (7,9), Cádiz (7,6), Málaga (7,3) y Granada (6,2) destacan en cuanto a los valores TEA, por encima de las medias nacional (6,1) y andaluza (5,8).

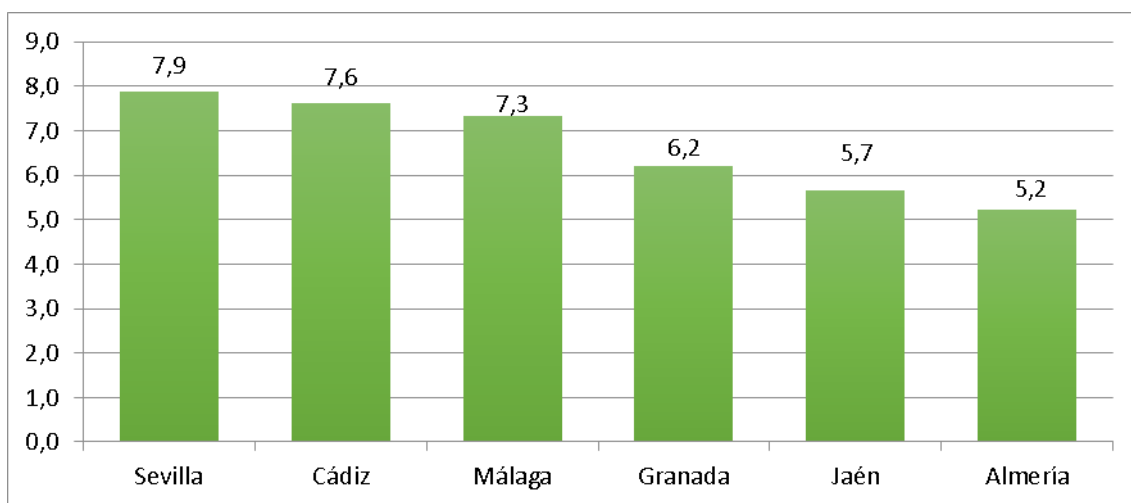


Ilustración 6 TEAs provinciales de Andalucía. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

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

En cuanto al **tamaño inicial** de las actividades emprendedoras, Andalucía presenta mayores valores que la media nacional excepto en aquellas actividades sin empleados (44,2 frente a 73,5%). En relación con las **expectativas de crecimiento**, el número de empleos futuro de empresas que espera crear más de 5 puestos de trabajo en los primeros 5 años de vida son superiores en Andalucía con respecto a España. Sin embargo, esta buena situación de Andalucía en la media española no lo es tanto en relación con el contexto europeo. Como se muestra en la Ilustración 07 Andalucía se encuentra detrás de la mayoría de países europeos en capacidad de crear empleos.

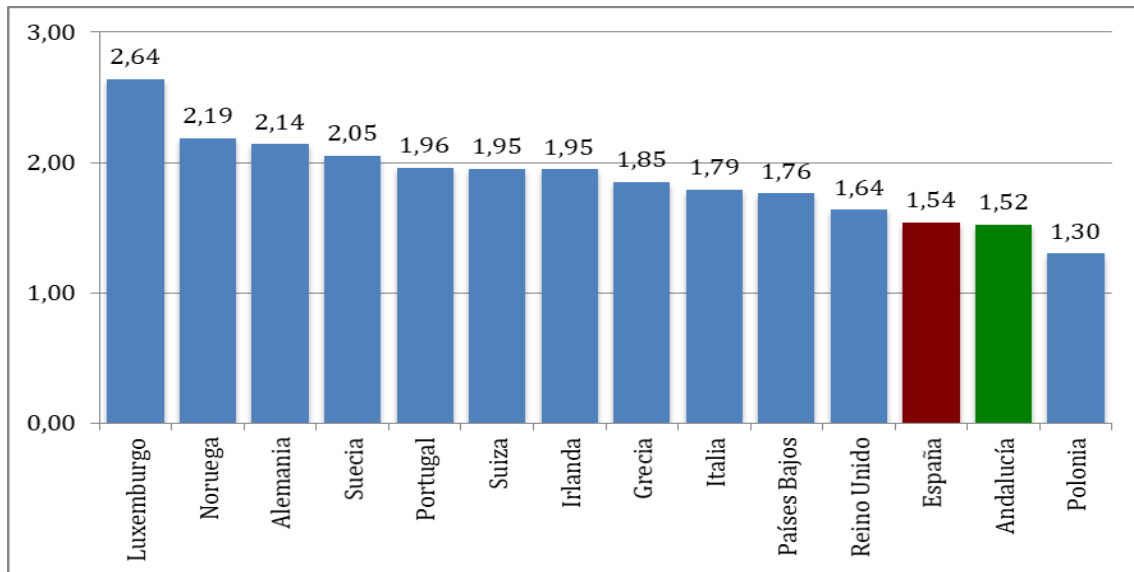


Ilustración 7 Número medio de miembros en el equipo emprendedor en empresas nuevas y nacientes. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

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

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

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

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



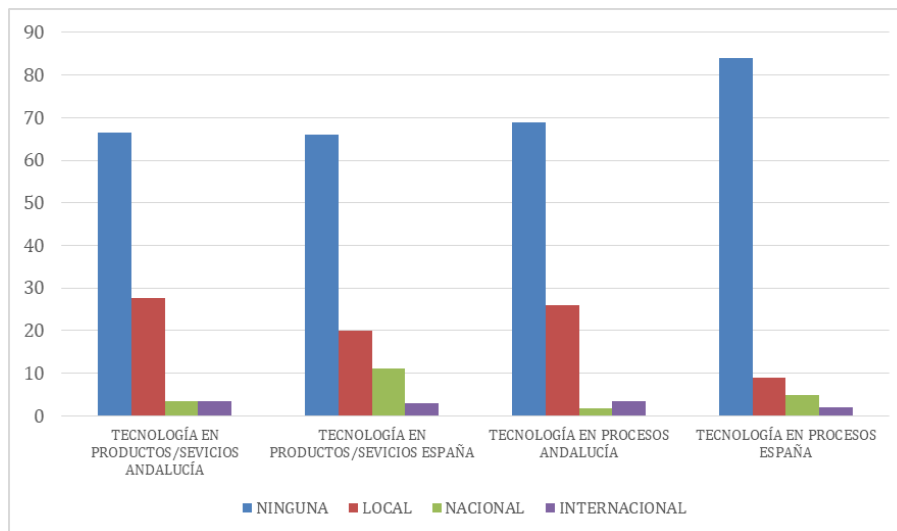


Ilustración 8 Impacto de la innovación tecnológica en Andalucía y España. Fuente: Informe GEM Andalucía 2019/20.

En cuanto al **número de startup**, su número es reducido tanto en España como en Andalucía: las startups se localizan geográficamente en Madrid y Cataluña con 197 y 55 startups registradas en la Asociación Española de Startups; ocupando la Comunidad Andaluza la tercera posición según este ranking con 34 startups registradas.

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

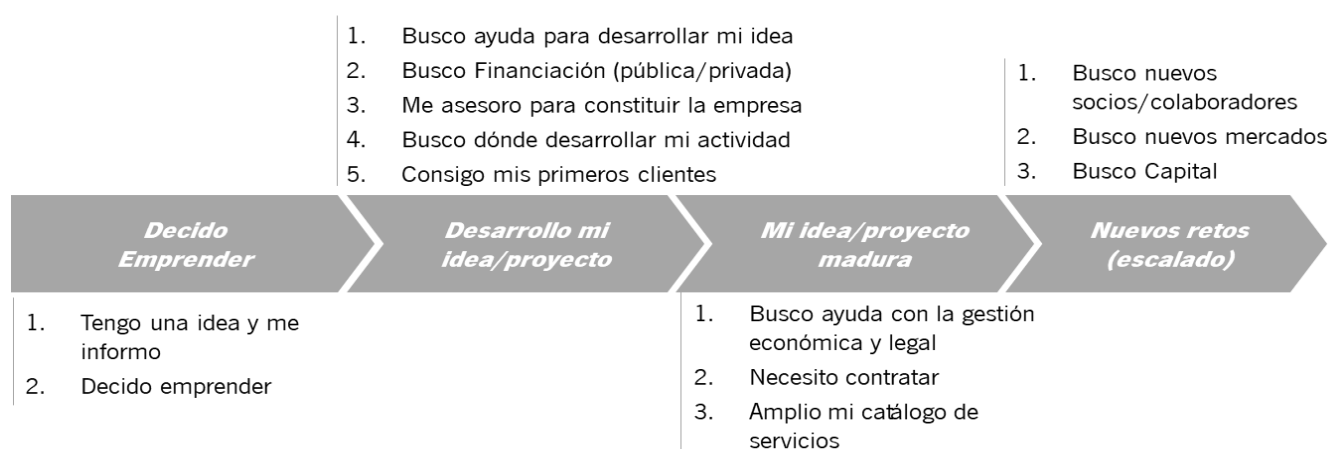
En esta misma línea, el **Observatorio de startups de la Fundación Innovación Bankinter** describe un proceso de desconcentración del volumen y las operaciones de inversión que en 2019 acumulaban Barcelona y Madrid. En ese sentido, distintas capitales andaluzas se sitúan en los 10 primeros puestos en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

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

## 9 La experiencia de la persona emprendedora

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

El perfil de una persona emprendedora en Andalucía está caracterizado por ser **más digital, ambicioso y exigente**. Las principales conclusiones de su experiencia a través de las diferentes etapas del itinerario de emprendimiento, **cultura emprendedora – incubación – aceleración – escalado**, se resumen en el siguiente gráfico:



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

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

A continuación se muestra el análisis realizado sobre la experiencia de las personas emprendedoras en todas sus fases de desarrollo empresarial:

	DECIDO EMPRENDER		DESARROLLO MI IDEA/PROYECTO				
	Tengo una idea y me informo	Decido emprender	Busco ayuda para desarrollar mi idea	Busco financiación (púb./priv)	Me asesoro para construir mi empresa	Busco dónde desarrollar mi actividad	Consigo mis primeros clientes
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busco y me informo sobre:- Otras empresas competidoras que se dediquen a lo mismo.- Si mi idea es realmente innovadora.</li> <li>Tanteo el mercado potencial y los posibles clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informo a mi familia de mi decisión de emprender.</li> <li>Dejo mi ocupación actual (si aplica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acudo a instituciones públicas para que me asesoren (Por ejemplo: CADEs)</li> <li>Busco formas de complementar mi equipo para desarrollar la idea.</li> <li>Busco mentores o advisors por mi cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busco posibles inversores privados.</li> <li>Acudo a Entidades Públicas que me ayuden a conseguir financiación (Por ejemplo: Soprea o CADEs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acudo al CADE para que me asesoren como constituir la empresa.</li> <li>Busco gestores de confianza o de mi entorno que me ayuden en estas tareas burocráticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acudo a entidades que me puedan ofrecer alojamiento empresarial de forma gratuita.</li> <li>Busco alojamientos que me puedan dejar amigos o familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busco, por todos los canales, clientes “a puerta fría”.</li> <li>Aprovecho los contactos generados gracias a otros colegas emprendedores.</li> </ul>
<b>Puntos de dolor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad para encontrar testing de producto en el mercado, que aporte una visión objetiva de la idea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación familiar acerca del cambio de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones públicas no satisfacen las necesidades de asesoramiento para los nuevos negocios y personas emprendedoras.</li> <li>Dificultad para encontrar talento que complete el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mismas condiciones y proceso subvención para grandes y pequeñas.</li> <li>Concesiones de ayudas públicas que finalmente no se conceden (p.e. Soprea)</li> <li>Poca agilidad en AA.PP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CADEs no actualizados a los nuevos modelos de empresa y negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco espacio para alojamiento de Startups.</li> <li>Inscripción en programas no interesantes para conseguir alojamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tener marca en el mercado.</li> <li>Desconocimiento de “cómo vender”.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertos en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concienciación: divulgación del valor de emprender en cualquier momento.</li> <li>Ayuda a gestión del cambio: asesoramiento de otras personas emprendedoras sobre cómo empezar a emprender en los momentos vitales más comprometidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concienciación: divulgación del valor de emprender en cualquier momento.</li> <li>Ayuda a gestión del cambio: asesoramiento de otras personas emprendedoras sobre cómo empezar a emprender en los momentos vitales más comprometidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra pública innovadora: inversión de AA.PP. en proyectos privados.</li> <li>Apoyo a financiación privada: acercamiento de inversores privados a través de las AA.PP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios abiertos: disposición de salas de trabajo y reunión donde las personas emprendedoras pueden reservar por horas o días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertos en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> <li>Customer Networking: desarrollo de un ecosistema cliente-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer clientes potenciales.</li> </ul>

En lo que respecta a la experiencia de la persona emprendedora en las fases de maduración y escalado de la idea, se observan las siguientes conclusiones comunes:



