

Diagnóstico de ecosistema emprendedor de Palencia

Recomendación de Acciones

2020

ETAPA 1 – Condiciones estructurales de los ecosistemas emprendedores

1.1 Introducción

El primer reto que debemos enfrentar a la hora de elaborar una recomendación de acciones para cualquier ecosistema es ser capaces de analizar su estado y condiciones de partida. En este proceso de análisis, nuestra primera etapa será la de conocer las denominadas condiciones estructurales.

Por condiciones estructurales nos referimos a todos aquellos elementos de orden cultural, económico y social del entorno (país, región) en el que los emprendedores inician y desarrollan su actividad y que determinan en gran medida las posibilidades de éxito y de desarrollo de su iniciativa emprendedora.

Estudiar estas condiciones es un paso previo fundamental ya que permite:

- 1- Identificar y cuantificar las principales carencias, fortalezas o debilidades del entorno.
- 2- Seleccionar las acciones de un modo mucho más preciso y dotar, por tanto, de mayor probabilidad de éxito a la implantación de las políticas de apoyo.

1.2 Objetivos

El objetivo de esta etapa es obtener una evaluación objetiva del ecosistema en base a indicadores que nos permita valorar su grado de desarrollo, necesidades y fortalezas.

Para ello nos apoyaremos en una tarjeta de valoraciones a la que hemos denominado *Scorecard* que contendrá la evaluación de los indicadores fundamentales de nuestro ecosistema.

1.3 Resultados esperados

Al finalizar esta etapa obtendremos una *Scorecard* completa con datos disponibles sobre los aspectos fundamentales del ecosistema que desea estudiar.

La *Scorecard* nos permitirá además comparar los resultados de nuestro entorno con los de otros similares y con uno elegido como referencia lo cual nos facilitará sacar conclusiones válidas y útiles.

1.4 Contenido

El proceso de análisis y estudio de las condiciones estructurales del ecosistema emprendedor lo hemos descompuesto en cuatro pasos fundamentales:

- 1- Selección de factores determinantes e indicadores relevantes
- 2- Selección y estudio de las fuentes de información
- 3- Tratamiento de datos
- 4- Uso de la *Scorecard* para introducir los valores asociados a los indicadores que caracterizan nuestro ecosistema.



Paso 1. Selección de factores determinantes e indicadores relevantes

Los Factores determinantes son los grandes grupos de elementos en los que podemos descomponer las condiciones estructurales de un ecosistema.

Para seleccionarlos nos hemos apoyado en algunos trabajos relevantes que existen en la materia¹. La razón para proceder de esta forma es que nos garantiza un consenso académico sobre los mismos lo cual facilita la posterior obtención de datos ya que la inmensa mayoría de las fuentes de información a las que acudiremos los incluyen en sus resultados.

Los factores determinantes seleccionados en nuestro caso son los siguientes:

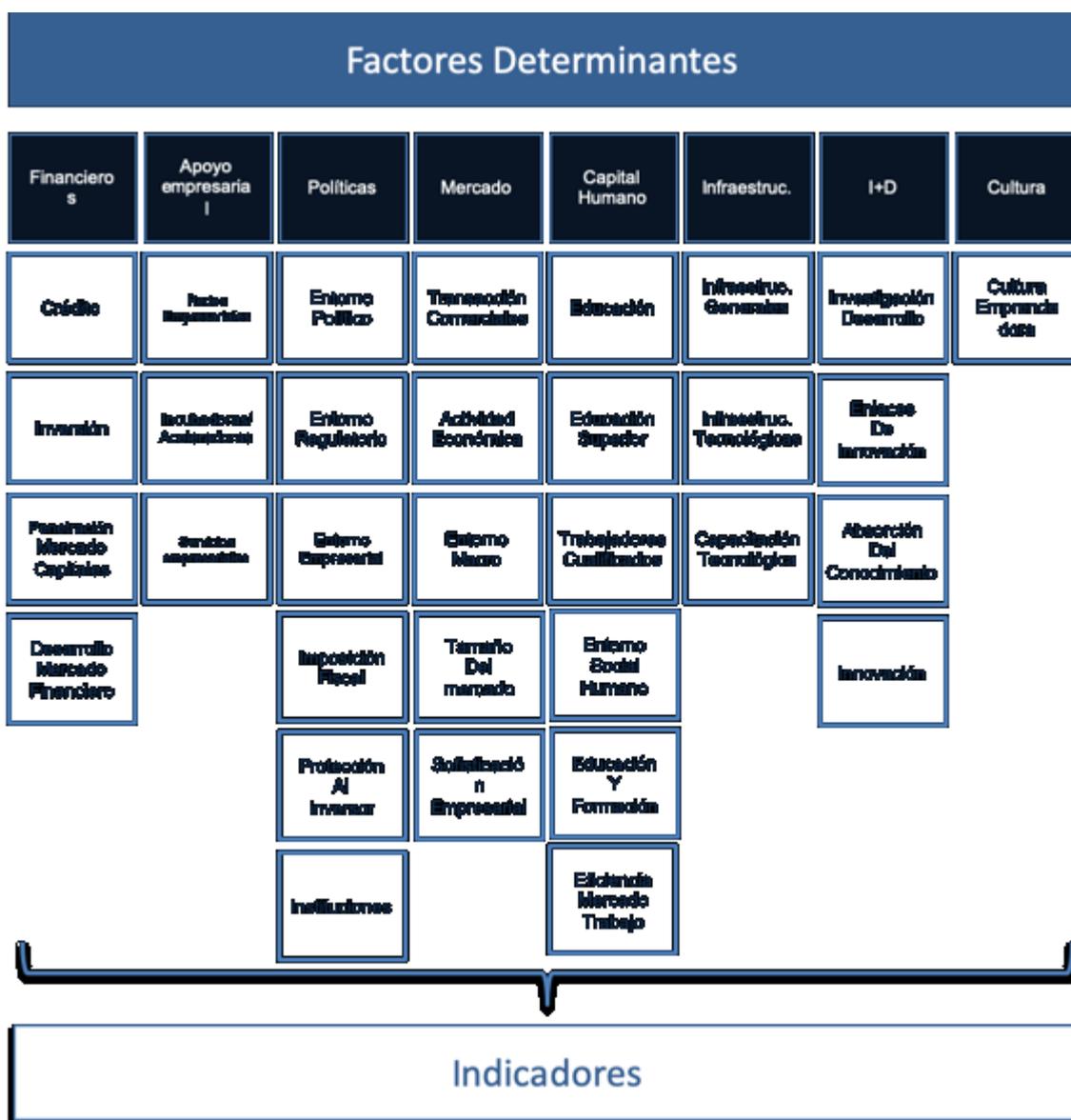


Una vez fijados estos factores determinantes, deberemos identificar qué indicadores consideramos adecuados a la hora de medir y cuantificar cada uno de estos factores.

Los indicadores son aquellas variables en las que podemos descomponer cada Elemento determinante y que nos aportan mayor grado de detalle.

¹ [Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit](#). Aspen Institute 2013/ [Entrepreneurship Measurement Framework](#). OCDE

En el marco de este trabajo se ha desarrollado una lista de indicadores asociados a los factores determinantes para los que es relativamente sencillo obtener, al menos a nivel autonómico, los datos a través de fuentes secundarias de información.



Con esta estructura de Factores Determinantes e Indicadores asociados obtenemos un grado de detalle satisfactorio y suficiente para proceder al estudio de las fuentes de información para la caracterización y evaluación de las Condiciones Estructurales del ecosistema emprendedor, objeto de estudio.

Paso 2. Selección y estudio de las fuentes de información

Una vez seleccionados los Factores Determinantes y sus Indicadores asociados, procedemos a obtener los datos relativos a los mismos.

Lamentablemente, no existe un observatorio nacional que aporte datos provinciales para la mayoría de los indicadores seleccionados y por ello hemos tenido que recurrir a una extrapolación de los datos autonómicos, nivel para el cual, sí que existe mayor riqueza de información.

