

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones
Finales 2025-2026

CAST

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

1. **La actividad emprendedora consolida una tendencia creciente en Euskadi.** Los resultados de esta edición confirman la consolidación de una etapa de mayor dinamismo emprendedor en la CAPV. La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) alcanza en 2025 el 6,8% de la población adulta, ocho décimas por encima del registro del año anterior y situándose dos puntos por encima de la media histórica de las últimas dos décadas (4,8%). La secuencia reciente permite hablar ya no únicamente de una recuperación puntual, sino de una etapa de mayor intensidad emprendedora: por primera vez, la TEA en Euskadi concatena cuatro años consecutivos de crecimiento, situándose a tan solo una décima del máximo histórico registrado en 2007 (6,9%).

La evolución del emprendimiento potencial refuerza asimismo esta tendencia positiva. En 2025, el 8,7% de la población adulta declara su intención de iniciar una actividad emprendedora en los próximos tres años, casi dos puntos porcentuales por encima del dato registrado el año anterior. Este porcentaje, a casi tres puntos de distancia a la media histórica del periodo 2004-2025 (5,9%), refleja un ensanchamiento de la cantera de población con intenciones de emprender, reforzando las expectativas de que el actual mayor dinamismo emprendedor en el territorio pueda prolongarse en el tiempo. A partir de estos datos, es necesario seguir insistiendo en la necesidad de reforzar un entorno con capacidad para reducir las barreras que puedan disuadir el tránsito desde la intención hasta la puesta en marcha efectiva de una iniciativa empresarial.

2. **La actividad emprendedora crece al tiempo que se transforma cualitativamente.** Más allá de la dimensión cuantitativa, uno de los principales mensajes que se desprende de esta edición del informe es que el emprendimiento en Euskadi parece encontrarse inmerso en un proceso gradual de cambio que trasciende la evolución coyuntural de la actividad emprendedora per se. Así, el aspecto más relevante no reside únicamente en el incremento de la actividad, sino en la evolución cualitativa del perfil de las iniciativas que se están creando. El conjunto de los indicadores analizados sugiere que el ecosistema vasco avanza progresivamente hacia un modelo donde aumenta el peso relativo que ejercen proyectos de mayor sofisticación empresarial e impacto futuro.

El informe muestra diversos indicios que apuntan en esta dirección: la proporción de nuevos negocios que comercializan productos o servicios novedosos permanece en valores históricos muy elevados, manteniéndose el importante repunte registrado el año anterior; de manera particular, el porcentaje de iniciativas que declaran ofrecer innovaciones de alcance mundial alcanza el máximo de la serie histórica; también lo ha hecho la proporción que declara vender en mercados exteriores y el tamaño medio de partida de las nuevas iniciativas creadas; y el emprendimiento en el sector industrial se mantiene dos puntos por encima de la media histórica.

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

Hay además otros elementos que apuntan a un proceso de fortalecimiento cualitativo del ecosistema que va más allá del mero crecimiento de la tasa TEA en 2025. Durante los últimos años se observa una pérdida progresiva de peso de la figura del empresario/a individual en favor de fórmulas societarias, especialmente las sociedades limitadas, al tiempo que las cooperativas alcanzan una presencia muy superior a la observada en el conjunto del Estado. Este fenómeno puede interpretarse también como un indicador adicional de maduración del ecosistema. Las estructuras societarias desde etapas muy tempranas suelen responder a proyectos con mayores necesidades de organización, inversión y crecimiento, mientras que el protagonismo de las cooperativas constituye, además, un rasgo diferencial del emprendimiento vasco, coherente con la tradición de economía social existente en Euskadi y con la creciente relevancia que adquieren modelos empresariales capaces de combinar competitividad, participación y compromiso territorial.

A estos cambios se suma también una evolución destacable en las propias aspiraciones de quienes emprenden en Euskadi. El creciente peso de motivaciones vinculadas a la creación de riqueza y a la voluntad de generar un impacto —alcanzando esta última su máximo histórico—, unido al mínimo que registra el emprendimiento exclusivo por necesidad, apunta hacia un mayor peso relativo de aquellos proyectos que nacen con ambiciones económicas y sociales más pronunciadas. Estas motivaciones no sustituyen necesariamente a aquellas vinculadas a la necesidad, sino que se combinan crecientemente con ellas. Esta mayor hibridación en el mix motivacional refuerza la interpretación de que el emprendimiento vasco está experimentando una transformación que afecta a la naturaleza y aspiraciones de las iniciativas que lo conforman.

3. La transformación cualitativa convive con un fenómeno emprendedor diverso que requiere respuestas diferenciadas. Las señales de transformación cualitativa señaladas anteriormente no deben ocultar la elevada heterogeneidad que continúa caracterizando al fenómeno emprendedor vasco. Junto a iniciativas innovadoras, internacionalizadas y con mayores aspiraciones de crecimiento, sigue existiendo una amplia base de proyectos de pequeña dimensión, vinculados al autoempleo y orientados fundamentalmente hacia actividades y servicios tradicionales. Lejos de representar una realidad secundaria dentro del ecosistema, estas iniciativas desempeñan una función económica y social relevante, al generar oportunidades de empleo para las propias personas emprendedoras, prestar servicios de proximidad y contribuir al mantenimiento de la actividad económica y del tejido empresarial en diferentes sectores y territorios.

