GEM

OBSERVATORIO DEL EMPRENDIMIENTO DE ESPAÑA

+25 años de datos

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

INFORME EJECUTIVO 2025-2026 ARAGÓN

Equipo investigador:

Lucio Fuentelsaz (Director), Consuelo González (Directora)
Elisabet Garrido, Jaime Gómez, Minerva González, Javier Montero

Realiza:

Cátedra EMPRENDER Universidad Zaragoza

Patrocinan:

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO · enisa

FUNDACIÓN ARAGÓN EMPRENDE

GOBIERNO DE ARAGON
Departamento de Economía, Competitividad y Empleo

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

INFORME EJECUTIVO **2025-2026** ARAGÓN

EQUIPO INVESTIGADOR:

Lucio Fuentelsaz (Director), Consuelo González (Directora)

Elisabet Garrido, Jaime Gómez, Minerva González, Javier Montero

(Grupo de investigación LIDEERA S64_26R)

ISSN: 2660-4558

EQUIPO REGIONAL - GEM ARAGÓN

INSTITUCIÓN	**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**
MIEMBROS	Lucio Fuentelsaz Lamata (director)
	Consuelo González Gil (directora)
	Elisabet Garrido Martínez
	Jaime Gómez Villascuerna
	Minerva González Velasco
	Javier Montero Villacampa
PATROCINADORES	Gobierno de Aragón. Departamento de Economía, Competitividad y Empleo
	Fundación Aragón Emprende
	ENISA

Sumario

Aragón, un ecosistema emprendedor en evolución 8

¿Qué es GEM? (Global Entrepreneurship Monitor) 10

¿Cómo obtenemos los datos? 12

Resumen ejecutivo 14

- La actividad emprendedora continúa creciendo en Aragón 14
- Percepciones, entorno y perfil del emprendedor 15
- El emprendimiento rural presenta características propias 16
- Las nuevas empresas aragonesas: pequeñas, orientadas a los servicios y con expectativas de crecimiento moderadas 17
- Innovación limitada y bajo contenido tecnológico 18
- La internacionalización continúa siendo reducida 18
- Inversión, digitalización y sostenibilidad: los retos del nuevo emprendimiento .. 18
- La inversión inicial continúa siendo reducida 18
- La transformación digital avanza, aunque de forma desigual 19
- La inteligencia artificial despierta interés, aunque su adopción sigue siendo limitada 19
- Un emprendimiento que continúa avanzando 19

Cuadro de indicadores 21

Capítulo 1. El contexto emprendedor 24

1.1. Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender 25

1.2. Posicionamiento de Aragón en el plano nacional con respecto a las variables clave relacionadas con los valores y aptitudes para emprender 29

1.3. El ecosistema emprendedor: la percepción de los expertos 31

1.4 Análisis de los apoyos y recomendaciones a la actividad emprendedora en Aragón 33

1.5. Situación relativa de Aragón en cuanto a las principales condiciones del entorno 34

Capítulo 2. El proceso emprendedor 37

2.1. Indicadores del proceso emprendedor 37

2.2. Dinámica de la actividad emprendedora 40

2.3. Perspectiva nacional e internacional 44

Capítulo 3. Perfil de la persona emprendedora 53

3.1. Motivación 53

3.2. Edad 57

3.3. Sexo 60

3.4. Educación 62

3.5. El emprendimiento entre los jóvenes 65

3.6. El emprendimiento rural 67

3.6.1. Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población rural y urbana 68

3.6.2. Principales indicadores del proceso emprendedor en el ámbito rural y en el urbano 69

Capítulo 4. Perfil de las iniciativas emprendedoras 71

4.1. Fuentes de financiación 71

4.1.1. Nivel de renta de los emprendedores 72

4.1.2. ¿Cuánto capital precisan las nuevas iniciativas para comenzar? 73

4.1.3. El inversor informal en Aragón y en el entorno GEM 77

4.2. Sector general de actividad en el que operan las iniciativas emprendedoras aragonesas 78
4.3. Tamaño 80
4.4. Expectativas de crecimiento 83
4.5 Nivel tecnológico 85
4.6. Innovación en producto y en proceso 87
4.7. Orientación internacional 90
4.8. Digitalización e inteligencia artificial 93
4.8.1. Expectativas de digitalización 94
4.8.2. Importancia de los recursos digitales para la estrategia de negocio y las operaciones comerciales 97

Glosario 104

Casos de emprendimiento 106
Harmony ISCP 107
Roomfid by Doctus Data S.L. 111
Cierzo Comunicación 115
Seguas Aire Comprimido y Frío Industrial S.L.U. 117
Innóvoros S.L. 120

Relación de equipos Red GEM España 2025-2026 122

Índice de Tablas 131

Índice de Figuras 132



CARTA FUNDACIÓN ARAGÓN EMPRENDE - IAF

Aragón, un ecosistema emprendedor en evolución

El Informe GEM Aragón vuelve a publicarse un año más para ofrecer una valiosa herramienta de análisis y debate sobre el emprendimiento en nuestra Comunidad.

Desde la Fundación Aragón Emprende, como entidad pública del Gobierno de Aragón dedicada al fomento de la cultura y la iniciativa emprendedora, entendemos que conocer nuestro entorno es una condición indispensable para actuar sobre él. Por eso, consideramos como esencial el presente estudio, que nuevamente proporciona información clave sobre esas tendencias que deben guiar la actuación público-privada.

Los resultados de esta edición ofrecen algunas señales positivas sobre la evolución de nuestro ecosistema de nuevos proyectos y empresas. Por ejemplo, la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) repunta ligeramente al 6,6 % y mantiene una trayectoria de crecimiento durante la última década.

También es importante que estas iniciativas puedan desarrollarse, consolidarse y mantenerse en el tiempo. En este sentido, Aragón continúa mostrando dos fortalezas: la tasa de emprendimiento consolidado aumenta y se sitúa en el 8,1%, mientras que la tasa de abandono de iniciativas empresariales desciende hasta el 2,2%, por debajo del 2,9% registrado en la edición anterior.

Valorando en su correcta medida estos indicadores positivos, las instituciones aragonesas dedicadas al fomento del emprendimiento también debemos atender a aquellas estadísticas con margen de mejora, especialmente las que nos sitúan por debajo de la media española.

El Informe que presentamos, además, permite conocer un año más el perfil de quienes emprenden, estudiar las características de las iniciativas empresariales y analizar las condiciones que favorecen o dificultan su puesta en marcha. La visión aportada por los expertos que participan en el estudio completa este análisis y ayuda a identificar tanto

las oportunidades como los ámbitos en los que es necesario continuar avanzando.

Todos estos detalles se concentran en estas páginas. Conviene recordar que el proyecto GEM Aragón se desarrolla en el marco de la Cátedra Emprender, adscrita a la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza y fruto de la colaboración entre esta institución y la Fundación Aragón Emprende. Asimismo, forma parte de Global Entrepreneurship Monitor, una iniciativa internacional que permite situar la realidad aragonesa en un contexto más amplio y establecer comparaciones con otros territorios. En España, esta labor se articula a través del Observatorio del Emprendimiento de España, que reúne a equipos de investigación del ámbito académico y empresarial.

Quiero agradecer la colaboración de todas las entidades que apoyan este informe una anualidad más, así como la dedicación del equipo de profesionales que lo hacen posible. Invito a los lectores a descubrir sus resultados y conclusiones, con la convicción de que comprender mejor nuestra realidad emprendedora nos ayudará a seguir impulsando un Aragón con más y mejor iniciativa y mayores oportunidades de desarrollo.

Daniel Rey Saura

Director Gerente del Instituto Aragonés de Fomento
Vicepresidente de la Fundación Aragón Emprende

¿Qué es GEM? (Global Entrepreneurship Monitor)

Por decimoctavo año consecutivo, Aragón elabora el informe sobre la situación de la actividad emprendedora en la Comunidad Autónoma a partir de los datos proporcionados por el observatorio Global Entrepreneurship Monitor.

GEM es un observatorio internacional que, con carácter anual, analiza el fenómeno emprendedor. Su actividad se inicia en el año 1999, de la mano de London Business School y Babson College, y se materializa en informes de ámbito global, nacional, regional y local gracias al consorcio de equipos de investigación pertenecientes a los países que lo integran. Desde la puesta en marcha del observatorio GEM, tanto la investigación como la propia figura del emprendedor han experimentado un notable impulso. A partir del amplio volumen de datos recogidos, los investigadores de GEM también elaboran informes monográficos sobre temas de interés para agentes económicos y sociales.[1]

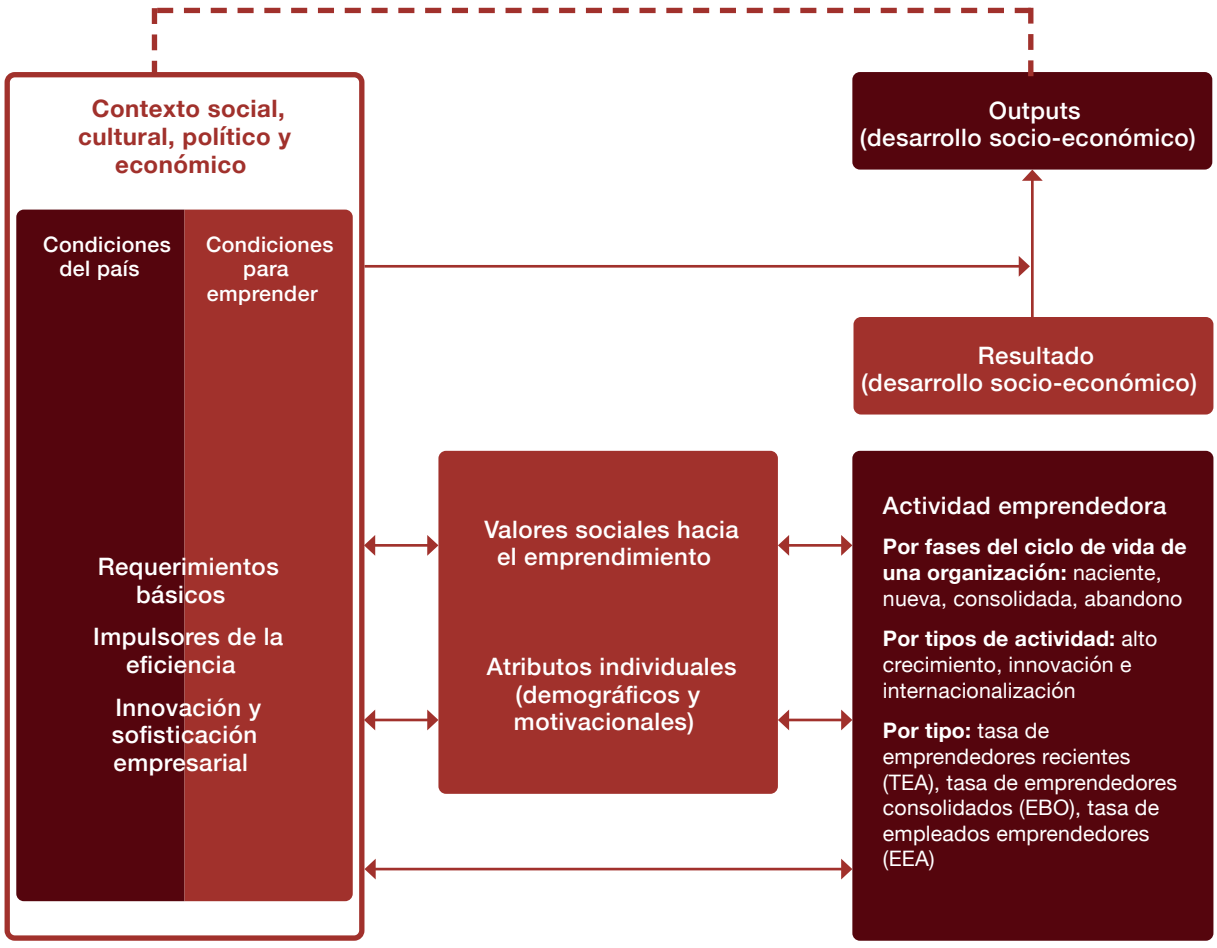
En la edición de 2025-2026 GEM ofrece información sobre la actividad emprendedora en 48 países de los cinco continentes. Para la obtención de los datos en los que se sustenta el informe se ha encuestado a más de 160.000 personas, que representan al 43% de la población y el 57% del Producto Interior Bruto mundial. También se han evaluado las condiciones del entorno para emprender en 53 países[2], utilizando paneles de expertos nacionales y, en el caso de España, también regionales.

Los informes que se elaboran desde el Observatorio del Emprendimiento de España, utilizan un marco teórico de análisis común para todos los países integrantes de la red GEM (véase Figura 0.1).

[1] Entre los más recientes, a nivel internacional se han publicado informes sobre emprendimiento femenino o sobre emprendimiento y sostenibilidad. En el ámbito español, el emprendimiento femenino, la discapacidad, el emprendimiento joven o el emprendimiento senior han sido algunos de los tópicos abordados. Para mayor información, véanse, respectivamente, https://www.gemconsortium.org/ y observatoriodelemprendimiento.es.

[2] Tal como se detalla en la sección siguiente, el estudio se nutre de dos fuentes de datos primarios: una muestra aleatoria de la población residente (APS), en la que han participado 48 países, y encuestas en profundidad a un reducido grupo de expertos (NES), con una participación de 53 economías, lo que explica las diferencias entre ambas cifras.

Figura 0.1 Marco teórico GEM



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM Global 2025-2026

¿Cómo obtenemos los datos?

El Observatorio GEM se basa en tres fuentes de información: una encuesta en profundidad a la población adulta, denominada APS (Adult Population Survey), una encuesta semiestructurada a expertos en emprendimiento, denominada NES (National Experts Survey), y un conjunto de fuentes secundarias de información (artículos científicos, informes sectoriales, análisis internacionales) que permiten profundizar en la interpretación de los datos obtenidos. En la Comunidad Autónoma de Aragón se ha utilizado una muestra de 1.200 personas, estratificada por provincia, sexo, edad y ámbito de residencia de los entrevistados (Tabla 0.1). En cuanto a la muestra de expertos, se han seleccionado un total de 45 especialistas en distintos ámbitos del ecosistema emprendedor (Tabla 0.2). No obstante, con independencia de su ámbito de especialización, todos ellos han respondido a todas las preguntas planteadas. Las encuestas APS y NES, basadas en el marco conceptual del Proyecto GEM, son sometidas a rigurosos controles léxicos y estadísticos para asegurar que las respuestas obtenidas en todos los países participantes sean comparables.



Universo:
Población residente en Aragón de 18 a 70 años



Población objetivo:
924.375 individuos



Muestra:
1.200 individuos



Fecha recogida:
Mayo - julio 2025

Tabla 0.1 Distribución de las entrevistas por sexo, edad, ámbito y provincia

Provincia	Sexo		Edad					Ámbito		Total
	Hombre	Mujer	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Rural	Urbano	
Huesca	106	97	21	22	35	52	45	74	129	203
Teruel	64	56	8	16	22	31	24	62	58	120
Zaragoza	433	444	76	134	179	218	183	120	757	877
Total	**603**	**597**	**105**	**172**	**236**	**301**	**252**	**256**	**944**	**1.200**

La información obtenida a través de las fuentes anteriores, complementarias entre sí, constituye la base para la elaboración de los resultados que se presentan en los informes. Además, el lector interesado puede hallar información adicional en los informes que publican anualmente los equipos regionales y el equipo nacional de la red GEM España (https://observatoriodelemprendimiento.es/gem-spain/informes/), así como en el informe global y en los de otras naciones que se hallan a disposición del público en la web del consorcio GEM (www.gemconsortium.org).

Tabla 0.2 Distribución de expertos por área de interés

Apoyo financiero	**4**
Políticas gubernamentales	**5**
Programas gubernamentales	**5**
Educación y formación emprendedora	**4**
Transferencia de I+D	**6**
Infraestructura comercial y profesional	**4**
Apertura del mercado interno	**6**
Acceso a infraestructura física	**5**
Normas sociales y culturales	**6**
TOTAL	**45**

Resumen ejecutivo

Este resumen ejecutivo recoge los principales resultados del informe GEM Aragón 2025-2026. El principal indicador en el que se sustenta el análisis es el índice TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity), que mide el porcentaje de personas de entre 18 y 64 años que se encuentran inmersas en la creación de una empresa o gestionan un negocio con menos de tres años y medio de actividad.

La actividad emprendedora continúa creciendo en Aragón

En 2025, la TEA alcanza en Aragón el 6,6 %, una décima más que en 2024. Con ello se consolida la tendencia positiva observada durante los últimos años y se registra el valor más elevado de la última década. A pesar de esta evolución favorable, Aragón continúa situándose por debajo de la media nacional, que alcanza el 7,8 %, una diferencia cercana a un punto porcentual y que se mantiene relativamente estable en el tiempo.

El análisis por sexo revela, sin embargo, un comportamiento diferencial. Mientras que la actividad emprendedora masculina continúa claramente por debajo de la media española (5,8 % frente al 8,5 %), las mujeres aragonesas presentan una mayor propensión a emprender que el conjunto de las españolas (7,5 % frente al 7,2 %). Este resultado constituye uno de los rasgos más distintivos del emprendimiento en Aragón.

El índice TEA integra dos etapas distintas del proceso emprendedor. La primera corresponde al emprendimiento naciente, que incluye a quienes ya han iniciado los trámites para crear una empresa, pero todavía no han mantenido una actividad continuada durante más de tres meses. La segunda hace referencia al emprendimiento nuevo, formado por empresas con entre tres meses y tres años y medio de vida.

En 2025, el 3,6 % de la población aragonesa se encuentra en la fase de emprendimiento naciente, mientras que el 3,0 % dirige una empresa nueva. En comparación con el año anterior, el emprendimiento naciente disminuye ligeramente (dos décimas), mientras que el emprendimiento nuevo aumenta tres décimas. La comparación con el conjunto de España muestra que las diferencias son

más acusadas en la primera fase del proceso emprendedor: el emprendimiento naciente alcanza el 4,8 % a nivel nacional, frente al 3,6 % registrado en Aragón. Sin embargo, el emprendimiento nuevo es el mismo en ambos casos (3,0 %).

La información de GEM permite analizar el proceso emprendedor en toda su extensión, desde la intención de crear una empresa hasta la consolidación de la actividad empresarial. Desde esta perspectiva, el emprendimiento potencial —personas que prevén poner en marcha un negocio en los próximos tres años— aumenta de forma significativa y alcanza el 8,6 %, frente al 7,3 % registrado en 2024. También mejora el emprendimiento consolidado, correspondiente a empresas con más de 42 meses de actividad, que se sitúa en el 8,1 %, más de un punto por encima del año anterior.

Mientras que Aragón mantiene una posición favorable en emprendimiento consolidado, superando nuevamente la media nacional (8,1 % frente al 7,4 %), continúa mostrando una menor intención de emprender que el conjunto del país. El emprendimiento potencial alcanza el 13,8 % en España, cinco puntos por encima del valor registrado en Aragón.

En conjunto, estos indicadores muestran que el emprendimiento constituye una realidad cada vez más presente en la Comunidad Autónoma. Considerando simultáneamente el emprendimiento potencial, la actividad emprendedora en fases iniciales y las empresas consolidadas, casi una de cada cuatro personas residentes en Aragón (23,3 %) gestiona una empresa o prevé crearla en un futuro próximo.

El informe también analiza el abandono de la actividad empresarial. En 2025, el 2,2 % de la población dejó de gestionar un negocio, una cifra claramente inferior al 2,9 % registrado el año anterior y también sensiblemente más baja que la media nacional (3,7 %). Este descenso sitúa nuevamente a Aragón en niveles similares a los observados antes de los incrementos registrados en los últimos años.

Conviene señalar, no obstante, que el cierre de una empresa no siempre responde a problemas de viabilidad económica. En muchos casos obedece a circunstancias como la jubilación de sus propietarios o la existencia de oportunidades favorables de venta. Cuando únicamente se consideran los abandonos motivados por la falta de rentabilidad, el porcentaje desciende hasta el 0,9 %, menos de la mitad del registrado para el conjunto de España (2,0 %).

Percepciones, entorno y perfil del emprendedor

La creación de nuevas empresas depende no solo de factores económicos, sino también de cómo perciben los ciudadanos las oportunidades y los riesgos asociados al emprendimiento. Por ello, GEM analiza las actitudes de la población hacia la actividad emprendedora.

Los resultados muestran que el 45,5 % de la población considera que existen buenas oportunidades para emprender en su entorno, mientras que el 49,0 % cree disponer de los conocimientos y habilidades necesarios para crear una empresa. Sin embargo, el miedo al fracaso continúa siendo una barrera importante: el 55,4 % de los aragoneses afirma que este factor podría disuadirle de iniciar un negocio.

Los resultados del informe se apoyan principalmente en la encuesta APS, realizada a 1.200 personas residentes en Aragón. Esta información se complementa con la encuesta NES, en la que 45 expertos valoran las condiciones del entorno para emprender.

Como viene siendo habitual, la valoración que realizan estos especialistas resulta moderadamente crítica. En once de las dieciocho dimensiones analizadas la puntuación no alcanza el aprobado (cinco puntos sobre diez). Los aspectos peor valorados son la educación emprendedora durante la etapa escolar, la disponibilidad de financiación, las normas sociales y culturales relacionadas con el emprendimiento y determinadas políticas públicas, especialmente las vinculadas al exceso de burocracia y al limitado apoyo institucional durante el proceso de creación de empresas. En cambio, los expertos valoran positivamente la calidad de las infraestructuras físicas y de servicios, el creciente respaldo social a las prácticas empresariales sostenibles y la existencia de programas públicos destinados a fomentar la actividad emprendedora.

Más allá de medir la intensidad de la actividad emprendedora, GEM permite conocer quiénes emprenden en Aragón, qué les motiva y cómo valoran el entorno en el que desarrollan su actividad. Esta información resulta especialmente útil para comprender los factores que favorecen o dificultan la creación de nuevas empresas.

Uno de los rasgos más destacados es el creciente peso de las motivaciones vinculadas a la necesidad. En 2025, el 65,1 % de las personas emprendedoras afirma haber iniciado su negocio para asegurar su medio de vida ante un contexto laboral poco favorable. Aunque este porcentaje aumenta respecto a 2024 (58,0 %), continúa por debajo del máximo alcanzado en 2022 (77,7 %).

Junto a esta motivación, casi la mitad de los nuevos emprendedores (48,8 %) señala que desea contribuir positivamente a la sociedad o generar un impacto en su entorno, mientras que un 34,8 % identifica la creación de riqueza como una de las principales razones para emprender. Por su parte, un 19,4 % continúa el negocio familiar o desarrolla una actividad ligada a la tradición empresarial de su familia.

También se observan cambios en las características demográficas de las personas emprendedoras. La edad media de quienes crean nuevas empresas continúa descendiendo y se sitúa en los 39 años, más de un año por debajo del valor registrado en 2024 y más de tres respecto a 2023. En paralelo, la edad media de quienes gestionan empresas consolidadas también disminuye hasta situarse en 48,2 años.

La formación sigue desempeñando un papel importante, aunque la relación entre nivel educativo y emprendimiento presenta algunos matices. Tradicionalmente, las tasas de actividad emprendedora han aumentado con el nivel de estudios. En 2025, sin embargo, la menor TEA corresponde a las personas con estudios universitarios (6,4 %), mientras que alcanza el 7,6 % entre quienes poseen estudios secundarios y llega al 9,4 % entre quienes han cursado estudios de posgrado.

Los datos también confirman el creciente protagonismo de los jóvenes. Las personas menores de 35 años presentan una tasa de emprendimiento claramente superior a la de la población adulta. En 2025, la TEA de este colectivo alcanza el 9,3 %, frente al 5,6 % registrado entre los mayores de esa edad. Además, casi uno de cada ocho jóvenes (11,9 %) espera crear una empresa durante los próximos tres años, porcentaje muy superior al observado entre la población adulta (7,3 %).

El emprendimiento rural presenta características propias

La elevada presencia de población en municipios rurales constituye uno de los rasgos diferenciales de Aragón. Por ello, el informe

analiza si el emprendimiento desarrollado en estos territorios presenta características distintas a las observadas en las áreas urbanas.

Los resultados muestran un panorama con claros contrastes. Las personas que viven en el medio rural conocen a un mayor número de emprendedores, identifican con más frecuencia oportunidades para crear empresas y consideran que disponen de mayores conocimientos y experiencia para hacerlo. Además, el miedo al fracaso es ligeramente menor que en las ciudades.

Sin embargo, estas percepciones más favorables no se traducen en una mayor creación de empresas. En 2025, la tasa de emprendimiento en fases iniciales alcanza el 5,7 % en el medio rural, frente al 7,0 % registrado en las zonas urbanas. También el emprendimiento potencial resulta considerablemente menor (5,1 % frente al 9,4 %).

La principal diferencia aparece en las empresas ya consolidadas. En el medio rural, el emprendimiento consolidado alcanza el 11,4 %, claramente por encima del 7,4 % observado en las ciudades. Del mismo modo, las tasas de abandono efectivo son inferiores. Estos resultados sugieren que, aunque la creación de nuevas empresas es menos frecuente en las zonas rurales, las iniciativas que logran ponerse en marcha muestran una mayor capacidad de permanencia, probablemente porque las menores oportunidades de empleo por cuenta ajena favorecen trayectorias empresariales más estables.

Las nuevas empresas aragonesas: pequeñas, orientadas a los servicios y con expectativas de crecimiento moderadas

Las empresas que se crean en Aragón continúan siendo, en su mayoría, iniciativas de pequeño tamaño, estrechamente vinculadas al sector servicios y con expectativas de crecimiento relativamente prudentes. Aunque muchas de ellas incorporan elementos innovadores, su grado de internacionalización y de intensidad tecnológica sigue siendo reducido.

La mayor parte de las nuevas empresas desarrolla su actividad en el sector servicios. En concreto, el 44,8 % se orienta al consumo final (restauración, comercio o servicios personales) y otro 33,2 % presta servicios a otras empresas. En conjunto, casi cuatro de cada cinco nuevas iniciativas se concentran en estos dos ámbitos. El sector transformador, que engloba actividades manufactureras y de transporte, representa alrededor del 15 % de las nuevas empresas, mientras que el sector extractivo reúne algo menos del 7 %.

La comparación con las empresas ya consolidadas muestra una evolución interesante. A medida que las iniciativas maduran, disminuye el peso de las actividades dirigidas al consumo y aumentan tanto las actividades transformadoras como las extractivas. Esta evolución apunta hacia una diversificación progresiva de la estructura empresarial y una mayor presencia de sectores especializados conforme las empresas logran consolidarse.

Como viene siendo habitual, las nuevas empresas son proyectos impulsados por un número muy reducido de personas. Lo más frecuente es que participen uno o dos socios en su creación, lo que sitúa el número medio de promotores en 1,8 personas por iniciativa.

Esta reducida dimensión también se refleja en el empleo generado. En prácticamente la mitad de las nuevas empresas el único puesto de trabajo corresponde al propio emprendedor. Algo más de un tercio crea entre uno y cinco empleos, mientras que únicamente un 11,1 % genera entre seis y diecinueve puestos de trabajo y solo un 4,2 % supera los veinte empleos.

Las expectativas de crecimiento tampoco son especialmente elevadas. Cerca del 44 % de las personas emprendedoras no prevé realizar nuevas contrataciones durante los próximos cinco años, mientras que un 42 % espera contar con entre uno y cinco trabajadores. Únicamente un 14,2 % confía en superar esa cifra, lo que confirma que la mayoría de las nuevas iniciativas mantiene unas perspectivas de expansión moderadas.

Innovación limitada y bajo contenido tecnológico

El estudio muestra que la innovación continúa siendo uno de los principales retos del emprendimiento aragonés: más de nueve de cada diez nuevas empresas desarrollan su actividad en sectores de baja intensidad tecnológica, mientras que únicamente el 6,1 % opera en sectores de alta tecnología.

Una situación similar se observa al analizar la innovación de los productos y procesos. Algo más de la mitad de las personas emprendedoras considera que los bienes o servicios que ofrece no presentan ningún grado de innovación. Un 36,7 % afirma que sus productos son novedosos dentro de su entorno más próximo, alrededor de un 10 % entiende que son innovadores a escala nacional y únicamente un 1,5 % considera que introduce innovaciones verdaderamente nuevas a nivel mundial. Los resultados son muy similares cuando se analiza la innovación de los procesos productivos, lo que confirma que el perfil predominante sigue siendo el de empresas que compiten principalmente mediante actividades tradicionales.

La internacionalización continúa siendo reducida

El mercado nacional sigue constituyendo el principal ámbito de actuación de las nuevas empresas aragonesas. El 79,1 % de las iniciativas desarrolla exclusivamente su actividad en España. Cerca del 12 % exporta hasta una cuarta parte de su producción, mientras que aproximadamente una de cada catorce empresas obtiene en los mercados internacionales más del 25 % de sus ventas.

En conjunto, estos datos muestran que la apertura al exterior continúa siendo una característica minoritaria del emprendimiento aragonés, aunque existe un reducido grupo de empresas que desde sus primeras etapas presenta una clara vocación internacional.

Inversión, digitalización y sostenibilidad: los retos del nuevo emprendimiento

La inversión inicial continúa siendo reducida

La creación de nuevas empresas en Aragón sigue requiriendo, en la mayoría de los casos, inversiones relativamente modestas. En 2025, la inversión mediana necesaria para poner en marcha un negocio se sitúa en algo más de 13.600 euros, una cifra inferior a la registrada en años anteriores y coherente con la tendencia observada durante la última década, en la que el capital semilla suele situarse entre los 10.000 y los 20.000 euros. No obstante, este valor mediano oculta una notable diversidad de situaciones. Mientras algunas iniciativas comienzan con apenas 1.000 euros, otras requieren inversiones cercanas a los 900.000 euros, reflejando la heterogeneidad del tejido emprendedor aragonés.

El informe también pone de manifiesto diferencias significativas por sexo. Las empresas promovidas por mujeres parten, por término medio, de proyectos de menor dimensión económica. La inversión mediana realizada por las emprendedoras asciende a 7.300 euros, frente a los 22.100 euros registrados entre los hombres.

En cuanto a las fuentes de financiación, el emprendimiento continúa apoyándose fundamentalmente en recursos propios. Más de tres cuartas partes del capital invertido procede de los ahorros personales de los promotores. La financiación aportada por familiares representa cerca del 8 %, mientras que las entidades financieras contribuyen con un 7,1 %. El resto de las fuentes de financiación mantiene un peso muy reducido.

La transformación digital avanza, aunque de forma desigual

La digitalización continúa consolidándose como uno de los principales factores de competitividad empresarial. En Aragón, más de la mitad (55,7 %) de las personas que están creando una empresa prevé incorporar nuevas tecnologías digitales a sus procesos productivos, mientras que otro 13 % considera probable hacerlo en los próximos años.

Esta predisposición disminuye entre las empresas consolidadas. En este grupo, únicamente una de cada tres manifiesta su intención de seguir avanzando en la incorporación de tecnologías digitales, mientras que más de la mitad considera que no tiene previsto hacerlo.

Las diferencias entre hombres y mujeres son reducidas. Aunque la disposición a adoptar nuevas tecnologías es ligeramente superior entre los emprendedores varones, los resultados muestran un elevado grado de convergencia entre ambos colectivos.

Cuando se analiza el tipo de tecnologías consideradas prioritarias, destacan especialmente la computación en la nube, el comercio electrónico y las herramientas de análisis de datos, todas ellas mencionadas por alrededor del 45 % de las personas emprendedoras que se encuentran en fases iniciales.

La inteligencia artificial despierta interés, aunque su adopción sigue siendo limitada

La inteligencia artificial comienza a incorporarse progresivamente a las estrategias empresariales, aunque todavía ocupa una posición secundaria respecto a otras tecnologías digitales. Menos del 30 % de las personas emprendedoras considera que esta tecnología tendrá un papel relevante en su empresa durante los próximos tres años, una proporción claramente inferior a la observada para otras herramientas digitales.

Entre quienes sí prevén utilizarla, las principales aplicaciones se concentran en dos ámbitos. Por un lado, la personalización de la relación con los clientes, que permitiría adaptar productos y servicios a las necesidades de cada consumidor. Por otro, la mejora de la productividad y la eficiencia operativa, mediante la automatización de tareas y la optimización de procesos. En ambos casos, aproximadamente la mitad de los emprendedores en fases iniciales identifica estas ventajas como las principales oportunidades que ofrece la inteligencia artificial.

En las empresas consolidadas estas expectativas son considerablemente más moderadas, lo que sugiere que la incorporación de estas tecnologías está siendo impulsada principalmente por los nuevos proyectos empresariales.

Un emprendimiento que continúa avanzando

Los resultados del informe GEM Aragón 2025-2026 muestran una evolución positiva de la actividad emprendedora en la Comunidad Autónoma. La tasa de emprendimiento alcanza su valor más elevado de la última década, aumenta el número de empresas

consolidadas y disminuyen los cierres motivados por problemas de rentabilidad.

Al mismo tiempo, el estudio identifica algunos retos que condicionarán la evolución del ecosistema emprendedor durante los próximos años. Entre ellos destacan la necesidad de incrementar el emprendimiento potencial, facilitar el acceso a la financiación, reforzar la formación emprendedora desde las primeras etapas educativas y reducir las barreras administrativas que todavía dificultan la creación de empresas.

Las nuevas iniciativas empresariales continúan caracterizándose por su reducido tamaño y por una orientación mayoritaria hacia el sector servicios. Sin embargo, también muestran señales de cambio: crece el interés por la digitalización, se consolida la incorporación de nuevas tecnologías y aumenta la preocupación por la sostenibilidad como elemento de competitividad.

En conjunto, el informe refleja un ecosistema emprendedor que sigue fortaleciéndose. Aunque Aragón mantiene algunos desafíos estructurales, la evolución observada durante los últimos años confirma una tendencia favorable y pone de manifiesto la existencia de una base empresarial cada vez más sólida sobre la que seguir impulsando la creación y consolidación de nuevas empresas.

Cuadro de indicadores

En este apartado se resumen los indicadores más relevantes que se describen a lo largo del informe. Para facilitar la comparación e interpretación de estos indicadores, se recogen tanto los de Aragón como los del conjunto del país y se muestran los correspondientes a esta última edición (2025-2026), y también los del ejercicio precedente (2024-2025).

Tabla 0.3 Cuadros Sintéticos e Indicadores TEA Aragón y España 2025

Incremento en relación con el valor del año anterior | Disminución | La cifra se mantiene

	Aragón		España	
Actitudes y aspiraciones emprendedoras en la población	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Tiene cierta red social (conoce a emprendedores)	42,5 %	51,6 %	46,6 %	58,9 %
Percibe buenas oportunidades para emprender	33,6 %	45,5 %	29,3 %	42,9 %
Posee habilidades, conocimientos y experiencias para emprender	52,7 %	49,0 %	48,1 %	53,7 %
El miedo al fracaso es un obstáculo para emprender	50,9 %	55,4 %	52,1 %	53,0 %
Ha actuado como inversor informal o Business Angel	4,3 %	4,1 %	5,5 %	7,1 %

Actividad emprendedora	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
TEA total (sobre el total de la población de 18 a 64 años)	6,5 %	6,6 %	7,2 %	7,8 %
TEA Femenina	6,3 %	7,5 %	6,8%	7,2 %
TEA Masculina	6,7 %	5,8 %	7,7%	8,5 %

	Aragón		España	
Actividad emprendedora	2024	2025	2024	2025
Emprendimiento potencial (intención de emprender en 3 años)	7,3 %	8,6 %	11,2 %	13,8 %
Emprendimiento naciente (0 a 3 meses de actividad)	3,8 %	3,6 %	4,5 %	4,9 %
Emprendimiento nuevo (3 a 42 meses de actividad)	2,7%	3,0 %	2,7 %	3,0 %
Emprendimiento consolidado (más de 42 meses de actividad)	7,0 %	8,1 %	6,8%	7,4 %

Distribución del TEA, tomado como 100%	2024	2025	2024	2025
Motivación				
TEA motivado por marcar una diferencia en el mundo	40,6 %	48,8 %	40,1 %	56,8 %
TEA motivado por enriquecimiento o conseguir un alto ingreso	42,7 %	34,8 %	39,0 %	53,9 %
TEA motivado por continuar una tradición familiar	17,1%	19,4 %	18,0 %	25,5 %
TEA motivado porque el trabajo escasea	58,0%	65,1 %	52,4%	66,7 %
Sector				
TEA del sector extractivo	2,8 %	6,8 %	3,5 %	2,9 %
TEA del sector transformador	22,5 %	15,1 %	14,7 %	12,3 %
TEA del sector de servicios a empresas	30,2%	33,2 %	31,4%	33,1 %
TEA del sector orientado al consumo	44,6 %	44,8 %	50,4 %	51,7 %
Crecimiento				
TEA con notable expectativa de crecer	16,7 %	14,2 %	18,0 %	6,4 %
Nivel tecnológico				
TEA iniciativas en sectores de nivel tecnológico medio-alto	11,2 %	8,8 %	11,6 %	12,2 %
Internacionalización				
TEA iniciativas que exportan en algún grado	20,5%	20,9 %	29,7 %	30,7 %

Valoración media de expertos en relación con las condiciones del ecosistema emprendedor español *(escala Likert de 0 a 10)*	2024	2025	2024	2025
Financiación suficiente para emprendedores	3,6	4,1	3,8	4,0
Facilidad para acceder a la financiación para nuevas empresas	4,3	4,6	4,0	3,8
Políticas: emprendimiento como prioridad y su apoyo	4,2	4,5	3,3	3,3
Políticas: burocracia e impuestos	3,9	4,3	3,7	3,8
Programas gubenamentales	5,8	5,8	4,8	5,1
Educación y formación emprendedora en etapa escolar	2,9	3,2	2,6	2,3
Educación y formación emprendedora en etapa post escolar	4,6	4,8	5,2	5,1
Transferencia de I+D	4,1	4,5	3,7	4,2

Valoración media de expertos en relación con las condiciones del ecosistema emprendedor español *(escala Likert de 0 a 10)*	Aragón		España	
	2024	2025	2024	2025
Existencia y acceso a infraestructura comercial y profesional	5,4	5,7	5,8	6,0
Dinámica del mercado interno	4,8	4,8	3,9	4,6
Barreras de acceso al mercado interno (de menos a más favorable)	4,6	4,7	3,9	3,8
Existencia y acceso a infraestructura física y de servicios	6,4	6,5	6,7	6,7
Normas sociales y culturales	4,4	4,3	4,2	4,1
Percepción de la responsabilidad social de empresas nuevas y en crecimiento	5,7	6,2	5,3	5,2
Percepción del rendimiento económico de las empresas nuevas y en crecimiento sostenibles	5,1	4,8	4,7	4,6
Percepción de la prioridad de prácticas de sostenibilidad medioambiental en empresas nuevas y en crecimiento	6,0	5,3	5,7	5,9
Percepción del respaldo cultural a las prácticas de sostenibilidad de empresas nuevas y en crecimiento	6,4	6,1	5,3	5,6
Percepción del grado de prioridad del gobierno y normativa a las prácticas de sostenibilidad de empresas nuevas y en crecimiento	5,7	5,6	4,7	4,9
NECI (Índice del contexto de emprendimiento nacional)	4,5	4,8	4,3	4,4

Capítulo 1
El contexto emprendedor

El emprendimiento es un fenómeno complejo que depende tanto de factores individuales como del entorno en el que se desarrolla. La decisión de emprender ha sido tradicionalmente explicada desde la economía como un proceso racional, pero disciplinas como la psicología y la sociología destacan el papel fundamental de las percepciones individuales, especialmente en contextos donde la información es limitada y las decisiones se basan en estas percepciones.

Por ello, la primera parte del capítulo analiza la percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender. Estas percepciones incluyen no solo la confianza en sus capacidades, sino también la percepción sobre las dificultades para crear un negocio y las expectativas de crecimiento empresarial. Estos individuos se desagregan en dos grupos: quienes están involucrados en el proceso emprendedor—ya sea porque están iniciando un negocio o porque poseen uno establecido—y quienes no participan en actividades empresariales, con un análisis adicional por sexo.

Más allá de las percepciones individuales, el entorno juega un papel determinante en la actividad emprendedora. Para evaluar su impacto, el proyecto GEM recoge anualmente la opinión de expertos en diversos ámbitos, quienes analizan las condiciones que pueden favorecer o dificultar el desarrollo empresarial en Aragón. A través de su visión técnica y estratégica, estos especialistas identifican los principales apoyos y obstáculos existentes, además de proponer medidas para mejorar el ecosistema emprendedor. En el año 2025, el equipo regional de Aragón ha contado con la participación de un total de 45 expertos, cada uno de los cuales, con independencia de su ámbito de especialización, ha expresado su opinión acerca de todos los factores analizados. Adicionalmente, se les ha solicitado que identifiquen los principales apoyos y otros factores que a su juicio inciden en el proceso emprendedor en Aragón. También se les ha pedido que realicen posibles sugerencias para favorecer el desarrollo de la actividad emprendedora en su entorno de influencia.

1.1. Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender

La identificación de una oportunidad de negocio es crucial para tomar la decisión de crear una empresa, siendo un paso previo a la entrada en el proceso emprendedor. Por este motivo, el proyecto GEM pregunta a los individuos sobre su percepción de oportunidades de negocio en los próximos seis meses. Según la Figura 1.1, el 45,5 % de la población aragonesa cree que habrá buenas oportunidades para emprender en un futuro próximo. Este porcentaje aumenta al 50,1 % entre la población involucrada en el emprendimiento, pero disminuye entre la no involucrada (44,7 %). Por tanto, parece que los no emprendedores perciben menos oportunidades de negocio que el resto de la población. En comparación con 2024, se observa un incremento notable en ambos grupos, lo que indica una mejora general en la percepción del entorno emprendedor.

A la hora de emprender, es esencial que la persona sienta que posee los conocimientos y habilidades necesarios. No solo importa la preparación objetiva, sino también la percepción de estar capacitado. Una persona puede no estar completamente preparada, pero si se siente capaz, la probabilidad de emprender aumenta considerablemente. Por este motivo, la encuesta GEM profundiza en si los individuos creen tener las habilidades necesarias. El 49 % de la población aragonesa manifiesta contar con dichas habilidades, porcentaje que aumenta al 79,5 % entre los involucrados en el emprendimiento y disminuye al 44,3 % entre los no involucrados. Esta diferencia de 35 puntos porcentuales sugiere que la percepción de poseer las habilidades necesarias es un factor esencial en la decisión de crear un negocio. Este hallazgo coincide con lo expuesto posteriormente en el capítulo 4 de este informe, donde se menciona que la formación específica en emprendimiento aumenta notablemente las probabilidades de emprender.

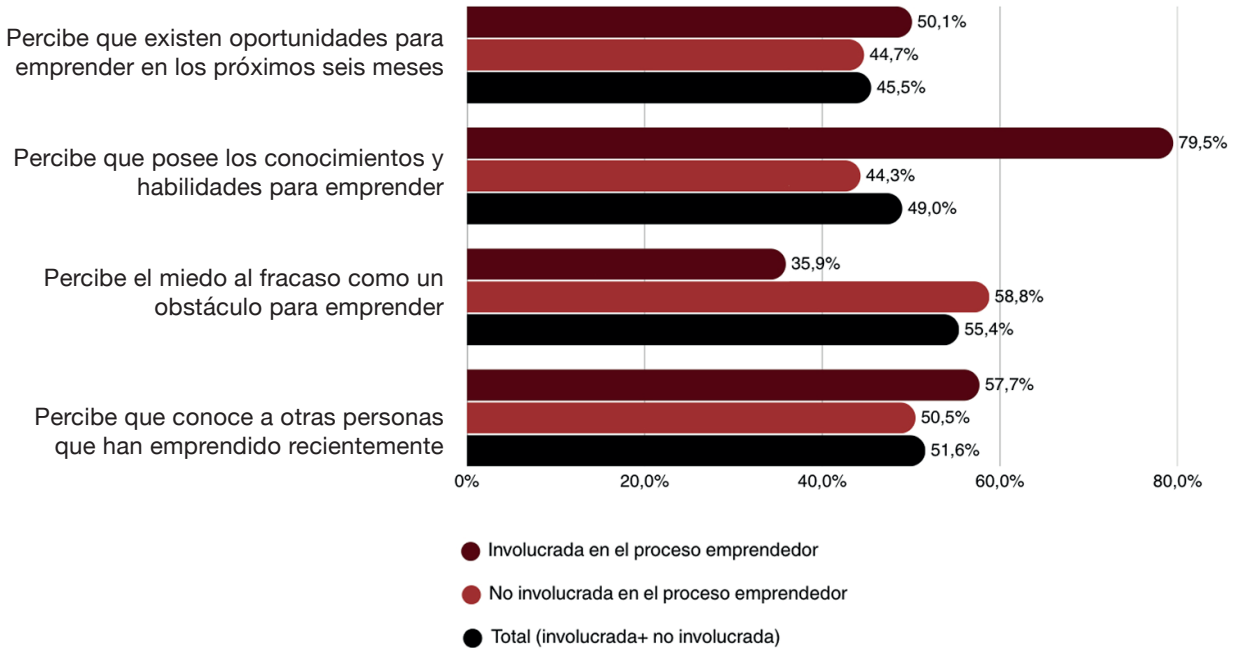
La incertidumbre es intrínseca a la actividad emprendedora, ya que los resultados positivos no están garantizados a pesar del esfuerzo del equipo. De acuerdo con la investigación realizada en el ámbito del emprendimiento, el miedo al fracaso es uno de los principales factores inhibidores a la hora de poner en marcha nuevos negocios. La evidencia procedente de los diferentes informes GEM muestra que los individuos con mayor miedo al fracaso presentan una probabilidad significativamente menor de iniciar un negocio, incluso cuando perciben oportunidades emprendedoras (Arenius & Minniti, 2005). Asimismo, revisiones recientes concluyen que el miedo al fracaso constituye uno de los principales factores inhibidores del comportamiento emprendedor y afecta tanto a la intención de emprender como a la puesta en marcha efectiva del negocio (Cacciotti & Hayton, 2015).[1]

Cuando se pregunta a la población aragonesa sobre este temor, el 55,4 % considera el miedo al fracaso como un obstáculo importante. Sin embargo, este porcentaje disminuye al 35,9 % entre los involucrados en el emprendimiento y aumenta al 58,8 % entre los no involucrados. Existe, por tanto, una diferencia de casi 23 puntos porcentuales entre ambos grupos, lo que sugiere que los emprendedores suelen ser, por lo general, aquellos capaces de superar este miedo.