La inmensa mayoría de datos provienen de organismos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, de las bases de datos y observatorios de los distintos ministerios o de empresas o institutos públicos, pero también hemos recurrido a informes de fuentes secundarias como el Global Entrepreneurship Monitor.

En concreto, las fuentes de información utilizadas han sido las siguientes:

- Informe "Un indicador de competitividad para las provincias Españolas 2011", Juan Manuel Espejo Benítez (Universidad de Huelva)
- Doing Business 2019, Banco Mundial
- Instituto Nacional de Estadística
- Ministerio de Educación y formación profesional 2017
- Contabilidad Regional de España (INE)
- Informe "La competitividad de las regiones españolas ante la economía del conocimiento" 2016, Fundación BBVA"
- "Global Entrepreneurship Monitor 2015"
- Informe "Percepción social de la ciencia y la tecnología", 2014 y Datos MECD.
- Informe "Indicadores Sistema Eléctrico CCAA",2019. Red Eléctrica de España
- Federación Nacional de Agrupaciones Empresariales Innovadoras y Clusters
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana 2016
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC DATA)

Paso 3. Tratamiento de datos

Acudiendo a las fuentes de información seleccionadas, hemos obtenido los datos de los informes para cada Factor Determinante e Indicador y procedimos al ranqueo de Palencia en función del puesto que ocupa a nivel provincial para el indicador correspondiente. Ese dato de puesto en el ranking es que nos sirve en la *Scorecard* para establecer la comparación entre Palencia y Madrid, Valladolid, Burgos, Zamora, Segovia y Zamora.

Paso 4. Scorecard

La *Scorecard* es la herramienta maestra de valoración y diagnóstico de las condiciones estructurales de Palencia con los entornos de comparación seleccionados.

A partir de los datos introducidos, la Scorecard realiza los cálculos internos necesarios para otorgar una puntuación a Palencia en cada indicador.

Esta puntuación comparada se presenta en la Scorecard de dos formas:

1. Con una puntuación numérica del 1 al 4 (donde 1 es el peor y 4 el mejor) que nos indica cómo estamos en comparación con los otros de desarrollo de nuestro ecosistema para cada indicador y que nos servirá para asociarlo con cada acción cuyo objetivo sea el desarrollo de dicho indicador.
2. Con un *esquema de colores* a través de la cual podemos visualizar de una forma inmediata qué aspectos del ecosistema se consideran **fortalezas** y cuáles **debilidades**, tanto a nivel de factor determinante como a nivel de indicador individual. Cada color se refiere a la puntuación obtenida por nuestra posición global frente a los entornos de referencia o frente a los Peers.

Posición frente a la Referencia		
Grupo	Puntuación	Categoría
4		Por encima de la referencia
3		Entre 0 y 30 puestos por debajo de la referencia
2		Entre 30 y 80 puestos por debajo de la referencia
1		Más de 80 puestos por debajo de la referencia

Posición frente a los peers		
Grupo	Puntuación	Categoría
4		Mejor que los peers
3		Similar a los peers
2		Peor que los peers
1		Significativamente peor que los peers

1.5 Resultados

A la vista de la Scorecard, Palencia destaca en todos los indicadores de Capital Humano relacionados con la Educación en todos sus niveles, desde la primaria hasta la superior. No sucede lo mismo sin embargo en lo referente a los indicadores relativos a trabajadores del conocimiento en los que se encuentra en una posición sensiblemente inferior al entorno de referencia.

También se sitúa en una posición más ventajosa en indicadores dispersos de otros factores determinantes como son los Programas Gubernamentales de apoyo a emprendedores, la tasa de paro, la potencia instalada de energías renovables o la transferencia de I+D.

En el otro extremo, y por lo tanto los factores determinantes que requieren de mayor desarrollo, puesto que son en aquellos en los que Palencia parte de una posición de mayor desventaja respecto a la referencia, son aquellos relacionados con los aspectos financieros: Facilidad de acceso a crédito y a inversores, la penetración del sistema financiero y la facilidad que encuentran los emprendedores para acceder a una financiación inicial.

También parte Palencia de una posición de desventaja en lo referente al marco institucional y regulatorio, especialmente en la facilidad para abrir un negocio o la burocracia e impuestos para emprendedores.

Otro de los elementos determinantes que condicionan a los emprendedores en Palencia es el tamaño de su mercado. Esto obliga, por supuesto a encarar el proceso emprendedor con una visión de expansión y de crecimiento en el exterior puesto que todas las iniciativas centradas en lo local se encontrarán con un techo comparativamente más bajo que en otros territorios y lastrarán su competitividad futura.

En este sentido también la sofisticación empresarial y la búsqueda de sinergias sectoriales debe tener un mayor grado de desarrollo que ayude a las iniciativas a encontrar elementos de apoyo en otras similares para romper las barreras de salida al exterior en el afán necesario de ampliar sus mercados objetivo.

Tampoco parte Palencia con ventaja respecto a los territorios más punteros en lo concerniente a las infraestructuras, tanto generales como tecnológicas y esto es algo que, particularmente en algunas industrias o sectores es especialmente sensible. Este es un elemento que trasciende el ámbito competencial y de actuación de la Diputación de Palencia y por lo tanto es difícil encontrar acciones directas que redunden en una mejora en este ámbito pero es importante tenerlo en cuenta para, cuando menos, poner en marcha las acciones o políticas que tiendan a paliarlo en la medida de lo posible.

Finalmente, para los factores determinantes de Cultura emprendedora y de I+D, aunque en la mayoría de los indicadores relacionados, la distancia frente a la referencia más ambiciosa sea en algunos casos realmente exigua, sí que merece la atención de las instituciones porque ofrecen una mayor capacidad de acción pública o cuando menos de colaboración público privada con un elevado grado de retorno.

ETAPA 2 – Valoración subjetiva de la necesidad de acciones concretas

2.1 Introducción

A la hora de plantearnos qué acciones son las más adecuadas para el ecosistema emprendedor palentino, hemos de complementar el análisis de la etapa anterior con el de aquellas herramientas de apoyo con las que ya cuentan todos aquellos que quiere poner en marcha una actividad empresarial en Palencia.

Este análisis como no puede ser de otra forma es más cualitativo, vinculado al terreno ya que nos permite caracterizar adecuadamente el ecosistema emprendedor de Palencia desde el punto de vista de ese conjunto de instituciones e instrumentos facilitadores de los que disponen los emprendedores en sus entorno.

2.2 Objetivo

El objetivo de esta etapa es llevar a cabo un análisis de las herramientas de apoyo existentes que nos permita completar la valoración de la Etapa anterior y de esa forma afinar aún más la posterior selección de acciones que serán objeto de desarrollo.

2.3 Resultados esperados

Al finalizar esta etapa deberíamos tener información suficiente para:

- Entender en qué consisten las herramientas de apoyo a emprendedores;
- Conocer cómo segmentarlas en función de la etapa y necesidad de los emprendedores;
- Identificar las existentes en el ámbito de influencia de la Diputación de Palencia ecosistemas;
- Analizar si en algunas fases se producen redundancias o duplicidades o si por el contrario existe un déficit claro de herramientas que están penalizando la aparición, desarrollo o crecimiento de proyectos emprendedores.

Combinando los resultados de la Etapa 1 y 2 conseguiremos unos elementos de juicio suficientes para diseñar una serie de políticas y acciones a favor de los emprendedores a implementar en el ecosistema palentino.

2.4 Contenido

Al contrario que en la etapa anterior, donde recurrimos a fuentes indirectas, en esta Etapa nos hemos basado en un conocimiento *in situ* de contacto directo con entidades y el ecosistema emprendedor.

Habitualmente estas herramientas e instrumentos se engloban en el concepto general de “Apoyo Empresarial” y suele incluir conceptos como Incubadoras, Aceleradoras, asociaciones empresariales, firmas de consultoría, etc.