Precisamente por ello, es importante prestar atención a sus vulnerabilidades específicas. La reducida dimensión, la concentración de la actividad en mercados fundamentalmente locales o la limitada capacidad para incorporar recursos especializados pueden dificultar la diversificación de clientes y mercados y la realización de inversiones orientadas a mejorar su productividad. A ello se suma una mayor dependencia de los recursos propios para financiar la puesta en marcha de las iniciativas. En este tipo de proyectos, por tanto, la vulnerabilidad no reside necesariamente en su reducida dimensión en sí misma, sino en las

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

dificultades que esta puede generar para absorber incrementos de costes, profesionalizar la gestión, afrontar periodos de baja demanda, invertir en mejoras productivas o adaptarse con rapidez a los cambios tecnológicos y competitivos.

Todo ello apunta hacia la necesidad de seguir avanzando hacia itinerarios de apoyo más segmentados, adaptados a las características, necesidades y aspiraciones de los distintos perfiles emprendedores. Como apunta la OCDE (2026) en un reciente informe¹, los ecosistemas más eficaces son aquellos capaces de ofrecer respuestas diferenciadas a las distintas trayectorias empresariales, adaptando los instrumentos de apoyo a las características de cada proyecto y evitando políticas homogéneas para realidades muy distintas. En el caso específico de estos proyectos, además de facilitar instrumentos financieros adecuados a su dimensión y capacidad de devolución, resulta especialmente relevante reforzar el acompañamiento una vez superada la fase de creación y facilitando el acceso a conocimiento y redes que difícilmente pueden desarrollar de manera individual.

- 3. Reparación de la brecha de género.** La reactivación de la distancia de género constituye una señal a tener en cuenta tras los avances alcanzados en los últimos años. Euskadi había experimentado un proceso especialmente positivo de convergencia entre hombres y mujeres hasta alcanzar niveles próximos a la paridad, un logro particularmente significativo teniendo en cuenta la persistencia de la brecha de género en todas las economías avanzadas de nuestro entorno. Sin embargo, el fuerte crecimiento de la actividad emprendedora registrado en 2025 no se ha distribuido de manera equilibrada: mientras la TEA masculina aumenta del 7% al 8,2%, la femenina apenas avanza del 5% al 5,5%. La brecha alcanza así 2,7 puntos porcentuales, su mayor distancia de los últimos años. Algo similar sucede en el emprendimiento potencial: aunque las intenciones aumentan entre las mujeres hasta el 7,7%, lo hacen con mayor intensidad entre los hombres, hasta alcanzar el 9,8%.

Esta evolución resulta especialmente relevante porque los datos no apuntan a una menor calidad de las iniciativas lideradas por mujeres: las diferencias de género prácticamente desaparecen en innovación, internacionalización y tampoco son relevantes en las expectativas de incorporación de nuevas tecnologías, destacando especialmente el mayor interés de las mujeres que emprenden por generar un impacto social. Las diferencias aparecen, en cambio, en algunas de las condiciones que rodean al proceso de emprender: perciben menos oportunidades en su entorno, presentan un miedo al fracaso sensiblemente superior, parten de niveles de renta más modestos –unido a que movilizan la mitad del capital que los hombres– y emprenden en menor medida bajo formas jurídicas de tipo societario. Todo ello sugiere que la brecha de participación no debería interpretarse únicamente en términos de una diferente predisposición individual a emprender, sino

¹ OECD. (2026). Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics of Spain. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/05f463ae-en>

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones
Finales 2025-2026

atendiendo también a las condiciones desde las que mujeres y hombres acceden y desarrollan la actividad emprendedora.

En este sentido, es importante trabajar por garantizar condiciones equivalentes para transformar capacidades e intenciones en proyectos empresariales y desarrollar posteriormente todo su potencial. La evidencia internacional muestra que las brechas de género en emprendimiento responden a la interacción de múltiples factores —acceso a financiación, redes profesionales, referentes, capacidades, responsabilidades familiares y condiciones institucionales— que pueden acumularse a lo largo del proceso emprendedor. El informe *The Missing Entrepreneurs* de la OCDE y la Comisión Europea advierte precisamente de esta interacción entre barreras y plantea combinar instrumentos financieros con actuaciones de mentoring, formación y acceso a redes (OCDE, 2021; OCDE/Comisión Europea, 2023)²; asimismo, el diagnóstico de la OCDE (2026)³ sobre el ecosistema emprendedor español subraya la conveniencia de incrementar la presencia de mujeres no solo como emprendedoras, sino también como inversoras, mentoras y líderes dentro del ecosistema. Desde esta perspectiva, la reaparición de la brecha constituye no solo un desafío en términos de igualdad, sino también una cuestión de aprovechamiento del talento emprendedor.