Finalmente, el proyecto GEM también pregunta a los encuestados si conocen a otras personas que han emprendido recientemente, un factor relevante en el proceso emprendedor, ya que el contacto con otros emprendedores facilita apoyo, referencias y consejos durante la creación de una empresa. En Aragón, el 51,6 % de la población afir-

ma conocer a alguien que haya emprendido recientemente. Este porcentaje asciende al 57,7 % entre quienes están involucrados en el emprendimiento y se sitúa en el 50,5 % entre los no involucrados, una diferencia de alrededor de 7 puntos porcentuales. En los datos de 2024, esta brecha superaba los 30 puntos, de modo que la distancia entre ambos grupos se ha reducido de forma notable respecto al año anterior, aunque se mantiene el patrón general: quienes emprenden suelen tener mayor contacto con otros emprendedores.

Figura 1.1 Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender en 2025



Una vez analizadas las percepciones de la población aragonesa en 2025, la Figura 1.2 muestra la evolución de estas percepciones a lo largo de los últimos cinco años. En ella se observa que la percepción de oportunidades para emprender en un futuro próximo alcanza en 2025 el 45,5 %, el valor más alto de toda la serie. Este dato supone un incremento muy significativo respecto a 2024 (33,6 %) porcentaje que ya se situaba por encima de la media de los años precedentes.

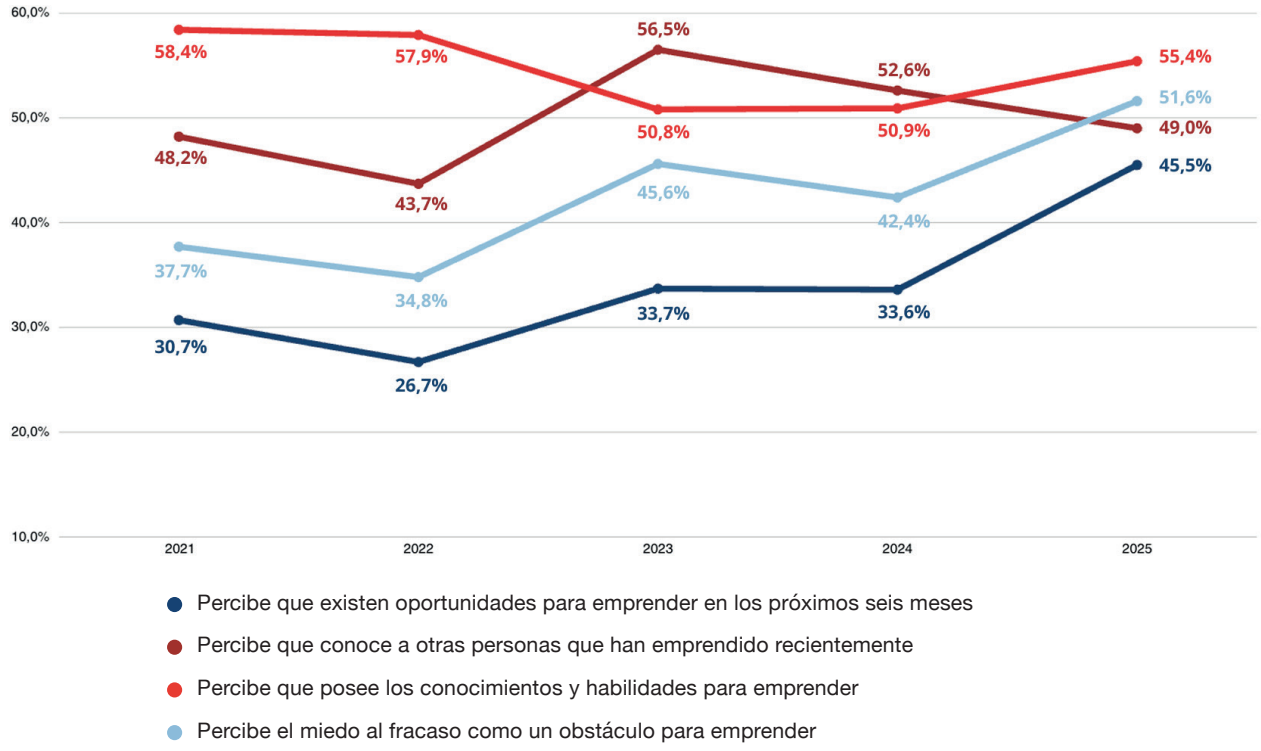
En cuanto a la percepción de poseer los conocimientos y habilidades para emprender, en 2025 se sitúa en el 49,0 %, lo que supone un ligero descenso respecto a 2024 (52,6 %) y al máximo alcanzado en 2023 (56,5 %). Aun así, cerca de la mitad de la población aragonesa continúa considerando que dispone de las capacidades necesarias para emprender, manteniéndose este indicador en niveles relativamente elevados dentro de la serie histórica.

Respecto al miedo al fracaso como obstáculo para emprender, en 2025 aumenta hasta el 55,4 %, tras un período de relativa estabilidad en torno al 51 %. En la medida en que este indicador condiciona de forma importante la decisión de emprender, este repunte devuelve el indicador a valores similares a los observados antes de 2023, después de dos años de un comportamiento favorable.

Por último, la proporción de población que conoce a personas que han emprendido recientemente asciende en 2025 al 51,6 %, el valor más alto de los últimos cinco años. Este porcentaje mejora notablemente respecto a 2024 (42,4 %) y se sitúa muy por encima de los niveles de 2022 (34,8 %). Dado que el contacto con otros emprendedores facilita apoyo, referencias y aprendizaje, este incremento constituye un elemento favorable para el dinamismo emprendedor en la región.

En conjunto, los datos de 2025 muestran una mejora significativa en la percepción de oportunidades y un aumento del contacto con emprendedores recientes, mientras que los indicadores relativos a habilidades y miedo al fracaso presentan una evolución más moderada. El balance general apunta a un entorno perceptivo más favorable al emprendimiento en Aragón, impulsado especialmente por la fuerte recuperación en la identificación de oportunidades.

Figura 1.2 Evolución de la percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender



En los últimos años, el informe GEM ha destacado la existencia de diferencias en la percepción según el sexo de los entrevistados. La investigación en emprendimiento generalmente muestra que los hombres suelen tener un comportamiento más emprendedor que las mujeres. Sin embargo, esta tendencia no se ha venido observando en la población aragonesa durante los últimos años. Analizar las percepciones de ambos colectivos puede ayudar a explicar estas diferencias y la información contenida en la Figura 1.3 resulta útil para ello.

En relación con la percepción de oportunidades para emprender entre la población involucrada en el proceso emprendedor, las diferencias entre hombres y mujeres son

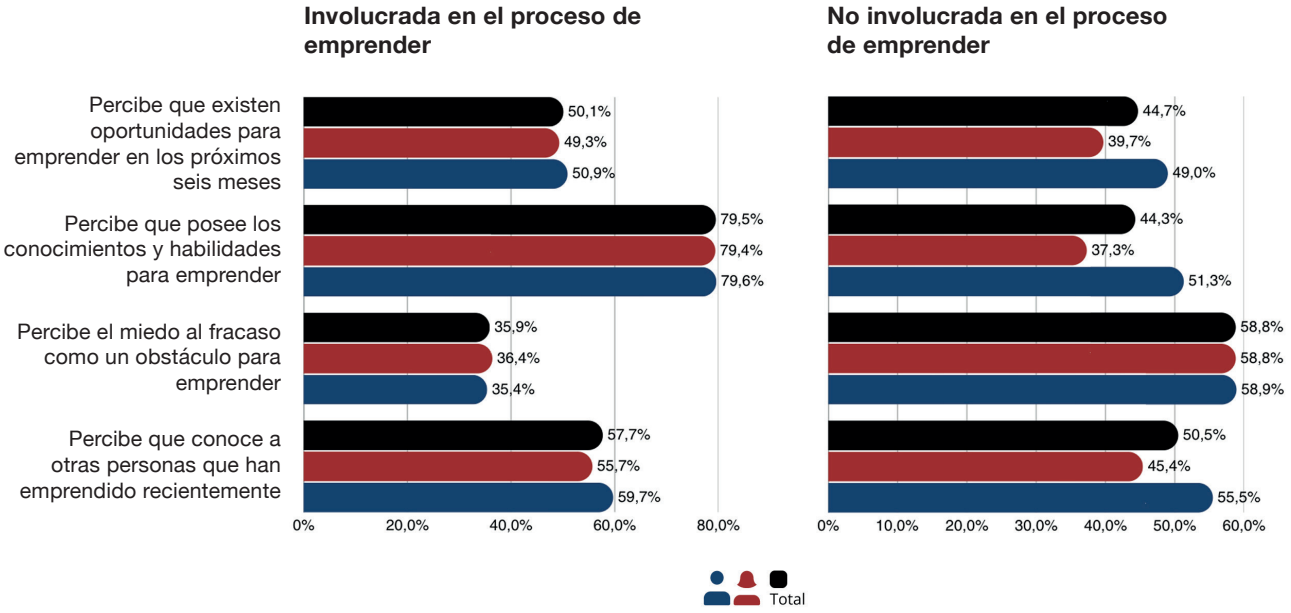
muy reducidas (50,9 % y 49,3 %, respectivamente). Sin embargo, entre la población no involucrada, los hombres perciben mayores oportunidades que las mujeres (49,0 % frente a 39,7 %), lo que sugiere una brecha más marcada en este grupo.

Respecto a la percepción de poseer los conocimientos y habilidades necesarias, entre las personas involucradas en el proceso emprendedor los porcentajes de hombres y mujeres son prácticamente iguales (79,6 % en hombres y 79,4 % en mujeres). En cambio, entre la población no involucrada la diferencia es notable: el 51,3 % de los hombres considera que dispone de estas capacidades, frente al 37,3 % de las mujeres, lo que puede indicar que las mujeres son más exigentes al evaluar sus propias habilidades para la creación de una empresa.

En cuanto al miedo al fracaso como obstáculo para emprender, entre la población involucrada los porcentajes son prácticamente idénticos (35,4 % en hombres y 36,4 % en mujeres), mientras que entre quienes no lo están, el miedo al fracaso es elevado en ambos grupos y muy similar (58,9 % en hombres y 58,8 % en mujeres). Estos datos sugieren que este factor afecta de manera generalizada a la población no emprendedora, sin diferencias relevantes por sexo.

Finalmente, al analizar el conocimiento de otras personas que han emprendido recientemente, el patrón de este año muestra diferencias por sexo en ambos grupos. Entre la población involucrada en el proceso emprendedor, los hombres presentan un porcentaje algo superior a las mujeres (59,7 % frente a 55,7 %). En la población no involucrada ocurre lo mismo: el 55,5 % de los hombres afirma conocer a personas que han emprendido recientemente, frente al 45,4 % de las mujeres, resultado que mantiene la tendencia observada en 2024 entre la población no emprendedora.

Figura 1.3 Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender desde la perspectiva de género en 2025



1.2. Posicionamiento de Aragón en el plano nacional con respecto a las variables clave relacionadas con los valores y aptitudes para emprender

En este apartado se compara la situación de Aragón con la de otras comunidades autónomas, lo que permite valorar de forma relativa las percepciones relacionadas con la creación de empresas. La Figura 1.4 presenta esta información, donde el color verde representa a la Comunidad Autónoma de Aragón y el rojo, la media de España.

Si observamos la percepción de existencia de oportunidades de negocio, Aragón se encuentra en una buena posición, con un 45,5 %, valor superior a la media española (41,9 %). Islas Baleares presenta el porcentaje más alto, seguida de Cataluña. En el extremo opuesto, Asturias registra el valor más bajo, seguida de Castilla y León y Cantabria.

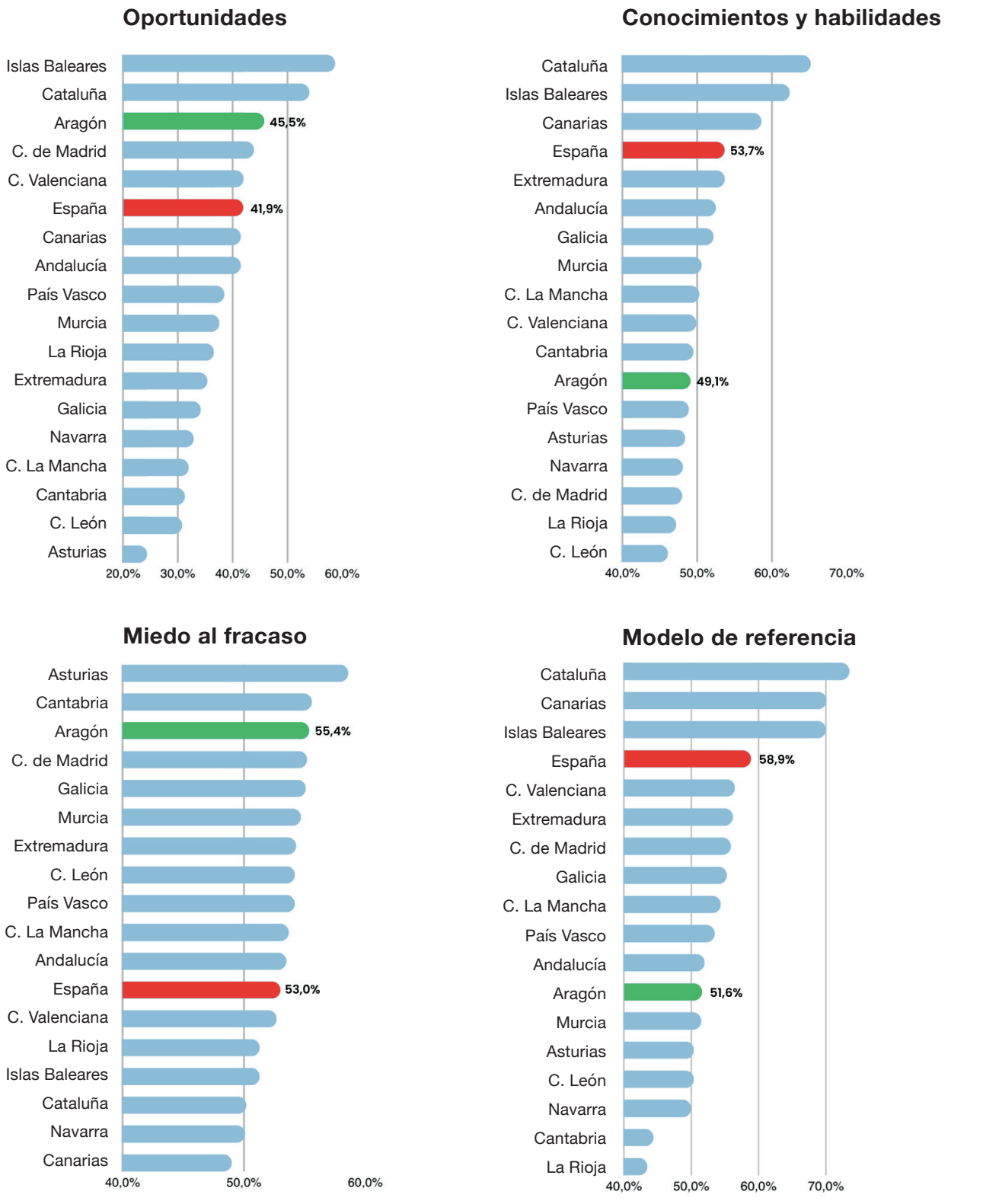
Respecto a la percepción de poseer los conocimientos y habilidades necesarias para emprender, Aragón alcanza un 49,1 %, situándose por debajo de la media española (53,7 %). En el conjunto de comunidades autónomas, Aragón aparece en una posición media-baja, lejos de los valores más elevados, encabezados por Cataluña. En el extremo inferior se sitúan Castilla y León y La Rioja, con los porcentajes más reducidos.

En cuanto a la valoración del miedo al fracaso como obstáculo para emprender, Aragón registra un 55,4 %, un valor superior al de la media española (53 %). Las comunidades autónomas con mayor miedo al fracaso son Asturias y Cantabria. Las regiones con menor miedo al fracaso son Canarias, Navarra y Cataluña.

Finalmente, en relación con los modelos de referencia (porcentaje de personas que conocen a otros emprendedores), Aragón se encuentra en la parte baja de la tabla con un 51,6 %, y por debajo de la media nacional del 58,9 %. Cataluña lidera este indicador, seguida de Canarias e Islas Baleares. En el extremo opuesto, encontramos a Cantabria y La Rioja.

En términos generales, Aragón se encuentra en una situación más favorable en relación con la media española en la percepción de oportunidades, al contrario de lo que ocurre en la posesión de conocimientos y habilidades, en el miedo al fracaso y en la existencia de modelos de referencia.

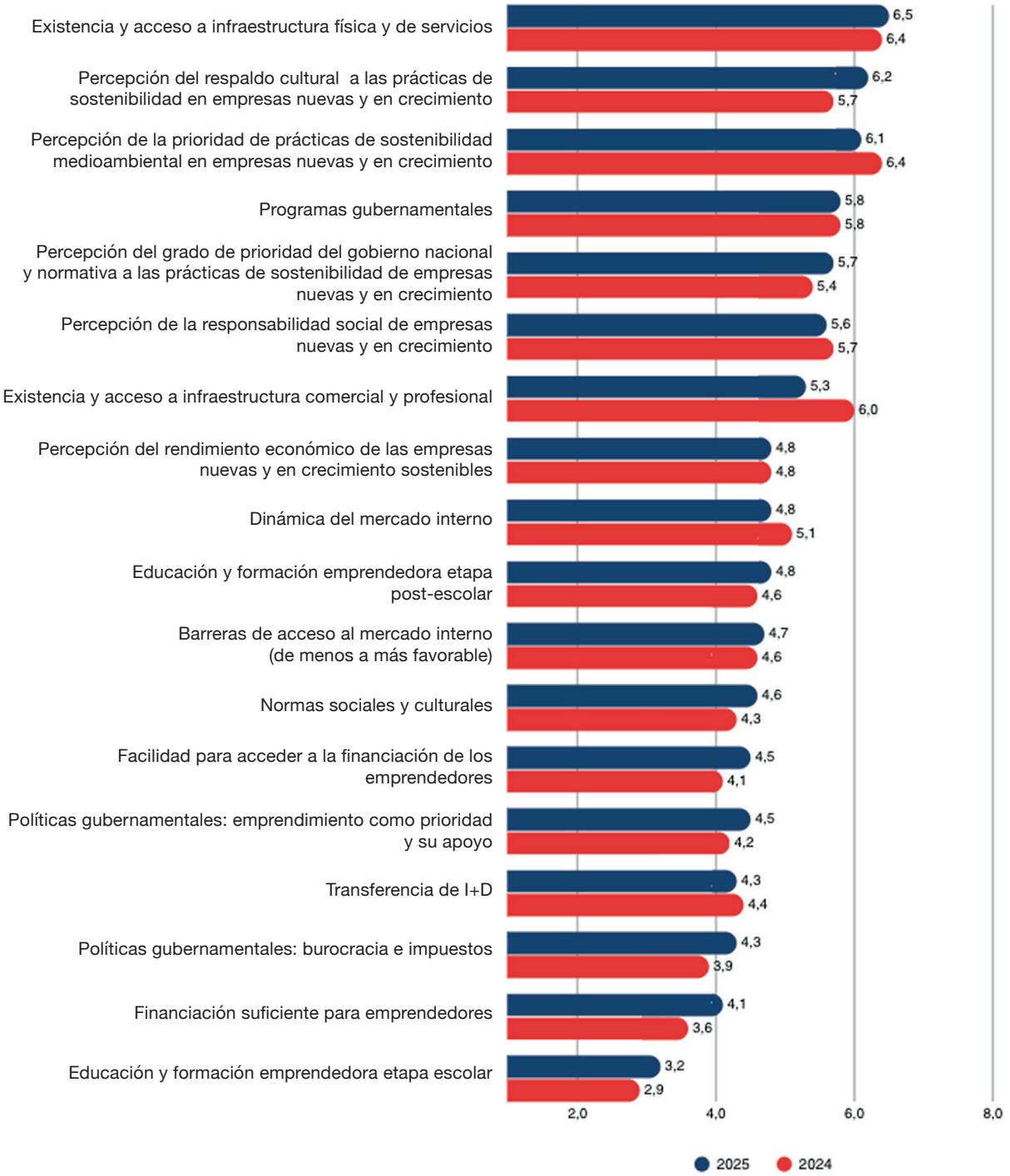
Figura 1.4 Percepción de valores y aptitudes para emprender de la población aragonesa en comparación con la de otras comunidades autónomas



1.3. El ecosistema emprendedor: la percepción de los expertos

La Figura 1.5 muestra la valoración media que los expertos entrevistados hacen de los factores del entorno que influyen en el proceso emprendedor. De los dieciocho factores evaluados, hay 11 que no superan el aprobado en la escala de 0 a 10 propuesta y, entre ellos, algunos tienen valoraciones claramente bajas. Es el caso de la educación y formación emprendedora en la etapa escolar, el acceso a la financiación para emprender, la burocracia e impuestos asociados a la actividad emprendedora, y la transferencia de I+D. En el lado positivo, destacan el acceso a la infraestructura física y de servicios y la existencia y acceso a la infraestructura comercial y profesional. También son aspectos bien valorados los programas gubernamentales y los indicadores vinculados a la sostenibilidad.

Figura 1.5 Valoración de los expertos: factores del entorno

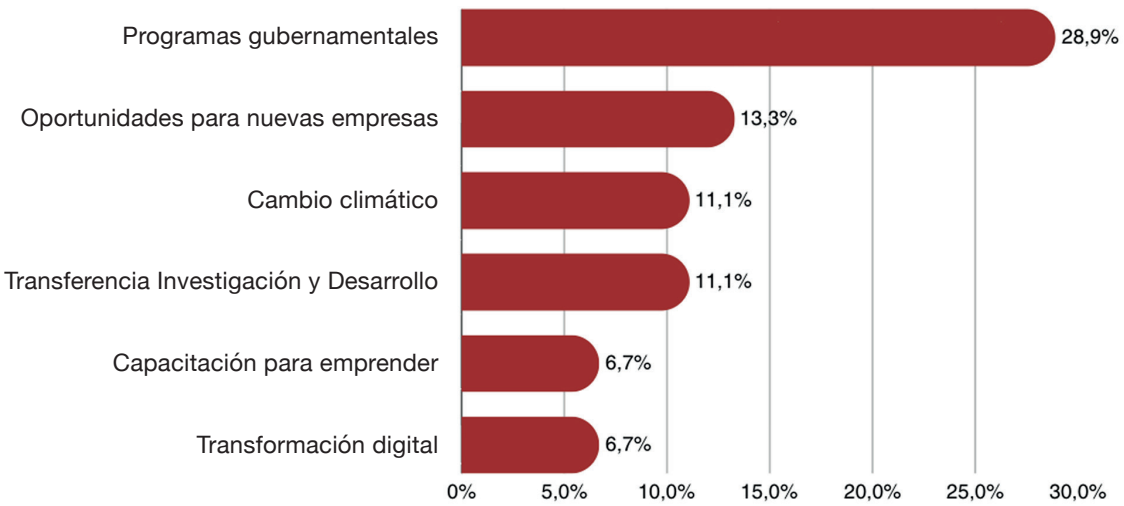


1.4 Análisis de los apoyos y recomendaciones a la actividad emprendedora en Aragón

Los expertos entrevistados también contribuyen al informe GEM a través de preguntas abiertas relacionadas con las condiciones del entorno específico que influyen en la actividad emprendedora. A continuación, se presentan las opiniones de estos expertos relativas a los principales apoyos que actúan como impulsores de esta actividad y las recomendaciones para mejorar el contexto para emprender en Aragón.

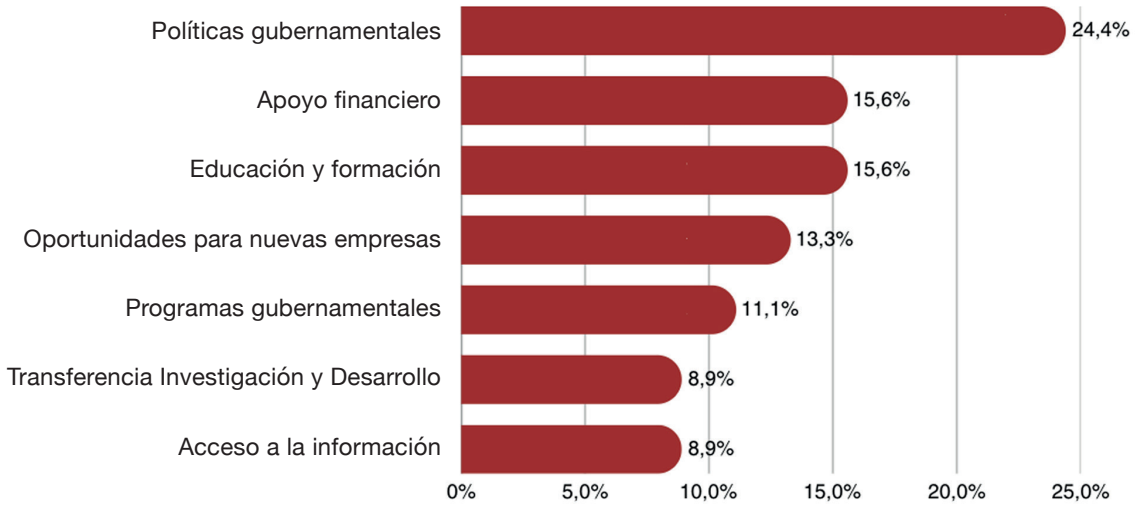
La Figura 1.6 muestra las valoraciones de los expertos sobre su percepción de los apoyos a la actividad emprendedora. Se pone de manifiesto que los expertos entienden que las principales fuentes de apoyo son, en primer lugar, los programas gubernamentales, aspecto destacado por un 28,9 % de los entrevistados y, en segundo lugar, la existencia de buenas oportunidades, que es destacado por un 13,3 % de los expertos. Por debajo se encuentran el cambio climático y la transferencia de I+D, mencionadas por un 11,1 %, y, en cuarto lugar, la capacitación para emprender y la transformación digital, ambas referidas por un 6,7 % de los expertos.

Figura 1.6 Percepción de los apoyos a la actividad emprendedora en Aragón en 2025



Una de las aportaciones de más valor es la reflexión sobre las recomendaciones de los expertos para mejorar el contexto emprendedor en Aragón. La Figura 1.7 recoge estas propuestas y la importancia relativa que les atribuyen. Los entrevistados señalan principalmente las políticas gubernamentales como el factor prioritario, concentrando el 24,4 % de las menciones. A continuación, y a cierta distancia, se sitúan el apoyo financiero y la educación y formación, ambos con un 15,6 %. También destacan las oportunidades para las nuevas empresas (13,3 %) y los programas gubernamentales (11,1 %), que siguen siendo áreas señaladas como relevantes para fortalecer el ecosistema emprendedor. En un nivel inferior aparecen la transferencia de I+D y la provisión de información (8,9 %), que, aunque menos mencionadas, continúan siendo consideradas dimensiones necesarias para mejorar el entorno.

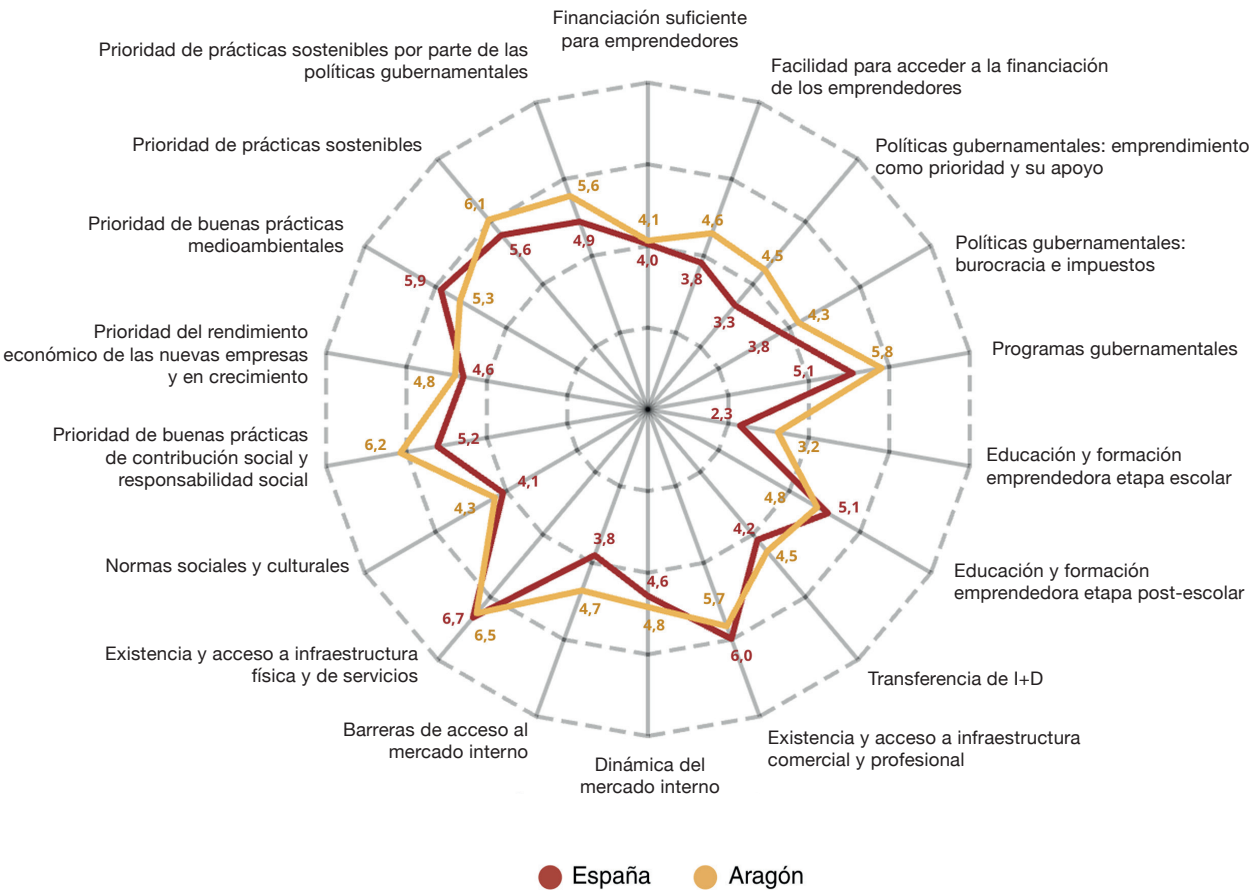
Figura 1.7 Percepción de las recomendaciones a la actividad emprendedora en Aragón en 2025



1.5. Situación relativa de Aragón en cuanto a las principales condiciones del entorno

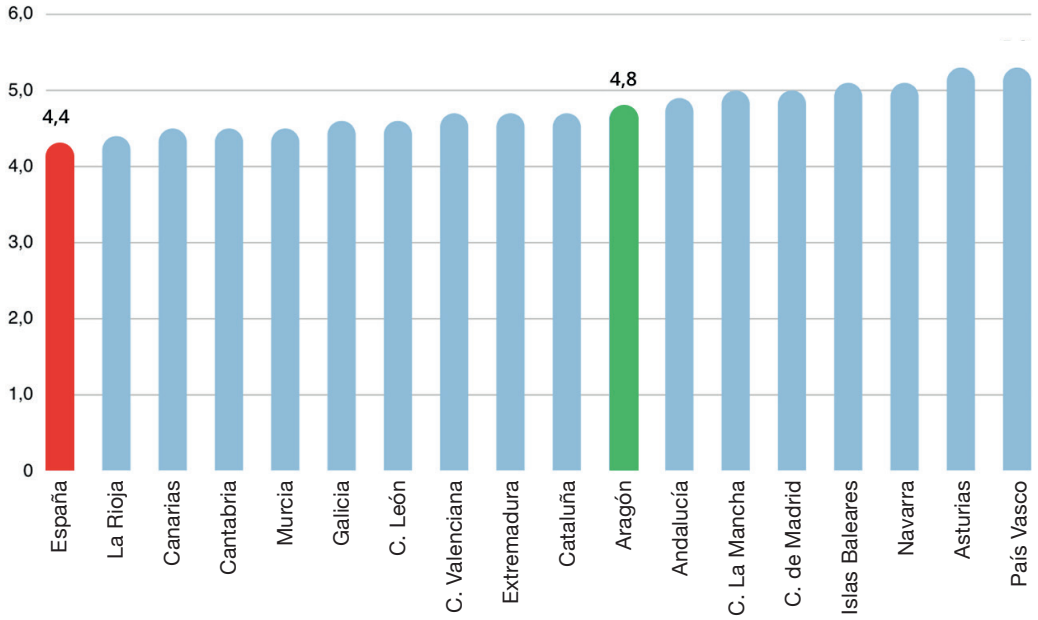
La Figura 1.8 resume la posición relativa de las valoraciones que hacen los expertos aragoneses en relación con sus homólogos en España. En la figura se observa cómo Aragón presenta unos valores medios por encima del promedio nacional en la mayoría de los factores analizados, aunque no en todos. Entre ellos, destacan especialmente los programas gubernamentales, la responsabilidad social de las empresas nuevas y en crecimiento y la prioridad que el gobierno otorga a las prácticas de sostenibilidad, ámbitos en los que Aragón se sitúa claramente por encima del promedio nacional. También sobresalen la política gubernamental orientada al emprendimiento, la dinámica del mercado interno y la prioridad concedida a las buenas prácticas de contribución social, donde la comunidad vuelve a mostrar una posición más favorable que la media del país. Las excepciones se observan en la educación y la formación emprendedora post-escolar, la infraestructura comercial y profesional, la infraestructura física y de servicios y la prioridad de buenas prácticas medioambientales.

Figura 1.8 Posición de Aragón respecto a España en cuanto al promedio de los factores del entorno valorado por los expertos



A modo de conclusión, la Figura 1.9 muestra los resultados del Índice de Contexto de Emprendimiento Nacional (NECI), que se calcula como promedio de los 18 indicadores analizados en la Figura 1.5. Este índice permite comparar de forma global las condiciones del entorno para emprender en Aragón respecto al conjunto del país. Según este indicador, el ecosistema emprendedor aragonés se sitúa en 2025 por encima de la media nacional, ocupando una posición intermedia dentro del conjunto de comunidades autónomas. Las regiones mejor valoradas en esta edición son Asturias, Navarra, Islas Baleares y País Vasco que encabeza la clasificación.

Figura 1.9 Comparativa regional del índice NECI



Capítulo 2

El proceso emprendedor

Para comprender en profundidad la actividad emprendedora en Aragón durante el año 2025, es necesario analizar el proceso emprendedor en todas sus fases: desde la intención de emprender, recogida a través del emprendimiento potencial, hasta la puesta en marcha efectiva de iniciativas nacientes y nuevas, su consolidación y, en algunos casos, el abandono o cierre de la actividad. Este capítulo ofrece una lectura integrada de estos indicadores, combinando la evolución temporal en Aragón con la comparación nacional e internacional.

El indicador central del capítulo es la Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA, según sus iniciales en inglés), que mide el porcentaje de población adulta de 18 a 64 años implicada en iniciativas emprendedoras de menos de 42 meses. Este indicador se descompone en iniciativas nacientes, correspondientes a proyectos en proceso de puesta en marcha que aún no han generado ingresos ni salarios durante más de tres meses, y las iniciativas nuevas, que ya han iniciado su actividad económica y se encuentran en una etapa de consolidación que abarca hasta los 42 meses de operación.

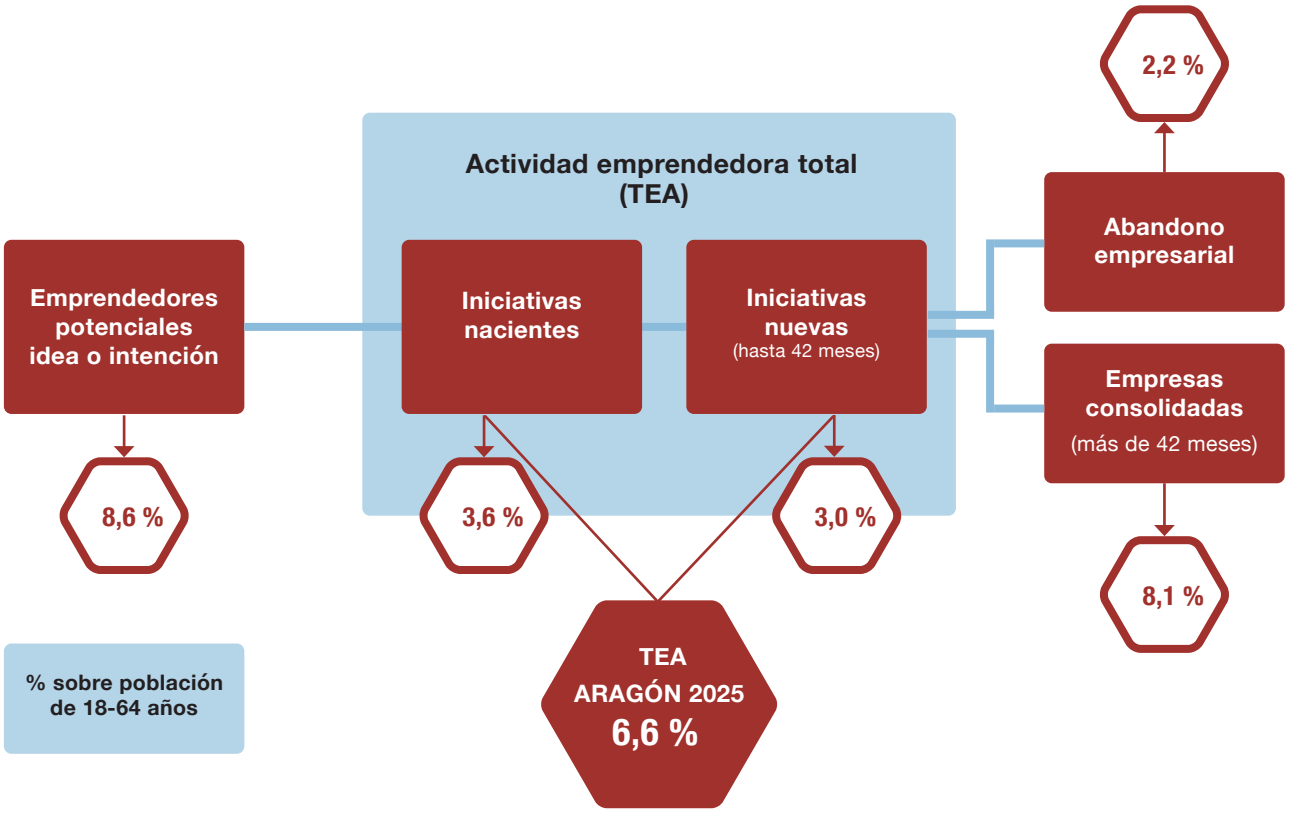
Junto a la TEA se analizan los emprendedores potenciales, las empresas consolidadas y las actividades abandonadas, con el objetivo de valorar no solo la capacidad de creación empresarial, sino también la continuidad y estabilidad del ecosistema emprendedor aragonés.

2.1. Indicadores del proceso emprendedor

Tal y como reflejan las cifras del proceso emprendedor en Aragón en 2025 (Figura 2.1), el 8,6 % de la población adulta declara tener intención de emprender en los próximos años, lo que constituye la base potencial del ecosistema. La actividad emprendedora total (TEA) alcanza el 6,6 %, resultado de un 3,6 % de iniciativas nacientes y un 3,0 % de iniciativas nuevas. Este desglose muestra que la fase naciente sigue teniendo un peso ligeramente superior, aunque la diferencia con las iniciativas nuevas es reducida, lo que sugiere una cierta continuidad entre la puesta en marcha y los primeros meses de actividad.

El gráfico también muestra que el 8,1 % de la población adulta está involucrada en empresas consolidadas, es decir, negocios con más de 42 meses de vida. Este dato es relevante porque supera al TEA y refleja la existencia de un tejido empresarial ya asentado en la región. Por su parte, el abandono empresarial se sitúa en el 2,2 %, una cifra que debe interpretarse junto con el dato de cierres reales presentado en la figura siguiente, ya que una parte de las actividades abandonadas continúa funcionando bajo otra titularidad.

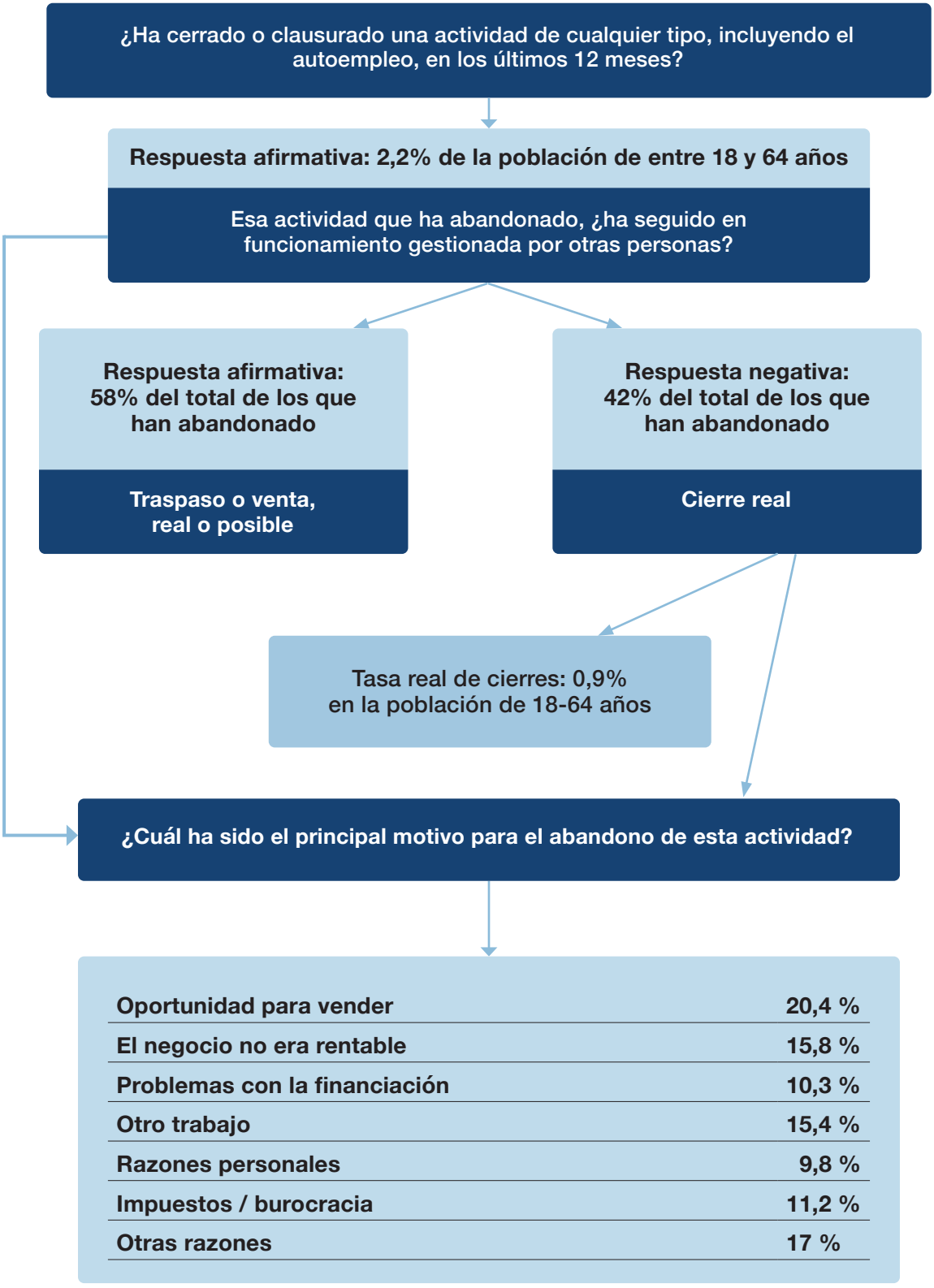
Figura 2.1 Proceso emprendedor



La Figura 2.2 permite matizar el significado del abandono empresarial. Aunque el 2,2 % de la población adulta declara haber abandonado una actividad en los últimos doce meses, no todos estos abandonos implican la desaparición del negocio. De hecho, el 58 % de las actividades abandonadas sigue en funcionamiento bajo la gestión de por otras personas, mientras que el 42 % restante sí supone un cierre real. Como resultado, la tasa efectiva de cierres se sitúa en el 0,9 % de la población de 18 a 64 años, claramente inferior al indicador general de abandono.

En cuanto a los motivos principales, destaca la oportunidad para vender, mencionada por el 20,4 % de quienes abandonan, seguida de la falta de rentabilidad del negocio (15,8 %) y los problemas de financiación (10,3 %). Este patrón resulta interesante porque introduce una lectura menos negativa del abandono: una parte relevante responde a procesos de venta o traspaso, no únicamente a fracaso empresarial. No obstante, la falta de rentabilidad y las dificultades financieras siguen siendo señales de fragilidad que conviene atender, especialmente en las fases tempranas del proceso emprendedor.

Figura 2.2 Desglose de la tasa de abandono de iniciativas empresariales en la población con edad entre 18 y 64 años (2025)



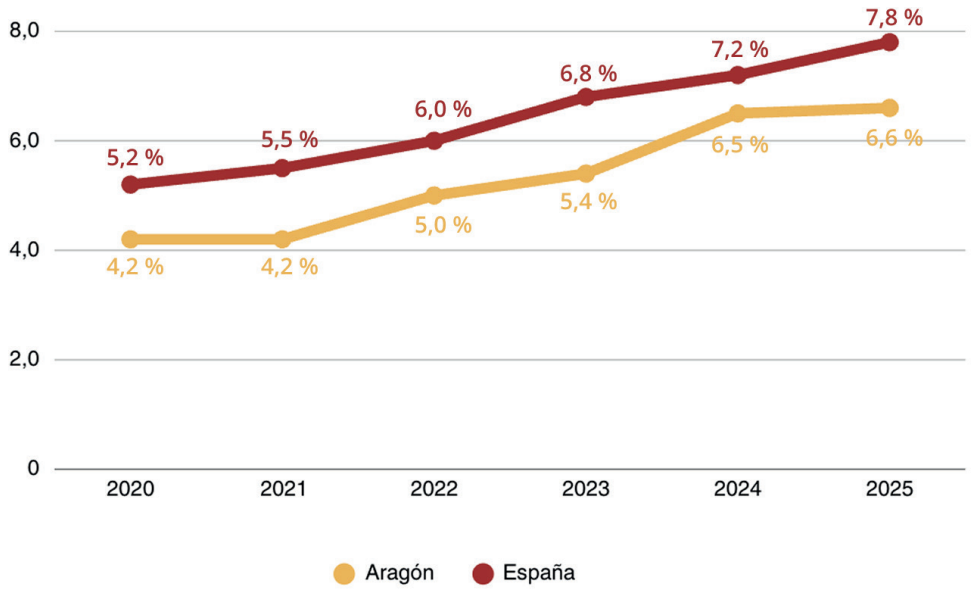
2.2. Dinámica de la actividad emprendedora

Este epígrafe analiza la evolución reciente de los principales indicadores del proceso emprendedor en Aragón. La lectura conjunta de la TEA, el emprendimiento potencial, las empresas consolidadas y los abandonos permite valorar si el ecosistema avanza únicamente en creación de nuevas iniciativas o si, además, mejora en términos de consolidación y supervivencia empresarial. En 2025, los datos muestran un escenario de crecimiento moderado de la actividad emprendedora, recuperación de la consolidación y reducción del abandono respecto al año anterior.