		MI IDEA/PROYECTO MADURA			NUEVOS RETOS (ESCALADO)		
		Busco ayuda con la gestión económica y legal	Necesito contratar	Amplio mi catálogo de servicios	Busco nuevos socios/colaboradores	Busco nuevos mercados	Busco Capital
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busco gestores de confianza o de mi entorno que me ayuden en estas tareas burocráticas.</li> <li>• Si somos más de un socio, decidimos quien se encarga de esta tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busco perfiles muy especialistas en ferias y foro de empleos.</li> <li>• Busco en Universidades que me interesan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busco colaboraciones de otras empresas, sobre todo dentro del ecosistema emprendedor.</li> <li>• Voy realizando MVPs y testeos con el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participo en eventos y ferias, tanto del ecosistema emprendedor, como de networking.</li> <li>• Pido referencias a colegas emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me apoyo en el Marketing digital para llegar fuera.</li> <li>• Empiezo a vender en el extranjero, para que me sea más fácil vender en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifico el momento adecuado para buscar inversores.</li> <li>• Identifico y me pongo en contacto con todos los players del ecosistema emprendedor que pueden ser clave para conseguir financiación.</li> </ul>	
Puntos de dolor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gestores de confianza generan en ocasiones más problemas que ayudas, generando un incremento de gasto no contemplado.</li> <li>• No existen gestores económicos o legales especializados en Startups.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en contratación por la demasiada demanda de especialistas.</li> <li>• Formación de perfiles no especialistas.</li> <li>• Elevada carga de impuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de foco.</li> <li>• Limitada capacidad de diversificación de forma independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones abusivas de las grandes empresas.</li> <li>• Existencia de intereses encontrados entre los interesados.</li> <li>• Desconocimiento del "Open Innovation" en otros sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo del sector, puede ser más complicado. (p.e. sector público)</li> <li>• Falta apoyo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento o expertise en Innovación + emprendimiento.</li> <li>• Poca presencia local de los players más importantes del ecosistema.</li> </ul>	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> <li>• Business Networking: desarrollo de un ecosistema empresa-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer otras empresas para generar sinergias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee Networking: desarrollo de un ecosistema empleados-empresa, donde las AA.PP. ayuden poner en contacto especialistas que puedan colaborar o ser contratados por Startups.</li> <li>• Impulso a la contratación: rediseñar condiciones o ayudas que faciliten las contrataciones de universitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> <li>• Business Networking: desarrollo de un ecosistema empresa-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer otras empresas para generar sinergias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> <li>• Business Networking: desarrollo de un ecosistema empresa-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer otras empresas para generar sinergias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos: disposición de especialistas en diferentes ámbitos empresariales para ofrecer asesoramiento.</li> <li>• Customer Networking: desarrollo de un ecosistema cliente-empresa, donde las AA.PP. ayuden e impulsen a las Startups a conocer clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra pública innovadora: inversión de AA.PP. en proyectos privados.</li> <li>• Apoyo a financiación privada: acercamiento de inversores privados a través de las AA.PP.</li> </ul>	

A continuación se recoge un cuadro resumen recapitulativo de este trabajo colaborativo realizado y el itinerario (o "journey") de esta experiencia vivencial de la persona emprendedora.

# JOURNEY DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

### PERFIL DEL EMPRENDEDOR

#### ¿QUÉ HACÍA ANTES?

La mayoría de los emprendedores se encontraban **trabajando** (58%)

El resto **no trabajaban** (32%) o estaban **terminando sus estudios o prácticas** (10%)

#### ¿QUÉ LE ILUSIONA?

Lo que les ilusionaba al comenzar su emprendimiento era:

- Hacer lo que les gusta / Tener éxito
- Ser su propio jefe
- Quedarse en su localidad
- Salir del paro
- Otros

#### ¿QUÉ ASESORAMIENTO QUIERE?

Casi la mayoría prefieren asesoramiento en **Gestión y Administración** (43%)

El resto prefieren **ventas** (32%) o asesoramiento **sobre su producto/servicio** (25%)

#### ¿DÓNDE EMPRENDE?

El 78% de los emprendedores son de **localidades medianas y pequeñas**

El 22% se reparte entre **capitales de provincia y ciudades grandes**

#### ¿QUÉ LE DA MIEDO?

Lo que les daba miedo al comenzar su emprendimiento era:

- Perder sus ahorros o bienes
- Qué mi idea no gustase en el mercado
- No recibir ayudas económicas
- Otros
- No saber como vender
- No tenía ningún miedo

#### ¿CÓMO LO QUIERE?

El 39% valora un asesoramiento basado en la **cercanía**

El 31% la **agilidad** y el 30% **disponibilidad**

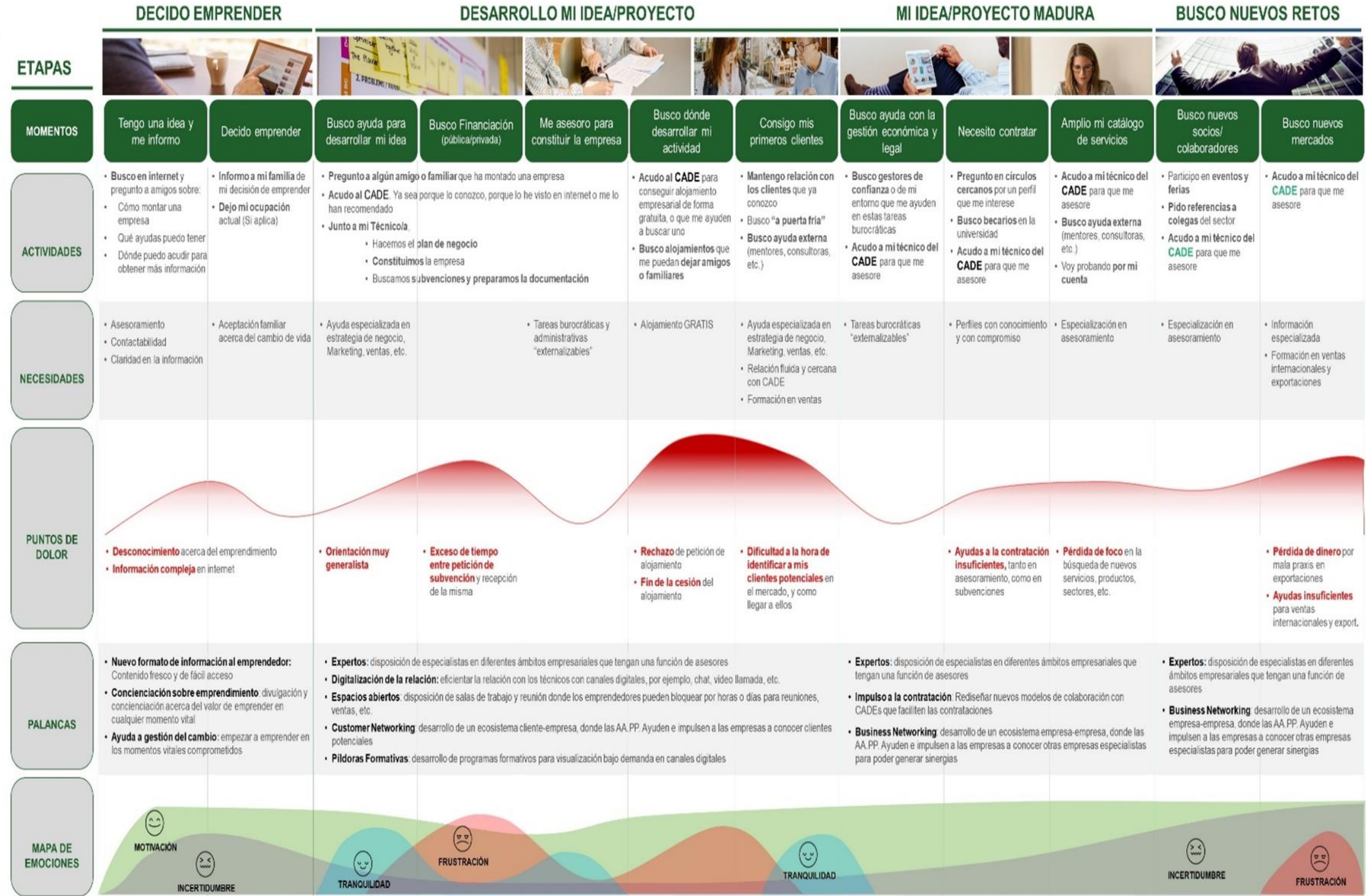
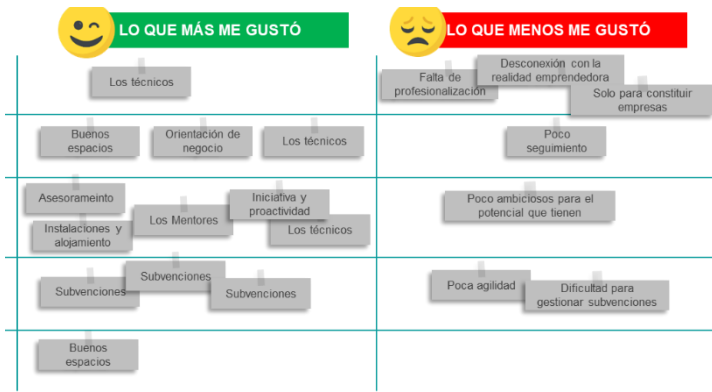


Ilustración 9 Journey de la persona emprendedora

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



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

## 10 Recursos para el emprendimiento en Andalucía

El actual mapa de servicios para las personas emprendedoras de Andalucía destaca por su capilaridad geográfica, permitiendo una amplia cobertura en el territorio, si bien para aquellos servicios considerados más especializados dirigidos a las empresas de alto potencial de crecimiento, se observan ciertas carencias y distribución desigual de los recursos de apoyo, como se hace visible en el siguiente gráfico de servicios agrupados por las fases de desarrollo de los proyectos de emprendimiento: fomento de la cultura emprendedora, incubación, aceleración y escalado.



Ilustración 10 Mapa de servicios de emprendimiento andaluz

Ante esta situación manifiesta, emprendedores de referencia y otros participantes en las mesas de formulación y elaboración de este PGE pusieron de manifiesto las siguientes realidades:

### El personal docente de colegios e institutos incidió en:

- La importancia del apoyo en personal experto en emprendimiento, para introducir éste de manera transversal en el sistema educativo.
- La necesidad de incorporar personal docente con influencia que actúe como palanca de la innovación en programas docentes.
- La necesidad de mejorar la coordinación de los agentes que intervienen en programas educativos en las aulas.
- Es fundamental llevar a la práctica los conocimientos teóricos recibidos con actividades inmersivas, dinámicas y entretenidas, tipo bootcamp, concursos, hackathones, etc., que animen al alumnado a seguir creciendo en sus valores emprendedores en cursos posteriores.

- El futuro PGE debería diseñar un marco de reglas del juego para experiencias integradoras en cuyo desarrollo participen los diferentes agentes con alta implicación en el fomento de la cultura emprendedora e implantación en el territorio, donde prevalezca una interpretación homogénea, que no única, de las competencias de emprendimiento en las distintas fases educativas y académicas.

#### Los emprendedores y emprendedoras insistieron en:

- La importancia de saber identificar las necesidades específicas de las personas emprendedoras en cada una de las etapas por las que transcurre el desarrollo de su proyecto.
- La necesidad de contar con la figura del "agente clave", que guíe a las personas emprendedoras en cada fase del emprendimiento.
- La existencia de factores "clave" de éxito. La realidad del emprendimiento no debe medirse por proyectos apoyados sino por proyectos exitosos. Esto permitirá pintar un mapa de factores "clave" para apoyar a los proyectos en todas sus fases.
- La importancia de contar con un sistema que permita anticipar el fracaso de un proyecto de emprendimiento, esto es, disponer de herramientas que permitan analizar los factores que influyen en los proyectos que no consiguen tener éxito de modo que se permita realizar acciones de prevención.

#### Las empresas subrayaron:

- La necesidad de incorporar en el modelo de impulso al emprendimiento en Andalucía, fórmulas de colaboración público-privada que atraiga inversores privados, fondos de inversión, grandes compañías, fondos de capital riesgo, así como la creación de fondos y entidades con fondos públicos y privados (mixtos).
- La necesidad de simplificación y agilización de los procedimientos administrativos que afectan a la tramitación de servicios de apoyo a personas emprendedoras, la relajación de las obligaciones burocráticas/fiscales, sobre todo en los primeros estadios. Cabría estudiar la creación de "zonas francas para el emprendimiento".
- La oportunidad de reorganizar y reestructurar eventos que tengan una utilidad real para el empresario/a.
- El necesario apoyo en instituciones inversoras para detección de palancas de crecimiento, es decir, además de prestar músculo financiero, prestar seguimiento y apoyo continuo a los proyectos para ayudarlos en su crecimiento y consolidación.

#### Las Universidades subrayaron:

- El Plan debería conseguir una aproximación a un "modelo compartido" del fenómeno emprendedor y de su gobernanza por los principales agentes involucrados en el ecosistema. Para ello las Universidades deben contemplarse como entidades neutras de referencia, catalizadoras e impulsoras de iniciativas públicas y privadas.



- El ecosistema necesita un modelo de gobernanza sólido, donde cada agente, público o privado, asuma sus roles productivos y complementarios sin solape de servicios, y sepa aprovechar las sinergias con el sector privado.
- Las Universidades andaluzas desempeñan ya un papel principal en el origen de buena parte de las nuevas startups andaluzas, pero se hace necesario fortalecer esta labor, y asegurar su conexión con el tejido productivo. El emprendimiento debe percibirse como una salida profesional más para los estudiantes universitarios, dotándolos de instrumentos para el desarrollo de actividades para llevar la cultura emprendedora (sensibilización y formación) a este ámbito. Como ejemplo, tanto los TFGs como los TFMs o la propia actividad I+D que se desarrolla en el ámbito universitario, deben ser susceptible de materializarse en productos o negocios reales, puestos en marcha por egresados (desde la figura de una startup por ejemplo), o por PDI (desde el concepto de spin-offs).
- Las salidas profesionales se debe realizar con acciones continuas en el ámbito de la Universidad como talleres, bootcamps, concursos universitarios, etc., y sobre todo mediante acompañamientos específicos que incentiven que las ideas se conviertan en negocios susceptibles de ser incubados en la propia Universidad y acelerados en siguientes etapas.
- Se valora también como fundamental la transferencia del conocimiento, conectando la actividad de investigación de departamentos de las Universidades con el mercado a través de la colaboración público-privada o mediante retos de innovación abierta de empresas que sirvan como base para desarrollar ideas de negocio susceptibles de convertirse en empresas y startups.
- El Plan debe definir las estrategias que hagan posible tener un “funnel” extenso de ideas y proyectos en la Universidad para lograr empresas viables. Para ello, se requiere de programas institucionales con continuidad a lo largo del tiempo que permitan tasas de éxito de las empresas.