4. **La creciente orientación innovadora y social de las nuevas iniciativas refuerza la legitimidad del emprendimiento como vía de renovación y relevo empresarial.** La comparación entre las iniciativas emprendedoras recientes y los negocios consolidados aporta una perspectiva especialmente relevante sobre la función que puede desempeñar el emprendimiento en la transformación futura del tejido productivo vasco. De manera recurrente, los datos muestran entre la población TEA una mayor presencia relativa de comportamientos asociados a la innovación y una mayor consideración de las implicaciones sociales y medioambientales. En 2025, además, esta orientación alcanza niveles especialmente elevados: el 80,5% de las iniciativas en fase inicial afirma considerar las implicaciones sociales de su actividad, máximo de la serie histórica y muy por encima del 64,6% registrado apenas un año antes; mientras que un 70,3% tiene en cuenta sus implicaciones medioambientales. Más significativo todavía resulta que dos de cada tres iniciativas TEA (66,9%) declaren priorizar el impacto social o medioambiental, máximo en la serie histórica y superando en más de diez puntos el porcentaje observado entre los negocios consolidados (55,2%).

² OECD (2021), *Entrepreneurship Policies through a Gender Lens*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris

OECD/European Commission (2023), *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing, Paris

³ OECD. (2026). *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics of Spain*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/05f463ae-en>

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

Esta perspectiva contribuye a reforzar la legitimación social del emprendimiento. Su contribución al bienestar colectivo no debería valorarse exclusivamente por el número de empresas o empleos creados, sino también por su capacidad para convertir conocimiento, nuevas tecnologías y necesidades todavía insuficientemente atendidas en soluciones con valor económico, social o medioambiental. Esta interpretación conecta con una concepción amplia de la valorización del conocimiento, entendida como la creación de valor más allá de los resultados estrictamente comerciales al incorporar también dimensiones sociales, medioambientales y de bienestar colectivo. En este sentido, el emprendimiento puede desempeñar una doble función: anticipar o hacer visibles problemas y necesidades para los que todavía no existen respuestas suficientes y experimentar con nuevas soluciones para abordarlos. Esta capacidad para conectar oportunidades empresariales con desafíos colectivos permite concebir el emprendimiento no como un fin en sí mismo, sino como una de las vías a través de las cuales una sociedad puede generar innovación, adaptación y visibilizar problemas relevantes pendientes de solución.

El potencial transformador de estas iniciativas de mayor impacto dependerá, sin embargo, de su capacidad para trascender la fase de creación y convertir la innovación o impacto potencial en proyectos empresariales viables y sostenibles en el tiempo. Los proyectos más innovadores afrontan retos específicos asociados a la financiación del crecimiento, el acceso a talento especializado, la validación tecnológica y comercial, la captación de primeros clientes o la internacionalización. El desafío del ecosistema no consiste, por tanto, en facilitar que estos proyectos nazcan, sino también en acompañar su consolidación y crecimiento. En esta dirección, sigue siendo la necesidad de reforzar las condiciones para el escalado, particularmente en ámbitos como la financiación, la conexión entre startups y empresas consolidadas, la innovación abierta y el acceso a mercados (OECD, 2026).

Esta cuestión adquiere una relevancia particular en Euskadi. Su especialización industrial y tecnológica y la presencia de empresas altamente especializadas e internacionalizadas permiten considerar el emprendimiento innovador e industrial como una cantera potencial de las conocidas como “*campeonas ocultas*” del futuro: compañías capaces de alcanzar posiciones de liderazgo en nichos globales manteniendo un fuerte arraigo territorial (Orkestra, 2026⁴). Esta perspectiva invita también a ampliar la propia concepción del éxito emprendedor, frecuentemente asociada a modelos de crecimiento acelerado, scaleups o empresas unicornio. Sin restar importancia a estas trayectorias, en un territorio con las características productivas de Euskadi resulta igualmente estratégico favorecer el surgimiento y consolidación de empresas que, mediante procesos de crecimiento quizás menos acelerados, sean capaces de acumular conocimiento especializado, competir internacionalmente y mantener capacidades, empleo y centros de decisión vinculados al territorio. El éxito no debería medirse únicamente por la capacidad para generar nuevas iniciativas o empresas de rápido crecimiento, sino también por la capacidad del territorio

⁴ Orkestra (2026). Campeonas ocultas vascas: líderes en nichos internacionales con arraigo local. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

para convertir una parte de ellas en empresas sólidas, internacionalizadas y arraigadas, capaces de constituir el relevo generacional del tejido empresarial y transformar su potencial innovador en competitividad y bienestar futuro para Euskadi.

- 5. El rejuvenecimiento del perfil emprendedor abre nuevas oportunidades para canalizar el talento y la iniciativa emprendedora.** El perfil de las personas emprendedoras también refleja algunos cambios significativos. El rejuvenecimiento de la población emprendedora por segundo año consecutivo invierte la tendencia de progresivo envejecimiento observada durante años y sitúa la edad media en su nivel más bajo de las dos últimas décadas. Paralelamente, se observa una transformación de las motivaciones: alcanza un mínimo histórico el emprendimiento impulsado exclusivamente por la necesidad, mientras adquieren mayor protagonismo aspiraciones relacionadas con la creación de riqueza y la voluntad de generar un impacto positivo. Más que una sustitución de unas motivaciones por otras, los resultados apuntan hacia una creciente hibridación de las razones para emprender, cuestionando la tradicional dicotomía entre necesidad y oportunidad. Esta evolución encuentra además correspondencia en la propia orientación de los proyectos, alcanzándose máximos históricos en la proporción de nuevos negocios que declara considerar las implicaciones sociales y medioambientales de sus decisiones. La coincidencia de estas tendencias sugiere que el rejuvenecimiento del colectivo emprendedor está teniendo lugar en paralelo a una transformación más amplia de las aspiraciones y de la propia concepción del valor que se pretende generar a través de la actividad empresarial.