Para este estudio en concreto hemos abordado su análisis agrupándolas en función de la fase del proceso emprendedor a la que prestan apoyo.

Esto es importante puesto que si únicamente analizamos la existencia de, por ejemplo, incubadoras de empresa, sin atender a la fase del proceso emprendedor para el que estas incubadoras están diseñadas perderemos una información relevante sobre el grado de evolución de las herramientas de apoyo. Porque no es lo mismo una incubadora básica con unos servicios primarios y basados meramente en el “alquiler de espacio físico” que otras con un elevado grado de especialización y que casi funcionan como aceleradoras.

Por ello, en el análisis de las herramientas de apoyo es crucial ubicarlas correctamente en la fase del proceso emprendedor a la que corresponden.



El trabajo ha consistido en identificar las Entidades más relevantes en cada una de las fases mencionadas y agruparlas en torno a las mismas. Con ello conseguimos una imagen precisa de en qué fases nos encontramos con excedentes de esfuerzo y redundancias y en cuáles existe un déficit de acciones concretas.

Fase	Herramienta	Entidades
Motivación	Programas de información y divulgación del espíritu emprendedor. El objeto de los mismos es motivar hacia el emprendimiento. No suelen tener un elevado grado de especialización. Suelen ser talleres, seminarios, concursos básicos de planes de empresa, etc.	Entidades públicas Entidades sin ánimo de lucro
Formulación	El objetivo principal de las herramientas de formulación es ayudar a los potenciales y futuros emprendedores a formular su idea de negocio y elaborar su plan de empresa. Pueden ser talleres especializados, tracktones, competiciones de planes de empresa, startup weekends,...	Entidades públicas Entidades sin ánimo de lucro Redes de emprendedores Universidades
Puesta en Marcha	Encontramos aquí ya herramientas algo más sofisticadas y que requieren más medios para ponerse en marcha. Aportan al emprendedor medios materiales e inmateriales que le ayudan en la puesta en marcha de su empresa. Suelen materializarse en incubadoras de empresas, servicios especializados de incubación virtual, retos emprendedores,...	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas
Aceleración	Los servicios de aceleración de empresas son similares a los de una incubadora especializada pero son dos diferencias fundamentales: Toman participación en el capital de la startup con lo que se convierten en inversores iniciales del proyecto. Los programas de aceleración son muy intensivos y de una duración limitada a 1 año como máximo	Organizaciones privadas
Escalado	Las herramientas de escalado son las necesarias para que las startups con unos años de funcionamiento y un elevado nivel de crecimiento en el mercado puedan dar el salto a otros mercados e internacionalizarse. En este caso los servicios se refieren fundamentalmente a inversión en 2ª o 3ª ronda, servicios de internacionalización, apertura de mercados,...	Entidades públicas Inversores privados

El proceso de análisis y estudio las herramientas de apoyo de nuestro ecosistema emprendedor lo hemos descompuesto en tres pasos:

- 1- Identificar y Conocer:
Identificar e inventariar las entidades públicas y privadas que tienen servicios de apoyo a los emprendedores en Palencia: Asociaciones, Universidades, Administraciones públicas, Empresas privadas, Fondos de VC, etc.
- 2- Clasificar:
Ordenar las entidades identificadas y clasificarlas según los servicios que prestan en función de las fases del proceso emprendedor propuestas

- 3- Valorar:
Proceder a valorar y evaluar el ecosistema en función de la necesidad o abundancia de herramientas en las fases descritas



PASO 1: Identificar las Entidades y conocer sus servicios

El trabajo en este ámbito ha correspondido al personal del Servicio de Promoción económica de la Diputación de Palencia ya que eran ellos los que mejor conocimiento tenían del entorno y los que podían dar respuesta a las preguntas de identificación de herramientas de apoyo a emprendedores.

- ¿Cuáles son las asociaciones empresariales en mi entorno? ¿Qué servicios de apoyo a empresas y emprendedores disponen?
- ¿Qué universidades disponen de programas o servicios de emprendedores? ¿Incubadoras?
- ¿Las escuelas de negocio de mi entorno cuentan con red de inversores o con grupos de dinamización de startups? ¿De qué tipo?
- ¿Qué asociaciones o fundaciones tienen como misión difundir el espíritu emprendedor? ¿Cuál es su grado de actividad?
- ¿Qué administraciones públicas tienen servicios de asesoramiento, líneas de ayuda o subvenciones para emprendedores?
- ¿Existen empresas privadas con servicios o capítulos específicos para emprendedores- líneas de financiación, becas, programas de aceleración, incubadoras, etc.?

PASO 2: Clasificar

Una vez identificadas las Entidades que operan en el ecosistema palentino y conocidos los servicios que prestan o tienen a disposición de los emprendedores, debemos clasificarlos según las fases del proceso emprendedor que hemos identificado anteriormente.

El objetivo que perseguimos es conocer si existen fases en las que hay un exceso de herramientas al tiempo que en otras se produce un claro déficit de servicio. Este paso es crítico puesto que es el que nos permitirá acometer la selección de

acciones potenciales con un mayor conocimiento de causa facilitando el diseño de la estrategia de implantación que más se adapta a las características de nuestro ecosistema.

PASO 3: Valorar

Una vez concluido el análisis anterior se procedió a asignar una valoración a las acciones potenciales en función de la necesidad de las mismas observada en Palencia.

Para cuantificar la necesidad que tiene nuestro ecosistema de una acción en concreto, se ha procedido de manera similar a la Etapa 1 aplicando, como hemos hecho allí, una escala de puntuación entre 1 y 4.

Esta escala cubre todo el abanico de escenarios posibles. Desde situaciones donde la fase del proceso emprendedor carece de herramientas de apoyo en cuyo caso la calificaremos como “Situación muy mala. Medida muy necesaria” hasta aquellas que se encuentra perfectamente cubiertas por la abundancia de herramientas, “Situación buena. Medida no necesaria”.

Puntuación	4	3	2	1
Categoría	Situación buena. Medida no necesaria	Situación neutra. Medida recomendable pero no necesaria	Situación mala. Medida necesaria	Situación muy mala. Medida muy necesaria

2.5 Resultados

Los resultados de esta Etapa se usan para otorgar un segundo criterio de necesidad a las acciones potenciales que ya habían sido valoradas en la Etapa 1 por criterios objetivos a través de los datos de la *Scorecard*.

Esta valoración nos aporta una visión más pegada al terreno de las herramientas de apoyo existentes en nuestro ecosistema.

El resultado de los trabajos de Identificación y clasificación de la herramientas de apoyo en Palencia es el siguiente:

Fase	Entidades y Programas
Motivación	Programa Diseña tu Plan Iniciativa Campus Emprendedor _ Idea Innovadora de negocio Asociación Empresarias Palencia _ Programa Tu Sueño Plataforma Directivos y Empresaros de Palencia Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales Proyecto Emprende Rural FSE Programa Emprendimiento Social – Obra social La Caba Premio Emprendedor XXI
Formulación	Programa Diseña tu Plan ATA (Convenio Ayto. Palencia- tutorización y apoyo emprendedores) Cámara de Comercio e Industria de Palencia (PAE) Incubadora de Ideas – Parque Científico U. Valladolid Escuela de Empresaros y Emprendedores
Puesta en Marcha	Pienas y empresa en Palencia ATA (Convenio Ayto. Palencia- tutorización y apoyo emprendedores) Cámara de Comercio e Industria de Palencia (PAE) Cámara de Comercio (Vivero de Empresas) Iniciativa Campus emprendedor_ Proyecto Empresarial Fondo de Apoyo a Emprendedores Universitarios Lanzadera Universitaria de Proyectos con Empresas Red de Agentes de Innovación Rural Viveros de Empresas (Aguilar de Campoo, Venta de Baños, Osorno la Mayor) Centro de Emprendimiento Social (Paredes de Nava, Guardo y Baltanás) Proyecto Explorar (Banco Santander – Ayto. Palencia)
Aceleración	Programa de Aceleración (Formativo, Tutorización, Mentorización y apoyo en búsqueda de financiación) Programa Internacionalízate (Diagnóstico, Tutorización y Showroom) Aceleradora de Proyectos – Parque Científico U. Valladolid
Escalado	

Como vemos las fases de Motivación y Puesta en marcha son las más numerosas en cuanto a los agentes intervinientes y los programas o herramientas de apoyo ofertados. En cambio la fase de aceleración cuenta tan solo con cuatro iniciativas propiamente dichas y los emprendedores en Palencia no disponen de herramientas destinadas al escalado de los proyectos.