La Figura 2.3 muestra que la TEA en Aragón mantiene en 2025 la senda ascendente de los últimos años, aunque con menor intensidad que en el ejercicio anterior. Tras situarse en el 4,2 % en 2020 y 2021, la tasa aumentó hasta el 5,0 % en 2022, el 5,4 % en 2023 y el 6,5 % en 2024. En 2025 alcanza el 6,6 %, lo que supone el valor más alto de la serie reciente, aunque el incremento respecto a 2024 es muy reducido, de apenas una décima. Este comportamiento sugiere una estabilización del dinamismo emprendedor después del fuerte avance registrado el año anterior.

La comparación con España muestra que Aragón continúa por debajo de la media nacional. En 2025, España alcanza una TEA del 7,8 %, frente al 6,6 % aragonés, lo que supone una diferencia de 1,2 puntos porcentuales. Esta brecha es mayor que la observada en 2024, cuando la distancia era de 0,7 puntos (6,5 % en Aragón y 7,2 % en España). Por tanto, aunque Aragón mejora ligeramente en términos absolutos, el conjunto nacional avanza con más fuerza.

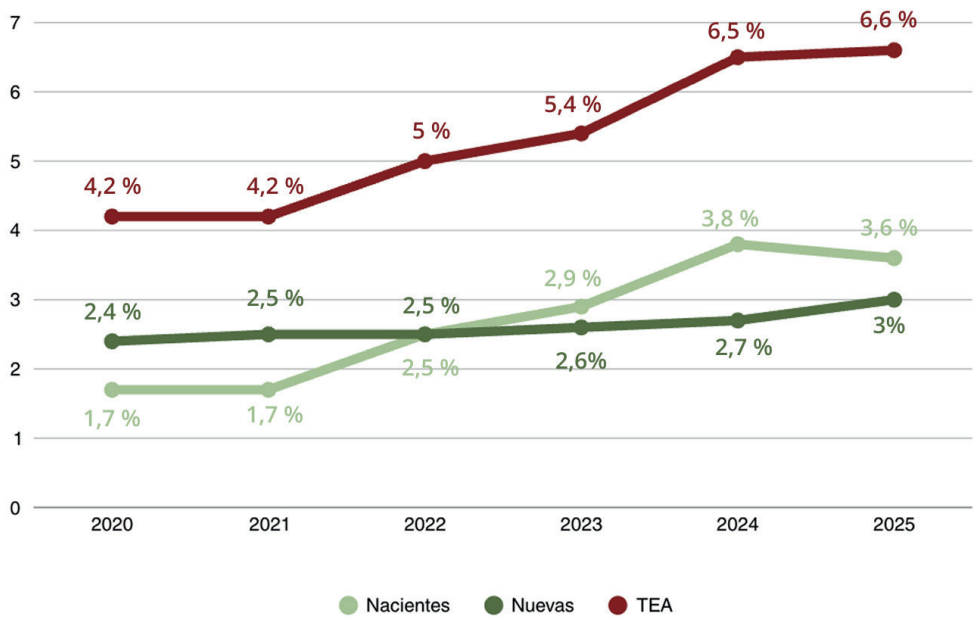
Figura 2.3 Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) 2020-2025. Evolución



La Figura 2.4 descompone la TEA aragonesa entre iniciativas nacientes y nuevas. En 2025, las iniciativas nacientes representan el 3,6 % de la población adulta, una cifra muy similar a la de 2024 (3,8 %) y claramente superior a los niveles de 2020 y 2021, cuando se situaban en torno al 1,7 %. Esta evolución confirma que la entrada de nuevos proyectos al ecosistema se mantiene en niveles elevados, aunque sin continuar el fuerte crecimiento observado entre 2022 y 2024.

Las iniciativas nuevas, por su parte, alcanzan el 3,0 % en 2025, frente al 2,7 % de 2024. Este aumento es especialmente positivo porque indica que una parte creciente de los proyectos supera la fase inicial y empieza a consolidar actividad económica. En conjunto, el hecho de que la TEA crezca hasta el 6,6 %, pese al ligero descenso de las iniciativas nacientes, se explica por el avance de las iniciativas nuevas, lo que apunta a una mejora moderada en la transición desde el arranque hacia las primeras etapas de funcionamiento.

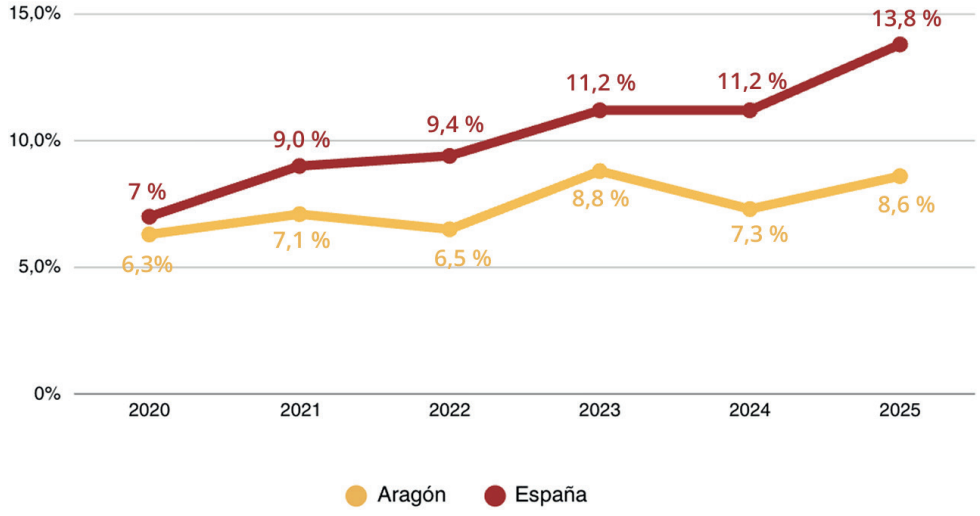
Figura 2.4 Tasa de Actividades Emprendedoras (TEA) 2020-2025. Evolución (%)



Respecto a la tasa de emprendimiento potencial (Figura 2.5), observamos que, en Aragón, este indicador aumenta del 7,3 % en 2024 al 8,6 % en 2025, recuperando parte del impulso perdido el año anterior y situándose cerca del máximo reciente de 2023 (8,8 %). Este dato refleja que la intención de emprender vuelve a fortalecerse en la región y que existe una reserva relevante de personas que podrían incorporarse al proceso emprendedor en los próximos años.

Sin embargo, la distancia con España sigue siendo considerable. La media nacional alcanza el 13,8 % en 2025, frente al 8,6 % de Aragón, lo que supone una brecha de 5,2 puntos porcentuales, en parte porque España también incrementa con fuerza su emprendimiento potencial respecto a 2024, cuando se situaba en el 11,2 %. La comparación sugiere que Aragón mejora, pero lo hace desde niveles más bajos y sin alcanzar el ritmo de crecimiento observado en el conjunto del país.

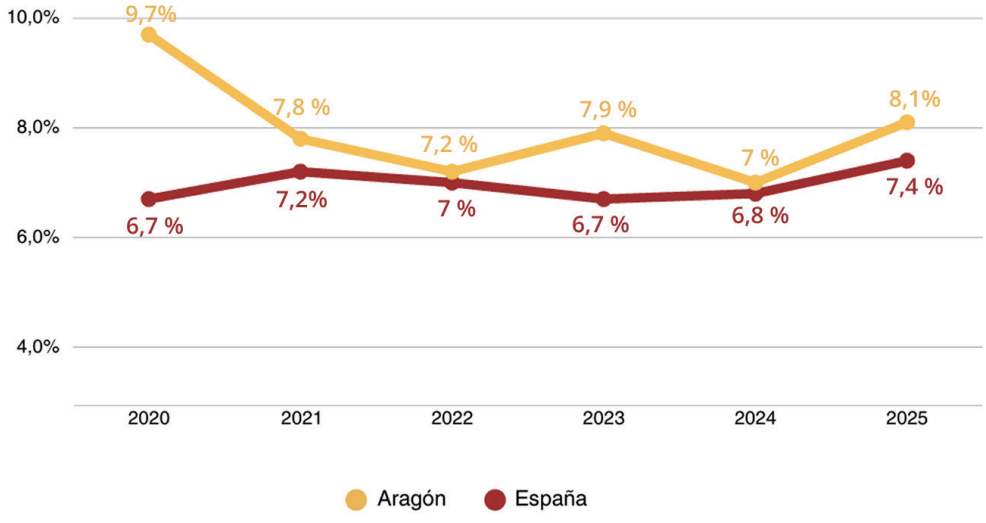
Figura 2.5 Tasa de emprendimiento potencial en Aragón y España. 2020-2025



Por su parte, la actividad empresarial consolidada muestra una recuperación clara en Aragón, según se observa en la Figura 2.6. En 2025, el 8,1 % de la población adulta está involucrada en la propiedad de empresas con más de 42 meses de vida, frente al 7,0 % registrado en 2024. Este aumento de 1,1 puntos porcentuales rompe la caída del año anterior y mantiene a Aragón por encima de la media española, que alcanza el 7,4 %.

Un análisis detallado de la serie correspondiente a los últimos años permite constatar cómo, con la excepción del valor atípico que se observa en 2020, el emprendimiento consolidado oscila en Aragón entre el 7 y el 8 %, siempre por encima de la media del país. Esta posición más favorable es relevante porque la consolidación empresarial es una señal clave de madurez del ecosistema: no basta con que aumente la creación de nuevas iniciativas, sino que estas deben ser capaces de mantenerse en el tiempo. En este sentido, la evolución del indicador transmite una señal de estabilidad.

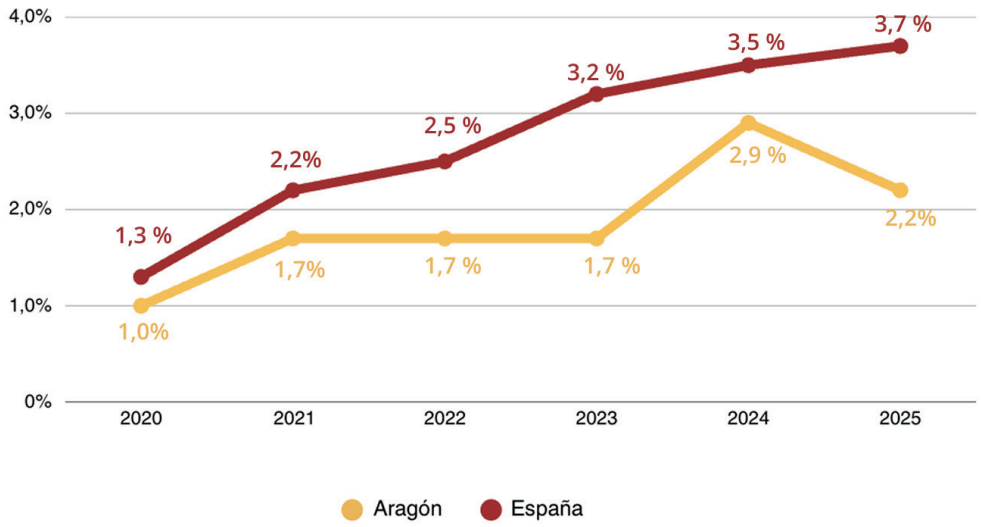
Figura 2.6 Tasa de adultos involucrados en actividades consolidadas en Aragón y España 2020-2025



En relación con el abandono de las empresas que operan en el mercado, la Figura 2.7 refleja un comportamiento favorable del indicador en este último ejercicio. Tras repuntar hasta el 2,9 % en 2024, la tasa de actividades abandonadas desciende en 2025 hasta el 2,2 %. Aunque todavía por encima del valor promedio de la serie histórica, el descenso respecto al año anterior sugiere una reducción de la rotación empresarial y una posible mejora de las condiciones de supervivencia de los proyectos.

La comparación con España refuerza esta lectura. Mientras Aragón reduce su abandono en 2025, la media nacional aumenta hasta el 3,7 %, desde el 3,5 % de 2024. La diferencia entre Aragón y España se amplía así hasta aproximadamente 1,5 puntos porcentuales. Este comportamiento contrasta con la situación de 2024, cuando Aragón también se situaba por debajo de la media española, pero con una tasa considerablemente más elevada que en ejercicios previos.

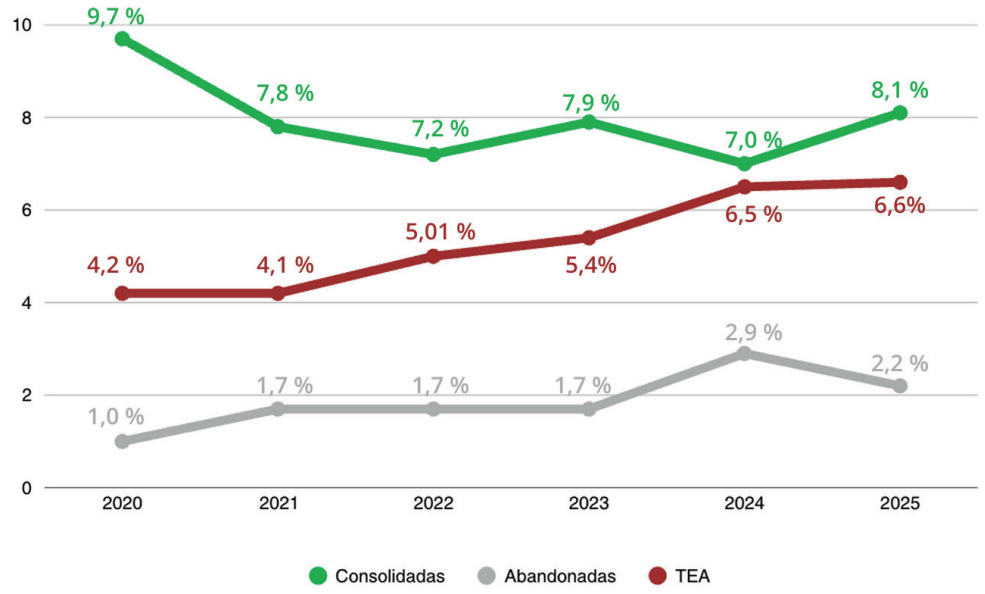
Figura 2.7 Tasa de actividades abandonadas en Aragón y España. 2020-2025



Finalmente, la Figura 2.8 proporciona una interpretación conjunta de las tres dimensiones básicas del proceso emprendedor: creación, consolidación y abandono. En 2025, la TEA alcanza el 6,6 %, las actividades consolidadas suben hasta el 8,1 % y las abandonadas descienden al 2,2 %. Esta combinación resulta más equilibrada que la observada en 2024, cuando la TEA creció hasta el 6,5 %, pero coincidió con un repunte del abandono hasta el 2,9 % y una caída del emprendimiento consolidado al 7,0 %.

El dato de 2025 apunta, por tanto, a una combinación más favorable de indicadores. La actividad emprendedora incipiente se mantiene en niveles altos, pero al mismo tiempo aumenta el peso de las empresas consolidadas y se reduce el abandono. Esta evolución sugiere que el proceso emprendedor aragonés no solo genera nuevas iniciativas, sino que también muestra mejores señales de continuidad. El reto sigue siendo transformar el interés emprendedor y las iniciativas nacientes en proyectos sostenibles y con capacidad de crecimiento.

Figura 2.8 Evolución del TEA y de las tasas de actividades consolidadas y abandonadas. 2020-2025



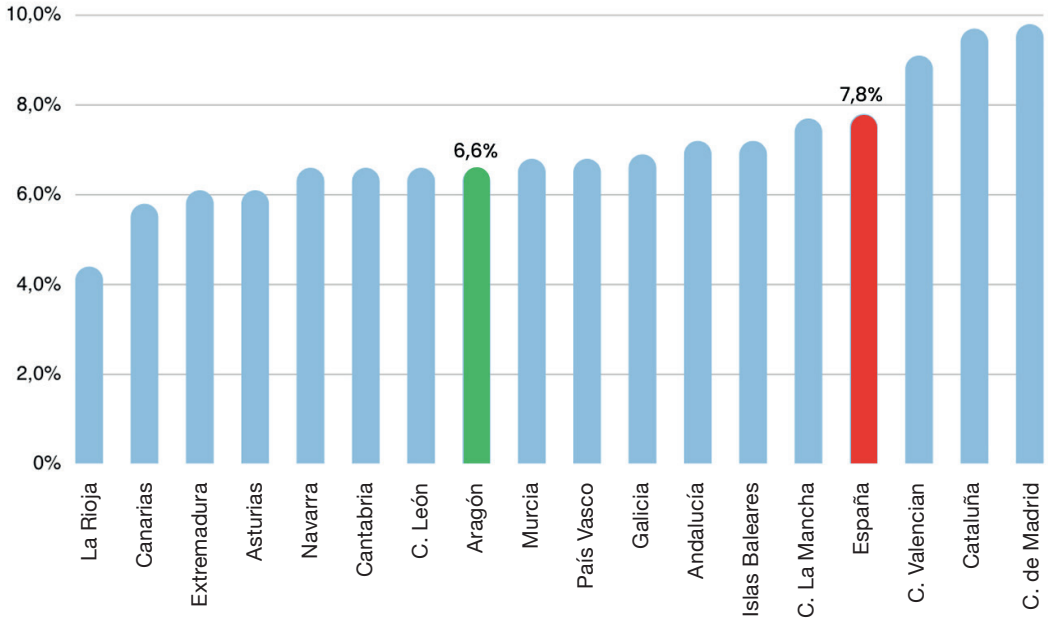
2.3. Perspectiva nacional e internacional

La comparación territorial permite situar los resultados de Aragón en un contexto más amplio. En este apartado, se analiza la posición relativa de la comunidad autónoma respecto al resto de regiones españolas y frente a distintos países europeos, tanto en actividad emprendedora reciente como en emprendimiento potencial, consolidación y abandono.

En términos generales, Aragón presenta en 2025 un perfil mixto, ya que se sitúa por debajo de la media española en TEA y emprendimiento potencial, pero muestra una posición más favorable en actividad consolidada y abandono real. Esta combinación sugiere que la región puede tener menor intensidad en la generación de nuevas vocaciones emprendedoras, pero una base empresarial relativamente sólida y una tasa de cierres contenida.

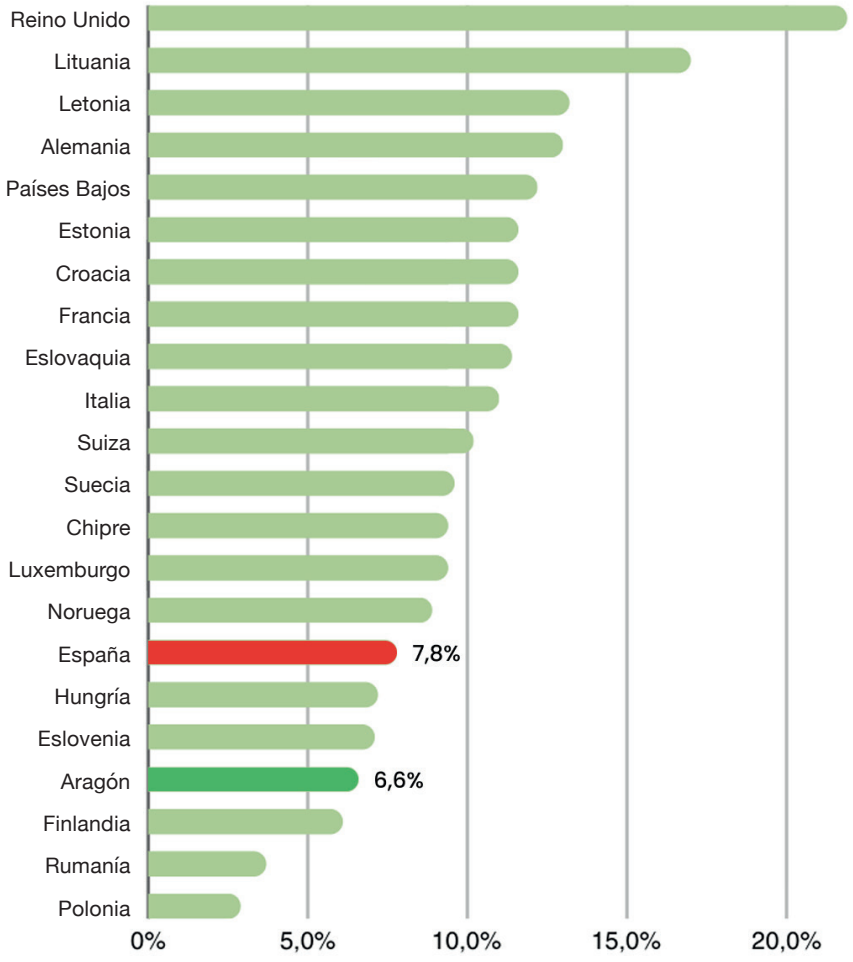
La Figura 2.9 sitúa la TEA de Aragón en el contexto autonómico. Con un 6,6 %, Aragón se ubica por debajo de la media española (7,8 %) y lejos de las comunidades con mayor actividad emprendedora, como Comunidad de Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana. También se sitúa por debajo de Castilla-La Mancha, Islas Baleares, Andalucía, Galicia, País Vasco y Murcia. No obstante, Aragón supera a varias comunidades con menor dinamismo, como La Rioja, que registra el valor más bajo, Canarias, Extremadura, Asturias, Navarra, Cantabria y Castilla y León. En consecuencia, su posición puede definirse como intermedia dentro del conjunto autonómico.

Figura 2.9 Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en las regiones españolas



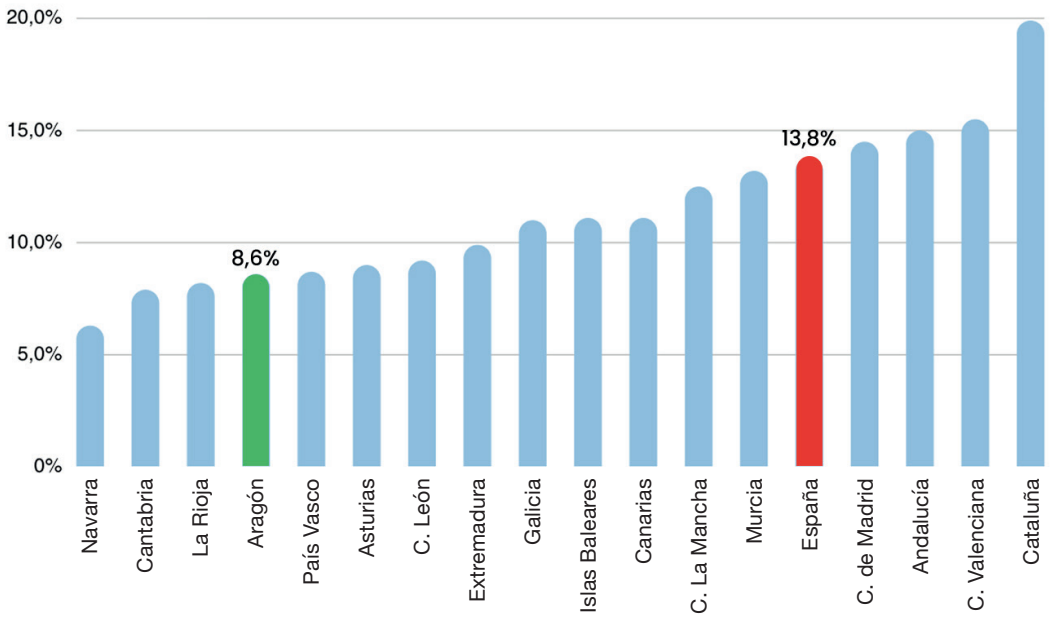
La comparación internacional que se muestra en la Figura 2.10 pone de manifiesto que Aragón ocupa una posición baja dentro del grupo de países europeos incluidos en el análisis. Con una TEA del 6,6 %, la región se sitúa por encima de Polonia (2,9 %), Rumanía y Finlandia, pero por debajo de países como Eslovenia o Hungría. La distancia con los países líderes, donde destaca Reino Unido con el 21,9 %, es muy amplia. Este posicionamiento internacional sugiere que la actividad emprendedora aragonesa alcanza niveles moderados en comparación con el entorno europeo.

Figura 2.10 Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en Aragón, España y otros países europeos (2025)



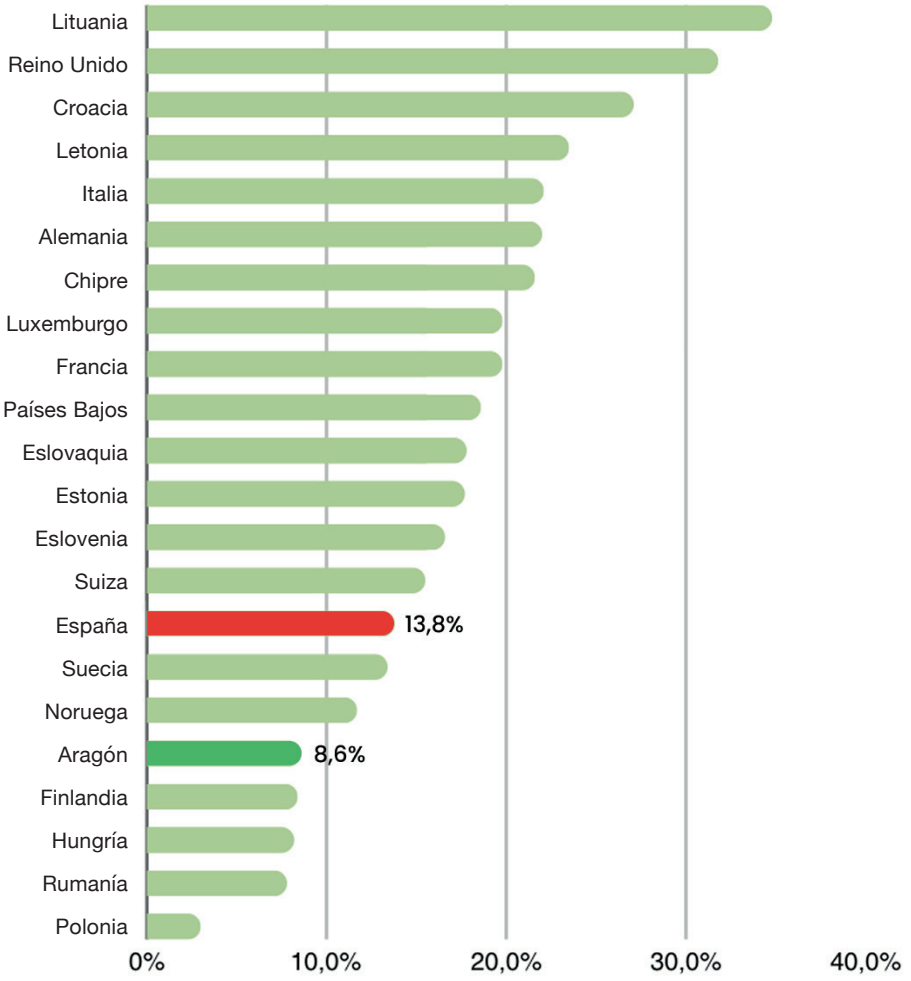
Si atendemos a la posición relativa de Aragón en relación con el emprendimiento potencial, la Figura 2.11 nos sitúa entre las comunidades con menos emprendedores potenciales, solo por encima de Navarra, Cantabria y La Rioja, mientras que queda por debajo de País Vasco, Asturias, Castilla y León o Extremadura y, especialmente, de las regiones más dinámicas en intención emprendedora. Cataluña lidera el ranking, seguida de Comunidad Valenciana, Andalucía y Comunidad de Madrid.

Figura 2.11 Porcentaje de emprendedores potenciales en la población española



La Figura 2.12 permite constatar que Aragón también se sitúa en la parte baja de la comparativa europea en emprendimiento potencial. Con un 8,6 %, la región se encuentra por encima de Polonia (3,0 %), Rumanía, Hungría y Finlandia, pero por debajo de Noruega, Suecia y de la media española (13,8 %). La diferencia con los países que encabezan la clasificación es muy amplia, especialmente con Lituania (34,8 %), Reino Unido y Croacia.

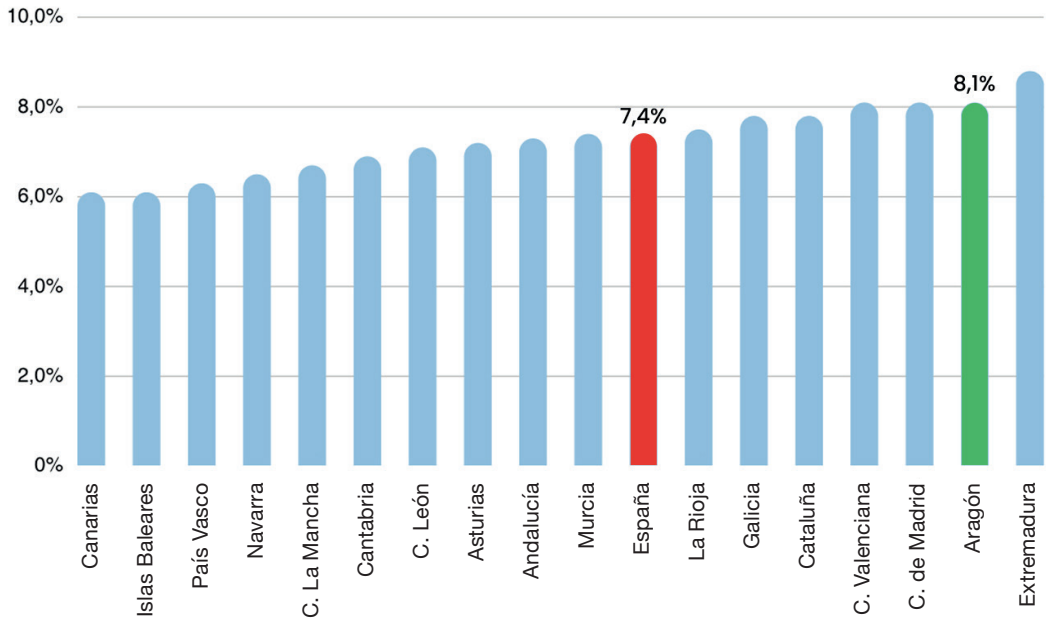
Figura 2.12 Porcentaje de emprendedores potenciales en la población de Aragón, en España y en otros países europeos (2025)



Los datos para la actividad empresarial consolidada (Figura 2.13) proporcionan una lectura más positiva para Aragón. En este indicador, la comunidad alcanza el 8,1 % y se sitúa por encima de la media española (7,4 %). Además, ocupa una de las posiciones más altas del ranking autonómico, solo por detrás de Extremadura. Aragón presenta valores ligeramente superiores a los de comunidades con un tejido empresarial fuerte como Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, o La Rioja.

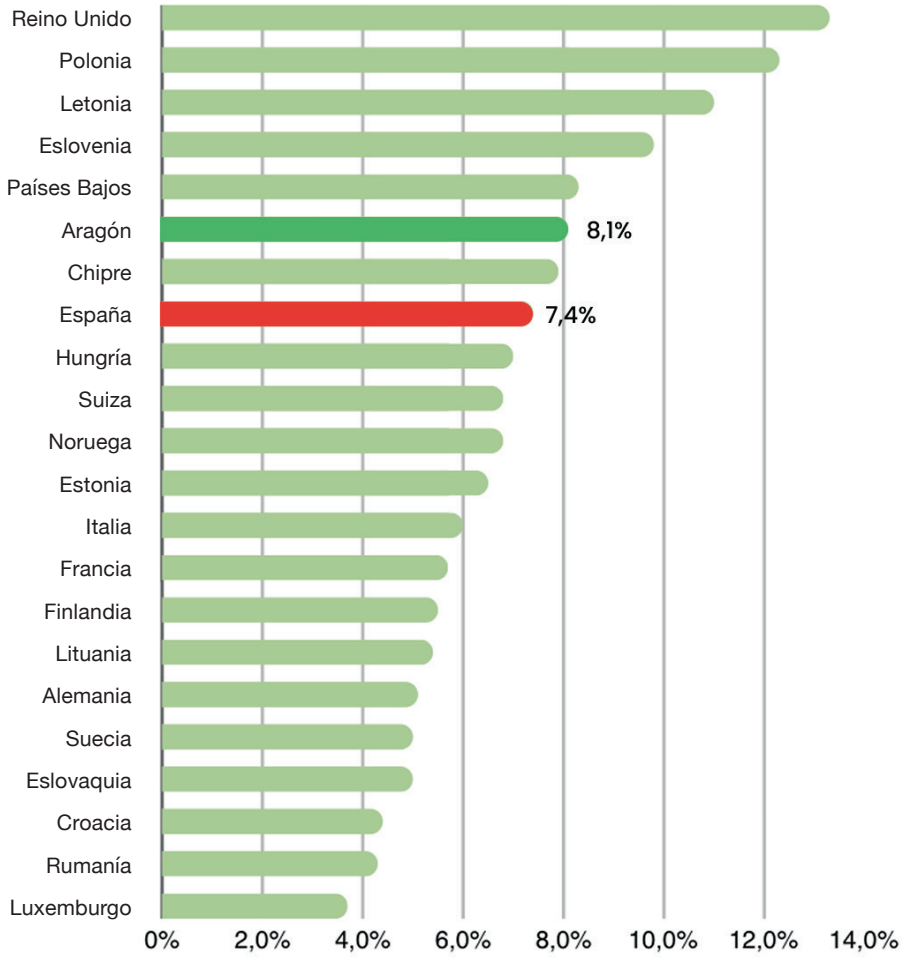
Este buen posicionamiento contrasta con la posición más modesta observada en TEA y emprendimiento potencial. Analizados conjuntamente, estos datos sugieren que Aragón, aunque no alcanza niveles de emprendimiento especialmente elevados, destaca por la resiliencia de sus empresas, que una vez creadas presentan tasas de supervivencia superiores al promedio nacional.

Figura 2.13 Actividad empresarial consolidada en las regiones españolas



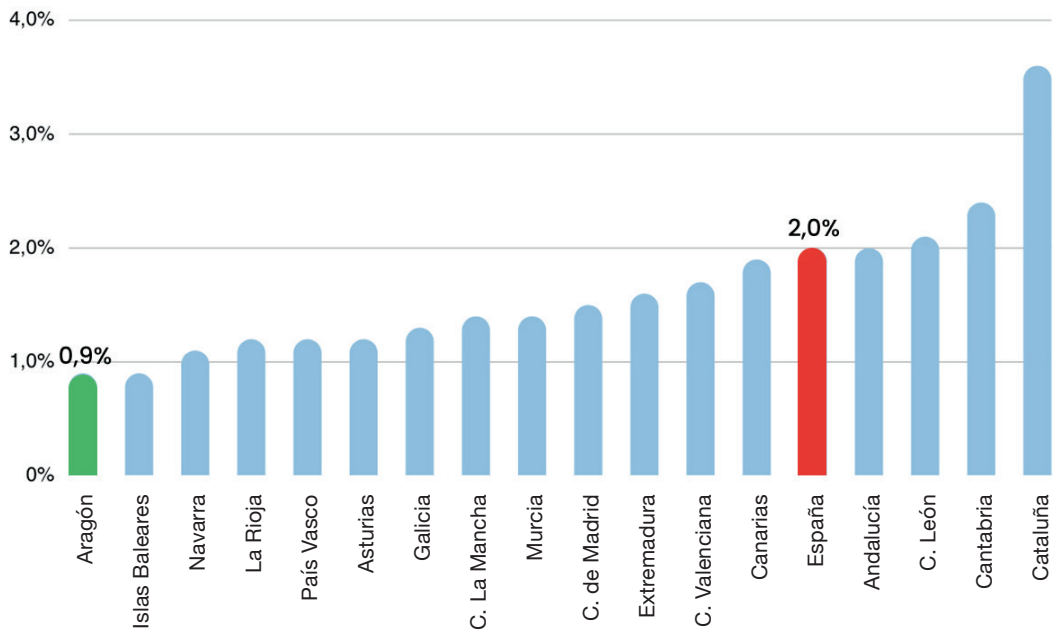
A nivel europeo (Figura 2.14), Aragón también se posiciona favorablemente, cuando se trata de valorar la actividad empresarial consolidada. Así, el 8,1 % de emprendimiento consolidado sitúa a la comunidad entre las más destacadas en este indicador, en el que destacan Reino Unido (13,3 %), Polonia, Letonia, Eslovenia o Países Bajos. Entre los países con menores niveles de emprendimiento consolidado, Luxemburgo ocupa el último lugar en esta clasificación (3,7 %), seguido de Rumanía, Croacia, Eslovaquia, Suecia o Alemania.

Figura 2.14 Actividad empresarial consolidada en Aragón, España y otros países europeos (2025)



La Figura 2.15 muestra que Aragón presenta la tasa más baja de cierres entre las regiones españolas, con un 0,9 %. Este dato contrasta con la media nacional, situada en el 2,0 %, y con comunidades como Cataluña, Cantabria o Castilla y León. La posición de Aragón es especialmente destacable porque sitúa a la región en el extremo más favorable del ranking. En comparación con 2024, cuando la tasa real de cierres se situaba en el 1,5 %, el descenso hasta el 0,9 % supone una mejora notable. Este resultado reduce la percepción de fragilidad del ecosistema y apunta a una mayor continuidad de las actividades empresariales.

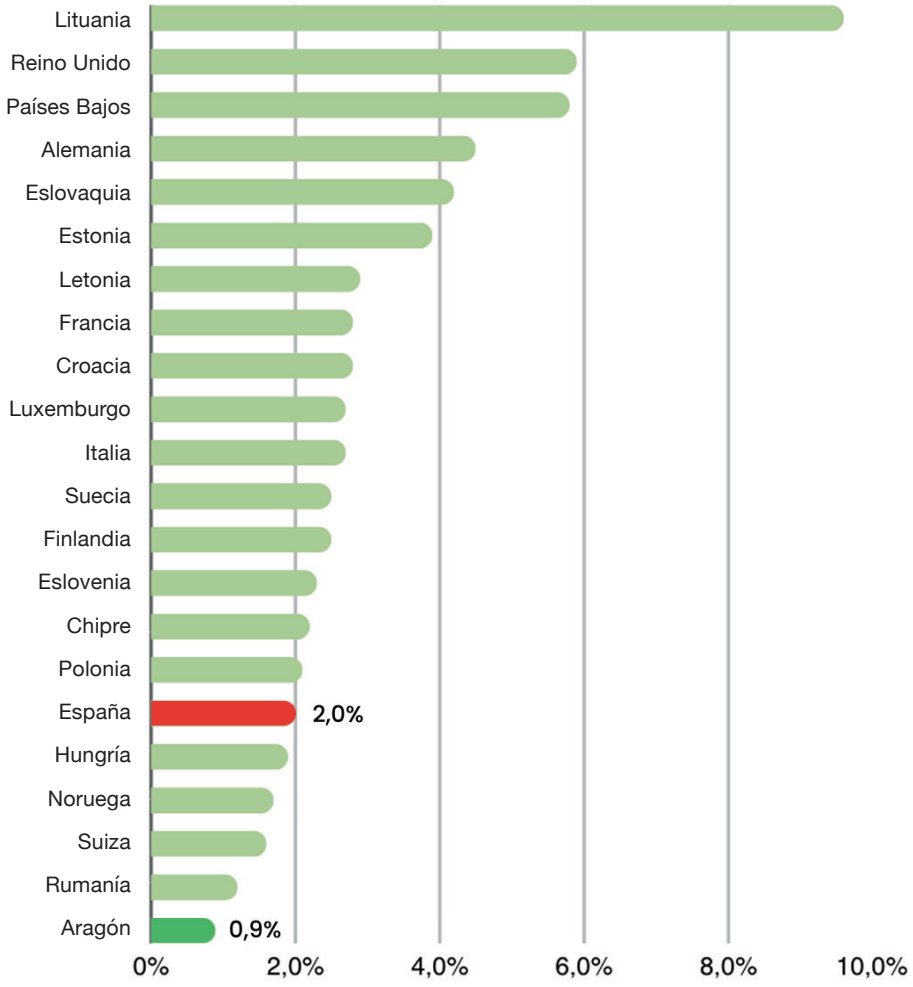
Figura 2.15 Porcentaje de cierre de empresas en las regiones españolas



La Figura 2.16 confirma el buen posicionamiento de Aragón también en la comparación internacional de cierre empresarial. Con un 0,9 %, la región registra el valor más bajo del conjunto analizado, por debajo de Rumanía, Suiza, Noruega, Hungría y de la media española, que se sitúa en el 2,0 %. La diferencia con los países con mayores niveles de abandono es muy acusada. Lituania alcanza el 9,6 %, mientras que Reino Unido y Países Bajos también presentan tasas claramente superiores.

Este resultado permite cerrar el capítulo con una lectura equilibrada del proceso emprendedor aragonés en 2025. Aragón no ocupa posiciones de liderazgo en TEA ni en emprendimiento potencial, pero sí muestra una situación favorable en consolidación y abandono. En otras palabras, el principal reto no parece estar únicamente en evitar cierres, sino en ampliar la base de personas que desean emprender y en transformar esa intención en proyectos nuevos con capacidad de crecimiento.

Figura 2.16 Porcentaje de cierre de empresas en la población de Aragón, España y otros países europeos (2025)



Capítulo 3

Perfil de la persona emprendedora

El conocimiento detallado del perfil de las personas que participan en actividades emprendedoras permite comprender mejor las dinámicas que configuran el ecosistema emprendedor regional. En este capítulo se analiza quién emprende en Aragón, por qué decide hacerlo y qué rasgos diferencian a las personas emprendedoras en función de la fase en la que se encuentra su proyecto. Esta aproximación resulta especialmente relevante en un contexto en el que la actividad emprendedora combina motivaciones económicas, aspiraciones personales y trayectorias profesionales cada vez más diversas.

El análisis aborda, en primer lugar, las motivaciones que impulsan el emprendimiento, diferenciando entre iniciativas orientadas a marcar una diferencia en el mundo, crear riqueza, continuar una tradición familiar o responder a necesidades de supervivencia. Esta primera lectura permite situar a Aragón tanto en relación con el conjunto de España como respecto al resto de comunidades autónomas. A continuación, se examina el perfil de las personas emprendedoras en función de la edad, el sexo, el nivel educativo y la formación específica para emprender, prestando atención no solo al dato puntual de 2025, sino también a su evolución reciente.

La última parte del capítulo se centra en dos ámbitos de especial interés para Aragón: el emprendimiento juvenil y el emprendimiento rural. El primero permite valorar el papel de las nuevas generaciones en la renovación del tejido empresarial, mientras que el segundo resulta fundamental en una comunidad caracterizada por una elevada presencia de municipios rurales y por importantes retos demográficos. En conjunto, el capítulo ofrece una visión integrada del perfil emprendedor aragonés en 2025, identificando tanto los avances observados como los retos que condicionan la consolidación de los proyectos.

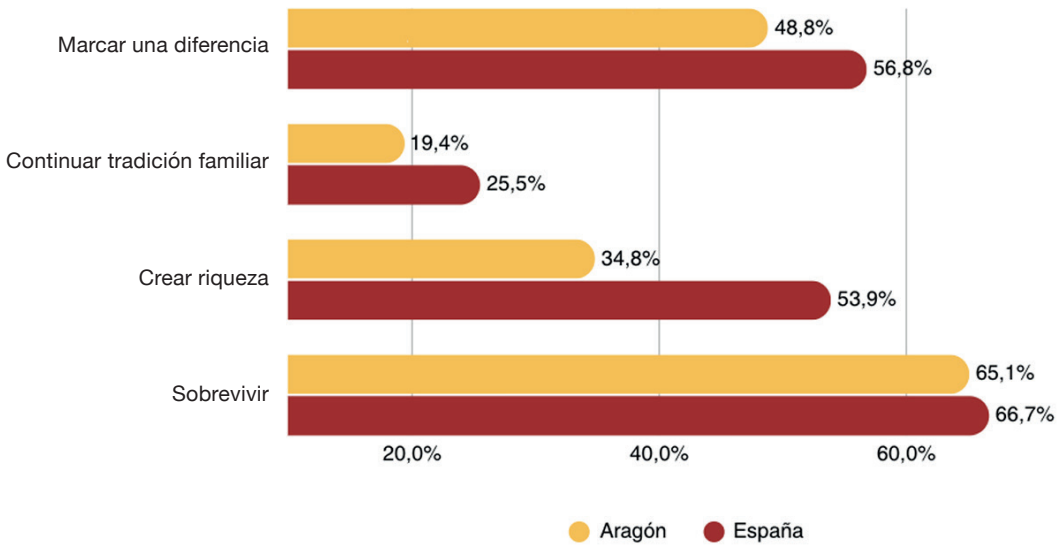
3.1. Motivación

Las motivaciones para emprender en Aragón en 2025 (Figura 3.1) muestran un perfil claramente condicionado por la necesidad, aunque acompañado de otros impulsos vinculados al impacto, la generación de riqueza o la continuidad familiar. La razón más mencionada es sobrevivir, señalada por el 65,1

% de las personas emprendedoras, una cifra muy próxima a la media española (66,7 %). Este dato confirma que, al igual que ocurre en el conjunto del país, una parte importante del emprendimiento aragonés nace como respuesta a la falta de alternativas laborales o a la búsqueda de una mayor seguridad económica.

