



# El Estado de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en España

¿Qué pasa con el eslabón clave de la economía?

# EmprendES

EmprendES es la asociación nacional que agrupa y representa a las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) de carácter privado en España. Reúne a las entidades del ecosistema que acompañan a emprendedores en todas las fases de su trayectoria — desde la pre-ideación hasta el escalado— y actualmente integra al 75% de las OAEs privadas del país, que en conjunto han apoyado ya a más de 70.000 personas emprendedoras.

1

La asociación se constituyó en 2023, impulsada por la convicción de que solo la unión de los actores del ecosistema del apoyo al emprendimiento puede garantizar una mejor regulación legal, incentivos públicos más adecuados y un mayor reconocimiento del papel que desempeñan en el desarrollo económico y social. Desde sus inicios, EmprendES ha buscado construir visibilidad colectiva, abogar por mecanismos de financiación más justos e inclusivos, y potenciar mejoras en las estrategias nacionales vinculadas con la innovación, el empleo, la inclusión y la cohesión territorial.

En la actualidad, EmprendES se consolida como un interlocutor estratégico ante administraciones públicas y otros agentes del ecosistema. Su actividad se centra en el impulso en la creación de políticas públicas que fortalezcan el tejido de generación, desarrollo y fortalecimiento de empresas emergentes; la coordinación de espacios de trabajo compartidos entre entidades públicas y privadas; y la elaboración de estudios de referencia como el presente informe *El Estado de las OAEs en España*, que contribuye con datos y evidencias para fundamentar reformas y políticas. Todo ello con una visión de futuro orientada a un ecosistema emprendedor sólido, inclusivo y sostenible, donde las OAEs privadas sean reconocidas como pilares esenciales en la dinamización de la innovación y en la generación de impacto económico y social.

**Contáctanos por e-mail a través de: [contacto@emprend.es](mailto:contacto@emprend.es)**

<sup>1</sup>54 de las 72 OAEs de carácter privado identificadas en España a fecha de la publicación de este informe, en febrero de 2026.



Carta del Presidente

# Pablo Santaefemia

Querida comunidad,

La paradoja es clara: España cuenta con un ecosistema de apoyo al emprendimiento muy eficiente, pero la infraestructura que lo sostiene se encuentra bajo creciente fragilidad. Este informe sobre las OAEs privadas en 2025 no es solo una fotografía del sector; es una señal de alerta sobre su sostenibilidad estructural.

Los datos muestran un impacto incuestionable: miles de emprendimientos acompañados, cerca de 15.000 empleos generados en un año, altas tasas de supervivencia y un coste por empleo extraordinariamente eficiente. Con presupuestos limitados y equipos reducidos, las OAEs actúan como grandes ejecutoras de políticas activas de empleo, como herramientas de cohesión territorial y como plataformas de modernización económica.

Sin embargo, el sistema está tensionado. El paso de superávits a déficits operativos, la desaparición de entidades en los últimos años y la dependencia de subvenciones anuales evidencian un modelo financieramente inestable. A ello se suman brechas en financiación temprana, concentración territorial y ausencia de esquemas de apoyo estructural a largo plazo. Estamos exigiendo impacto sostenido sobre bases precarias.

En un contexto de transformación tecnológica, reto demográfico y necesidad de reindustrialización sostenible, el emprendimiento es una pieza central del proyecto país. Y las OAEs son su infraestructura invisible. Si aspiramos a una economía más productiva, inclusiva y resiliente, no podemos permitir que quienes acompañan a los emprendedores operen en modo supervivencia.

El camino es claro: financiación plurianual y basal que fortalezca instituciones, reconocimiento estratégico del papel de las OAEs en la arquitectura pública del emprendimiento, mecanismos específicos para cubrir la brecha de capital temprano y una red territorial más equilibrada y coordinada.

Desde EmprendES asumimos el compromiso de articular, profesionalizar y dar visibilidad a este sector. Pero consolidar un ecosistema sostenible requiere una visión compartida entre administraciones, financiadores y actores privados.

Este informe es una invitación a actuar con coherencia estructural. A pasar de la eficiencia heroica a la sostenibilidad estratégica. El futuro productivo de España dependerá de cómo fortalecemos la infraestructura que hace posible emprender.

Desde la responsabilidad y visión de país,

**Pablo Santaefemia**

Presidente

EmprendES



Carta del Coordinador

## Agustín E. Morales de Lara

**En defensa del institucionalismo y garantías que requiere la sociedad española,** pocos elementos pueden desempeñar un papel tan importante y transversal como el emprendimiento: un motor de **transformación, oportunidad e innovación,** que puede permear a lo largo de todo el territorio nacional, así como dentro de todas las capas sociales.

El **apoyo al emprendimiento** es la pieza clave que falta en el rompecabezas. Esperamos continuar avanzando gracias a la inercia de una economía que ha logrado, a nivel macroeconómico, esquivar algunos obstáculos que se han presentado en una época llena de incertidumbre y regresión del orden institucional.

Sin embargo, la necesidad de renovar los vehículos de generación de empleo, empleo -además- de calidad y competitivo, ante una sucesión de años con precios al alza e invasión de la especulación a distintos mercados, nunca ha sido tan importante; menos ahora, frente a la amenaza de un **inminente desbalance en el mercado laboral,** potenciado -en buena medida- por la adopción masiva de la Inteligencia Artificial generativa, que ha puesto en jaque el funcionamiento tradicional de la inserción laboral.

Ante este desafío, que termina derivando en desempleo, desigualdad de poder adquisitivo y brechas sociales, surge el emprendimiento como una de las principales respuestas. **¿Quién genera empleo en España?** En gran medida, el empleo en el país, y -realmente- en gran parte del mundo, proviene de las pequeñas y medianas empresas. El emprendimiento, pues, no es simplemente un magnífico instrumento que permite traducir hallazgos, ideas e innovaciones en realidades al alcance de la población civil y las Administraciones, sino también un impulsor del empleo y -por consiguiente- de calidad de vida.

Hasta aquí todo suena magnífico, pero, **¿por qué experimentamos estos problemas sociales aún así?** El emprendimiento tiene el potencial de solventar algunos de los principales dolores sociales; sin embargo, desafíos propios como la **supervivencia de las empresas emergentes, su capacidad de generar empleo, o su papel en la inserción de públicos vulnerables** son un contrapeso que aún limita la habilidad de dar respuesta a los problemas que aquejan a la sociedad.

**¿Cuál es la solución?** Poder fortalecer al emprendimiento requiere de personas que, al emprender, tengan suficiente respaldo: sin asfixias burocráticas; con suficiente formación y apoyo constante en un camino sinuoso; capacidad de acceso a fondos y mercados; integración en redes de cooperación y otros contactos, etc. No podemos esperar que una persona se enfrente al complejo camino del emprendimiento sin disponer de las herramientas y conocimientos necesarios, tampoco podemos cargarles con la responsabilidad última de tener que adquirirlos de forma autodidacta.

Las **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)** son la pieza clave en este recorrido. Son entidades que disponen de **recursos destinados explícitamente hacia el apoyo al emprendimiento**, una labor pedagógica, de fomento y de acompañamiento que supera la mera prestación de servicios puntuales (consultoría) con el fin último de orientar a las personas emprendedoras y que resulta, usualmente, en tasas de supervivencia sólidas, generación de empleo (autoempleo y puestos de trabajo), así como fortalecimiento del tejido empresarial en distintos colectivos y regiones; todo ello sin dejar de lado la inclusión social.

Las OAEs actualmente **se encuentran en un punto de precarización económica e institucional**, donde la ausencia de reconocimiento sobre el papel que juegan en el ecosistema emprendedor, ha impulsado a que tengan que enfrentarse, también, a desafíos en cuanto a su supervivencia y sostenibilidad, esto mientras **se sigue esperando que alguien forme y fortalezca a quienes emprenden.**

Con el lanzamiento de proyectos cada día más alejados de la realidad de estas entidades, que **aportan conocimientos en materia de emprendimiento desde lo local y desde sus nichos sectoriales y/o demográficos**, estas contribuciones son ignoradas en el diseño de algunos pliegos, lo que implica que se generen cuellos de botella e incapacidad de participar a OAEs de menor tamaño, o permite que consultoras generalistas venzan en el concurso sin demostrar la obtención de outcomes positivos, sino ofertando precios inigualables con programas de consultoría, que no de apoyo al emprendimiento.

Hoy estamos ante una **gran oportunidad**: Si logramos **asegurar la sostenibilidad financiera de las OAEs, otorgar su reconocimiento legal, facilitar su acceso estable a la colaboración y contratación pública**, reforzar sus capacidades internas de eficiencia, impacto y reporte, y fortalecer su visibilidad y articulación como red estaremos consolidando **un ecosistema de apoyo al emprendimiento más robusto, legítimo y con mayor capacidad transformadora.**

# Tabla de Contenidos

EmprendES	2
Carta del Presidente - Pablo Santaefemia	3
Carta del Coordinador - Agustín E. Morales de Lara	5
Tabla de Contenidos	7
1 Introducción y metodología	10
1.1 Motivación y objetivos del informe	10
1.1.1 Los datos como la base del diseño de políticas públicas en el ecosistema emprendedor	11
1.1.2 La transformación de la realidad de las OAEs privadas en España	11
1.1.3 Alianzas para cumplir los objetivos del proyecto país	11
1.2 Marco Conceptual del ecosistema OAE privado	12
1.2.1 Definiciones consensuadas: trayecto emprendedor y diferenciación frente a OAEs corporativas, universitarias y públicas	12
1.3 Metodología	13
2 Panorama de las OAEs Privadas en España	16
2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad	16
2.1.1 Distribución geográfica	16
2.1.2 Tipología jurídica	20
2.1.3 Antigüedad	23
2.2 Fases del trayecto emprendedor cubiertas	26
2.3. Modelos de convocatorias y procesos de selección.	32
3 Capacidades Organizativas y Modelos de Intervención	38
3.1 Capital humano: equipos, perfiles, voluntariado y mentores	38
3.2 Servicios ofrecidos	43
3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad	48
3.3.1 Evolución financiera 2021-2024: De la rentabilidad a la descapitalización	50
3.3.2 La fractura por antigüedad: Un sector a dos velocidades	51
3.4 Capacidad de alcance y eficiencia operativa	54
3.4.1 Volumen histórico y actividad reciente	54
3.4.2 Ratios de eficiencia: El coste del impacto	55
3.5 Tablero de evidencias estructurales	56
4 Perfiles de Emprendedores Apoyados	60
4.1 Perfil Sociodemográfico	60
4.2 Condición Socioeconómica: ingresos, vulnerabilidad, recursos de arranque	63
4.3 Inclusión y diversidad: género, discapacidad, juventud y entorno rural	66
4.4 Resultados y facturación tras intervención	70
5 Emprendimientos Apoyados	73
5.1 Tipología, innovación y nivel tecnológico	73
5.2 Niveles de crecimiento, escalabilidad y ámbito de actuación	76
5.3 Admisión y completación de programas	79

6 Retos de las OAEs Privadas	82
6.1 Viabilidad económica y sostenibilidad	83
6.2 Captación y selección de emprendedores (deal flow)	85
6.3 Posicionamiento, networking y conexiones en el ecosistema	86
6.4 Comunicación y medición del impacto.	88
6.5 Inclusión y participación de grupos vulnerables o excluidos.	89
6.6 Digitalización y eficiencia operativa	91
6.7 Marco de legitimidad del sector OAE y desafíos en el diseño de la colaboración público-privada	93
7 Peticiones al Sector Público y Otros Actores	96
7.1 Subvenciones e incentivos a emprendedores y OAEs.	97
7.2 Colaboración estructural con administraciones y reconocimiento institucional de las OAEs	98
7.3 Incentivos y visibilidad para la cooperación público-privada	99
8 Recomendaciones Estratégicas y Propuestas Políticas	102
8.1 El valor público de las OAEs: eficiencia y retorno social	102
8.2 Consolidación del sector OAE en las políticas de emprendimiento	103
8.3 Escalabilidad adaptativa frente a escalabilidad vacía	103
8.4 Fomento de diversidad e inclusión en políticas de emprendimiento (género, juventud, ruralidad, colectivos vulnerables)	104
8.5 Estrategias de financiación sostenible (público-privado)	104
8.6 Mejoras normativas clave: contratación pública, subvenciones, reconocimiento de OAEs	105
9 Conclusiones y Agenda de Futuro	105



# 1. Introducción y metodología

## 1.1. Motivación y objetivos del informe

El presente informe tiene como objetivo principal analizar y comprender el estado actual de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) privadas en España, con el propósito de identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan tanto las propias OAEs como los emprendedores a los que brindan apoyo. La investigación se apoya en dos rondas de encuestas enviadas al total de OAEs privadas activas en 2025 en el país, integrando componentes de carácter tanto cuantitativo como cualitativo.

Este objetivo general se complementa con la necesidad de profundizar en el conocimiento de la realidad del sector y de actualizar la información recogida en el Estudio Situacional realizado en 2023. La disponibilidad de más y nuevos datos permite comprender cómo se ha dinamizado este sector en los últimos dos años y cuáles son sus necesidades aún sin atender, las que han comenzado a resolverse y las que emergen en la actualidad. Al mismo tiempo, el informe busca visibilizar el impacto que ejercen sobre las OAEs las decisiones de otros actores con los que interactúan en el ecosistema emprendedor –administraciones públicas, corporaciones privadas, redes de inversión y sociedad civil organizada–, así como la capacidad que las propias OAEs han desarrollado para seguir sosteniendo y ampliando su apoyo a emprendedores.

El ecosistema español evidencia que las OAEs afrontan retos estructurales persistentes que condicionan su labor: la ausencia de marcos que regulen el sector del apoyo al emprendimiento, con el reconocimiento de las OAEs como figura legal; la dificultad de identificar y acompañar a emprendedores con proyectos sólidos dispuestos a incorporarse al mercado español; la sostenibilidad financiera de las propias entidades y la necesidad de planificar con estabilidad a medio y largo plazo; la dependencia de subvenciones anuales y la urgencia de diversificar fuentes de ingresos; la falta de marcos plurianuales de apoyo público que den continuidad a los programas; y la necesidad de reforzar la coordinación y la confianza mutua en el ecosistema, superando dinámicas de fragmentación y competencia por recursos. A estos desafíos se suman otros crecientes, como avanzar en diversidad e inclusión, atender a colectivos vulnerables y medir de manera rigurosa el impacto de los programas.

Todo ello ocurre en un contexto donde, según el GEM 2024-25, la actividad emprendedora reciente en España encadena cuatro años de crecimiento (7,2% de iniciativas en 2024 frente al 6,8% de 2023), mientras la intención emprendedora permanece estancada en el 11,2% de la población adulta y la tasa de abandono aumenta al 3,5%. Estos datos muestran un ecosistema más dinámico tras la

pandemia, pero también vulnerable: sin un refuerzo a la capacidad de las OAEs, el riesgo de ralentización y pérdida de impacto resulta evidente.

Para alcanzar su propósito general, este informe plantea los siguientes objetivos específicos:

### **1.1.1 Los datos como la base del diseño de políticas públicas en el ecosistema emprendedor**

**Recopilar y generar evidencia estadística y experta que permita fundamentar decisiones.** El informe busca aportar un *corpus* de datos sólido y comparable que sirva como referente para el diseño de políticas públicas y estrategias sectoriales. La ausencia histórica de información específica sobre las OAEs privadas ha invisibilizado su papel en el ecosistema; esta investigación responde a la necesidad de contar con evidencia sistemática para avanzar hacia un marco regulatorio y de colaboración más justo y eficaz.

### **1.1.2 La transformación en la realidad de las OAEs privadas de España.**

**Documentar la evolución y los retos actuales del sector.** Este documento pretende reflejar cómo las OAEs privadas han pasado de un lugar marginal a consolidarse como infraestructuras clave para la generación y consolidación de proyectos emprendedores. Este objetivo busca mostrar la transformación experimentada, así como las tensiones que persisten: precariedad estructural, financiación inestable, equipos reducidos y dificultades de legitimidad frente a actores más visibilizados.

### **1.1.3 Alianzas para cumplir los objetivos del proyecto país.**

**Promover la articulación de agendas compartidas y la cooperación estratégica.** El informe persigue fortalecer el reconocimiento de la legitimidad del sector para fomentar alianzas con actores públicos y privados, así como con la sociedad civil. El propósito es ilustrar el rol de las OAEs privadas como un componente crucial al ejecutar proyectos y políticas de emprendimiento, en coherencia con los objetivos de desarrollo económico, social y territorial del país.

*En su conjunto, el informe El Estado de las OAEs en España de 2025 trasciende el análisis meramente descriptivo: actualiza y profundiza el conocimiento disponible sobre el sector, ofrece una fotografía realista y renovada de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento privadas en España, identifica necesidades persistentes y emergentes, y pone de relieve su papel estructural en un ecosistema*

*emprendedor en plena transformación. Al hacerlo, el informe aporta una base sólida de evidencia que permite comprender los retos actuales del emprendimiento y orientar, desde el conocimiento, futuras acciones para su fortalecimiento.*

## 1.2. Marco conceptual del ecosistema OAE privado

Uno de los puntos centrales que trajo el Estudio Situacional sobre las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento de 2023 fue el componente conceptual, trabajado entre distintas OAEs a lo largo de la preparación de dicho primer estudio, que permitió trazar bases para comprender los términos centrales que competen a estas entidades: ¿Qué es una OAE? ¿Qué tipologías hay y cuáles son las diferencias? ¿Qué fases atraviesan los emprendimientos? ¿Cómo quedan definidas estas fases?

Tras quedar respondidas estas preguntas en un proceso abierto, las definiciones obtenidas fueron consultadas con el resto de entidades participantes en las encuestas del primer estudio, quedando aceptadas al grado de, hoy en día, constituir la terminología oficial que se emplea en los análisis de EmprendES y que competen a las OAEs. A continuación se detallan los términos esenciales.

### 1.2.1 Definiciones consensuadas: trayecto emprendedor y diferenciación frente a OAEs corporativas y públicas

El concepto de Organización de Apoyo al Emprendimiento (OAE) en este informe se restringe a entidades privadas e independientes cuya misión principal es acompañar y formar a personas emprendedoras en distintas fases de desarrollo de sus proyectos. Se trata de un sector heterogéneo en cuanto a sus estructuras jurídicas (asociaciones, fundaciones, sociedades limitadas, cooperativas, entre otras), pero unido por una función pedagógica y de acompañamiento que trasciende la lógica de prestación de servicios puntuales; dedicando estos servicios y tareas (al menos dentro del área de apoyo al emprendimiento) a beneficiarios como personas emprendedoras o empresas emergentes (PyMEs y startups) a través de un presupuesto y equipo con dedicación explícitamente dirigida hacia las labores de apoyo al emprendimiento.

El análisis parte de la definición consensuada del trayecto emprendedor, que comprende cinco fases. Esta taxonomía permite identificar con precisión en qué etapas intervienen las OAEs y con qué intensidad, facilitando comparaciones y diagnósticos más exactos sobre el alcance y la especialización de cada entidad. Dichas fases son: pre-ideación (o educación/mentalidad emprendedora), ideación, incubación, aceleración o escalado, tal y como aparecen en la Figura 1.1.

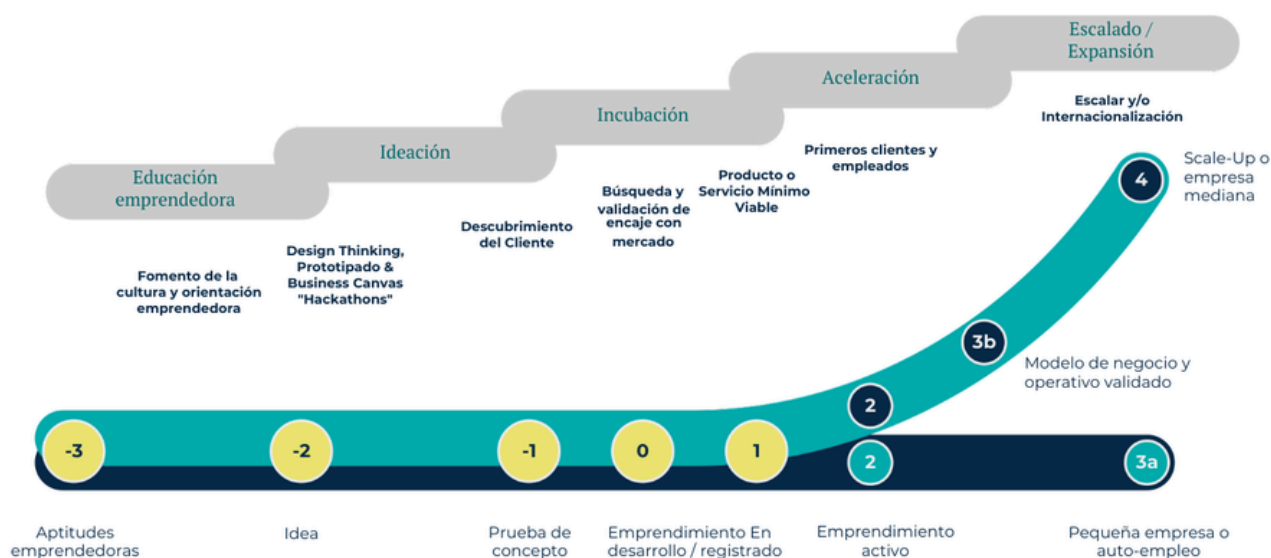


Figura 1.1 Fases del emprendimiento

Es importante subrayar la diferenciación frente a las OAEs corporativas y públicas. Las primeras responden a estrategias de innovación abierta y a objetivos de marca de grandes empresas; las segundas, a programas impulsados o gestionados por administraciones, sujetos a presupuestos y cambios de ciclo político. Las OAEs privadas, en contraste, se caracterizan por sostener su actividad mediante modelos propios, diversificación de ingresos o captación competitiva de recursos, manteniendo como eje la formación y el acompañamiento a quienes emprenden.

Desde este marco, las OAEs privadas pueden entenderse como escuelas de emprendimiento: espacios donde se generan metodologías, se prueban modelos de acompañamiento y se construyen comunidades de aprendizaje. Esta perspectiva sitúa a las OAEs como agentes insustituibles en el ecosistema, diferenciados por su capacidad de innovar en métodos y sostener un compromiso continuado con los emprendedores incluso en contextos de precariedad financiera o de legitimidad no reconocida.

### 1.3. Metodología

La metodología del informe sobre *El Estado de las OAEs en España de 2025* mantiene continuidad con la utilizada en el Estudio Situacional de las OAEs de 2023, reforzando el enfoque de rigor estadístico y legitimidad sectorial. El trabajo de campo se realizó a través de dos encuestas diferenciadas, dirigidas a responsables de las OAEs privadas activas en España a fecha del inicio de aplicación de los cuestionarios (68 OAEs privadas, a fecha de abril de 2025):

**Encuesta 1:** orientada a recoger información general de caracterización institucional como la estructura jurídica, localización geográfica, antigüedad, fuentes de ingresos, retos actuales y demandas al sector público.

**Encuesta 2:** diseñada para profundizar en la actividad de apoyo al emprendimiento como las fases del trayecto cubiertas, servicios ofrecidos, colectivos atendidos, sectores de proyectos apoyados, resultados en facturación y empleo, e indicadores de satisfacción e impacto.

Ambos cuestionarios fueron elaborados por EmprendES en consulta con sus miembros y se aplicaron a la totalidad de las OAEs privadas identificadas en el radar sectorial 2025. La recogida de datos se realizó en formato digital, lo que permitió alcanzar un volumen de respuestas que asegura la representatividad de la muestra.

Como parte del proceso metodológico para la edición 2025, se procedió a la verificación de actividad y vigencia jurídica del mapa de actores elaborado en el estudio precedente (2022-2023). Este proceso de depuración censal arroja una variación relevante en el número de entidades operativas: El censo validado de Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) privadas ha pasado de **81 entidades** en el periodo 2021-2023 a **68 entidades** activas a abril de 2025. Esta variación supone una **reducción del 16%** en la base de actores identificados tras los procesos de cribado y contacto directo.