Este cambio en el mix motivacional coincide con un momento en el que la fortaleza del mercado laboral vasco y la creciente demanda de perfiles cualificados en actividades estratégicas pueden, paradójicamente, competir por ese mismo talento y elevar el coste de oportunidad de emprender. La existencia de oportunidades profesionales atractivas no debería contemplarse, sin embargo, como incompatible con el aprovechamiento de las capacidades emprendedoras. Al contrario, refuerza la conveniencia de ampliar las vías a través de las cuales estas pueden materializarse, evitando identificar el talento emprendedor exclusivamente con la creación inmediata de una empresa. El intraemprendimiento, el emprendimiento híbrido o a tiempo parcial y los mecanismos que permitan experimentar y validar una idea antes de abandonar completamente el empleo pueden contribuir a reducir el riesgo asociado a la transición hacia la actividad empresarial. Fórmulas como permisos o licencias flexibles, programas corporativos de intraemprendimiento, espacios de experimentación o mecanismos de colaboración entre empresas, startups y potenciales emprendedores pueden facilitar que ideas y capacidades innovadoras encuentren cauces de desarrollo que, de otro modo, podrían permanecer latentes.

El desafío consiste, por tanto, en construir un ecosistema suficientemente flexible para que el talento, las ideas y la iniciativa emprendedora puedan encontrar diferentes vías de materialización, ya sea mediante la creación de nuevas empresas, el emprendimiento híbrido o la innovación desde las organizaciones existentes. Esta perspectiva adquiere

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones
Finales 2025-2026

especial relevancia ante el rejuvenecimiento observado y unas nuevas generaciones emprendedoras cuyas aspiraciones parecen combinar crecientemente objetivos económicos con la búsqueda de impacto social y medioambiental. En un contexto de creciente competencia por el talento, la capacidad de Euskadi para generar valor a través del emprendimiento dependerá no solo de cuántas personas decidan crear una empresa, sino también de hasta qué punto el ecosistema sea capaz de identificar, canalizar y aprovechar el potencial emprendedor allí donde este se encuentre.

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

EUSK

ONDORIOAK ETA AZKEN HAURNARKETAK

1. Jarduera ekintzaileak goranzko joera sendotu du EAEn. Edizio honetako emaitzek baieztatzen dute EAEn ekintzailetzaren dinamismo handiagoko etapa bat sendotzen ari dela. Ekintzailetza Jardueraren Tasa (TEA) biztanleria helduaren % 6,8ra iritsi da 2025ean, aurreko urteko erregistroa zortzi hamarren gaindituz eta azken bi hamarkadetako batez besteko historikoa (% 4,8) bi puntu portzentualetan gaindituz. Azken urteetako bilakaerak aukera ematen du dagoeneko ez soilik unean uneko susperraldi batez, baizik eta ekintzailetza-intentsitate handiagoko etapa batez hitz egiteko: lehen aldiz, Euskadiko TEAk lau urtez jarraian egin du gora, eta 2007an erregistratutako gehieneko historikotik (% 6,9) hamarren bakarrera kokatu da.

Ekintzailetza potentzialaren bilakaerak ere joera positibo hori indartzen du. 2025ean, biztanleria helduaren % 8,7k adierazi du datozen hiru urteetan ekintzailetza-jarduera bati ekiteko asmoa duela, aurreko urtean erregistratutako datua ia bi puntu portzentualetan gaindituz. Ehuneko hori 2004-2025 aldiko batez besteko historikoa (% 5,9) baino ia hiru puntu handiagoa da, eta ekiteko asmoa duen biztanleriaren harrobia zabaltzen ari dela erakusten du; horrek, aldi berean, lurraldean gaur egun dagoen ekintzailetza-dinamismo handiagoak denboran jarraitzeko aukerak indartzen ditu. Datu horietatik abiatuta, beharrezkoa da asmotik enpresa-ekimen bat benetan abian jartzera igarotzea eragotz dezaketen oztopoak murrizteko gaitasuna duen ingurunea indartzen jarraitzea.

2. Jarduera ekintzailea hazi ahala, eraldaketa kualitatiboa ere gertatzen ari da. Dimentsio kuantitatibotik harago, txostenaren edizio honetatik ondorioztatzen den mezu nagusietako bat da Euskadiko ekintzailetza pixkanakako aldaketa-prozesu batean murgilduta dagoela dirudiela, ekintzailetza-jardueraren beraren koiunturazko bilakaera gainditzen duena. Horrela, alderdirik esanguratsuena ez da soilik jardueraren hazkundea, baizik eta sortzen ari diren ekimenen profilaren bilakaera kualitatiboa. Aztertutako adierazleen multzoak iradokitzen du euskal ekosistema pixkanaka enpresa-sofistikazio eta etorkizuneko inpaktu handiagoko proiektuek pisu erlatibo handiagoa duten eredu baterantz ari dela.