Esto obviamente ha sido determinante a la hora de valorar la necesidad de las acciones potenciales y que pueden encontrarse en el Excel (pestaña H2-2-Etapa 2).

ETAPA 3: Selección de acciones

3.1 Introducción

El análisis de las Etapas anteriores que ha dado como resultado una serie de puntuaciones del ecosistema emprendedor de Palencia constituye la información a partir de la cual la Herramienta de selección de acciones nos ofrece la propuesta de acciones más adecuadas a las condiciones del ecosistema emprendedor palentino de todo el abanico de acciones posibles.

A partir de esa selección, en función de la agenda, disponibilidades presupuestarias u otros criterios como el impacto potencial, podremos definir la cantidad de acciones –de las 73 totales- que se deban ponerse en marcha, para paliar mejor las carencias detectadas en el ecosistema en las Etapas 1 y 2.

3.2 Objetivos

El objetivo de esta etapa era comprender el proceso que sigue el Instrumento para obtener la selección y explicar cómo podremos definir el número de acciones que se desean introducir en la selección para ajustarse a nuestra agenda de implantación y disponibilidades presupuestarias.

3.3 Resultados esperados

Al final de esta etapa tendremos una selección de acciones adaptadas a las características de ecosistema que pasaran a la Etapa 4 para ser evaluadas y priorizadas.

3.4 Contenido

Las acciones potenciales han sido separadas en función del factor determinante al que pertenecen (Finanzas, Políticas, Mercado y Sofisticación Empresarial, Infraestructuras, Innovación y Cultura y Oportunidades), de forma que encontraremos una plantilla con acciones por cada factor determinante.

- H3-1-Finanzas
- H3-2- Políticas
- H3-3- Mercado y Sofisticación Empresarial
- H3-4-Infraestructuras
- H3-5-Innovación
- H3-6-Cultura y Oportunidades

El proceso de selección de las acciones se compone de tres sencillos pasos:

- 1- Asignación de la valoración
- 2- Selección de las acciones
- 3- Definir el tamaño de la selección



De los tres pasos únicamente el tercero requiere nuestra intervención ya que los anteriores son automáticamente realizados por el instrumento a partir de las puntuaciones de necesidad obtenidas en las etapas 1 y 2..

PASO 1: Asignación de la valoración de las Etapas 1 y 2 a las acciones potenciales

Para llevar a cabo el proceso de selección de acciones las columnas clave son las denominadas "Valoración Ecosistema" y "Selección".

Dentro de las de "Valoración Ecosistema", las Etapas 1 y 2 se refieren a las valoraciones y puntuaciones obtenidas en esas etapas por parte del ecosistema de Palencia.

Cada plantilla incorpora ya las valoraciones para cada acción que provienen de los datos introducidos en las Etapas 1 y 2. La forma en la que se ha realizado la asociación entre puntuación y acción ha sido convenientemente explicada en las etapas correspondientes. Lo único que realiza en este paso el instrumento es trasladar esas mismas valoraciones a las pestañas de forma que pueda procederse a la selección.

Acciones Potenciales				Valoración Ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Indicador Relación	Etapa 1	Etapa 2	Media	Selección
Financieros	Acceso a Préstamos	Establecimiento de un completo programa de ayudas para cubrir las necesidades de financiación en el camino crítico de desarrollo de un proyecto empresarial de base tecnológica.	Facilidad de acceso a crédito*	3	1		

PASO 2: Selección de las Acciones

Para elaborar la selección de acciones, el instrumento obtiene un valor que agregue las puntuaciones de las dos etapas. Para ello calcula la media de ambos resultados y rellena el dato de la columna “Media”.

Acciones Potenciales				Valoración ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Indicador Relación	Etapa 1	Etapa 2	Media	Selección
Financieros	Desarrollo del mercado financiero	Divulgación de las herramientas de financiación de apoyo a la innovación de las Pymes.	Disponibilidad de VC	3	1	2	

Valoración Media

En función del valor medio obtenido la acción el instrumento decidirá si ésta entra de la selección propuesta o si por el contrario queda fuera de la misma.

Acciones Potenciales				Valoración ecosistema			Resultado
Factor Determinante	Indicador	Acción	Criterio Mapeo	Etapa 1	Etapa 2	Total	Selección
Financieros	Desarrollo del mercado financiero	Divulgación de las herramientas de financiación de apoyo a la innovación de las Pymes.	Disponibilidad de VC	3	1	4	SI

Selección de Acciones

El instrumento toma la decisión comparando las valoraciones medias de todas las acciones pertenecientes a cada Factor determinante y seleccionando aquellas con una valoración media más baja. Esto es consecuente con la escala de puntuaciones definidas en las etapas 1 y 2 ya que cuanto más baja era la puntuación peor era la situación del ecosistema en un ámbito en concreto y, por lo tanto, más necesaria era la acción que corregiría dicha situación.

PASO 3: Definir el tamaño de la selección

Que una acción se incorpore a la selección o quede fuera de la misma depende directamente de la cantidad de acciones que decidamos incluir en la misma.

En un escenario sin restricciones ni limitaciones presupuestarias podríamos optar por incluir el total de acciones en la transferencia. Sin embargo, no es ese nuestro caso y debemos por tanto limitar la cantidad de acciones que deseamos incluir en la selección.

Para ello, el instrumento incorpora la variable “percentil” con la que podemos teóricamente variar, en función de la agenda o escenario presupuestario, la cantidad de acciones que queramos que el instrumento seleccione.

Por defecto, hemos definido que se seleccionen las acciones que estén dentro del 20º percentil más bajo de puntuación en sus respectivas secciones. Sin embargo, este dato es parametrizable y podremos definir el percentil de acciones que desea introducir en la selección.

Etapa 4 – Evaluación de acciones

5.2 Introducción

Finalizada la Etapa 3 disponemos del grupo de acciones mas aptas para su implantación seleccionadas en función de cómo de necesarias son en el ecosistema emprendedor de Palencia.

En esta última fase, aportamos información relevante sobre algunos aspectos de las acciones que nos permitan ajustar la transferencia a conocimiento a unos criterios que pueden hacerla más eficaz.

Los aspectos de las acciones que valoraremos son los siguientes:

- A. El Potencial de las acciones para promover los emprendimientos dinámicos.
- B. Las características intrínsecas de la acción que condicionan su implantación

De esta forma podremos hasta cierto punto anticipar tanto el impacto que tendrán las acciones en nuestro ecosistema como las dificultades con las que nos podremos encontrar en su puesta en marcha.

5.2 Objetivo

Incorporar a la decisión de qué acciones debemos poner en marcha, los aspectos de éstas que condicionan o afectan su ejecución. Con esta información priorizamos u ordenamos la selección de acciones de un modo más eficaz.

5.2 Resultados esperados

Al finalizar esta etapa el tenemos un listado de acciones de entre todas aquellas preseleccionadas en la Etapa 3 priorizadas de forma adecuada a la estrategia, capacidad de ejecución e interés perseguido.

5.2 Contenido

Esta etapa se trabaja sobre la hoja H4-Evaluacion de Acciones, del Instrumento de Selección y Valoración de Acciones potenciales de Palencia, incorporando la información necesaria para posteriormente priorizar las acciones de forma adecuada:.