De este total de 68 OAEs activas, respondieron 41 entidades a la Encuesta 1. Posteriormente, estas 41 OAEs fueron contactadas para la Encuesta 2, en la que se obtuvieron 21 respuestas válidas. Este resultado supone mantener una tasa de participación superior al 60% de la población en el primer cuestionario, así como más del 50% de respuestas en el segundo dentro de las OAEs que contestaron el primero, en línea con la referencia alcanzada en el estudio de 2023.

Este volumen de participación no solo representa una proporción adecuada desde el punto de vista cuantitativo, sino que constituye también una base de gran riqueza cualitativa, dado que ambos cuestionarios fueron diseñados con un enfoque mixto que combina indicadores numéricos con preguntas de carácter abierto y analítico. De esta forma, la muestra permite un análisis integral de la situación de las OAEs privadas, abarcando tanto la descripción estadística como la interpretación de tendencias y necesidades del sector.

La comparabilidad con la edición 2023 garantiza que los resultados puedan leerse tanto en clave de actualización como de evolución. La incorporación de nuevas preguntas y bloques temáticos en 2025 amplía el espectro de análisis, permitiendo capturar fenómenos como la diversificación de servicios o la capacidad de medición de impacto. En suma, el enfoque metodológico combina exhaustividad y continuidad: asegura que el sector disponga de un diagnóstico confiable y comparable en el tiempo, a la vez que incorpora dimensiones novedosas que responden a los desafíos emergentes de las OAEs privadas en España.

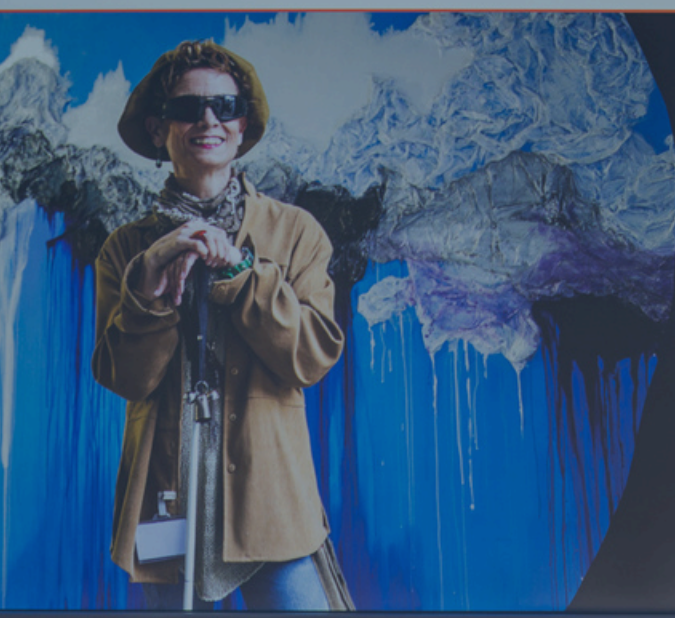
Sí es necesario mencionar que la robustez de respuestas en la segunda encuesta ha implicado, a la hora de cruzar y desagregar valores, que algunos subgrupos presenten tamaños muestrales reducidos, por lo que dichos resultados (donde se muestren patrones poco usuales y pocos ítems analizados) no deben interpretarse como tendencias sectoriales.

El análisis es descriptivo y estadístico en su naturaleza, evolucionando al final de ciertas secciones a medidas accionables basadas en la situación diagnóstica y con apartados de opinión a través de los cuales directivos y expertos vinculados a las OAEs nos han permitido profundizar más en la situación que han vivido desde su organización y en la perspectiva sectorial.



PREVENT

Dale vida a tu idea



**APRENDE Y EMPRENDE**

**F. PREVENT + ESADE**

- ≈ 195: Pax en Barcelona
- ≈ 120: Planes de Negocio
- ≈ 74: Empresas → 55 Activas HOY

**EMPRENAS REALES.**

≈ 46% **EMPRENAS REALES.**

**TRANSFORMA VIDAS**

**ECOSISTEMA PREVENT**

- ≈ 6 meses
- ≈ 138 horas
- 59 voluntarias tutoras
- 5 mil € BECAS

ESADE

FUNDACIÓN PREVENT

Protocolo para la navegación inclusiva en vela ligera para personas con

Código Bizum 10666  
#CeremoniaPrevent



## 2. Panorama de las OAEs Privadas en España

### 2.1. Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad.

El presente bloque del informe ofrece una visión estructural del sector de las OAEs privadas en España. Se analizan tres dimensiones básicas de caracterización institucional: la distribución geográfica, la tipología jurídica y la antigüedad de las organizaciones. Estos elementos permiten comprender cómo se distribuye territorialmente la red de apoyo, bajo qué figuras legales operan y qué trayectoria acumula en el tiempo, ofreciendo un punto de partida fundamental para interpretar su alcance e impacto.

#### 2.1.1 Distribución geográfica

Los datos recabados muestran que la presencia de OAEs privadas en España se concentra de manera significativa en las comunidades de **Madrid (21)** y **Cataluña (15)**, que reúnen una proporción sustancial de las entidades activas (30% de las oficinas en España). Otras Comunidades con una representación destacada son la **Comunidad Valenciana (10)**, **Andalucía (9)** y **Galicia (8)**, mientras que existen autonomías con ligera menor representación (**la media y la moda se ubican en 5 oficinas por C.A.**) o regiones como **Navarra (3)**, **Murcia (3)**, **La Rioja (1)**, **Ceuta (1)** y **Melilla (1)** con una presencia testimonial. Asimismo, algunas OAEs cuentan con oficinas o proyectos vinculados a contextos internacionales, lo que refleja su proyección más allá del marco nacional (Figura 2.1).

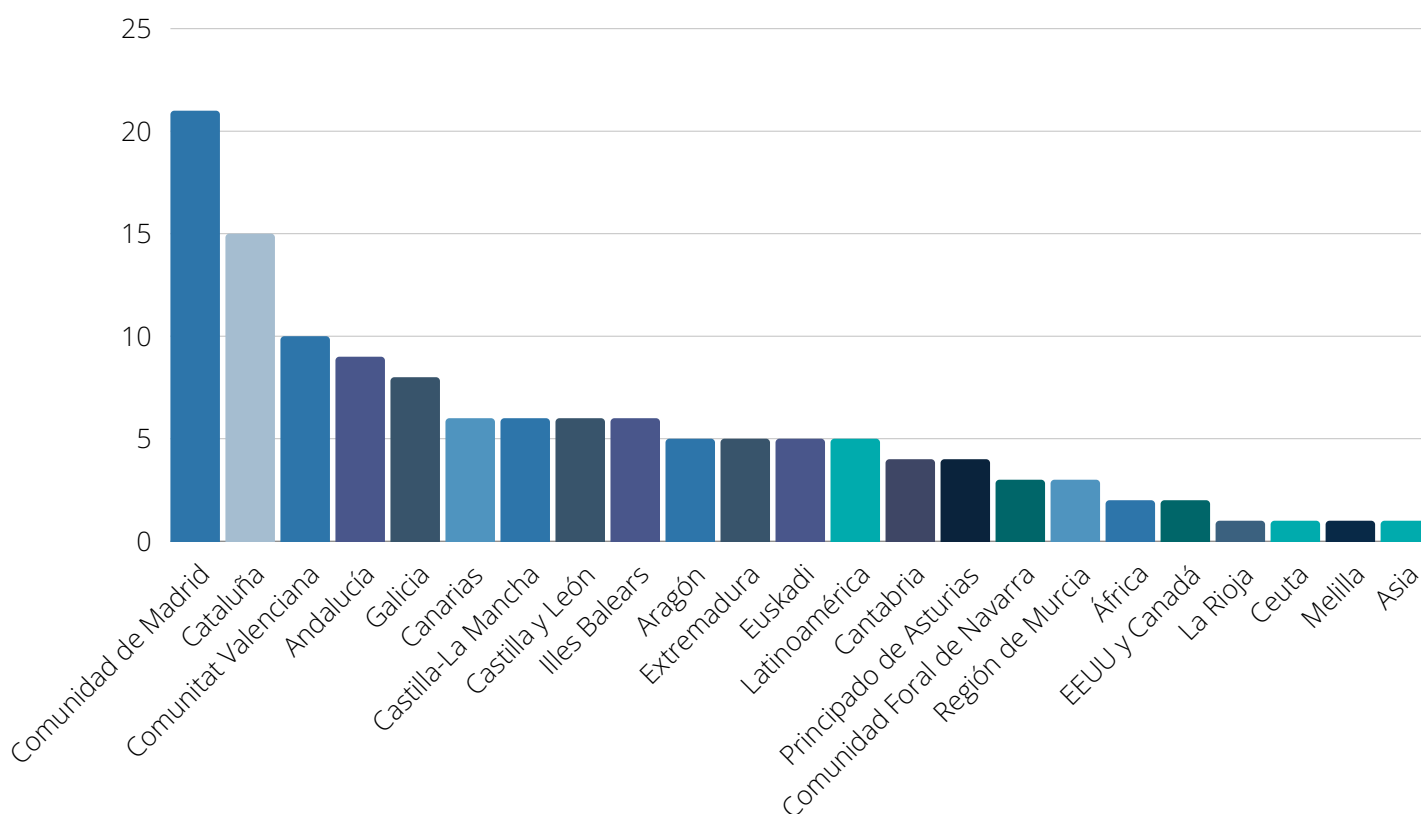
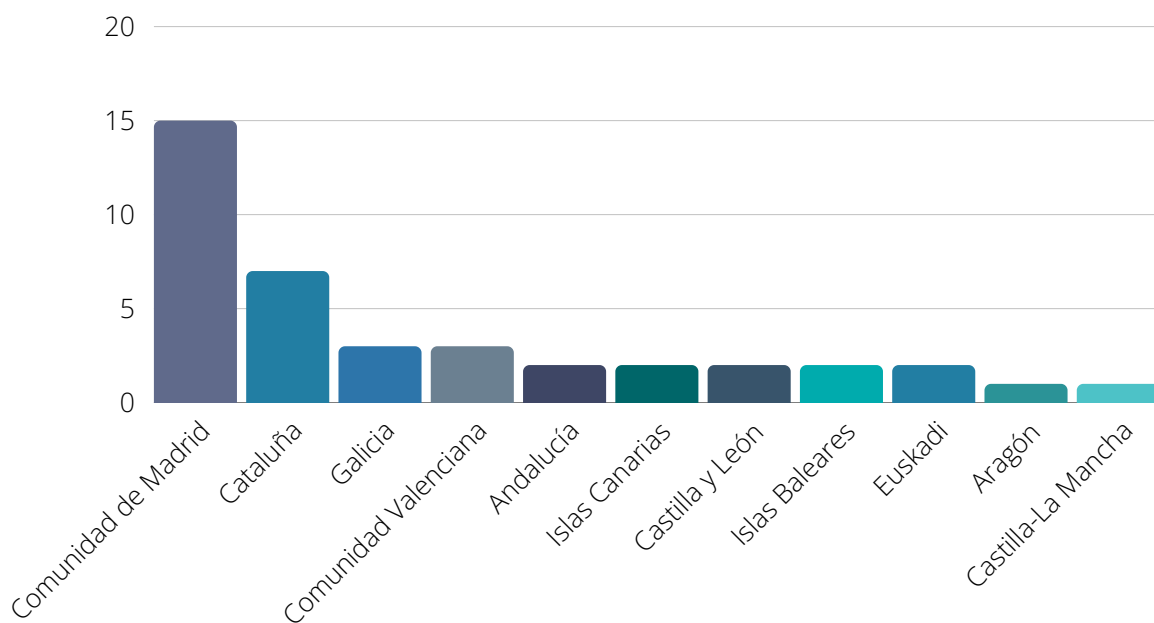
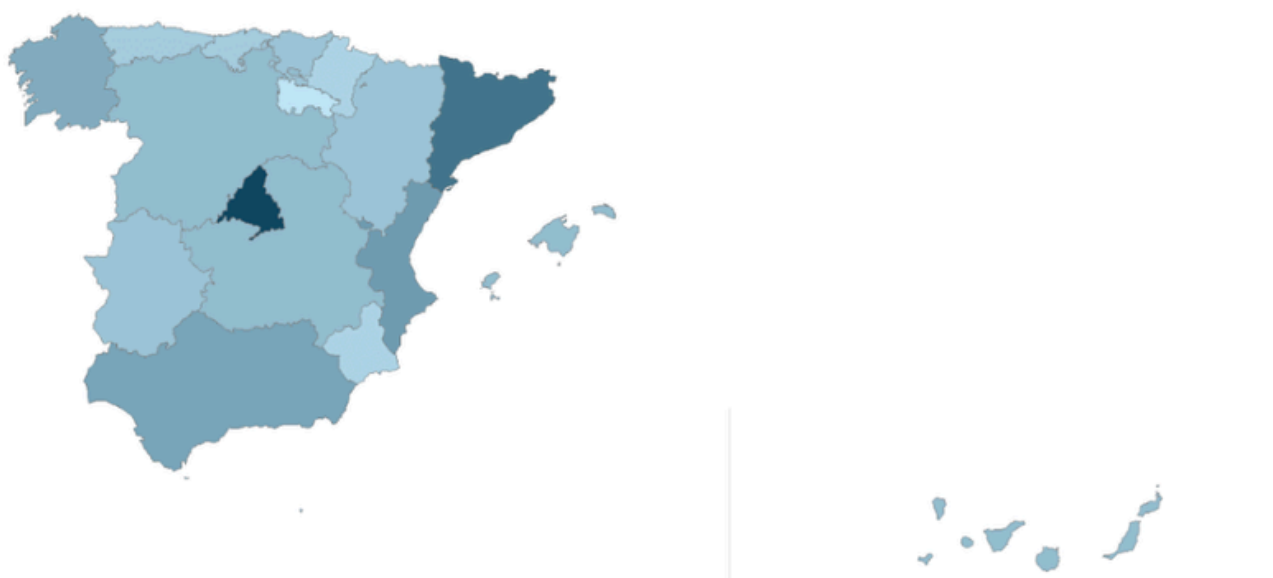


Figura 2.1. Distribución territorial de las OAEs privadas en España por Comunidad Autónoma

En cuanto a sus sedes (Figura 2.2 y Mapa 1), la brecha de representación es mayor, nuevamente liderada por la **Comunidad de Madrid (15)** y **Cataluña (7)**, mientras que **Galicia, la Comunidad Valenciana (3)**; **Euskadi, Islas Baleares, Castilla y León, Andalucía, Canarias (2)**; **Castilla-La Mancha y Aragón (1)** suman todas estas menos que aquellas radicadas en Madrid y Cataluña.



*Figura 2.2. Distribución territorial de las sedes de las OAEs y concentración por comunidad autónoma.*

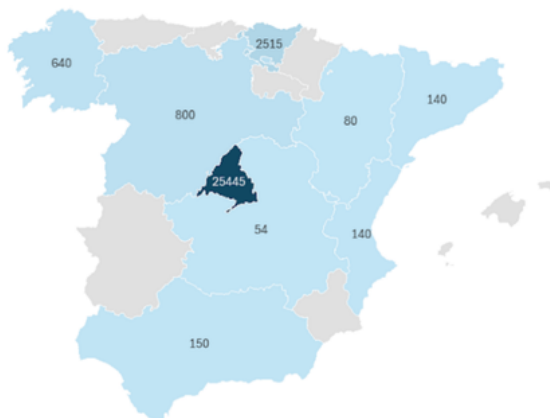


*Mapa 1. Distribución territorial de las sedes de las OAEs y concentración por comunidad autónoma.*

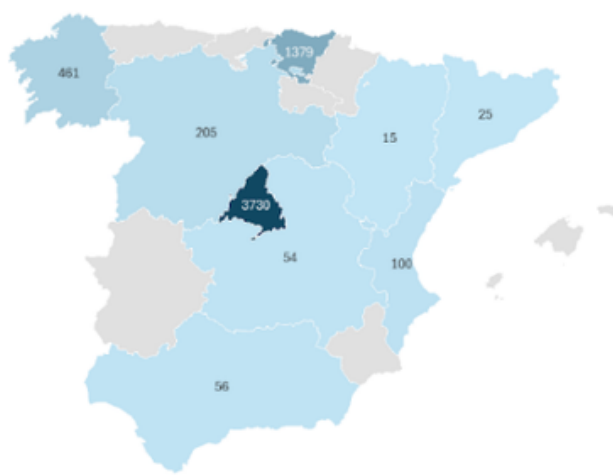
La concentración en Madrid y Cataluña refleja el *reality check* que propone el GEM (2025), donde la infraestructura física y el acceso a mercados de los nodos principales seguirían siendo el factor determinante para la supervivencia del ecosistema, a pesar de los esfuerzos de diversificación regional. Esta conclusión, no obstante, no coincide con la realidad latente que permiten observar los datos obtenidos a través de las OAEs, donde es posible -como se demostrará más adelante- observar una serie de regiones más allá de Madrid y Cataluña donde hay una saturación en los servicios de apoyo al emprendimiento y existen fenómenos de desplazamiento forzoso de proyectos desde estas regiones.

Es decir, esta concentración territorial reproduce la centralidad metropolitana propia del ecosistema emprendedor español, en el que Madrid y Barcelona actúan como nodos principales de innovación y atracción de proyectos, a veces a costa de separarlos del territorio donde nacieron (o para el que están pensados). A la vez, vemos que el nacimiento de OAEs, y analizando las CC. AA. donde tienen su sede, deriva de escisiones que amplifican esta dinámica. Sin embargo, la existencia de nodos emergentes en comunidades periféricas evidencia un proceso de diversificación geográfica incipiente, con potencial para reforzar la cohesión territorial a través del emprendimiento (y por consiguiente de la economía) si se acompaña de políticas de apoyo adecuadas y las OAEs se fortalecen para figurar como un aliado para la implementación de estas y el fomento de la territorialidad, permitiendo la permanencia de emprendimientos en sus territorios.

Estos nodos pueden ser de gran relevancia para ofrecer alternativas a la concentración de actividad económica en las principales regiones, visiblemente saturadas en el Mapa 2 donde se muestran las solicitudes recibidas y aceptadas para ingresar en programas de las OAEs y encontramos variaciones de las más de 25.000 solicitudes presentadas en la Comunidad de Madrid a las 54 que se recibieron en Castilla-La Mancha, pasando por las 800 emitidas en Castilla y León. Los desafíos que plantea esto son plenamente visibles en el Mapa 3 donde las aceptaciones siguen concentradas en las mismas regiones, pero las tasas de ingreso son notablemente bajas, mientras que las regiones menos saturadas pueden presentar entre un 70-100% de aceptación de los proyectos.



Mapa 2. Mapa de calor de solicitudes recibidas



Mapa 2. Mapa de calor de solicitudes aceptadas

## 2.1.2 Tipología jurídica

El análisis de la estructura jurídica de las OAEs privadas muestra en 2024 una clara **predominancia de las fundaciones**, que representan **el 43%** de las entidades. Les siguen las **asociaciones**, con **el 23%**, y las **Sociedades Limitadas (S.L.)**, que alcanzan **el 18%**, principalmente asociadas a modelos híbridos, spin-offs o estructuras orientadas a la comercialización de servicios complementarios. En menor proporción aparecen las **cooperativas (5%)**, las entidades bajo la figura de **autónomo (5%)**, las **Sociedades de Capital Riesgo (5%)** y las **Sociedades Anónimas (S.A.) (3%)**, estas últimas incorporadas al ecosistema en 2024 por primera vez dentro de la muestra analizada (Figura 2.3).

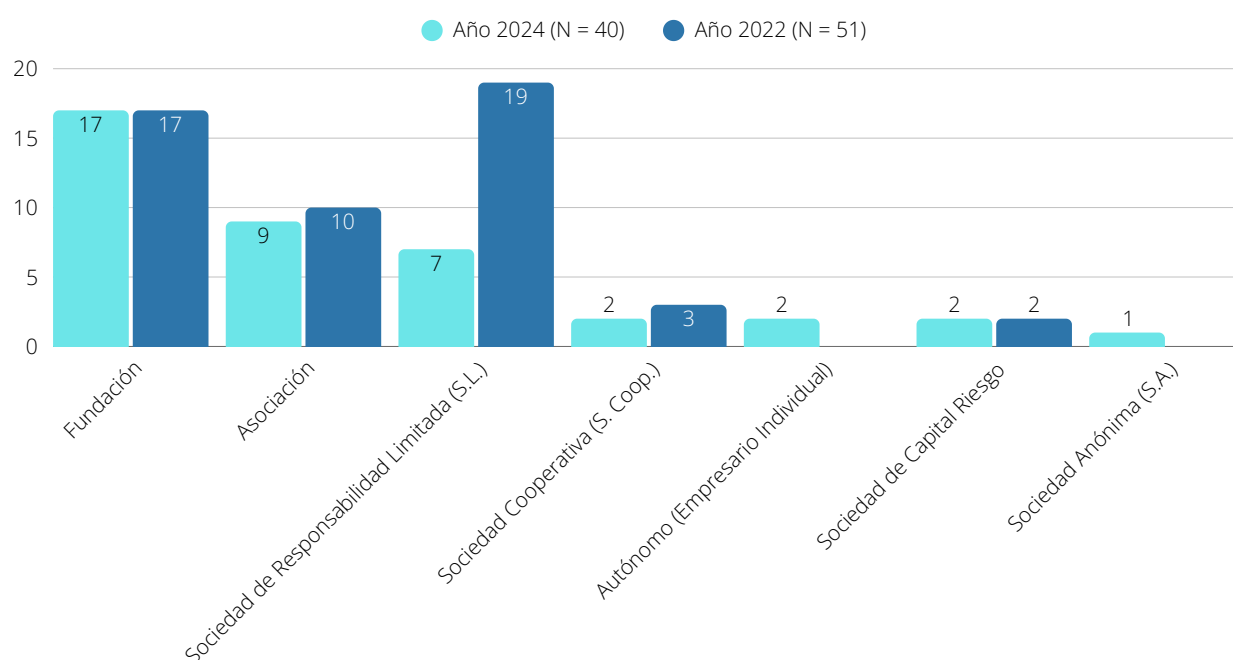


Figura 2.3. Distribución de las OAEs privadas por forma jurídica en 2024.

Esta distribución confirma que el sector OAE sigue sustentándose mayoritariamente en figuras sin ánimo de lucro, especialmente fundaciones y asociaciones, coherentes con la misión social y formativa que caracteriza a estas organizaciones. Sin embargo, la presencia significativa de S.L. y la aparición de S.A. evidencian la convivencia de modelos mixtos que combinan vocación social con mecanismos empresariales ante el desafío de garantizar su sostenibilidad económica.

Desde una perspectiva interpretativa, la elección de figura jurídica refleja tanto la misión como las restricciones estructurales del sector. Las entidades sin ánimo de lucro tienden a depender más de subvenciones y fondos públicos, mientras que las S.L. y otras figuras mercantiles permiten mayor flexibilidad para ofrecer servicios profesionalizados y generar ingresos propios, que no obstante no les exime de ver esto como uno de los principales desafíos a los que se enfrentan, incluso sobre entidades con modelos sin ánimo de lucro (Tabla 2.1).

<b>Tipo</b>	<b>Percepción de la sostenibilidad financiera como reto (1-5)</b>
Sociedad Anónima (S.A.)	5,00
Sociedad de Capital Riesgo	5,00
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)	4,29
Sociedad Cooperativa (S. Coop.)	4,00
Asociación	3,89
Fundación	3,53
Autónomo (Empresario Individual)	1,50
Fondo de Capital Riesgo	1,00

*Tabla 2.1. Percepción de la sostenibilidad financiera como reto por tipo de figura legal de la OAE.*

Esta convivencia de modelos confirma que el ecosistema de apoyo al emprendimiento en España integra enfoques comunitarios, sociales y empresariales bajo un mismo propósito, aunque también evidencia la ausencia de un marco estable de financiación que permita a todas las OAEs sostenerse sin recurrir a fórmulas híbridas.

La comparación entre 2022 y 2024 muestra cambios relevantes:

- Las **fundaciones** aumentan su peso del **33% al 43%**, consolidándose como la figura jurídica dominante.
- Las **asociaciones** también crecen ligeramente, del **20% al 23%**.
- Las **S.L.** muestran el descenso más acusado, pasando del **37% en 2022 al 18% en 2024**, lo que indica un desplazamiento progresivo hacia modelos sin ánimo de lucro.
- Se incorporan por primera vez entidades bajo figura **S.A.**, reflejando la diversificación del sector.