Txostenak norabide hori erakusten duten hainbat zantzu jasotzen ditu: produktu edo zerbitzu berritzaileak merkaturatzen dituzten negozio berrien proportzioak balio historiko oso altuetan jarraitzen du, aurreko urtean izandako gorakada nabarmenari eutsiz; bereziki, mundu-mailako berrikuntzak eskaintzen dituztela adierazten duten ekimenen ehuneko serie historikoko gehienekora iritsi da; era berean, kanpo-merkatuetan saltzen dutela adierazten dutenen proportzioak eta sortutako ekimen berrien hasierako batez besteko tamainak ere serieko baliorik altuena lortu dute; eta industria-sektoreko ekintzailetzak batez besteko historikoa bi puntu portzentualetan gainditzen jarraitzen du.

Badira, halaber, 2025eko TEA tasaren hazkunde hutsetik harago doan ekosistemaren sendotze kualitatiboko prozesu bat iradokitzen duten beste elementu batzuk. Azken urteotan, banakako enpresaburuaren figurak pisua pixkanaka galdu du sozietate-formulen

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

mesedetan, bereziki erantzukizun mugatuko sozietateen mesedetan; aldi berean, kooperatibek Estatu osoan ikusitakoa baino presentzia askoz handiagoa dute. Fenomeno hori ekosistemaren heltze-maila handiagoaren adierazle osagarri gisa ere interpreta daiteke. Oso hasierako faseetatik sozietate-egiturak erabiltzeak antolaketa-, inbertsio- eta hazkunde-premia handiagoak dituzten proiektuekin lotura izan ohi du; kooperatiben protagonismoa, berriz, euskal ekintzailetzaren ezaugarri bereizgarria da, Euskadin dagoen gizarte-ekonomiaren tradizioarekin eta lehiakortasuna, parte-hartzea eta lurraldearekiko konpromisoa uztartzeko gai diren enpresa-ereduek hartzen ari diren garrantziarekin bat datorrena.

Aldaketa horiei Euskadin ekiten duten pertsonen asmo eta helburuen bilakaera esanguratsua gehitu behar zaie. Aberastasuna sortzearekin eta inpaktu positiboa eragiteko borondatearekin lotutako motibazioek gero eta pisu handiagoa dute —azken horrek gehieneko historikoa lortu du—; aldi berean, beharrak soilik bultzatutako ekintzailetzak gutxieneko historikoa erregistratu du. Horrek guztiak asmo ekonomiko eta sozial nabarmenagoekin jaiotzen diren proiektuen pisu erlatiboa handitzen ari dela iradokitzen du. Motibazio horiek ez dituzte nahitaez beharrekiko lotutakoak ordezkatzeko; aitzitik, gero eta gehiago uztartzen dira haiekin. Motibazioen konbinazioaren hibridazio handiago horrek indartu egiten du euskal ekintzailetza osatzen duten ekimenen izaerari eta asmoei eragiten dien eraldaketa bat gertatzen ari delako interpretazioa.

3. Eraldaketa kualitatiboa ekintzailetza-fenomeno anitz batekin batera gertatzen da, eta horrek erantzun bereziak eskatzen ditu. Aurretik aipatutako eraldaketa kualitatiboaren zantziek ez dute ezkutatu behar euskal ekintzailetza-fenomenoak oraindik ere heterogeneotasun handia duela. Berritzaileak, nazioartekotuak eta hazkunde-asmo handiagokoak diren ekimenen ondoan, dimentsio txikiko proiektuen oinarri zabala dago oraindik ere, autoenpleguari lotua eta nagusiki jarduera eta zerbitzu tradizioaletara bideratua. Ekosistemaren barruan bigarren mailako errealitatea izatetik urrun, ekimen horiek funtzio ekonomiko eta sozial garrantzitsua betetzen dute: ekintzaileentzat beraientzat enplegu-aukerak sortzen dituzte, hurbileko zerbitzuak eskaintzen dituzte eta hainbat sektore eta lurraldetan jarduera ekonomikoari eta enpresa-ehunari eusten laguntzen dute.

Horregatik, hain zuzen ere, garrantzitsua da haien berariazko kalteberatasunei arreta jartzea. Tamaina txikiak, jarduera nagusiki tokiko merkatuetan kontzentratzeak edo baliabide espezializatuak txertatzeko gaitasun mugatuak bezeroak eta merkatuak dibertsifikatzea eta produktibitatea hobetzerako bideratutako inbertsioak egitea zaildu ditzakete. Horri ekimenak abian jartzeko baliabide propioekiko mendekotasun handiagoa gehitu behar zaio. Proiektu mota horietan, beraz, kalteberatasuna ez datza nahitaez tamaina txikian bertan, baizik eta tamaina horrek kostuen igoerak xurgatzeko, kudeaketa profesionalizatzeko, eskari txikiko aldiei aurre egiteko, hobekuntza produktiboetan inbertitzeko edo aldaketa teknologiko eta lehiakorretara azkar egokitzeko sor ditzakeen zailtasunetan.