Lo primero que encontramos en la hoja es una columna que indica si la acción ha sido seleccionada en el paso anterior o no. Únicamente tiene sentido someter al

proceso de evaluación a aquellas acciones marcadas con “SI” y no las que han sido descartadas en la Etapa anterior.

	Seleccionada
Acciones	S/N
Business Angels. Estudiar la posibilidad del establecimiento de redes de captación de pequeños inversores privados para las nuevas empresas	SI

Una vez que hayamos filtrado únicamente las acciones marcadas con “SI” procedemos al proceso de evaluación de las mismas.

A. Potencial para promover emprendimientos dinámicos

El primer tipo de información que nos aporta la herramienta para poder evaluar las acciones que hemos seleccionado es la que se refiere a la capacidad que tienen éstas para que los emprendimientos que generen sean los dinámicos.

Para entender qué elementos de las acciones son relevantes en este sentido nos hemos apoyado en la metodología y recomendaciones del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd).

Este índice se basa en un número de dimensiones clave, que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. Estas dimensiones se detallan en la tabla siguiente.

Capital Humano emprendedor			Espacio de oportunidades			Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos		
Cultura	Sistema educativo	Condiciones sociales	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Capital social	Financiamiento	Políticas y regulaciones

- **Capital humano emprendedor:** El proceso de formación del capital humano de los emprendedores está condicionado por tres factores: la Cultura, las Condiciones sociales de las familias donde las personas se desarrollan y el funcionamiento del Sistema educativo.
- **Espacio de oportunidades:** Señala el grado de existencia de oportunidades de negocio. Las Condiciones de la demanda, por ejemplo el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las compañías que conforman la Estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, denominado “Plataforma de CTI”, son los tres factores condicionantes de este bloque.
- **Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos:** En primer lugar la existencia de Capital

social, es decir, un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificulta la creación y desarrollo del emprendimiento. En segundo lugar influye el acceso a la financiación adecuada a la fase en la que se encuentre la empresa, por ejemplo acceso a capital semilla, ángeles inversores, préstamos participativos (préstamos convertibles), subvenciones, etc. Por último se tiene en cuenta el contexto de Políticas y regulaciones, que son las distintas normas impuestas por los gobiernos, y el grado en el que restringen o refuerzan el emprendimiento.

Partiendo de esta estructura, se ha asignado un valor a cada una de las acciones potenciales en cada una de los factores y dimensiones.

Puntuación	1	2	3	4
Criterio	La acción no impacta de ninguna manera en esta dimensión	No es su propósito principal pero la acción tiene impacto sobre la dimensión	La acción contribuye de manera significativa a la dimensión	El desarrollo de esta dimensión es el objetivo principal de esta acción

La hoja H4-Evaluación de Acciones contiene la valoración que se ha dado a todas las acciones siguiendo la pauta anterior.

La hoja incorpora una columna adicional, identificada con el título de *Transversalidad*, que mide las puntuaciones globales obtenidas por una misma acción en todas las dimensiones.

El instrumento nos ofrece un valor de Transversalidad que podrá sernos útil en la toma de decisiones de priorización.

Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de Oportunidades				Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Transversalidad
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media	Capital social	Financiamiento	Políticas y regulaciones	Media	Impacto transversal
Apoyo a las redes de Business Angels	2	0	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	11

**El instrumento nos da automáticamente
para esta acción un valor de impacto
transversal de 11.**

B. Características auxiliares

El segundo tipo de información que incorpora la hoja de trabajo para esta Etapa (H4-Evaluación de Acciones) es la relativa a algunas características que afectan a la puesta en marcha de las acciones y que pueden resultar interesante conocer con carácter previo a priorizar la transferencia.

Estas características auxiliares son elementos adicionales de decisión o priorización de acciones.

Acción	Dependencia	Marco Temporal	Coste (Alto/Medio/Bajo)		Obstáculos
			Financiero	Humano	
Apoyo a las redes de Business Angels que operan en la Ciudad	APP	M/P	M	M	Dificultades de financiación, de encontrar instituciones y socios con el suficiente conocimiento para poner el marcha las redes. Habituarse a distintas instituciones a colaborar de manera coordinada

A. Dependencia

Indica cómo de dependiente es una acción con respecto a otras acciones. Que la acción precise una acción previa o posterior puede ser un elemento importante a tener en cuenta dependiendo de las características de la agenda de implantación. En cuanto a su dependencia, hemos identificado cuatro tipos:

- AP: La acción necesita una acción previa para poder ser implantada
- APo: La acción necesita una acción posterior para su correcto funcionamiento
- APP: La acción necesita tanto acción posterior como previa
- AI: La acción es independiente.

A. Marco temporal

Indica el plazo de temporal necesario para la implementación de una acción. El tiempo puede ser, una vez más, un elemento importante a tener en cuenta dependiendo de las características de la agenda y que deberíamos tener en cuenta

- L/P: Largo plazo
- M/P: Medio plazo
- C/P: Corto plazo

B. Coste

El coste, tanto financiero como de capital humano, puede condicionar la elección de una acción u otra dependiendo de los recursos de la agenda a implantar.

- A Coste alto
- M: Coste medio
- B: Coste bajo

C. Obstáculos:

Nos aporta información sobre los obstáculos más significativos a la hora de implantar la acción. Conocer los obstáculos puede ayudarnos a estimar o reducir los inconvenientes en futuras implementaciones.

En resumen, la información que incorpora el instrumento y que nos debe ayudar a la toma de decisiones de priorización de la transferencia es de dos tipos. La primera se refiere al potencial de las acciones en promover el tipo de emprendimiento más dinámico y la segunda a las características intrínsecas que pueden condicionar la implantación de acciones.

Acción	Capital Humano Emprendedor				Espacio de Oportunidades				Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Transversalidad	Impacto Transversal	Innovación	Marco Temporal	Coste (Alto/Medio/Bajo)		Obstáculo
	Cultura	Sistema Educativo	Condiciones sociales	Media	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CI	Media	Capital social	Financiación	Políticas y regulaciones	Media	Financiero				Humano		
Apoyo a las redes de Business Angels	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	3	11	APP	M/P	M	M	Dificultades de financiación, de encontrar instituciones y socios con el suficiente conocimiento para poner el marcha las redes. Habituarse a colaborar de manera coordinada	

5.2 Resultados

Con la información anterior procedemos a evaluar las acciones seleccionadas en la Etapa 3 y a establecer una prioridad de implantación.

La prioridad de implantación puede hacerse de dos formas:

1- Priorización simple por dimensiones

Para ello procederemos sin más a ordenar las acciones, partiendo de la columna de datos totales de las dimensiones, en función de qué dimensión de los emprendimientos dinámicos queramos potenciar con la acción. A continuación seleccionaríamos las acciones con mayor valor en la columna "Media" dentro de la dimensión seleccionada.

2- Priorización en base a la Transversalidad

Sin embargo, puede ser que no se tenga interés en potenciar ninguna dimensión en concreto sino todas en su conjunto. Para ello deberemos priorizar aquellas acciones que contribuyan de manera más eficaz a fortalecer todas las dimensiones a la vez, de manera transversal.