No obstante, es importante subrayar que estos cambios porcentuales también están influenciados por la reducción del número total de OAEs activas en el ecosistema, que pasa de 81 en 2023 a 68 en 2025. Esta contracción implica que, aunque se observe un crecimiento relativo de ciertas figuras (como fundaciones y asociaciones), parte de la variación se explica por la menor base total de entidades y por la pérdida de varias iniciativas –especialmente aquellas con estructuras empresariales más frágiles– entre los dos periodos comparados.

En conjunto, el ecosistema parece avanzar hacia una mayor institucionalización a través de figuras sin ánimo de lucro, mientras reduce la presencia de modelos mercantiles puros, aunque mantiene un grado significativo de diversidad jurídica que refleja tanto la complejidad del sector como las distintas estrategias que las OAEs adoptan para sostener su actividad. Es posible ver la concentración de fundaciones dentro de las entidades más antiguas, o ver que en años recientes se constituyeron más Sociedades de Responsabilidad Limitada o entidades relacionadas con capital riesgo que dedican recursos para figurar como OAEs.

Tipología legal	Histórica (>20 años)	Consolidada (11-20 años)	Continua (6-10 años)	Reciente (3-5 años)	Muy reciente (1-2 años)
Asociación	2	4	2	0	1
Fundación	9	4	2	0	2
Sociedad Anónima	0	1	0	0	0
Fondo de Capital Riesgo	0	0	1	0	0
Sociedad de Capital Riesgo	0	0	0	0	1

Tipología legal	Histórica (>20 años)	Consolidada (11-20 años)	Continua (6-10 años)	Reciente (3-5 años)	Muy reciente (1-2 años)
Sociedad Cooperativa	0	1	1	0	0
Sociedad de Responsabilidad Limitada	1	2	3	1	0
Autónomo	1	0	1	0	0

Tabla 2.2. Cruce entre tipología legal y grupo de edad de las OAEs.

Esta tendencia hacia la institucionalización mediante fundaciones se alinea con el diagnóstico del CISE (2024), que señala cómo las instituciones de mayor tamaño y trayectoria lideran la oferta de estructuras de apoyo, consolidando modelos con misión social que han permanecido fuertes a lo largo de décadas, como podemos ver en el siguiente apartado.

### 2.1.3 Antigüedad

En cuanto a la antigüedad institucional, los datos muestran que, desde 2010, existe una tendencia de nacimiento continuo de OAEs, quedando constituido un grupo relevante -por ejemplo- por las entidades fundadas a partir de 2020, lo que refleja la entrada de nuevos actores en respuesta a los cambios derivados de la pandemia y la digitalización acelerada, así como al lanzamiento de políticas para potenciar el emprendimiento en España, como el lanzamiento de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE), la promulgación de la Ley de Startups o la creación del Foro Nacional de Empresas Emergentes.

También existe un conjunto significativo de OAEs que poseen una trayectoria más larga, con fundaciones anteriores a 2005 (el periodo 2005-2009 es el que menos OAEs activas vio nacer), muchas de las cuales operan con metodologías consolidadas y fuerte reconocimiento en su territorio. Para la adecuada categorización y cruces, se han creado una serie de categorías compuestas por OAEs **Históricas** (20+ años), **Consolidadas** (20-11 años), **Continuas** (10-6 años), **Recientes** (5-3 años) y **Muy recientes** (<2 años) (Figura 2.4).

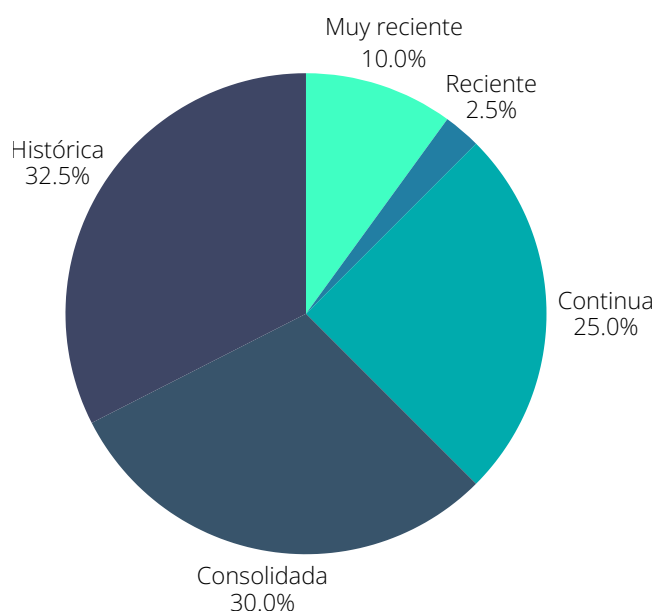


Figura 2.4. Clasificación de las OAEs según su antigüedad.

Esta distribución sugiere que el sector combina una **base institucional madura** con una **renovación constante de iniciativas**, lo que contribuye a la innovación en el ecosistema, aunque no a la estabilidad. La creación sostenida de nuevas OAEs en los últimos años indica que el emprendimiento continúa siendo un campo de acción atractivo para organizaciones que buscan generar impacto económico y social, aunque también evidencia la necesidad de marcos más estables para garantizar su continuidad y profesionalización a largo plazo.

El gran indicador que respalda esta afirmación última es la caída en el número total de OAEs privadas activas entre 2022 y abril de 2025, que -pese a la creación de distintas OAEs desde 2020- pasó de 81 a 68; es decir, 1 de cada 6 OAEs privadas del país ha cesado sus actividades de apoyo al emprendimiento, transformado su sector de enfoque<sup>2</sup> o se ha disuelto, siendo estas las razones que declararon las entidades<sup>3</sup> que figuran en el Estudio Situacional de las OAEs de 2023 y ya no están activas.

### Evolución del modelo institucional según la madurez

Si realizamos un análisis cruzado entre la antigüedad de la organización y su forma jurídica, emerge una correlación directa que explica la transformación del ecosistema. No solo nacen nuevas OAEs, sino que nacen con una naturaleza distinta a las de hace dos décadas:

- **OAEs Históricas (>20 años):** Este segmento está dominado masivamente por el "Tercer Sector" clásico. El **69%** de estas entidades son **Fundaciones**, lo que confirma que el origen del apoyo al emprendimiento en España tuvo una fuerte raíz filantrópica e institucional, diseñada para perdurar en el tiempo al margen de la rentabilidad comercial.

<sup>2</sup> Por ejemplo, fondos de Venture Capital que tenían áreas y programas de apoyo al emprendimiento que han cesado.

<sup>3</sup> Con excepción de cuatro entidades que no contestaron y otra que se negó a declarar al respecto.

Lo preocupante es el vaciamiento del segmento intermedio: la notable caída de las S.L. (del 37% al 18%) y la contracción general del número de actores sugieren que las estructuras privadas con ánimo de lucro están teniendo dificultades para encontrar modelos de negocio viables en el apoyo al emprendimiento. El mercado parece estar expulsando a aquellos actores que no son ni grandes instituciones filantrópicas ni fondos de inversión puros. Y, no obstante, hemos visto que tampoco estas entidades están eximidas de las preocupaciones relacionadas con su sostenibilidad, ya que valoran -aún- con más de 3.5 puntos de 5 la sostenibilidad financiera como reto.

Para el ecosistema, esto plantea un riesgo de pérdida operativa, por un lado, y -por el otro- de homogeneización: si solo sobreviven las grandes fundaciones (dependientes de subvenciones) y los vehículos de inversión (dependientes de *exits*), se pierde la capa de OAEs intermedias que a menudo son las más capaces de ofrecer servicios profesionales de nicho o experimentales. Garantizar la diversidad del tejido de apoyo requiere mecanismos de financiación que no solo premien la antigüedad o el retorno financiero inmediato, sino la sostenibilidad operativa de modelos híbridos.

## 2.2. Fases del trayecto emprendedor cubiertas.

Las OAEs privadas en España desarrollan su labor principalmente en las fases tardías del trayecto emprendedor. La aceleración es la etapa más atendida (29,0%) y junto al escalado (21,7%) significan más de la mitad de emprendimientos apoyados. En cambio, las fases más tempranas, como la ideación (17,2%) y la pre-ideación o mentalidad emprendedora (8,8%), concentran una proporción de actividad apenas mayor a una cuarta parte. La ideación, como parteaguas entre ambos conjuntos representa el segundo lugar (23,3%) aunque no llega a estar tan extendida como la aceleración (Figura 2.6).

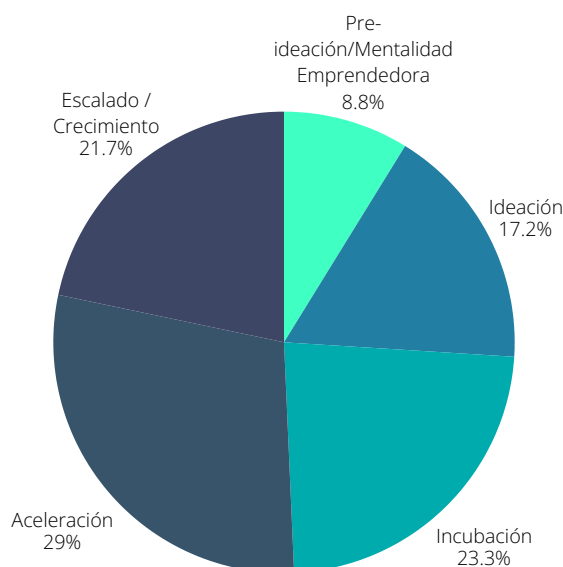


Figura 2.6. Distribución de la actividad de las OAEs privadas por fases del proceso emprendedor.

- **OAEs Consolidadas y Continuas (5-20 años):** En esta franja intermedia, que podríamos denominar la "clase media" del ecosistema, conviven una mezcla de modelos. Se observa un equilibrio entre **Asociaciones (27%)** y **Sociedades de Responsabilidad Limitada (23%)**. A partir de este periodo podemos observar el ingreso de modelos mercantiles híbridos, implicando el comienzo de profesionalización del apoyo al emprendimiento como servicio.
- **OAEs Recientes y muy recientes (<5 años):** Las nuevas incorporaciones marcan una ruptura con el modelo tradicional. En este grupo ganan peso figuras como las Sociedades de Capital Riesgo y las S.L., indicando un giro hacia modelos vinculados a la inversión (Venture Capital) y a la actuación privada con un componente de ánimo de lucro, alejándose del modelo puramente asistencial de las décadas anteriores (figura 2.5).

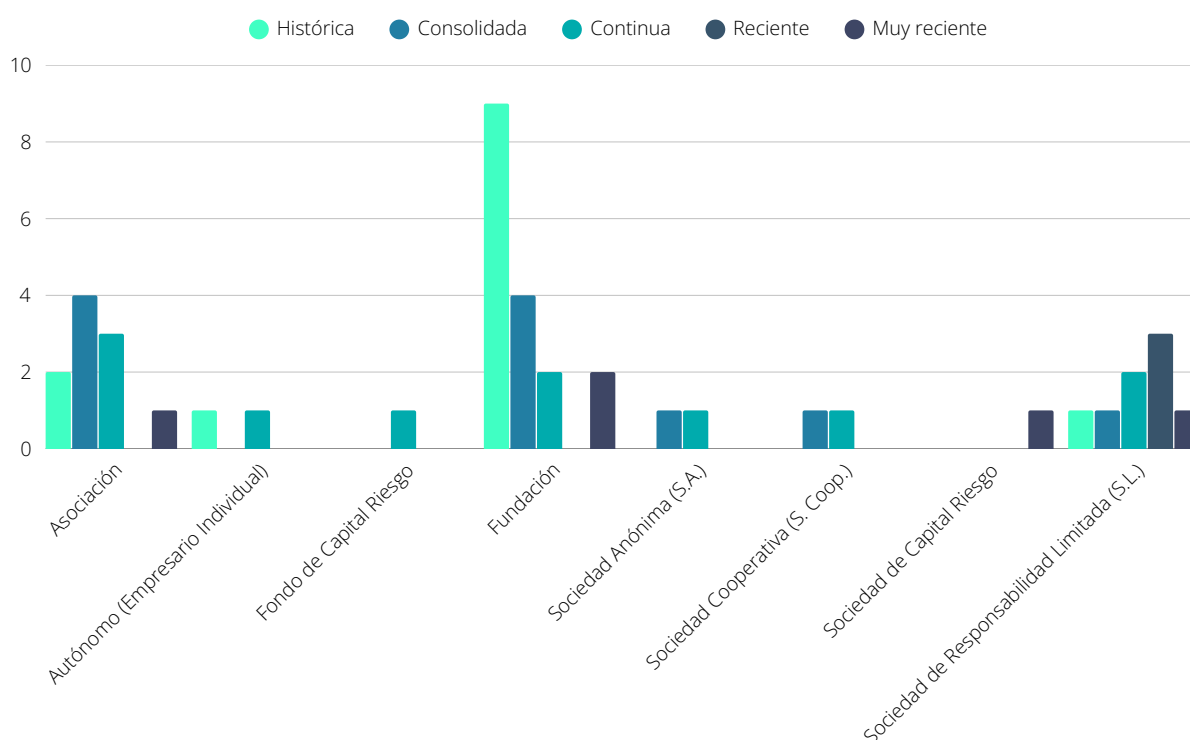
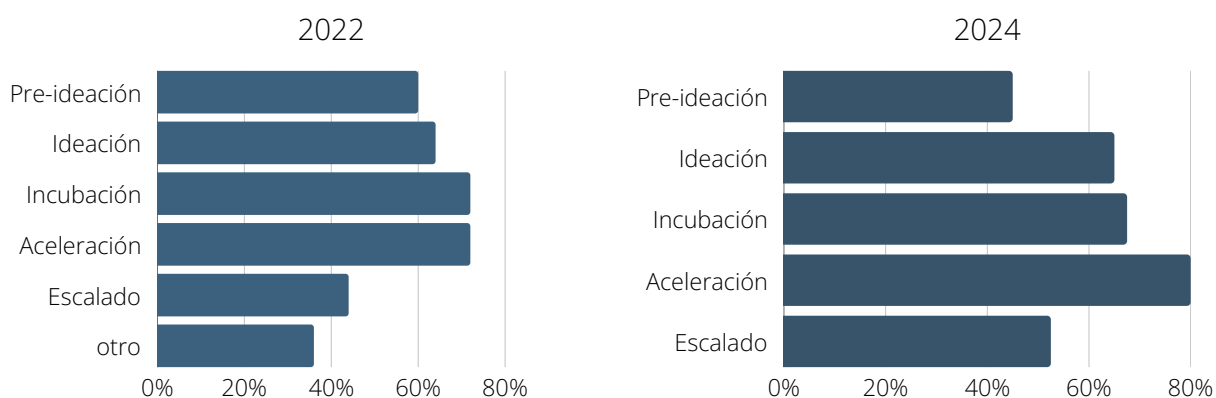


Figura 2.5. Caracterización de las OAEs por antigüedad y forma jurídica.

### Polarización del sector y el riesgo de la "clase media" desaparecida

El análisis cruzado de la tipología jurídica y la antigüedad revela un ecosistema que tiende a polarizarse en dos extremos. Por un lado, una base sólida de **OAEs históricas**, mayoritariamente fundaciones, que han logrado la escala y la estabilidad institucional para perdurar más allá de los ciclos económicos. Por otro, una proliferación de **nuevas iniciativas** ágiles y recientes (nacidas en los últimos años) que inyectan innovación pero enfrentan altas tasas de mortalidad.

Estos datos son obtenidos al ver cuál es la fase de enfoque de cada OAE pero, si ampliamos la vista a todos sus programas, podemos ver que la aceleración consolida aún más su dominio estando presente en los programas del 80% de las OAEs, un incremento del 8% respecto a 2022; que junto con el escalado, con un alza del 8,5%, son las únicas fases que han experimentado un incremento notable. La ideación se mantiene similar, presente en los programas del 65% de las OAEs (64% antes) y la pre-ideación o mentalidad emprendedora, así como la incubación, retroceden un 15% y 4,5% respectivamente (Figuras 2.7 y 2.8).



Figuras 2.7 y 2.8. Presencia de las fases del proceso emprendedor en los programas de las OAEs privadas.

Esta distribución refleja que el grueso del acompañamiento se produce cuando los proyectos ya cuentan con cierta definición y viabilidad, mientras que la captación y apoyo inicial a personas con ideas incipientes sigue siendo menos frecuente entre las OAEs.

El predominio de las fases tardías, que -además- está en incremento, confirma que las OAEs privadas desempeñan un papel esencial en las etapas de validación y desarrollo de los proyectos. En ellas se consolida el modelo de negocio, se afinan las competencias del equipo y se construyen redes de contacto con potenciales inversores o aliados estratégicos.

Sin embargo, la menor presencia en fases de ideación y pre-ideación sugiere que el embudo de entrada del emprendimiento podría estar menos atendido de lo necesario. Esto puede deberse tanto a la falta de financiación específica para programas de sensibilización o activación emprendedora como al esfuerzo que exige trabajar con ideas aún poco definidas. En cambio, el crecimiento de iniciativas centradas en el escalado evidencia una maduración progresiva del ecosistema, donde cada vez más OAEs acompañan proyectos que buscan consolidarse en el mercado.

Esto último, si bien puede significar mayor madurez del ecosistema, también puede verse de forma crítica, al implicar que distintas OAEs se están viendo obligadas a dejar de apoyar con tanta frecuencia fases que no sean finales, lo que puede dañar los canales de creación de empresas en el mediano y largo plazo, e incluso dejar de

lado (en el corto) a muchas personas emprendedoras cuyos negocios son menos susceptibles a escalado; todo esto, en tanto puede dejar sin apoyo a emprendimientos nacientes o por concebirse, en favor de una línea agotable de emprendimientos en fase de escalabilidad.

### **Especialización funcional y capacidad de inversión según la madurez de la OAE**

Si profundizamos en quién atiende cada fase, los datos revelan una clara especialización generacional que estructura el ecosistema. No todas las OAEs juegan el mismo rol: la edad de la entidad determina su fase de enfoque (Figura 2.9) y su músculo financiero para el emprendimiento (Figura 2.10).

- **OAEs Históricas (>20 años): La cantera vocacional.** A pesar de ser grandes instituciones con presupuestos globales elevados, su asignación específica al emprendimiento es más moderada (~506.000€), ya que a menudo integran esta actividad dentro de una misión social más amplia. Sin embargo, su rol es insustituible: son el principal grupo que mantiene una apuesta significativa por la **Pre-ideación (31%)** y la **Ideación (23%)**. Mientras el resto del mercado busca proyectos ya formados, las entidades históricas tienen mayor tendencia a asumir el coste y el riesgo de despertar vocaciones y trabajar en la base de la pirámide.
- **OAEs Consolidadas (11-20 años): Las "factorías" de aceleración.** Este grupo, nacido en plena eclosión del ecosistema startup (2005-2015), actúa como la fuerza operativa del sector. El **60%** de ellas se dedica principalmente a la **Aceleración**, convirtiéndose en el motor de crecimiento de las empresas ya constituidas. Económicamente, son las entidades que destinan mayor presupuesto específico a áreas de emprendimiento (mediana de 612.500€) y, notablemente, son las más eficientes en la generación de ingresos propios en estas áreas (empatando dichos 612.500€), lo que sugiere modelos de negocio validados y sostenibles.
- **OAEs Recientes (3-5 años): La fragilidad de los nuevos actores.** Las entidades más jóvenes muestran una dispersión de enfoques (escalado e incubación), pero operan con una fragilidad financiera evidente. Sus presupuestos específicos para emprendimiento rondan los 75.000€ y, en muchos casos, reportan ingresos nulos por esta actividad, dependiendo enteramente de financiación externa inicial. Pasa lo mismo con las OAEs **muy recientes (1-2 años)**, aunque de estas la información permite menor trazabilidad en cuanto a su evolución, no obstante dando pistas sobre las dificultades que tienen nuevas OAEs en constituirse, mientras que otras ya presentes en el mercado van muriendo.

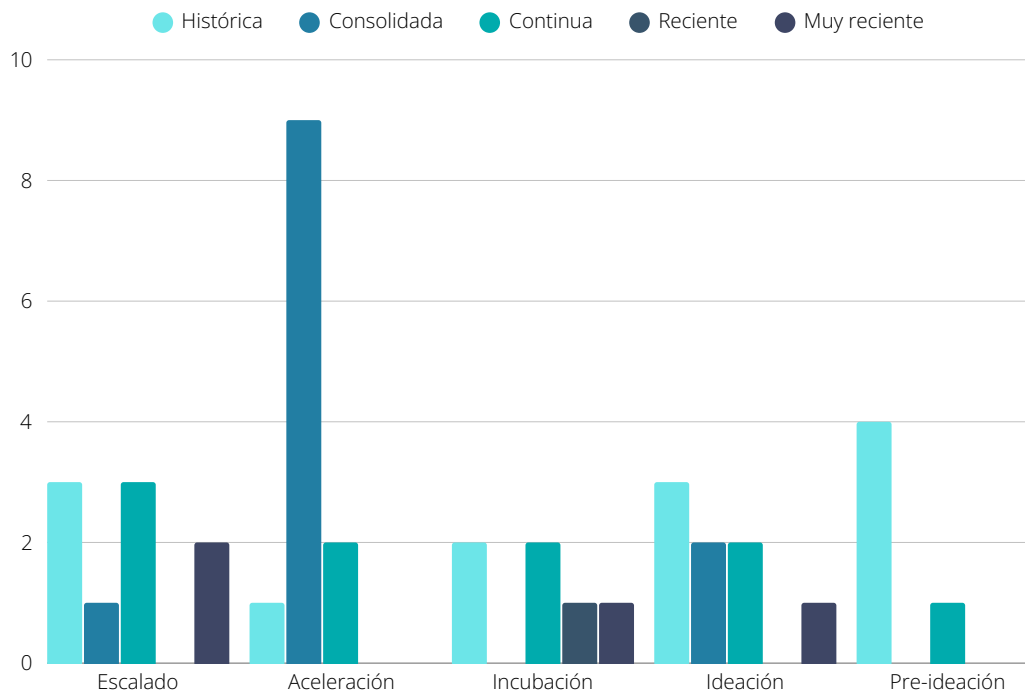


Figura 2.9. OAEs por antigüedad según principal fase emprendedora de enfoque

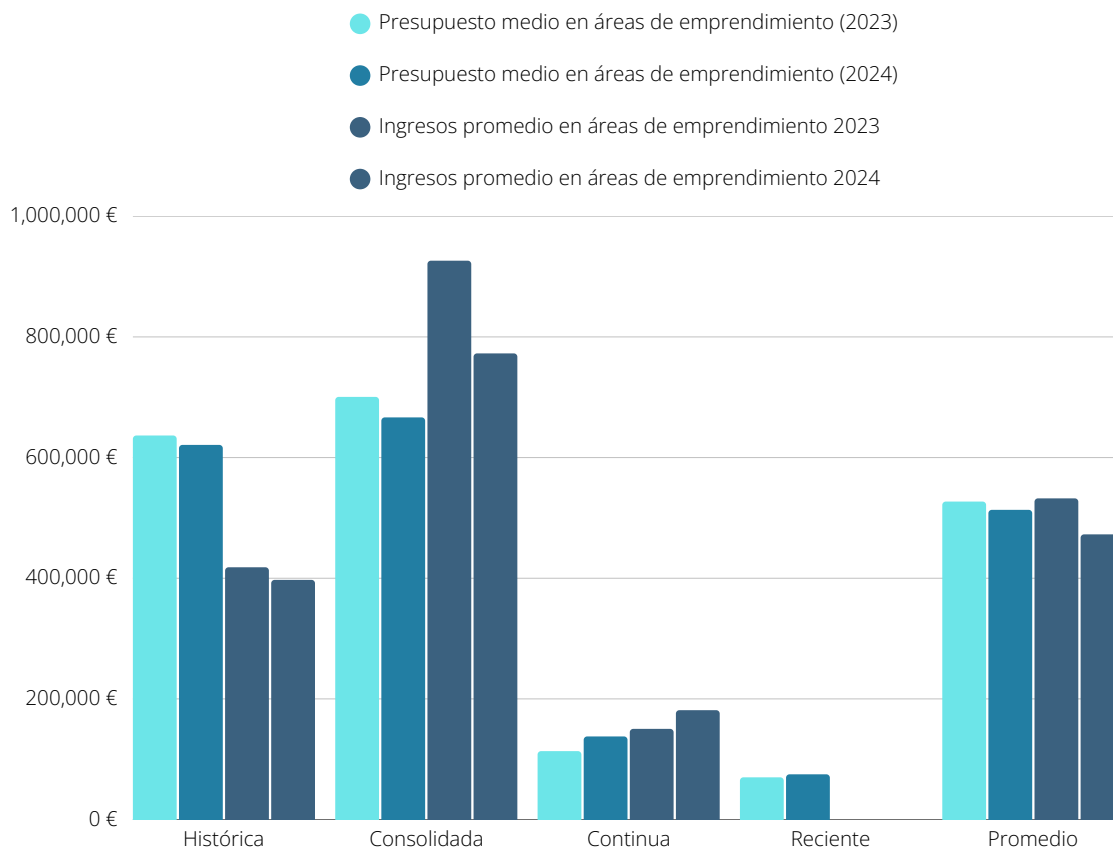


Figura 2.10. OAEs por antigüedad según capacidad financiera

Esta "división del trabajo" es funcional pero presenta un riesgo sistémico: el ecosistema depende de que las OAEs Históricas sigan invirtiendo en la "cantera" (pre-ideación) para alimentar el flujo de proyectos que luego procesarán las OAEs Consolidadas. Si las entidades históricas reducen su presupuesto o giran hacia fases más tardías buscando rentabilidad, el *pipeline* de nuevos emprendedores podría verse comprometido en origen.