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

Horrek guztiak laguntza-ibilbide segmentatuagoetarantz aurrera egiten jarraitzeko beharra erakusten du, ekintzaile-profil desberdinen ezaugarri, behar eta asmoetara egokituta. ELGak (2026) berriki argitaratutako txosten batean adierazten duen bezala, ekosistema eraginkorrenak enpresa-ibilbide desberdinei erantzun bereziak eskaintzeko gai direnak dira, laguntza-tresnak proiektu bakoitzaren ezaugarrietara egokituz eta oso bestelako errealitateei politika homogeenak aplikatzea saihestuz. Proiektu horien kasuan, haien tamainara eta itzultzeko gaitasunera egokitutako finantza-tresnak eskaintzeaz gain, bereziki garrantzitsua da sorkuntza-fasea gainditu ondorengo laguntza indartzea eta banaka nekez gara ditzaketen ezagutza eta sareetarako sarbidea erraztea.

4. Genero-arrakala berragertu da. Genero-arrakala berriro handitzeak kontuan hartu beharreko seinalea dakar azken urteotan lortutako aurrerapenen ondoren. Euskadik emakumeen eta gizonen arteko konbergentzia-prozesu bereziki positiboa izan zuen, parekidetasunetik hurbil zeuden mailetara iritsi arte; lorpen hori bereziki esanguratsua da gure inguruko ekonomia aurreratu guztietan genero-arrakalak duen iraunkortasuna kontuan hartuta. Hala ere, 2025ean erregistratutako jarduera ekintzaileen hazkunde handia ez da modu orekatuan banatu: gizonen TEA % 7tik % 8,2ra igo den bitartean, emakumeena % 5etik % 5,5era baino ez da igo. Horrela, arrakala 2,7 puntu portzentualera iritsi da, azken urteetako alderik handiena. Antzeko zerbait gertatzen da ekintzailetza potentzialarekin: emakumeen artean asmoak % 7,7ra igo badira ere, gizonen artean intentsitate handiagoz egin dute gora, % 9,8ra iritsi arte.

Bilakaera hori bereziki esanguratsua da datuek ez dutelako adierazten emakumeek gidatutako ekimenek kalitate txikiagoa dutenik: genero-desberdintasunak ia desagertu egiten dira berrikuntzan eta nazioartekotzean, eta teknologia berriak txertatzeko aurreikuspenei dagokienez ere ez dira esanguratsuak; bereziki nabarmentzen da, gainera, emakume ekintzaileen interes handiagoa inpaktu soziala sortzeko. Aldeak, ordea, ekiteko prozesua inguratzen duten baldintza batzuetan agertzen dira: emakumeek aukera gutxiago hautematen dituzte beren ingurunean, porrot egiteko beldur nabarmen handiagoa dute, errenta-maila apalagoetatik abiatzen dira —eta gizonen mobilizatzen duten kapitalaren erdia mobilizatzen dute— eta neurri txikiagoan ekiten dute sozietate-forma juridikoen bidez. Horrek guztiak iradokitzen du parte-hartzearen arrakala ez litzatekeela soilik ekiteko banakako joera desberdinaren arabera interpretatu behar, baizik eta emakumeek eta gizonen jarduera ekintzailera zer baldintzatan sartzen diren eta hura zer baldintzatan garatzen duten ere kontuan hartuta.

Illo horretan, garrantzitsua da gaitasunak eta asmoak enpresa-proiektu bihurtzeko eta, ondoren, haien potentzial guztia garatzeko baldintza baliokideak bermatzearen alde lan egitea. Nazioarteko ebidentziak erakusten du ekintzailetzako genero-arrakalek hainbat faktoreren arteko elkarreraginari erantzuten diotela —finantzaketarako sarbidea, sare

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

profesionalak, erreferenteak, gaitasunak, familia-erantzukizunak eta baldintza instituzionalak—, eta faktore horiek ekintzailetza-prozesuan zehar metatu daitezkeela. ELGaren eta Europako Batzordearen The Missing Entrepreneurs txostenak, hain zuzen ere, oztopoen arteko elkarreragin horretaz ohartarazten du eta finantza-tresnak mentoretza-, prestakuntza- eta sareetarako sarbide-neurriekin uztartzea planteatzen du (OECD, 2021; OECD/European Commission, 2023); era berean, Espainiako ekintzailetza-ekosistemari buruzko ELGaren diagnostikoak (2026) azpimarratzen du komenigarria dela emakumeen presentzia handitzea ez bakarrik ekintzaile gisa, baita inbertitzea, mentore eta ekosistemako lider gisa ere. Ikuspegi horretatik, genero-arrakala berragertzea ez da berdintasunaren ikuspegitik soilik erronka bat, baita talentu ekintzailea aprobetxatzeari lotutako auzia ere.