Acciones seleccionadas

Finalizada la Etapa 3 han sido 56 las acciones seleccionadas de las 73 acciones potenciales. Tras finalizar la evaluación de la Etapa 4, restaron 20 acciones cuya valoración de impacto transversal se situaba en un rango considerado como óptimo. (de 17 a 22)

Valoración de la acción según el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico														
Acciones	Seleccionada	Capital humano emprendedor				Espacio de oportunidades				Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos				Impacto transversal
		Cultura	Sistema educativo	Condiciones sociales	Media	Condiciones de la demanda	Estructura empresarial	Plataforma de CTI	Media	Capital social	Financiación	Políticas y regulaciones	Media	
Creación de una Venture Cap (Dinamarca)	SI	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	1	2	20
Acuerdos de colaboración para la simplificación de trámites con el resto de Administraciones Públicas.	SI	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	4	2	19
Apoyo a la creación o crecimiento de redes de inversores ángeles	SI	3	1	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	18
Creación marca unificada de apoyo emprendedor	SI	4	2	3	3	3	4	1	2	3	1	3	2	20
Creación de Comités de Innovación en polígonos industriales.	SI	2	2	2	2	3	4	4	3	2	1	1	1	17
Academia de Emprendimiento (Dresund Academy)	SI	4	4	2	3	3	3	1	2	3	1	1	1	18
Creación del Programa Startup con la participación de los Foros Empresariales	SI	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	17
Divulgación y coordinación de las herramientas de financiación a disposición de los empresarios y emprendedores.	SI	2	1	3	2	3	3	1	2	2	4	2	2	17
Acuerdos de implantación de startups con aceleradoras corporativas	SI	2	2	3	2	3	4	2	3	3	1	2	2	18
Foro de los emprendedores	SI	4	3	3	3	3	4	2	3	3	1	2	2	21
Foro para la coordinación de programas con emprendedores, con la finalidad de establecer un marco de cooperación entre las diferentes instituciones y agentes sociales que gestionan programas para emprendedores. (Red Palencia)	SI	4	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	2	22
Organización de encuentros empresariales para potenciar la competitividad de sectores empresariales	SI	3	1	3	2	4	4	1	3	3	1	1	1	17
Programa de fomento del asociacionismo: fomentar las actividades asociativas y de cooperación entre las distintas empresas que componen el tejido empresarial	SI	3	1	3	2	3	4	1	2	4	1	1	2	17
Creación del cluster y laboratorio de Microfinanciación	SI	1	1	3	1	2	3	1	2	3	4	3	3	17
Formación en técnicas de gestión para pequeños comercios.	SI	3	1	3	2	2	4	1	2	4	1	2	2	17
Creación de una Red de Clusters en distintos sectores estratégicos para la economía	SI	1	1	3	1	3	4	3	3	3	1	2	2	17
Foro Institucional de coordinación y ejecución de las acciones	SI	4	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	2	22
Análisis y estudios de mejora y simplificación de trámites administrativos.	SI	3	1	3	2	3	2	1	2	3	1	4	2	17
Universidad Europea de verano en emprendimiento.	SI	4	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	1	17
Sheffe de estrategia conjunta de los servicios a emprendedores (Red Palencia)	SI	4	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	2	22

Entre las acciones finalmente seleccionadas encontramos varios bloques claramente identificables:

- 1- Acciones encaminadas a la creación de un instrumento liderado desde la Diputación pero con participación de los agentes empresariales clave en la Provincia que sea capaz de liderar la estrategia de coordinación y ejecución de las acciones. (1.Creación marca unificada de apoyo emprendedor, 2.Foros Institucionales de coordinación y ejecución de acciones, 3.Diseño de

estrategia conjunta de los servicios a emprendedores, 4.Foro para la coordinación de programas con emprendedores, con la finalidad de establecer un marco de cooperación entre las diferentes instituciones y agentes sociales que gestionan programas para emprendedores. (Red Palencia)).

- 2- Acciones que fomenten mecanismos de colaboración interempresarial capaces de generar sinergias que redunden en ampliación de mercado y capacidades tecnológicas (5.Organización de encuentros empresariales para potenciar la competitividad de sectores empresariales, 6.Programa de fomento del asociacionismo: fomentar las actividades asociativas y de cooperación entre las distintas empresas que componen el tejido empresarial, 7.Creación del cluster y laboratorio de Microfinance, 8.Creación de una Red de Clusters en distintos sectores estratégicos para la economía).
- 3- Acciones que atiendan a la evolución y especialización del modelo en iniciativas empresariales tradicionales (9. Creación de Comités de Innovación en polígonos industriales, 10. Formación en técnicas de gestión para pequeños comercios).
- 4- Acciones de apoyo a la creación y desarrollo de startups de nicho con la colaboración de empresas consolidadas (11. Creación de una VentureCup, 12. Programa StartUp con la participación de los Foros Empresariales, 13. Acuerdos de implantación de StartUps con Aceleradoras corporativas)
- 5- Acciones que faciliten oportunidades de acceso a financiación especializada a proyectos con componente innovador (Smart Capital) (14.Apoyo a la creación o crecimiento de redes de inversores ángeles, 15.Divulgación y coordinación de las herramientas de financiación a disposición de los empresarios y emprendedores)
- 6- Acciones que mitigue la burocracia innecesaria y la duplicidad de regulaciones que entorpecen el inicio y funcionamiento de las iniciativas empresariales (16. Acuerdos de colaboración para la simplificación de trámites con el resto de Administraciones Públicas, 17. Análisis y estudios de mejora y simplificación de trámites administrativos.)
- 7- Acciones emblemáticas que sitúen a Palencia como punto de referencia para los emprendedores a nivel nacional o internacional (18. Foro de los emprendedores, 19.Universidad de verano en emprendimiento, 20. Academia de Emprendimiento)

Bloque 1: Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones (Entidad líder del ecosistema)

Esta acción consiste en promover la constitución de una entidad informal capaz de liderar y coordinar la estrategia común.

Esta entidad debe tener un carácter público-privado para contar con la necesaria ascendencia sobre el entramado administrativo y al mismo tiempo gozar de un grado suficiente de autonomía que facilite la gestión y colaboración con el tejido empresarial.

Debe constituirse como entidad coordinadora de toda la acción de las entidades y organizaciones que trabajen en pro de los emprendedores para evitar duplicidades y que se generen vacíos de herramientas de apoyo.

Acción	Entidad Líder del Ecosistema		
Herramientas Evaluación	Creación de la institución Acuerdos y convenios de colaboración con stakeholders	Intervinientes	Administraciones públicas Asociaciones y tercer sector Empresas y emprendedores
Objetivo	Dotar al ecosistema de un agente responsable de la ejecución indirecta de la estrategia de apoyo a los emprendedores Garantizar la adecuada coordinación de los agentes	Etapas	Duración
			<ul style="list-style-type: none"> Recabar impulso político Constitución de la entidad con el concurso y participación de representantes suficientes de los "stakeholders" Dotación de personalidad, recursos humanos y presupuesto independiente (público/privado) Diseño de la estrategia en marco temporal de 4 años Establecimiento de objetivos anuales de ejecución
Colaboración Dip. Palencia	Lanzamiento Liderazgo Apoyo técnico y Administrativo		

Bloque 2: Colaboración interempresarial y clusters estratégicos

La colaboración interempresarial y la formación de clusters son elementos dinamizadores tremendamente útiles a la hora de generar sinergias y construir capacidades sectoriales que habitualmente escapan a las posibilidades individuales de las empresas. También son una herramienta eficaz para iniciar proyectos de innovación supranacionales que incrementen las posibilidades tecnológicas de los sectores.

Acción	Colaboración interempresarial y Clusters estratégicos			
Herramientas Evaluación	No. de empresas adscritas No. de proyectos iniciados Financiación obtenida	Intervinientes	Entidad líder del ecosistema (Red Palencia) Empresas de Palencia	
Objetivo	Dotar a los sectores empresariales con mayor impacto en la región de estructuras de colaboración capaces de movilizar recursos económicos y técnicos que favorezcan el crecimiento empresarial	Etapas	Duración	Segundo trimestre 2020- Cuarto trimestre 2020
			Identificación de los sectores con mayor potencial Selección del sector de especialización más activo Formación de técnicos y cuadros de gestión de clusters Creación de clusters individuales	
Colaboración Dip. Palencia	Liderazgo Apoyo administrativo y técnico			

Bloque 3: Evolución y especialización de empresas tradicionales

El objetivo es apoyar a las empresas palentinas tradicionales en la creación de dinámicas de innovación impulsando y promoviendo el desarrollo económico y competitivo de la provincia y su tejido empresarial. Se trata de que las empresas incluyan proceso de innovación en sus actividades diarias.