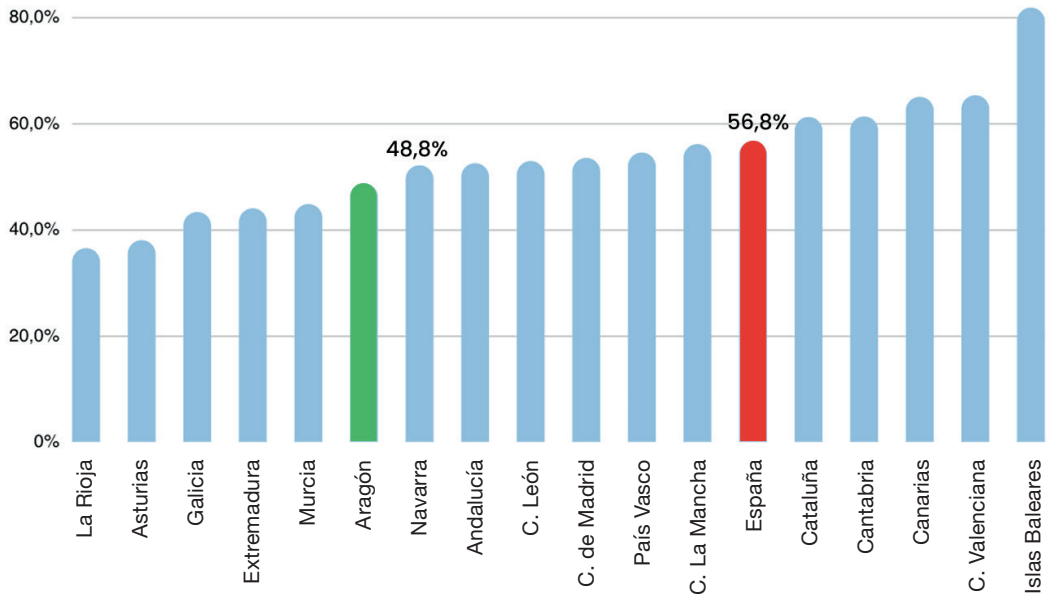
Junto a esta motivación principal, el 48,8 % de las personas emprendedoras declara emprender para marcar una diferencia en el mundo, aunque este porcentaje queda por debajo del promedio nacional (56,8 %). La distancia es todavía mayor en el caso de crear riqueza, motivación mencionada por el 34,8 % de los emprendedores aragoneses frente al 53,9 % en España. Por último, continuar una tradición familiar alcanza el 19,4 %, también por debajo de la media del país (25,5 %). En conjunto, estos datos apuntan a un emprendimiento aragonés donde la supervivencia mantiene un peso dominante, mientras que las motivaciones más asociadas a la ambición de crecimiento, el impacto transformador o la continuidad familiar aparecen con menor intensidad que en el conjunto del país. Conviene recordar, además, que estas categorías no son excluyentes, de modo que una misma persona puede señalar múltiples razones para iniciar un negocio; por ello, la suma de los porcentajes puede superar el 100 %.

Figura 3.1 Motivaciones para emprender. Aragón vs. España



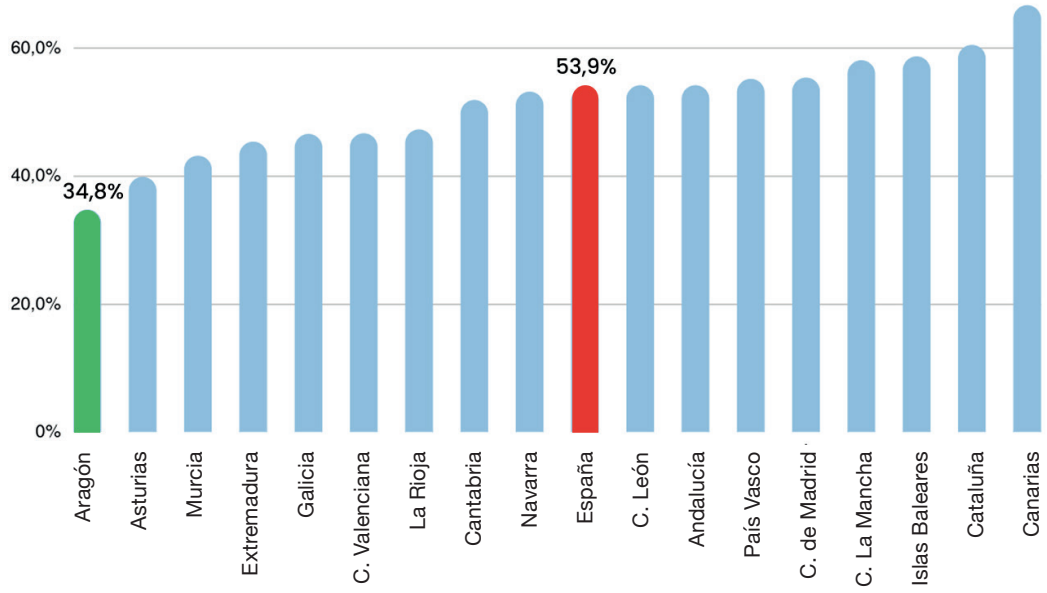
Las Figuras 3.2 a 3.5 permiten situar a Aragón en un contexto regional y muestran algunas particularidades. En primer lugar, en la motivación de "marcar una diferencia", Aragón se sitúa en la parte baja de la clasificación regional. Con un 48,8 %, la comunidad queda por debajo de la media española (56,8 %) y lejos de los registros más elevados, encabezados por Islas Baleares, Comunidad Valenciana y Canarias. No obstante, Aragón supera a territorios como La Rioja, Asturias, Galicia, Extremadura o Murcia, donde esta motivación presenta una incidencia menor.

Figura 3.2 Emprendimiento motivado por "Marcar una diferencia" en las regiones españolas



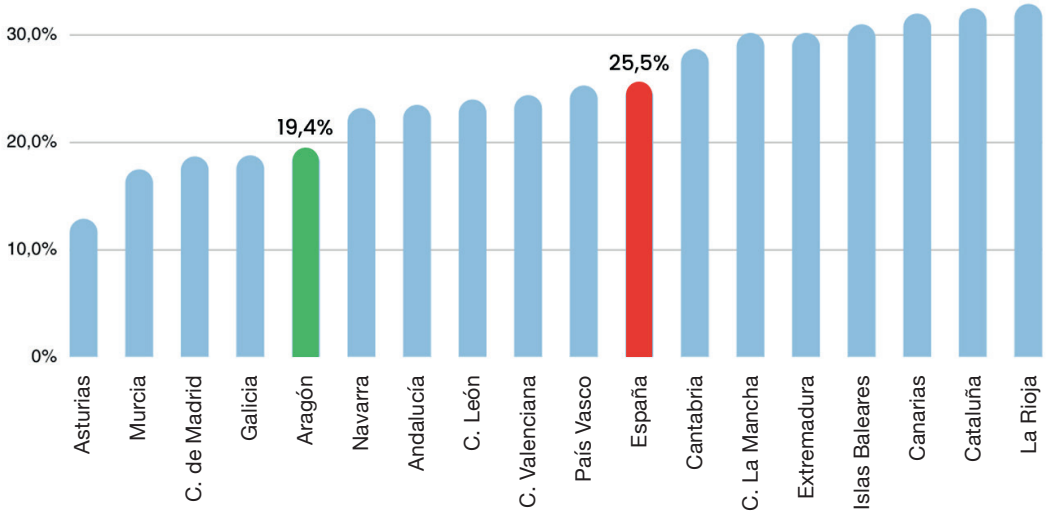
En segundo lugar, la motivación orientada a "crear riqueza" muestra una posición especialmente débil para Aragón. La comunidad registra el porcentaje más bajo entre las regiones españolas, con un 34,8 %, claramente por debajo de la media nacional (53,9 %). Este resultado contrasta con comunidades como Canarias, Cataluña, Castilla-La Mancha o Islas Baleares, que presentan valores sensiblemente superiores. En este sentido, el emprendimiento aragonés de 2025 aparece menos asociado a objetivos de crecimiento económico que el observado en otras regiones.

Figura 3.3 Emprendimiento motivado por "Crear riqueza" en las regiones españolas



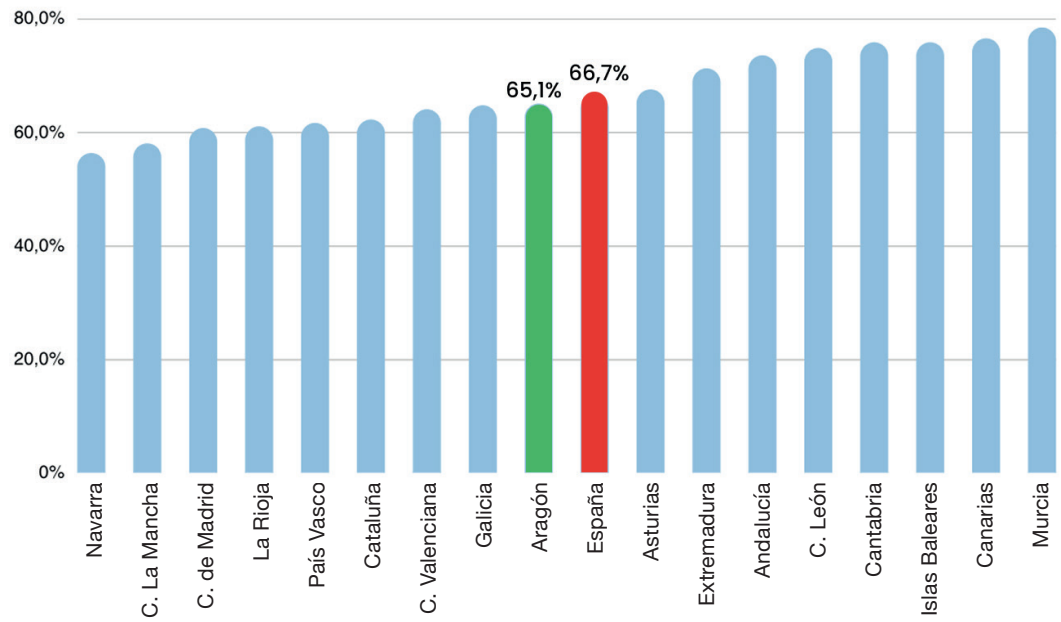
Respecto a la continuidad de una tradición familiar, Aragón ocupa de nuevo una posición intermedia-baja. Su porcentaje (19,4 %) se sitúa por debajo del promedio español (25,5 %), aunque no entre los valores más reducidos. Comunidades como La Rioja, Cataluña, Canarias o Extremadura destacan por una mayor presencia de esta motivación, mientras que Asturias, Murcia, la Comunidad de Madrid o Galicia registran cifras inferiores o próximas a las aragonesas. Esta posición sugiere que el emprendimiento en Aragón no está especialmente condicionado por la continuidad de negocios familiares, aunque esta razón conserva cierta presencia.

Figura 3.4 Emprendimiento motivado por "Continuar la tradición familiar" en las regiones españolas



Finalmente, la motivación vinculada a la supervivencia alcanza en Aragón un 65,1 %, situando a la comunidad en una posición muy próxima, aunque ligeramente inferior, a la media española (66,7 %). El dato queda por debajo de regiones como Murcia, Canarias, Islas Baleares, Cantabria, Castilla y León o Andalucía, donde la necesidad aparece con mayor intensidad como razón para emprender. En cambio, Aragón supera a comunidades como Navarra, Castilla-La Mancha, la Comunidad de Madrid, La Rioja o el País Vasco. En conjunto, el mapa regional muestra que la supervivencia sigue siendo una motivación muy relevante en Aragón, aunque no alcanza los niveles observados en otras comunidades.

Figura 3.5 Emprendimiento motivado por "Sobrevivir" en las regiones españolas



En suma, la comparación autonómica dibuja un perfil aragonés marcado por una presencia elevada de la necesidad y por una menor intensidad relativa de las motivaciones vinculadas a la creación de riqueza, el impacto transformador o la continuidad familiar. Esta combinación diferencia a Aragón de las regiones líderes en emprendimiento por oportunidad y refuerza la importancia de interpretar la actividad emprendedora regional no solo por su volumen, sino también por las razones que la impulsan.

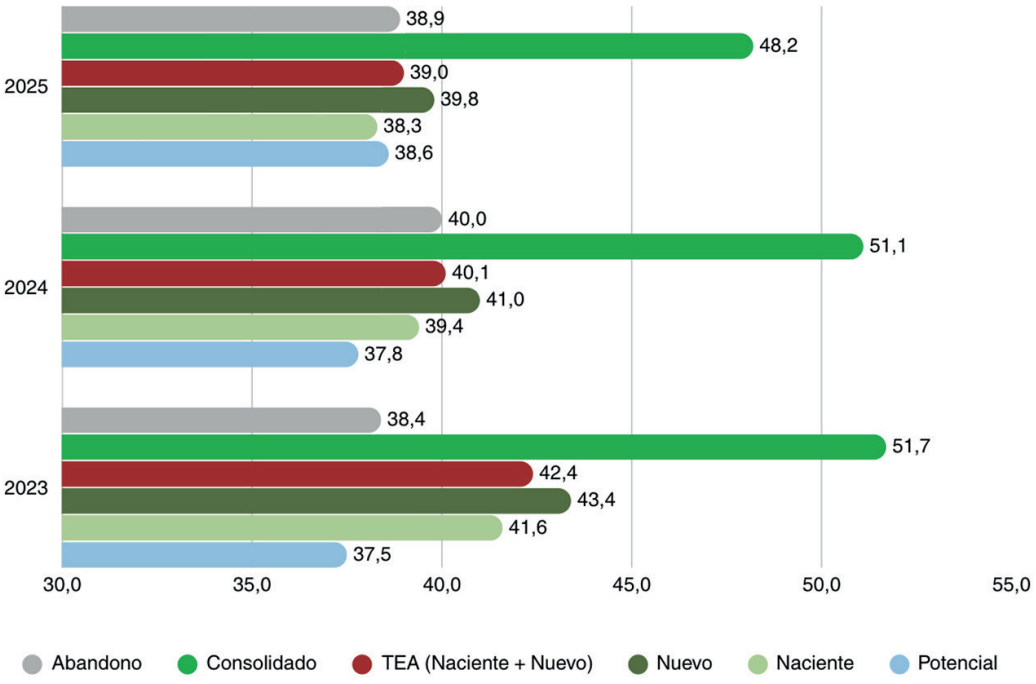
3.2. Edad

La edad media de las personas emprendedoras en Aragón muestra en 2025 una ligera tendencia al rejuvenecimiento en varias fases del proceso, tal como recoge la Figura 3.6. En lo que respecta al emprendimiento incipiente (TEA), esta edad se sitúa en 39,0 años, algo por debajo del dato registrado en 2024 (40,1 años) y claramente inferior al observado en 2023 (42,4 años). Esta evolución sugiere que la actividad emprendedora

incipiente vuelve a apoyarse con mayor intensidad en perfiles situados en las primeras etapas de la vida laboral, especialmente en comparación con los ejercicios anteriores.

Por fases, los emprendedores potenciales presentan una edad media de 38,6 años, ligeramente superior a la del año anterior, mientras que los nacientes se sitúan en 38,3 años y los nuevos en 39,8 años. El colectivo consolidado continúa siendo el de mayor edad media, con 48,2 años, aunque se reduce de forma apreciable respecto a 2024. Esta diferencia resulta coherente con el mayor recorrido temporal necesario para estabilizar un negocio, pero también apunta a una cierta renovación del tejido consolidado. Por su parte, quienes abandonan una iniciativa registran una edad media de 38,9 años, muy próxima a la del TEA, lo que indica que los cierres no se concentran exclusivamente en perfiles de mayor edad.

Figura 3.6. Edad media de los colectivos emprendedores en Aragón (2023-2025)

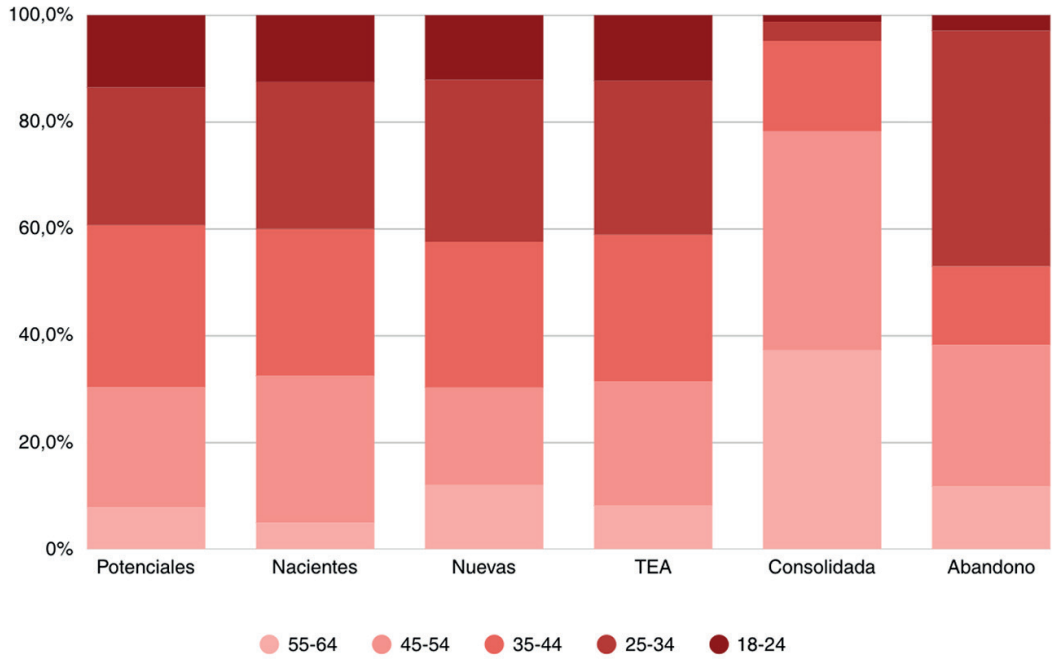


Respecto a la distribución por grupos de edad (Figura 3.7), se confirma que el emprendimiento aragonés en 2025 se concentra principalmente entre los 25 y los 44 años (véase, también, la Tabla 3.1). En el TEA, el grupo de 25 a 34 años representa el 28,8 %, seguido muy de cerca por el de 35 a 44 años (27,4 %) y por el de 45 a 54 años (23,3 %). En comparación con el año anterior, se refuerza especialmente el peso de los segmentos más jóvenes y de edad intermedia, lo que dibuja un emprendimiento incipiente menos concentrado en edades maduras y más repartido entre varias generaciones activas.

El perfil cambia de forma clara en el emprendimiento consolidado, donde predominan los tramos de 45 a 54 años (41,0 %) y 55 a 64 años (37,3 %). Esta estructura resulta esperable, ya que la consolidación empresarial exige tiempo y experiencia acumulada.

En cambio, los emprendedores potenciales se concentran en mayor medida entre los 35 y 44 años (30,3 %) y los 25 y 34 años (25,8 %), mientras que entre quienes abandonan destaca el peso del grupo de 25 a 34 años (44,1 %). Este último dato merece atención, ya que podría estar reflejando una mayor rotación de proyectos entre las personas jóvenes, posiblemente asociada a menor experiencia, menor disponibilidad de recursos o trayectorias laborales todavía inestables.

Figura 3.7 Distribución por edad de los colectivos emprendedores en Aragón, 2025



Desde una perspectiva evolutiva, la Tabla 3.1 muestra una continuidad en el dinamismo de los perfiles más jóvenes. En 2025, el grupo de 25 a 34 años alcanza la tasa más elevada de la serie reciente, con un 11,4 %, superando el 9,8 % de 2024. También crece el grupo de 18 a 24 años, que llega al 6,3 %, consolidando la mejora iniciada el año anterior tras el mínimo registrado en 2023. Esta evolución confirma que el impulso emprendedor juvenil no fue un fenómeno puntual, sino que parece asentarse como uno de los rasgos más destacados del ecosistema aragonés.

Por el contrario, los grupos de mayor edad muestran una evolución más contenida. La tasa del grupo de 45 a 54 años desciende ligeramente hasta el 6,0 %, mientras que la de 55 a 64 años cae al 2,4 %, el valor más bajo de la serie. El grupo de 35 a 44 años, en cambio, mejora hasta el 8,7 %, situándose como el segundo tramo más activo. En conjunto, la TEA total apenas avanza del 6,5 % al 6,6 %, pero bajo esta estabilidad agregada se observa una recomposición interna relevante: ganan protagonismo los menores de 45 años, mientras que el emprendimiento senior pierde intensidad.

Tabla 3.1 Evolución del TEA por grupos de edad (2020-2025)

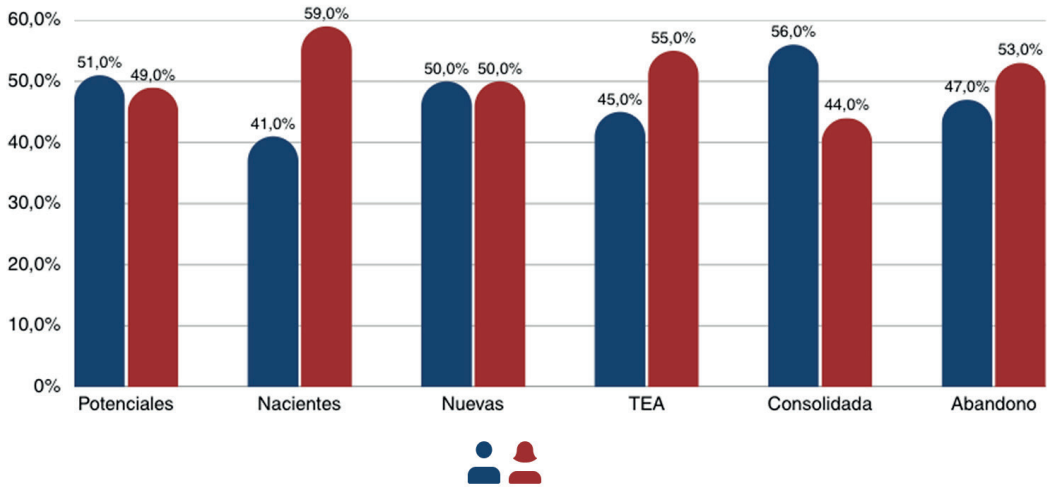
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
18-24	3,1%	3,2%	4,5%	1,5%	5,8%	6,3%
25-34	3,3%	6,6%	7,3%	8,4%	9,8%	11,4%
35-44	6,8%	4,8%	6,8%	8,5%	7,5%	8,7%
45-54	3,3%	3,6%	4,2%	3,5%	6,7%	6,0%
55-64	3,1%	3,1%	2,6%	4,3%	3,2%	2,4%
TEA Total	**4,2%**	**4,2%**	**5,0%**	**5,4%**	**6,5%**	**6,6%**

3.3. Sexo

La distribución por sexo en 2025 muestra una presencia femenina especialmente relevante en las fases iniciales del proceso emprendedor, tal como se observa en la Figura 3.8. Las mujeres representan el 59 % de los emprendedores nacientes y el 55 % del TEA, situándose por encima de los hombres en la actividad emprendedora incipiente. Este resultado contrasta con el informe del año anterior, en el que el TEA masculino superaba ligeramente al femenino.

Por fases, el emprendimiento potencial se mantiene prácticamente equilibrado, con un 51 % de hombres y un 49 % de mujeres. En las iniciativas nuevas se observa también una distribución paritaria, mientras que en las nacientes la participación femenina es claramente superior. El patrón cambia en el emprendimiento consolidado, donde los hombres alcanzan el 56 % frente al 44 % de mujeres. Esta diferencia puede reflejar inercias acumuladas en etapas anteriores, pero también posibles barreras en la continuidad y escalado de los proyectos liderados por mujeres, especialmente cuando se pasa de las fases iniciales a la consolidación.

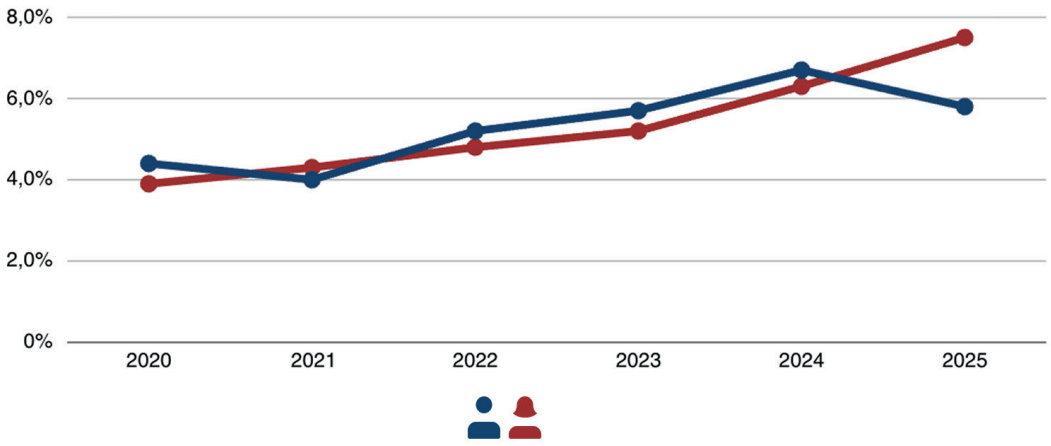
Figura 3.8 Distribución por sexo de los colectivos emprendedores en Aragón, 2025



La evolución reciente del TEA por sexo revela un cambio relevante en 2025, tal como se desprende de la Figura 3.9. Tras varios años en los que la tasa masculina se situaba por encima o muy próxima a la femenina, el TEA de las mujeres alcanza el 7,5 %, frente al 5,8 % de los hombres. Aragón pasa así de una situación de ligera ventaja masculina en 2024 a un escenario en el que el emprendimiento femenino lidera el crecimiento de la actividad incipiente.

Este resultado refuerza la idea de una progresiva incorporación de las mujeres al emprendimiento aragonés, no solo en términos de intención, sino también de actividad efectiva. No obstante, el contraste entre la elevada presencia femenina en las fases naciente e incipiente y su menor peso en el emprendimiento consolidado sugiere que el reto no se limita a fomentar nuevas iniciativas, sino también a facilitar su permanencia, crecimiento y acceso a recursos. En este sentido, la evolución de 2025 es positiva, aunque conviene seguir observando si esta mejora se traslada en los próximos años a proyectos más maduros.

Figura 3.9 Evolución del TEA masculino y femenino en Aragón (2020-2025)

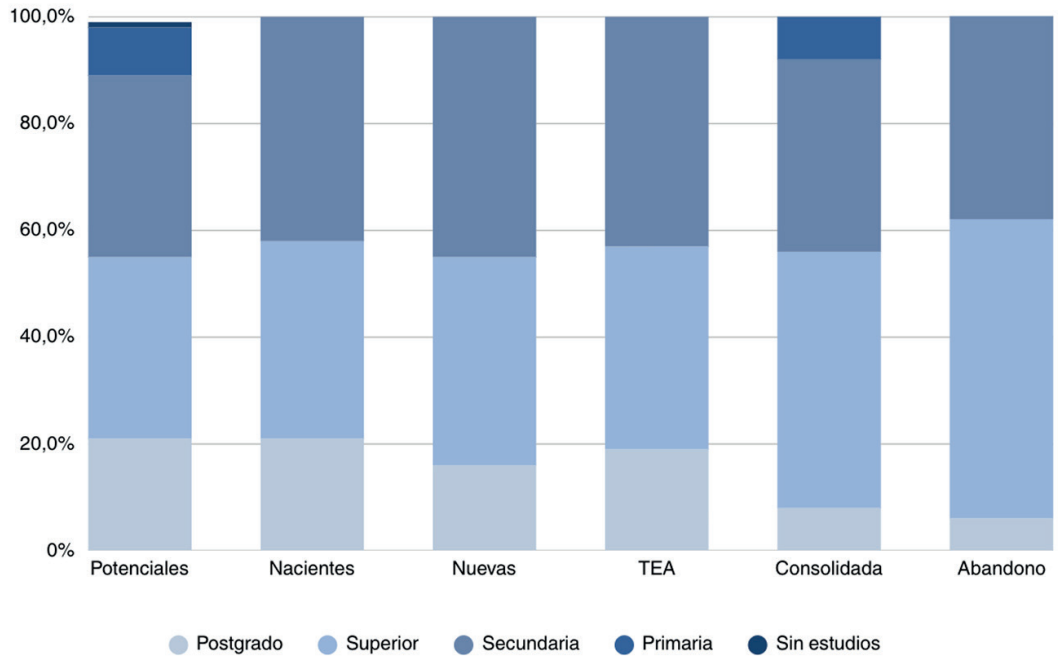


3.4. Educación

El nivel educativo de las personas emprendedoras en Aragón muestra en 2025 un perfil mayoritariamente asociado a estudios secundarios y superiores (Figura 3.10). En el TEA, el 43 % cuenta con estudios secundarios, el 38 % con estudios superiores y el 19 % con postgrado. A diferencia del año anterior, en el que la formación superior aparecía como el nivel claramente predominante, en 2025 se observa una mayor presencia de perfiles con estudios secundarios dentro de la actividad emprendedora incipiente.

Por fases, los emprendedores potenciales presentan una distribución equilibrada entre secundaria y superior (ambas con un 34 %), mientras que entre los nacientes y nuevos gana peso la educación secundaria, con un 42 % y un 45 %, respectivamente. En cambio, el emprendimiento consolidado vuelve a estar más vinculado a estudios superiores, que representan el 48 % del colectivo, y entre quienes abandonan una iniciativa este porcentaje asciende al 56 %. Esta estructura sugiere que la educación superior sigue teniendo un papel importante en la consolidación y trayectoria de los proyectos, aunque la entrada al emprendimiento se abre en 2025 a perfiles formativos más diversos.

Figura 3.10 Nivel de estudios del emprendedor según la fase del proceso emprendedor en 2025



La evolución del TEA por nivel educativo presenta en 2025 algunos cambios significativos, según muestra la Tabla 3.2. El grupo con estudios de postgrado registra la tasa más elevada, con un 9,4 %, recuperando protagonismo tras el descenso observado en 2024.

También destaca el aumento del TEA entre quienes cuentan con estudios secundarios, que pasa del 4,8 % al 7,6 % y se sitúa por encima de la media regional. En cambio, la tasa de las personas con estudios superiores desciende ligeramente hasta el 6,4 %, aun-

que se mantiene en niveles elevados dentro de la serie reciente.

Los niveles de primaria y sin estudios registran un valor nulo en 2025, lo que corrige el comportamiento atípico del año anterior, cuando el grupo sin estudios alcanzó una tasa muy elevada, que seguramente se explica por el reducido tamaño de este colectivo.

En conjunto, los resultados, con algunos matices, apuntan a una relación positiva entre cualificación y actividad emprendedora, aunque también muestran que el emprendimiento no se concentra exclusivamente en los niveles universitarios, sino que alcanza con fuerza a personas con formación secundaria.

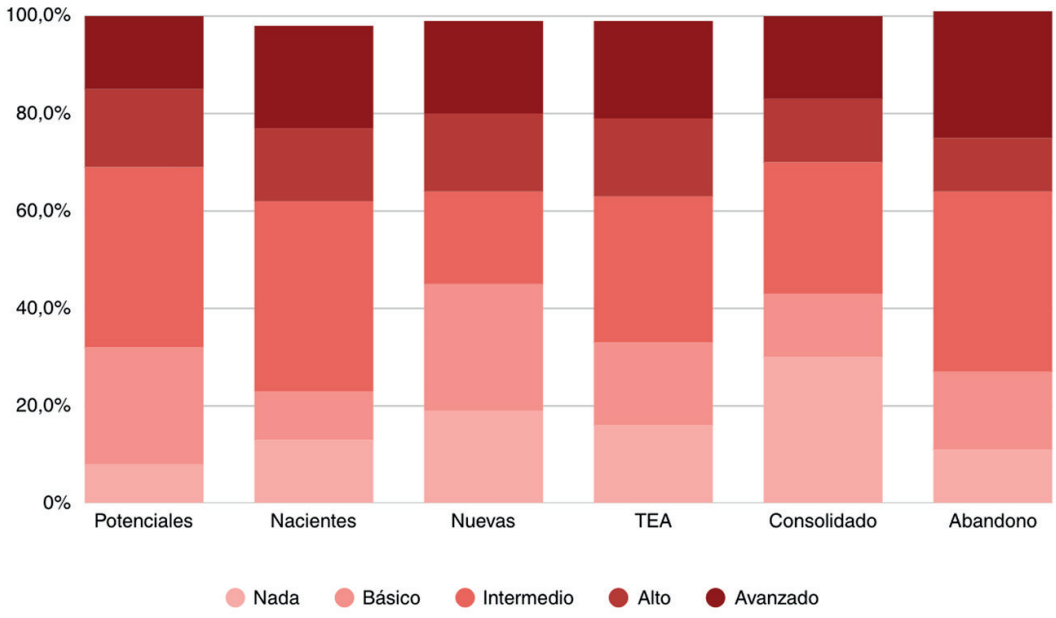
Tabla 3.2 Evolución del TEA por nivel de estudios en Aragón (2020-2025)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sin estudios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%
Primaria	2,5%	1,5%	3,8%	6,1%	6,2%	0,0%
Secundaria	3,4%	3,5%	3,7%	4,6%	4,8%	7,6%
Superior	4,9%	5,2%	6,8%	5,2%	7,5%	6,4%
Postgrado	9,9%	9,2%	8,2%	8,4%	5,9%	9,4%
TEA Total	**4,2%**	**4,2%**	**5,0%**	**5,4%**	**6,5%**	**6,6%**

La formación específica en emprendimiento (Figura 3.11) ofrece una imagen heterogénea según la fase del proceso. En las etapas potencial y naciente predomina la formación intermedia, con porcentajes del 37 % y el 39 %, respectivamente, lo que sugiere que una parte importante de quienes se aproximan al emprendimiento ya cuenta con algún tipo de preparación previa. Entre los emprendedores nuevos, la distribución es más repartida, aunque destacan la formación básica (26 %) y la ausencia de formación específica (19 %), lo que puede indicar que algunos proyectos llegan a ponerse en marcha sin una preparación emprendedora suficientemente sólida.

En el TEA, la formación intermedia sigue siendo la categoría más frecuente (30 %), seguida de la formación avanzada (20 %). Entre los emprendedores consolidados aparece, sin embargo, un porcentaje elevado de personas sin formación específica (30 %), junto a un 27 % con formación intermedia. Este resultado matiza la relación entre formación y consolidación: la experiencia acumulada y el aprendizaje práctico pueden haber sustituido, en parte, a la educación formal en algunos negocios ya asentados. En el caso de quienes abandonan, destaca la formación intermedia (37 %) y avanzada (26 %), lo que recuerda que la formación es un recurso importante, pero no elimina por sí sola los riesgos asociados a la continuidad empresarial.

Figura 3.11 Posesión de formación específica en emprendimiento según la fase del proceso emprendedor en 2025



La evolución del TEA según la formación específica, como refleja la Tabla 3.3, confirma que la capacitación emprendedora se asocia a mayores niveles de actividad. En 2025, las tasas más elevadas corresponden a quienes declaran formación avanzada (12,8 %) y formación alta (9,4 %), ambas por encima del promedio regional. La formación intermedia también mantiene un comportamiento favorable, con un 8,8 %, mientras que la categoría básica (4,1 %) y sin formación (3,7 %) quedan claramente por debajo de la TEA total.

Aunque la formación alta desciende respecto a 2024, cuando alcanzó el 13,1 %, la formación avanzada vuelve a registrar la tasa más elevada y se consolida como el nivel con mayor actividad emprendedora. Este patrón respalda la conveniencia de reforzar la oferta formativa específica, especialmente aquella orientada a competencias aplicadas: identificación de oportunidades, diseño del modelo de negocio, financiación, gestión comercial y escalado. La diferencia entre quienes cuentan con formación avanzada y quienes no han recibido formación específica es amplia, lo que sugiere que la capacitación sigue siendo una palanca relevante para activar y sostener el emprendimiento en Aragón.

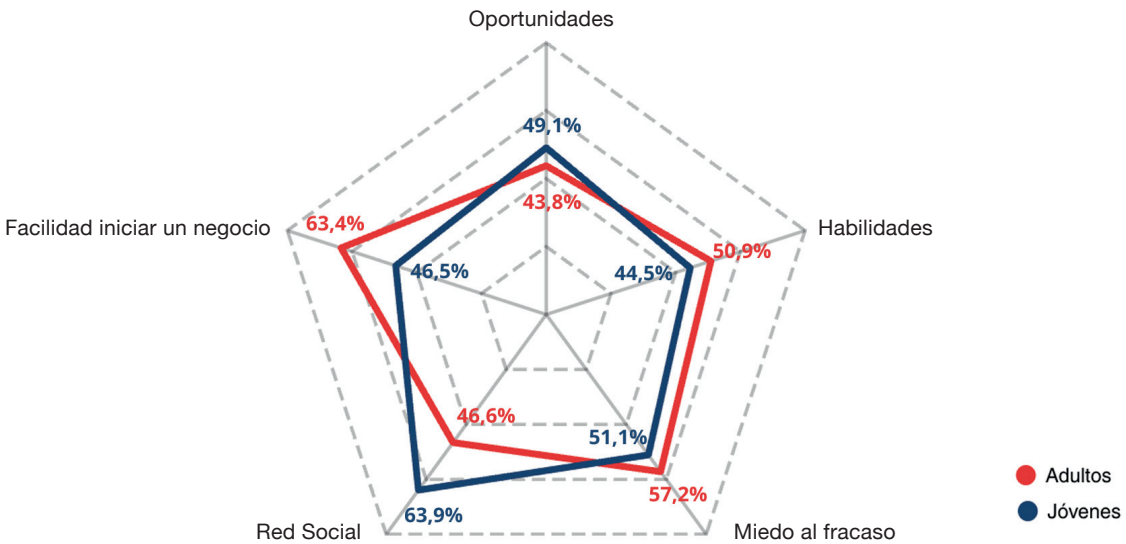
Tabla 3.3 Evolución del TEA por posesión de formación específica en emprendimiento en Aragón (2021-2025)

	2021	2022	2023	2024	2025
Nada	0,9%	2,2%	2,7%	4,2%	3,7%
Básico	5,2%	4,3%	5,5%	3,9%	4,1%
Intermedio	4,6%	7,6%	6,5%	7,9%	8,8%
Alto	4,1%	3,7%	8,1%	13,1%	9,4%
Avanzado	15,6%	13,9%	8,8%	10,3%	12,8%
TEA Total	**4,2%**	**5,0%**	**5,4%**	**6,5%**	**6,6%**

3.5. El emprendimiento entre los jóvenes

La juventud aragonesa (18–34 años) presenta en 2025 (Figura 3.12) un perfil ambivalente: identifica más oportunidades y dispone de una red emprendedora más amplia que la población adulta (35–64 años), pero declara menor confianza en sus habilidades y percibe mayores dificultades para iniciar un negocio. Esta combinación puede sugerir la conveniencia de impulsar programas de acompañamiento y mentoría específicamente orientados a este colectivo.

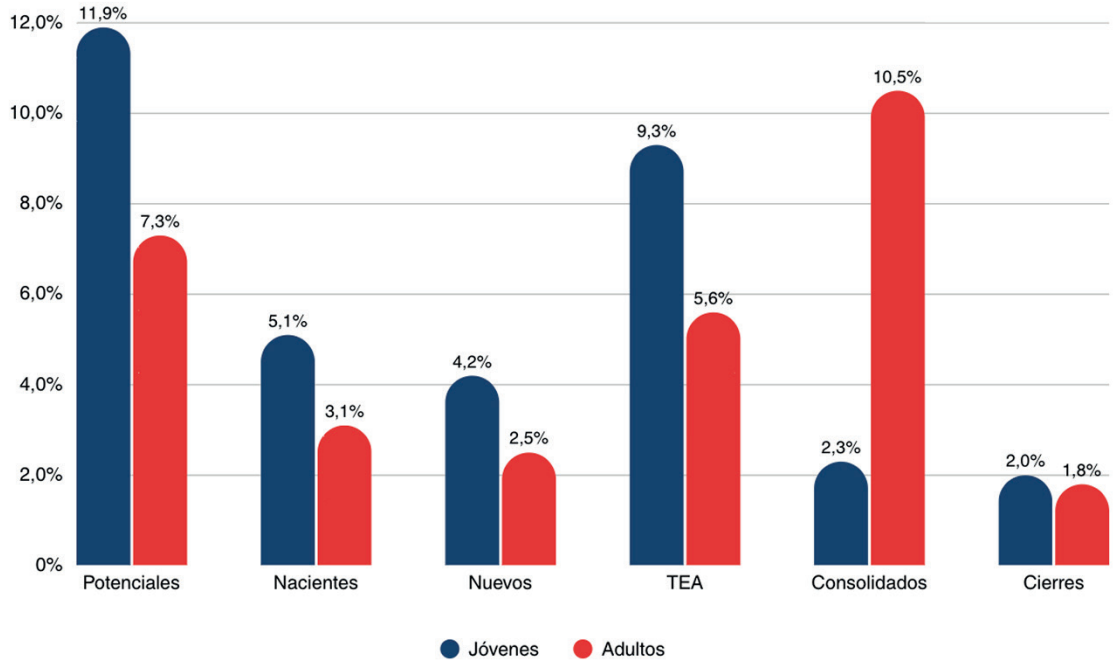
Figura 3.12 Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población joven y adulta



Notas: Se consideran jóvenes aquellas personas que tienen entre 18 y 34 años.
En la facilidad para crear un negocio, un mayor porcentaje significa que ese colectivo percibe que crear un negocio es más fácil o igual de fácil con respecto al año anterior.
Porcentaje de miedo al fracaso: aquellos que no crearían una empresa por miedo al fracaso, es decir, un mayor porcentaje perjudicaría el emprendimiento

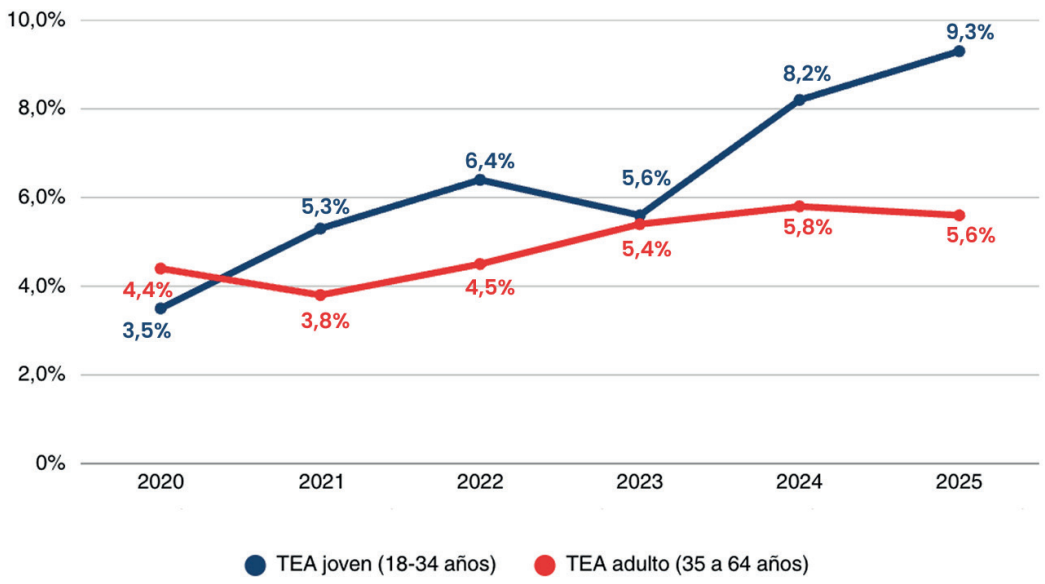
Tras evaluar las percepciones de los jóvenes respecto al emprendimiento, el siguiente paso es observar cómo estas percepciones se traducen en la creación real de nuevos negocios. Como se muestra en la Figura 3.13, en 2025 el TEA entre los jóvenes es del 9,3 %, superando significativamente al de los adultos, que alcanza el 5,6 %. Esto confirma una mayor propensión emprendedora en las primeras etapas de la vida activa. Asimismo, los jóvenes lideran también en las fases potencial, naciente y nueva, aunque su presencia en iniciativas consolidadas es marginal (2,3 %), lo que es coherente con su menor recorrido profesional. Cabe destacar que la tasa de abandono es ligeramente más elevada entre los jóvenes (2,0 %), lo que sugiere una mayor rotación o fragilidad de los proyectos juveniles, posiblemente por falta de experiencia, financiación o apoyo estructural.

Figura 3.13 Porcentaje de población de entre 18-64 años involucrada en el proceso emprendedor en 2025



Con el fin de valorar la evolución en el tiempo de este indicador, la Figura 3.14 recoge gráficamente la evolución de la TEA desde 2020, comparando entre jóvenes y adultos. La figura revela, con la excepción del año 2023, un crecimiento sostenido en los colectivos más jóvenes cuya tasa ha experimentado una subida notable desde 2023, hasta el 9,3 % en 2025. Esta tendencia confirma la consolidación de un perfil emprendedor emergente entre la juventud, impulsado posiblemente por una mayor digitalización, una cultura emprendedora más activa y un acceso a recursos iniciales desde el ámbito formativo. No obstante, esta energía emprendedora necesita ser acompañada por políticas de refuerzo estructural que aseguren la viabilidad y continuidad de las iniciativas juveniles.

Figura 3.14 Tasa de Actividad Emprendedora por grupo de edad (2020-2025)



3.6. El emprendimiento rural

El estudio de la actividad emprendedora en las zonas rurales tiene particular importancia en la Comunidad Autónoma de Aragón, ya que casi el 97 % de los municipios se encuentran situados en el ámbito rural, concentrando en ellos aproximadamente una cuarta parte de la población aragonesa (Tabla 3.4). El observatorio GEM considera como actividad emprendedora rural la que se lleva a cabo en municipios de hasta 5.000 habitantes, mientras que el emprendimiento urbano es el que tiene lugar en los municipios que superan dicha población. Es importante tener en cuenta que la distribución de la población en zonas rurales varía notablemente entre las tres provincias aragonesas, principalmente debido a la concentración del 50 % de la población aragonesa en la capital de la comunidad. De este modo, el 15% de la población de la provincia de Zaragoza reside en la actualidad en zonas rurales, frente al 39 % de Huesca y el 56% de Teruel.

Tabla 3.4 Municipios y población en las áreas rurales y urbanas de Aragón (2025)

Distribución de ...	Zona	Huesca	Zaragoza	Teruel	Aragón
Municipios	Rural	97%	97%	99%	95%
	Urbano	3%	4%	1%	5%
Población	Rural	23%	39%	56%	15%
	Urbano	77%	61%	44%	85%

Fuente: Datos obtenidos a partir de la información facilitada por el INE (padrón a 1 de enero de 2025).