Además, las entidades participantes en las mesas de trabajo en el ámbito educativo destacaron la importancia de fomentar la cultura emprendedora a través de una mayor inversión en formación en materia de emprendimiento, por ejemplo a través de programas alternativos que despierten una cultura emprendedora temprana en las primeras etapas educativas.

Atendiendo a las diferentes fases de desarrollo de los proyectos de emprendimiento, se apuntan las siguientes realidades:

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

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

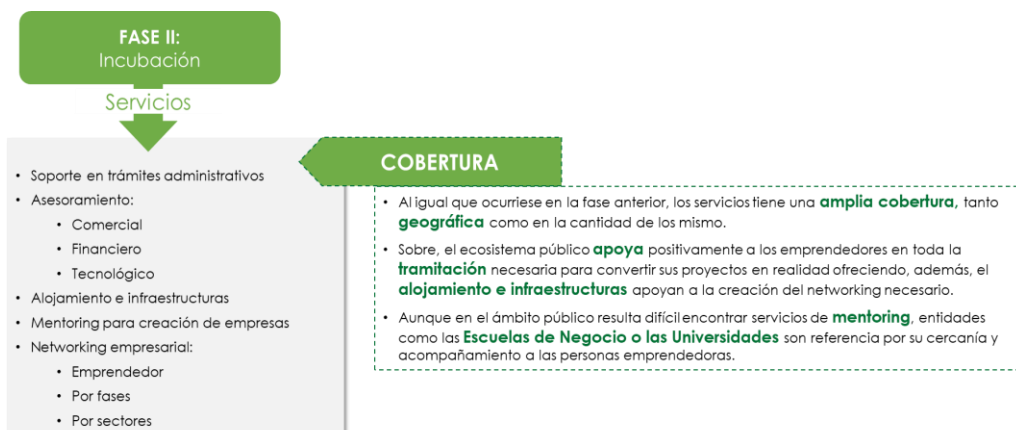


En este sentido, algunas de las observaciones recogidas en el trámite de consulta pública del procedimiento de formulación del Plan, incidieron en:

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

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

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

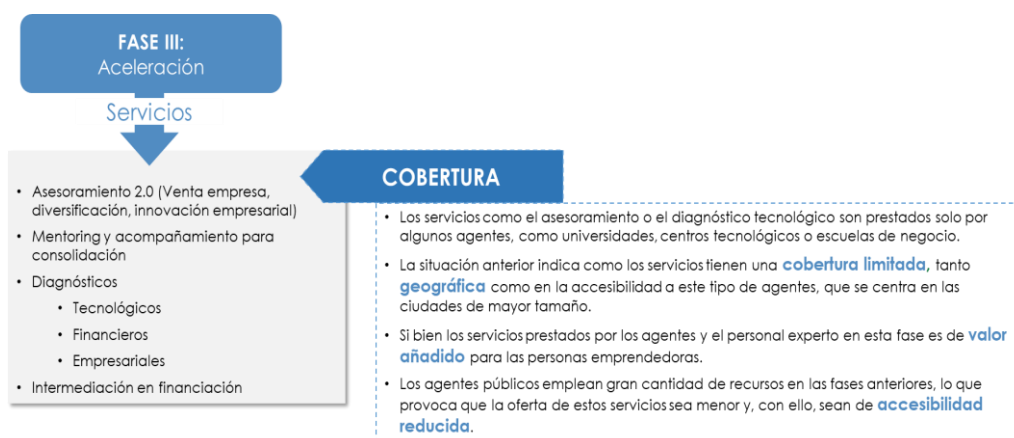


Las principales conclusiones extraídas de las consultas públicas y mesas de trabajo de análisis de esta fase de incubación de empresas y sus servicios, fueron las siguientes:

1. Es conveniente marcar de forma previa los objetivos clave para el impulso de la actividad emprendedora, y a partir de ellos, alinear a las organizaciones (públicas, privadas y mixtas) y sus recursos implicados. Dichos servicios deben configurarse y dimensionarse en función de las necesidades reales del tejido emprendedor y desde la perspectiva de una prestación eficiente.
2. Se debe potenciar la identidad de Andalucía como "Región emprendedora" o "Región startup", resaltando los elementos que constituyen la fortaleza de la Región, en particular sus sectores económicos especializados o programas específicos de apoyo al desarrollo de empresas.
3. Trabajar en clave de impacto de la inversión realizada en servicios de apoyo a la incubación y desarrollo de ideas de proyectos, y no tanto en términos de volumen de dichas inversiones. A tal fin, las métricas y la práctica de la medición es una herramienta esencial.
4. Posicionar a Andalucía como referente en la validación de proyectos, aunque no se desarrollen en el propio territorio.

**Fase III. Aceleración:** esta fase concentra los servicios dirigidos a la etapa de consolidación, lanzamiento y crecimiento del proyecto empresarial, entre ellos los de asesoramiento experto, formación en estrategias comerciales/ventas o internacionalización, consultoría y mentorización especializada en todas las áreas de desarrollo comercial, y otros.

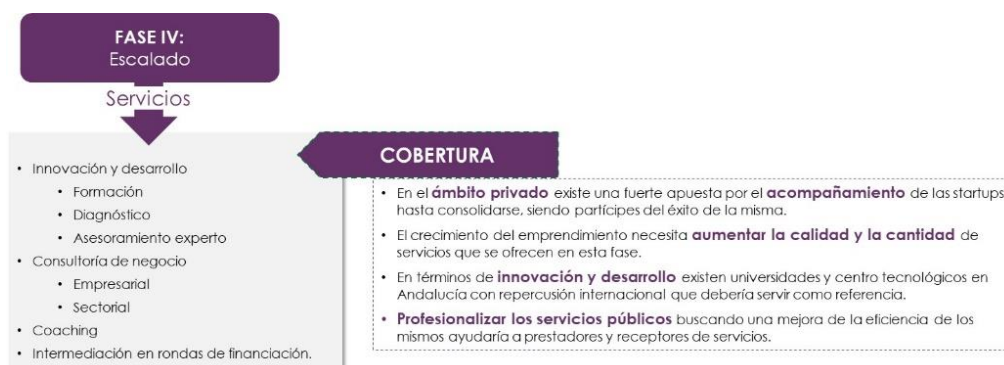
En esta fase se detecta cierta falta de homogeneidad en el concepto de "aceleradora", como entidad responsable de ejercer esta actividad. Si bien es un concepto vinculado a startups y proyectos emprendedores basados en la innovación y la tecnología con negocios escalables, otros tipos de emprendimiento también pueden requerir el apoyo de los servicios prestados por las aceleradoras. Se deduce, por tanto, la necesidad de que los servicios se adapten a la realidad y se especialicen, mediante una hoja de ruta a largo plazo.



En esta fase se detecta una limitada oferta de servicios así como un reducido número de entidades que puedan llegar a ofrecerlos de forma completa y con garantías de calidad. Así, los diferentes actores consultados y participantes en las mesas de trabajo subrayaron la necesidad de sentar las bases para aumentar el número de servicios y que éstos aporten valor añadido a una sociedad emprendedora. Las principales conclusiones del análisis de esta fase de aceleración y escalado de proyectos emprendedores, fueron las siguientes:

1. Ordenar y especializar los recursos y servicios de apoyo al tejido emprendedor en fase de aceleración.
2. Mejorar la agilidad y eficiencia de los programas de aceleración, dimensionándolos desde una perspectiva de equilibrio entre su capilaridad territorial y la concentración de los recursos más especializados, y con capacidad para adecuarlos de manera dinámica a la demanda existente.
3. Fomentar el retorno del talento emprendedor como estrategia en esta fase de aceleración.

**Fase IV. Scale Up (o Escalado):** esta fase reúne los servicios de apoyo en innovación y desarrollo empresarial, consultoría de negocio, coaching, internacionalización o la intermediación en rondas de financiación, entre otros. Aquí, los proyectos de emprendimiento ya se han transformado en empresas que necesitan crecer en los mercados, internacionalizarse y tener acceso a servicios especializados vinculados normalmente con la tecnología y la innovación. Los agentes del ecosistema deben contar con la suficiente preparación técnica para poder dar un soporte adecuado que permita el crecimiento y la consolidación.



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

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

## 11 Análisis DAFO

A continuación, se muestra un análisis DAFO realizado a partir de los trabajos de diagnóstico previo del estado del emprendimiento en Andalucía, barómetros, conceptualizaciones y reflexiones de entidades y agentes del ecosistema emprendedor andaluz:

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

Ilustración 11 Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia en base a diferentes informes.

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

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

## 12 Modelo de decisión

En este capítulo se definirá un modelo fácilmente interpretable que guíe la toma de decisión necesaria para definir los distintos itinerarios de emprendimiento y servicios de apoyo del Sistema Andaluz para Emprender. Este modelo de decisión permitirá además determinar la modalidad más adecuada para la implementación y prestación de los diferentes servicios de este catálogo, en función de las tipologías de emprendimiento que se identificarán.

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

- **Concentrar recursos y especializarlos con criterios de eficiencia.** Esta concentración y especialización es acuciante sobre todo en el ámbito del emprendimiento tecnológico y en etapas de desarrollo, maduración y escalado o crecimiento.
- **Alinear la oferta de recursos de apoyo a las necesidades de la persona emprendedora,** rediseñando las funciones y servicios que prestan los actores del Sistema Andaluz para Emprender, aplicando soluciones que permitan su optimización y adaptación a las necesidades de las personas emprendedoras en todas sus etapas de desarrollo.
- **Implicar de forma plena a la Universidad y al sistema educativo en el Sistema Andaluz para Emprender,** como actores clave e inspiradores del Plan, incrementando la orientación del talento al emprendimiento a todos los niveles y especialmente desde la Formación Profesional y la Educación Secundaria.
- **Modelar la integración de los distintos agentes del conocimiento en el ecosistema emprendedor,** en particular reforzar la transferencia de la I+D+i generada en las Universidades para la creación de startups y la mejora de la competitividad de las empresas.
- **Fomentar el emprendimiento en sectores económicos especializados de Andalucía,** alineando el PGE con la estrategia de desarrollo económico de Andalucía.
- **Apoyar de forma diferencial el emprendimiento de alto potencial,** facilitando el emprendimiento de segunda oportunidad en este ámbito, con independencia de las experiencias previas, fallidas o exitosas.
- **Apoyar el emprendimiento de impacto social,** que mantiene actividades tradicionales en el territorio y lleva implícitos valores como la implantación en zonas con más dificultades de desarrollo económico o con altos niveles de despoblación, promueven la igualdad o se dirigen a colectivos desfavorecidos.
- **Fomentar la retención y el retorno del talento generando unas condiciones de calidad en el ecosistema emprendedor andaluz como vía al exterior** favoreciendo las condiciones que permitan

atraer personas emprendedoras de otras regiones para que se asienten en Andalucía y desarrollen sus negocios desde aquí.

El modelo de decisión contempla tres submodelos diferenciados: “modelo para la participación en el Sistema Andaluz para Emprender”, “modelo para la definición de su catálogo de servicios, recursos y ayudas”, y “modelo para la prestación de esos servicios”.

### 12.1 Modelo de decisión para la participación en el Sistema Andaluz para Emprender

La participación de un proyecto emprendedor en el Sistema Andaluz para Emprender se contempla en todas sus posibles fases de desarrollo, desde proyectos en fase de concepción de una idea de negocio, hasta proyectos empresariales en etapa de crecimiento y escalado.

Sin embargo, para la continuidad y evolución dentro del mismo, será necesario evaluar aspectos como la viabilidad, la sostenibilidad, etc. dentro del ciclo de vida del proyecto.

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Solvencia económica y técnica del proyecto	Viabilidad económico-financiera y técnica del proyecto.	Sí / No	Priorización
Interés del negocio	Valor diferencial: grado de innovación, presencia de la I+D, vocación internacional, tamaño del mercado, otros relacionados.	Sí / No	Priorización
Impacto económico	Potencial de contribución al PIB de Andalucía y/o del territorio donde se implanta, alineamiento con sector estratégico para Andalucía.	Importe Neto de la Cifra de Negocios de la Empresa (INCN)	Priorización
Solvencia profesional y compromiso del equipo	Experiencia, capacidad y competencia del equipo en el lanzamiento y desarrollo de proyectos de emprendimiento. Compromiso del equipo: dedicación al proyecto y coste de oportunidad (inversión propia realizada, etc.).	Sí / No	Priorización
Potencial creación empleo	Previsión del Nº de empleos generados al término de su apoyo por el Sistema Andaluz para Emprender.	nº empleos	Priorización
Sostenibilidad e impacto social-ético	Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Sí / No	Priorización



### 12.2 Modelo de decisión para la definición del catálogo de servicios

Aplicando los anteriores criterios a cada uno de los diferentes tipos de emprendimiento contemplados en este Plan, dará como resultado la identificación de un **catálogo de servicios** segmentados en función de las fases o estados del proyecto: inicio, desarrollo, maduración, escalado. Este catálogo se concretará en función de los siguientes criterios adicionales:

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Sector actividad y	Identificación del sector y subsector el negocio al que se aplica el proyecto (en el caso de emprendimiento genérico) e identificación del subsector (en el caso de EBT) o negocio sobre el que se enfoca la solución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilización de la metodología EUROSTAT, que clasifica los sectores industriales y de servicios según su intensidad tecnológica de acuerdo con la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE Rev. 2).</li> <li>✓ Conforme a dicha clasificación, que emana de los niveles de gasto en I+D, se obtendrá la siguiente clasificación de <b>industrias</b>: “industrias de tecnología alta”, “media-alta”, “media-baja” y “baja”.</li> <li>✓ Respecto a los <b>servicios</b>, éstos se clasifican entre “servicios intensivos en conocimiento” y “servicios menos intensivos en conocimiento”, comprendiendo tanto los de mercado como los de no mercado, y diferenciándose los servicios financieros.</li> </ul>	Definición del catálogo
Grado de avance o desarrollo del proyecto	La identificación del grado de madurez de los diferentes proyectos de emprendimiento determinará el catálogo de servicios a proveer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La madurez se concretará en base a: fase de idea (identificación oportunidad), fase de arranque o incubación (puesta en marcha, prototipo, desarrollo, equipo), entrada en mercado (clientes y ventas), consolidación (crecimiento y escalado).</li> </ul>	Definición del catálogo
Experiencia del emprendedor/a	Identificación de la experiencia (y conocimientos), en función de si es su primera experiencia o cuenta con experiencia previa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primera / segunda o sucesivas oportunidades</li> <li>✓ Casos de éxito (empresa viva)</li> </ul>	Definición del catálogo
Grado de digitalización	Identificación de la capacidad y grado de digitalización del negocio, lo que determinará la forma en que se definirá la prestación de servicios y apoyos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escala 1-10.</li> </ul>	Definición del catálogo

### 12.3 Modelo de decisión para la prestación de los servicios definidos

Una vez definido, la implementación del catálogo se concretará aplicando los siguientes criterios referidos al modo de prestación de los servicios:

Criterio	Descripción	Unidad medida	Tipo de criterio
Grado de digitalización	Identificación de la capacidad y grado de relación digital con la Administración, lo que determinará la prestación de determinados servicios de forma presencial / online	✓ Escala 1-10	Implementación del catálogo.
Territorialización	Identificación de aquellos servicios que se prestarán de forma centralizada o capilarizada en el territorio en función del tipo de emprendimiento y fase o estadio de desarrollo.	✓ Centralización / capilarización	Implementación del catálogo.
Tipo de emprendimiento	La implementación del catálogo de servicios atenderá a la diversidad determinada en atención al tipo de emprendimiento.	✓ Tipo de emprendimiento	Implementación del catálogo.