Acción	Evolución y especialización empresas tradicionales			
Herramientas Evaluación	No. de empresas adscritas No. de comités de innovación creados	Intervinientes	Entidad líder del ecosistema (Red Palencia) Empresas de Palencia	
Objetivo	Apoyar a las empresas palentinas tradicionales en la creación de dinámicas de innovación	Etapas	Duración	Tercer trimestre 2020- Tercer Tercer 2021
			Implementación de un programa piloto Evaluación de resultados Acuerdos de colaboración con entidades de asistencia técnica expertas en innovación Seminarios de información y sensibilización del tejido empresarial seleccionado Captación de empresas y diseño ad-hoc de las unidades de innovación Implantación Seguimiento	
Colaboración Dip. Palencia	Liderazgo Apoyo administrativo y técnico			

Bloque 4: Apoyo a la creación y desarrollo de startups de nicho con la colaboración de empresas consolidadas (VenturCup. Programa StartUP)

El proyecto Startup o la VentureCup es un programa de emprendimiento abierto a cualquier proyecto tecnológico, innovador y creativo, de ámbito regional nacional e internacional, que contribuya al desarrollo sostenible y el progreso de la Provincia de Palencia, consolidando su papel referente en emprendimiento.

Este proyecto debe ser una iniciativa puesta en marcha en colaboración con la Red Palencia.

Se seleccionan 10 proyectos emprendedores que participarán en un completo programa de aceleración, recibiendo una cualificada formación y mentorización personalizada, un premio en forma de apoyo financiero, una agenda internacional que les permitirá entrar en contacto con un ecosistema emprendedor de referencia.

Los emprendedores entrarán además en contacto directo con las grandes empresas miembros de la Red Palencia, quienes participarán activamente en el proceso de mentorización.

Acción	Apoyo a la creación y desarrollo de startups de nicho con la colaboración de empresas consolidadas (VenturCup. Programa StartUP)		
Herramientas Evaluación	No. de empresas patrocinadoras No. de proyectos acelerados	Intervinientes	Diputación Palencia Red Palencia
Objetivo	Disponer de un programa de aceleración para proyectos con alto potencial aprovechando la tracción y el apoyo de grandes empresas	Etapas	Duración Segundo trimestre 2020- Tercer trimestre 2021
Colaboración Dip. Palencia	Documentación Apoyo técnico Difusión		Constitución de la Red Palencia Selección de entidad especialista en programas de aceleración (Escuelas de negocio, Universidad, Aceleradoras activas) Convocatoria Pública Selección de proyectos Programa de Aceleración Demo Day

Bloque 5: Acciones que faciliten oportunidades de acceso a financiación especializada (Smart Capital)

El apoyo a las redes informales de financiación es un elemento clave en el desarrollo de un ecosistema favorecedor de la actividades emprendedora dinámica en cualquier ecosistema. La creación de una estructura informal inversores para Palencia es algo más que una red de inversores privados. Consiste en tejer una red de colaboraciones y de mentores capaces de aportar a los emprendedores no solo

el capital necesario para hacer crecer su empresa sino el conocimiento, el *expertise* y la visión que aportan un profesionales, tutores, mentores y grandes empresas.

Acción	Acciones que faciliten oportunidades de acceso a financiación especializada (Smart Capital)		
Herramientas Evaluación	No. de mentores No. de Angeles Inversores apoyados	Intervinientes	Red Palencia Emprendedores Profesionales e Inversores Escuelas de Negocio / Universidad
Objetivo	Constituir una red de profesionales, empresarios, etc., con vocación de mentorizar proyectos emprendedores y capacidad de convertirse eventualmente en ángeles inversores	Etapas	Duración
			<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de un programa de ayudas públicas a inversores para la Coinversión • Convenio colaboración de RED PALENCIA con Escuelas de Negocio para acceder a profesionales • Convenios de colaboración con otras redes de mentores • Organización de un acto-encuentro para mentores • Creación de una base de datos de mentores-inversores por rama de especialidad • Alimentación y mantenimiento continuo de la base de datos • Convocatoria de mentores a todos los actos organizados por emprendedores • Organización periódica de rondas de inversión
Colaboración Dip. Palencia	Convocatoria de ayudas de coinversión Colaboración en jornadas de sensibilización y formación de inversores		

Bloque 6: Simplificación administrativa

El exceso de regulación, en algunos casos con contradicciones o duplicidades internas suponen un verdadero obstáculo para el nacimiento y crecimiento de iniciativas empresariales ya que en el mejor de los casos incorporar unos sobrecostes superfluos a la actividad empresarial que suponen un lastre para su competitividad.

Las Administraciones públicas son las responsables de disponer una regulación ágil y simple al tiempo que aporte la debida garantía y seguridad a la actividad económica.

Acción	Simplificación Administrativa		
Herramientas Evaluación	No. de trámites eliminados No. De regulaciones analizadas No. De duplicidades	Intervinientes	Red Palencia Dip. Palencia
Objetivo	Reducir la burocracia innecesaria y la duplicidad de regulaciones que entorpecen el inicio y funcionamiento de las iniciativas empresariales	Etapas	Duración
Colaboración Madrid Emprende	Documentación Coordinación con administraciones públicas		Segundo trimestre 2020- Cuarto trimestre 2021
		Análisis de la normativa y regulación Dictamen de recomendaciones de Red Palencia <i>Acuerdos de colaboración con Administraciones públicas competentes</i>	

Bloque 7: Palencia, punto de referencia para los Emprendedores

Palencia tiene la oportunidad de apoyarse en iniciativas estratégicas que la sitúen en el mapa como un lugar de acogida de referencia para los emprendedores. Una Universidad de verano o una academia de emprendedores al estilo de la creada en Dinamarca, pueden ser esas iniciativas, inéditas en España capaces de alcanzar el objetivo.

Acción	Palencia, punto de referencia para emprendedores		
Herramientas Evaluación	No. de alumnos inscritos en la universidad o la academia	Intervinientes	Red Palencia Emprendedores Escuelas de Negocio / Universidad
Objetivo	Crear una Universidad de Verano en emprendimiento que atraiga a emprendedores nacionales e internacionales y sitúen a Palencia como un lugar de referencia para emprendedores y actividad económica innovadora	Etapas	Duración
Colaboración Dip. Palencia	TBD		Primer trimestre 2021 - Cuarto trimestre 2021
		• TBD	

Etapa 5 – Contraste de resultados en Focus Group

Adicionalmente al trabajo de investigación y evaluación unilateral, se llevó a cabo un trabajo de contraste de este con la visión de los agentes relevantes del entorno Palentino. Para ello se realizaron dos sesiones de Focus Group con personas clave del mundo empresarial e institucional de Palencia.

El primero de ellos se llevó a cabo en Madrid, con palentinos afincados en esa ciudad que pudieron dar su visión de Palencia, sus atributos, carencias y oportunidades desde “fuera”.

El segundo de los Focus Group se desarrollo en una sesión de Zoom con empresarios y agentes institucionales radicados en Palencia.