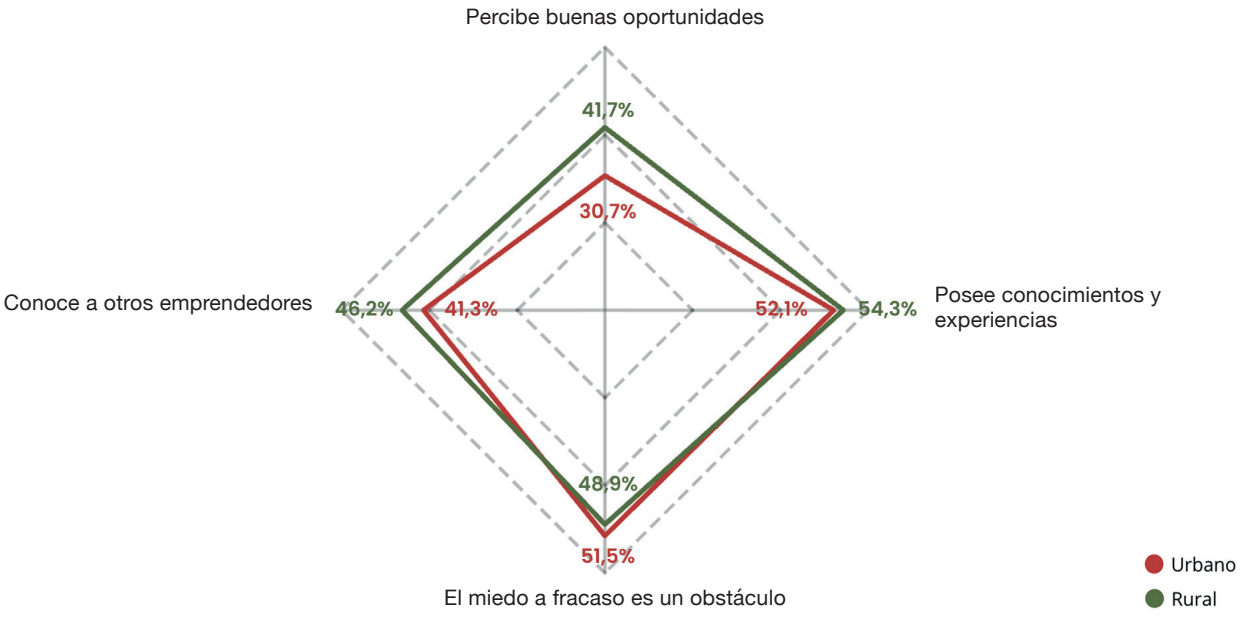
Teniendo en cuenta la relevancia de las zonas rurales, sobre todo en las provincias de Huesca y Teruel, el emprendimiento rural constituye uno de los mecanismos más importantes para evitar la despoblación en numerosos territorios y es, además, una fuente de oportunidades en múltiples sectores de la economía. La mejora de las infraestructuras físicas y las comunicaciones hacen del ámbito rural un espacio muy competitivo para un gran número de actividades. Fruto de esta reflexión, se han llevado a cabo determinadas iniciativas gubernamentales de fomento de la actividad emprendedora en zonas rurales en la región, como el Programa de Apoyo al Emprendimiento Rural sostenible, el proyecto EREA (Ecosistema de emprendimiento y Economía social rural en Aragón), o el Programa Jóvenes Dinamizadores Rurales.

Con estas ideas en mente, este apartado ofrece una aproximación complementaria sobre la actividad emprendedora en estos municipios. En primer lugar, se examinan los valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población rural y se comparan con las de las zonas urbanas. En segundo lugar, se analizan las tasas de actividad empresarial en los dos ámbitos.

3.6.1. Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población rural y urbana

La Figura 3.15 muestra información sobre los valores, percepciones y aptitudes emprendedoras de la población rural y urbana en 2025. Los datos muestran cómo es en las zonas rurales donde se conocen más emprendedores (46,2 %, frente al 41,3 % de las zonas urbanas), donde se perciben mejores oportunidades para emprender (41,7 % frente al 30,7 %) y donde se acumulan más conocimientos y experiencia emprendedora (54,3 % frente al 52,1 %). También es en el entorno rural donde el miedo al fracaso se percibe en menor medida que en el entorno urbano (48,9 % frente al 51,5 %).

Figura 3.15 Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población rural y urbana

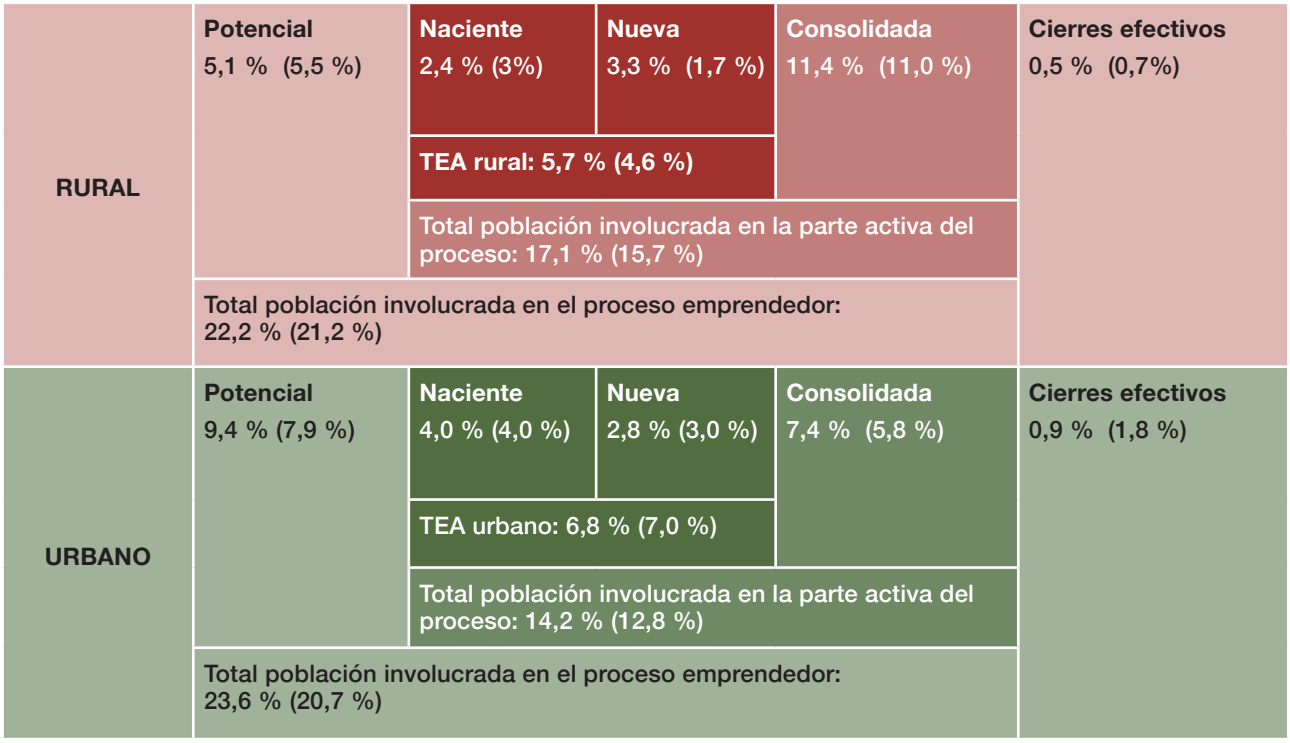


3.6.2. Principales indicadores del proceso emprendedor en el ámbito rural y en el urbano

La Figura 3.16 muestra las tasas de actividad en las distintas etapas del proceso emprendedor (potencial, naciente, nuevo, consolidado y abandono) en ambos ámbitos, rural y urbano. Si nos fijamos en el TEA, la población rural mostraba, en 2025, menor nivel de actividad (5,7 %) que la urbana (6,8 %), comportamiento que se repite respecto a 2024. Sin embargo, el emprendimiento consolidado es notablemente superior en el ámbito rural (11,4 %, frente al 7,4 % del urbano). Al combinar ambos indicadores (emprendimiento incipiente y consolidado), el espíritu emprendedor en los municipios rurales supera en casi tres puntos porcentuales al de las áreas urbanas (17,1 % frente a 14,2 %). El emprendimiento potencial muestra una ligera reducción en el medio rural, situándose en el 5,1 % (5,5 % en 2024), mientras que en las ciudades aumenta hasta el 9,4 %, revirtiendo la caída observada el año anterior (7,9 %). Si se considera el conjunto del ciclo emprendedor, el total de población rural involucrada en alguna etapa del proceso asciende al 22,2 %, por encima del 21,2 % registrado en 2024. En el ámbito urbano, este porcentaje se sitúa en el 23,6 %, lo que supone un incremento notable respecto al 20,7 % del año anterior.

La figura también muestra la evolución de los cierres efectivos de empresas. En 2025, el porcentaje de población afectada por cierres en el medio rural desciende al 0,5 %, continuando la tendencia a la observada en 2024 (0,7 %). En las áreas urbanas, la cifra se reduce al 0,9 %, mejorando también el dato del año anterior (1,8 %).

Figura 3.16 Tasa de población de 18-64 años involucrada en el proceso emprendedor en 2025



En conjunto, los datos reflejan una evolución positiva del emprendimiento en ambos ámbitos, aunque con dinámicas diferenciadas: el medio rural mantiene una base consolidada especialmente sólida, mientras que las áreas urbanas muestran un avance más acusado en las fases iniciales y en el conjunto de población implicada. A ello se suma la reducción de los cierres empresariales en ambos contextos, lo que sugiere un entorno emprendedor algo más estable que el del año anterior.

Capítulo 4
Perfil de las iniciativas emprendedoras

Este capítulo analiza las características de las iniciativas emprendedoras en Aragón, poniendo el foco no solo en quién emprende, sino también en cómo son los proyectos que se crean, con qué recursos se ponen en marcha y cuáles son sus expectativas de desarrollo. Para ello se examinan dimensiones clave como la financiación, el sector de actividad, el tamaño, el empleo esperado, el nivel tecnológico, la innovación, la orientación internacional, la digitalización y la sostenibilidad.

La lectura conjunta de estos indicadores permite valorar la solidez del tejido emprendedor aragonés y detectar algunos de sus principales retos. En 2025 se observa un ecosistema que mantiene rasgos estructurales ya presentes en ejercicios anteriores, como el predominio de proyectos de pequeño tamaño, la elevada dependencia de los recursos propios y la limitada internacionalización. Al mismo tiempo, aparecen señales de dinamismo en ámbitos como la presencia de clientes fuera del mercado local, el uso de herramientas digitales o la incorporación de determinadas innovaciones en procesos y productos.

4.1. Fuentes de financiación

La financiación continúa siendo uno de los elementos más condicionantes en la puesta en marcha y posterior desarrollo de los proyectos emprendedores. No solo determina la capacidad inicial para transformar una idea en una actividad empresarial, sino que también influye en la escala del proyecto, en su margen de crecimiento y en su grado de vulnerabilidad ante cambios en el entorno económico.

En Aragón, los datos de 2025 muestran un patrón en el que los emprendedores siguen recurriendo de forma mayoritaria a sus propios ahorros. Esta dependencia de los recursos personales refuerza la importancia de analizar conjuntamente las fuentes de financiación, el nivel de renta de los emprendedores y la presencia de inversión informal, ya que todos estos factores condicionan la igualdad de oportunidades dentro del proceso emprendedor.

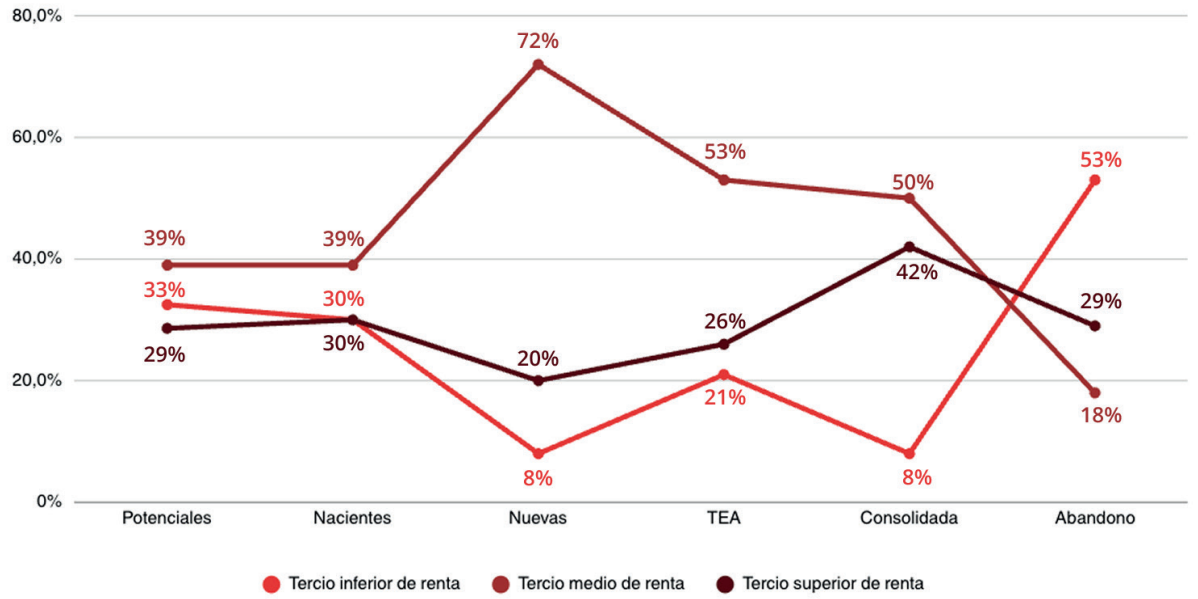
4.1.1. Nivel de renta de los emprendedores

El nivel de renta aporta una primera aproximación a la capacidad financiera de las personas que participan en el proceso emprendedor. En la medida en que una parte relevante de los proyectos se financia con recursos propios, la posición económica de partida puede facilitar o limitar tanto el inicio de la actividad como su continuidad posterior.

La distribución de los emprendedores por nivel de renta en 2025 muestra diferencias claras según la fase del proceso emprendedor (Figura 4.1). Entre las iniciativas nuevas destaca el peso del tercio medio de renta, que alcanza el 72 %, mientras que el tercio superior representa un 20 % y el inferior apenas un 8 %. Esta concentración sugiere que, una vez superada la fase inicial, el emprendimiento tiende a apoyarse en perfiles con una base económica intermedia, capaces de sostener el proyecto durante sus primeros años.

En el caso del TEA, el tercio medio también es el grupo predominante, con un 53 %, seguido por el tercio superior, con un 26 %, y el inferior, con un 21 %. El dato resulta relevante porque confirma que el emprendimiento incipiente no se concentra exclusivamente en rentas altas, aunque estas siguen teniendo una presencia significativa. Seguramente el mayor coste de oportunidad de las personas con una renta elevada disminuye sus opciones de emprender, a pesar de contar con los recursos necesarios para ello. En cambio, entre quienes abandonan una iniciativa, el tercio inferior de renta adquiere un peso muy elevado, con un 53 %, lo que apunta a una mayor fragilidad económica de este colectivo y a la posible relación entre disponibilidad de recursos y continuidad de los proyectos.

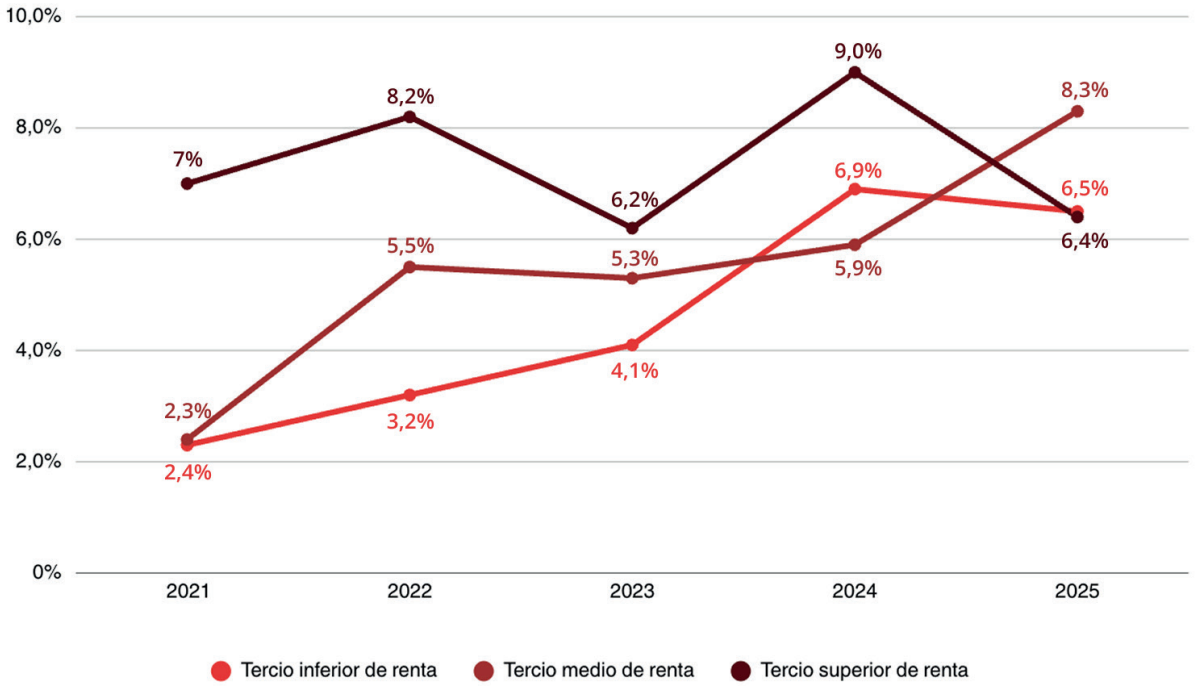
Figura 4.1 Distribución de los emprendedores en función de la renta y la fase del proceso emprendedor en 2025



La evolución del TEA por nivel de renta refuerza esta lectura, tal como muestra la Figura 4.2. En 2025, el mayor nivel de actividad emprendedora se observa en el tercio medio, que alcanza el 8,3 %, por encima del tercio inferior (6,5 %) y del tercio superior (6,4 %). Este resultado supone un cambio respecto a 2024, cuando el tercio superior lideraba claramente la actividad emprendedora con un 9,0 %.

El comportamiento de la serie muestra que la renta alta ha mantenido tradicionalmente niveles superiores de emprendimiento, aunque en 2025 desciende de forma apreciable. Por el contrario, el tercio medio alcanza su valor más alto del periodo 2021-2025, lo que puede interpretarse como una ampliación de la base social del emprendimiento. El tercio inferior, pese a situarse ligeramente por debajo del dato de 2024, se mantiene en niveles superiores a los observados entre 2021 y 2023, lo que podría reflejar tanto la aparición de oportunidades como la persistencia de iniciativas motivadas por necesidad.

Figura 4.2 Niveles de emprendimiento en función de la renta (2021-2025)



4.1.2. ¿Cuánto capital precisan las nuevas iniciativas para comenzar?

Además de conocer quién emprende, resulta fundamental analizar cuánto capital se necesita para poner en marcha una iniciativa. Este indicador permite aproximarse al grado de ambición, complejidad o intensidad de recursos de los proyectos, aunque debe interpretarse con cautela debido a la presencia de valores extremos que pueden elevar notablemente la media.

En 2025, el capital semilla medio necesario para iniciar una start-up en Aragón se sitúa en 103.710 euros, según muestra la Tabla 4.1. Esta cifra supone una reducción respecto a 2024, cuando se alcanzaron los 120.109

euros, aunque continúa claramente por encima de los niveles observados en 2022 y 2023. Por tanto, aunque se modera el fuerte incremento del ejercicio anterior, las necesidades medias de financiación siguen siendo relativamente elevadas en términos históricos recientes.

La mediana ofrece una lectura complementaria y especialmente relevante: se reduce hasta 13.632 euros, frente a los 20.000 euros de 2024 y los 19.733 euros de 2023. Esta diferencia entre media y mediana indica que una parte importante de los proyectos requiere importes relativamente contenidos para arrancar, mientras que unos pocos casos, con necesidades de capital muy elevadas, elevan el promedio general. La desviación típica, de 253.590 euros, y el máximo de 900.000 euros confirman esta fuerte dispersión entre iniciativas de baja y alta intensidad financiera.

La moda, situada en 25.000 euros, también resulta ilustrativa, ya que supera el importe más habitual de 2024 (20.000 euros) y se aleja claramente del mínimo declarado de 1.000 euros. En conjunto, la tabla muestra un doble comportamiento: por un lado, muchos proyectos siguen pudiendo arrancar con capitales relativamente modestos; por otro, la existencia de iniciativas que requieren hasta 900.000 euros evidencia que el emprendimiento aragonés incorpora también proyectos de mayor escala financiera.

Tabla 4.1 Características y distribución del capital semilla

Capital semilla necesario por *start-up* (euros)

	2022	2023	2024	2025
Media	48.254	47.864	120.109	103.710
Mediana	17.990	19.733	20.000	13.632
Moda	10.000	2.000	20.000	25.000
Desv. típica	73.762	99.127	275.952	253.590
Mínimo	100	2.000	1.000	1.000
Máximo	300.000	400.000	1.000.000	900.000

El análisis por sexo (Tabla 4.2) muestra una reducción de la brecha observada en 2024 en términos de capital medio necesario. En 2025, las iniciativas lideradas por hombres requieren de media 110.439 euros, mientras que las lideradas por mujeres necesitan 95.546 euros. Aunque la diferencia persiste, es mucho menor que en el ejercicio anterior, cuando el capital medio de los proyectos masculinos multiplicaba ampliamente al de los femeninos.

No obstante, la mediana revela que las desigualdades siguen siendo relevantes. En los proyectos liderados por hombres, este indicador se sitúa en 22.162 euros, frente a 7.362 euros en los liderados por mujeres.

Además, la moda femenina es de apenas 1.000 euros, mientras que en los hombres alcanza los 25.000 euros. Estos datos sugieren que, aunque existen proyectos liderados por mujeres con necesidades de capital elevadas, una parte importante de sus iniciativas continúa arrancando con importes muy reducidos, lo que puede reflejar diferencias en sectores, escala inicial, acceso al capital o estrategias de reducción del riesgo.

Tabla 4.2 Características y distribución del capital semilla por sexo

Capital semilla necesario por *start-up* (euros)

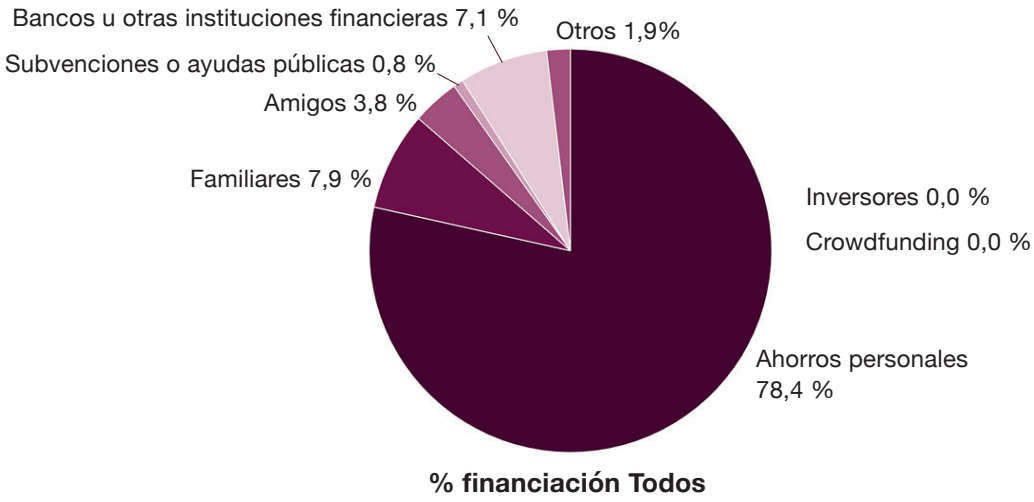
	Total		
Media	103.710	110.439	95.546
Mediana	13.632	22.162	7.362
Moda	25.000	25.000	1.000
Desv. típica	253.590	284.913	228.404
Mínimo	1.000	3.000	1.000
Máximo	900.000	900.000	650.000

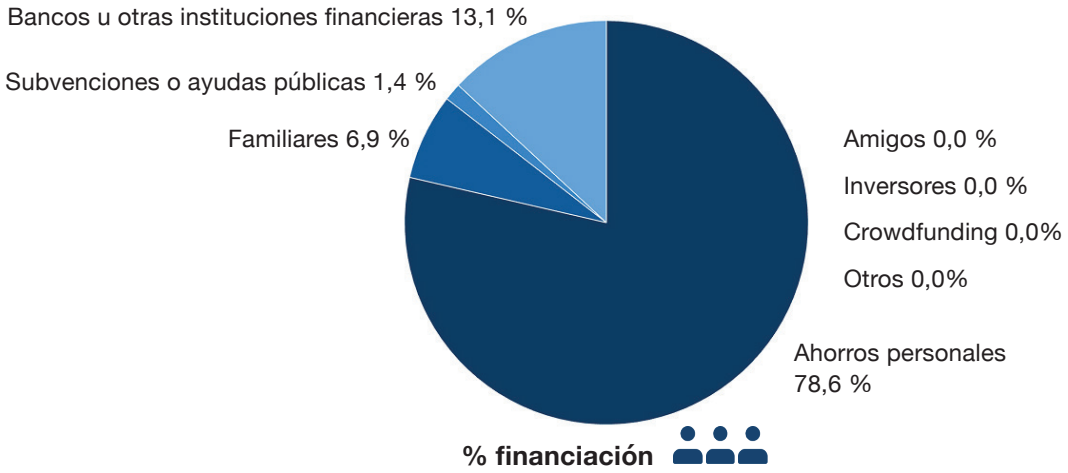
Las fuentes de financiación utilizadas en 2025, como refleja la Figura 4.3, confirman la fuerte dependencia del autofinanciamiento en el emprendimiento aragonés. Los ahorros personales representan el 78,4 % de la financiación total, un porcentaje muy superior al registrado en 2024 (54,8 %). Este dato sitúa los recursos propios como la vía prácticamente dominante para iniciar los proyectos y reduce el peso relativo de otras fuentes tradicionales de captación de fondos.

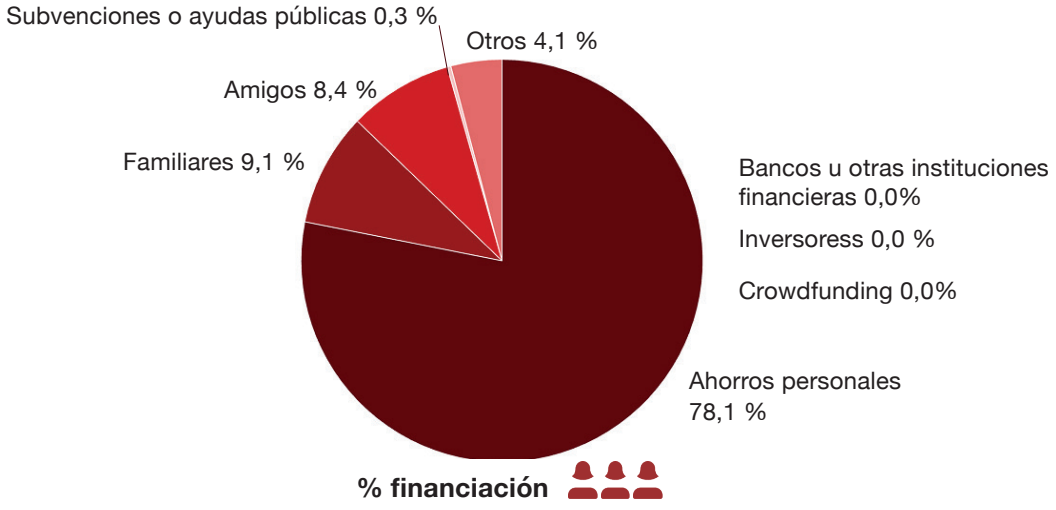
El apoyo familiar ocupa la segunda posición, aunque con un peso mucho menor, del 7,9 %. Los bancos y otras instituciones financieras representan el 7,1 %, mientras que las subvenciones o ayudas públicas apenas suponen el 0,8 %. La ausencia de inversores y de crowdfunding refuerza la idea de un ecosistema donde la financiación externa alternativa sigue teniendo una presencia muy limitada.

Por sexo, el patrón también presenta diferencias. Hombres y mujeres recurren en una proporción prácticamente idéntica a los ahorros personales, en torno al 78 %. Sin embargo, los hombres concentran una mayor parte de su financiación en bancos u otras instituciones financieras (13,1 %), mientras que en el caso de las mujeres esta fuente no aparece representada. Por el contrario, las mujeres recurren en mayor medida a familiares, amigos y otras fuentes. Este resultado apunta a la necesidad de seguir reforzando el acceso equilibrado a financiación formal y a instrumentos de apoyo que no dependan exclusivamente del entorno personal.

Figura 4.3 Fuentes de financiación utilizadas por los emprendedores en 2025







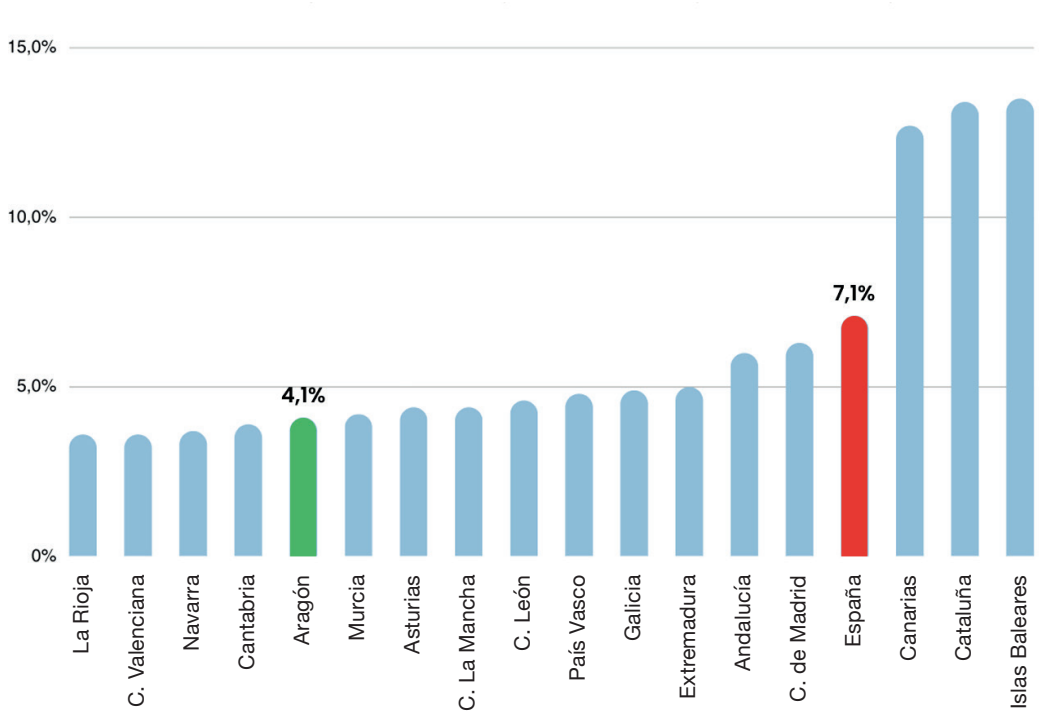
4.1.3. El inversor informal en Aragón y en el entorno GEM

La figura del inversor informal resulta especialmente relevante en las primeras etapas de los proyectos, ya que puede aportar no solo financiación, sino también conocimiento, contactos y acompañamiento. Sin embargo, su presencia en Aragón sigue siendo limitada en comparación con el conjunto nacional, lo que condiciona la diversidad de recursos disponibles para los emprendedores.

La comparación autonómica (Figura 4.4) pone de manifiesto que un 4,1 % de población adulta en Aragón ha actuado como inversora informal, por debajo de la media española (7,1 %) y lejos de los territorios con mayor peso en este indicador, como Islas Baleares, Cataluña o Canarias. En el extremo inferior se sitúan La Rioja, Comunidad Valenciana y Navarra.

Esta posición media-baja confirma que en Aragón existe cierta base de inversión informal, pero también evidencia un amplio margen de mejora, ya que todavía no se alcanza la intensidad observada en las regiones más dinámicas en este ámbito. En este sentido, un refuerzo de las redes de inversión informal podría contribuir a diversificar las fuentes de capital y a facilitar el crecimiento de proyectos con mayor potencial.

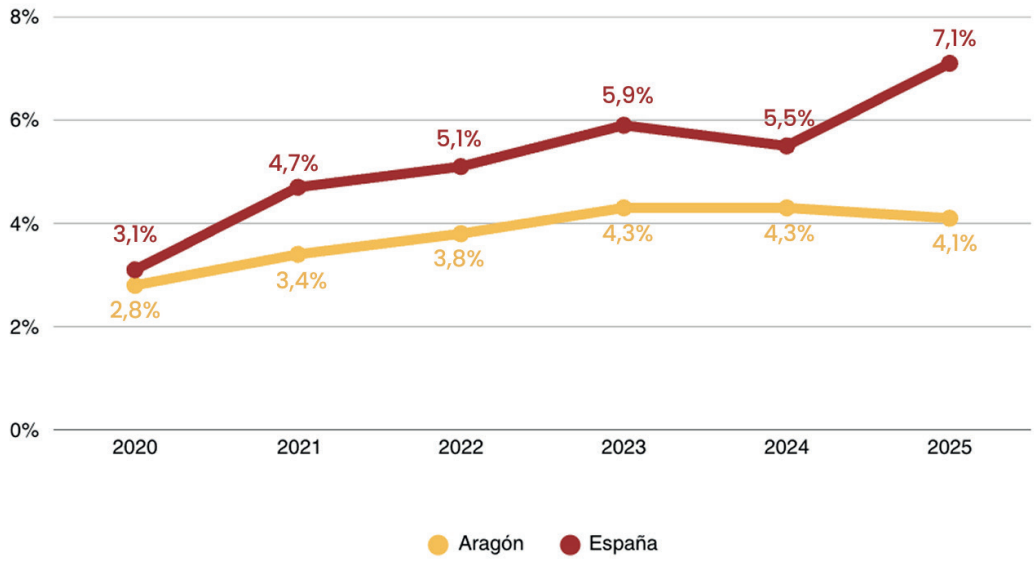
Figura 4.4 Importancia del inversor informal: regiones españolas



La evolución temporal, como muestra la Figura 4.5, indica que Aragón mantiene en 2025 un nivel muy similar al observado en los últimos años, con un 4,1 %, ligeramente por debajo del 4,3 % registrado en 2023 y 2024. En cambio, España experimenta un aumento significativo hasta el 7,1 %, lo que amplía la distancia entre la comunidad aragonesa y la media nacional.

Esta divergencia es importante porque rompe la evolución relativamente paralela observada en años anteriores. Mientras el conjunto nacional parece incrementar con fuerza la inversión informal, Aragón permanece prácticamente estable. Este comportamiento refuerza la necesidad de impulsar mecanismos que conecten a personas con capacidad inversora con proyectos emprendedores, especialmente en fases tempranas y en sectores con mayor potencial de crecimiento.

Figura 4.5 Importancia del inversor informal: evolución



4.2. Sector general de actividad en el que operan las iniciativas emprendedoras aragonesas

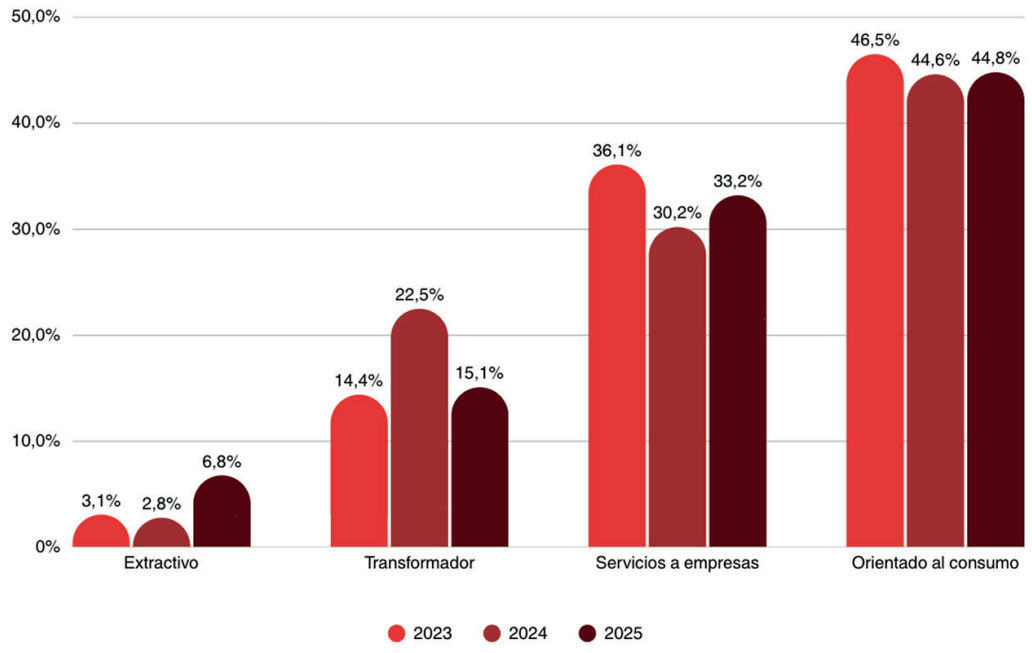
El sector de actividad permite comprender la orientación del emprendimiento aragonés y su grado de diversificación. La distribución sectorial no solo informa sobre dónde se concentran las nuevas iniciativas, sino también sobre las barreras de entrada, las oportunidades percibidas y el tipo de capacidades que predominan en el ecosistema emprendedor regional.

Según muestra la Figura 4.6, en las iniciativas en fase emprendedora, el sector orientado al consumo continúa siendo el predominante en 2025, con un 44,8 % del total, una cifra prácticamente idéntica a la registrada en 2024. Esta estabilidad confirma el peso estructural de los negocios vinculados al consumo final, muchos de ellos asociados a servicios personales, comercio, hostelería u otras actividades con barreras de entrada relativamente menores.

Los servicios a empresas aumentan ligeramente hasta el 33,2 %, recuperando parte

del peso perdido en 2024. En cambio, el sector transformador desciende hasta el 15,1 %, después del repunte registrado el año anterior, mientras que el extractivo sube hasta el 6,8 %. En conjunto, la estructura sectorial sigue mostrando una clara orientación hacia los servicios, aunque con cierta recuperación de actividades menos vinculadas directamente al consumo final.

Figura 4.6 Distribución de las iniciativas en fase emprendedora en función del sector de actividad y su evolución (2023-2025)

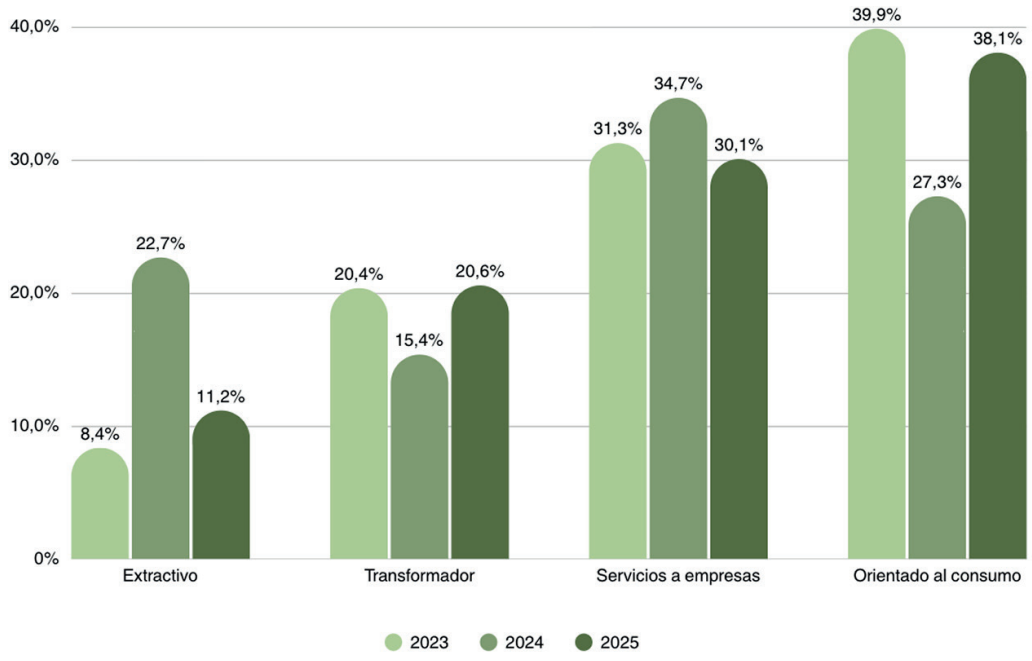


Entre las empresas consolidadas se observa una composición algo diferente (Figura 4.7). En 2025, el sector orientado al consumo recupera protagonismo y alcanza el 38,1 %, tras el descenso registrado en 2024. Los servicios a empresas, aunque siguen teniendo un peso relevante, se reducen hasta el 30,1 %, mientras que el sector transformador aumenta hasta el 20,6 % y el extractivo se sitúa en el 11,2 %. Estos datos suponen un cierto regreso al patrón observado en la serie histórica, en la que el dato correspondiente a 2024 había sido relativamente atípico.

Esta distribución sugiere que las empresas que logran consolidarse presentan una mayor diversificación sectorial que las iniciativas más recientes. La presencia más elevada de actividades transformadoras y extractivas entre las consolidadas puede estar vinculada a proyectos con mayor recorrido, mayor inversión inicial o barreras de entrada más altas, mientras que el emprendimiento incipiente continúa concentrándose con más intensidad en servicios orientados al consumidor.

La comparación con las iniciativas incipientes es relevante. Mientras que en las fases tempranas el consumo absorbe casi el 45 % de los proyectos, entre las consolidadas este porcentaje baja al 38,1 % y aumenta el peso relativo del transformador y de los servicios a empresas. Esto apunta a que la consolidación puede estar asociada a una estructura sectorial algo más equilibrada y menos dependiente de actividades orientadas directamente al consumidor final.

Figura 4.7 Distribución de las empresas consolidadas en función del sector de actividad y su evolución (2023-2025)



4.3. Tamaño

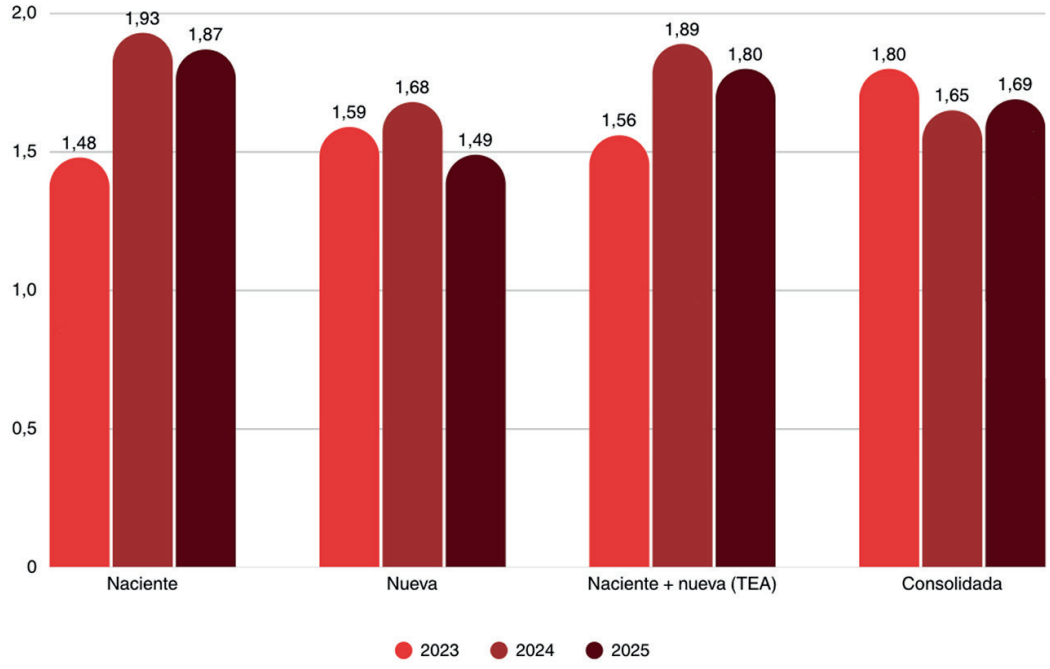
El tamaño de las iniciativas constituye otro indicador fundamental para valorar el potencial de crecimiento del ecosistema emprendedor. Para ello se analizan tanto el número de propietarios como la existencia de personal contratado, dos dimensiones que permiten distinguir entre iniciativas de autoempleo, pequeños equipos promotores y proyectos con mayor capacidad de generación de empleo.

El número medio de propietarios (Figura 4.8) muestra que el emprendimiento aragonés continúa articulándose en torno a equipos reducidos. En 2025, las iniciativas nacientes cuentan con una media de 1,87 propietarios, ligeramente por debajo del valor de 2024, pero todavía en niveles altos dentro de la serie reciente. Las iniciativas nuevas reducen su media hasta 1,49 propietarios, lo que sitúa el conjunto del TEA en 1,80.

Este dato confirma que la mayoría de los proyectos se desarrollan de forma individual o con un número muy limitado de socios. Las empresas consolidadas presentan una media de 1,69 propietarios, algo superior a la cifra de 2024. La lectura conjunta sugiere que el tamaño societario no cambia sustancialmente con la maduración del proyecto y que el emprendimiento regional sigue apoyándose mayoritariamente en estructuras de propiedad simples.

La evolución reciente permite matizar esta aparente estabilidad. El promedio de propietarios en el TEA pasa de 1,56 en 2023 a 1,80 en 2025, con un máximo de 1,89 en 2024. Aunque las iniciativas siguen siendo de tamaño reducido, estos valores se sitúan por encima de los registrados al inicio de la serie, lo que apunta a una ligera tendencia hacia equipos fundadores algo más amplios frente al emprendimiento estrictamente individual.