### **El desequilibrio entre la rentabilidad de la "cosecha" y la necesidad de la "siembra"**

Los datos evidencian un desplazamiento de los recursos de apoyo hacia las fases de aceleración y escalado (+8% y +8,5%), impulsado principalmente por unas **OAEs Consolidadas** que han encontrado en estas etapas un modelo operativo sostenible y generador de ingresos. Esto contrasta con el retroceso en pre-ideación e incubación (-15% y -4,5%), fases que hoy son sostenidas mayoritariamente por las **OAEs Históricas y continuas** como parte de su misión fundacional, al ser segmentos difícilmente monetizables a corto plazo.

Esta dinámica revela un ecosistema que prioriza la "cosecha" (apoyar proyectos ya validados) sobre la "siembra" (inspirar nuevas vocaciones). Si bien la profesionalización de la aceleración es una señal de madurez, genera una **vulnerabilidad sistémica**: la renovación del *deal flow* depende excesivamente de que las entidades históricas mantengan su inversión a fondo perdido en la base de la pirámide.

Para mitigar este riesgo, es necesario que **las Administraciones y actores públicos** reconozcan las fases tempranas (desde la pre-ideación hasta la incubación) no como un negocio, sino como una infraestructura esencial del ecosistema. Se requieren instrumentos de financiación que no exijan métricas de facturación inmediata, sino que apoyen estructuralmente a las organizaciones — sean históricas o nuevas— que asumen la labor costosa de generar nuevos emprendimientos, asegurando así que el embudo de innovación no se estanque desde su origen.

## **Perspectiva del sector**



El retroceso de los programas de fases tempranas, como la pre-ideación o la incubación no solo afecta al volumen futuro de proyectos emprendedores, sino también a la cohesión social y territorial del ecosistema. Las respuestas coinciden en que priorizar exclusivamente la "cosecha" —proyectos ya maduros, validados o con mayor potencial de escalado— tiende a concentrar oportunidades en perfiles, territorios y contextos que ya cuentan con más recursos, dejando atrás a quienes necesitan un acompañamiento inicial más intensivo. En la práctica, esto puede traducirse en una reducción de la diversidad social y territorial del emprendimiento apoyado, así como en una mayor desigualdad de acceso.

También emerge una idea muy clara: sin siembra no hay cosecha futura. Varias entidades advierten que el ecosistema está viviendo, en buena medida, de la inversión hecha en etapas anteriores, pero que la reducción de la pre-ideación puede terminar debilitando el pipeline emprendedor a medio y largo plazo. En este sentido, el desplazamiento de recursos hacia fases más tardías puede ser funcional en términos de retorno inmediato, pero genera un riesgo estructural: adelgazar la base sobre la que se sostienen después los proyectos validados y escalables.

Además, la pre-ideación aparece vinculada a algo más profundo que la mera generación de proyectos: la formación de actitud emprendedora, la apertura de oportunidades para colectivos con menos acceso al ecosistema y la capacidad de activar vocaciones en territorios menos maduros. Desde esta óptica, reducir la inversión en estas fases no solo afecta al emprendimiento, sino también al desarrollo humano, la movilidad social y la capacidad del país para generar tejido económico más distribuido y resiliente.

"Creemos que priorizar solo la "cosecha" debilita la cohesión social y territorial: reduce la entrada de perfiles que necesitan más acompañamiento inicial y concentra más oportunidades en ecosistemas y territorios ya maduros. La OECD vincula el emprendimiento inclusivo con crecimiento inclusivo, inserción laboral e inclusión social, y también destaca que pymes y emprendedores son clave para las economías y comunidades locales; además, la Comisión Europea subraya que la innovación y el emprendimiento son esenciales para revitalizar territorios rurales y cerrar brechas territoriales.

Por eso, no se trata de elegir entre siembra o cosecha: un ecosistema sano necesita ambas. (El) GEM advierte que, aunque la actividad emprendedora sigue fuerte, persisten brechas de supervivencia, así que reducir la pre-ideación puede empobrecer el *pipeline* futuro y hacerlo menos diverso y resiliente."

#### **-Pablo Santaefemia, Bridge for Billions y EmprendES**

"El impacto será negativo a medio plazo. Ahora se está viviendo de la siembra anterior. Pero si no se invierte en sembrar, veremos en breve la dificultad de tener proyectos validados y de enfoque escalable."

#### **-Fundación Gaztempresa | Gaztenpresa Fundazioa**

Desde el aspecto del desarrollo social también se destaca el impacto que puede tener en la formación de competencias emprendedoras a futuro. Una OAE destaca que "no podemos quejarnos de que no haya emprendimiento en nuestro país si no fomentamos más esa etapa de actitud". Mientras otras ahondan en el impacto en la juventud:

“(El descenso en ideación tendrá) un efecto muy negativo, es necesario potenciar la actitud emprendedora, sobre todo entre los jóvenes. Queremos jóvenes capaces de tomar decisiones, de tener iniciativa y de apostar por desarrollar sus propios negocios. Eso hace país y produce desarrollo económico.”

-Luis García Deber, Fundación Ronsel

## 2.3. Modelos de convocatorias y procesos de selección.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de las OAEs privadas lanzan convocatorias abiertas para la selección de participantes en sus programas (57%), mientras que las convocatorias únicas y con plazo se sitúan en segundo lugar (27%) y sólo una minoría lanza convocatorias reiteradas dentro de un mismo año (16%) (Figura 2.11).

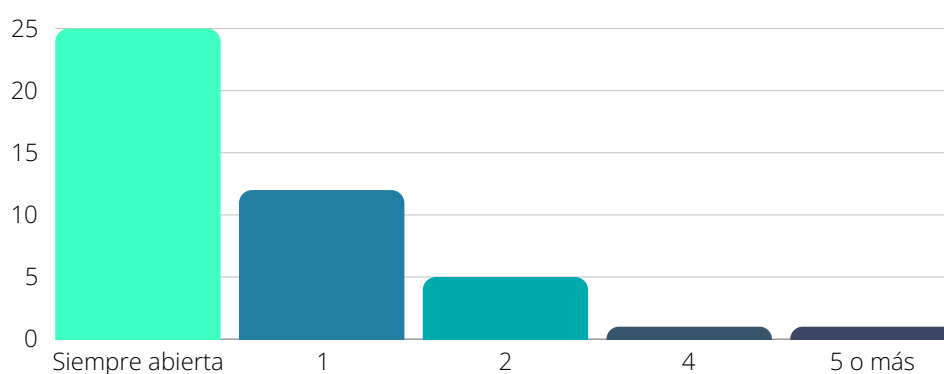


Figura 2.11. Convocatorias al año en programas de OAEs

El número de solicitudes recibidas suele superar ampliamente la capacidad de plazas disponibles, lo que confirma un nivel de demanda elevado. Sin embargo, este volumen no siempre se traduce en un ajuste inmediato (Figura 2.12). Como señala una de las OAEs en la consulta cualitativa, el verdadero reto no es solo llenar las plazas, sino la precisión del matching: "Enfrentamos el desafío de atraer y seleccionar startups con alto potencial que estén alineadas con nuestra visión, así como de generar mayor valor a nuestro portafolio a largo plazo". Esta búsqueda de alineamiento estratégico, más allá de la mera viabilidad, consume recursos significativos.

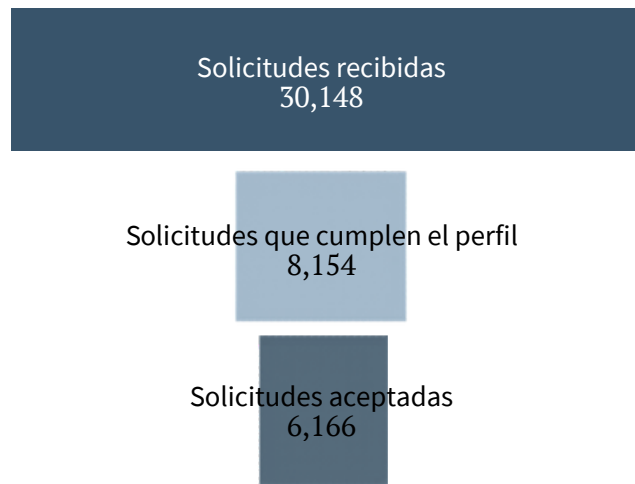


Figura 2.12. Embudo del proceso de selección de emprendimientos en programas de las OAEs (2024).

De hecho, los datos financieros revelan que las OAEs dedican, de media, un 18,4% de su presupuesto anual exclusivamente a tareas de captación y selección. En el caso de entidades enfocadas en colectivos vulnerables o entornos rurales, este porcentaje puede duplicarse, ya que no solo deben "filtrar" candidaturas entrantes, sino salir a buscar proactivamente perfiles que no se encuentran en los canales habituales. La imagen completa de este fenómeno es observable cuando se desagrega dicho porcentaje según la estructura legal de la OAE, con las fundaciones encabezando la lista con el 26% de su presupuesto dirigiéndose a captación y selección (Figura 2.13).

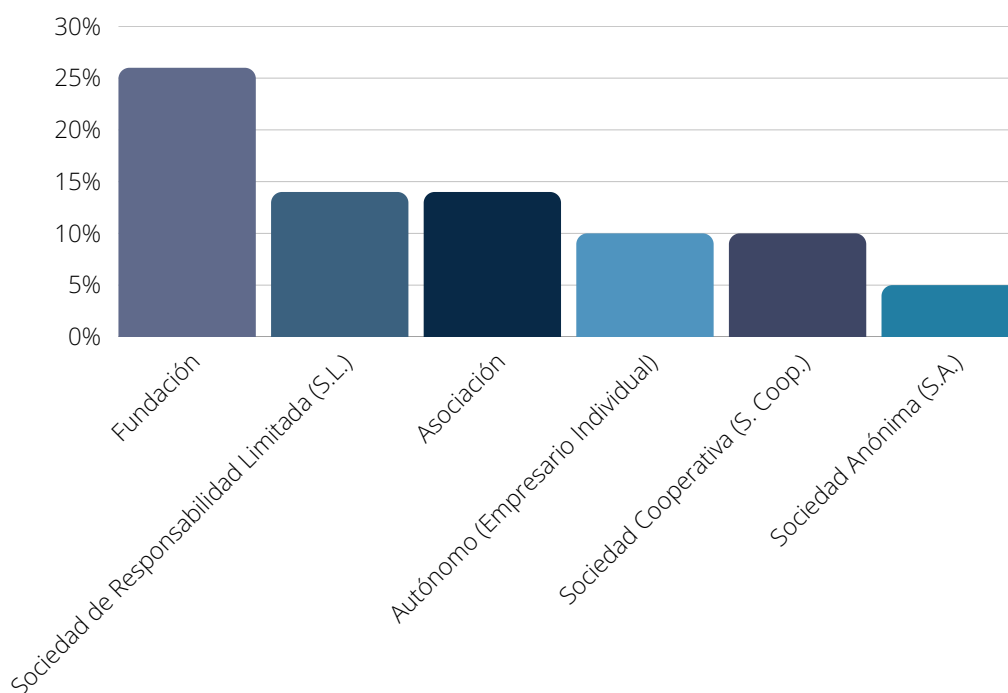


Figura 2.13. Porcentaje del presupuesto anual dedicado a captación y selección según la estructura legal

Añadido a la duración y los esfuerzos requeridos para la captación y selección, la duración de los programas es otro componente que determina los tiempos de ejecución de las OAEs, sobre todo en función de la fase del trayecto emprendedor: los programas de pre-ideación, ideación e incubación se extienden habitualmente entre cuatro y seis meses, quedando la media en torno al medio año; mientras que los de aceleración y escalado tienden a concentrarse en ciclos que promedian ocho meses, orientados a la validación de mercado, búsqueda de financiación o crecimiento estratégico y, en muchos casos, combinados con fases previas (mentalidad emprendedora y módulos de incubación) (Figura 2.14).

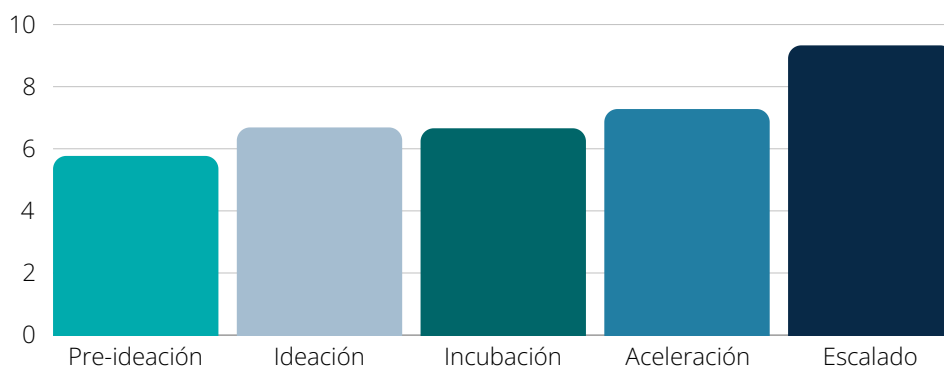


Figura 2.14. Duración de programas por fase emprendedora

En cuanto a los criterios de selección predominan la capacidad y experiencia del equipo; la idea e innovación del proyecto; el impacto social o territorial esperado; y el potencial de escalabilidad, todos estos por encima de un 10% de las OAEs declarándolos como prioritarios. Menos frecuente resulta el uso de criterios vinculados a la madurez tecnológica o al historial financiero y de tracción, lo que refuerza la orientación de las OAEs hacia el acompañamiento formativo más que hacia la inversión directa (Figura 2.15).

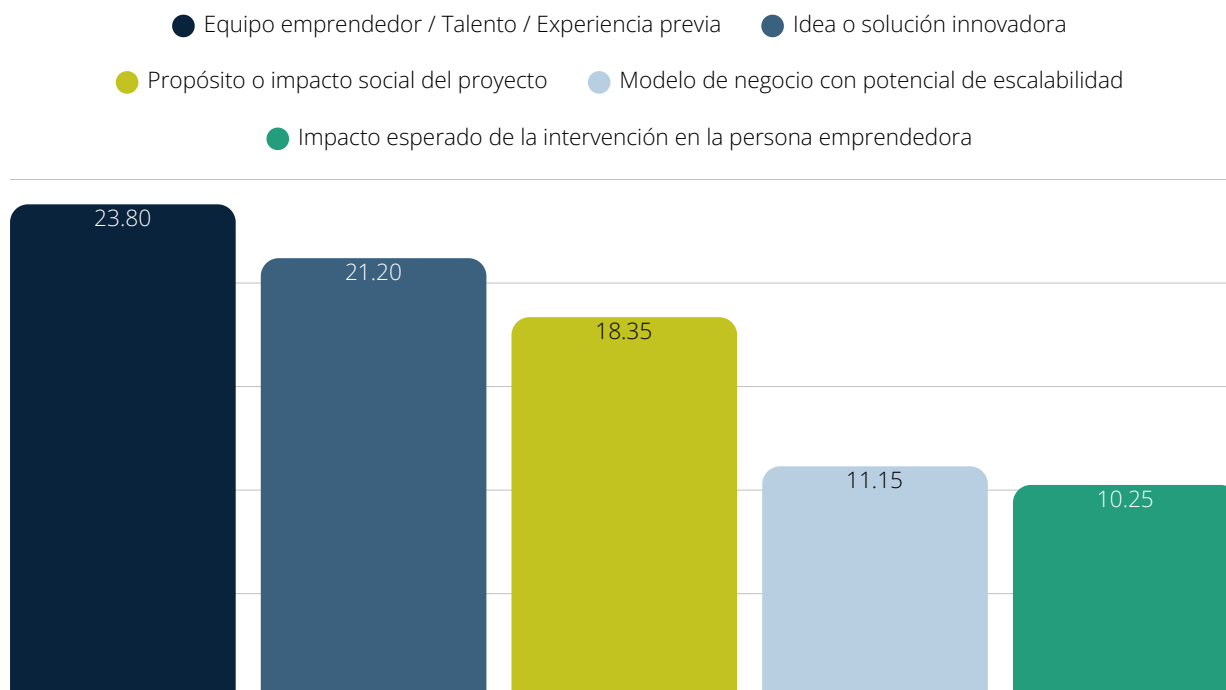


Figura 2.15. Criterios de selección prioritarios para las OAEs

La apuesta mayoritaria por convocatorias abiertas sugiere una vocación de accesibilidad. Sin embargo, la baja repetición de convocatorias en el mismo año (10%) indica que la mayoría de OAEs opera con cohortes anuales o semestrales. Esto simplifica la gestión operativa, pero crea "ventanas de oportunidad" muy estrechas para los emprendedores. Modificar esta situación conllevaría costes a las OAEs que lastrarían su capacidad financiera, considerando que la selección ya computa alrededor de una quinta parte de su presupuesto.

Otro fenómeno que impacta directamente en la selección y las convocatorias que lanzan las OAEs es el exceso de demanda frente al número de plazas. Esto confirma un cuello de botella en la oferta. En contextos competitivos, los criterios dominantes pueden favorecer a proyectos más avanzados, incrementando el riesgo de "skimming" (selección de perfiles ya fuertes). Sin embargo, queda como una cuestión obligatoria elevar la calidad del flujo de emprendimientos que ingresan a programas: tan solo el 26,7% de las solicitudes recibidas terminan siendo aptas y, de este porcentaje final, una cuarta parte se queda fuera por falta de plazas (Figura 2.12), especialmente en hubs saturados como Andalucía, Madrid o Cataluña donde la tasa de aceptación es menor a 50% o en la Comunitat Valenciana, Aragón, Galicia o Euskadi donde la media apenas supera dicho 50% (Figura 2.16).

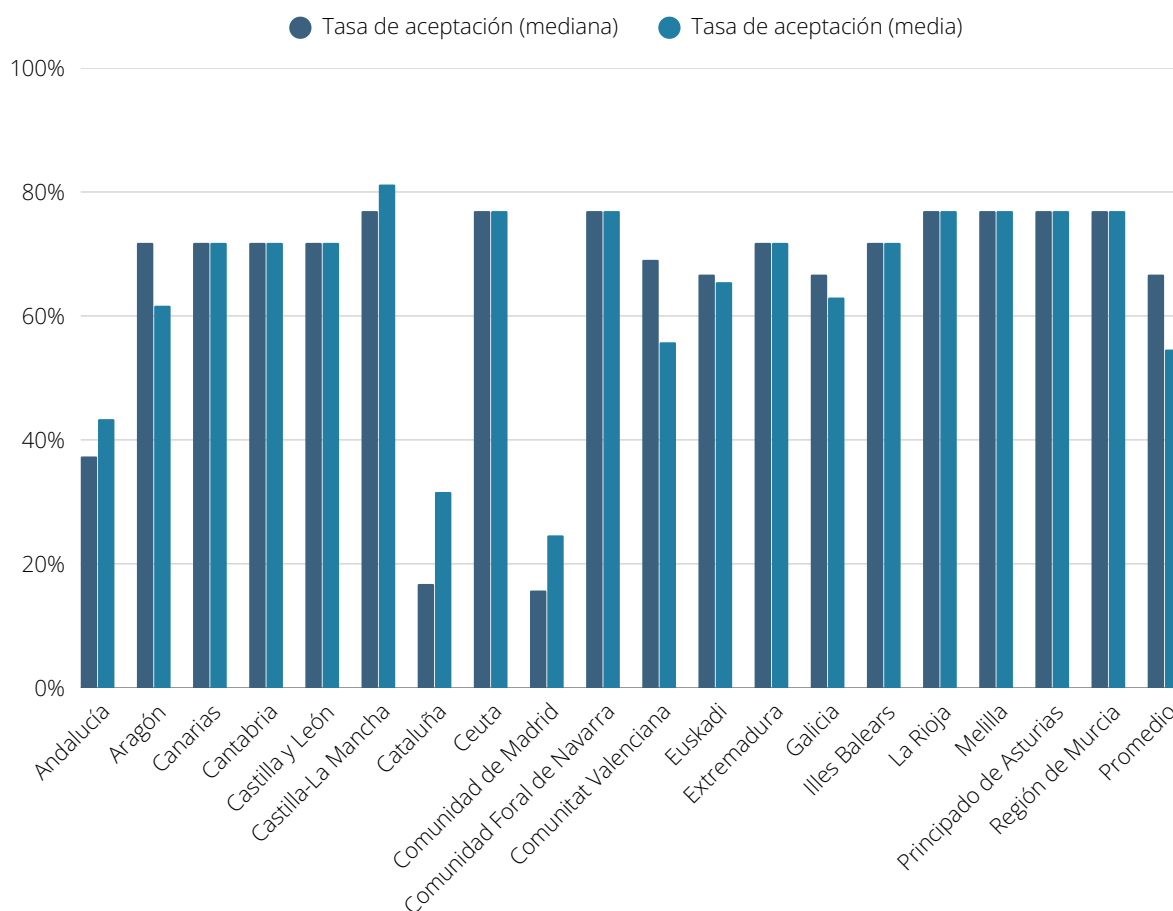


Figura 2.16. Tasa de aceptación dentro de las solicitudes "aptas" y cobertura de demanda por comunidad autónoma

<sup>4</sup> Recordemos, es un 50% del 26,7% de solicitudes que avanzan del primer filtro, lo que implica que tenemos una tasa de aceptación en promedio de poco más del 10% y que en zonas como la C.A. de Madrid o Cataluña no llegan siquiera a dicho 10%.

## **El coste invisible del "matching" y la responsabilidad compartida**

Los datos revelan una tensión estructural en el mercado del apoyo al emprendimiento: las OAEs deben invertir casi una quinta parte de su presupuesto (18,4%) en encontrar y seleccionar a los emprendedores adecuados. Este coste de fricción reduce los recursos disponibles para la intervención directa (formación y mentoría).

La situación presenta dos caras. Primero, la presencia de "ruido" (exceso de solicitudes no aptas); segundo, el desafío de la "invisibilidad" (la dificultad de llegar a colectivos desconectados del ecosistema).

Para optimizar el ecosistema, es necesario un esfuerzo conjunto:

- **Las OAEs** pueden avanzar hacia criterios de comunicación más transparentes que permitan un "autofiltrado" previo de los candidatos, o explorar modelos de admisión continua que reduzcan los picos de trabajo administrativo
- Las Administraciones y Financiadores deben reconocer que la captación es una fase intensiva en recursos, especialmente cuando se busca impacto en colectivos vulnerables o propuestas con un componente innovador fuerte. Financiar partidas específicas de "scouting" y prospección permitiría a las OAEs profesionalizar esta búsqueda sin drenar los fondos destinados a la atención de los emprendedores, asegurando que el talento –esté donde esté– encuentre su puerta de entrada.