5.2 Focus Group 1 – Madrid

Asistentes

D ^a . ÁNGELES ARMISÉN	PRESIDENTA DIPUTACIÓN DE PALENCIA
D. LUIS CALDERÓN NÁJERA	VICEPRESIENTE 1º DIPUTACIÓN DE PALENCIA
D ^a . M. ^a . JOSÉ DE LA FUENTE	VICEPRESIDENTE 2º DIPUTACIÓN DE PALENCIA
D ^a CAROLINA VALBUENA	DIPUTADA DEL ÁREA DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES DE LA DIPUTACIÓN DE PALENCIA
D ^a . BEATRIZ GALLEGO	JEFA DE GABINETE DE PRESIDENCIA
D ^a . M. ^a . TERESA GONZÁLEZ	JEFA DEL SERVICIO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LA DIPUTACIÓN DE PALENCIA
D ^a . MARTA AGUILAR	PROFESORA DEUSTO BUSINESS SCHOOL
D. CONRRADO MERINO	PRESIDENTE CÁMARA DE COMERCIO DE PALENCIA
D ^a . PILAR LLACER	INDEPENDEN HUMAN RESOURCES ADVISOR
D. JUANJO BARBACHANO	ICADE
D ^a . VANESA ESQUERRA	PRESIDENTA ASOCIACION MUJERES EMPRESARIAS DE PALENCIA
D ^a . NURIA MARCOS	DIRECTORA GENERAL PONS IP
D. JESUS MARDOMINGO	ABOGADO DENTONS

D. OSMUNDO MARGARETO	MANAGING DIRECTOR ACCENTURE
D ^a . CARMEN BECERRIL	PRESIDENTA OMEL
D. ASIS MARTÍN	PRESIDENTE AGENCIA EUROPA PRESS
D ^a . ISABEL LINARES	SENIOR COUNSELOR PWC

Resultado:

A lo largo del Focus Group, afloraron seis acciones como las más perentorias o interesantes para llevar a cabo:

1. **PLAN DE COMUNICACIÓN/GENERAR IDENTIDAD/IDENTIFICAR NICHOS**
2. FISCALIDAD BENEFICIOSA
3. CLUSTER
4. APOMPAÑAMIENTO A LA INTERNACIONALIZACIÓN
5. TURISMO DE EXPERIENCIAS Y EMBAJADORES
6. **CASO PALENCIA**

Tras la oportuna deliberación y votación, resultaron como más valoradas la propuesta 1 y 6 con 13 y 9 votos respectivamente. Además, la cuarta fue la tercera opción más elegida con 6 votos.

5.2 Focus Group 2 – Palencia (Zoom)

Asistentes

ASISTENTES	ENTIDAD	SECTOR
D ^a . ÁNGELES ARMISÉN	PRESIDENTA DIPUTACIÓN DE PALENCIA	ADMINISTRACIÓN
D. LUIS CALDERÓN NÁJERA	VICEPRESIDENTE 1º DIPUTACIÓN DE PALENCIA	ADMINISTRACIÓN
D ^a . M. ^a . JOSÉ DE LA FUENTE	VICEPRESIDENTE 2º DIPUTACIÓN DE PALENCIA	ADMINISTRACIÓN
D. JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ FRECHILLA	JEFE DE PROYECTOS DIPUTACIÓN DE PALENCIA	ADMINISTRACIÓN
D ^a . M. ^a . TERESA GONZÁLEZ	JEFA DEL SERVICIO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LA DIPUTACIÓN DE PALENCIA	ADMINISTRACIÓN
D. CONRRADO MERINO	PRESIDENTE CÁMARA DE COMERCIO DE PALENCIA	CORPORACIÓN DE DERECHO PÚBLICO
D. IGNACIO CARRASCO	PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN	ASOCIACIÓN EMPRESARIAL

ASISTENTES	ENTIDAD	SECTOR
	PALENTINA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	
D. CESAR REALES	GERENTE GRUPO AGROPAL COOPERATIVA	AGROALIMENTARIO
D. FRANCISCO IGLESIAS	SOCIO FUNDADOR CASCAJARES	AGROALIMENTARIO
D. CARLOS SOTO	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO ESPAÑA Y PORTUGAL SMPAUTOMOTIVE TECHNOLOGY IBERICA	AUTOMOCIÓN COMPONENTES
D. AURELIO RAFAEL	SOCIO Y GERENTE GRUPO FAYMASA	METAL MECÁNICO. BIENES DE EQUIPO
D. PEDRO SAGREDO	ADMINISTRADOR Y DIRECTOR TÉCNICO GRUPO INMAPA	METAL MECÁNICO. BIENES DE EQUIPO
D. IGNACIO BLANCO	PRESIDENTE Y CEO UNIVERGY SOLAR	ENERGIA RENOVABLE
D. ENRIQUE HORNOS	SOCIO Y DIRECTOR GENERAL ICON MULTIMEDIA S.L.	TECNOLOGÍAS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
D. EDUARDO DELGADO LOBEJÓN	SOCIO Y CEO ROAMS	TECNOLOGÍAS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
D. FERNANDO IBAÑEZ	SOCIO Y CEO GESTINVER	CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN
D. JOSÉ MIGUEL PANIAGUA	GERENTE GESTAMP PALENCIA	AUTOMOCIÓN COMPONENTES

Resultado:

Al inicio de la dinámica surgen conceptos que los asistentes relacionan con Palencia: DESPOBLACIÓN, NATURALEZA, SEGURIDAD, HOGAR, VIDA, ROMÁNICO, CALIDAD, TRANQUILIDAD, OPORTUNIDAD, AMPLITUD, EMOCIÓN, ALIMENTACIÓN, AUTENTICIDAD, TRABAJO.

Posteriormente, y centrando el ejercicio en acciones posibles que traten de acelerar el desarrollo de Palencia aprovechando sus potencialidades y paliando las debilidades identificadas por los participantes, surgen tres líneas de trabajo posibles:

- 1) hacer clúster y compartir ideas, conocernos y saber lo que hace el otro ser más competitivo, lugares de encuentros.
- 2) financiación especializada, fiscalidad, actuaciones financieras mejor en plazo y tiempo.

3) Especialización en “hub”, herramientas sofisticadas, especializadas eligiendo sectores como la automoción o la agroalimentación para que quieran venir empresas de todo el mundo.

Finalmente, y tras afinar los conceptos se procede a la valoración de tres acciones principales puestas de manifiesto a lo largo del ejercicio:

- 1) MOVILIDAD/CONEXIÓN
- 2) FINANCIACIÓN ESPECIALIDAD
- 3) CLUSTER/ ESPECIALIZACIÓN/ COLABORACIÓN

El resultado de una votación final arroja un apoyo total e unánime a las propuestas 1 y 2 y un 83% de apoyo a la tercera acción.

Conclusiones

A modo de resumen final y si hacemos el ejercicio de combinar el análisis y la evaluación unilateral de acciones con el resultado de los ejercicios de *focus group*, podemos concluir que las acciones que tiene más sentido poner en marcha son las siguientes:

Bloque 2: Colaboración interempresarial y clusters estratégicos

La colaboración interempresarial y la formación de clusters son elementos dinamizadores tremendamente útiles a la hora de generar sinergias y construir capacidades sectoriales que habitualmente escapan a las posibilidades individuales de las empresas. También son una herramienta eficaz para iniciar proyectos de innovación supranacionales que incrementen las posibilidades tecnológicas de los sectores.

Bloque 5: Acciones que faciliten oportunidades de acceso a financiación especializada (Smart Capital)

El apoyo a las redes informales de financiación es un elemento clave en el desarrollo de un ecosistema favorecedor de la actividades emprendedora dinámica en cualquier ecosistema. La creación de una estructura informal inversores para Palencia es algo más que una red de inversores privados. Consiste en tejer una red de colaboraciones y de mentores capaces de aportar a los emprendedores no solo el capital necesario para hacer crecer su empresa sino el conocimiento, el *expertise* y la visión que aportan un profesionales, tutores, mentores y grandes empresas.

Bloque 1: Creación de un instrumento de coordinación y ejecución de las acciones (Entidad líder del ecosistema)

Esta acción consiste en promover la constitución de una entidad informal capaz de liderar y coordinar la estrategia común.

Esta entidad debe tener un carácter público-privado para contar con la necesaria ascendencia sobre el entramado administrativo y al mismo tiempo gozar de un grado suficiente de autonomía que facilite la gestión y colaboración con el tejido empresarial.

Debe constituirse como entidad coordinadora de toda la acción de las entidades y organizaciones que trabajen en pro de los emprendedores para evitar duplicidades y que se generen vacíos de herramientas de apoyo.