## 13 Compromisos y objetivos estratégicos

El Acuerdo de 4 de junio de 2019, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación y elaboración del PGE, establece los siguientes objetivos para el mismo, que denominaremos en adelante “compromisos del PGE”:

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

### 13.1 Formulación estratégica

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

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

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



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

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

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

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

**Objetivos estratégicos:** apuntan a los grandes retos que en materia de emprendimiento tiene Andalucía. Los objetivos estratégicos son definidos para un horizonte temporal de 7 años, no obstante, deberán ser revisados anualmente. Los objetivos estratégicos deben estar enmarcados en una de las tres perspectivas anteriormente analizadas.

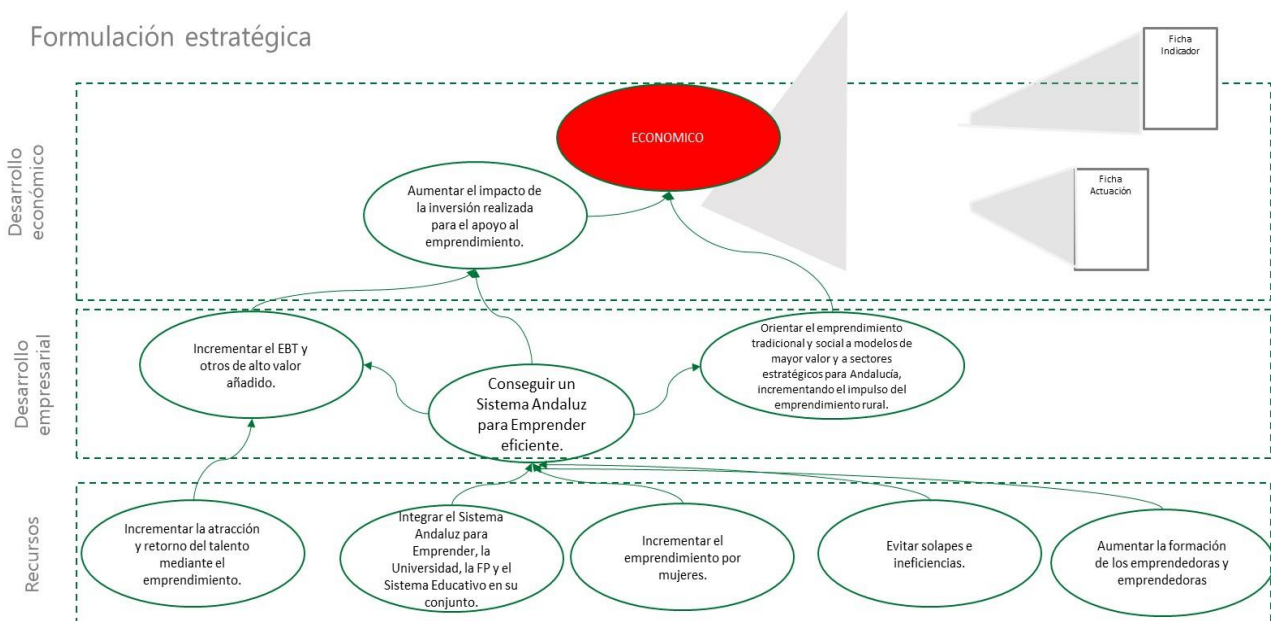


Ilustración 12 Formulación estratégica

**Indicadores:** una vez identificados los objetivos que componen el mapa estratégico, y diseñadas las relaciones que los vinculan, es posible la implantación de unos indicadores que midan el acercamiento hacia esos objetivos estratégicos marcados para el futuro del emprendimiento en Andalucía.

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

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

### 13.2 Objetivos estratégicos

Los compromisos del PGE antes citados, junto a los trabajos de análisis, diagnóstico y de formulación de las mesas participativas, han inspirado la formulación de los siguientes **8 objetivos estratégicos** del PGE, junto a sus **indicadores de impacto** asociados:

#### **OE1 - Puesta en marcha de un Sistema Andaluz para Emprender eficiente y completo**

- Rentabilidad de la inversión generada por las políticas de apoyo al emprendimiento en Andalucía.
- Ratio de aportación de la actividad emprendedora al PIB de Andalucía.

#### **OE2 - Fortalecer el papel de las Universidades, la FP, y el sistema educativo en su conjunto, como factores clave de la cultura emprendedora**

- Nº de personas emprendedoras que inician su proyecto desde programas de la red educativa básica, secundaria y/o formación profesional.
- Nº de personas emprendedoras que inician su proyecto desde programas de la red universitaria.

#### **OE3 - Incrementar el emprendimiento genérico y la creación de nuevas empresas, autónomos y cooperativas.**

- Nº de nuevas empresas constituidas.
- Nº de nuevos autónomos.
- Nº de nuevas cooperativas.

#### **OE4 - Incrementar el emprendimiento de base tecnológica y otros de alto valor añadido.**

- Nº de nuevas EBT constituidas en Andalucía.
- Nº de nuevas startups constituidas en Andalucía.
- Nº de patentes registradas por empresas andaluzas.

**OE5 - Fortalecer el emprendimiento social y rural para aportar mayor valor a los sectores estratégicos de Andalucía.**

- Nº de nuevas empresas creadas con el código CNAE coincidentes con sectores estratégicos.
- Nº de emprendimientos sociales participantes en el Sistema Andaluz para Emprender.
- Nº de emprendimientos rurales participantes en el Sistema Andaluz para Emprender.

**OE6 - Incrementar el emprendimiento por mujeres.**

- Incremento en el Nº de mujeres titulares de una EBT / Variación en % / tasa de variación.
- Incremento en el Nº de mujeres participantes en los itinerarios de asesoramiento del Sistema Andaluz para Emprender.
- Incremento en el Nº de acciones para disminuir la brecha de género en iniciativas emprendedoras innovadoras.

**OE7 - Aumentar el impacto de la inversión realizada para el apoyo al emprendimiento.**

- Incremento en el importe medio de la inversión.
- Incremento de proyectos de inversión público-privados.
- Incremento de la ratio Nº empresas invertidas / Nº empresas totales.

**OE8 - Incrementar la retención, atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento.**

- Nº de empresas que han trasladado a Andalucía su sede social.
- Nº de empresas que mantienen su sede social en Andalucía tras tres años.
- Nº de andaluces retornados participantes en proyectos del Sistema Andaluz para Emprender.

La articulación de estos objetivos estratégicos se realizará mediante la formulación de **8 líneas de actuación** de carácter transversal y **9 programas** de carácter vertical, en función del contenido concreto que se aborde.

## 14 Líneas de actuación

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

- **L1 - Cultura emprendedora:** dedicada a fomentar el pensamiento y el conocimiento creativo y las iniciativas emprendedoras desde la educación primaria a la universitaria.
- **L2 - Asesoramiento y apoyo especializado:** para garantizar un asesoramiento y apoyo especializado a través de diferentes itinerarios en función de las diferentes características y necesidades de los proyectos de emprendimiento.
- **L3 - Emprendimiento genérico:** atenderá a todo tipo de emprendimiento inicial (autónomo, social o rural) que, independientemente de su forma jurídica, requiere de servicios de apoyo cercanos y facilitadores del uso de la innovación y las nuevas tecnologías.
- **L4 - Emprendimiento de base tecnológica:** Las EBT y en concreto el impulso a las startups contará con su propia línea de actuación, dada la relevancia de esta realidad para el progreso económico y empresarial de la Región.
- **L5 - Actividad investigadora y transferencia de conocimiento:** Promover la demanda de actividad investigadora y la transferencia de conocimiento como base para desarrollar ideas de negocio susceptibles de convertirse en startups o para la mejora competitiva de las empresas.
- **L6 - Financiación:** Repensar y racionalizar la financiación pública y privada para el apoyo al emprendimiento y para la optimización de su impacto.
- **L7 - Sensibilización y difusión:** Una parte esencial del fomento de la cultura emprendedora consiste en concienciar e informar a la sociedad en general, administraciones públicas, empresas, Universidades, sistema educativo, y a cualquier otro colectivo con capacidad de influir en potenciales emprendedores, acerca de las ventajas y oportunidades de emprender.
- **L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender:** Establecer mecanismos efectivos de coordinación entre agentes del ecosistema andaluz para emprender y especialmente entre los agentes del ecosistema startup, incluyendo colaboración público privada.

## 15 Itinerarios de acompañamiento

Para el logro de los objetivos estratégicos del PGE se hace relevante el análisis y definición de los itinerarios por los que transcurre todo el proceso de desarrollo del proyecto de emprendimiento, que servirán de guía y referencia para el conjunto de servicios que se concretarán en los 9 programas de actuación que se describen en el siguiente capítulo.

Estos **itinerarios de emprendimiento** vienen a identificar el conjunto de servicios, recursos y demás medidas de apoyo que el Sistema Andaluz para Emprender ofrecerá a la persona emprendedora a lo largo de todas sus fases de crecimiento y desarrollo empresarial, y que según lo dispuesto por la propia LAFE, cubrirán al menos el periodo de cuatro años que transcurre a partir de la constitución jurídica de la empresa.

Los itinerarios serán diferentes y adecuados al tipo de emprendimiento y/o empresa, básicamente dos tipos: Itinerario nº1 para el **emprendimiento genérico** e Itinerario nº2 para el **emprendimiento de base tecnológica**.

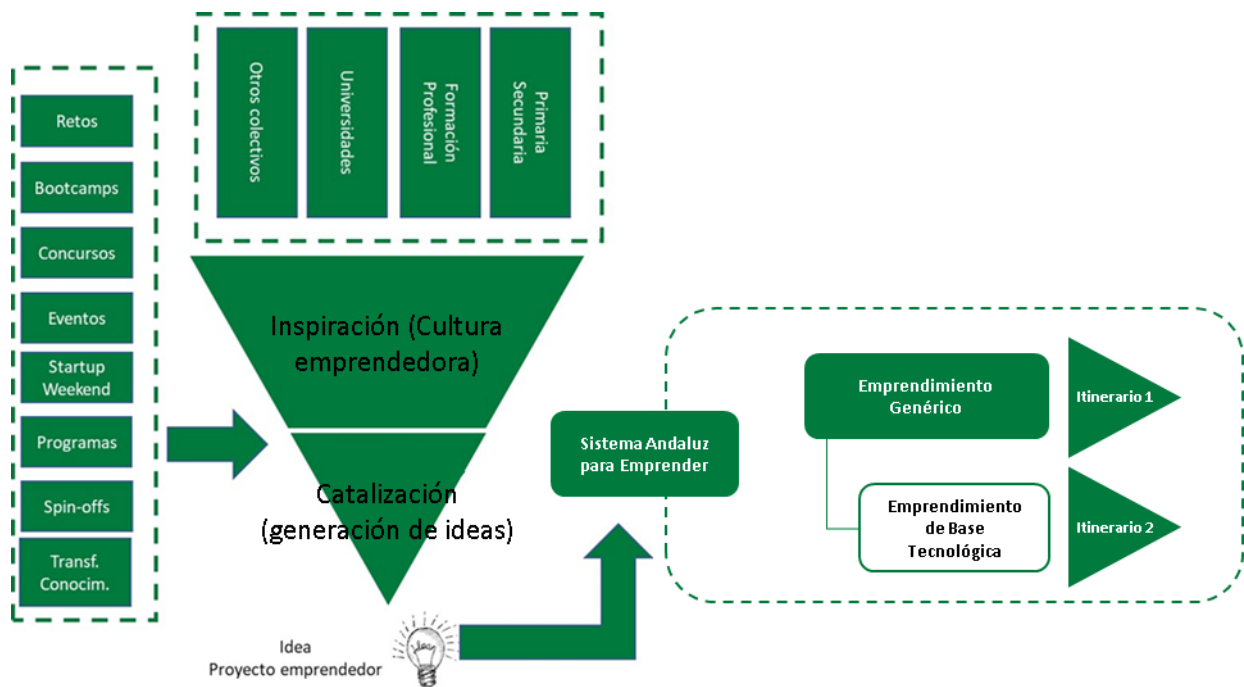


Ilustración 13 Conceptualización de itinerarios en el Sistema Andaluz para Emprender

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





Ilustración 14 Mapa ilustrativo no exhaustivo de agentes del Sistema Andaluz para Emprender implicados en la generación de ideas

En lo relativo al Itinerario1 para el emprendimiento genérico, cabe mencionar que las etapas específicas sobre las que se ofrecerá servicios de acompañamiento serán las de incubación, desarrollo y consolidación, con servicios como alojamiento, ventanilla única, punto de atención al emprendedor (PAE), asesoramiento en financiación, asesoramiento en transformación digital, y otros.