El análisis muestra una tensión latente entre misión y sostenibilidad económica en las OAEs. Un claro ejemplo son aquellas con forma jurídica de S.L., en un contexto marcado por la caída de este modelo organizativo y su progresivo desplazamiento hacia esquemas de inversión, innovación corporativa o venture building. Con una media de 3,5 sobre 5, las respuestas reflejan una posición neutral, pero con una tendencia clara a reconocer la influencia del contexto financiero en la estrategia y capacidad de satisfacer la misión de las entidades.

Sin llegar a configurarse como una imposición generalizada, sí se identifica un patrón: varias organizaciones reconocen haber tenido que priorizar líneas de actividad rentables (B2B, inversión, servicios corporativos) para compensar déficits estructurales derivados de la falta de financiación estable para el apoyo directo al emprendimiento. Esta adaptación no responde tanto a una evolución natural del modelo, sino a la necesidad de garantizar la viabilidad operativa.

En este sentido, el desplazamiento hacia modelos más orientados a mercado no puede entenderse únicamente como una sofisticación del ecosistema, sino también como una respuesta adaptativa ante la insuficiencia de mecanismos de financiación adecuados para el acompañamiento emprendedor. En los casos más extremos, esta transición se percibe como una condición de supervivencia.

“Sin el giro hacia modelos de inversión o corporativos, la entidad sería inviable.”  
— OAE participante

Esto ha desembocado, finalmente, en una severa reducción de la población de OAEs que, incluso ante el nacimiento de nuevas OAEs, son un 16% menos que tres años antes. Preguntadas por ello, las OAEs apuntan como causa a una combinación de factores estructurales que afectan directamente a su sostenibilidad. El más determinante es la dependencia de subvenciones públicas con pagos diferidos, señalada por 8 de cada 9 entidades, lo que genera tensiones constantes de tesorería y obliga a muchas organizaciones a adelantar recursos durante largos periodos.

A este elemento se suma la incapacidad de competir en un entorno de macrolicitaciones, también identificada por 8 de cada 9 respuestas, que favorece a operadores de gran tamaño y desplaza a estructuras más pequeñas o especializadas. En paralelo, el repliegue de financiadores privados (6/9) agrava esta situación, reduciendo las alternativas de financiación y aumentando la dependencia de un modelo público que no logra ser una vía estable para que el emprendimiento continúe siendo apoyado por entidades expertas.

Más allá de estos factores, las entidades apuntan a una limitación estructural del sistema: la falta de financiación a largo plazo. Como señala una de las organizaciones consultadas, “(hay) pocos fondos para financiación de este tipo de servicios a largo plazo, en lugar de por proyectos (anuales habitualmente)”, lo que impide consolidar estructuras estables. En algunos casos, también se menciona un ajuste del propio ecosistema, vinculado tanto a la reducción de fondos extraordinarios como el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.

## 3. Capacidades Organizativas y Modelos de Intervención

### 3.1. Capital humano: equipos, perfiles, voluntariado y mentores.

El capital humano constituye el núcleo operativo de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento privadas en España, caracterizadas por estructuras reducidas, alta polivalencia y una fuerte implicación personal de sus equipos. Los datos recogidos muestran un sector que crece lentamente, pero que incrementa su dedicación al acompañamiento emprendedor incluso en contextos de incertidumbre financiera.

El análisis de la serie 2022-2024 muestra un sector con una capacidad de generación de empleo técnico al alza. El personal dedicado específicamente a las líneas de emprendimiento ha experimentado un crecimiento sostenido, con una **variación acumulada del 55,5% en el periodo** (creciendo un 23% entre 2022-23 y un 26,4% entre 2023-24). Este avance evidencia un esfuerzo explícito por reforzar el núcleo técnico de acompañamiento: la media de empleados dedicados al emprendimiento pasó de **8,7 en 2022 a 13,6 en 2024**. No obstante, este crecimiento de equipos internos convive con una fuerte dependencia de especialistas externos, cuyas horas pagadas aumentaron un 101,7% entre 2022 y 2023, y otro 59,3% en 2024, donde -sin embargo- la mediana se redujo.

<sup>6</sup> Eso sí, es necesario notar que la mediana de personas empleadas con dedicación a emprendimiento se mantiene casi idéntica y muestra una realidad con equipos pequeños, congelándose en 5 personas entre 2022 y 2023, para luego tener un ligero incremento a equipos de 6 personas en 2024; esto último puede ser complementario a la reducción en la mediana de horas de personal externo contratadas.

	Empleados 2023 para emprendimientos	Empleados 2023 para emprendimientos	Empleados 2023 para emprendimientos
<b>Media</b>	8,7	10,7	13,6
<b>Mediana</b>	5,0	5,0	6,0

Tabla 3.1. Media y mediana del tamaño de equipos para apoyo al emprendimiento.

	Horas pagadas a personal externo 2022	Horas pagadas a personal externo 2023	Horas pagadas a personal externo 2024
<b>Media</b>	885.4	1785.6	2844.4
<b>Mediana</b>	84	225	162.5

Tabla 3.2. Media y mediana de las horas pagadas a personal externo para apoyo al emprendimiento.

El tamaño de los equipos varía de forma notable según la figura jurídica. **Fundaciones y cooperativas** tienden a mantener estructuras estables de alrededor de **6 a 8 personas**, mientras que las **asociaciones** presentan una mayor dispersión, con equipos que oscilan entre **2 y 12 personas**. Por su parte, las **sociedades limitadas (S.L.)** concentran los equipos más numerosos del sector, situándose en torno a **14–17 personas** (Figura 3.1). Esta heterogeneidad refleja distintos modelos operativos y fuentes de financiación, pero confirma que el ecosistema OAE está dominado por **entidades de tamaño reducido**, obligadas a equilibrar múltiples funciones con recursos limitados.

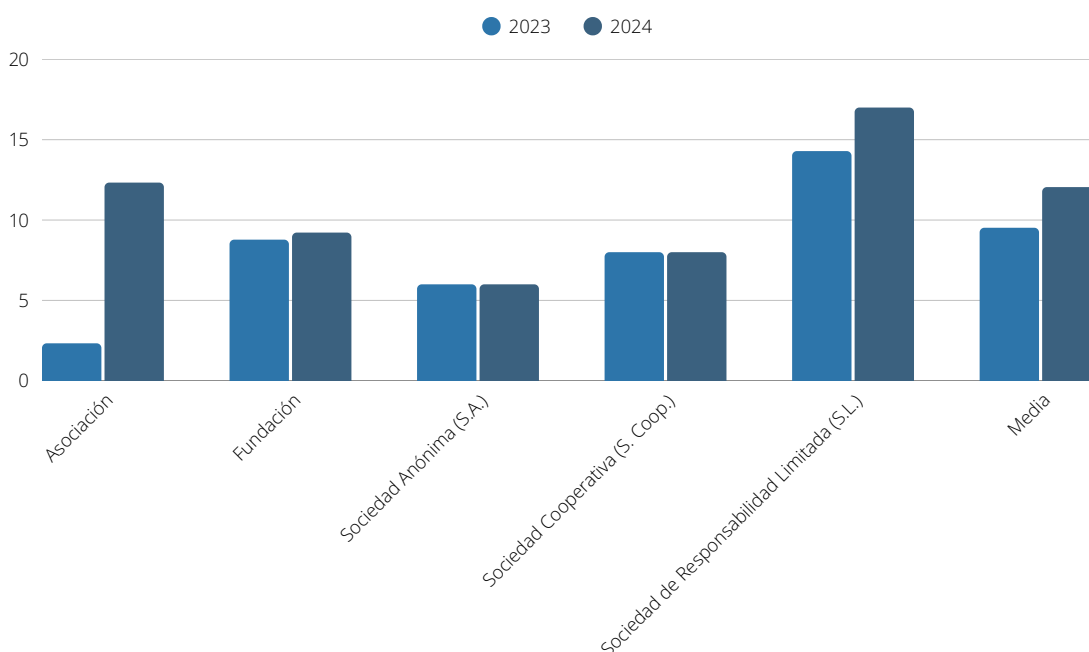


Figura 3.1 Empleados a tiempo completo en las OAEs según la estructura legal

Esta presión sobre los equipos se hace aún más evidente al analizar la carga horaria de los programas. Los datos revelan que el modelo de intervención es intensivo en capital humano: la mentoría personalizada consume una media de 62,3 horas por programa, superando significativamente a la formación teórica (16,5 horas) y al networking (29,2 horas). Esto confirma que las OAEs no siempre operan como plataformas de contenidos escalables, sino como entidades formativas donde el valor reside en las horas-personal de expertos, lo que justifica la necesidad de estructuras técnicas sólidas y bien remuneradas.

La disponibilidad de **voluntariado** sigue desempeñando un papel estructural. Aunque su intensidad varía entre organizaciones, un porcentaje significativo de OAEs recurre a horas voluntarias para complementar tareas de mentoría, acompañamiento o actividades especializadas (57%). Este recurso aporta flexibilidad y diversifica el capital humano disponible, pero también revela la fragilidad financiera del sector: sin apoyos estables, muchas OAEs no pueden ajustar sus estructuras salariales a las necesidades reales de sus programas.

La **mentoría**, elemento distintivo de las OAEs privadas, combina modalidades remuneradas y *pro bono*. Aproximadamente la mitad de las entidades declara pagar por este servicio, con compensaciones que varían entre **45€ y 100€ por hora**, situándose la media entre quienes remuneran en torno a **80€/hora**. Sin embargo, al incorporar también las OAEs que no pagan por mentoría —un número equivalente—, la **media real del sector desciende a aproximadamente 40€/hora**. Esta diferencia ilustra con claridad la coexistencia de modelos profesionales y contribuciones voluntarias, y pone de manifiesto la dependencia del ecosistema de formas de colaboración no remuneradas que, si bien amplían su capacidad operativa, pueden limitar la continuidad y profesionalización del acompañamiento. La participación accionarial como forma de compensación es prácticamente inexistente: únicamente un caso en toda la muestra (45 programas) reporta la entrega de equity, y en un porcentaje mínimo (**1%**).

Por otro lado, el liderazgo del sector continúa mostrando una **brecha de género persistente**, aunque con avances graduales. En 2022, aproximadamente el **70%** de los cargos directivos estaban ocupados por hombres y el **30%** por mujeres; en 2024, estas proporciones se sitúan en torno a **68%** y **32%** respectivamente (Figura 3.2). La mejora es leve, pero apunta hacia una progresión que de sostenerse puede implicar una representación de género más equilibrada en los siguientes años.

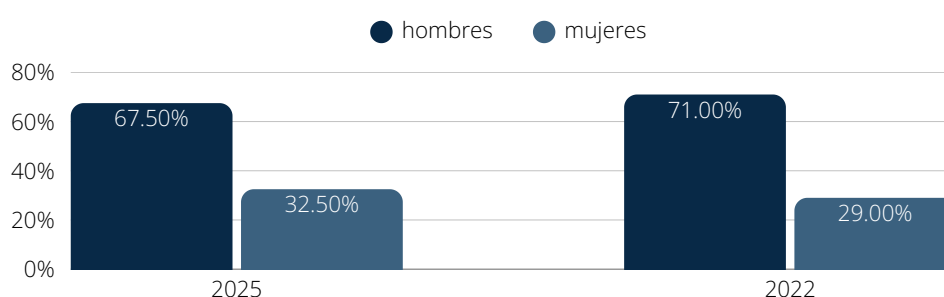


Figura 3.2 Proporción de responsables hombres y mujeres 2022-2025

En conjunto, la configuración del capital humano revela simultáneamente la **fortaleza** y la **vulnerabilidad** del sector: equipos altamente implicados y técnicamente competentes, pero estructurados sobre bases frágiles, con crecimiento limitado y dependencia de contribuciones externas no salariales. La maduración institucional de las OAEs —incluida la consolidación de equipos estables, la remuneración adecuada de la mentoría y la incorporación de roles especializados en medición y sistematización— dependerá en gran medida de que existan **mecanismos de financiación estables y reconocimiento público** que permitan el desarrollo de la profesionalización del acompañamiento emprendedor.

En buena medida, la estructura de las OAEs es también otra variable que condiciona los volúmenes de personal dedicado al apoyo al emprendimiento, sobre todo comparado con el resto de la entidad. Podemos ver las similitudes en los equipos dedicados al emprendimiento, mientras que, en aquellas organizaciones donde el apoyo al emprendimiento es un brazo dentro de una entidad mayor, tenemos grandes diferencias alineados con los objetivos.

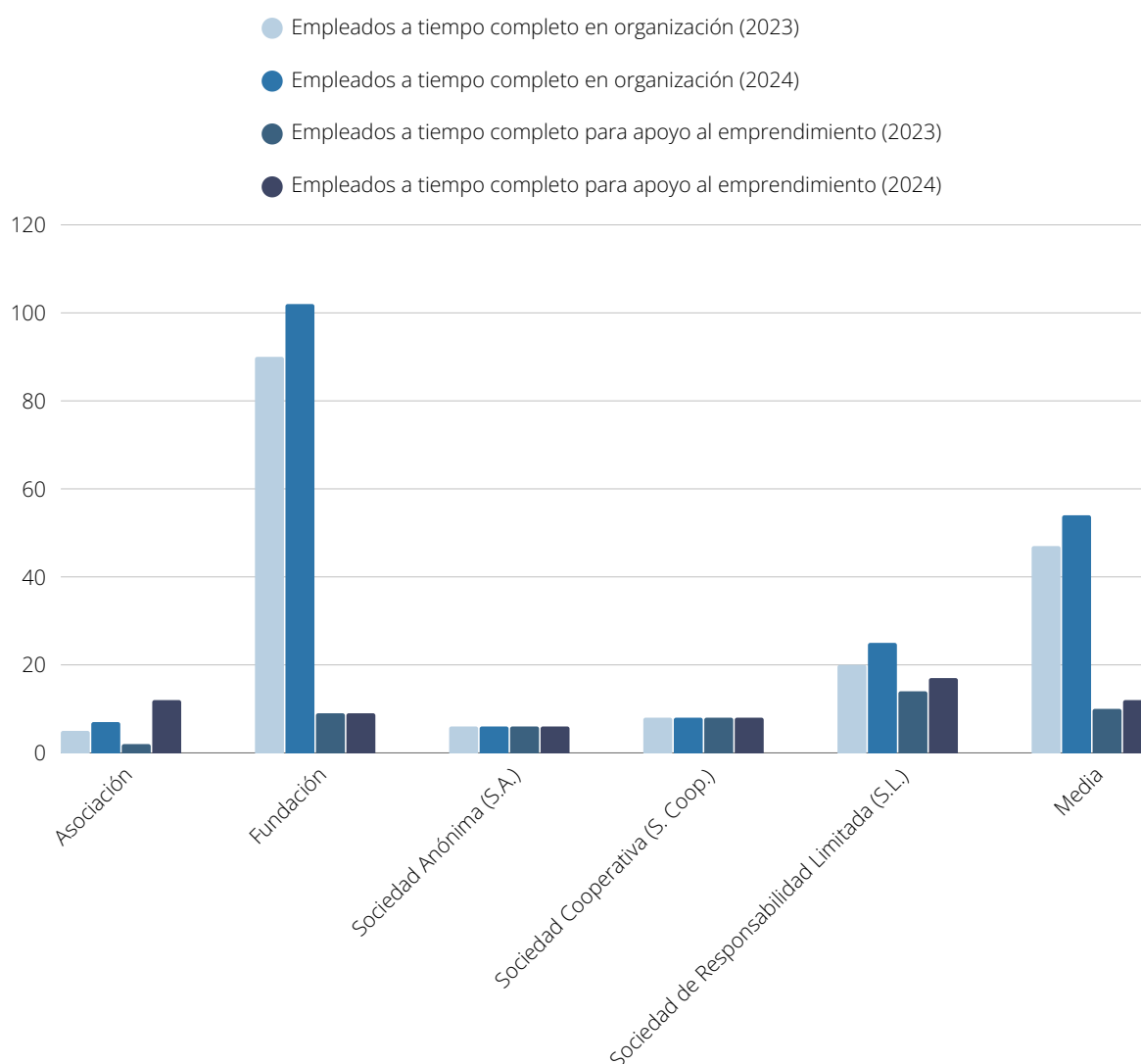


Figura 3.3. Personal de la organización (general) y personal adecuado a apoyo al emprendimiento (2023-2024) por estructura legal

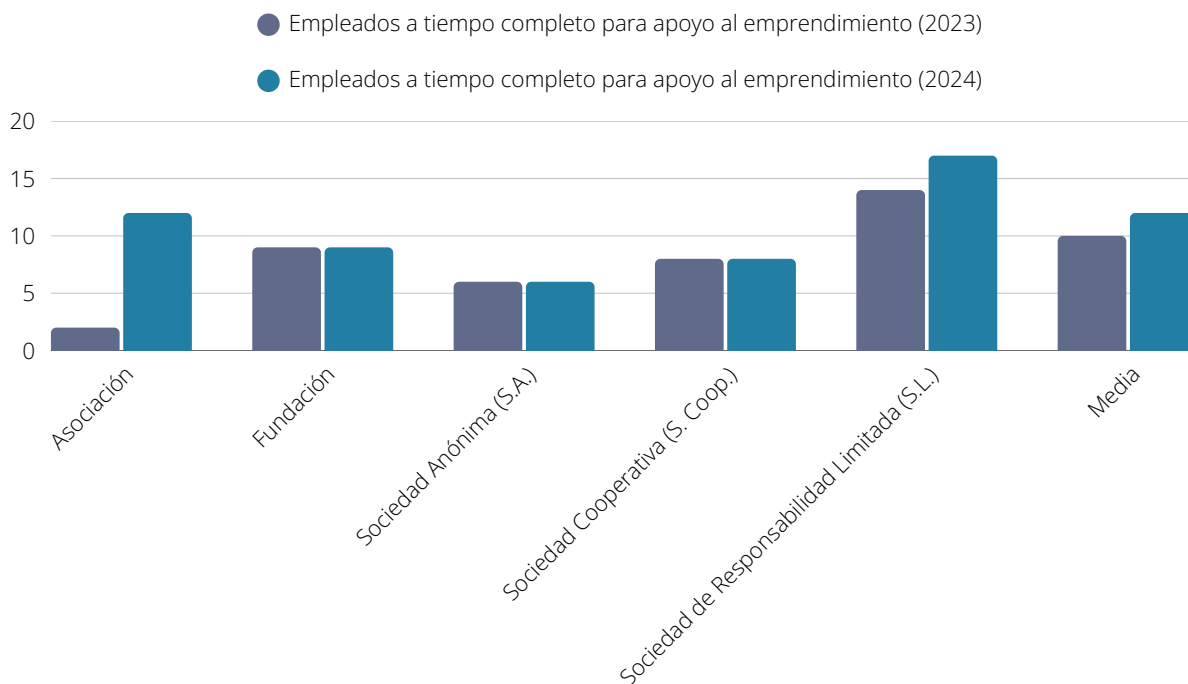


Figura 3.3b Detalle de personal por estructura legal (solo apoyo al emprendimiento, sin distorsión de organizaciones con otras áreas).

La distribución del capital humano dedicado exclusivamente al emprendimiento no es uniforme y varía drásticamente según la madurez de la organización, revelando una vez más la polarización del sector. Las **OAEs Históricas** lideran la capacidad operativa con una media de **14 personas** dedicadas a tiempo completo en 2024 (un crecimiento notable frente a las 10 de 2023). Les siguen las **OAEs Continuas** con equipos de **13 personas**, mientras que las **Consolidadas** operan con estructuras algo más ligeras de **11 personas**. En el extremo opuesto, las **OAEs Recientes** operan en una precariedad de recursos humanos evidente, con una media de apenas **1 persona** dedicada a tiempo completo, lo que sugiere una dependencia casi total de fundadores operativos o colaboradores externos (Figura 3.4).

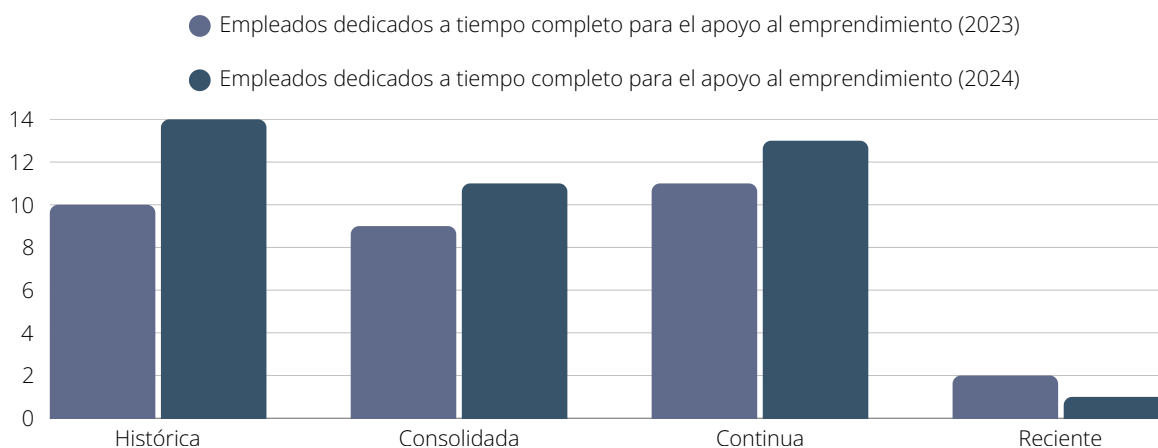


Figura 3.4 Personal dedicado al apoyo al emprendimiento a tiempo completo según la antigüedad de la OAE



La paradoja de la excelencia técnica sobre estructuras precarias

Los datos revelan una contradicción fundamental en el corazón de las OAEs: se les exige (y ofrecen) un servicio de alta cualificación técnica para acompañar a emprendedores complejos, pero operan sobre estructuras laborales propias de microempresas frágiles. Aunque los equipos crecen (+15%), el núcleo técnico dedicado al emprendimiento sigue siendo reducido (promedio de 12 personas) y altamente dependiente de la "polivalencia" y el sobreesfuerzo personal.

La dependencia del voluntariado experto y de la mentoría *low-cost* (con una media real de 40€/hora, muy por debajo del mercado de consultoría) actúa como un subsidio encubierto que sostiene la viabilidad del sistema. El sector está logrando resultados gracias al compromiso militante de sus profesionales y redes, no gracias a la robustez de sus balances.

Para garantizar el futuro del acompañamiento, es urgente transitar de un modelo basado en la "buena voluntad" a uno basado en la sostenibilidad profesional. Esto implica que los financiadores (públicos y privados) deben empezar a cubrir los costes estructurales reales de los equipos técnicos, reconociendo que la calidad del mentor es tan crítica como la financiación del emprendedor. Sin estructuras estables, el riesgo de *burnout* institucional y rotación de talento amenaza la memoria y calidad del ecosistema.

La evolución de la serie histórica confirma que el sector está profesionalizando su acompañamiento a través de una inversión creciente en talento: el personal total de las organizaciones participantes creció un **15% solo en el último ejercicio**, consolidando estructuras que, aunque pequeñas, son cada vez más especializadas.

### 3.2. Servicios ofrecidos

Los datos recopilados muestran que las OAEs privadas en España despliegan una oferta amplia de servicios de apoyo al emprendimiento, con una clara predominancia de actividades formativas y de acompañamiento. Entre las 40 entidades que respondieron esta sección, la mentoría personalizada es el servicio más extendido, ofrecido por el 87,5% de las organizaciones (35 de 40). Le siguen el networking en el 80% de las OAEs (32), y, tanto la formación presencial como los talleres prácticos, están presentes en el 67,5% (27 entidades cada uno).

La oferta formativa digital presenta una distribución algo dispar: la formación online síncrona aparece en el 57,5% de las entidades, mientras que la formación asíncrona se ofrece en el 42,5%; sin embargo es un componente activo entre su oferta. Los servicios de asesoría y consultoría están también ampliamente disponibles: la asesoría bajo demanda en el 62,5% y las consultorías técnicas en el 60%.

Los servicios vinculados al acceso al capital presentan una presencia más moderada; sin embargo, aún mayoritaria. La financiación directa para emprendedores aparece en el 60% de las entidades, mientras que las conexiones directas con financiadores están presentes en el 57,5%. Actividades ligadas a la visibilidad financiera o comercial, como los demo days y la visibilidad en medios, se sitúan en torno al 47,5%; es decir, son ofertados por menos de la mitad de las OAEs.