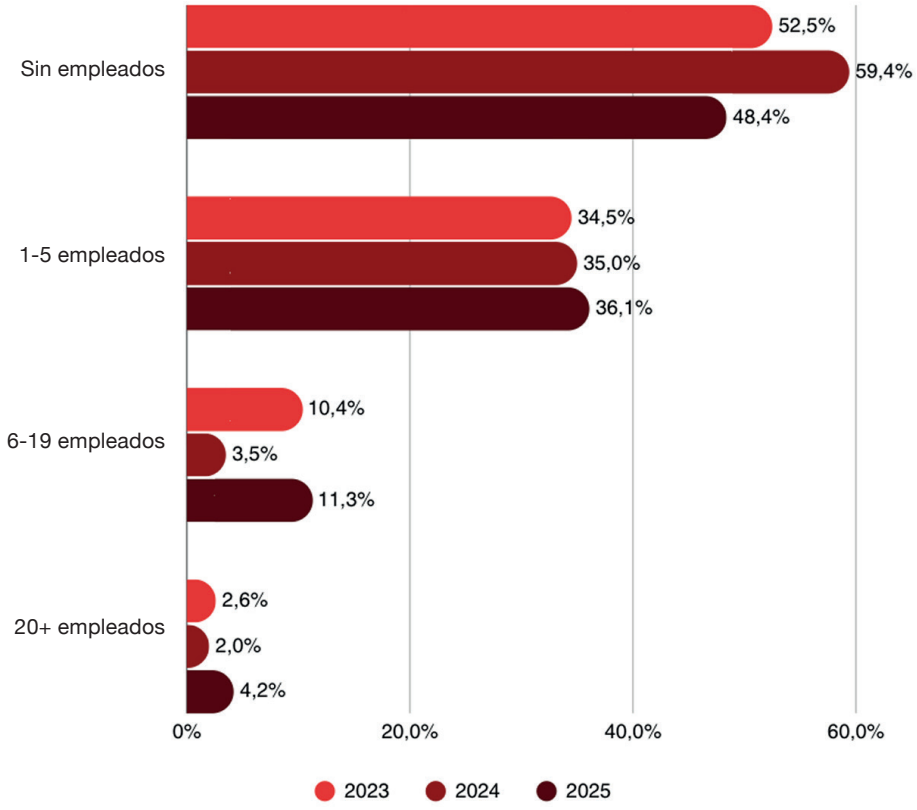
Figura 4.8 Número medio de propietarios de iniciativas nacientes, nuevas y consolidadas



La distribución por tramos de empleo, según muestra la Figura 4.9, confirma el resultado comentado, ya que en 2025 se produce una mejora relativa en las iniciativas en fase emprendedora. El porcentaje de proyectos sin empleados desciende hasta el 48,4 %, frente al 59,4 % de 2024, aunque sigue siendo el grupo más numeroso. Al mismo tiempo, las iniciativas con entre 1 y 5 empleados aumentan ligeramente hasta el 36,1 %, y las que cuentan con entre 6 y 19 empleados alcanzan el 11,3 %.

También se incrementa la presencia de iniciativas con 20 o más empleados, que pasan del 2,0 % al 4,2 %. Aunque estas cifras siguen siendo reducidas, el cambio respecto al año anterior apunta a una estructura algo menos concentrada en el autoempleo y con mayor presencia de proyectos capaces de generar empleo desde fases tempranas. Aun así, el ecosistema continúa dominado por micro iniciativas.

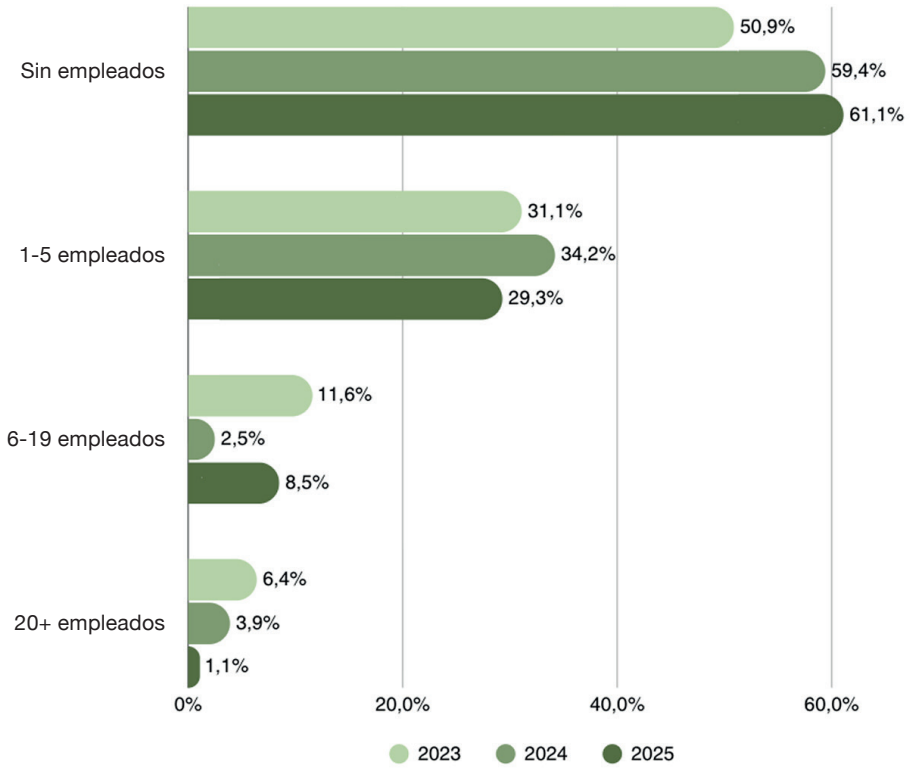
Figura 4.9 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el tramo de empleados y su evolución temporal (2023-2025)



En las empresas consolidadas (Figura 4.10), el predominio de estructuras pequeñas es todavía más claro. En 2025, el 61,1 % no tiene empleados, lo que supone un aumento respecto a 2024. Las empresas con entre 1 y 5 empleados descienden hasta el 29,3 %, mientras que las de 6 a 19 empleados crecen hasta el 8,5 %. Las empresas de 20 o más trabajadores apenas representan el 1,1 %.

Estos resultados muestran que la consolidación del negocio no siempre se traduce en crecimiento en plantilla. Una parte importante del tejido empresarial consolidado en Aragón mantiene dimensiones muy reducidas, lo que puede estar asociado a modelos de autoempleo, negocios familiares o actividades con escasa necesidad de contratación. El reto sigue estando en facilitar el salto desde la supervivencia y la estabilidad hacia estructuras con mayor capacidad de escalado.

Figura 4.10 Distribución de las empresas en fase consolidada según el tramo de empleados y su evolución temporal (2023-2025)



4.4. Expectativas de crecimiento

Las expectativas de creación de empleo permiten aproximarse al potencial de expansión futura de las iniciativas emprendedoras. Aunque el tamaño actual de los proyectos es importante, las previsiones a cinco años ayudan a identificar si los emprendedores anticipan un crecimiento significativo o si, por el contrario, esperan mantenerse en estructuras reducidas.

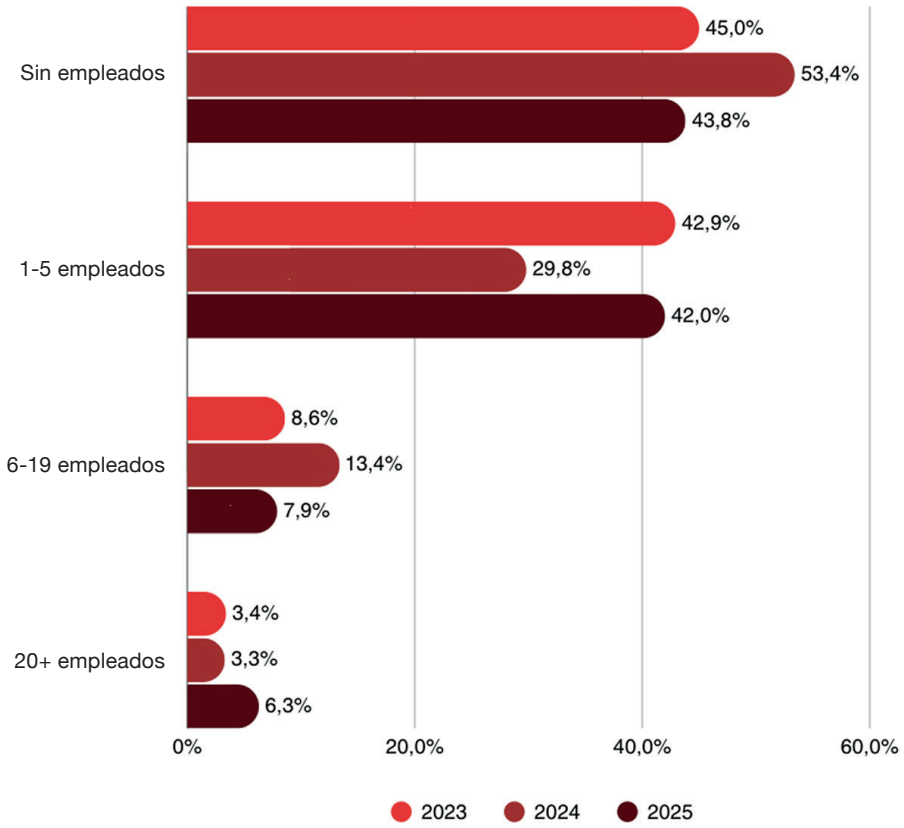
En 2025, las expectativas de crecimiento de las iniciativas incipientes, según indica la Figura 4.11, muestran una cierta mejora respecto al perfil observado el año anterior. El porcentaje de empresas que no esperan crear empleo desciende hasta el 43,8 %, frente al 53,4 % de 2024. Al mismo tiempo, aumenta la proporción de proyectos que prevén generar entre 1 y 5 empleos, que alcanza el 42,0 %.

Las expectativas de crecimiento más ambiciosas siguen siendo minoritarias, aunque no marginales. Un 7,9 % espera crear entre 6 y 19 empleos y un 6,3 % prevé 20 o más empleos en los próximos cinco años. En conjunto, alrededor de un 14 % de las iniciativas incipientes anticipa un crecimiento superior a cinco empleos, lo que indica la existencia de un segmento con mayor potencial de expansión, aunque el grueso de los proyectos continúa situándose en tramos de crecimiento moderado.

La evolución respecto a 2024 es especialmente significativa en el tramo de 1 a 5 empleos, que pasa del 29,8 % al 42,0 %. Esto

sugiere que, aunque no se produce un salto masivo hacia proyectos de alto crecimiento, sí aumenta la proporción de iniciativas que contemplan cierta ampliación de plantilla. Es una señal positiva para el empleo, si bien todavía compatible con un ecosistema dominado por proyectos de dimensión reducida.

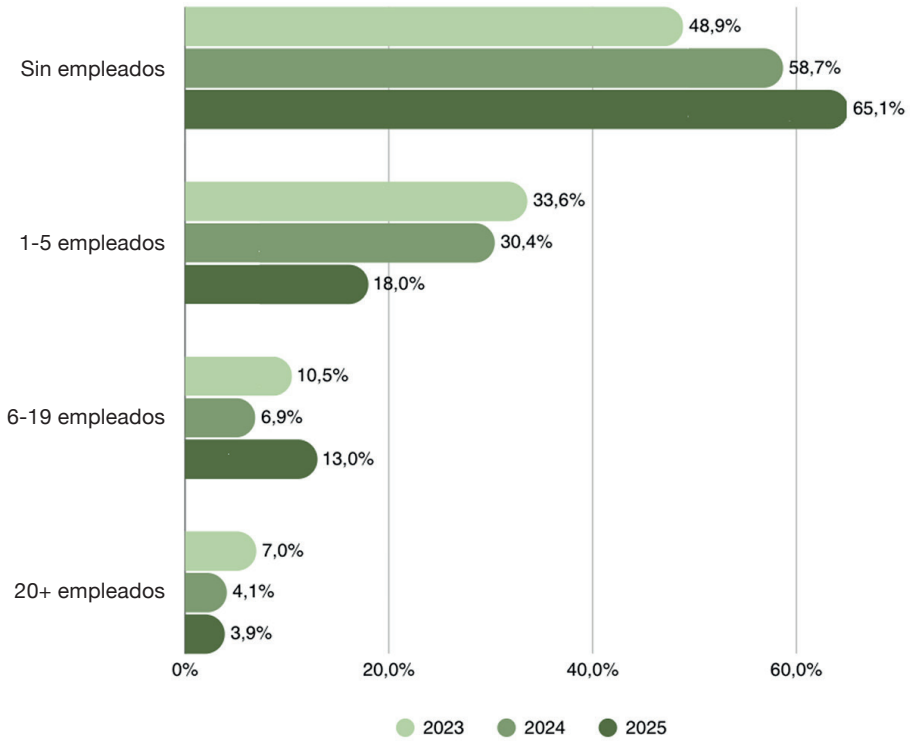
Figura 4.11 Distribución de las empresas en fase incipiente según el tramo de empleados esperado a 5 años vista (2023-2025)



En las empresas consolidadas (Figura 4.12), las expectativas de crecimiento son más contenidas. El 65,1 % no prevé crear empleo adicional en los próximos cinco años, el valor más alto de la serie reciente. Además, el tramo de 1 a 5 empleos se reduce hasta el 18,0 %, lo que muestra una menor predisposición al crecimiento moderado respecto a ejercicios anteriores.

No obstante, también se observa un aumento en el tramo de 6 a 19 empleos, que alcanza el 13,0 %, mientras que el grupo que espera crear 20 o más empleos se mantiene en el 3,9 %. Esta combinación refleja un tejido consolidado muy polarizado: una mayoría amplia no anticipa expansión en su plantilla, pero existe un grupo reducido que sí proyecta crecimientos de cierta entidad. El reto consiste en transformar la estabilidad empresarial en capacidad de crecimiento sostenido.

Figura 4.12 Distribución de las empresas en fase consolidada según el tramo de empleados esperado a 5 años vista (2023-2025)



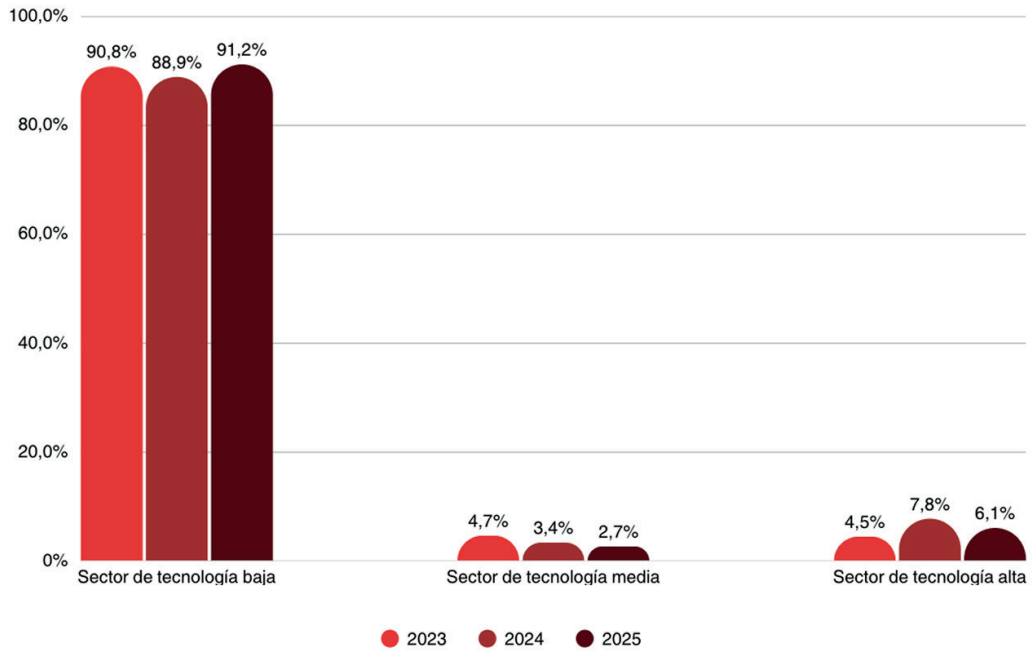
4.5 Nivel tecnológico

El nivel tecnológico del sector en el que operan las iniciativas constituye una dimensión clave para valorar el potencial de productividad, innovación y competitividad del emprendimiento. En Aragón, como en ejercicios anteriores, el peso de los sectores de baja tecnología sigue siendo muy elevado tanto entre las iniciativas incipientes como entre las consolidadas.

En las empresas en fase incipiente, según muestra la Figura 4.13, el predominio de los sectores de baja tecnología se intensifica ligeramente en 2025, alcanzando el 91,2 % del total. Este porcentaje aumenta respecto al 88,9 % de 2024 y confirma que la mayoría de las nuevas iniciativas se siguen desarrollando en actividades con menor contenido tecnológico.

Los sectores de tecnología media reducen su peso hasta el 2,7 %, mientras que los de alta tecnología se sitúan en el 6,1 %. Aunque este último dato desciende respecto al máximo de 2024, continúa por encima de algunos ejercicios anteriores y muestra que existe una presencia, aunque todavía limitada, de proyectos con mayor intensidad tecnológica. La cuestión clave será comprobar si este segmento logra mantenerse y consolidarse en los próximos años.

Figura 4.13 Nivel tecnológico del sector de las empresas en fase incipiente (2023-2025)

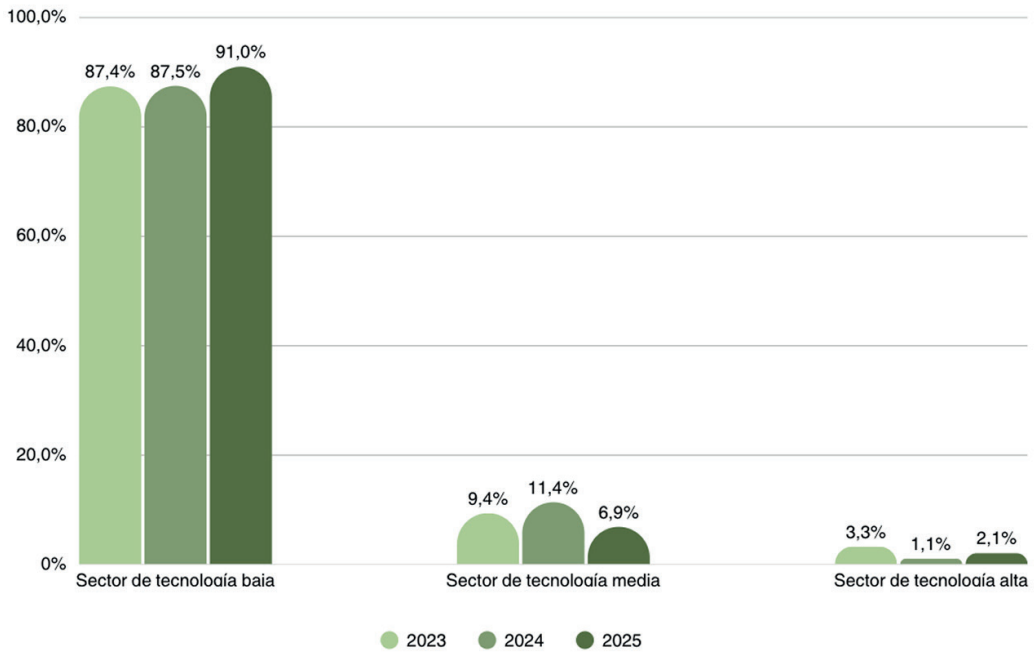


Entre las empresas consolidadas (Figura 4.14), la concentración en sectores de baja tecnología es también muy elevada, con un 91,0 % en 2025. Este valor aumenta respecto a 2024 y se sitúa en niveles similares a los del inicio de la serie, lo que indica que la consolidación empresarial continúa produciéndose principalmente en actividades de menor intensidad tecnológica.

La tecnología media representa el 6,9 % y la alta tecnología el 2,1 %. Aunque esta última mejora ligeramente respecto a 2024, sigue teniendo un peso casi testimonial. La comparación entre iniciativas incipientes y consolidadas sugiere que el emprendimiento más reciente presenta una presencia algo mayor de alta tecnología que el tejido consolidado, pero la diferencia todavía es insuficiente para modificar la estructura tecnológica general del ecosistema.

En términos de evolución, la alta tecnología en consolidadas pasa del 1,1 % en 2024 al 2,1 % en 2025, pero continúa lejos del 6,1 % observado entre las iniciativas incipientes. Esta diferencia sugiere que la entrada de proyectos de mayor contenido tecnológico se está produciendo más en las nuevas iniciativas que en el tejido consolidado, aunque todavía con una escala insuficiente para alterar el patrón general.

Figura 4.14 Nivel tecnológico de las empresas en fase consolidada (2023-2025)



4.6. Innovación en producto y en proceso

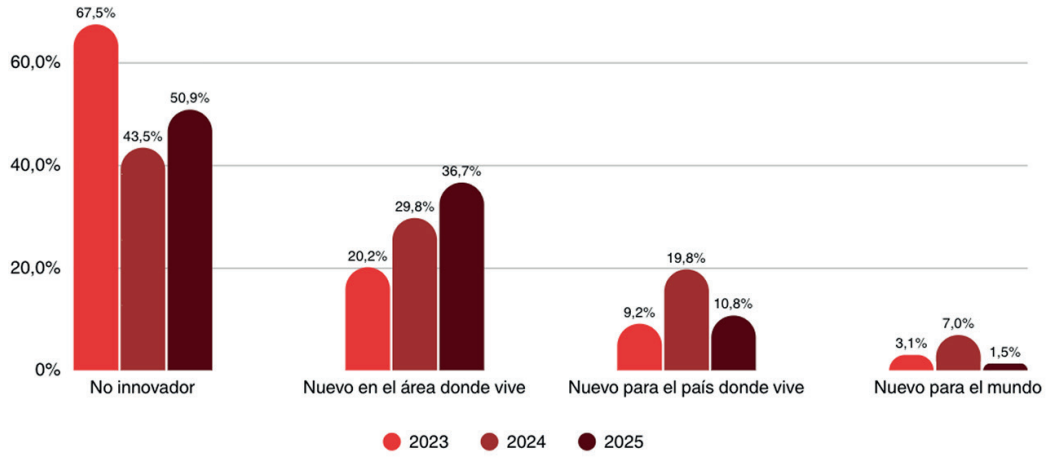
La innovación en productos, servicios y procesos permite evaluar hasta qué punto las iniciativas emprendedoras introducen novedades en el mercado o mejoran la forma en que desarrollan su actividad. Esta dimensión es especialmente relevante porque no todas las iniciativas generan el mismo tipo de valor: algunas reproducen modelos existentes, mientras que otras aportan elementos diferenciales para clientes, territorios o mercados más amplios.

En 2025, tal como muestra la Figura 4.15, el 50,9 % de las iniciativas emprendedoras declara no introducir productos o servicios nuevos. Este valor supone un repunte respecto a 2024 (43,5 %), aunque se mantiene por debajo del nivel registrado en 2023 (67,5 %).

La innovación más frecuente se concentra en el ámbito local: el 36,7 % de las iniciativas ofrece productos o servicios nuevos para el área donde vive, el valor más alto de la serie. En cambio, la novedad para el país desciende hasta el 10,8 % y la innovación para el mundo se reduce al 1,5 %. Esto sugiere que el dinamismo innovador de 2025 se orienta principalmente a mercados cercanos, más que a innovaciones de alcance nacional o internacional.

Este desplazamiento hacia la innovación local debe interpretarse con cautela. El aumento del 29,8 % al 36,7 % en novedad para el área donde reside el emprendedor indica mayor adaptación al entorno cercano, pero la caída del 19,8 % al 10,8 % en novedades para el país y del 7,0 % al 1,5 % en novedades para el mundo muestra una menor intensidad de innovación de alcance amplio. En 2025 se innova más cerca, pero menos lejos.

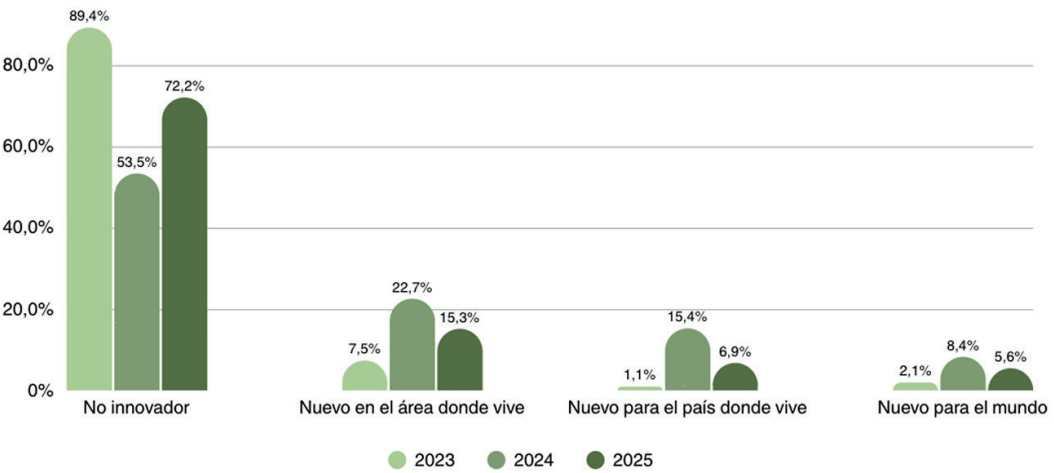
Figura 4.15 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el grado de innovación en los productos o servicios (2023-2025)



En las empresas consolidadas (Figura 4.16), la innovación en producto o servicio retrocede respecto al avance observado en 2024. El 72,2 % de estos negocios se declara no innovador, frente al 53,5 % el año anterior. Este valor se mantiene por debajo de los niveles más altos de la serie y supone una pérdida de intensidad innovadora en el tejido empresarial más maduro.

Las innovaciones nuevas para el área representan el 15,3 %, mientras que las novedades para el país alcanzan el 6,9 % y las de alcance mundial el 5,6 %. La comparación con las iniciativas incipientes muestra que las empresas consolidadas presentan menor innovación local, pero conservan un peso relativamente mayor de innovaciones de alcance global. Esto puede deberse a que los negocios consolidados disponen de más experiencia y capacidades para proyectar ciertas innovaciones más allá del entorno inmediato, aunque la mayoría continúa operando sin novedades significativas.

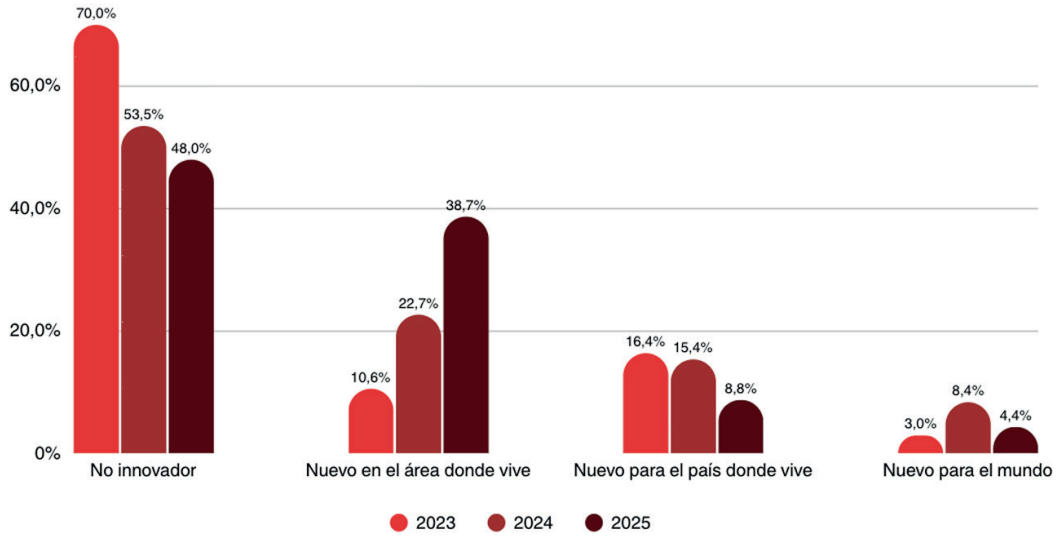
Figura 4.16 Distribución de las empresas en fase consolidada según el grado de innovación en producto o servicio (2023-2025)



La innovación en procesos, según indica la Figura 4.17, ofrece una lectura más favorable para las iniciativas emprendedoras. En 2025, el porcentaje de empresas que no introduce procesos nuevos desciende hasta el 48,0 %, continuando la mejora observada en los últimos años. Al mismo tiempo, el 38,7 % introduce procesos nuevos para el área donde vive el emprendedor, lo que representa el valor más elevado de la serie.

Las innovaciones de proceso para el país se sitúan en el 8,8 % y las de alcance mundial en el 4,4 %. Aunque estas últimas categorías siguen siendo reducidas, la evolución del tramo local apunta a una creciente incorporación de cambios operativos, organizativos o tecnológicos en las fases iniciales. Este avance puede ser importante para mejorar la eficiencia, adaptar los modelos de negocio y aumentar la competitividad de las nuevas iniciativas.

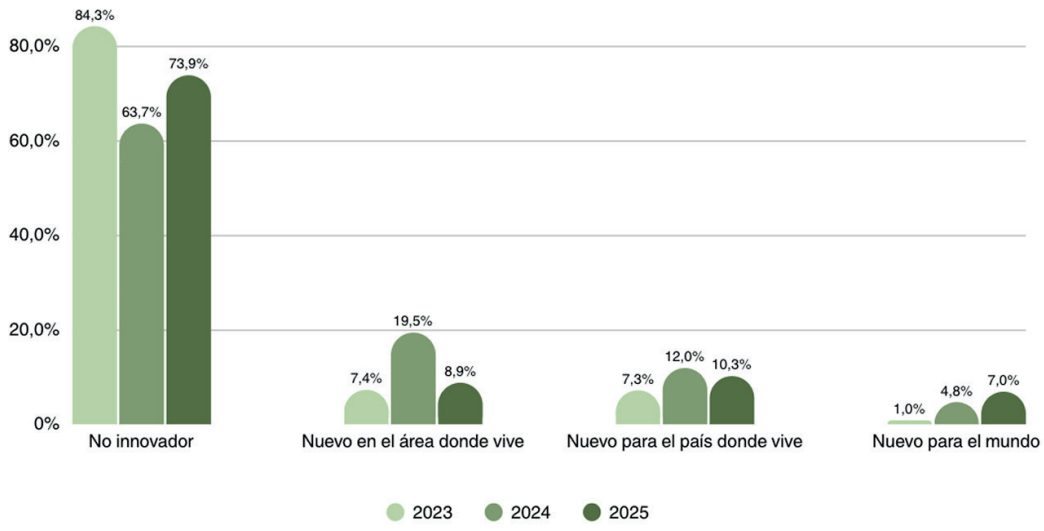
Figura 4.17 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el grado de innovación en el proceso utilizado (2023-2025)



En las empresas consolidadas, la innovación en procesos es más limitada. En 2025, el 73,9 % no introduce procesos nuevos (Figura 4.18), lo que supone un aumento respecto a 2024 y confirma que una parte importante del tejido consolidado mantiene formas de operar tradicionales. Las innovaciones locales bajan hasta el 8,9 %, mientras que las de alcance nacional se sitúan en el 10,3 %.

El dato más positivo procede de las innovaciones de proceso nuevas para el mundo, que alcanzan el 7,0 %, por encima de los valores de años anteriores. Así, aunque la mayoría de empresas consolidadas no innova en procesos, existe un grupo reducido que sí incorpora cambios con un alcance más amplio. Esta dualidad entre una mayoría poco innovadora y una minoría más avanzada constituye uno de los rasgos del tejido consolidado aragonés

Figura 4.18 Distribución de las empresas en fase consolidada según el grado de innovación en el proceso utilizado (2023-2025)



4.7. Orientación internacional

La orientación internacional permite valorar hasta qué punto las iniciativas aragonesas trascienden el mercado local o nacional. En un territorio con un tejido empresarial compuesto mayoritariamente por microempresas, la internacionalización suele avanzar de forma gradual y limitada, aunque puede ser un factor decisivo para el crecimiento, la diversificación de clientes y la resiliencia ante cambios en la demanda interna.

En 2025, la mayoría de las iniciativas emprendedoras aragonesas sigue sin relaciones comerciales en el exterior (Figura 4.19). El 79,1 % no cuenta con clientes extranjeros, un porcentaje muy similar al 79,6 % registrado en 2024. Por tanto, pese a las oscilaciones observadas en la serie, la orientación internacional de las fases iniciales continúa siendo reducida.

Entre las iniciativas que sí exportan, predominan las ventas internacionales de baja intensidad: el 11,7 % exporta entre el 1 % y el 25 % de sus ventas. Las categorías de mayor intensidad exportadora tienen un peso menor, aunque el tramo del 75 % al 100 % alcanza el 7,1 %, por encima del valor de 2024. Esto indica que, aunque la mayoría de nuevas empresas no exporta, existe un pequeño grupo de proyectos muy orientados al exterior desde etapas tempranas.

Como muestra la Figura 4.20, en las empresas consolidadas, la ausencia de exportación también es mayoritaria: el 77,5 % no exporta en 2025, frente al 74,5 % de 2024. Este ligero empeoramiento contrasta con la mejora observada el año anterior y confirma que la internacionalización sigue siendo una asignatura pendiente para buena parte del tejido empresarial consolidado.

El 16,4 % de las empresas consolidadas exporta menos del 25 % de sus ventas, mientras que los tramos de exportación media y alta se sitúan en niveles reducidos: 2,6 % y 3,6 %, respectivamente. En conjunto, los datos sugieren que la actividad internacional existe, pero suele tener un carácter complementario más que central dentro del modelo de negocio de la mayoría de empresas consolidadas.

Figura 4.19 Distribución de las empresas en fase emprendedora según la intensidad exportadora y su evolución temporal (2023-2025)

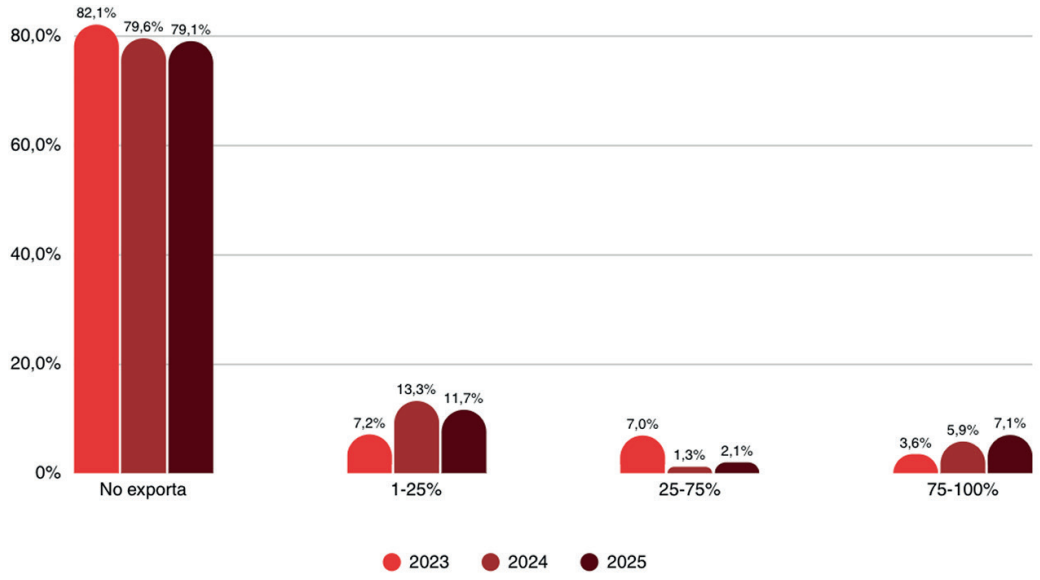
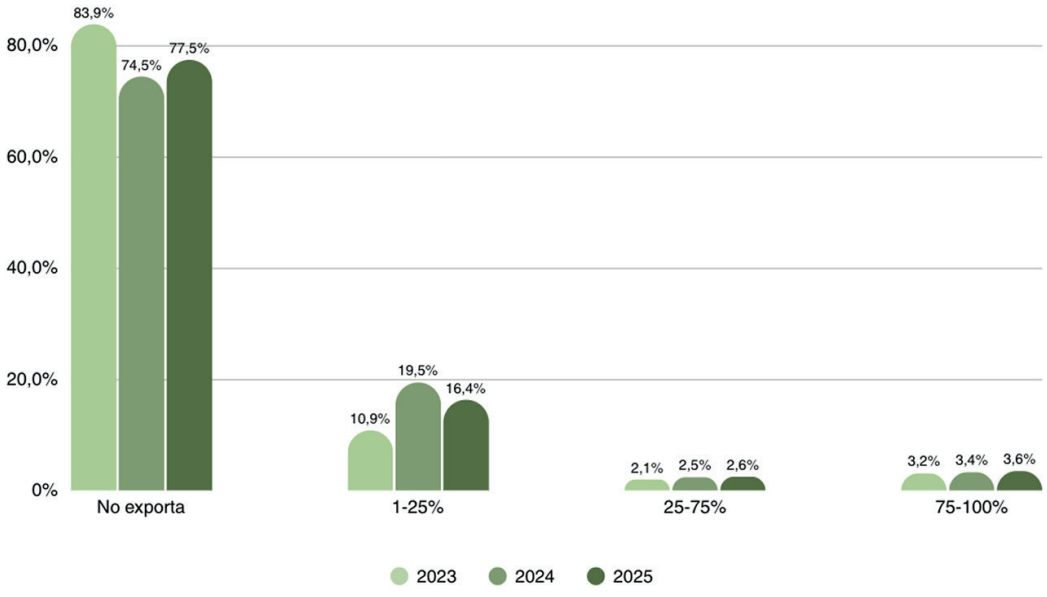


Figura 4.20 Distribución de las empresas en fase consolidada según la intensidad exportadora y su evolución temporal (2023-2025)

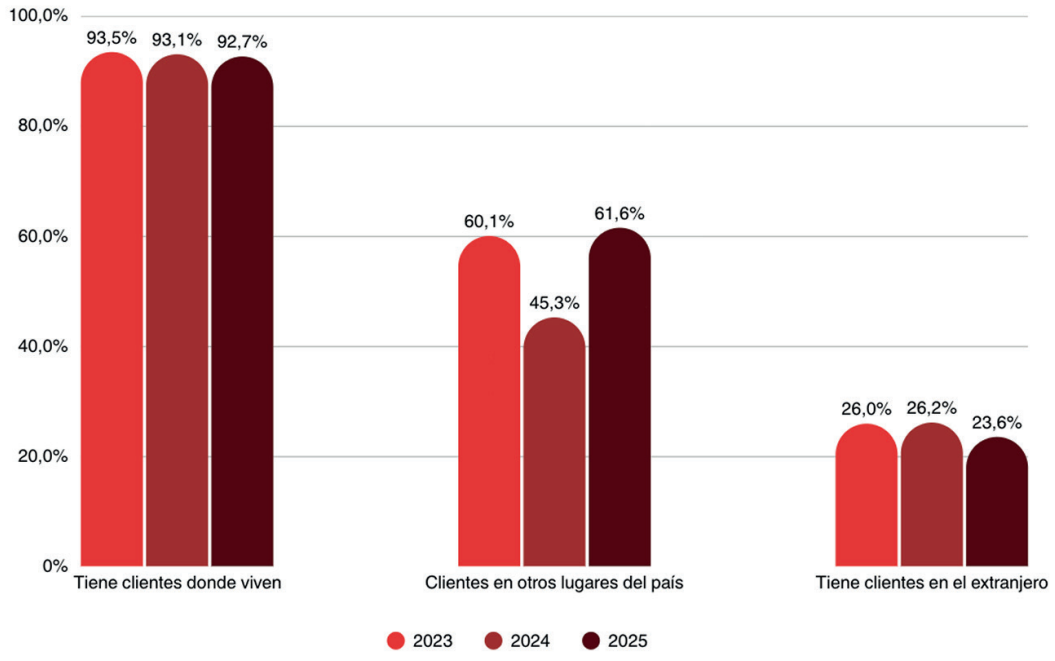


El análisis de la localización de los clientes ofrece una visión algo más matizada (Figura 4.21). Aunque la exportación directa sigue siendo limitada, el 92,7 % de las iniciativas emprendedoras tiene clientes en su mercado de procedencia y el 61,6 % declara contar con clientes en otros lugares del país. Este último porcentaje supone una recuperación importante respecto a 2024, cuando había descendido al 45,3 %.

La presencia de clientes en el extranjero se sitúa en el 23,6 %, ligeramente por debajo del dato de 2024. Por tanto, las iniciativas recientes muestran una clara orientación al mercado local y nacional, con una recuperación del alcance dentro de España, pero sin avances relevantes en la dimensión internacional. La expansión exterior continúa siendo, para la mayoría, una fase posterior o secundaria del desarrollo empresarial.

La diferencia entre tener clientes extranjeros y exportar de forma significativa también es importante. Aunque el 23,6 % de las iniciativas declara clientes en el extranjero, solo el 20,9 % realiza algún tipo de exportación y apenas el 7,1 % exporta más del 75 % de sus ventas. Esto sugiere que la internacionalización existe en una parte de los proyectos, pero en muchos casos tiene todavía una intensidad limitada.

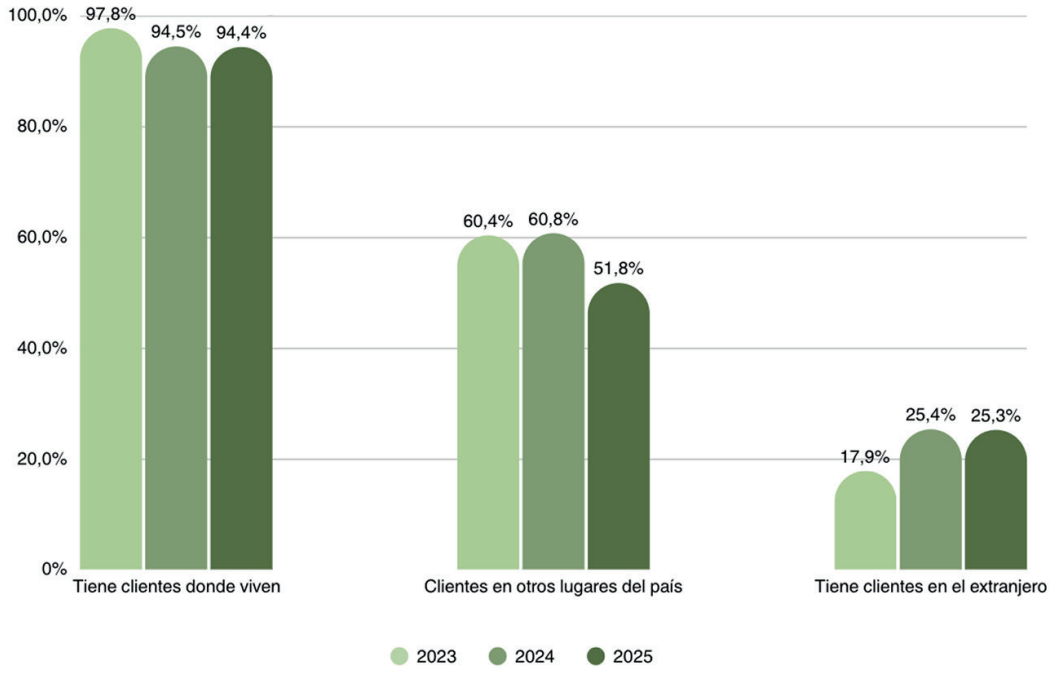
Figura 4.21 Porcentaje de iniciativas emprendedoras que tienen clientes en su mercado de procedencia, en otros lugares del país y en el extranjero (2023-2025)



En las empresas consolidadas, según muestra la Figura 4.22, el mercado de procedencia sigue siendo prácticamente universal, con un 94,4 % de empresas que declaran clientes en su entorno más cercano. El 51,8 % tiene clientes en otros lugares del país, porcentaje inferior al registrado en 2024, mientras que la presencia de clientes en el extranjero se mantiene prácticamente estable en el 25,3 %.

La comparación entre iniciativas incipientes y consolidadas muestra que ambas alcanzan una presencia internacional similar, en torno a una de cada cuatro empresas. Sin embargo, las iniciativas en fase emprendedora presentan en 2025 mayor presencia de clientes en otros lugares del país que las consolidadas. Este resultado puede apuntar a una mayor flexibilidad comercial de los nuevos proyectos o a una estrategia más abierta desde el inicio, aunque todavía no se traduce en una mayor internacionalización efectiva.

Figura 4.22 Porcentaje de iniciativas consolidadas que tienen clientes en su mercado de procedencia, en otros lugares del país y en el extranjero (2023-2025)



4.8. Digitalización e inteligencia artificial

El futuro de la actividad empresarial parece estar claramente marcado por dos grandes retos: la digitalización y la integración de tecnologías sostenibles. Además de ser una necesidad para que muchos negocios puedan seguir siendo competitivos, la digitalización ofrece oportunidades relevantes para potenciar el emprendimiento y mejorar la eficiencia en la gestión y comercialización de productos y servicios. En este contexto, GEM España ha incluido en su encuesta a la población adulta del país preguntas relacionadas con el grado de digitalización y el uso de tecnologías digitales en el ámbito empresarial.

Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el big data, la computación en la nube y las herramientas digitales de marketing pueden

proporcionar ventajas competitivas sustanciales, especialmente para los emprendedores en las etapas iniciales. Estas tecnologías facilitan la segmentación de audiencias, permiten la personalización de productos y servicios, y abren puertas a nuevos mercados, incrementando el alcance y la eficacia de las estrategias empresariales.

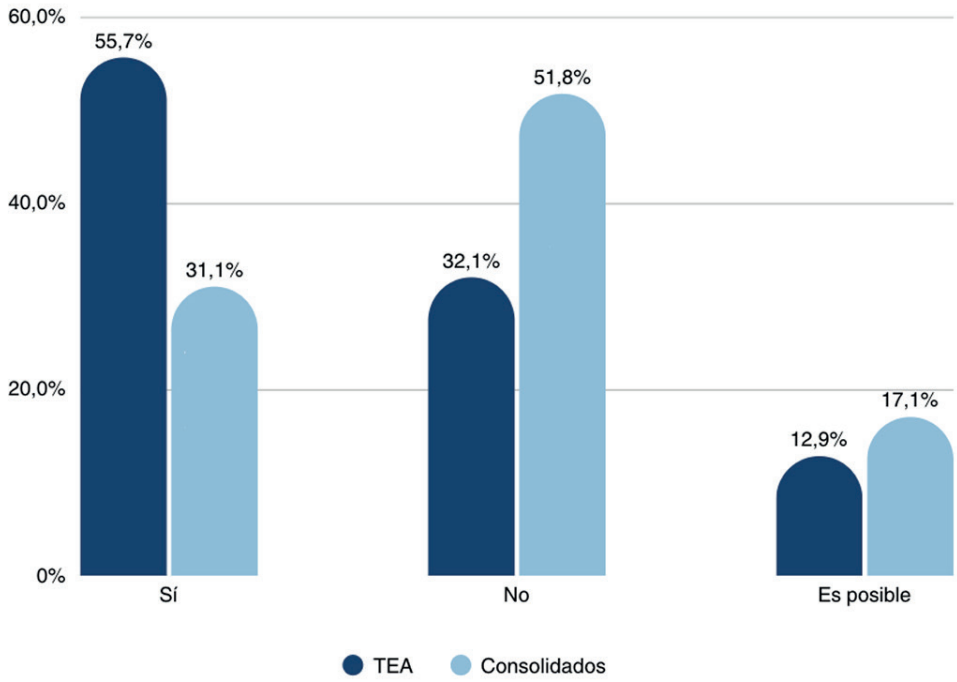
Este capítulo analiza cómo los emprendedores aragoneses enfrentan estos desafíos, centrándose en su nivel de incorporación de tecnologías digitales y en su percepción respecto a la evolución futura de la inteligencia artificial. Se estudian las expectativas de adopción en función del sexo y del nivel educativo, así como el uso de herramientas como el correo electrónico comercial, las redes sociales y las páginas web empresariales. Además, se realiza un análisis específico sobre la inteligencia artificial, poniendo de relieve su impacto actual y la relevancia que los emprendedores atribuyen a su desarrollo en los próximos años, en función de sus percepciones en las distintas fases del ciclo empresarial.