5. Ekimen berrien orientazio berritzaile eta sozial gero eta handiagoak ekintzailetzaren legitimotasuna indartzen du, enpresa-ehuna berritzeko eta belaunaldi-erleboia sustatzeko bide gisa. Ekimen ekintzaile berrien eta negozio finkatuen arteko alderaketak ikuspegi bereziki esanguratsua eskaintzen du ekintzailetzak euskal ekoizpen-ehunaren etorkizuneko eraldaketan izan dezakeen eginkizunari buruz. Behin eta berriz, datuek erakusten dute TEA biztanleriaren artean berrikuntzarekin lotutako portaerek pisu erlatibo handiagoa dutela eta inplikazio sozial eta ingurumenekoekiko kontsiderazio handiagoa dagoela. 2025ean, gainera, orientazio horrek maila bereziki altuak lortu ditu: hasierako fasean dauden ekimenen % 80,5ek adierazi du bere jardueraren inplikazio sozialak kontuan hartzen dituela, serie historikoko gehienekoa eta aurreko urteko % 64,6tik oso gora; % 70,3k, berriz, ingurumen-inplikazioak hartzen ditu kontuan. Are esanguratsuagoa da TEA ekimenen hirutik bik (% 66,9) inpaktu soziala edo ingurumenekoa lehenesten dutela adieraztea; serie historikoko gehienekoa da hori, eta negozio finkatuetan ikusitako ehunekoa (% 55,2) hamar puntu baino gehiagotan gainditzen du.

Ikuspegi horrek ekintzailetzaren legitimazio soziala indartzen laguntzen du. Ongizate kolektiboari egiten dion ekarpena ez litzateke sortutako enpresa edo enplegu kopuruaren arabera soilik baloratu behar, baizik eta ezagutza, teknologia berriak eta oraindik behar bezala ase gabe dauden premiak balio ekonomiko, sozial edo ingurumenekoa duten soluzio bihurtzeko duen gaitasunaren arabera ere. Interpretazio hori ezagutzaren balorizazioaren ikuspegi zabal batekin lotzen da; hau da, emaitza hertsiki komertzialetatik harago balioa sortzearekin, dimentsio sozialak, ingurumenekoak eta ongizate kolektiboari lotutakoak ere barne hartuta. Ildo horretan, ekintzailetzak funtzio bikoitza bete dezake: oraindik erantzun nahikorik ez duten arazo eta beharrak aurreikusi edo ikusgarri egitea, eta horiei aurre egiteko soluzio berriekin esperimendatzea. Enpresa-aukerak erronka kolektiboekin lotzeko gaitasun horrek aukera ematen du ekintzailetza ez berez helburu gisa ulertzeko, baizik eta gizarte batek berrikuntza eta egokitzapena sortzeko eta konpontzeke dauden arazo garrantzitsuak ikusgarri egiteko dituen bideetako bat bezala.

Inpaktu handiagoko ekimen horien ahalmen eraldatzailea, ordea, sorkuntza-fasea gainditzeko eta berrikuntza edo inpaktu potentziala denboran bideragarriak eta iraunkorrek diren enpresa-proiektu bihurtzeko duten gaitasunaren arabera izango da. Proiektu berritzaileenek erronka espezifikoak dituzte hazkundearen finantzaketari, talentu

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

espezializaturako sarbideari, baliozkotze teknologiko eta komertzialari, lehen bezeroak lortzeari edo nazioartekotzeari dagokienez. Ekosistemaren erronka, beraz, ez da proiektu horiek sortzea erraztea bakarrik, baita haien sendotze- eta hazkunde-prozesuan laguntzea ere. Norabide horretan, eskalatzeko baldintzak indartzeko beharrak bere horretan dirau, bereziki finantzaketari, startup-en eta enpresa finkatuen arteko loturari, berrikuntza irekiari eta merkatuetarako sarbideari dagokienez (OECD, 2026).

Gai horrek garrantzi berezia du Euskadin. Lurraldearen industria- eta teknologia-espezializazioak eta oso espezializatuak eta nazioartekotuak diren enpresen presentziak aukera ematen dute ekintzailetza berritzaile eta industrialak etorkizuneko “ezkutuko txapeldunen” (*hidden champions*) harrobi potentzial gisa ulertzeko: merkatu-nitxo globaletan lidergo-posizioak lortzeko gai diren eta, aldi berean, lurraldearekiko errotze sendoa mantentzen duten enpresak (Orkestra, 2026). Ikuspegi horrek ekintzailetzaren arrakastaren kontzeptua bera zabaltzera ere gonbidatzen du, sarritan hazkunde bizkorreko ereduarekin, scaleup-ekin edo enpresa unikornioekin lotzen baita. Ibilbide horien garrantzia gutxietsi gabe, Euskadiren ekoizpen-ezaugarriak dituen lurralde batean estrategikoa da, halaber, agian hain bizkorak ez diren hazkunde-prozesuen bidez ezagutza espezializatua metatzeko, nazioartean lehiatzeko eta gaitasunak, enplegua eta erabaki-zentroak lurraldeari lotuta mantentzeko gai diren enpresen sorrera eta sendotzea sustatzea. Arrakasta ez litzateke ekimen berriak edo hazkunde bizkorreko enpresak sortzeko gaitasunaren arabera soilik neurtu behar, baizik eta lurraldeak horietako batzuk enpresa sendo, nazioartekotu eta errotu bihurtzeko duen gaitasunaren arabera ere; enpresa horiek enpresa-ehunaren belaunaldi-erleboia osatzeko eta beren potentzial berritzailea Euskadirako lehiakortasun eta etorkizuneko ongizate bihurtzeko gai izan daitezten.