Por el contrario, ciertos servicios con impacto estratégico permanecen infraofertados en el ecosistema. Solo el 17,5% participa en procesos de transmisión empresarial, y únicamente el 12,5% ofrece apoyo social complementario, que incluye orientación en vivienda, bienestar, conciliación o situaciones de vulnerabilidad socioeconómica (Figura 3.5).

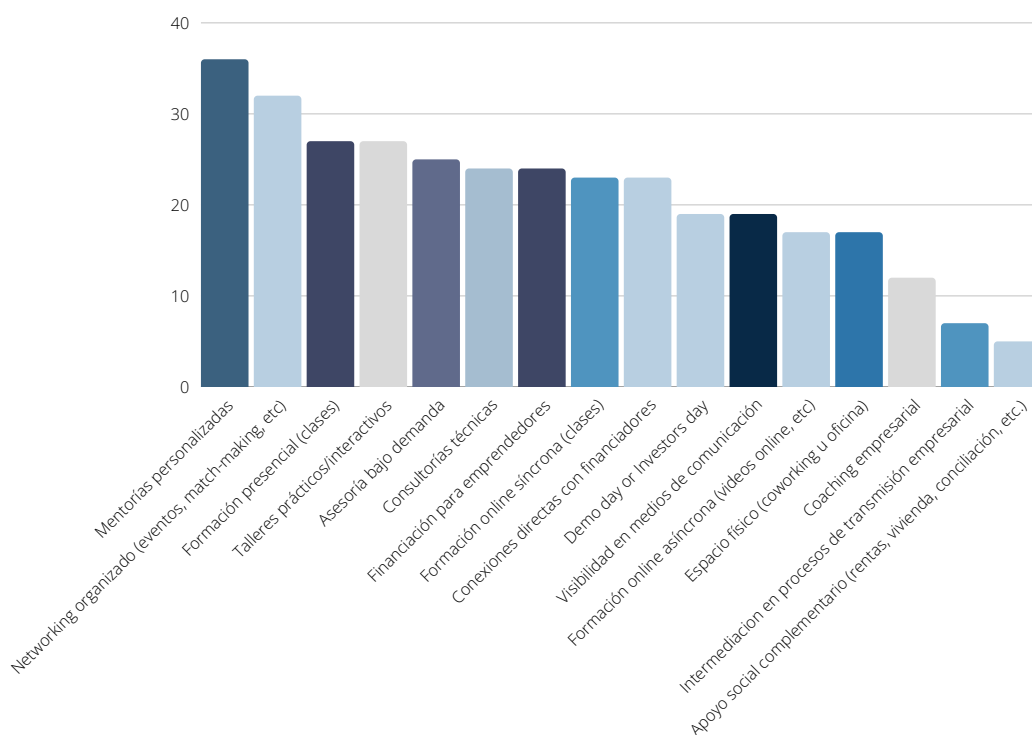


Figura 3.5 Servicios ofertados según de OAEs que los ejecutan

El análisis por fase principal atendida muestra una distribución consistente: la mentoría, el networking y la formación aparecen de forma transversal en ideación, incubación, aceleración y escalado, con un peso especialmente notable de la mentoría y del networking en aceleración y escalado. Los servicios de financiación, demo days y conexión con inversores se concentran en las fases más avanzadas, mientras que la formación técnica y práctica es más intensa en pre-ideación e ideación (Figura 3.6).

El mapa de servicios revela un patrón homogéneo en el conjunto del sector: las OAEs privadas en España se orientan principalmente a formar, acompañar y conectar, y solo de forma secundaria a financiar. La mentoría –disponible en casi nueve de cada diez organizaciones– emerge como el elemento metodológico vertebrador, mientras que la formación y el acompañamiento técnico ponen de relieve el carácter pedagógico del acompañamiento.

Al mismo tiempo, la escasez de servicios relacionados con el apoyo social, la transmisión empresarial o el impulso al acceso a financiación muestra las limitaciones operativas del sector para abordar barreras sistémicas que afectan especialmente a emprendedores con menos recursos. Esta distribución desigual sugiere que, pese a la versatilidad metodológica de las OAEs, su capacidad de intervención sigue concentrada en dimensiones empresariales y educativas, más que en el acompañamiento integral de personas y proyectos con necesidades complejas.

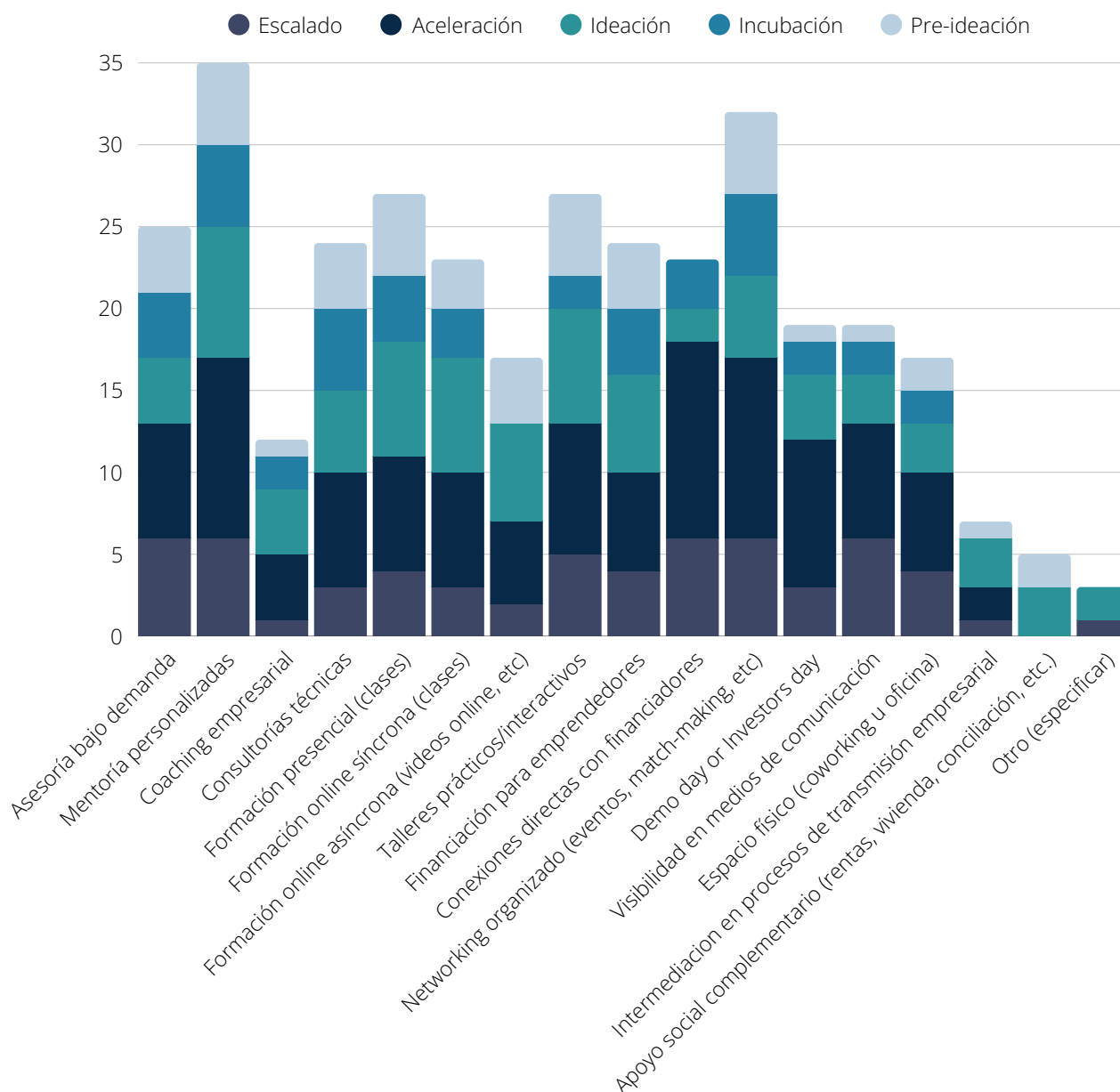


Figura 3.6 Distribución de servicios ofrecidos por fase del emprendimiento preponderante en la OAE

La diversidad de servicios ofrecidos por las OAEs evidencia una fuerte capacidad adaptativa y una clara vocación de servicio, pero también la tensión estructural que atraviesa el sector. Aunque su misión esencial es acompañar, formar y activar redes —funcionando, en la práctica, como “escuelas de emprendimiento”— muchas OAEs se ven obligadas a sostenerse mediante actividades que no forman parte de su núcleo pedagógico.

La metáfora histórica resulta útil: igual que la educación en el siglo XX necesitó reconocimiento institucional para dejar de depender de actividades paralelas —“vender merchandising”, “abrir el comedor escolar como restaurante”—, las OAEs continúan operando sin un marco estable que valore su función pública. La baja presencia de servicios de financiación propia, así como la limitada capacidad de ofrecer apoyo social profundo, reflejan una brecha entre lo que las OAEs pueden hacer y lo que el ecosistema realmente necesita.

En conjunto, el perfil de servicios reafirma a las OAEs como infraestructuras de aprendizaje y conexión, cuya fortaleza reside en la calidad metodológica y en la activación de redes. Su contribución al ecosistema no depende tanto de la magnitud del capital que gestionan, sino de su capacidad para acompañar, enseñar y articular comunidades emprendedoras. Para que este modelo pueda consolidarse y madurar, resulta imprescindible reforzar las bases estructurales que permitan ampliar servicios críticos actualmente fuera de su alcance operativo.

Como advierte el GEM (2024), el 'mentoring' y el coaching personalizado son recursos escasos pero críticos para evitar que el emprendimiento sea solo de acceso para pocas personas.

El uso de voluntariado experto en las OAEs actúa, por tanto, como un subsidio estructural ante este déficit global, mientras que la gran oferta de esta clase de servicios demuestran que el fortalecimiento de las OAEs puede reducir una de las principales brechas de acceso a capacidades emprendedoras.

Tras esta observación y más allá del listado nominal de servicios, es fundamental analizar la intensidad de la intervención. Los datos revelan que las OAEs no actúan solo como academias de formación, sino como entidades de acompañamiento a la medida, dentro de su territorio, sector y demografías de enfoque: el recurso más intensivo en carga horaria es la Mentoría Personalizada (62,3 horas de media por programa, 2721 horas totales entre las OAEs encuestadas), muy por encima de la formación teórica. Esto implica un modelo high-touch donde el valor reside en el acompañamiento individual experto, no en contenido estandarizado (Figura 3.7).

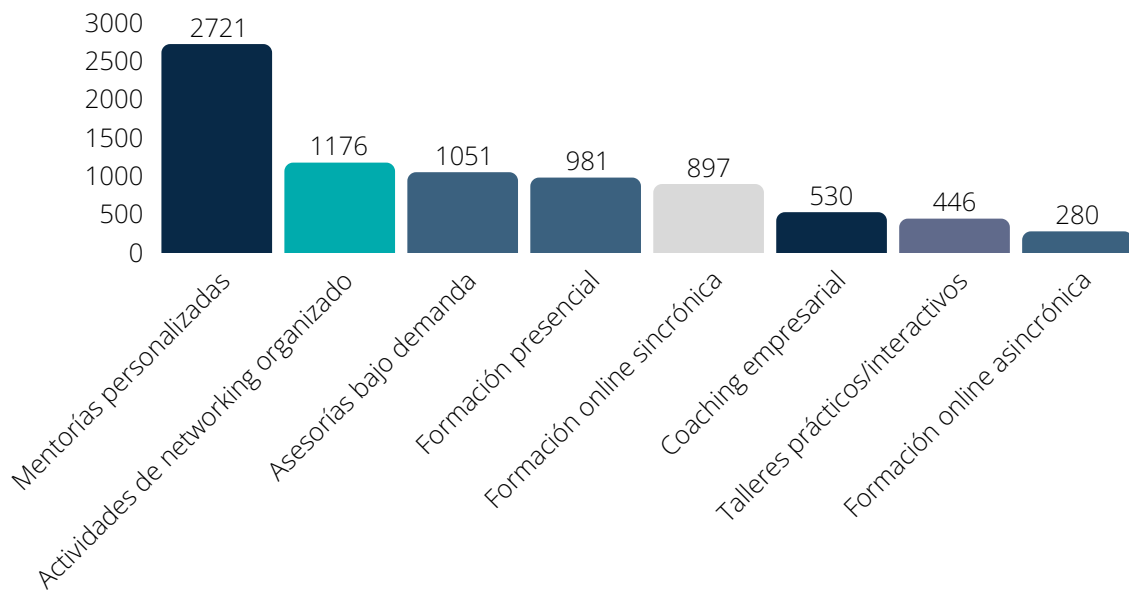


Figura 3.7 Horas por principales servicios provistos a emprendedores

En cuanto a la oferta financiera, los datos desmienten la idea de que la aceleración implica inyección de capital automática. El 79% de los programas analizados no ofrece financiación directa con capital propio de la OAE a los participantes; cuando se hace junto a la participación de terceros sí se eleva el número de programas con financiación disponible, no obstante aún minoritarios (41,9%) (Figura 3.8%). El rol mayoritario de la OAE en la aceleración es, por tanto, el de preparador para la inversión (*investor readiness*) y conector, pero no el de financiador. Solo una minoría de programas (generalmente de entidades con ingresos de entidades corporativas y enfoque ) incluye tickets de capital, con una media de 85.527,78€, dejando al grueso del ecosistema con la responsabilidad de buscar su propia liquidez; sumados los casos donde no se oferta financiación, obtenemos una media por programa de 35.802,33€.

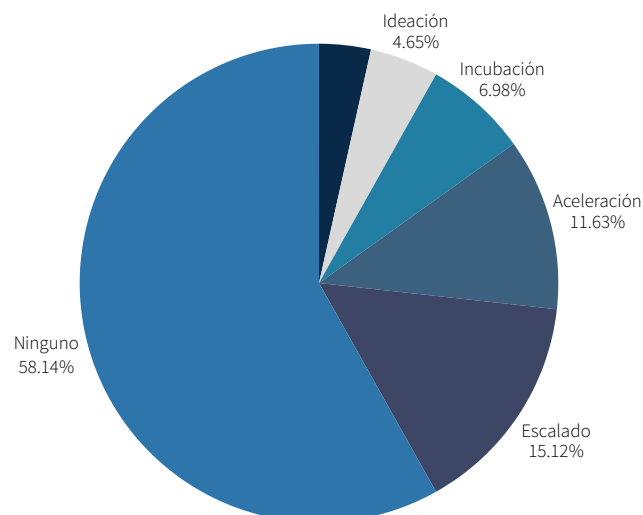


Figura 3.8 Programa con financiación disponible según la fase emprendedora



## La OAE como "escuela" vs. la OAE como "banco"

El mapa de servicios confirma que el ecosistema privado español se ha consolidado bajo un modelo de acompañamiento al emprendimiento: es excelente en formación, mentoría y networking. Sin embargo, muestra una desviación cuando se espera que haga de "banco" o facilitador de capital. Con apenas un 60% de entidades ofreciendo algún tipo de conexión financiera y una actividad de inversión directa casi nula, existe un riesgo de que las OAEs generen proyectos bien formados pero incapaces de arrancar por asfixia financiera.

Para mitigar este riesgo y evitar la paralización de proyectos viables, resulta apremiante consolidar una alianza estrecha entre el sector financiero, los inversores y las OAEs. Los datos reflejan un vacío de liquidez crítico en las etapas más vulnerables del ciclo emprendedor: apenas un 3,5% de los programas de pre-ideación, un 4,7% en ideación y un 7% en incubación cuentan con financiación disponible. Incluso en las fases de mayor tracción, los porcentajes siguen siendo bajos (11,6% en aceleración y 15,1% en escalado), frente a un contundente 58,1% de los programas en la muestra que carecen por completo de respaldo económico. Esta brecha demuestra que el esfuerzo metodológico de las OAEs necesita del músculo de terceros para transformar la capacitación en tejido empresarial, así como el tejido empresarial depende de OAEs fortalecidas para seguir creando emprendimiento de calidad.

Es decir, es necesario garantizar un flujo constante de emprendimientos de alta calidad donde los financiadores asuman una estrategia de doble inversión. Por un lado, es fundamental que inviertan en el fortalecimiento institucional y operativo de las propias OAEs, asegurando la continuidad de sus procesos de alto valor añadido. Por otro lado, deben acercarse a estas entidades para canalizar capital de forma temprana hacia los proyectos, superando la aversión al riesgo en las fases iniciales. Solo a través de esta simbiosis –donde las OAEs aportan la preparación, el filtrado y la reducción de riesgos (investor readiness), y el sector financiero provee la liquidez necesaria– se podrá sostener la creación y maduración del ecosistema emprendedor en España.

### 3.3. Modelos de negocio y sostenibilidad

Las OAEs privadas presentan modelos de sostenibilidad diversificados, aunque con una fuerte dependencia de ingresos externos. El **58%** de las entidades declara recibir subvenciones o ayudas públicas como fuente recurrente de financiación, en

la misma proporción se declara depender de donaciones privadas. Mientras tanto, un **45%** obtiene ingresos por servicios o programas vendidos a terceros privados (programas corporativos, por lo usual). De vuelta al sector público, el **35%** de las OAEs obtienen financiación a través de concursos de las administraciones públicas.

Los servicios directos a emprendedores (cuotas de participación y matrículas) representan una fuente estable pero minoritaria: sólo el **10%** de las OAEs percibe ingresos de este tipo, desmintiendo la idea de que el emprendedor paga por el servicio. Por el contrario, el alquiler de espacios o *coworking* tiene una presencia significativamente mayor (**23%**). El manejo de fondos de inversión o el cobro de comisiones de gestión es residual (**10%**), confirmando la distancia del sector respecto al modelo puramente financiero (Figura 3.9).

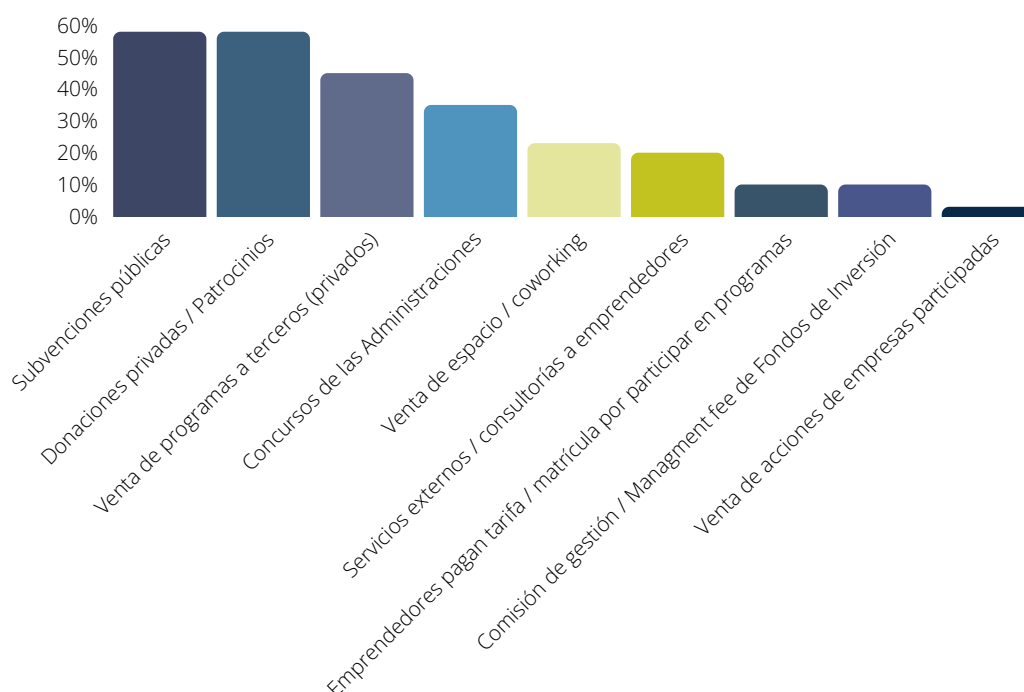


Figura 3.9 Entidades que declaran sostenerse por cada fuente de ingreso

La lectura es similar cuando nos adentramos en cuánto representa de media cada una de estas fuentes en los ingresos de las OAEs. Las subvenciones representan el 24,33% de la financiación obtenida por estas entidades, mientras que las donaciones privadas computan el 22,25%. Es decir, tan solo estas dos fuentes suponen, hoy por hoy, el 46,58% del capital económico a disposición de las OAEs, casi la mitad.

Ya distante, la venta de programas a terceros y los concursos de las administraciones públicas repiten su puesto en la gráfica anterior, aunque con un peso menor, de 15,23% y 10,83% respectivamente; poco más de una cuarta parte y que deja al resto de categorías con pesos inferiores al 7% de los ingresos para el apoyo al emprendimiento (Figura 3.10).

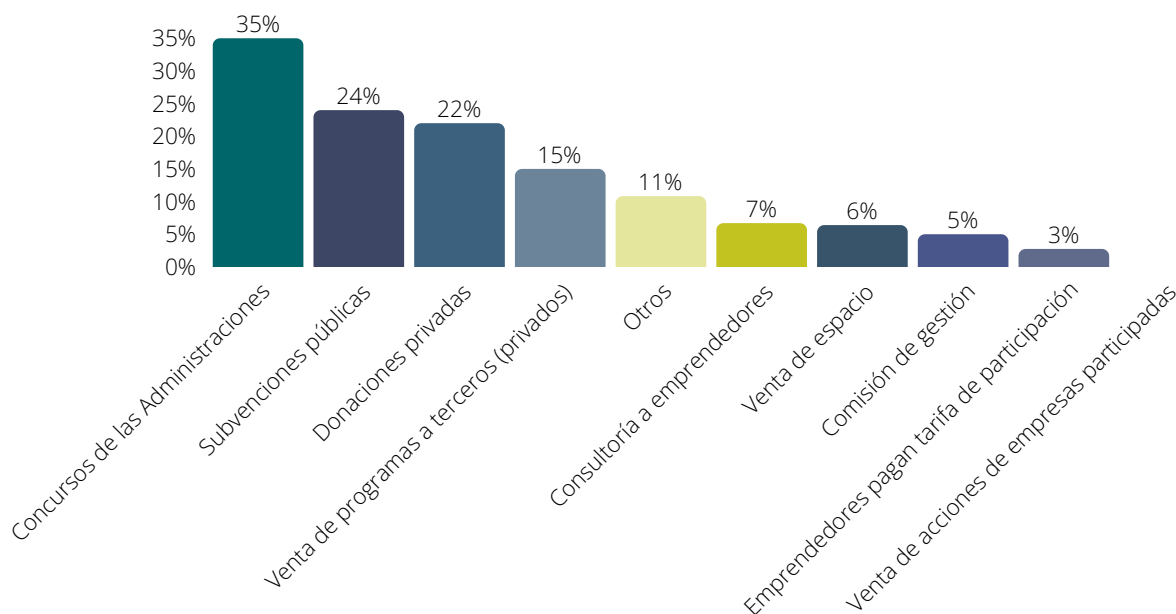


Figura 3.10 Porcentaje medio de financiación obtenida a través de cada fuente de ingresos

### 3.3.1 Evolución financiera 2021-2024: De la rentabilidad a la descapitalización

El análisis de la serie histórica de los presupuestos dedicados exclusivamente a las áreas de emprendimiento revela un cambio de ciclo dramático. Los datos muestran cómo el sector ha pasado de un modelo de crecimiento sostenible a una fase de descapitalización operativa que amenaza su viabilidad futura.

La perspectiva 2021-2024 confirma la vulnerabilidad del sector ante la falta de financiación estructural. Mientras que en 2021 el sector presentaba una salud financiera relativa, con un beneficio promedio de **39.984€**, la ambición de escala en 2023 y 2024, no acompañada por ingresos equivalentes, ha derivado en una **descapitalización del 180,1% en el resultado operativo final** entre 2022 y 2024 (Tabla 3.3).

Año	Gasto Total (M€)	Gasto Promedio por OAE	Ingreso Promedio por OAE	Beneficio Promedio por OAE
2021	9,5 M€	413.860€	453.844€	39.984€
2022	12,7 M€	508.932€	554.269€	45.337€
2023	13,0 M€	651.053€	636.967€	-14.086€
2024	12,2 M€	612.359€	580.287€	-32.072€

Tabla 3.3. Beneficio promedio por OAE (2021-2024).