4.8.1. Expectativas de digitalización

La Figura 4.23 muestra las expectativas de adopción de tecnologías digitales en las iniciativas emprendedoras incipientes y consolidadas. En 2025, el 55,7 % de las iniciativas incipientes planea adoptar tecnologías digitales, lo que representa un aumento respecto al 45,5 % de 2024. Sin embargo, aún no se alcanza el 61,9 % registrado en 2022, año en el que la adopción digital fue más significativa. La Figura 4.23 apunta, además, que el 32,1 % de las iniciativas no tiene previsto adoptarlas durante este ejercicio y un 12,9 % lo está considerando.

En el caso de las iniciativas consolidadas, el patrón es distinto. Solo el 31,1 % manifiesta intención de adoptar tecnologías digitales, frente a un 51,8 % que no lo prevé. Además, un 17,1 % indica que podría valorarlo.

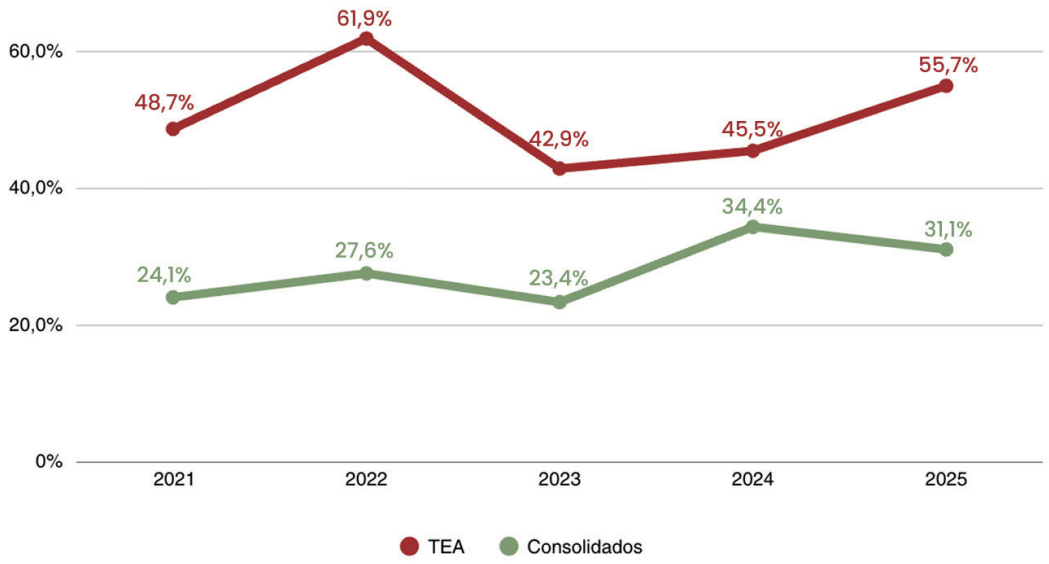
Figura 4.23. Expectativas de adopción de tecnologías digitales en iniciativas incipientes y consolidadas



La Figura 4.24 muestra la evolución de las expectativas de adopción de estas tecnologías en iniciativas emprendedoras incipientes y consolidadas desde que esta dimensión se incorporó al informe GEM. En el caso de los emprendedores en fase inicial, se observa un nuevo repunte en 2025, alcanzando el 55,7 %, lo que supone una recuperación clara respecto a los valores de 2023 y 2024 y sitúa la serie nuevamente en una trayectoria ascendente.

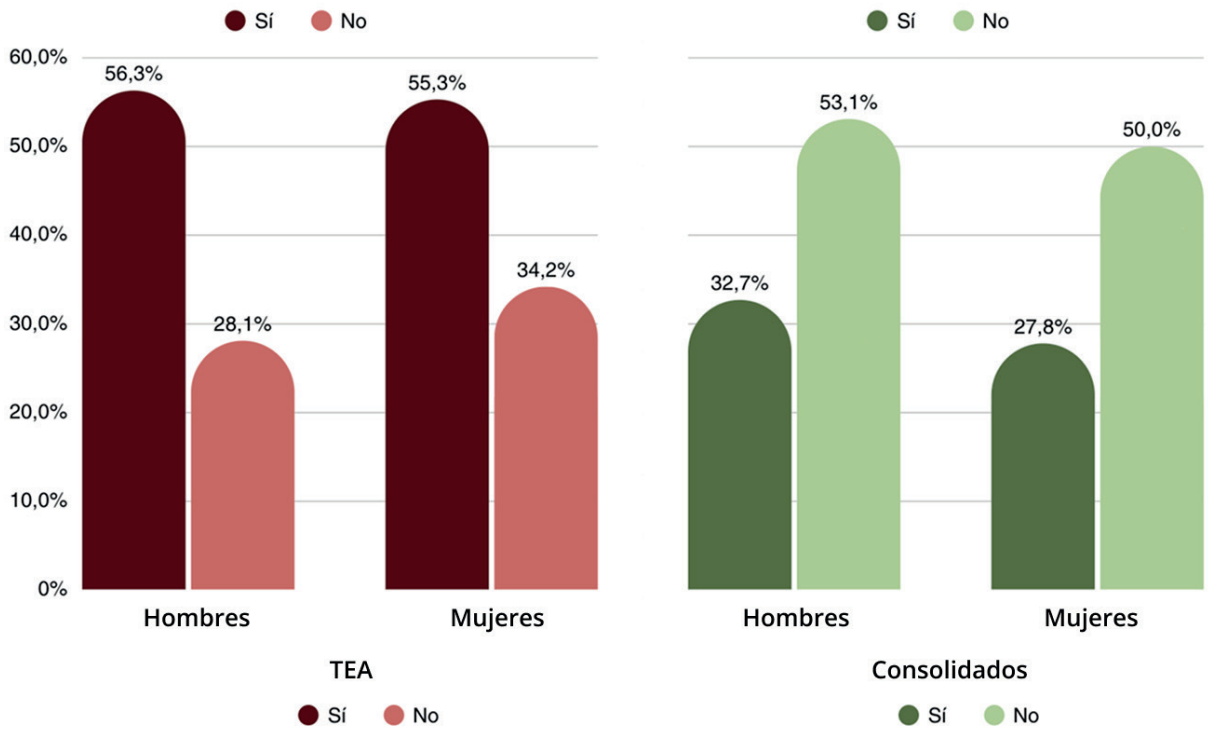
En las iniciativas consolidadas, la evolución es más moderada. Tras el incremento observado en 2024, cuando se alcanzó el valor más elevado de la serie (34,4 %), en 2025 la proporción de empresas que prevé adoptar tecnologías digitales se sitúa en el 31,1 %, un nivel ligeramente inferior pero todavía por encima de los valores de 2021–2023.

Figura 4.24 Evolución de las expectativas de adopción de tecnologías digitales



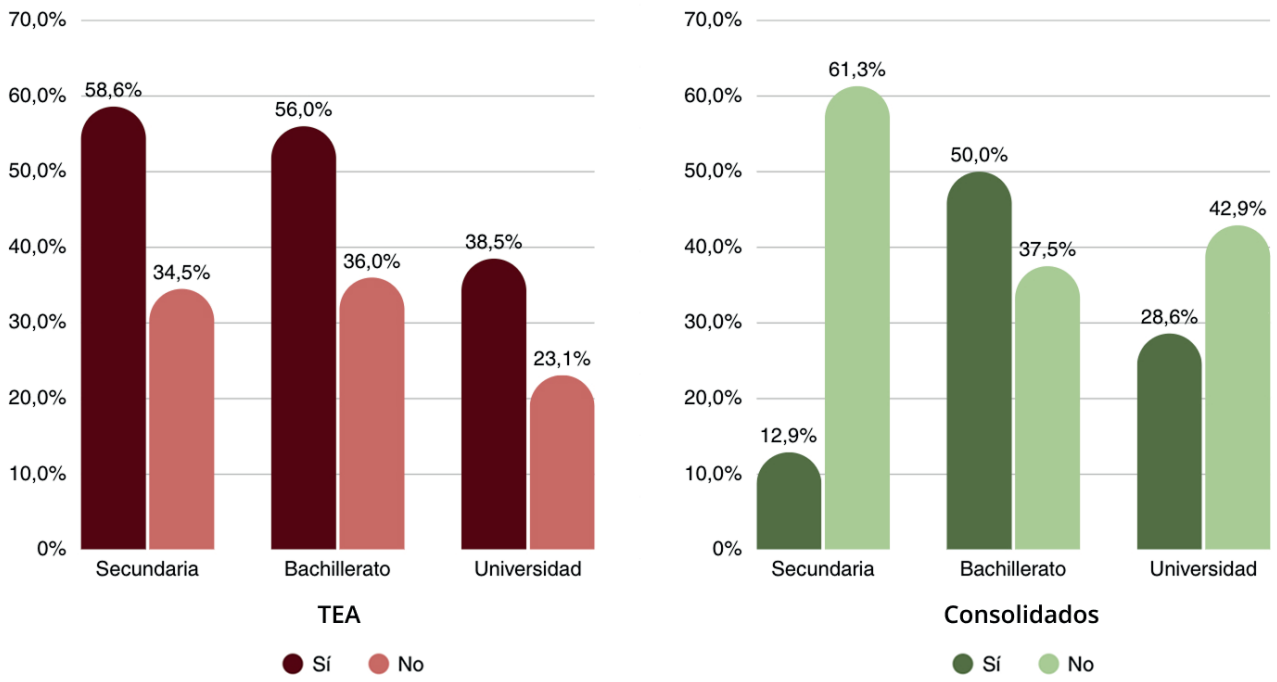
La Figura 4.25 compara las expectativas de adopción digital según el sexo de las personas emprendedoras. En las iniciativas incipientes, hombres y mujeres presentan niveles muy similares de intención de incorporar tecnologías digitales, con un 56,3 % en el caso de los hombres y un 55,3 % en el de las mujeres, lo que indica una predisposición elevada y prácticamente equivalente en ambos grupos. En cambio, en las iniciativas consolidadas se observa un patrón distinto: la intención de adopción desciende tanto en hombres (32,7 %) como en mujeres (27,8 %), y en ambos casos predomina el grupo que declara no prever la incorporación de tecnologías digitales (53,1 % y 50,0 %, respectivamente).

Figura 4.25 Expectativas de adopción de tecnologías digitales por sexo



El informe GEM también examina las expectativas de adopción de tecnologías digitales en función del nivel educativo. La Figura 4.26 pone de manifiesto que, en las iniciativas incipientes, se observa una elevada predisposición a incorporar tecnologías digitales entre quienes cuentan con estudios de secundaria (58,6 %) y bachillerato (56,0 %), mientras que entre las personas con formación universitaria la proporción de respuestas afirmativas es algo menor (38,5 %). En el caso de las iniciativas consolidadas, el patrón difiere: la mayor intención de adopción se registra entre quienes poseen estudios de bachillerato (50,0 %), seguidos del nivel universitario (28,6 %). Entre las personas con educación secundaria, la predisposición a incorporar tecnologías digitales es claramente más reducida (12,9 %), situándose este grupo como el menos proclive a la adopción digital.

Figura 4.26 Expectativas de adopción de tecnologías digitales por nivel educativo



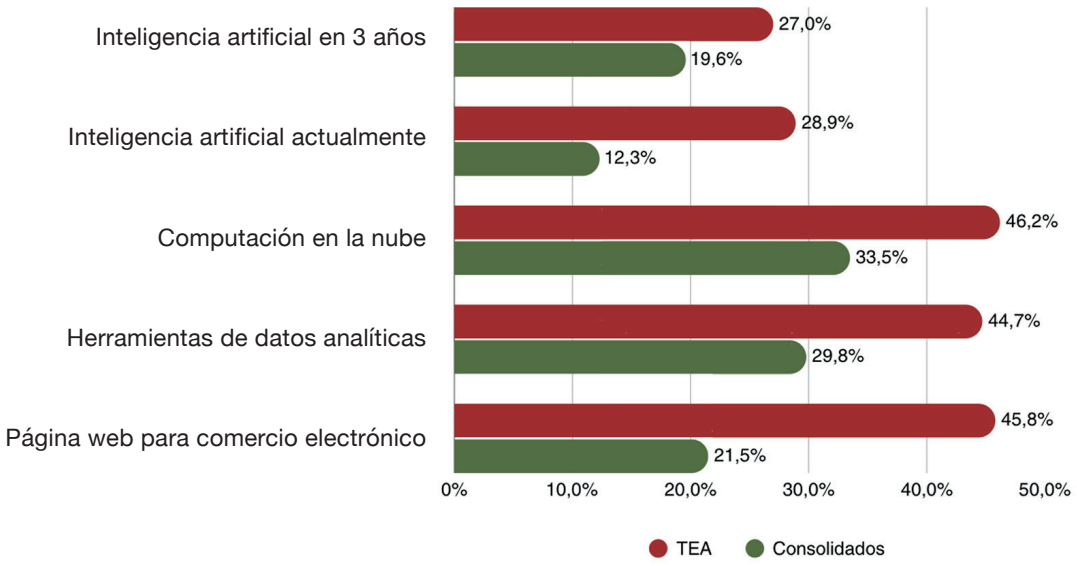
4.8.2. Importancia de los recursos digitales para la estrategia de negocio y las operaciones comerciales

En los últimos años, los recursos digitales han dejado de ser herramientas complementarias para convertirse en elementos clave en la definición de modelos de negocio y estrategias empresariales. Para entender cómo los emprendedores valoran su papel, GEM 2025 preguntó qué tan importantes consideran estos recursos para implantar su modelo y estrategia de negocio en los próximos tres años. Tal como podemos observar en la Figura 4.27, son los emprendedores más recientes (TEA) los que tienen más clara la importancia de los recursos digitales.

En este grupo, alrededor de uno de cada dos considera importante disponer de una página web orientada al comercio electrónico (45,8 %), utilizar herramientas de análisis de datos (44,7 %) y apoyarse en la computación en la nube (46,2 %). En relación con la inteligencia artificial, algo menos de un tercio la considera relevante en la actualidad (28,9 %), y una proporción similar estima que será importante en un horizonte de tres años (27,0 %).

Entre las iniciativas consolidadas, la valoración es también positiva, aunque de menor intensidad. La computación en la nube alcanza el 33,5 %, las herramientas de análisis de datos el 29,8 % y la página web para comercio electrónico el 21,5 %. En cuanto a la inteligencia artificial, alrededor de uno de cada ocho emprendedores consolidados la considera importante en la actualidad, porcentaje que aumenta hasta casi uno de cada cinco cuando se proyecta a tres años vista.

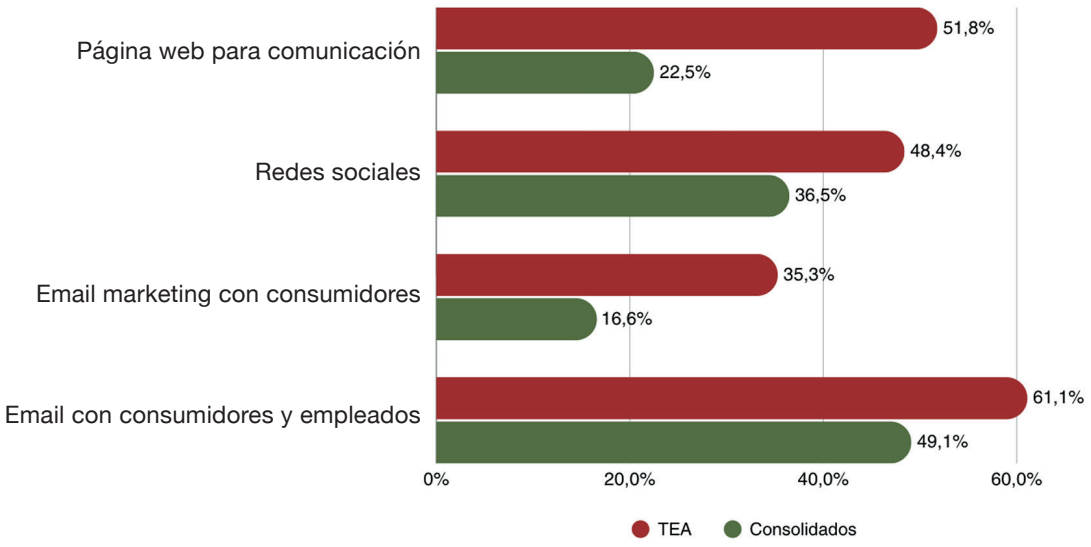
Figura 4.27 Importancia de los recursos digitales para la estrategia y el modelo de negocio



El marketing digital incluye diversas herramientas que cumplen funciones diferenciadas en la comunicación empresarial. En el informe se analiza la importancia que los emprendedores otorgan a cuatro de ellas: redes sociales, comunicaciones por correo electrónico, email marketing y sitio web corporativo.

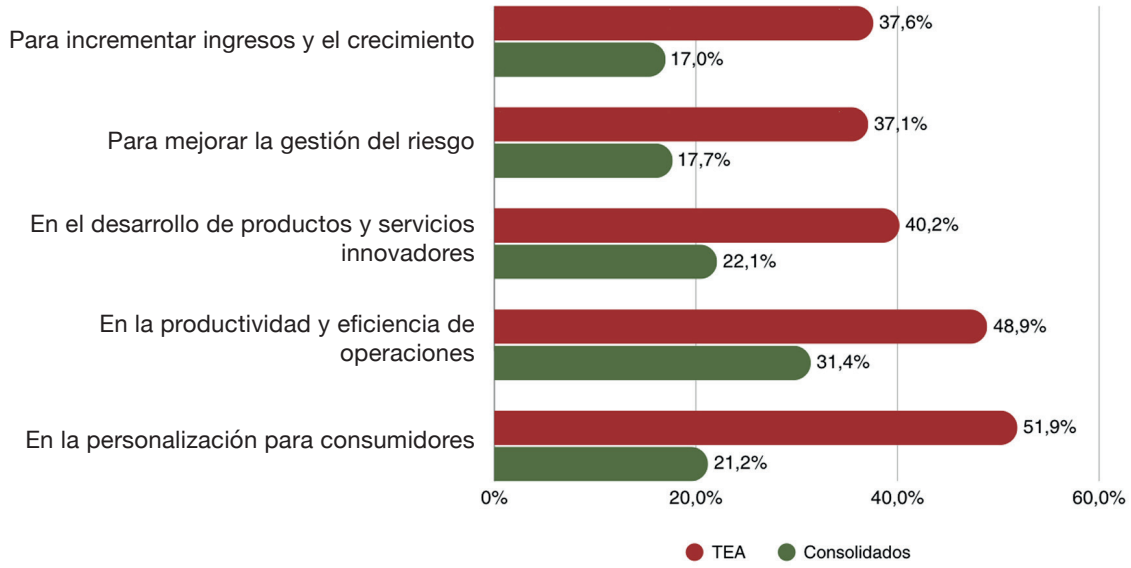
Mientras que el email marketing se orienta a campañas estratégicas y de mayor escala, las comunicaciones por correo electrónico corresponden a interacciones más directas y personalizadas con clientes o empleados. La Figura 4.28 muestra la proporción de emprendedores que consideran cada herramienta como muy importante. Los resultados indican que la comunicación por correo electrónico es la herramienta mejor valorada por ambos grupos, con porcentajes especialmente elevados: 61,1 % entre los emprendedores en etapas tempranas y 49,1 % entre los negocios consolidados. Las redes sociales también destacan, especialmente entre quienes se encuentran en fases iniciales del emprendimiento, donde el 48,4 % las considera muy importantes, frente al 36,5 % de los negocios consolidados. Una pauta similar se observa en la valoración del sitio web, considerado muy relevante por el 51,8 % de los emprendedores en etapas tempranas y por el 22,5 % de los consolidados. Por su parte, el email marketing recibe una valoración más moderada, aunque con diferencias claras entre grupos: 35,3 % de los emprendedores en etapas tempranas lo consideran muy importante, frente al 16,6 % de los consolidados.

Figura 4.28 Importancia de los recursos digitales en las operaciones comerciales



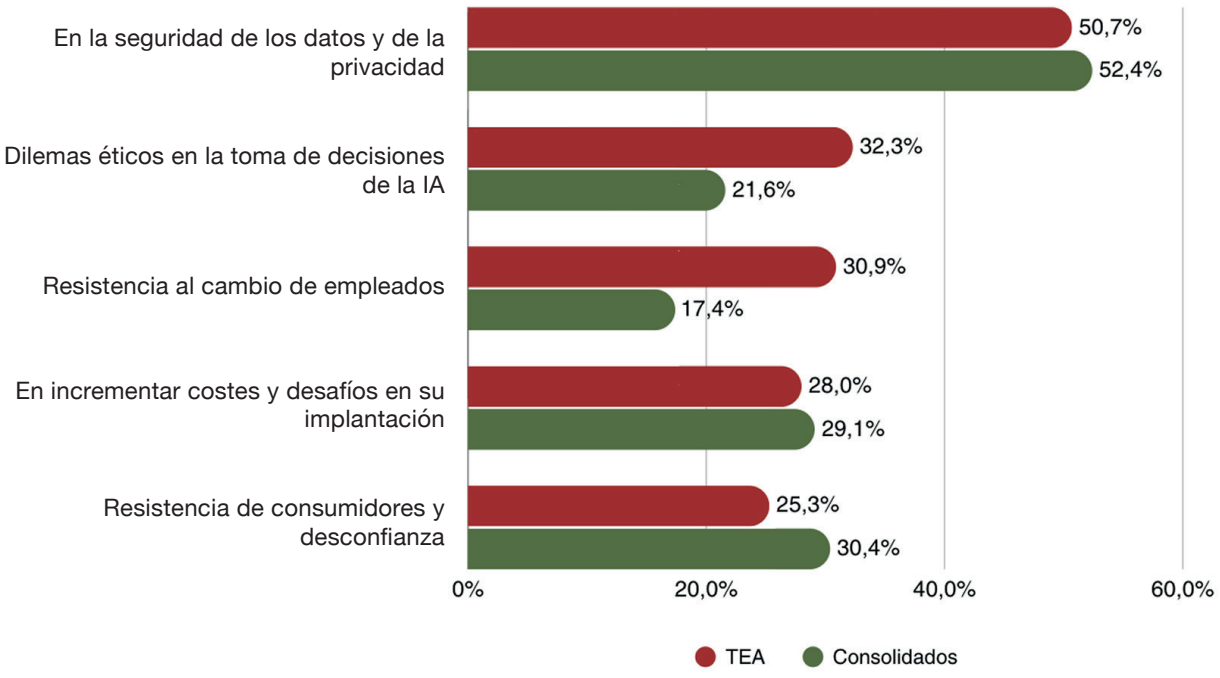
Además de analizar la importancia de los recursos digitales, resulta igualmente relevante conocer cómo valoran los emprendedores el impacto de la IA en distintas áreas de actividad. La Figura 4.29 destaca cómo los emprendedores en fases iniciales perciben un impacto positivo de la inteligencia artificial en sus negocios de forma más marcada que los empresarios consolidados en todas las dimensiones analizadas. Las diferencias son especialmente notables en áreas como la personalización para los consumidores (51,9 % frente a 21,2 %) y la mejora de la productividad y la eficiencia operativa (48,9 % frente a 31,4 %). También destacan las ventajas percibidas en el incremento de ingresos y el crecimiento, la innovación en productos y servicios y la gestión del riesgo. Esta brecha sugiere que los nuevos emprendedores no solo están más abiertos a adoptar la IA, sino que también la visualizan como una herramienta estratégica para generar valor en múltiples frentes, desde la eficiencia interna hasta la diferenciación en el mercado.

Figura 4.29 Impacto positivo de la inteligencia artificial



Además de los beneficios percibidos, GEM también pregunta sobre los posibles efectos adversos asociados al uso de la inteligencia artificial. La Figura 4.30 muestra cómo tanto los emprendedores en fases iniciales como los empresarios consolidados identifican distintos tipos de impactos negativos derivados de su implantación. Las preocupaciones más frecuentes se centran en la seguridad de los datos y la privacidad, señalada por el 52,4 % de los empresarios consolidados y el 50,7 % de los emprendedores emergentes. También destacan los costes y desafíos asociados a la implantación, señalados por el 28,0 % de los emprendedores en etapas iniciales y el 29,1 % de los empresarios consolidados, así como la resistencia al cambio por parte de los empleados. Curiosamente los emprendedores en etapas iniciales perciben con mayor intensidad los dilemas éticos en la toma de decisiones de la IA (32,3 % frente al 21,6 %).

Figura 4.30 Impacto negativo de la inteligencia artificial

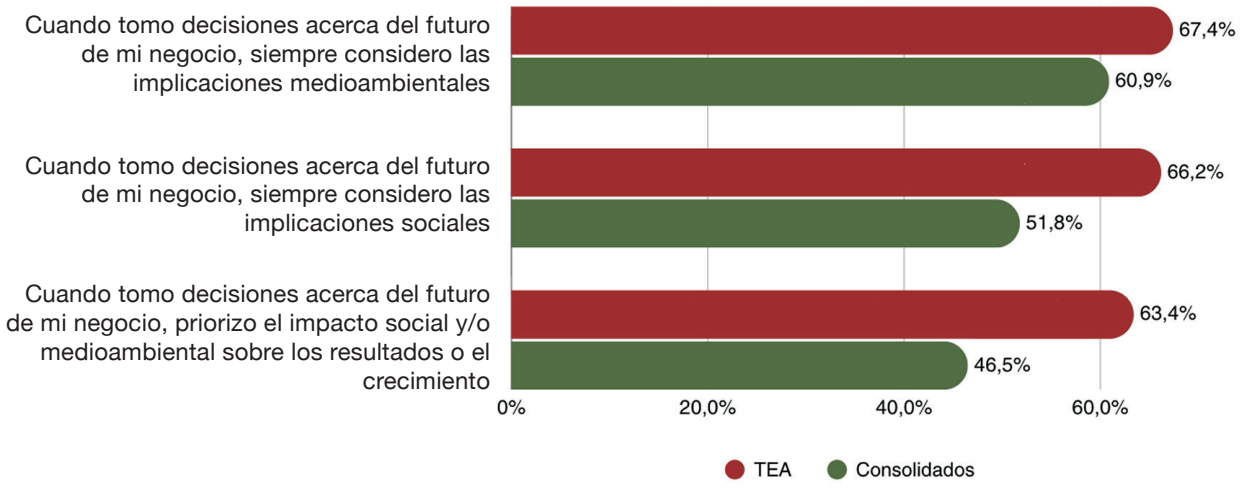


4.9. Sostenibilidad de los negocios

Para analizar la sostenibilidad de las iniciativas consolidadas e incipientes se preguntó a la población que participa en el estudio acerca de las implicaciones sociales y medioambientales de sus proyectos empresariales, así como a la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en las mismas.

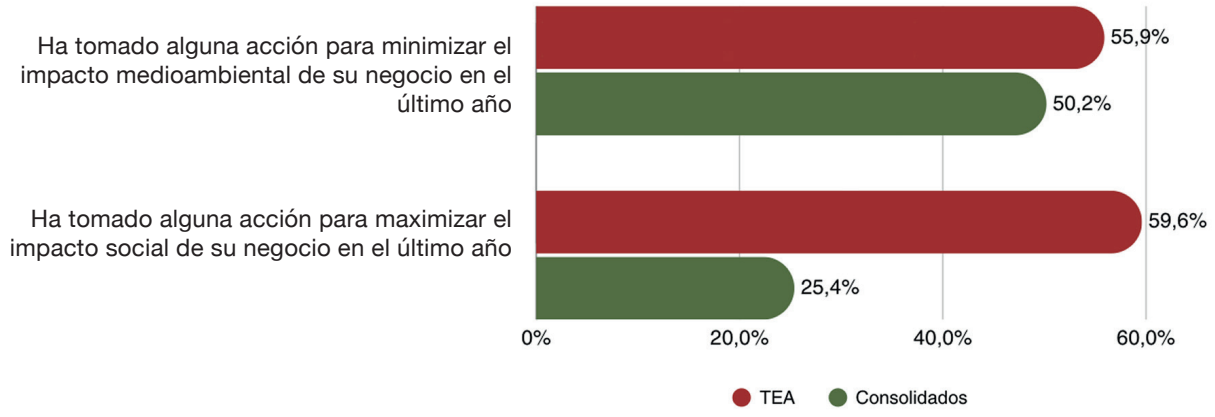
La Figura 4.31 muestra hasta qué punto se tienen en consideración las implicaciones sociales y medioambientales en el futuro del negocio e incluso si estas se priorizan sobre los resultados o el crecimiento. En el caso de las implicaciones de carácter medioambiental, estas se toman en consideración por un 67,4 % de los emprendedores incipientes y por el 60,9 % de los consolidados En relación con las consecuencias desde el punto de vista social de las decisiones adoptadas, un 66,2 % de los emprendedores incipientes y un 51,8 % de los emprendedores consolidados afirma tenerlas en cuenta. Cuando se les pregunta si priorizan el impacto social y/o medioambiental sobre los resultados o el crecimiento del negocio, el 63,4 % de los emprendedores incipientes y el 46,5 % de los consolidados responden afirmativamente.

Figura 4.31 Toma en consideración de las implicaciones sociales y medioambientales de las iniciativas incipientes y consolidadas



En cuanto a la adopción de acciones concretas relacionadas con estas cuestiones, la Figura 4.32 cuantifica en qué medida las empresas incipientes y consolidadas han actuado proactivamente en relación con el impacto medioambiental y social de sus decisiones. En el ámbito medioambiental, los resultados indican niveles de actuación relativamente similares entre ambos grupos: el 55,9 % de las empresas de creación más reciente ha tomado medidas específicas en el último año, frente al 50,2 % de las iniciativas consolidadas. En relación con el impacto social, las diferencias son más acusadas. Mientras que el 59,6 % de los emprendedores incipientes declara haber adoptado acciones para maximizar dicho impacto, solo el 25,4 % de las iniciativas consolidadas afirma haberlo hecho.

Figura 4.32 Medidas adoptadas en relación a las implicaciones sociales y medioambientales de las iniciativas incipientes y consolidadas



Para finalizar este capítulo, se analiza la concienciación por parte de las empresas en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por Naciones Unidas en 2015. La Figura 4.33 muestra cómo estos objetivos se han ido interiorizando progresivamente en las iniciativas emprendedoras durante el periodo 2023–2025. En el caso de los emprendedores en fases iniciales, la concienciación ha aumentado de forma muy notable: del 34,7 % en 2023 al 56,4 % en 2025, manteniendo una trayectoria claramente ascendente.

Por su parte, las iniciativas consolidadas también han experimentado un avance significativo a lo largo del periodo, pasando del 39,1 % en 2023 al 53,7 % en 2025. No obstante, a diferencia del comportamiento observado entre los emprendedores en fases iniciales, en este grupo se observa una ligera disminución respecto a 2024, cuando la concienciación alcanzó el 54,6 %. Aun así, el nivel registrado en 2025 se sitúa muy por encima de los valores observados al inicio del periodo, lo que confirma una tendencia sostenida de creciente interiorización de los ODS en el conjunto del tejido emprendedor.

Figura 4.33 Consciencia de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas de las iniciativas incipientes y consolidadas, comparativa 2023-2025



Glosario

La tasa de emprendedores con iniciativas nacientes se calcula como el porcentaje de la población adulta (entre 18 y 64 años) en cada país o región, propietarios o copropietarios fundadores de iniciativas de nueva creación con una vida inferior a los 3 meses, es decir, cuyo periodo de pago de salarios u obtención de beneficios no exceda los 3 meses.

La tasa de emprendedores con iniciativas nuevas representa el porcentaje de la población adulta (entre 18 y 64 años) en cada país o región, propietarios o copropietarios fundadores de empresas cuya actividad emprendedora haya supuesto el pago de salarios por un periodo entre 3 y 42 meses.

TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) o tasa de emprendedores con iniciativas en fase inicial (nacientes y nuevas): se calcula como el porcentaje de la población adulta (entre 18 y 64 años) en cada país o región, propietarios o copropietarios fundadores de empresas de nueva creación que hayan persistido en el mercado por un periodo inferior a los 42 meses (3,5 años). Este indicador engloba los dos grupos anteriores, eliminando las duplicidades que puedan producirse cuando haya personas que estén implicadas al mismo tiempo en los dos grupos de iniciativas (naciente y nueva).

La tasa de emprendedores a cargo de iniciativas consolidadas representa el porcentaje de la población adulta (entre 18 y 64 años) en cada país o región, fundadores de empresas cuya actividad haya supuesto el pago de salarios por un periodo superior a los 42 meses.

El emprendimiento potencial hace referencia al porcentaje de la población que tiene la intención de crear su propia empresa en los próximos tres años.

La tasa de abandonos de iniciativas emprendedoras refleja el porcentaje de población adulta (entre 18 y 64 años) en cada país o región que declaró haber cerrado o traspasado un negocio en los últimos 12 meses.

Los inversores informales son aquellas personas que han invertido en otros negocios en los últimos 3 años, siendo ajenas a estos negocios y sin utilizar un mecanismo contractual o institucional (se excluyen las inversiones en bolsa, fondos de inversión…).

NECI (National Entrepreneurial Context Index): Índice del contexto de emprendimiento nacional, calculado a partir de las opiniones de los expertos entrevistados en relación con el contexto en el que se desarrolla la actividad emprendedora.

Casos de emprendimiento



HARMONY ISCP

Nombre del emprendedor:

Aurelio Acero

Nombre del negocio:

Harmony ISCP

Ubicación del negocio:

Zaragoza.

Año de lanzamiento:

2023.

Breve descripción de lo que hace la empresa:

Harmony es una Integrated Supply Chain Platform (ISCP): orquestamos digitalmente la cadena de suministro del sector salud y parafarmacia, conectando la oferta —laboratorios, distribuidores, fabricantes— con la demanda —eCommerce y retail físico— sin que nuestros clientes tengan que inmovilizar capital en inventario. En la práctica, un operador online conectado a Harmony accede a más de 150.000 referencias listas para vender, sincronizadas en tiempo real vía API, y nosotros ejecutamos la operación completa: pedido, consolidación en nuestro hub logístico y entrega en un único envío al cliente final. Operamos en ePharma, beauty, herbodietética y pets, con las autorizaciones sanitarias que el sector exige: registro RGSEAA de complementos alimenticios y licencia AEMPS de distribución de productos sanitarios.

¿Qué significa para ti ser emprendedor?

Emprender, para mí, es un impulso interior por crear y por resolver problemas. No es una decisión que tomas un día ni una etapa profesional: es un estado natural. Creo que se nace con ello y que con la práctica se termina de formar. Es una forma de carácter más que una elección de carrera.

En el fondo es querer cambiar cosas: ver algo que no funciona y no poder quedarte quieto. Todo lo demás —la sociedad, la financiación, el plan— viene después y es instrumental.

Lo que sí te da la experiencia es criterio. Después de haber montado una empresa y de haber sacado otra desde dentro de ella, he

aprendido que emprender también es saber cuándo una cosa ha dejado de ser un proyecto y necesita su propia vida. Eso cuesta más de lo que parece: es fácil enamorarse de lo que has construido y quedártelo donde está, aunque le quede pequeño.

¿Cómo surgió la idea?

Harmony no nació de un plan de negocio, nació de un problema que veíamos repetirse.

Dirijo Treelogy desde 2020 (mi primera iniciativa empresarial), una software factory B2B en Zaragoza que trabaja mucho con logística, distribución farmacéutica y eCommerce. Desde ahí teníamos una posición de observación privilegiada: veíamos la cadena de suministro del sector por dentro, y lo que veíamos era fragmentación. Cada actor operando en su isla.

El problema tenía dos caras. Por un lado, los eCommerce de salud: para crecer en catálogo tenían que inmovilizar capital en stock y asumir el riesgo de que ese producto caducase o no rotase. Crecer y cuidar la caja eran objetivos incompatibles. Por otro lado, laboratorios y distribuidores con producto excelente y disponible, muchas veces parado, pero sin conexión real con el canal digital: poca digitalización, herramientas que no acompañan y una distancia enorme entre lo que el canal online necesitaba y lo que la oferta sabía darle.

Durante años se habían tratado como dos problemas distintos. En realidad eran dos piezas del mismo puzzle: sobraba producto de un lado y faltaba surtido del otro, y lo único que había en medio era fricción. Faltaba la infraestructura que los conectara.

Empezamos resolviéndolo como proyecto tecnológico para un cliente. Luego llegó un segundo, y un tercero. En poco tiempo aquello había dejado de ser un desarrollo a medida: teníamos plataforma propia, cartera facturando, operativa logística y obligaciones regulatorias que una software factory no debía asumir.

Ahí tomamos la decisión: Harmony salía de Treelogy y se constituía como empresa propia.

¿Quiénes han emprendido el negocio contigo (amistades, colegas, pareja, otros)? Si lo hiciste en solitario, ¿quién fue tu principal apoyo?

En mi historia de emprendimiento ha habido gente distinta. Algunos se han quedado y otros ya no están en el camino. Emprender es difícil sobre todo por eso: cuando las cosas se ponen feas es cuando se ve la implicación real de cada uno. Ahí se cae mucha gente, y no lo digo con rencor —es información. Los que aguantan ese momento son con los que construyes de verdad.

Mi socio Marcos es el ejemplo claro. Arrancamos juntos en 2020 y desde entonces hasta Harmony ha estado siempre a la altura, en lo bueno y en lo que no lo era. Por el camino se han sumado el resto de socios fundadores de Harmony (David y Juan), con quienes la convergencia ha sido totalmente natural: no hubo que forzar el encaje, ni en la visión ni en la forma de trabajar. Y detrás, un equipo que construyó la plataforma antes de que nadie supiera que aquello iba a ser una empresa.

Fuera del mundo empresa, lo determinante ha sido mi familia. Mi mujer, Stela, y mis hijos han tenido que entender y aguantar, de forma incondicional, muchas horas de trabajo y bastantes horas de ocio robadas. Ese apoyo no aparece en ningún organigrama, pero sin él no se sostiene nada de lo demás.

Obstáculos más importantes que has tenido que superar para poner en marcha tu negocio:

El proceso en sí es un camino de obstáculos. Al final te acostumbras a que tu día a día tenga cosas muy buenas y muchos problemas

que resolver a la vez, y aprender a convivir con las dos cosas al mismo tiempo es justo lo que te permite avanzar. Si esperas a que se despeje el horizonte, no avanzas nunca.

Ha habido momentos duros, de los de moverse muy rápido. Y también ha habido que pelear con alguna mala práctica por parte de malos clientes, que existen y se hablan poco. Recuerdo uno en concreto: acabábamos de arrancar, una de nuestras cuentas más grandes nos hizo una jugada enorme y nos dejó un adeudo muy importante. En aquel momento, mi mujer estaba embarazada de mi niña y yo tenía todos mis esfuerzos y ahorros concentrados en sacar la empresa adelante.

No había vuelta atrás posible, así que hubo que mantener la calma, buscar soluciones y remontar. Eso es lo que sabemos hacer los emprendedores.

Estoy convencido de que cualquier emprendedor podrá darte ejemplos crudos de situaciones que a otro tipo de personas les harían rendirse. Por eso digo que estamos hechos de otra pasta.

¿Qué medidas o ayudas crees que son más necesarias para impulsar el emprendimiento?

Creo que se ha avanzado mucho en los últimos años y que hoy hay más sensibilidad institucional hacia el emprendimiento que cuando yo empecé. Dicho eso, si tuviera que señalar dónde está la palanca con más recorrido, diría que menos en la subvención y más en la reducción de fricción. Lo que de verdad acelera a una empresa que ya está en marcha es que los trámites sean ágiles y previsibles.

¿En qué medida estás percibiendo que el tener en cuenta el impacto social y medioambiental se está convirtiendo en una necesidad para tu negocio? ¿Qué actuaciones estáis llevando a cabo en este sentido?

En lo ambiental, nuestro eje principal es la reinserción de producto. En esta cadena hay una cantidad enorme de stock parado: producto en buen estado que no rota, que se acerca a su fecha de caducidad y que termina destruyéndose. Y ahí la huella es doble: todo lo que costó fabricarlo, envasarlo y transportarlo, más el impacto de destruirlo, que en producto sanitario no es una destrucción cualquiera.

Nosotros trabajamos precisamente en devolver ese producto a circulación: mediante mecanismos de absorción, redistribución y liquidación inteligente, lo conectamos con la demanda que sí lo va a vender antes de que expire. Para el fabricante o el distribuidor es monetizar lo que hoy es un lastre; para el canal, más surtido disponible; y en términos ambientales, es producto que se consume en lugar de convertirse en residuo.

Es la línea en la que más estamos invirtiendo, y también donde queremos poder cuantificar el impacto: nuestro objetivo es medir y reportar cuánto producto salvamos y qué emisiones evita.

¿Qué retos te ofrece la digitalización? ¿Qué cambios podrías llevar a cabo en tu negocio gracias a las tecnologías TIC? ¿Para qué áreas de las empresas las ves más relevantes?

Nuestro reto no es digitalizarnos: nacimos digitales, literalmente dentro de una empresa de software. Harmony es una infraestructura tecnológica apoyada en operación logística real, y ahí está la clave de cómo entendemos la digitalización: no como una herramienta que añades, sino como la capa sobre la que está construido el negocio.

El reto de verdad es otro. El listón se mueve cada seis meses, y con la IA cada pocas semanas. Lo que hace dos años era ventaja

competitiva hoy es mínimo exigible. Eso obliga a una disciplina de mejora continua que no termina nunca y a elegir bien, porque la capacidad de ejecución sí es limitada.

Nuestro objetivo es ir implantando capas de inteligencia sobre esa infraestructura, siempre con sentido y de forma progresiva: no tecnología por tecnología, sino allí donde resuelve un problema concreto de la cadena. La dirección es clara: agentizar el sistema. Pasar de una plataforma que ejecuta bien lo que se le pide a una plataforma propositiva, que anticipa demanda, decide desde qué origen conviene servir cada pedido, detecta una incidencia antes de que llegue al cliente y propone al seller qué debería estar vendiendo y a qué precio.

Ahí es donde creemos que está el valor real de la IA en nuestro sector: no en optimizar la transacción —eso ya lo damos por hecho—, sino en aportar criterio sobre qué debería ocurrir en la cadena. Que la infraestructura deje de ser solo eficiente y empiece a ser inteligente.

Algo que te gustaría añadir:

Lo primero, que el emprendimiento más interesante empieza siempre resolviendo un problema real. No una idea bonita, ni un hueco de mercado sobre un papel: un problema que existe, que le duele a alguien y que tú has visto de cerca. Reconocer dónde hace falta una solución y decidir afrontarla ya es media empresa.

Y lo segundo, que creo que vale para el emprendimiento y para casi todo lo demás: siempre vamos a vivir acompañados de miedo. La cuestión no es quitárselo, porque no se va; es aprender a leerlo. A mí el miedo me funciona como indicador de hacia dónde tengo que dirigirme, no de dónde tengo que apartarme. Detrás de esa barrera de entrada que te frena, de ese riesgo que te da respeto, justo detrás de afrontarlo, es donde está el resultado. Y casi siempre es también el camino correcto.



ROOMFID BY DOCTUS DATA S.L.

Nombre del emprendedor:

José Luis Sancho Pastor

Nombre del negocio:

Proyecto ROOMFID by Doctus Data S.L.

Ubicación del negocio:

Avda. Ciudad de Soria 8, Edificio ETOPIA. 50003 Zaragoza

Año de lanzamiento:

2024.

Breve descripción de lo que hace la empresa:

Doctus Data es una startup de tecnología sanitaria nacida de la experiencia directiva en el sector salud para resolver ineficiencias críticas en la logística hospitalaria. Desarrollamos ROOMFID, una solución integral basada en tecnologías de radiofrecuencia e Inteligencia Artificial que automatiza el control de inventarios de alto valor en tiempo real. Nuestra misión es democratizar la transformación digital en entornos clínicos, eliminando el 90% de las tareas manuales y garantizando la trazabilidad total del material, lo que se traduce en mayor seguridad para el paciente y una rentabilidad operativa inmediata para las instituciones sanitarias.

¿Qué significa para ti ser emprendedor?

Para mí, más que una decisión, ha sido una consecuencia. Después de más de 20 años ocupando puestos de responsabilidad en gestión hospitalaria, considero que ser emprendedor es la oportunidad de pasar de esa gestión de realidades diarias a la creación de soluciones para mejorar la situación actual, porque no era suficiente con optimizar procesos como solución interna de la organización; sentía la necesidad personal de dar una respuesta definitiva a problemas estructurales que veía repetirse cada día.

A nivel personal significa tres cosas: lo primero, responsabilidad. Siento que podemos mejorar el sistema sanitario y es un deber intentar hacerlo. Segundo, es una oportunidad de crecimiento para aplicar mis años de experiencia y formación, dándoles sentido

completo y aportando un valor real, medible y ético a la sanidad. Y, para acabar, el tercero sería la libertad para innovar, esa agilidad que como ingeniero necesitas para solucionar problemas y que, por lo general, los sistemas públicos no pueden ofrecerte. Esa necesidad de hacer algo disruptivo que pueda ayudar a democratizar la tecnología donde todavía no ha llegado y puede aportar mucho.

¿Cómo surgió la idea?

Nada mejor que vivir los problemas en primera persona. La idea nació aproximadamente en 2018, trabajando como Subdirector de Gestión en el Servicio Aragonés de Salud. Identificamos fallos estructurales en algunos servicios sanitarios, como pérdidas económicas, desajustes de inventario y riesgos para la seguridad del paciente, que requerían mucho control humano para evitarlos. Durante cinco años analicé el problema y mapeé procesos de los diferentes equipos multidisciplinares (gestión, clínicos, compras, calidad…) para detectar todos sus puntos de dolor en el proceso completo. Llegué a la conclusión de que añadir más controles manuales aumentaba la fricción y el coste humano y presupuestario, consiguiendo poca mejoría en la eficiencia del proceso. Con todas esas evidencias se conceptualizó ROOMFID para ofrecer trazabilidad unitaria en los productos sanitarios de última milla de forma automática y en tiempo real.

¿Quiénes han emprendido el negocio contigo (amistades, colegas, pareja, otros)? Si lo hiciste en solitario, ¿quién fue tu principal apoyo?

El salto para realizar este proyecto ha sido motivado por una confluencia de apoyos técnicos, familiares y profesionales que han sido fundamentales en cada una de mis etapas. El impulso definitivo vino de mi amigo y socio, Víctor Collazo, quien fue la pieza imprescindible para transformar ese deseo latente que tenía en una realidad ejecutiva; con su empuje me dio la determinación necesaria para dar el salto que tanto deseaba, pero que no terminaba de atreverme a dar.