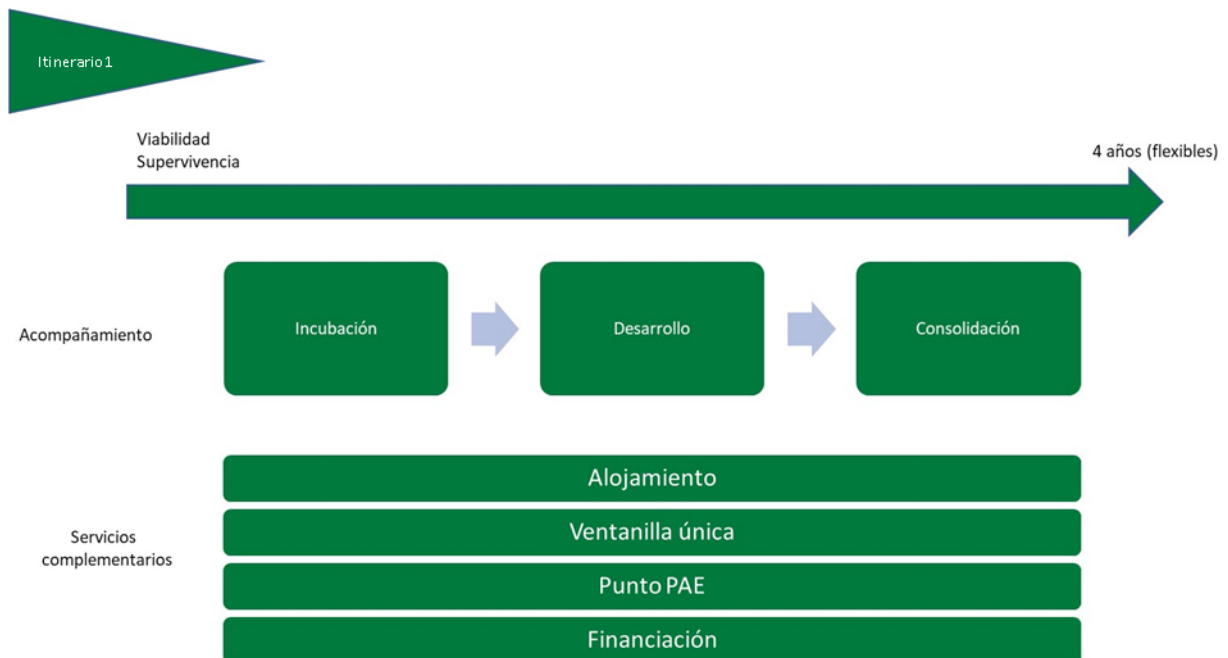


Ilustración 15 Mapa de servicios del Itinerario1 "emprendimiento genérico"

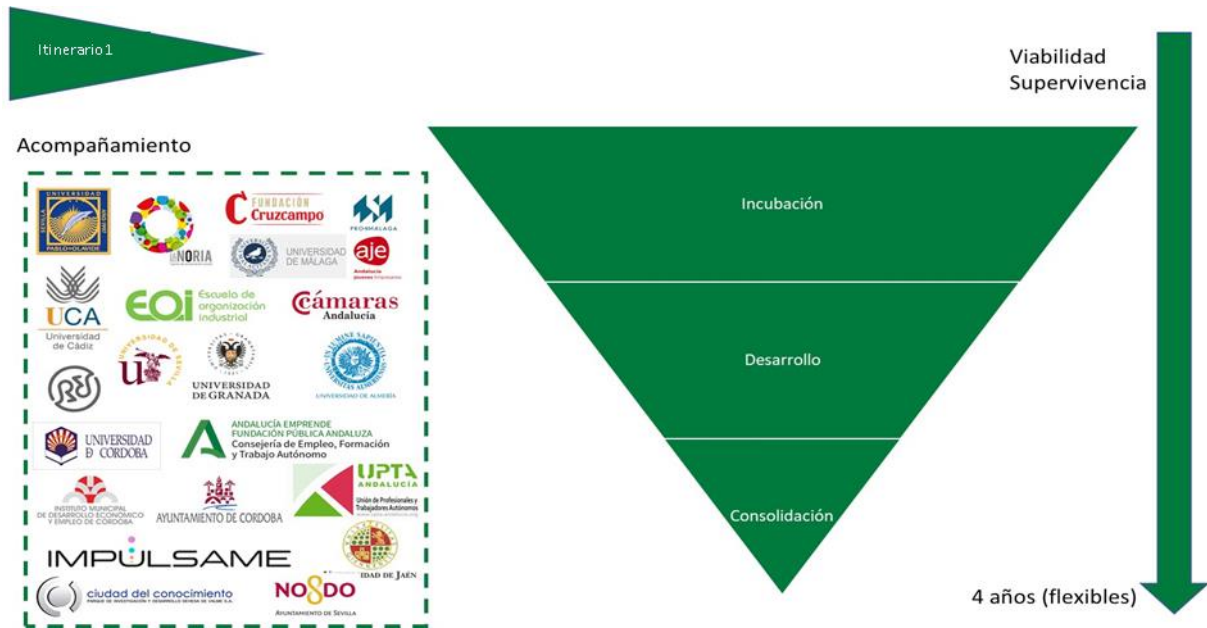


Ilustración 16 Mapa no exhaustivo de agentes del Sistema Andaluz para Emprender involucrados en el Itinerario1 “emprendimiento genérico”

Como en el caso anterior, el itinerario de acompañamiento se plantea como una pirámide invertida que representa un proceso evolutivo y competitivo que focaliza sus recursos en los proyectos con mejor desempeño hasta llegar a la fase de “consolidación”.

En el itinerario para el emprendimiento de base tecnológica, los servicios de apoyo se centran en las etapas de incubación, aceleración y escalado, y consisten en recursos de alojamiento, ventanilla única, PAE – punto de atención al emprendedor, asesoramiento y acceso a financiación, y otros.

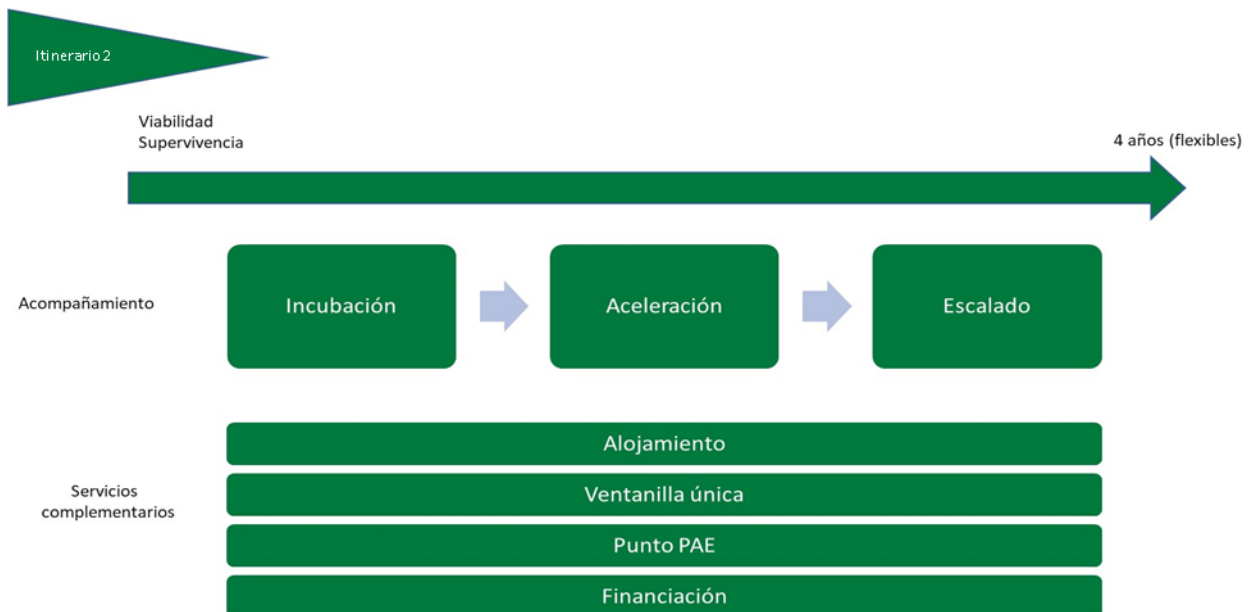


Ilustración 17 Mapa de servicios del Itinerario2 "emprendimiento tecnológico"

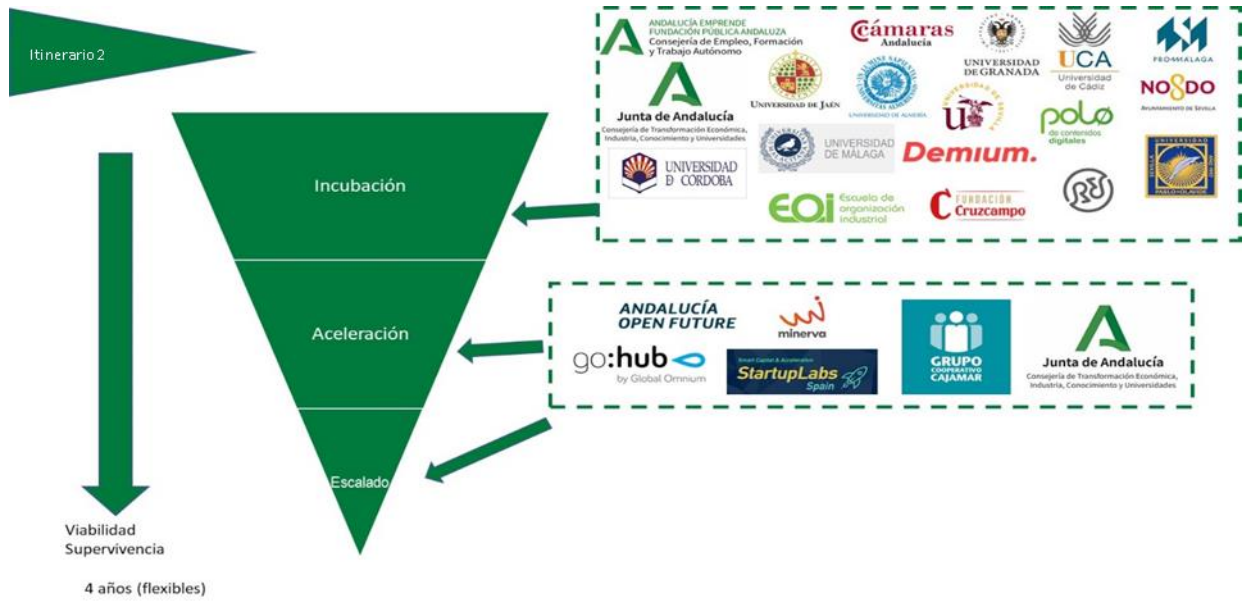


Ilustración 18 Mapa no exhaustivo de agentes involucrados en el Itinerario2 "emprendimiento tecnológico"

## 16 Programas

A continuación se incluye la relación de los 9 programas resultantes del proceso de formulación, con su vinculación a las líneas de actuación correspondientes.