El ciclo se puede analizar en tres fases:

1. **2021-2022: La etapa de solvencia.** Durante este periodo, las OAEs lograron acompañar su crecimiento de actividad con la captación de fondos. Por cada euro gastado, ingresaban aproximadamente 1,09€, generando un excedente operativo (~45.000€ anuales) que permitía reinvertir en mejoras metodológicas y fortalecimiento de equipos.
2. **2023: El punto de quiebre.** El año 2023 marca el cambio de tendencia con una apuesta por escalar. El sector realizó un esfuerzo por escalar sus capacidades, aumentando el gasto promedio un **28%** (saltando de 508k€ a 651k€). Sin embargo, esta apuesta por crecer no fue correspondida por los ingresos, que crecieron a un ritmo mucho menor. Como resultado, el sector entró en números rojos por primera vez (-14.086€), rompiendo su equilibrio financiero.
3. **2024: La corrección fallida.** Ante el déficit de 2023, las organizaciones reaccionaron en 2024 aplicando una política de contención: recortaron sus estructuras y gastos operativos en casi un 6% (bajando a 612k€). Sin embargo, la medida fue insuficiente, ya que la caída de ingresos fue aún más severa (-8,9%, descendiendo a 580k€). No obstante, la muestra permite observar que los ingresos generados siguen siendo superiores a aquellos de 2022, aunque insuficientes ante un gasto también superior.

El resultado final es que **el déficit no solo ha permanecido como la realidad de las OAEs, sino que se ha duplicado** en el último año, pasando de -14.086€ a -32.072€ por entidad. Esto confirma que las OAEs privadas han dejado de ser autosostenibles con sus operaciones actuales y están **subvencionando la actividad emprendedora nacional con sus propias reservas**.

El sector ha transitado de ser una industria que generaba recursos para reinvertir (2022) a una que consume su propio patrimonio para sobrevivir (2024). Sin una inyección de financiación basal que cubra los costes estructurales, este deterioro financiero obligará a corto plazo al cierre de programas o a la precarización extrema de los servicios de apoyo (como se ha visto con la desaparición y transformación de OAEs entre 2022 y 2025).

### 3.3.2 La fractura por antigüedad: Un sector a dos velocidades

Un análisis más profundo revela que los promedios generales esconden un abismo financiero determinado por la madurez de la organización. Al cruzar los datos de presupuesto ejecutado frente a los ingresos generados en 2024, emergen cuatro realidades operativas muy distintas:

- **OAEs Históricas:** Aunque manejan volúmenes significativos (mediana de gasto de **506.504€**), sufren una gran brecha estructural: sus ingresos medianos en el área de emprendimiento se quedan en **363.343€**. Esto indica que estas grandes instituciones están subvencionando su actividad de apoyo con un déficit operativo cercano al 28%, dependiendo de reservas o fondos de otras áreas para cubrir la diferencia.
- **OAEs Consolidadas:** Presentan la mayor estabilidad financiera del ecosistema. Tienen la **mediana presupuestaria más alta del sector (612.500€)** y, lo que es más importante, logran equilibrar esta inversión con una capacidad de generación de ingresos idéntica. Son las únicas que demuestran un modelo de sostenibilidad robusto y escalado.
- **OAEs Continuas:** Muestran un salto de escala dramático respecto a las anteriores. Su presupuesto mediano desciende a **171.653€** (casi cuatro veces menos que las Consolidadas). Sin embargo, son sorprendentemente eficientes: reportan unos ingresos medianos superiores a sus gastos (**241.956€**), lo que sugiere que han encontrado nichos de rentabilidad o modelos de bajo coste muy ajustados, aunque operan con una "espalda financiera" mucho más estrecha.
- **OAEs Recientes:** Cierran la tabla reflejando la fragilidad del arranque. Operan con presupuestos de subsistencia (mediana de **75.000€**) y, según los datos de 2024, reportan **0€ de ingresos medianos** específicos por emprendimiento. Esto confirma que las nuevas entidades nacen con una dependencia total de la inyección de capital inicial o subvenciones, sin capacidad de monetización a corto plazo.

Este contraste dramático confirma que, mientras un puñado de entidades históricas y consolidadas manejan estructuras robustas, existe una larga cola de organizaciones cuya realidad es la supervivencia diaria.

Tipo de OAE por edad	Mediana de presupuesto en áreas de emprendimiento (2023)	Mediana de presupuesto en áreas de emprendimiento (2024)	Mediana de ingresos en áreas de emprendimiento (2023)	Mediana de ingresos en áreas de emprendimiento (2024)
<b>Consolidada</b>	495.000,00€	612.500,00€	495.000,00€	612.500,00€
<b>Continua</b>	140.150,00€	171.653,00€	200.500,00€	241.956,00€
<b>Histórica</b>	513.276,50€	506.504,50€	382.038,00€	363.343,50€
<b>Reciente</b>	70.000,00€	75.000,00€	0€	0€
<b>Mediana global</b>	390.000,00€	413.009,00€	385.000,00€	315.000,00€

Tabla 3.4. Mediana de gastos e ingresos por tipo de OAE por edad (2023-2024).

Tipo de OAE por edad	Presupuesto medio en áreas de emprendimiento (2023)	Presupuesto medio en áreas de emprendimiento (2024)	Ingresos promedio en áreas de emprendimiento 2023	Ingresos promedio en áreas de emprendimiento 2024
Histórica	636.592,17€	621.001,50€	418.179,33€	397.281,17€
Consolidada	700.583,33€	666.583,33€	926.333,33€	772.666,67€
Continua	113.433,33€	137.768,67€	150.333,33€	181.304,00€
Reciente	70.000,00€	75.000,00€	N/D	N/D
Promedio	527.084,56€	513.363,44€	532.379,75€	472.724,94€

Tabla 3.5. Media de gastos e ingresos por tipo de OAE por edad (2023-2024).

Este fenómeno impacta también a las fases del emprendimiento: Al filtrar las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento por la fase principal que atienden, lo que nos permite un cruce inferido con las variaciones presupuestarias que han experimentado entre 2023 y 2024, podemos ver que las entidades dedicadas a escalado han reducido su presupuesto en un 13,7% y sus ingresos se redujeron en un 25,3%; también las entidades dedicadas -principalmente- a incubación redujeron sus presupuestos en un 14,9%, presentando una disminución de ingresos -igualmente-, no obstante menor a las de las OAEs especializadas en escalamiento (5,8%) y menor, también, al recorte que hicieron de gastos, por lo que presentan un escenario menos negativo.

Una tendencia que se puede observar dentro de estas variaciones presupuestarias es que las entidades que aumentaron sus presupuestos, tanto aquellas centradas en aceleración como en ideación, lograron también aumentar sus ingresos; no obstante, sería erróneo interpretar que esto es del todo positivo, ya que -pese a que ambas aumentan- el incremento de gastos es mayor al aumento de ingresos en ambos casos, con diferencias de 0,68% en favor de los gastos para la aceleración, y de 1,04% en el caso de la ideación.

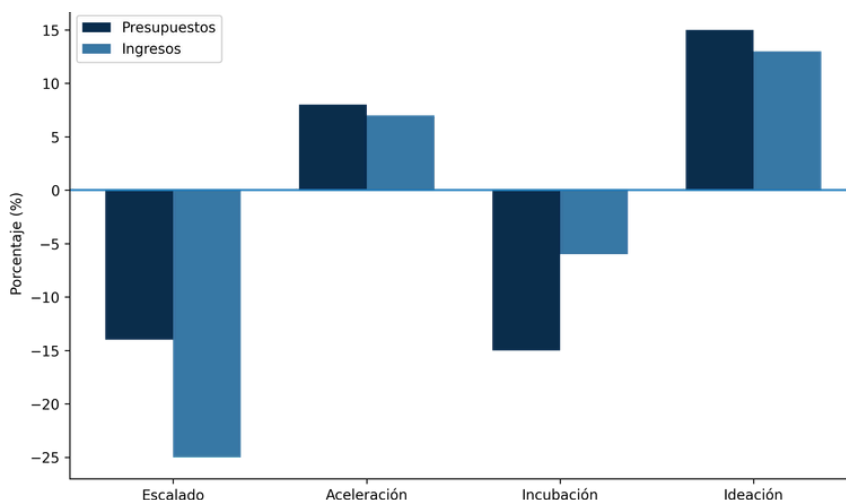


Tabla 3.11. Diferencia en gastos e ingresos entre 2023 y 2024 por principal fase atendida



## Alto retorno social sobre estructuras desiguales y precarias

El análisis financiero arroja una conclusión contundente: el sector es eficiente, pero extremadamente desigual, sobre todo para las entidades de reciente (o muy reciente) creación. En general, el ecosistema opera bajo tensión.

Las Históricas asumen pérdidas para mantener su misión, actuando como el "colchón social" del sistema. Por su parte, las Continuas y Recientes evidencian la barrera de entrada al sector: existe una larga cola de organizaciones que deben sobrevivir con presupuestos inferiores a los 175.000€ anuales –y en el caso de las recién llegadas, con apenas 75.000€–. Las entidades Consolidadas son las que presentan un mayor volumen que empata con cierto grado de estabilidad.

Esta precariedad en la base de la pirámide, sumada a la incapacidad de las entidades más jóvenes para generar ingresos propios inmediatos, convierte a una parte significativa del sector en actores vulnerables. El sistema entrega un valor público inmenso, pero este modelo de "sostenibilidad a dos velocidades" impide a las organizaciones más pequeñas y nuevas invertir en I+D interna, digitalización o atracción de talento, generando techos de cristal que limitan su evolución a largo plazo.

### 3.4. Capacidad de alcance y eficiencia operativa

Más allá de su estructura interna, la verdadera medida de una Organización de Apoyo al Emprendimiento es su capacidad de impacto en el tejido productivo. Los datos agregados de 2024 revelan un sector con una capilaridad y una eficiencia de recursos muy superior a la que sugeriría su tamaño financiero.

#### 3.4.1 Volumen histórico y actividad reciente

Desde su creación, las OAEs participantes en esta serie de informes han apoyado a un total acumulado superior a los 70.000 emprendimientos, una cifra que dimensiona el peso histórico del sector privado en la creación de empresas en España.

Centrando el foco en el último ejercicio cerrado (2024), estas organizaciones apoyaron activamente a 8.691 emprendimientos en un solo año. Esta actividad se tradujo en la generación directa de 14.831 empleos, reportados por 21 entidades que introdujeron enteros sus datos de empleo, (y de las cuales se obtuvieron 4.346

de los emprendimientos de 2024) dando como total un ratio de generación es de 3,4 puestos por proyecto apoyado (sin contar el puesto de la persona emprendedora, considerando equipos unipersonales).

### 3.4.2 Ratios de eficiencia: El coste del impacto

Al cruzar los datos de presupuesto ejecutado en áreas de emprendimiento (12,2 M€) con los resultados obtenidos, emergen unos indicadores de eficiencia excepcionales:

- **Coste por Emprendedor Apoyado:** El sistema invierte una media de **1.409,18€** por cada proyecto que recibe apoyo.
- **Coste por Empleo Generado:** La inversión necesaria para generar un puesto de trabajo asalariado a través del ecosistema OAE es de tan solo **825,78€**.

Además, si ampliamos la visión al impacto laboral total —sumando tanto a los emprendedores (autoempleo activado) como a los empleados que estos contratan<sup>7</sup>— el indicador de "**Coste por Puesto**" desciende a **520,67€**. Estas cifras demuestran que las OAEs privadas actúan como multiplicadores de recursos muy eficaces. Con una inversión unitaria mínima (muy inferior al coste de la mayoría de cursos de formación o subsidios de desempleo), logran activar actividad económica real y puestos de trabajo efectivos. Esto valida la tesis de que el apoyo al emprendimiento es una de las políticas activas de empleo más rentables disponibles para la administración.

Indicador Clave (2024)	Cifra
<b>Inversión Total Ejecutada</b>	12.247.183,63€
<b>Emprendedores Apoyados</b>	8.691
<b>Empleos Generados (excluyendo a persona que lidera el proyecto)</b>	14.831
<b>Puestos totales (considerando una persona líder de proyecto + empleos generados)</b>	8.691 + 14.831 = 23.522
<b>Coste por Emprendedor</b>	1.409,18€
<b>Coste por Empleo</b>	825,78€
<b>Coste por puesto</b>	520,67€

Tabla 3.6. Ratios de eficiencia en materia de emprendimientos y empleos generados a través de las OAEs.

<sup>7</sup> Inferido, del ratio de 3,4 empleos creados por proyecto, por lo que el total de puestos creados sería de 38.240.

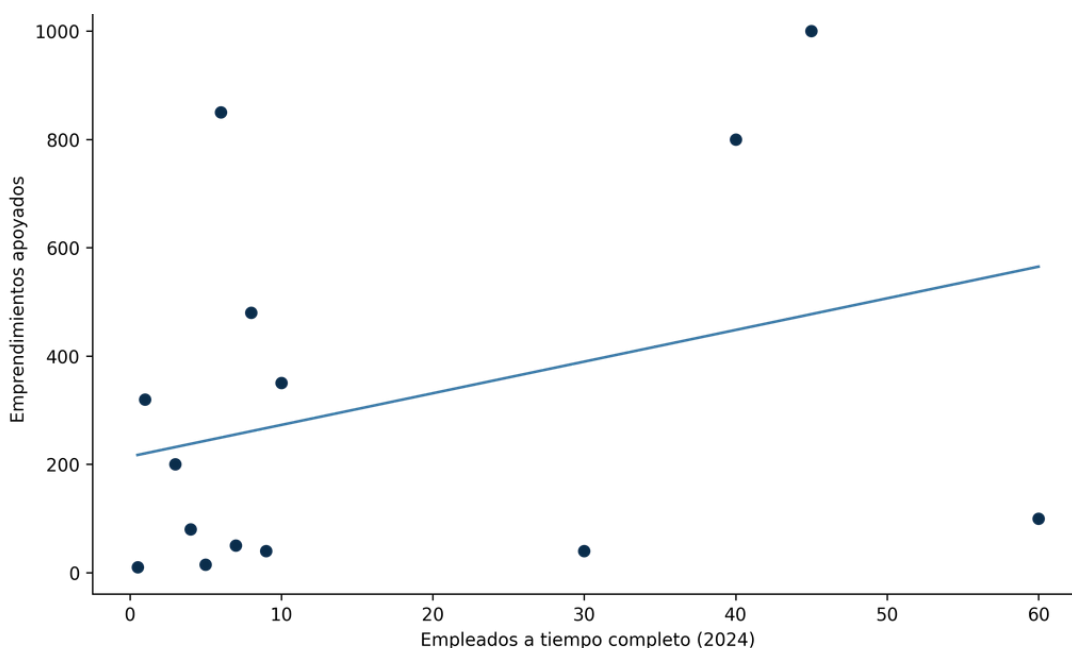


Tabla 3.12. Análisis de correlación entre emprendimientos apoyados y empleados para apoyo al emprendimiento (2024)

El análisis de correlación ( $R^2 \approx 0.13$ ) entre el número de empleados a tiempo completo y el volumen de proyectos apoyados revela una desconexión estructural en el ecosistema. **Tener más personal no se traduce linealmente en apoyar a más emprendedores.**

**Este fenómeno se explica por la convivencia de dos modelos organizativos radicalmente opuestos:**

1. La "Eficiencia Ágil" (Modelos escalables): Los datos muestran entidades con equipos muy reducidos (ej. 8 empleados) capaces de gestionar volúmenes masivos de proyectos (ej. 485 emprendimientos).
2. El "Nicho Institucional" (Modelos intensivos): En el extremo opuesto, aparecen grandes instituciones (ej. 60 empleados) que apoyan a un número muy reducido de proyectos (ej. 98). Esto identifica a las entidades donde el modelo de apoyo es extremadamente personalizado y costoso (con financiación directa o mentoría intensiva).

### 3.5. Tablero de evidencias estructurales

A modo de síntesis del bloque, se presenta el siguiente tablero de indicadores críticos que definen el estado de las OAEs privadas cerrado el ejercicio 2024. Estos datos no describen a los emprendedores (objeto de capítulos posteriores), sino la salud y características de las propias organizaciones de apoyo.

<b>Indicador Crítico</b>	<b>Dato 2024</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Tamaño medio de equipo</b>	<b>14 personas</b>	Estructuras profesionales pero pequeñas, típicas de pequeña empresa.
<b>Presupuesto mediano (área emprendimiento)</b>	<b>413.009,00€</b>	La "OAE típica" opera con recursos limitados.
<b>Dependencia de Subvenciones</b>	<b>58%</b>	Más de la mitad del sector depende de ayudas públicas recurrentes y por proyecto, sin capacidad de trabajar orientada a objetivos.
<b>Uso de Voluntariado</b>	<b>57%</b>	Más de la mitad de las OAEs necesita recursos no remunerados para operar.
<b>Coste por Emprendedor</b>	<b>1.409,18€</b>	Alta eficiencia en el uso de recursos (inversión por proyecto apoyado).
<b>Coste por Empleo Generado</b>	<b>825,78€</b>	Retorno social de la inversión extremadamente positivo.
<b>Coste por Puesto (Emprendedor + Empleo)</b>	<b>520,67€</b>	Inversión necesaria para asegurar una posición laboral activa.
<b>Ratio [emprendimientos : empleado] 2022</b>	<b>22</b>	Emprendimientos por personas empleadas para apoyo al emprendimiento por OAE
<b>Ratio [emprendimientos : empleado] 2024**</b>	<b>31</b>	Emprendimientos por personas empleadas para apoyo al emprendimiento por OAE

\*\*Incremento del 41%



### ¿Qué pasaría con el sector del emprendimiento si las OAEs no son sostenidas?

La posible desaparición o debilitamiento de las OAEs no es un problema sectorial, sino un riesgo sistémico para el ecosistema emprendedor en su conjunto, y, por tanto, para la economía. Las entidades subrayan que las OAEs cubren funciones que no están siendo asumidas por los servicios públicos, especialmente en materia de acompañamiento personalizado, activación de vocaciones emprendedoras y acceso a financiación inclusiva en fases tempranas.

*“Las organizaciones que apoyamos el emprendimiento cubrimos unos servicios básicos que no se prestan desde los servicios públicos, no solo el acompañamiento personalizado y la formación, si no la motivación y sensibilización hacia el emprendimiento, que es necesario, si no también facilitar el acceso a otras alternativas de financiación inclusivas como los microcréditos”*

#### **-Una OAE encuestada**

Existe un consenso amplio en torno a su papel como infraestructura esencial pero poco visibilizada, responsable de generar la cantera emprendedora, asegurar capilaridad territorial y facilitar la inclusión de perfiles que no encajan en modelos de alto crecimiento. Sin este trabajo previo, el sistema pierde capacidad para alimentar proyectos viables y se reduce su diversidad, concentrándose en menos actores, sectores y territorios.

*“El mensaje sería claro: sin OAEs no hay capilaridad real del ecosistema emprendedor. Si desaparecen, el sistema se vuelve más centralizado, más urbano y menos accesible, especialmente en territorios como Castilla-La Mancha. Y el riesgo no es solo sectorial: es territorial y social. Menos OAEs significa menos emprendimiento de base, menos oportunidades y más desigualdad en el acceso a crear empresa.”*

#### **-Alejandro Martínez, Aprofem**

Además, se advierte de un efecto retardado: el impacto de no actuar ahora no será inmediato, pero sí estructural. La falta de apoyo a las OAEs puede traducirse en un ecosistema con menos emprendedores, menor tasa de supervivencia empresarial y una caída en la generación de empleo, afectando especialmente al tejido de pymes y autónomos que constituye la base de la economía.

*“Hay que cuidar y fortalecer el ecosistema de OAEs, con toda la diversidad de entidades. Son los agentes fundamentales en la motivación, sensibilización y acompañamiento para los emprendedores. Y hay que apostar por la capilaridad y la innovación. Un cambio sistémico que ponga en valor el emprendimiento y rompa con las barreras para emprender.”*

#### **-Asociación Arrabal AID**

"Las OAEs son la infraestructura invisible que sostiene el ecosistema emprendedor: (...) Si desaparecen o se debilitan, el sistema se queda sin pipeline y el emprendimiento se concentrará aún más en pocos actores, sectores y territorios.

El riesgo es claro: estamos priorizando capital y volumen sin asegurar quién genera y prepara a los emprendedores. Si no se actúa ahora para fortalecer a las OAEs, el impacto a medio plazo será un ecosistema más pequeño, menos diverso y menos útil para el país."

#### **-Pablo Santaefemia, Bridge for Billions**

*“Sin OAEs se pierde el apoyo al 96% del tejido empresarial y una herramienta clave para el impulso de un país con actitud emprendedora.”*

#### **-Luis García Deber, Fundación Ronsel**

*“Sin OAEs os quedaremos sin buena parte de los emprendedores de futuro. (...) si ya andamos escasos de personas y proyectos emprendedores, sin las OAEs nos quedaremos sin buena parte de ellos, además especialmente aquellos que no encajan en el perfil "startup de alto crecimiento", que tan necesarios son para cohesionar a nivel social y territorial.*

#### **-OAE encuestada**

*Que las OAEs son las entidades que están al pie del cañón de verdad. Las ADRs y las ONGs en territorio tienen una labor fundamental a la hora de apoyar el emprendimiento, y siguen dependiendo, año tras año, de convocatorias autonómicas, nacionales y europeas, que, en algunos casos, se renuevan y en otros no, para apoyar a que más personas puedan crear sus propios medios de vida a través del emprendimiento. ¿Realmente queremos que el año que viene en vez de 69, sigan bajando hasta 50 y que sean las consultoras generalistas que, desde Madrid, Barcelona o Málaga, atiendan a una persona que va a montar su tienda de ropa sostenible en un pueblo de Cádiz, o una pescadería en un barrio de la ciudad de Jaén?*

#### **-Youth Business Spain**

En el sitio web de una entidad participante en el Estudio Situacional de las OAEs realizado por EmprendES en 2023, Demium (ahora *mission*) declara que ha cerrado sus incubadoras y ha modificado su modelo para enfocarse en su modelo de *Venture Capital*, exclusivamente.

Otra OAE, que también declaró la necesidad de cesar sus actividades de apoyo al emprendimiento, declaró ante EmprendES que el programa lanzado desde la entidad “se vinculó al equipo de una legislatura” por lo que una vez hubo un cambio de equipo en la Diputación tuvieron que dejar de dar apoyo a emprendedores fuera de “intervenciones puntuales y colaboraciones en otros programas relacionados con el emprendimiento”

Estas entidades siguen activas y buscando reestablecer sus líneas de apoyo al emprendimiento, pero la realidad política y financiera, donde la financiación se centra en un solo proyecto que procede a ser discontinuado, trunca la capacidad operativa y de mejora de las OAEs, mientras abandona también el impulso sembrado con la inversión inicial.

## 4. Perfiles de Emprendedores Apoyados

Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) privadas en España atienden a una realidad plural que desborda el estereotipo del ecosistema *tech*. Los datos muestran que las OAEs actúan como un gran contenedor de diversidad, acogiendo desde el talento sénior hasta perfiles de alta vulnerabilidad económica, y funcionando como un verdadero ascensor social para colectivos infrarrepresentados.

### 4.1. Perfil sociodemográfico

El análisis agregado de los datos reportados por las OAEs dibuja un perfil demográfico maduro y con alta cualificación formativa.

En cuanto a la **edad**, el grupo dominante dentro de los emprendimientos apoyados se sitúa en la franja de **36 a 45 años (35%)**, seguido muy de cerca por el de **26 a 35 años (34%)**. Los perfiles más jóvenes (16-25 años) representan el 17%, mientras que el talento sénior (>45 años) supone el 14% (Figura 4.1).