En el plano personal, este camino ha sido posible gracias al apoyo vital de mi mujer, Natalia, cuyo respaldo y empuje han sido el ancla y sustento necesarios para mantenernos a flote y guardar la calma en los momentos más duros de incertidumbre, y de mis hijas, que todos los días preguntaban cuándo verían en qué trabajaba (no podía fallarles).

Asimismo, mi hermano ha sido un compañero de viaje constante; tras años de conversaciones teóricas sobre emprender, ahora compartimos el orgullo de haber dado el paso definitivo, contando además con su valiosa ayuda técnica en la preparación de documentación de alta complejidad, en la que él es experto.

Este emprendimiento nace también de un profundo sentido del deber hacia el personal sanitario, con quienes me sentía en deuda y a quienes quería apoyar liberándolos de cargas burocráticas mediante la tecnología, para que pudieran aportar todo su valor y formación.

En este sentido, ha sido crucial la confianza de los directivos con los que he trabajado a lo largo de mi carrera, quienes siempre me “dejaron hacer”, permitiéndome demostrar que se pueden alcanzar grandes logros cuando se trabaja con el objetivo compartido de mejorar la gestión.

Finalmente, el proyecto se ve fortalecido continuamente por una red de mentores, entidades y grandes amigos de trayectorias profesionales increíbles, que me brindan conversaciones estratégicas desde su enorme experiencia y capacidad humana excepcional, convirtiéndose en el mejor apoyo

para sostener y hacer crecer esta visión.

Obstáculos más importantes que has tenido que superar para poner en marcha tu negocio:

Emprender con ROOMFID implicó salvar múltiples obstáculos técnicos, organizativos y humanos. Tuvimos que resolver la complejidad tecnológica para poder ofrecer una solución fiable. A eso se sumó la lentitud en la toma de decisiones por parte de nuestros clientes —entidades sanitarias— y unos ciclos de compra larguísimos que retrasan posibles ingresos y obligan a prolongar fases de piloto y negociación.

Un proyecto con clientes de adopción lenta hace que los recursos económicos se transformen siempre en limitados, lo que ha sido especialmente duro. Sin el apoyo institucional al emprendimiento no habríamos superado algunos momentos críticos de caja, de desarrollo y anímicos.

Otro gran obstáculo ha sido la resistencia cultural, pues muchas organizaciones "quieren innovar" en discurso, pero no están dispuestas a asumir el riesgo real. Todos quieren innovar, pero nadie arriesga, y no existe la innovación segura. Esperar 20 años para introducir un sistema diferente no es innovar; solo aporta coste de oportunidad perdido por no haber aprendido e iterado antes.

En todo este proceso, la resiliencia personal y el apoyo de socios, familia, mentores e instituciones han sido decisivos; también hemos aprendido que la adopción real exige evidencias medibles, paciencia, alianzas estratégicas y gestores valientes que prioricen la mejora por encima del riesgo personal.

¿Qué medidas o ayudas crees que son más necesarias para impulsar el emprendimiento?

En mi opinión, y una vez vivido este proceso, lo primero es contar con financiación adaptada a ciclos largos de adopción sanitaria. Las subvenciones siempre han sido un gran aliado, y si se pudieran dirigir a pilotos cofinanciados y préstamos puente que eviten ahogos de tesorería mientras se cierran procesos de compra largos en hospitales, sería genial para convertir pruebas técnicas en pruebas de impacto, que realmente es lo que convence a los decisores.

Ayudas económicas y espacios para instalar showrooms donde puedan ver e interactuar con las soluciones, en caso de no poder montar pilotos, también resuelven mucho para iniciar conversaciones de próximas instalaciones en cliente.

Sería muy positivo generar una corriente en las organizaciones públicas susceptibles de innovación, con ayudas y reconocimiento a gestores que apuesten por pilotos valientes e incentivos que reduzcan el coste político de tomar decisiones innovadoras. La cultura pesa tanto como el presupuesto, y todos quieren innovar en el discurso, pero pocos asumen el riesgo real.

Si existieran programas para llevarlos a cabo, sabiendo que es para probar y, si funcionan, mejorar la organización, sería una forma de premiar y apoyar a los gestores valientes que rompen ese "siempre se ha hecho así". Estas medidas reducen el coste de validación, acortan el tiempo hasta la evidencia operativa y aumentan la probabilidad de que un piloto se convierta en realidad.

¿En qué medida estás percibiendo que el tener en cuenta el impacto social y medioambiental se está convirtiendo en una necesidad para tu negocio? ¿Qué actuaciones estáis llevando a cabo en este sentido?

A nivel social, nuestra misión es devolver a los sanitarios el motivo por el que eligieron su profesión, liberándolos de tareas burocráticas para que recuperen su tiempo con el

paciente; al optimizar los recursos humanos, logramos de facto “aumentar” la capacidad asistencial sin incrementar costes.

En lo ambiental, la trazabilidad de ROOMFID elimina el desperdicio por caducidad y sobrecompra, reduciendo drásticamente el residuo médico.

En definitiva, ayudamos al sistema a dejar de hacer lo que no aporta valor para centrar todos sus recursos en lo que de verdad se necesita: la salud de las personas.

¿Qué retos te ofrece la digitalización? ¿Qué cambios podrías llevar a cabo en tu negocio gracias a las tecnologías TIC? ¿Para qué áreas de las empresas las ves más relevantes?

La digitalización nos plantea retos y oportunidades complementarias, ya que por un lado transforma procesos rígidos y críticos en flujos supervisados, seguros y automatizados. Por otro lado, nos abre la posibilidad de convertir datos dispersos en decisiones operativas en tiempo real.

El uso de agentes inteligentes será un salto cualitativo en nuestra empresa al contar con asistentes autónomos que vigilen SLAs, generen alertas proactivas, sugieran acciones y atiendan consultas operativas, mejorando tanto la gestión como la calidad del servicio.

Algo que te gustaría añadir:

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las instituciones que actuáis como altavoz de los emprendimientos que nacen lejos de grandes empresas. En un mercado como el español, donde la inercia de contratación a menudo busca una “innovación segura” que no existe, muchas soluciones disruptivas quedan encubiertas.

Con frecuencia, las organizaciones acaban comprando a grandes corporaciones o empresas extranjeras bajo la falsa percepción de seguridad, cuando la realidad es que esos productos requieren actualizaciones constantes a los pocos días de su implantación.

Gracias a estas instituciones por darnos visibilidad y por recordar que la verdadera innovación surge del conocimiento profundo de nuestros propios entornos —hospitales—, apostando por soluciones que, como la nuestra, nacen aquí para transformar el sistema global desde dentro.



CIERZO COMUNICACIÓN

Nombre del emprendedor:

Roberto Lorenzo y Hugo Landa

Nombre del negocio:

Cierzo Comunicación

Ubicación del negocio:

C/ Mariano Esquillor Gómez, S/N, Edificio CEMINEM SpinUP. 50018. Zaragoza

Año de lanzamiento:

2019.

Breve descripción de lo que hace la empresa:

Cierzo Comunicación es una agencia de marketing digital, diseño web, publicidad e inteligencia artificial que ayuda a empresas, instituciones y marcas a mejorar su comunicación y adaptarse al entorno digital.

¿Qué significa para ti ser emprendedor?

Para nosotros, emprender significa tener la posibilidad de construir proyectos propios, tomar decisiones y convertir ideas en algo real. También implica asumir riesgos, aprender constantemente y adaptarse rápido a los cambios. Emprender no es solo crear una empresa; es una forma de entender el trabajo desde la creatividad, la iniciativa y la capacidad de encontrar oportunidades donde otros ven problemas.

¿Cómo surgió la idea?

Los socios de Cierzo Comunicación nos conocimos gracias a un proyecto de la Unión Europea liderado por la Universidad de Zaragoza que se desarrolló en Italia. Allí descubrimos que compartíamos una visión muy parecida sobre la creatividad, la comunicación y el entorno digital. Antes de crear la agencia, ya habíamos desarrollado juntos otros proyectos relacionados con eventos y cultura, lo que nos permitió adquirir experiencia en organización, promoción y gestión. Poco a poco vimos que muchas empresas necesitaban apoyo digital cercano, creativo y adaptado a las nuevas formas de comunicación, así que decidimos crear nuestra propia agencia.

¿Quiénes han emprendido el negocio contigo (amistades, colegas, pareja,

otros)? Si lo hiciste en solitario, ¿quién fue tu principal apoyo?

El proyecto fue emprendido conjuntamente por Roberto Lorenzo y Hugo Landa. Además, durante los primeros años fue muy importante el apoyo de familiares, amistades, profesores y de las primeras empresas y clientes que confiaron en nosotros cuando todavía estábamos arrancando.

Obstáculos más importantes que has tenido que superar para poner en marcha tu negocio:

Uno de los principales obstáculos fue empezar siendo muy jóvenes y prácticamente sin recursos económicos. Durante los primeros años tuvimos que compaginar el emprendimiento con otros trabajos para poder financiar las inversiones necesarias.

También fue complicado gestionar la incertidumbre inicial: conseguir clientes, aprender a valorar económicamente nuestro trabajo y adaptarnos a un entorno digital que cambia constantemente. Además, emprender implica desarrollar muchas habilidades diferentes a la vez, desde creatividad hasta gestión, ventas o administración.

¿Qué medidas o ayudas crees que son más necesarias para impulsar el emprendimiento?

Creemos que es fundamental facilitar el acceso a financiación, reducir impuestos y simplificar muchos procesos administrativos, especialmente para personas jóvenes que quieren iniciar proyectos pequeños o digitales.

También pensamos que sería muy positivo potenciar más espacios de acompañamiento real, mentorías y formación práctica relacionada con gestión empresarial, marketing, ventas o tecnología. Muchas veces la gente tiene buenas ideas, pero no sabe cómo convertirlas en un negocio viable.

¿En qué medida estás percibiendo que el tener en cuenta el impacto social y medioambiental se está convirtiendo en una necesidad para tu negocio? ¿Qué actuaciones estáis llevando a cabo en este sentido?

Cada vez vemos más claro que las empresas no solo tienen que vender, sino también aportar valor real a la sociedad y comunicar de forma responsable. Los consumidores valoran mucho más la transparencia, la autenticidad y el impacto positivo.

En nuestro caso, intentamos trabajar con modelos digitales que reduzcan desplazamientos y consumo innecesario de recursos, fomentamos herramientas colaborativas online y desarrollamos estrategias de comunicación más humanas y honestas para nuestros clientes. Además, colaboramos habitualmente con asociaciones, instituciones y proyectos sociales o culturales de Aragón.

¿Qué retos te ofrece la digitalización? ¿Qué cambios podrías llevar a cabo en tu negocio gracias a las tecnologías TIC? ¿Para qué áreas de las empresas las ves más relevantes?

La digitalización avanza a una velocidad enorme y eso obliga a estar en formación continua. Uno de los grandes retos actuales es adaptarse a tecnologías como la inteligencia artificial generativa sin perder la creatividad ni el valor humano.

Las tecnologías TIC nos permiten automatizar procesos, analizar mejor los datos, optimizar campañas publicitarias, mejorar la atención al cliente y desarrollar estrategias mucho más eficientes. Creemos que actualmente son especialmente relevantes en áreas como marketing, comunicación, ventas, organización interna y análisis de información.



SEGUAS AIRE COMPRIMIDO Y FRÍO INDUSTRIAL S.L.U.

Nombre del emprendedor:

Rocio Tapias Gómez

En fotos con mis socios
(de izquierda a derecha);

Enrique Espinosa Mallor

Jorge Santamera Naya

Rocio Tapias Gómez

Roberto Hernández Duesca

Nombre del negocio:

SEGUAS AIRE COMPRIMIDO Y FRÍO INDUSTRIAL, S.L.U.

Ubicación del negocio:

SAN JUAN DE MOZARRIFAR, ZARAGOZA

Año de lanzamiento:

2003 comenzó el negocio, los nuevos socios desde 2023

Breve descripción de lo que hace la empresa:

Somos una empresa de servicios industriales especializada en soluciones de aire comprimido, refrigeración y climatización industrial. Acompañamos a nuestros clientes tanto en la instalación como en el mantenimiento de sus equipos, con el objetivo de garantizar la continuidad de sus procesos y mejorar la eficiencia.

¿Qué significa para ti ser emprendedora?

Para mí, emprender ha supuesto dar un paso más en una responsabilidad que ya sentía desde la dirección de la empresa. En nuestro caso, no partíamos de cero, sino que asumimos el reto de dar continuidad a un proyecto empresarial ya existente, con todo lo que eso implica. Ser emprendedora significa compromiso, visión y responsabilidad. Responsabilidad con los clientes, para ofrecerles un buen servicio; con el equipo, para cuidar a las personas que forman parte de la empresa; y con el propio proyecto, porque detrás de una compañía hay muchas familias, además de la tuya propia. Es una responsabilidad exigente, pero también muy ilusionante.

¿Cómo surgió la idea?

Seguas nació en 2003 con el objetivo de ofrecer a las empresas un servicio integral y de calidad en tres áreas muy vinculadas entre sí: aire comprimido, refrigeración y climatización industrial. Años después surgió la oportunidad de dar continuidad a la empresa desde dentro, en un momento de transición. Para mí era importante no afrontar este camino sola, sino hacerlo acompañada por personas que ya conocían la empresa, compartían sus valores y estaban comprometidas con el equipo y con los clientes. Así se incorporaron mis socios actuales al accionariado, con la voluntad de seguir impulsando el proyecto y hacerlo crecer.

¿Quiénes han emprendido el negocio contigo (amistades, colegas, pareja, otros)? Si lo hiciste en solitario, ¿quién fue tu principal apoyo?

He emprendido este proyecto junto a compañeros de trabajo que decidieron apostar conmigo por la continuidad y el futuro de Seguas. Son personas que ya formaban parte de la empresa, que conocían bien el negocio y que compartían el compromiso de seguir trabajando por la compañía, por el equipo y por nuestros clientes. Creo que esta ha sido una de las claves: no emprender desde fuera, sino desde el conocimiento interno de la empresa y desde una visión compartida.

Obstáculos más importantes que has tenido que superar para poner en marcha tu negocio:

En nuestro caso, no nos encontramos con las dificultades habituales de crear una empresa desde cero, porque Seguas ya era una compañía en funcionamiento. Nuestro reto ha sido diferente: asumir la responsabilidad de darle continuidad, consolidar el proyecto y prepararlo para una nueva etapa.

Uno de los principales obstáculos ha sido gestionar una transición empresarial en un entorno muy competitivo, donde las grandes multinacionales también están muy atentas a compañías que funcionan bien.

Para nosotros era importante defender la continuidad de una empresa aragonesa, con empleo local, conocimiento técnico propio y una relación muy cercana con sus clientes. También ha sido un reto equilibrar la gestión diaria con la visión de futuro: mantener el servicio, cuidar al equipo, impulsar mejoras y, al mismo tiempo, avanzar en digitalización, eficiencia y crecimiento.

¿Qué medidas o ayudas crees que son más necesarias para impulsar el emprendimiento?

Creo que es fundamental ampliar la mirada sobre lo que significa emprender. No siempre emprender es crear una empresa desde cero; también puede ser dar continuidad a negocios viables que, por jubilación o falta de relevo, corren el riesgo de desaparecer. En este sentido, serían muy necesarias medidas que faciliten el relevo empresarial: acompañamiento especializado, asesoramiento financiero y jurídico, ayudas a la adquisición o continuidad de negocios y programas que conecten a propietarios que quieren retirarse con personas dispuestas a asumir esos proyectos. Pero, por encima de todo, una empresa la hacen las personas. Para que un proyecto funcione, el equipo tiene que remar en la misma dirección y sentirse parte de él.

¿En qué medida estás percibiendo que el tener en cuenta el impacto social y medioambiental se está convirtiendo en una necesidad para tu negocio? ¿Qué actuaciones estáis llevando a cabo en este sentido?

Cada vez es más evidente que las empresas formamos parte de la sociedad y tenemos que actuar en coherencia con ella. En nuestro caso, el impacto social y medioam-

biental no es algo ajeno al negocio, sino que está muy vinculado a lo que hacemos cada día. Desde Seguas intentamos aportar desde nuestra pequeña parcela, tanto internamente como ayudando a nuestros clientes a mejorar. Trabajamos en áreas donde el consumo energético puede ser muy relevante, por lo que nuestra labor en mantenimiento, eficiencia, control de instalaciones y optimización de equipos puede contribuir a reducir consumos, costes y emisiones.

Un ejemplo claro es el impulso de soluciones como DUOENERGY, que permite ayudar a nuestros clientes a ser más eficientes y a minimizar su impacto ambiental desde ámbitos que conocemos bien.

Además, creemos que el compromiso social empieza también dentro de la propia empresa: cuidando al equipo, fomentando un entorno de trabajo responsable y tomando decisiones más sostenibles en nuestro día a día. Todos debemos avanzar en esa dirección si queremos contribuir a una sociedad más equilibrada y sostenible.

¿Qué retos te ofrece la digitalización? ¿Qué cambios podrías llevar a cabo en tu negocio gracias a las tecnologías TIC? ¿Para qué áreas de las empresas las ves más relevantes?

La digitalización es hoy una pieza clave para cualquier empresa. En nuestro caso, nos ayuda a ser más eficientes, reducir duplicidades, mejorar la gestión de la información y optimizar los costes. También es una herramienta muy importante en un contexto en el que cada vez es más difícil encontrar personal cualificado, porque permite automatizar tareas y dedicar más tiempo a actividades de mayor valor. Uno de los grandes retos es que la tecnología avanza muy rápido y las personas y las organizaciones necesitamos tiempo para adaptarnos. Por eso, la digitalización no debe entenderse solo como incorporar herramientas, sino como acompañar a los equipos en el cambio. En Seguas hemos ido incorporando soluciones tecnológicas en prácticamente todo el flujo de la compañía: recursos humanos, instalaciones, técnicos, contabilidad, comercial e ingeniería. La digitalización nos ayuda en la planificación de trabajos, el seguimiento de tareas, la gestión documental, la comunicación interna y la relación con los clientes.

Algo que te gustaría añadir:

Me gustaría animar a las personas con inquietud emprendedora a explorar todas las formas posibles de emprender. A veces pensamos que emprender significa empezar desde cero, pero también puede ser dar continuidad a una empresa que ya existe, que tiene clientes, equipo, conocimiento y trayectoria.

En Aragón hay muchos negocios viables que pueden desaparecer por falta de relevo generacional, y creo que ahí existe una gran oportunidad. Dar continuidad a una empresa no es lo mismo que crearla desde cero, pero también requiere valentía, compromiso y visión de futuro.

Ojalá cada vez más personas se animen a explorar esta vía, porque es una forma de mantener empleo, conocimiento, actividad económica y empresas arraigadas en nuestro territorio. Para mí, emprender también es eso: cuidar lo que ya existe, hacerlo evolucionar y contribuir a que el tejido empresarial aragonés siga siendo fuerte, diverso y cercano.



INNÓVOROS S.L.

Nombre del emprendedor:

Foto: Alicia Orós Francia; José Luis Orós Pineda; Jesús Sanz Carbó; Malena Rojas Baissagorri

Responde: José Luis Orós

Nombre del negocio:

INNÓVOROS SL

Ubicación del negocio:

Zaragoza – Edificio La Terminal

Año de lanzamiento:

Julio 2024

Breve descripción de lo que hace la empresa:

Creamos comunidades de recicladores a los que premiamos su separación y reciclaje de residuos diarios con céntimos de euro para hacer el reciclaje divertido, competitivo y recurrente.

¿Qué significa para ti ser emprendedor?

Ser emprendedor es elegir el riesgo y asumir la equivocación frecuente en las decisiones profesionales. Aprender a convivir con los vencimientos bancarios, las facturas escasas y los traslados de oficina cada vez que falle la tesorería. También es emocionarse con un buen comentario de un cliente, una recomendación de una gran empresa y, por supuesto, con ese gran contrato que te ayuda a pagar nóminas unos meses más.

¿Cómo surgió la idea?

Este proyecto (RECICLA.APP) proviene de otro gran proyecto anterior (PENSUMO), que pilotamos e hicimos crecer durante 11 años hasta ser adquirido por un banco. Probando qué actividades eran más proclives a ser gamificadas para conseguir leads de los usuarios, el reciclaje resultó sorprendente, ya que rompió —en positivo— las métricas. Eso nos hizo crear primero una línea de negocio y, más tarde, una empresa exclusivamente dedicada a fomentar el reciclaje en el hogar.

¿Quiénes han emprendido el negocio contigo (amistades, colegas, pareja,

otros)? Si lo hiciste en solitario, ¿quién fue tu principal apoyo?

Siempre he tenido muy buenas personas al lado y eso ha hecho que esta aventura continúe, pero la persona fundamental que siempre ha estado compartiendo alegrías y desdichas ha sido Jesús Sanz, mi socio TIC. Además, y no menos importante, mi hija Alicia lleva 9 años embarcada como coordinadora y administradora de proyectos. Es quien va a Bruselas a lanzar los pitches y se ocupa de la atención al cliente de la plataforma. En este último año, además, hemos incrementado notablemente nuestro valor con la entrada de Malena Rojas, ingeniera de Diseño Industrial, quien trae bajo el brazo su proyecto de Contenedor de Seguridad, con capacidad para apagar incendios y para sensorizar los puntos donde se concentran los contenedores.

Obstáculos más importantes que has tenido que superar para poner en marcha tu negocio:

Los cuatro jinetes del apocalipsis: la falta de financiación, la Agencia Tributaria, la Agencia Española de Protección de Datos y la hiperregulación.

¿Qué medidas o ayudas crees que son más necesarias para impulsar el emprendimiento?

Emprender es hacer piruetas muy difíciles en un trapecio. Lo primero que se precisa son buenas colchonetas protectoras, es decir: una Ley de la Segunda Oportunidad rápida, eficaz y siempre lista. Los mejores proyectos se quedan sin ejecutar porque la gente sensata que realiza el análisis de riesgos y observa las medidas de mitigación que podrá aplicar se da cuenta de que la decisión más razonable es no emprender.

¿En qué medida estás percibiendo que el tener en cuenta el impacto social y medioambiental se está convirtiendo en una necesidad para tu negocio? ¿Qué actuaciones estáis llevando a cabo en este sentido?

En realidad, nosotros hemos montado un negocio que se basa en crear gran impacto social y concitar la participación de todo tipo de empresas e instituciones que compartan los éxitos medioambientales. Pero observamos con preocupación que tener en cuenta el impacto social en cualquier tipo de actividad para una empresa comienza a ser comparable a tener una ISO de calidad. Se contratará un auditor o consultor que dará las respuestas correctas para conseguir la certificación del impacto que se quiera demostrar. Por nuestra parte, hemos hecho alegaciones y contribuciones a las últimas leyes medioambientales, tanto autonómicas como nacionales y europeas, con la colaboración de la Asociación de Consumidores ACTORA Consumo.

¿Qué retos te ofrece la digitalización? ¿Qué cambios podrías llevar a cabo en tu negocio gracias a las tecnologías TIC? ¿Para qué áreas de las empresas las ves más relevantes?

El mayor reto tecnológico actual está en el uso correcto de la IA. Realmente es muy útil en la mecanización de tareas y, actualmente, una buena planificación con IA puede hacer que la atención a los usuarios sea más rápida y efectiva. Pero cualquier área de la empresa va a verse afectada por el uso de la inteligencia artificial: desde la planificación de proyectos hasta las labores de venta de servicios a empresas, la realización de campañas de publicidad o la programación de apps.

Algo que te gustaría añadir:

Los emprendedores no necesitan aplausos institucionales, sino años de reformas valientes, de acción directa, regulación ágil e inversión comprometida.

Relación de equipos Red GEM España 2025-2026

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Nacional	Observatorio del Emprendimiento de España ENISA (Empresa Nacional de Innovación S.A.)	Ana Fernández-Laviada (Presidenta Ejecutiva del OEE) Nuria Calvo Babío (Directora Técnica GEM España) Paula San Martín Espina (Secretaria del OEE) Ariadna Monje Amor y Yago Atrio Lema (Equipo Dirección Técnica GEM España) María del Mar Fuentes Fuentes, Ignacio Mira Solves, Rosa Batista Cano y María Saiz Santos (Comité de Dirección del OEE) Sebastián Pérez Vides (Responsable de redes sociales del OEE) Javier Melero Rus (Responsable web del OEE) Andrés Valdés López (Responsable de medios del OEE)	Observatorio del Emprendimiento de España (OEE) ENISA Coca Cola

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Andalucía	Observatorio del Ecosistema Emprendedor de Andalucía	María del Mar Fuentes Fuentes (Presidenta) Rafael Ventura Fernández (Vicepresidente) Alfonso M. Márquez García (Secretario) Francisco Liñán (Director Técnico) José Ruiz Navarro Carmen Cabello Medina Carmen Camelo Ordaz Carlos J. Cano Guillén Emilio J. Morales Fernández José Manuel Sánchez Vázquez Nuria Toledano Garrido	Fundación Fulgencio Meseguer
Almería	Universidad de Almería	Carlos Jesús Cano Guillén (Coordinador) Juan García García José Céspedes Lorente Miguel Pérez Valls Raquel Antolín López	Universidad de Almería Diputación de Almería
Cádiz	Universidad de Cádiz	José Manuel Sánchez Vázquez (Coordinador) Carmen Camelo Ordaz (Coordinador) Juan Pablo Diánez González Julio Segundo Gallardo Noelia Franco Leal Jaime Guerrero Villegas Maria del Mar Bornay Barrachina	Universidad de Cádiz Diputación de Cádiz
Córdoba	Universidad Loyola Andalucía Universidad de Córdoba	Emilio J. Morales Fernández (Coordinador) Joaquín García-Tapial Arregui Raquel Puente Castro William Stive Fajardo Moreno Rocío Muñoz Benito (Coordinadora) Virginia Navajas Romero Sandra Sánchez Cañizares Luis Javier Cabezas Ramírez	Universidad Loyola Andalucía Universidad de Córdoba
Granada	Universidad de Granada	María del Mar Fuentes Fuentes (Coordinadora) Ana María Bojica Bojica Francisco Javier Melero Rus Jenny María Ruiz Jiménez Matilde Ruiz Arroyo	Universidad de Granada Diputación de Granada Granada Empresas

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Huelva	Universidad de Huelva	Nuria Toledano Garrido (Coordinadora) Francisco Liñán Alcalde (Coordinador) Elena Carbajal Trujillo Ana M. Domínguez Quintero Inmaculada Jaén Figueroa María Jesús Moreno Domínguez	Cátedra de la Provincia Diputación de Huelva Universidad de Huelva
Jaén	Universidad de Jaén	Domingo Fernández Uclés (coordinadora) Raquel Barreda Tarrazona Lucas Cañas Lozano Elia García Martí José García Vico María de la Paz Horno Bueno Alfonso M. Márquez García Ana Belén Mudarra Fernández Manuel Carlos Vallejo Martos Julio Vena Oya Juan Alberto Hueso Arrabal	Universidad de Jaén Diputación Provincial de Jaén Cátedra Universitaria de Emprendimiento Fulgencio Meseguer
Málaga	Universidad de Málaga	Rafael Ventura Fernández (Coordinador) Sofía Louise Martínez Martínez	Universidad de Málaga Ayuntamiento de Málaga Cátedra de Emprendimiento Sostenible Promalaga
Sevilla	Universidad Pablo de Olavide Universidad de Sevilla	Carmen Cabello Medina (Coordinadora) Francisco Liñán (Coordinador) Antonio Carmona Lavado Aída del Cubo Molina José Fernández Serrano Juan Alberto Hueso Arrabal Inmaculada Jaén Figueroa Juan A. Martínez Román Ana Perez Luño Elena Sousa Ginel	Universidad Pablo de Olavide INNLAB Universidad de Sevilla E&I (Gr. Investigación) Prodetur (Diputación de Sevilla)
Aragón	Universidad de Zaragoza	Lucio Fuentelsaz Lamata (Co-Director GEM-Aragón) Consuelo González Gil (Co-Directora GEM-Aragón) Elisabet Garrido Martínez Jaime Gómez Villascuerna Minerva González Velasco Javier Montero Villacampa	Fundación Aragón Emprende Cátedra Emprender Departamento de Economía, Competitividad y Empleo de Gobierno de Aragón

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Asturias	Universidad de Oviedo	Manuel González Díaz (Director GEM-Asturias) Vanesa Solís Rodríguez (Directora Técnica GEM- Asturias) Marta Fernández Barcala Susana López Bayón Irene Martínez López	Cátedra de Emprendimiento Fundación Caja Rural de Asturias – Universidad de Oviedo Principado de Asturias
Baleares	Universidad de las Islas Baleares	Julio Batle Lorente (Director GEM-Baleares) María Sard Bauzá (Directora Técnica GEM-Baleares) Bartolomé Deyá Tortella César Llorente López	Institut d'Innovació Empresarial- Govern Balear Conselleria Transició Energètica i Sectors Productius Laboratori d´Emprendedoria i Innovación Social. Universitat de les Illes Balears
Canarias	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Universidad de La Laguna	Rosa M. Batista Canino (Directora GEM-Canarias) Silvia Sosa Cabrera (Directora Técnica GEM-Canarias) Alicia Bolívar Cruz Alicia Correa Rodríguez Ana L. González Pérez Carmen Inés Ruiz de la Rosa Desiderio García Almeida Desiderio Gutiérrez Taño Domingo Verano Tacoronte Francisco J. García Rodríguez Esperanza Gil Soto Pino Medina Brito Ana Isabel Lemes Hernández Lidia E. Santana Hernández	Gobierno de Canarias – Consejería de Turismo y Empleo Gobierno de Canarias – Consejería de Economía, Industria, Comercio y Autónomos Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Universidad de La Laguna
Cantabria	Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria	Ana Fernández-Laviada (Directora Ejecutiva GEM-Cantabria) Paula San Martín Espina (Directora Técnico GEM-Cantabria) Carlos López Gutiérrez Andrea Pérez Ruiz David Robles Elorza Sergio Sanfilippo Azofra Francisco Manuel Somohano Rodríguez	Catedra PYME Fundación Caja Rural de Asturias SODERCAN-TEC FAB LAB

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Cataluña	Institut Metròpoli	Carlos Guallarte Nuez(Director GEM-Cataluña) Enric Genescà Garrigosa	Universitat Autònoma de Barcelona
	Universitat Autònoma de Barcelona	Joan Lluis Capelleras Segura Marc Fíguls Sierra Teresa Obis Artal	Diputació de Barcelona. Àrea de Desenvolupament Econòmic, Turisme i Comerç Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Treball Institut Metròpoli
Castilla-La Mancha	Universidad de Castilla-La Mancha	Juan J. Jiménez Moreno (Codirector GEM-Castilla-La Mancha) Ángela González Moreno (Codirectora GEM-Castilla-La Mancha) Francisco José Sáez Martínez (Director Técnico GEM-Castilla-La Mancha) Rafael Minami Suzuki Llanos López Muñoz Adrián Rabadán Guerra Mª. Cristina Díaz García Mª. Laura Avellaneda Rivera Marcos Carchano Alcaraz Inés Rueda Sampedro	Universidad de Castilla-La Mancha Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha Fundación Globalcaja HXXII
Castilla y León	Grupo de Investigación en Dirección de Empresas (GIDE), Universidad de León	Daniel Alonso Martínez (Director GEM-Castilla y León) Constantino García Ramos (Director Técnico GEM-Castilla y León) Nuria González Álvarez José Luis de Godos Díez Ana Patricia Fanjul Alemany Ángel Morán Muñoz	Universidad de León
Ceuta	Universidad de Granada	Gabriel García-Parada Arias (Director GEM-Ceuta) María José González López (Directora Técnica GEM-Ceuta) José Aguado Romero Lázaro Rodríguez Ariza Manuel Hernández Peinado Sara Rodríguez Gómez Francisco Javier Blanco Encomienda	Universidad de Granada PROCESA: Sociedad Privada Municipal para el Fomento y Promoción del Desarrollo Socioeconómico de Ceuta S.A.

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Comunidad Autónoma de Madrid	Universidad Autónoma de Madrid	Miguel Angoitia Grijalba (Co-Director GEM-Madrid) Yolanda Bueno Hernández (Co-Directora GEM-Madrid) Begoña Santos Urda Adriana Pérez Encinas Rubén Mora Ruano Lorena Martínez González Carlos Merino Moreno Hermógenes del Real Álvarez Isidro de Pablo López	Ayuntamiento de Madrid
Comunidad Valenciana	Universidad Miguel Hernández de Elche	José María Gómez Gras (Director GEM-C. Valenciana) Ignacio Mira Solves (Director Técnico) Jesús Martínez Mateo Marina Estrada De la Cruz Antonio J. Verdú Jover Mª José Alarcón García Lirios Alós Simó Domingo Galiana Lapera Mª Isabel Borreguero Guerra	Universidad Miguel Hernández de Elche Fundación LAB Mediterráneo Aligrupo Seur
Extremadura	Fundación Xavier de Salas – Universidad de Extremadura	Antonio Fernández Portillo (Director Ejecutivo) Ricardo Hernández Mogollón (Asesor Senior) Adelaida Ramos Mariño (Equipo Dirección Técnica) Nuria Ramos Vecino (Equipo Dirección Técnica) María Calzado Barbero (Equipo Dirección Técnica) Jessica Paule Vianez María Victoria Postigo Jiménez Alejandro Hernández Renner Manuel Almodóvar González Ángel Díaz Aunión	Fundación Xavier de Salas Universidad de Extremadura Junta de Extremadura Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital Diputación de Badajoz Diputación de Cáceres Philip Morris Spain CC. NN. Almaraz Trillo Grupo ROS Multimedia

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Galicia	Universidade de Santiago de Compostela (USC)	Loreto Fernández Fernández (Directora GEM-Galicia)[1] Isabel Neira Gómez (Directora Técnica GEM-Galicia) [1] Emilio Ruzo Sanmartín[1] Sara Fernández López[1] Marta Portela Maseda[1] Jacobo Feás Vázquez[1] Lucía Rey Ares[1] Pilar Piñeiro García[1] María Bastida Domínguez[1] Yago Atrio Lema [1] Nuria Calvo Babío[2] Ariadna Monje Amor[2] Esther Barros Campello[2] Carmen Gago Cortes [2] Alberto Vaquero García[3] Ernesto López-Valeiras Sampedro[3] Vasilica Cristina Ilie[3] Xavier Martínez Cobas[3] Roberto Graña Álvarez[3] Guillermo Andrés Zapata Huamaní[4]	Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. Xunta de Galicia Confederación de Empresarios de Galicia (CEG) Secretaría Xeral de Universidades. Xunta de Galicia [1] Universidade de Santiago de Compostela [2] Universidade da Coruña [3] Universidade de Vigo [4] Universidad del Pacífico (Perú)
La Rioja	Asociación Observatorio del Emprendimiento y el Desarrollo Empresarial de La Rioja	Luis Alberto Ruano Marrón (Director GEM-Rioja) Juan Manuel Domínguez Ortega (Director Técnico GEM-Rioja) Isabel Díez Vial (Directora Académica) José Eduardo Rodríguez Oses Dolores Alicia Queiruga Dios Ana Milena Silva Valencia Aida Galiano Martínez Sergio Rodríguez-Garnica	Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (Gobierno de La Rioja) UNIR- La Universidad en Internet CaixaBank-Day ONE-Premios Emprende XXI RICARI Desarrollo de Inversiones Riojanas Iberaval Sociedad de Garantía Reciproca Comercial OJA – GRUPO OJA JIG

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
Melilla	Universidad de Granada	María del Mar Fuentes Fuentes (Directora GEM-Melilla) Jenny María Ruiz Jiménez Rocío Llamas Sánchez Juan Antonio Marmolejo Martín Sufia Mohand Amar Matilde Ruiz Arroyo Ana María Bojica Bojica Francisco Javier Melero Rus	Universidad de Granada
Murcia	Universidad de Murcia	Alicia Rubio Bañón (Directora GEM-Murcia) Nuria Nevers Esteban Lloret (Directora Técnica GEM-Murcia) Catalina Nicolás Martínez Gabriel Lozano Reina Gregorio Sánchez Marín José Andrés López Yepes Juan Samuel Baixauli Soler María Belda Ruiz María Feliz Madrid Garre Mercedes Palacios Manzano Antonio Paños Álvarez María Pemartín González-Adalid	Consejería de Empresa, Empleo y Economía Social Instituto de Fomento de la Región de Murcia Caixabank Fundación CajaMurcia Fondo Europeo de Desarrollo Regional Centro Iniciativas Municipales de Murcia Cátedra de Emprendedores Universidad de Murcia
Navarra	Universidad Pública de Navarra-INARBE	Lucía Garcés Galdeano (Directora GEM-NAVARRA) Ignacio Contin Pilart Martin Larraza Kintana Cristina Bayona Saez Paula Anzola Román María Blanca Palacios Navarro	Universidad Pública de Navarra-INARBE Gobierno de Navarra - CEIN
	CEIN	Lucía Nieto Sádaba	
	Universidad de La Rioja	Raquel Orcos Sánchez	
	University of Southern Denmark (SDU)	Víctor Martin Sánchez	

Unidad	Institución	Miembros	Colaboradores
País Vasco	EEB-OVE, Observatorio Vasco del Emprendimiento Universidad del País Vasco UPV/EHU	María Saiz-Santos (Directora GEM-País Vasco) Jon Hoyos Iruarrizaga (Codirector Técnico GEM-País Vasco) Zaira Vicente Adame	Grupo SPRI, Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial Gobierno Vasco. Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente
	Deusto Business School	José L. González-Pernía (Director Técnico GEM-País Vasco) Iñaki Peña Legazkue Alaitz Zabala Zarauz Valery Chistov	Diputación Foral de Bizkaia Diputación Foral de Gipuzkoa
	Mondragón Unibertsitatea	Nerea González Eguia Aimar Basañez Zulueta	Diputación Foral de Araba
	Universitat Autònoma de Barcelona	David Urbano Pulido	FESIDE
	Universitat Rovira i Virgili	Rebeca Martín Diez	
Trabajo de campo GEM España	Instituto Opinòmetre (Barcelona, Madrid, Valencia, Palma de Mallorca)	Josep Ribó (Director gerente) Joaquín Vallés (Dirección y coordinación técnica)	Observatorio del Emprendimiento de España - RED GEM España

Índice de Tablas

Tabla 0.1 Distribución de las entrevistas por sexo, edad, ámbito y provincia 13

Tabla 0.2 Distribución de expertos por área de interés 13

Tabla 0.3 Cuadros Sintéticos e Indicadores TEA Aragón y España 2025 21

Figura 3.6. Edad media de los colectivos emprendedores en Aragón (2023-2025) ... 58

Tabla 3.1 Evolución del TEA por grupos de edad (2020-2025) 60

Tabla 3.2 Evolución del TEA por nivel de estudios en Aragón (2020-2025) 63

Tabla 3.3 Evolución del TEA por posesión de formación específica en emprendimiento en Aragón (2021-2025) 65

Tabla 3.4 Municipios y población en las áreas rurales y urbanas de Aragón (2025) ... 67

Tabla 4.1 Características y distribución del capital semilla 74

Tabla 4.2 Características y distribución del capital semilla por sexo 75

Índice de Figuras

Figura 0.1 Marco teórico GEM 11

Figura 1.1 Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender en 2025 26

Figura 1.2 Evolución de la percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender 27

Figura 1.3 Percepción de la población aragonesa sobre sus valores y aptitudes para emprender desde la perspectiva de género en 2025 28

Figura 1.4 Percepción de valores y aptitudes para emprender de la población aragonesa en comparación con la de otras comunidades autónomas 30

Figura 1.5 Valoración de los expertos: factores del entorno 32

Figura 1.6 Percepción de los apoyos a la actividad emprendedora en Aragón en 2025 33

Figura 1.7 Percepción de las recomendaciones a la actividad emprendedora en Aragón en 2025 34

Figura 1.8 Posición de Aragón respecto a España en cuanto al promedio de los factores del entorno valorado por los expertos 35

Figura 1.9 Comparativa regional del índice NECI 36

Figura 2.1 Proceso emprendedor 38

Figura 2.2 Desglose de la tasa de abandono de iniciativas empresariales en la población con edad entre 18 y 64 años (2025) 39

Figura 2.3 Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) 2020-2025. Evolución 40

Figura 2.4 Tasa de Actividades Emprendedoras (TEA) 2020-2025. Evolución (%) 41

Figura 2.5 Tasa de emprendimiento potencial en Aragón y España. 2020-2025 42

Figura 2.6 Tasa de adultos involucrados en actividades consolidadas en Aragón y España 2020-2025 42

Figura 2.7 Tasa de actividades abandonadas en Aragón y España. 2020-2025 43

Figura 2.8 Evolución del TEA y de las tasas de actividades consolidadas y abandonadas. 2020-2025 44

Figura 2.9 Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en las regiones españolas 45

Figura 2.10 Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en Aragón, España y otros países europeos (2025) 46

Figura 2.11 Porcentaje de emprendedores potenciales en la población española 47

Figura 2.12 Porcentaje de emprendedores potenciales en la población de Aragón, en España y en otros países europeos (2025) 48

Figura 2.13 Actividad empresarial consolidada en las regiones españolas 49

Figura 2.14 Actividad empresarial consolidada en Aragón, España y otros países europeos (2025) 50

Figura 2.15 Porcentaje de cierre de empresas en las regiones españolas 51

Figura 2.16 Porcentaje de cierre de empresas en la población de Aragón, España y otros países europeos (2025) 52

Figura 3.1 Motivaciones para emprender. Aragón vs. España 54

Figura 3.2 Emprendimiento motivado por “Marcar una diferencia” en las regiones españolas 55

Figura 3.3 Emprendimiento motivado por “Crear riqueza” en las regiones españolas 56

Figura 3.4 Emprendimiento motivado por “Continuar la tradición familiar” en las regiones españolas 56

Figura 3.5 Emprendimiento motivado por “Sobrevivir” en las regiones españolas 57

Figura 3.6. Edad media de los colectivos emprendedores en Aragón (2023-2025) 58

Figura 3.7 Distribución por edad de los colectivos emprendedores en Aragón, 2025 59

Figura 3.8 Distribución por sexo de los colectivos emprendedores en Aragón, 2025 61

Figura 3.9 Evolución del TEA masculino y femenino en Aragón (2020-2025) 61

Figura 3.10 Nivel de estudios del emprendedor según la fase del proceso emprendedor en 2025 62

Figura 3.11 Posesión de formación específica en emprendimiento según la fase del proceso emprendedor en 2025 64

Figura 3.12 Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población joven y adulta 65

Figura 3.13 Porcentaje de población de entre 18-64 años involucrada en el proceso emprendedor en 2025 66

Figura 3.14 Tasa de Actividad Emprendedora por grupo de edad (2020-2025) 67

Figura 3.15 Valores, percepciones y aptitudes emprendedoras en la población rural y urbana 68

Figura 3.16 Tasa de población de 18-64 años involucrada en el proceso emprendedor en 2025 69

Figura 4.1 Distribución de los emprendedores en función de la renta y la fase del proceso emprendedor en 2025 72

Figura 4.2 Niveles de emprendimiento en función de la renta (2021-2025) 73

Figura 4.3 Fuentes de financiación utilizadas por los emprendedores en 2025 76

Figura 4.4 Importancia del inversor informal: regiones españolas 77

Figura 4.5 Importancia del inversor informal: evolución 78

Figura 4.6 Distribución de las iniciativas en fase emprendedora en función del sector de actividad y su evolución (2023-2025) 79

Figura 4.7 Distribución de las empresas consolidadas en función del sector de actividad y su evolución (2023-2025) 80

Figura 4.8 Número medio depropietarios de iniciativas nacientes, nuevas y consolidadas 81

Figura 4.9 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el tramo de empleados y su evolución temporal (2023-2025) 82

Figura 4.10 Distribución de las empresasen fase consolidada según el tramo de empleados y su evolución temporal (2023-2025) 83

Figura 4.11 Distribución de las empresas en fase incipiente según el tramo de empleados esperado a 5 años vista (2023-2025) 84

Figura 4.12 Distribución de las empresas en fase consolidada según el tramo de empleados esperado a 5 años vista (2023-2025) 85

Figura 4.13 Nivel tecnológico del sector de las empresas en fase incipiente (2023-2025) 86

Figura 4.14 Nivel tecnológico de las empresas en fase consolidada (2023-2025) 87

Figura 4.15 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el grado de innovación en los productos o servicios (2023-2025) 88

Figura 4.16 Distribución de las empresas en fase consolidada según el grado de innovación en producto o servicio (2023-2025) 88

Figura 4.17 Distribución de las empresas en fase emprendedora según el grado de innovación en el proceso utilizado (2023-2025)..... 89

Figura 4.18 Distribución de las empresas en fase consolidada según el grado de innovación en el proceso utilizado (2023-2025)..... 90

Figura 4.19 Distribución de las empresas en fase emprendedora según la intensidad exportadora y su evolución temporal (2023-2025) 91

Figura 4.20 Distribución de las empresas en fase consolidada según la intensidad exportadora y su evolución temporal (2023-2025) 91

Figura 4.21 Porcentaje de iniciativas emprendedoras que tienen clientes en su mercado de procedencia, en otros lugares del país y en el extranjero (2023-2025) ... 92

Figura 4.22 Porcentaje de iniciativas consolidadas que tienen clientes en su mercado de procedencia, en otros lugares del país y en el extranjero (2023-2025) .. 93

Figura 4.23. Expectativas de adopción de tecnologías digitales en iniciativas incipientes y consolidadas..... 94

Figura 4.24 Evolución de las expectativas de adopción de tecnologías digitales 95

Figura 4.25 Expectativas de adopción de tecnologías digitales por sexo 96

Figura 4.26 Expectativas de adopción de tecnologías digitales por nivel educativo.. 97

Figura 4.27 Importancia de los recursos digitales para la estrategia y el modelo de negocio..... 98

Figura 4.28 Importancia de los recursos digitales en las operaciones comerciales ... 99

Figura 4.29 Impacto positivo de la inteligencia artificial 100

Figura 4.30 Impacto negativo de la inteligencia artificial 101

Figura 4.31 Toma en consideración de las implicaciones sociales y medioambientales de las iniciativas incipientes y consolidadas 102

Figura 4.32 Medidas adoptadas en relación a las implicaciones sociales y medioambientales de las iniciativas incipientes y consolidadas 102

Figura 4.33 Consciencia de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas de las iniciativas incipientes y consolidadas, comparativa 2023-2025..... 103

GEM

OBSERVATORIO DEL EMPRENDIMIENTO DE ESPAÑA

+25 años de datos

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

INFORME EJECUTIVO

2025-2026

ARAGÓN

Realiza:

Cátedra EMPRENDER Universidad Zaragoza

Patrocinan:

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

enisa

FUNDACIÓN ARAGÓN EMPRENDE

GOBIERNO DE ARAGON

Departamento de Economía, Competitividad y Empleo