<b>Programas</b>	<b>Líneas de actuación</b>
<b>P1 - Coordinación y gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender</b>	L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P2 - Fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo y formación profesional</b>	L1 - Cultura emprendedora L7 - Sensibilización y difusión L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P3 – Fomento del emprendimiento en el ámbito universitario</b>	L1 - Cultura emprendedora L5 - Actividad investigadora y transferencia de conocimiento L7 - Sensibilización y difusión L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P4 - Apoyo del emprendimiento genérico</b>	L2 - Asesoramiento y apoyo especializado L3 - Emprendimiento genérico L6 - Financiación L7 - Sensibilización y difusión L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P5 - Fomento del emprendimiento de base tecnológica</b>	L2 - Asesoramiento y apoyo especializado L4 - Emprendimiento de base tecnológica L6 - Financiación L7 - Sensibilización y difusión L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P6 - Atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento</b>	L2 - Asesoramiento y apoyo especializado L7 - Sensibilización y difusión L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P7 - Fomento de la innovación empresarial a través del emprendimiento</b>	L1 - Cultura emprendedora L5 - Actividad investigadora y transferencia de conocimiento L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P8 - Instrumentos de financiación e inversión específicos para la actividad emprendedora</b>	L6 - Financiación L8 - Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender
<b>P9 - Puesta en valor de Andalucía como Región emprendedora</b>	L1 - Cultura emprendedora L7 - Sensibilización y comunicación

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

Código: P1		Coordinación y gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender	
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1, OE2, OE3, OE4, OE6, OE7, OE8	<b>Línea estratégica</b>	L8
<b>Población destinataria</b>	Agentes del Sistema Andaluz para Emprender  Ecosistema emprendedor	<b>Organismo responsable...</b>  <b>Colaboradores...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.  Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo, a través de la Dirección General de Trabajo Autónomo y Economía Social y Fundación Andalucía Empeñe).
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y definir el mapa de agentes, roles y servicios a prestar por el Sistema Andaluz para Emprender.</li> <li>• Reducir las duplicidades en los servicios ofrecidos por el Sistema Andaluz para Emprender.</li> <li>• Incrementar la eficiencia de los servicios prestados.</li> <li>• Simplificar y agilizar la tramitación de los procedimientos afectados.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	<p>Actualmente existe una gran variedad de servicios al emprendedor/a, prestados tanto por agentes públicos y privados, proveyendo en ocasiones servicios solapados y dejando de cubrir necesidades y carencias que puedan existir en otros ámbitos. Este programa busca la definición y puesta en marcha del Sistema Andaluz para Emprender, coordinando, racionalizando y completando los diferentes servicios de apoyo al emprendimiento, eliminando posibles duplicidades y aprovechando las sinergias y complementariedades entre los agentes del Sistema.</p>		
<b>Medidas</b>	<p>M1: Constituir los órganos de gobernanza y seguimiento del PGE.</p> <p>M2: Elaborar el mapa de agentes del Sistema Andaluz para Emprender y su modelo de gobernanza.</p> <p>M3: Elaborar el mapa de actividad y servicios del Sistema Andaluz para Emprender, el análisis para la simplificación y reducción de trámites administrativos, y la definición de la hoja de ruta para su implementación.</p> <p>M4: Clasificar los servicios de apoyo a las diferentes etapas de desarrollo del emprendimiento, identificando criterios de homologación para los potenciales agentes prestadores dentro del Sistema Andaluz para Emprender.</p> <p>M5: Elaborar los itinerarios del Sistema Andaluz para Emprender para los dos tipos de emprendimiento: genérico y de base tecnológica.</p> <p>M6: Definir el marco de colaboración para formar parte del Sistema Andaluz para Emprender.</p> <p>M7: Constituir una plataforma transversal de participación, seguimiento y observatorio del Sistema Andaluz para Emprender.</p>		
<b>Indicadores de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de nuevos servicios implementados a partir de necesidades/carencias organizativas detectadas por las personas emprendedoras.</li> <li>• Nº de servicios duplicados ofrecidos actualmente desde el ecosistema, suprimidos.</li> <li>• Impacto de la inversión pública en la prestación de los servicios de apoyo al emprendimiento, respecto al ejercicio anterior.</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificación de los trámites administrativos para implementar cada servicio de apoyo a la persona emprendedora, en cada uno de sus itinerarios.</li></ul>
<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M1: 2021</li><li>• M2: 2021</li><li>• M3: 2021</li><li>• M4: 2021-2022</li><li>• M5: 2021-2022</li><li>• M6: 2021-2022</li><li>• M7: 2022</li></ul>

Código: P2 Fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo y en la formación profesional			
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1, OE6, OE7, OE8	<b>Línea estratégica</b>	L1, L7, L8
<b>Población destinataria</b>	Alumnado de primaria, secundaria y formación profesional	<b>Organismo responsable...</b>	- Consejería de Educación y Deporte - Secretaría General de Educación y Formación Profesional.  - Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el número de programas incentivados destinados al desarrollo de competencias emprendedoras<sup>3</sup> en el alumnado de primaria y secundaria, y de formación profesional.</li> <li>Incrementar el número de proyectos incubados promovidos por alumnos/as de Formación Profesional.</li> <li>Incrementar las competencias del profesorado en materia de emprendimiento.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa pretende estimular en el alumnado la adquisición y desarrollo de competencias emprendedoras desde todos los ángulos y áreas pedagógicas, considerando el emprendimiento como una estrategia fundamental en la formación de las personas a lo largo de la vida y facilitar el impulso de proyectos conjuntos en materia de emprendimiento.		
<b>Colaboradores...</b>	Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (Fundación Andalucía Emprende e Instituto Andaluz de la Juventud).		

<sup>3</sup> Competencias emprendedoras:

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

<p><b>Medidas</b></p>	<p>M1: Definir las competencias emprendedoras a desarrollar en el alumnado en las diferentes enseñanzas no universitarias. Para ello, se tomará en consideración el marco ENTRECOMP de competencias emprendedoras como base para el futuro desarrollo de una sociedad del conocimiento.</p> <p>M2: Firmar acuerdos de colaboración entre la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades y la Consejería de Educación y Deporte y/o con centros determinados para el desarrollo de actividades e iniciativas relacionadas con la cultura emprendedora.</p> <p>M3: Definir los contenidos en materia de cultura emprendedora a incluir en los programas formativos. Se contemplará el diseño de los programas educativos con perspectiva de género.</p> <p>M4: Constituir una red de centros / sello “Centro Emprendedor”.</p> <p>M5: Establecer un marco para el intercambio de experiencias entre los Centros Emprendedores.</p> <p>M6: Diseñar e impartir actividades formativas en materia de cultura emprendedora para el profesorado.</p> <p>M7: Asesorar de manera técnica a aquellos proyectos emprendedores que ensayan/simulan, de forma directa, los procesos del sector productivo de la sociedad, para que adquieran la suficiente viabilidad en el mercado y se le facilite el paso siguiente al sector productivo, como algunas “miniempresas educativas”.</p> <p>M8: Apoyar técnica y económicamente aquellos proyectos emprendedores consistentes en la incubación de empresas, creación de startup u otros de emprendimiento incipiente.</p>
<p><b>Indicadores de resultados<sup>4</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de programas incentivados implementados para el fomento de la cultura emprendedora en las diferentes etapas educativas.</li> <li>• Incremento de los conocimientos e interés del alumnado en materia de cultura emprendedora.</li> <li>• Nº de alumnos/as que participan en actividades para el fomento de la cultura emprendedora y/o en un proyecto emprendedor.</li> <li>• Incremento competencias del profesorado en materia de emprendimiento.</li> <li>• Nº de proyectos emprendedores viables que ensayan/simulan, de forma directa, los procesos del sector productivo de la sociedad y que dan el paso al sector productivo.</li> <li>• Nº de alumnos/as de Formación Profesional que desarrollan un proyecto emprendedor consistente en la incubación de empresas y/o de Startup.</li> </ul>
<p><b>Temporalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1: 2022</li> <li>• M2: 2022</li> <li>• M3: 2021- 2022</li> <li>• M4: 2022</li> <li>• M5: 2022</li> <li>• M6: 2022 y anualmente</li> <li>• M7: 2022 y anualmente</li> <li>• M8: 2022 y anualmente</li> </ul>

<sup>4</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.



Código: P3		Fomento del emprendimiento en el ámbito universitario	
Objetivo estratégico	OE1, OE2, OE6, OE8	Línea estratégica	L1, L5, L7, L8
<b>Población destinataria</b>	Alumnado universitario; Personal docente e Investigador; alumnado egresados	<b>Organismo responsable...</b>  <b>Colaboradores...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (Secretaría General de Universidades, Dirección General de Economía Digital e Innovación).  - Universidades andaluzas.  - Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo, y Fundación Andalucía Empeñe).  - Cámaras andaluzas de Comercio.  - Agencia Andaluza del Conocimiento.
<b>Objetivo específico</b>	De manera coordinada con las Universidades <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el contenido de formación de emprendimiento en los planes de estudios.</li> <li>Incrementar el interés en proyectos de emprendimiento a través de programas específicos.</li> <li>Incrementar las acciones para fomentar una cultura de emprendimiento entre el estudiantado universitario.</li> <li>Incrementar habilidades y capacidades del profesorado universitario en materia de emprendimiento.</li> <li>Incrementar el nº de iniciativas surgidas de incubadoras universitarias.</li> <li>Incrementar el nº de patentes universitarias que se implementan en el tejido productivo.</li> <li>Aumentar el nº de proyectos de emprendimiento apoyados por el Sistema Andaluz para Empeñar surgidos del ámbito universitario.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Como complemento a su función docente, investigadora y de transferencia, este programa pretende reforzar el rol de las Universidades como entidades generadoras de conocimiento tecnológico e innovador en el Sistema Andaluz para Empeñar <sup>5</sup> y ello, de diferentes formas: formando y capacitando para emprender, potenciando la investigación en aspectos clave de interés de sectores prioritarios para el desarrollo económico e incrementando la transferencia al tejido productivo de los resultados de la investigación científica incentivando la creación de nuevas empresas de alto potencial. Por otro lado, este Programa fomentará el papel de las Universidades como palanca para el desarrollo industrial en el territorio de la mano de los otros agentes del ecosistema emprendedor local (administraciones públicas, empresas, entidades del Sistema Andaluz del Conocimiento, inversores, etc.).		

<sup>5</sup> Conforme a los objetivos y principales líneas estratégicas de las políticas de I+D+i establecidas en el Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2020 (PAIDI 2020), y en la futura Estrategia de I+D+I de Andalucía 2021-2027 (EIDIA 2021-2027)

<p><b>Medidas</b></p>	<p>M1: Definir en colaboración con las Universidades las competencias básicas de emprendimiento en la formación universitaria.</p> <p>M2: Firmar acuerdos de colaboración entre la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades y la Universidad para su integración en el Sistema Andaluz para Emprender.</p> <p>M3: Organizar en colaboración con las Universidades, actividades formativas en materia de cultura emprendedora para el profesorado.</p> <p>M4: Fomentar las prácticas curriculares y extracurriculares del alumnado en startups, spin-offs u otras empresas de base tecnológica.</p> <p>M5: Diseñar un nuevo modelo de colaboración con la Red Andaluza del Conocimiento que promueva la creación de empresas innovadoras de alto potencial.</p> <p>M6: Constituir, en colaboración con las Universidades, de la red de “Universidades Emprendedoras” y analizar e identificar actividades conjuntas a implementar por la red de Universidades Emprendedoras (incluyendo tanto actividades para la Universidad como de colaboración con la enseñanza secundaria).</p> <p>M7: Coordinar el diseño por parte de las Universidades de un programa que facilite trasladar la innovación y el conocimiento generado en las Universidades al mercado a través de la creación de EBTs.</p> <p>M8: Fomentar la difusión por parte de las Universidades entre los colectivos de estudiantes y PDI de los servicios que ofrecen las Universidades en materia de emprendimiento.</p> <p>M9: Fomentar la realización por parte de las Universidades de actuaciones que den como resultado la puesta en marcha y/o consolidación de iniciativas emprendedoras del alumnado egresado.</p>
<p><b>Indicadores de resultados<sup>6</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de nuevos grados y posgrados que incorporan contenido específico para la creación de empresas.</li> <li>• Nº de alumnos y alumnas universitarios/as que demandan servicios y/o información del Sistema Andaluz para Emprender.</li> <li>• Nº de acciones formativas y capacitadoras del profesorado universitario en materia de emprendimiento.</li> <li>• Nº de alumnos /as de Universidades andaluzas que realizan prácticas en startup.</li> <li>• Nº de servicios y recursos especializados para startup y spin-off.</li> <li>• Nº de proyectos emprendedores apoyados por el Sistema Andaluz para Emprender surgidos del ámbito universitario.</li> <li>• Nº de iniciativas apoyadas por incubadoras universitarias (diferenciando EBT, startups y spin-offs).</li> <li>• Nº de estudios e informes en materia de emprendimiento realizados.</li> <li>• Nº de Universidades andaluzas que se acreditan en uno de los modelos de Universidad emprendedora.</li> <li>• Porcentaje de patentes universitarias que llegan al mercado sobre el total registradas.</li> </ul>

<sup>6</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.



<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M1: 2021</li><li>• M2: 2021</li><li>• M3: 2022 y anualmente</li><li>• M4: 2022 y anualmente</li><li>• M5: 2022</li><li>• M6: 2022</li><li>• M7: 2022</li><li>• M8: 2021</li><li>• M9: 2022</li></ul>
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Código: P4		Apoyo al emprendimiento genérico	
Objetivo estratégico	OE1, OE3, OE5, OE6	Línea estratégica	L2, L3, L6, L7, L8
<b>Población destinataria</b>	Personas emprendedoras; equipos emprendedores; emprendedores de segunda oportunidad.	<b>Organismo responsable...</b>  <b>Colaboradores...</b>	Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo, y Fundación Andalucía Emprende).  -Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.  -Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo - Instituto Andaluz de la Juventud.  -Organizaciones empresariales, del trabajo autónomo, y de la economía social.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el nº de trabajadores autónomos dados de alta en IAE.</li> <li>• Incrementar la tasa de consolidación de trabajadores autónomos.</li> <li>• Incrementar el nº de nuevas empresas de la economía social creadas.</li> <li>• Incrementar la tasa de consolidación de empresas de economía social creadas.</li> <li>• Aumentar el empleo generado por empresas de economía social y trabajadores autónomos.</li> <li>• Incrementar el número de empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz.</li> <li>• Incrementar la tasa de consolidación de las empresas creadas en sectores estratégicos para el Gobierno Andaluz.</li> <li>• Incrementar el nº de empresas creadas por emprendedores de segunda oportunidad.</li> <li>• Incrementar el número de empresas que acometen un proceso de innovación, incorporación de tecnología o transformación digital en su modelo de negocio.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso del emprendimiento, y especialmente al trabajo autónomo y la economía social. Las acciones que se contengan en este programa irán dirigidas a coordinar y racionalizar los apoyos que se prestan por el ecosistema, orientando este tipo de emprendimiento hacia los sectores prioritarios o de mayor interés del Gobierno Andaluz: además, dado su carácter particular y relevancia, se considera oportuno contar con acciones específicas para el apoyo y asesoramiento al emprendimiento social y a determinados colectivos, como pueden ser emprendimiento femenino, jóvenes, entorno rural y emprendedores de segunda oportunidad.		