6. Profil ekintzailearen gatzetzeak talentua eta ekimen ekintzailea bideratzeko aukera berriak irekitzen ditu. Pertsona ekintzaileen profilak ere aldaketa esanguratsu batzuk erakusten ditu. Biztanleria ekintzailea bigarren urtez jarraian gatzetu izanak urteetan ikusitako zahartze progresiboaren joera irauli du, eta batez besteko adina azken bi hamarkadetako mailarik baxuenean kokatu du. Aldi berean, motibazioen eraldaketa ikusten da: beharrak soilik bultzatutako ekintzailetzak gutxieneko historikoa lortu du, eta aberastasuna sortzearekin eta inpaktu positiboa eragiteko borondatearekin lotutako asmoek protagonismo handiagoa hartu dute. Motibazio batzuk beste batzuekin ordezkatu baino gehiago, emaitzek ekiteko arrazoen hibridazio gero eta handiagoa erakusten dute, beharraren eta aukeraren arteko dikotomia tradizionala zalantzan jarritz. Bilakaera horrek, gainera, proiektuen orientazioan bertan du isla: gehieneko historikoak lortu dira negozio berrien erabakietan inplikazio sozialak eta ingurumenekoak kontuan hartzen dituztela adierazten dutenen proportzioan. Joera horiek batera gertatzeak iradokitzen du kolektibo ekintzailearen gatzetzea ekintzailetza-jardueraren bidez sortu nahi den balioari buruzko asmoen eta ikuskeraren eraldaketa zabalago batekin batera gertatzen ari dela.

Motibazioen konbinazioaren aldaketa hori euskal lan-merkatuaren sendotasunak eta jardura estrategikoetan profil kualifikatuen eskaera gero eta handiagoak, paradoxikoki,

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones Finales 2025-2026

talentu beragatik lehia dezaketen eta ekitearen aukera-kostua handitu dezaketen une batean gertatzen da. Lanbide-aukera erakargarriak egotea, ordea, ez litzateke gaitasun ekintzaileak aprobetxatzearekin bateraezintzat hartu behar. Aitzitik, gaitasun horiek gauzatzeko bideak zabaltzeko komenigarritasuna indartzen du, talentu ekintzailea enpresa bat berehala sortzearekin soilik identifikatzea saihestuz. Barne-ekintzailetzak, ekintzailetza hibridoak edo lanaldi partzialeko ekintzailetzak, eta enplegua erabat utzi aurretik ideia bat esperimentatu eta baliozkotzea ahalbidetzen duten mekanismoek enpresa-jarduerarako trantsizioari lotutako arriskua murrizten lagun dezakete. Baimen edo lizentzia malguak, barne-ekintzailetzako programa korporatiboak, esperientazio-guneak edo enpresen, startup-en eta ekintzaile potentzialen arteko lankidetzak-mekanismoak bezalako formulek aukera eman dezakete, bestela ezkutuan gera litezkeen ideia eta gaitasun berritzaileek garapen-bideak aurkitzeko.

Erronka, beraz, ekosistema behar bezain malgua eraikitzea da, talentuak, ideiek eta ekimen ekintzaileak gauzatzeko bide desberdinak aurki ditzaten, dela enpresa berriak sortuz, dela ekintzailetza hibridoaren bidez, dela lehendik dauden erakundeen barruan berrituz. Ikuspegi horrek garrantzi berezia hartzen du ikusitako gaitetzearen aurrean eta helburu ekonomikoak inpaktu sozial eta ingurumenekoa bilatzearekin gero eta gehiago uztartzen dituztela diruditen ekintzaile-belaunaldi berrien aurrean. Talentuarengatiko lehia gero eta handiagoa den testuinguru batean, Euskadik ekintzailetzaren bidez balioa sortzeko duen gaitasuna ez da soilik enpresa bat sortzea erabakitzen duten pertsonen kopuruaren araberakoa izango, baizik eta ekosistemak talentu ekintzailea dagoen tokian identifikatu, bideratu eta aprobetxatzeko duen gaitasunaren araberakoa ere.

Global Entrepreneurship Monitor – Comunidad Autónoma del País Vasco – Conclusiones
Finales 2025-2026

**AUNQUE LOS DATOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTE INFORME
HAN SIDO RECOPIADOS POR EL CONSORCIO GEM,
SU ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE LOS/AS AUTORES/AS.**

**TXOSTEN HAU EGITEKO ERABILITAKO DATUAK GEM PARTZUERGOAK BILDU BADITU ERE,
DATU HORIEN AZTERKETA ETA INTERPRETAZIOA EGILEEN ERANTZUKIZUNA DA**