<b>Medidas</b> <sup>7</sup>	<p>M1. Diseñar el itinerario de apoyo al emprendimiento autónomo y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados hacia la transformación digital de los negocios.</p> <p>M2. Diseñar el itinerario de apoyo a las empresas de economía social y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados a la incorporación de innovación, tecnología y digitalización.</p> <p>M3. Diseñar el itinerario de apoyo al emprendimiento de colectivos específicos (entre otros: rural, mujeres y jóvenes) y el catálogo de servicios en sus diferentes etapas: creación, consolidación, expansión e internacionalización. Especialmente enfocados hacia la transformación digital de los negocios.</p> <p>M4. Determinar las líneas de ayudas o apoyos que, en su caso, convenga convocar para permitir la implantación del catálogo de servicios de apoyo.</p> <p>M5. Convocar las ayudas que, en su caso, se estimen necesarias para permitir la implantación de los nuevos itinerarios.</p> <p>M6. Diseñar, implantar y evaluar un piloto para testeo del itinerario de apoyo al emprendimiento genérico (autónomos, economía social y otros colectivos).</p> <p>M7. Colaborar con el Instituto Andaluz de la Juventud en la implementación del Programa Innoactiva 6000 para el aumento de la tasa de emprendimiento de la población juvenil.</p> <p>M8. Diseño de un paquete de servicios, ayudas y recursos orientados a la persona emprendedora de segunda oportunidad.</p>
<b>Indicadores de resultados</b> <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de altas de trabajadores autónomos</li> <li>• Nº de empresas de economía social creadas</li> <li>• Tasa de consolidación de empresas de la economía social</li> <li>• Tasa de consolidación de trabajadores autónomos</li> <li>• Nº de empresas creadas en sectores especializados de Andalucía</li> <li>• Tasa de consolidación de las empresas creadas en sectores especializados de Andalucía</li> <li>• Nº de empleos generados por empresas de economía social</li> <li>• Nº de empleos generados por trabajadores autónomos</li> <li>• Nº de empresas de emprendimiento que participan en itinerarios de emprendimiento</li> <li>• Nº de empresas creadas por emprendedores de segunda oportunidad</li> </ul>
<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1: 2021</li> <li>• M2: 2021</li> <li>• M3: 2022</li> <li>• M4: 2022 y anualmente</li> <li>• M5: 2022</li> <li>• M6: 2021</li> <li>• M7: 2021</li> <li>• M8: 2022</li> </ul>

<sup>7</sup> En la definición e implantación de los itinerarios se considerará transversalmente la perspectiva de género.

<sup>8</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.

Código: P5		Fomento del emprendimiento de base tecnológica	
Objetivo estratégico	OE1, OE3, OE4, OE6	Línea estratégica	L2, L3, L6, L7, L8
<b>Población destinataria</b>	Startups; EBTs; y personas emprendedoras de base tecnológica de segunda oportunidad.	<b>Organismo responsable...</b>  <b>Colaboradores...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.  Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo, a través de la Dirección General de Trabajo Autónomo y Economía Social y Fundación Andalucía Emprende), Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), Universidades andaluzas, Empresa Pública Andaluza de Promoción Exterior S.A. (Extenda), Secretaría General de Industria y Minas, Organizaciones empresariales y asociaciones vinculadas al emprendimiento de base tecnológica.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el nº de EBT creadas.</li> <li>Incrementar la tasa de consolidación de EBT.</li> <li>Incrementar el porcentaje de EBT apoyadas por el Sistema Andaluz para Emprender.</li> <li>Incrementar el nº de empresas creadas por emprendedores de segunda oportunidad.</li> <li>Incrementar el número de nuevas EBT lideradas por mujeres.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso y fomento del emprendimiento tecnológico. Dado su carácter particular y relevancia, se considera oportuno contar con un programa específico para el apoyo y asesoramiento a este modelo de negocio. El desarrollo de este programa considerará el desarrollo del Plan Crece Industria, actualmente en elaboración, y en particular en relación al desarrollo de medidas para una industria más innovadora.		
<b>Medidas<sup>9</sup></b>	<p>M1: Definir el itinerario del emprendimiento tecnológico y su catálogo de servicios de apoyo a EBTs en sus diferentes etapas, siguiendo los principios de eficiencia y equilibrio territorial.</p> <p>M2: Determinar las líneas de ayudas, actuaciones y demás medidas destinadas a la plena implementación del itinerario tecnológico y su catálogo de servicios.</p> <p>M3: Diseñar, desarrollar y evaluar un piloto para el testeo del itinerario tecnológico de apoyo a EBTs, previo a su definitivo despliegue.</p> <p>M4: Definir los criterios de homologación/certificación de los agentes y servicios del Sistema Andaluz para Emprender dirigidos a EBTs; en concreto: servicios de incubación, servicios de aceleración, servicios de escalado, y otros servicios complementarios.</p> <p>M5: Definir e implantar un modelo de colaboración público-privada para habilitar la conexión de EBTs con el tejido industrial para la cocreación de soluciones tecnológicas, impulsar el desarrollo de negocio de las EBTs y la adopción de innovación y tecnología en el tejido empresarial.</p> <p>M6: Establecer el marco de colaboración con las Universidades Andaluzas para el apoyo al impulso y creación de spin-off y startups.</p> <p>M7: Definir e implantar un modelo de colaboración entre el Sistema Andaluz para Emprender y las redes de business angels, los fondos de capital-riesgo, la banca y otros agentes financiadores, para</p>		

<sup>9</sup> En la definición e implantación de los itinerarios se considerará transversalmente la perspectiva de género.

	<p>facilitar la detección de oportunidades (deal-flow) y las operaciones de inversión y financiación en EBTs.</p> <p>M8: Definir e implantar medidas para promover la internacionalización de EBTs andaluzas, su expansión en otros mercados y su financiación en mercados internacionales.</p> <p>M9: Definir e implantar un programa específico de apoyo a la creación de EBTs lideradas por mujeres para contrarrestar la brecha de género existente en este tipo de compañías.</p> <p>M10. Diseño de un paquete de servicios, ayudas y recursos orientados a startups y EBT de segunda oportunidad.</p>
<p><b>Indicadores de resultados<sup>10</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de EBT creadas.</li> <li>• Tasa de consolidación de EBT.</li> <li>• Nº de EBTs participantes en procesos de innovación abierta.</li> <li>• Nº de EBTs apoyadas en programas de internacionalización.</li> <li>• Nº de acuerdos/convenios con entidades en materia de financiación de EBTs.</li> <li>• Nº de operaciones de financiación de EBTs.</li> <li>• Volumen económico de operaciones de financiación de EBTs.</li> <li>• Nº de nuevas EBTs creadas con liderazgo femenino.</li> <li>• Nº de empresas creadas por emprendedores de segunda oportunidad.</li> </ul>
<p><b>Temporalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1: 2021</li> <li>• M2: 2021</li> <li>• M3: 2022</li> <li>• M4: 2021</li> <li>• M5: 2021</li> <li>• M6: 2022</li> <li>• M7: 2022</li> <li>• M8: 2022</li> <li>• M9: 2022</li> <li>• M10: 2022</li> </ul>

<sup>10</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.

Código: P6		Atracción y retorno del talento mediante el emprendimiento	
Objetivo estratégico	OE1, OE6, OE8	Línea estratégica	L2, L7, L8
<b>Población destinataria</b>	Personas emprendedoras andaluzas en el exterior	<b>Organismo responsable...</b> <b>Colaboradores...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.  - Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Agencia IDEA- Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior - Agencia EXTENDA, y Consejo de Entidades Andaluzas en el Exterior.  - Organizaciones empresariales.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el nº profesionales residentes en el exterior que han creado una empresa dentro. del plazo de 12 meses de su regreso.</li> <li>• Incrementar el nº de profesionales residentes en el exterior que se han acogido a alguno de los programas para la creación de empresas del Sistema Andaluz para Empezar.</li> <li>• Incrementar el nº de empresas que trasladan su sede social a Andalucía.</li> <li>• Incrementar el nº de empresas que trasladan su centro de trabajo a Andalucía.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa se orienta fundamentalmente al impulso del emprendimiento a través del retorno y atracción del talento en el exterior (residente o establecido fuera de Andalucía y/o de España)		
<b>Medidas</b>	<p>M1: Realizar un estudio para determinar las necesidades, en su caso, diferenciales, que faciliten el regreso de las personas emprendedoras en el exterior.</p> <p>M2: Realizar un estudio para la identificación de incentivos, ayudas y beneficios económicos y fiscales para el apoyo al retorno y atracción del talento.</p> <p>M3: Realizar un piloto con personas emprendedoras andaluzas en el exterior interesados en implantarse en Andalucía, para evaluar medidas que faciliten su retorno.</p> <p>M4: Convocar programas anuales para facilitar el retorno de andaluces en el exterior.</p> <p>M5: Crear una red de embajadores prescriptores de atracción del talento.</p>		
<b>Indicadores de resultados<sup>11</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de empresas creadas por personas emprendedoras andaluzas participantes en los programas de retorno.</li> <li>• Nº de profesionales retornados a Andalucía gracias al programa de retorno del emprendimiento (residentes fuera de Andalucía y/o España).</li> <li>• Nº de empresas que trasladan su sede social a Andalucía.</li> <li>• Nº de empresas que trasladan su centro de trabajo a Andalucía.</li> </ul>		

<sup>11</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.





<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M1: 2022</li><li>• M2: 2022</li><li>• M3: 2022</li><li>• M4: 2023, con carácter anual</li><li>• M5: 2023</li></ul>
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Código: P7			
Fomento de la innovación empresarial a través del emprendimiento			
Objetivo estratégico	OE1, OE4, OE6	Línea estratégica	L1, L5, L8
<b>Población destinataria</b>	Empresas, EBTs, Startups, Universidades	<b>Organismo responsable...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.  - Organizaciones empresariales.  - Clusters y Hubs de innovación.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la adopción de innovación por parte del tejido productivo.</li> <li>Impulsar la adopción de productos y servicios desarrollados por emprendedores a través de procesos de innovación abierta.</li> <li>Adoptar procesos de intraemprendimiento en el tejido productivo para desarrollar innovación y nuevas líneas de negocio.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa se orienta al impulso de la innovación en las empresas y al desarrollo de nuevas líneas de negocio a través del intraemprendimiento y la innovación abierta.		
<b>Medidas</b>	M1: Definir el marco normativo y estratégico para el fomento de la innovación abierta en Andalucía.  M2: Definir un programa continuo de impulso de la innovación abierta, incluyendo las condiciones de colaboración a socios/sponsors público-privados, las de participación a empresas y EBTs, y la programación anual de convocatorias.  M3: Crear una plataforma de innovación abierta capaz de alinear oferta y demanda.  M4: Realizar un análisis de oferta y demanda de oportunidades de innovación abierta.  M5: Diseñar acciones de comunicación para la incorporación de empresas y personas emprendedoras al marco de innovación abierta.  M6: Implementar acciones de comunicación para la incorporación de empresas y personas emprendedoras al marco de innovación abierta.  M7: Definir protocolos y criterios de actuación de la innovación abierta.  M8: Definir la programación de convocatorias y condiciones para la participación en el programa de innovación abierta.  M9: Establecer un plan de acción para el fomento del intraemprendimiento en Andalucía.		
<b>Indicadores de resultados<sup>12</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de retos públicos privados lanzados para el impulso de la innovación abierta</li> <li>Nº de proyectos apoyados que respondan a necesidades del mercado</li> <li>Nº de empresas participantes en la plataforma de innovación abierta</li> <li>Nº de puestos de empleos creados por medio de la innovación abierta</li> <li>Nº de nuevas patentes registradas</li> </ul>		

<sup>12</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.



<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• M1: 2021</li><li>• M2: 2021-2022</li><li>• M3: 2022</li><li>• M4: 2021</li><li>• M5: 2021-2022</li><li>• M6: 2022</li><li>• M7: 2021</li><li>• M8: 2022 y con carácter anual</li><li>• M9: 2022</li></ul>
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Código: P8 Instrumentos de financiación e inversión específicos para la actividad emprendedora			
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1, OE4, OE6, OE7	<b>Línea estratégica</b>	L6, L8
<b>Población destinataria</b>	Personas emprendedoras en general	<b>Organismo responsable...</b>	Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Agencia IDEA.
		<b>Colaboradores...</b>	Entidades bancarias, de inversión, Sociedad de Garantía Recíproca, etc.
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar instrumentos de financiación e inversión dirigidos a empresas en fase semilla.</li> <li>• Habilitar instrumentos de financiación e inversión dirigido a empresas en fase de crecimiento / escalado.</li> <li>• Incrementar la tasa de coinversión público-privada para el desarrollo de empresas.</li> <li>• Incrementar el nº de operaciones de inversión / financiación con EBTs.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa se orienta a facilitar el acceso a fuentes de financiación a los proyectos emprendedores que cuenten con los requisitos de solvencia y viabilidad para ser financiados por la Junta de Andalucía.		
<b>Medidas</b>	<p>M1: Realizar un análisis, diseño e implementación de un modelo completo de instrumentos de financiación dirigidos a empresas en fase semilla, diferenciando si se trata de financiación a EBT o emprendimiento genérico.</p> <p>M2: Realizar un análisis, diseño e implementación de un modelo completo de instrumentos de financiación dirigidos a empresas en fase de crecimiento / escalado.</p> <p>M3: Realizar un análisis para aplicar medidas de simplificación administrativa a la tramitación de los nuevos instrumentos de financiación.</p> <p>M4: Establecer el marco para el nuevo sistema público de financiación de la Junta de Andalucía para el fomento de empresas de alto impacto económico.</p> <p>M5: Diseñar el catálogo de medidas de apoyo a la inversión, incluyendo un estudio de incentivos fiscales.</p> <p>M6: Definir instrumentos de financiación conectados con los dos itinerarios de apoyo del Sistema Andaluz para Emprender.</p>		
<b>Indicadores de resultados<sup>13</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de empresas que acceden a financiación en fase semilla.</li> <li>• Nº de empresas que acceden a financiación en fase de escalado.</li> <li>• Nº de empresas que acceden a inversión en fase semilla.</li> <li>• Nº de empresas que acceden a inversión en fase de escalado.</li> <li>• Nº de EBTs que acceden a inversión en fase semilla.</li> <li>• Nº de EBTs que acceden a inversión en fase de escalado.</li> <li>• Nº de nuevas líneas /instrumentos de financiación creadas.</li> <li>• Índice multiplicador de la inversión pública utilizada sobre la inversión privada.</li> </ul>		
<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1: 2021</li> <li>• M2: 2021</li> <li>• M3: 2022</li> <li>• M4: 2022</li> <li>• M5: 2022</li> <li>• M6: 2022</li> </ul>		

<sup>13</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.

Código: P9		Puesta en valor de Andalucía como Región emprendedora	
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1, OE3, OE4, OE5, OE6, OE8	<b>Línea estratégica</b>	L1, L7
<b>Población destinataria</b>	Empresas; personas emprendedoras y potencialmente emprendedoras; inversores; y la sociedad en general	<b>Organismo responsable...</b>	<p>Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación.</p> <p>- Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo - Fundación Andalucía Emprende.</p> <p>- Organizaciones empresariales, asociaciones del trabajo autónomo y de la economía social, asociaciones de startups.</p> <p>- Cámaras andaluzas de Comercio.</p>
<b>Objetivo específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la percepción social positiva sobre el emprendedor/a y el emprendimiento.</li> <li>• Crear el reconocimiento de Andalucía como Región emprendedora.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>	Este programa persigue informar, sensibilizar, y concienciar a la sociedad acerca de la figura de la persona emprendedora y el emprendimiento, poniendo en valor los elementos positivos y fortalezas de la figura y eliminando tabúes y asociaciones negativas injustificadas, así como construir la imagen de Andalucía como Región emprendedora.		
<b>Medidas</b>	<p>M1: Definir la imagen de marca de Andalucía como Región emprendedora y construir el relato.</p> <p>M2: Definir e implementar un plan de comunicación para la puesta en valor de Andalucía como Región emprendedora.</p> <p>M3: Diseñar e implementar un plan de acción para el fomento de la interacción del ecosistema andaluz de emprendimiento con otros ecosistemas nacionales, europeos e internacionales.</p>		
<b>Indicadores de resultados<sup>14</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la imagen de los emprendedores /as andaluzas con la imagen de marca que se creará de Andalucía como Región emprendedora.</li> <li>• Mejora de percepción social de los emprendedores /as andaluzas en los referentes barómetros y sondeos de opinión.</li> <li>• Número de impactos positivos a nivel nacional e internacional de la marca.</li> </ul>		
<b>Temporalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1: 2021-2022</li> <li>• M2: 2021-2022</li> <li>• M3: 2022</li> </ul>		

<sup>14</sup> Siempre que sea posible, la información sobre los indicadores de resultados se recogerá desagregada por sexo.

## 17 Gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender y sistema de seguimiento y evaluación del PGE

### 17.1 El modelo de gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender

El PGE contempla la relación de programas y medidas que en su conjunto darán respuesta en los próximos años a la misión de impulsar el emprendimiento en Andalucía desde el contexto y objetivos de la Ley 3/2018, de 8 de mayo, Andaluza de Fomento del Emprendimiento. La responsabilidad de la ejecución de este Plan recae de forma genérica en la Administración de la Junta de Andalucía, que contará para ello con la colaboración del conjunto de entidades públicas y privadas que conforman el Sistema Andaluz para Emprender, y para ello se hace necesario contar con un sólido **modelo de gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender**, que facilite la relación entre estas entidades, y la coordinación, desarrollo y ejecución del Plan de una manera eficiente.

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, el Sistema Andaluz para Emprender estará constituido por entidades e instituciones de diferente índole, como Administraciones Públicas (Administración de la Junta de Andalucía, Diputaciones, Ayuntamientos, y otras), Universidades, Centros Tecnológicos, Cámaras de Comercio, Organizaciones empresariales, Asociaciones, Escuelas de Negocio, Entidades Financieras, y otros Agentes Sociales y Económicos representativos en la Comunidad. Cada una de estas entidades colaborará en parte en la prestación de alguno de los muchos servicios que conformarán el Catálogo de servicios de apoyo a la actividad emprendedora, y que en sí mismo también forma parte del término "Sistema Andaluz para Emprender".

En algunos casos, estos servicios estarán planteados desde la perspectiva de los fines y objetivos específicos de las propias entidades, focalizados a un público destinatario que no siempre coincidirá con el concepto puro de "persona emprendedora", razón por la que este modelo de gobernanza se hace aún más justificado de cara a ordenar esta oferta variopinta de servicios, y en algún caso a evitar solapamientos entre ellos.

Recaerá en la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (CTEICU), como competente en materia de impulso de la actividad emprendedora en general, la elaboración y coordinación del modelo de gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender.

### 17.2 Sistema de seguimiento del PGE

En cumplimiento del artículo 30 de la LAFE, se designará una **Comisión de Seguimiento del PGE** coordinada por la CTEICU que tendrá las siguientes funciones:

- a. Conocer y debatir sobre el grado de avance del PGE y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- b. Identificar los eventuales riesgos y acordar las acciones de mitigación o prevención necesarias durante el transcurso de ejecución del PGE.
- c. Aprobar las modificaciones o correcciones de contenido que se puedan considerar necesarias para conseguir los objetivos establecidos.

- d. Aprobar los Planes de Acción anuales velando por su alineamiento con la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos para el PGE.
- e. Supervisar y emitir propuestas en relación al informe anual de seguimiento.
- f. Aportar la visión de las entidades que lo integran de cara a contribuir a la consecución de los objetivos del PGE.
- g. Valorar posibles aportaciones y propuestas de mejora al PGE realizadas desde el Sistema Andaluz para Emprender, en particular las que provengan de su principal destinatario, las personas emprendedoras.

En la composición de esta Comisión se tendrá en cuenta la perspectiva de género, asegurando en la medida de lo posible la paridad en su composición. Será la siguiente:

- Presidencia: Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.
- Vicepresidencia: Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo.
- Secretaría: Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.
- Vocales: 1 vocal por cada una de las entidades y centros directivos de la Administración de la Junta de Andalucía, citados como entidades responsables o colaboradoras del PGE: Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades - Dirección General de Economía Digital e Innovación - Secretaría General de Universidades – Agencia IDEA; las Universidades; Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo - Dirección General del Trabajo Autónomo y la Economía Social; Fundación Andalucía Emprende; Consejería de Educación y Deporte - Secretaría General de Educación y Formación Profesional; Instituto Andaluz de la Juventud; Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio; Confederación de Empresarios de Andalucía; Asociación de Trabajadores Autónomos de Andalucía; Organizaciones empresariales y asociaciones vinculadas al emprendimiento de base tecnológica; Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior - Consejo de Entidades Andaluzas en el Exterior; y otras instituciones que a decisión de esta Comisión, tengan vinculación con el desarrollo del PGE.

La Comisión de Seguimiento del PGE se creará mediante el desarrollo reglamentario que corresponda.

Así mismo, se considera oportuno la designación de un **Comité Técnico del PGE**, encargado del seguimiento de la ejecución del PGE desde una visión más operativa. Este Comité técnico estará coordinado desde la CTEICU, y en él formarán parte representantes de todas las entidades citadas como responsables o colaboradoras en la ejecución de alguno de los programas de este Plan, así como otros agentes económicos y sociales representativos de la Comunidad que se considere, y tendrá la siguientes funciones:

- a. Reportar de manera periódica a la Comisión de Seguimiento acerca del desarrollo y ejecución del Plan, sus programas y medidas, y su planificación.

- b. Recopilación, tratamiento y análisis de la información relativa al sistema de indicadores.
- c. Elaborar la propuesta de los planes de acción anuales para su aprobación por la Comisión de Seguimiento.
- d. Realización de informes periódicos de seguimiento y memorias anuales de resultados del PGE.
- e. Realización de la evaluación final y de impacto (ex – post) del PGE.

### 17.3 Herramientas de seguimiento y evaluación del PGE

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

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

El seguimiento y evaluación del PGE se realizará durante su ejecución y a la finalización del mismo. El seguimiento se garantizará mediante la implementación de un **Cuadro de mando del PGE**. Este cuadro de mando se inspirará en los indicadores del informe GEM y otros informes de referencia específicos del ámbito educativo y académico, sobre la actividad emprendedora en Andalucía.

Con carácter general, este cuadro de mando contemplará información de todos los indicadores y variables que se recojan, desagregadas por sexo y franjas de edad, de forma que posibiliten la medición y seguimiento de la eficacia de los programas respecto a todas las tipologías de emprendimiento.

A continuación se ofrece una tabla no exhaustiva con algunos de los indicadores de impacto del GEM que se incluirán en este cuadro de mando del PGE:

Indicador	Descripción	2018	2019
Tasa de Actividad Emprendedora (TEA)	% 18-64 población, creando una empresa naciente o nueva	8,8%	5,8%
Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) femenina	% 18-64 población femenina, creando una empresa naciente o nueva	8,5%	6,8%
Previsión de creación de empleo	% de la TEA que creará algún empleo de aquí a 5 años	5,0%	3,9%
Porcentaje de empresas con medio o alto uso de nuevas tecnologías	TEA % Activo en sectores tecnológicos	9,3%	8,6%



Indicador	Descripción	2018	2019
Empresas consolidadas	% 18-64 población, Sí: Actualmente posee y dirige una empresa de 42 meses de funcionamiento	5,7%	6,3%
Empresas que han cerrado	% 18-64 población, Sí: Ha cerrado un negocio o actividad en los últimos 12 meses	1,1%	1,1%
Índice del Contexto del Entorno Territorial (NECI)	Promedio de los indicadores del entorno que valoran los expertos	-	4,5
Valoración del panel de expertos sobre las condiciones de acceso a la financiación por las personas emprendedoras (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de acceso a la financiación por parte de las personas emprendedoras.	2,3%	2,4%
Porcentaje de inversores informales en la sociedad	% 18-64 población, Sí: he prestado dinero para poner en marcha un negocio	2,4%	4,1%
Porcentaje de población que considera que crear una empresa es una buena salida profesional	% Sí: Empezar es una buena elección de carrera profesional	52,4%	56,7%
Porcentaje de población que considera que hay buena cobertura de las personas emprendedoras en los medios de comunicación	% 18-64 población, Sí: En mi país, los medios de comunicación prestan mucha atención al fenómeno emprendedor	50,6%	55,2%
Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de programas gubernamentales (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de percepción de la situación de los programas gubernamentales de apoyo a la creación de empresas	3,1%	3,1%
Valoración del panel de expertos sobre la evaluación de políticas gubernamentales (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de políticas, medidas y apoyo para creación de empresa propia	2,4%	2,7%
Porcentaje de la población que considera que existen buenas oportunidades de negocio	% 18-64 población, Sí: ve buenas oportunidades para crear una empresa en los próximos 6 meses	32,2%	36,2%
Porcentaje de la población con intención futura de emprender	% 18-64 población, Sí: Espera poner en marcha un nuevo negocio en los 3 próximos años (potenciales personas emprendedoras).	5,1%	8,1%
Valoración de la población sobre el estatus social de la persona emprendedora	% 18-64 población, Sí: asocia un alto estatus a las personas emprendedoras que tienen éxito.	52,1%	57,6%
Valoración del panel de expertos sobre los impuestos, trámites y tiempo necesarios para la puesta en marcha de una empresa (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de Política gubernamentales, titulado trámites y burocracia en la creación de una empresa propia.	2,0%	2,4%

Indicador	Descripción	2018	2019
Evaluación del nivel de transferencia de I+D (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque Transferencia Tecnológica e I+D.	3,3%	2,5%
Evaluación del nivel de asistencia integral de las instituciones de promoción (valorado de 1 a 5)	Valoración de los expertos sobre si puede obtenerse información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales contactando con un solo organismo público.	2,8%	2,5%
Evaluación de educación y formación en proyectos de emprendimiento en primaria y secundaria obligatoria (valorado de 1 a 5)	Componente principal resumen del bloque de educación y formación, con estudios de primaria y secundaria, y en proyectos de emprendimiento.	1,8%	2,2%
Evaluación de educación y formación en creación de empresas en formación profesional y Universidad	Componente principal resumen del bloque de educación y formación en formación profesional y Universidad en Creación de Empresas	2,9%	2,9%
Valoración de la población sobre su capacidad para dirigir empresas	% Tiene habilidades, conocimientos para crear una nueva empresa.	52,4%	50,3%

Igualmente, quedarán incluidos en este cuadro de mando todos los indicadores de realización y resultado definidos en los diferentes programas del PGE.

Por último, como resultado de la tarea de seguimiento del PGE, se realizarán otras acciones de evaluación y control como las siguientes:

- **Informes de seguimiento anuales:** cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al ejercicio anterior, en el que se presentará de forma clara y concisa el grado de avance en los objetivos y programas puestos en marcha, los recursos aplicados y los problemas que estén surgiendo en el desarrollo, identificando las causas que los provocan, sus consecuencias y las soluciones propuestas para resolverlos. Todas las variables relativas a personas se desagregarán por sexo, y se contará con indicadores de género que permitan medir la reducción de la brecha de género, analizándose los distintos avances desde la perspectiva de género. En virtud del resultado de los informes de seguimiento anuales, y previo acuerdo de la Comisión de Seguimiento del PGE, podrán derivarse modificaciones del Plan como respuesta tanto a la evolución del mismo, como a los cambios que se puedan dar en la Administración o en el sector empresarial e investigador.
- **Evaluación final:** referida al periodo comprendido desde el inicio de la ejecución del Plan hasta el 31 de diciembre de 2027. En este proceso evaluativo se enjuiciarán los resultados generados y se determinará si las medidas e instrumentos aplicados son útiles y se han aplicado eficaz y eficientemente. Su propósito principal será obtener conclusiones para formular la política de emprendimiento del Gobierno Andaluz a partir del año 2027.