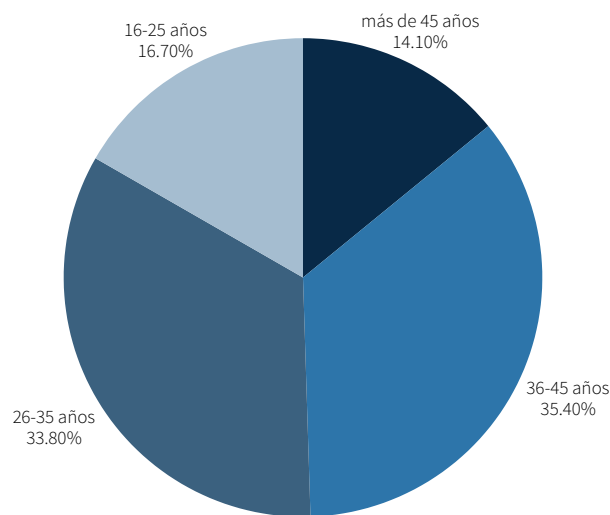


Figura 4.1 Distribución de emprendimientos aprobados por edad de la persona líder de proyecto

Respecto al nivel educativo, existe una marcada sobrecualificación en los beneficiarios. Más del 70% de los emprendedores cuenta con educación superior: un 52% posee título universitario y un 19,4% tiene estudios de posgrado o doctorado. En contraste, los perfiles con educación primaria o secundaria representan apenas el 10,8% del total (Figura 4.2).

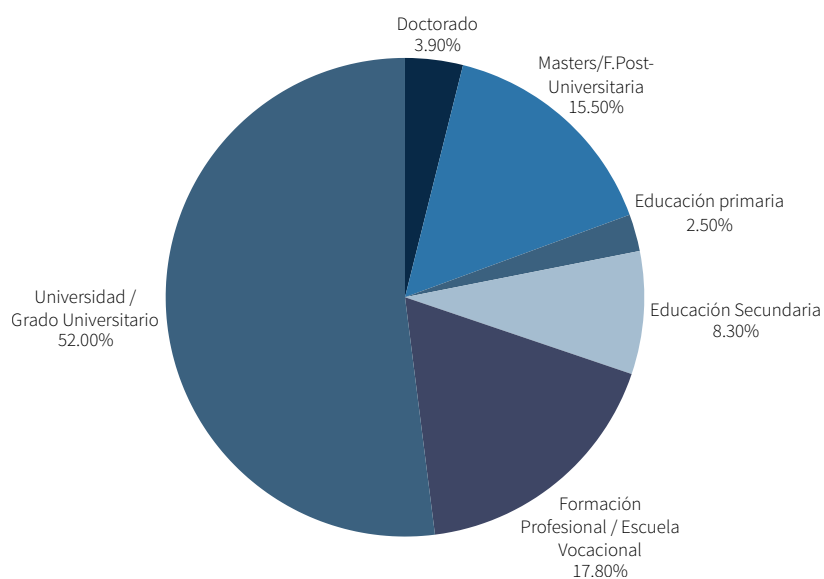


Figura 4.2 Nivel de estudios de la persona titular de los emprendimientos apoyados por OAEs

Este perfil de emprendedor altamente cualificado pero descapitalizado refleja la brecha detectada por el **CISE (2024)**: España posee un recurso empresarial de alta calidad formativa cuya productividad se ve limitada por factores institucionales y falta de capital interno de crecimiento.

## En profundidad

Talento cualificado y madurez profesional como norma del ecosistema



Los datos evidencian que el usuario tipo de las OAEs no es un estudiante recién graduado, sino un profesional en la mitad de su carrera con un alto nivel formativo. Esta realidad rompe con la narrativa del emprendimiento como una fase de aprendizaje temprano y lo posiciona como una opción de carrera madura, que no obstante alerta también de una falta de acceso a ciertos perfiles.

Esto se corresponde con la realidad del estudio situacional *Emprendimiento Joven en España* (Youth Business Spain & GEM, 2025) donde queda demostrado que tan solo el 32,5% de la población joven española percibe oportunidades para emprender en los próximos seis meses, complementario a la disminución en la percepción de facilidad para iniciar un negocio, de 31,5% en 2022 a 29,5% en 2024.

Para las Administraciones Públicas, esta radiografía sociodemográfica exige diseñar políticas que democratizen el acceso al emprendimiento y reviertan el pesimismo estructural de las nuevas generaciones. Es fundamental implementar programas de fomento de la cultura emprendedora desde etapas educativas más tempranas, así como establecer incentivos fiscales, líneas de avales y mecanismos de reducción burocrática específicos para menores de 30 años y colectivos con menor educación formal. Mitigar estas barreras de entrada institucionales es un paso crítico para que el talento joven e intermedio vuelva a percibir la creación de empresas como una vía de desarrollo profesional viable y accesible, y no como un privilegio reservado a perfiles ya consolidados.

Por su parte, las OAEs deben asumir el reto de diversificar sus canales de captación y flexibilizar sus metodologías para no operar como ecosistemas cerrados, accesibles únicamente para el talento sobrecualificado. Esto implica diseñar programas de acompañamiento con formatos más inclusivos, reducir los requisitos de entrada basados exclusivamente en hitos académicos y forjar alianzas estratégicas con centros de Formación Profesional, institutos y entidades de intervención social juvenil. Ampliar

su alcance hacia demografías menos representadas enriquecerá la innovación del ecosistema y reforzará el papel de las OAEs como verdaderos igualadores de oportunidades en el tejido productivo.

## 4.2. Condición socioeconómica: ingresos, vulnerabilidad, recursos de arranque

La situación económica de partida de los emprendedores atendidos evidencia una dualidad crítica: si bien el nivel educativo es alto (como se vio en el apartado anterior), la capacidad financiera inicial es extremadamente limitada.

La gran mayoría de los emprendedores provienen de la **Clase Media (45,5%)** y **Clase Media-Baja (29,3%)**. Solo un 2,6% es identificado como la clase alta, mientras que la clase baja duplica esa cifra (5,7%). Esta realidad se traduce en una fuerte restricción de capital en el momento de la fundación: casi la mitad de los emprendedores (**47,5%**) inicia su proyecto con **menos de 3.000€** o directamente sin recursos propios ni de terceros. Solo un 14% de los proyectos arranca con más de 50.000€ (Figuras 4.3 y 4.4).

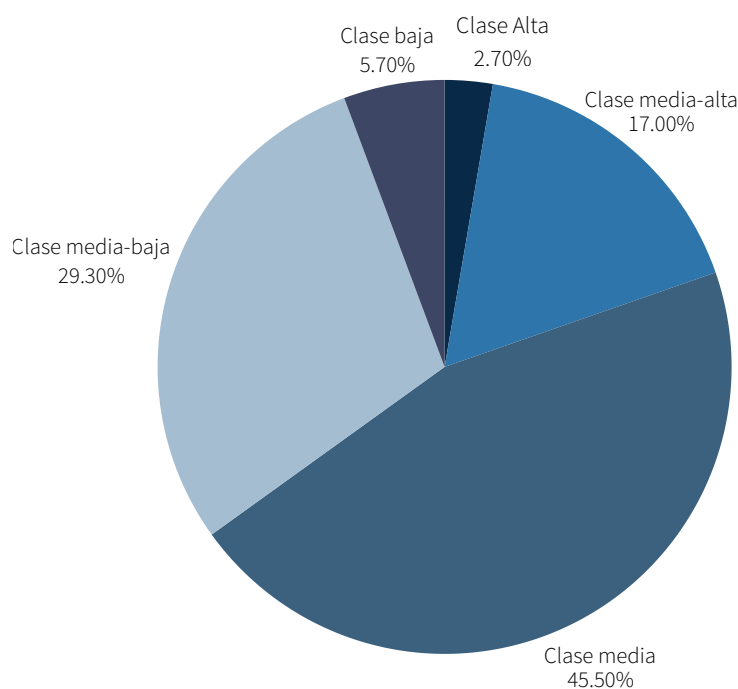


Figura 4.3 Nivel económico de las personas apoyadas por OAEs



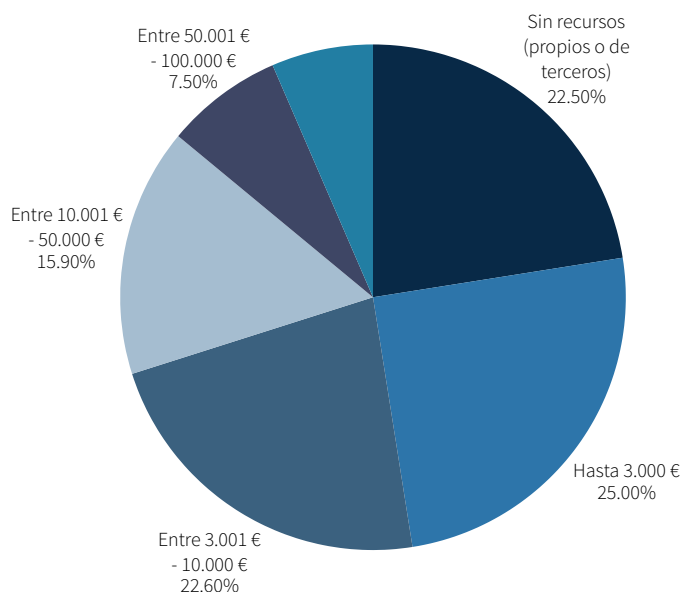


Figura 4.4 Capital de arranque entre allegados de las personas apoyadas por la OAEs

Existe una desconexión estructural entre el potencial intelectual de los emprendedores y sus recursos financieros. El hecho de que casi la mitad de los proyectos comience con un capital simbólico o nulo indica que las OAEs privadas están actuando como el primer "inversor" en recursos y confianza para una amplia capa de la población que carece de patrimonio o redes de seguridad familiar.

## En profundidad



### Democratización del acceso ante la barrera del capital inicial

Para las OAEs, el reto pasa por seguir adaptando sus programas a esta realidad de escasez de recursos, pero sin tener que asumir una carga financiera que no les corresponde. Al no dar por sentada la capacidad de autofinanciación, las OAEs facilitan enormemente el día a día del fundador sin asfixiar sus propios recursos.

Para los Financiadores y la Administración Pública, los datos subrayan la urgencia de inyectar liquidez en el "valle de la muerte" de la fase pre-semilla. Es esencial mantener y agilizar líneas de ayudas a fondo perdido o microcréditos que actúen como puente hasta las primeras ventas o rondas de inversión. Sin estos mecanismos institucionales para compensar la falta de ahorro previo, el ecosistema corre el riesgo de elitizarse, desperdiciando el talento altamente cualificado de las clases medias y medias-bajas por una simple falta de patrimonio familiar.

### 4.3. Inclusión y diversidad: género, discapacidad, juventud y entorno rural

Las OAEs privadas en España actúan como un motor clave de inclusión, atendiendo a colectivos que tradicionalmente enfrentan barreras de acceso al mercado laboral o financiero, logrando cifras de diversidad superiores a las del tejido empresarial convencional.

Para hacer efectiva esta diversidad, muchas OAEs han tenido que expandir sus funciones más allá de lo empresarial, cubriendo vacíos del estado del bienestar que actúan como barreras de entrada al emprendimiento. El análisis de recursos identifica programas que integran explícitamente **ayudas sociales directas** –como rentas de subsistencia, soluciones habitacionales o asesoría legal en extranjería– dentro del paquete de incubación. Esta capa de 'apoyo social oculto' es vital para que perfiles vulnerables (migrantes, desempleados de larga duración) puedan sostenerse durante las fases iniciales del proyecto, democratizando el acceso a la creación de empresas.

En materia de paridad de género, el ecosistema de las OAEs ha demostrado ser un agente de cambio acelerado. En 2021, el porcentaje de emprendimientos liderados por mujeres que completaron programas era del **52,1%**. Para 2024, esta cifra se ha elevado significativamente hasta alcanzar un **64,8%**, lo que supone un **incremento del 24,4% en la representación de mujeres** dentro de los proyectos graduados en solo tres años.

En cuanto a **origen y migraciones**, se observa una presencia significativa de emprendedores migrantes (cerca del **30%** en total), destacando especialmente el talento procedente de Latinoamérica (14,4%). Finalmente, aunque el 91,3% de los beneficiarios no reporta discapacidad, un **8,7%** tiene algún grado reconocido, lo que evidencia la existencia de canales específicos de apoyo para este colectivo (Figuras 4.5 y 4.6).

También, aunque sea minoritariamente, se atienden a personas con otros factores de vulnerabilidad como personas LGBTQ+, personas con adicciones o problemas de salud mental graves, personas privadas de libertad (o exprivadas de libertad), entre otros y que suman alrededor del 10% de los emprendimientos apoyados.

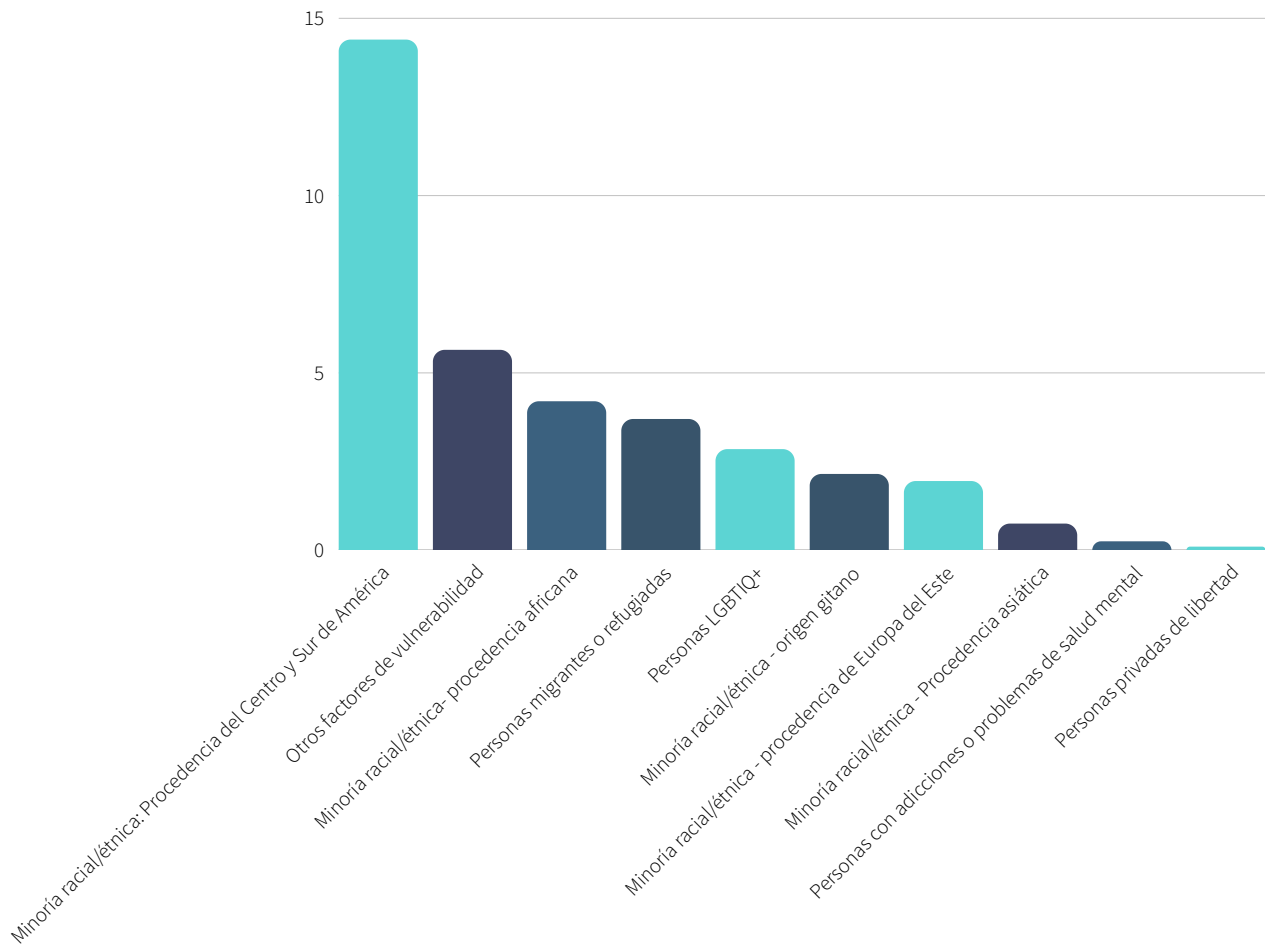


Figura 4.5 Otros factores de vulnerabilidad identificados entre las personas apoyadas por OAEs (%)

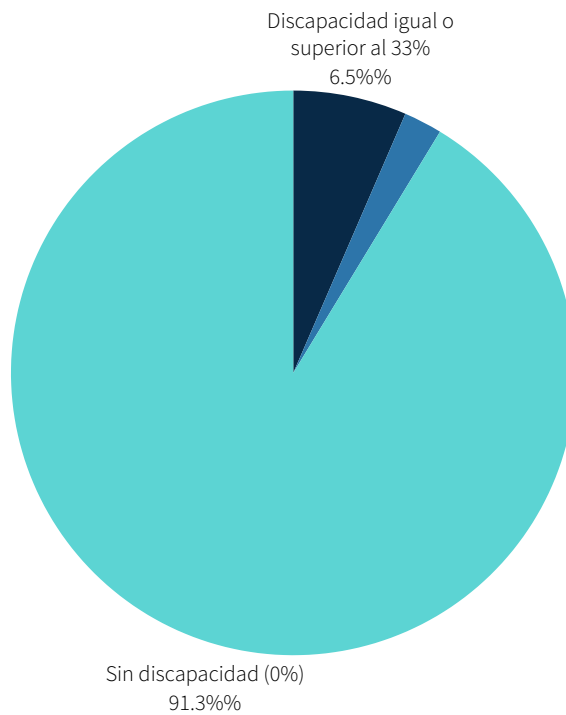


Figura 4.6 Persona con discapacidad (y grado) apoyadas por OAEs (%)



## Las OAEs como catalizadores efectivos de diversidad e integración

Los resultados demuestran que las OAEs son entornos más permeables y meritocráticos que el mercado corporativo o financiero tradicional. Al alcanzar la paridad de género y acoger a un porcentaje significativo de talento migrante, estas organizaciones validan su rol como herramientas de cohesión social, capaces de reducir los sesgos de entrada al mundo empresarial.

Para las **OAEs**, el reto reside en mantener esta inclusividad asegurando que no solo se refleje en la admisión, sino en el éxito posterior (financiación, supervivencia y escalado), donde las brechas de diversidad suelen reaparecer.

Para las **Instituciones y Administraciones Públicas**, estos indicadores confirman que canalizar recursos a través de OAEs es una estrategia eficiente para fomentar la integración sociolaboral de colectivos vulnerables y migrantes, transformando la diversidad demográfica en tejido productivo innovador.



## 4.4. Resultados y facturación tras la intervención.

El impacto de los programas se mide en la supervivencia y la capacidad de generar ingresos y atraer recursos al año de finalizar la intervención. El volumen de emprendimientos que completan con éxito los programas de apoyo demuestra una tasa elevada, superando el 75% de los casos donde los emprendimientos participantes de programas en OAEs se gradúan. Estos buenos resultados en la "producción" no ha venido acompañado de un incremento en los presupuestos de las OAEs, lo que refuerza la tesis de una **eficiencia operativa extrema** pero financieramente estresada.

La **tasa de supervivencia** es, también, notablemente alta: un **67,9%** de los graduados siguen activos un año después de finalizar el programa. En términos de **facturación**, el despegue es gradual: un año después, el grueso de los proyectos (**56%**) factura entre 15.000€ y 100.000€, consolidándose en un tramo de validación o autoempleo sostenible, mientras que sólo un 4,6% supera los 250.000€. Por último, aproximadamente uno de cada tres graduados (**32,8%**) logra captar **financiación externa** tras su paso por la OAE.

La calidad del apoyo al emprendimiento es un elemento clave en las garantías que otorga el reforzar a este sector y las entidades que lo conforman, también caracterizadas por un nivel de satisfacción alto, de 91 puntos de 100, en una escala de equivalencias estandarizada que se lanzó para esta encuesta (6,4/7) (Tabla 4.1). Las OAEs demuestran eficiencia en su acción, aunque es también importante armarlas para permitir que sigan midiendo dicho impacto, que -de media- se suele trazar hasta 1.1 años tras el final del programa.

Graduación de participantes	Graduados que generan ingresos	Graduados activos después de un año	Graduados que captan financiación	Graduados que crean empleo más allá de su puesto	Nivel de satisfacción de participantes (1-7) <sup>8</sup>
75,3%	50,2%	67,9%	32,8%	46,0%	6,4

Tabla 4.1. Indicadores de impacto y eficiencia de las OAEs en los emprendimientos graduados.

<sup>8</sup> Se homologó la satisfacción en una escala del 1 al 7 trazando equivalencias con el NPS (-100 a 100) y las encuestas de satisfacción en escala de likert /10 (1-10).

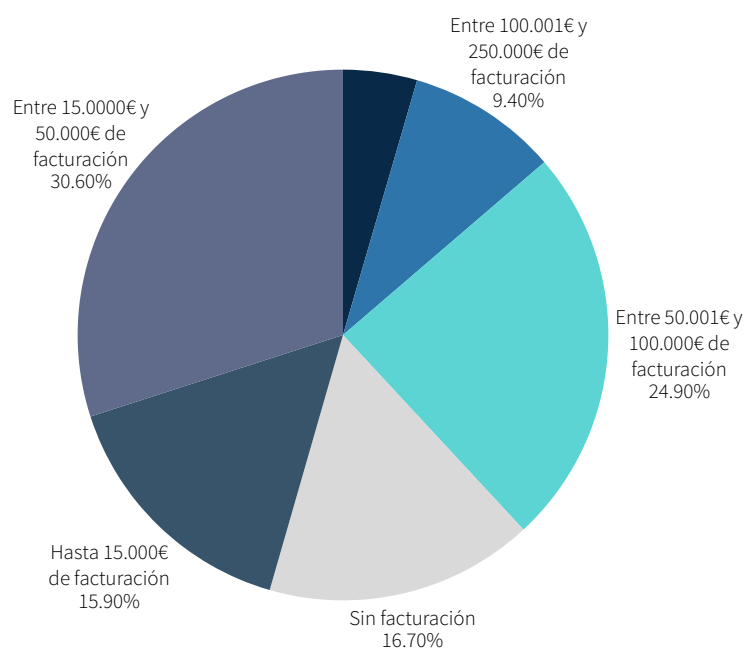


Figura 3.7 Facturación de los emprendimientos a un año de la intervención / programa de la OAE.

## En profundidad



La supervivencia como indicador clave de éxito frente a la facturación temprana

Los datos sugieren que el valor principal que aportan las OAEs en el corto plazo es la reducción del riesgo de mortalidad empresarial, más que el crecimiento exponencial inmediato. La alta tasa de supervivencia, combinada con facturaciones moderadas, indica que el ecosistema está generando un tejido de microempresas y PyMEs resilientes, **la base y mayoría de la economía nacional.**

Para las **OAEs**, esto invita a calibrar las expectativas y métricas de éxito: si bien la captación de inversión (lograda por el 33%) es un hito relevante, la sostenibilidad operativa del 68% de los proyectos es el verdadero indicador de impacto sistémico, junto a las altas tasas de graduación y capacidad de algunos emprendedores de generar puestos adicionales al suyo.

Para los **Decisores Públicos**, es fundamental reconocer que el retorno de la inversión en apoyo al emprendimiento no es inmediato en términos fiscales (grandes facturaciones), sino estructural (empresas que sobreviven). Las políticas de apoyo deben tener la paciencia de acompañar este crecimiento orgánico, valorando la supervivencia del tejido creado como un éxito en sí mismo, así como la base de la creación de empleos y empresas a nivel nacional.



## 5. Emprendimientos Apoyados

Este capítulo analiza la naturaleza de los proyectos que conforman la cartera de las OAEs privadas en España. Lejos de un monocultivo de startups digitales, los datos revelan un ecosistema híbrido donde conviven la alta tecnología con la modernización de la economía tradicional, todo esto en un marco de diversos sectores y emprendimientos ubicados a lo largo de todo el territorio nacional, con distintos ámbitos de actuación.

### 5.1. Tipología, Innovación y Nivel Tecnológico

El perfil de innovación de los proyectos apoyados se caracteriza por el pragmatismo y la conexión con la economía real. La mayoría de las iniciativas (62,1%) se sitúan en niveles de innovación incremental (34,6%) o evolutiva (27,5%), centradas en la mejora de productos o servicios ya existentes. La innovación disruptiva, aquella que crea nuevos mercados o rompe paradigmas, representa el 26,1% de la cartera. Este segmento de alta innovación coincide con la actividad de transferencia tecnológica, evidenciando el potencial latente de conectar los centros de investigación y universidades con la metodología ágil de las OAEs privadas para acelerar la llegada de la ciencia al mercado (Figura 5.1).

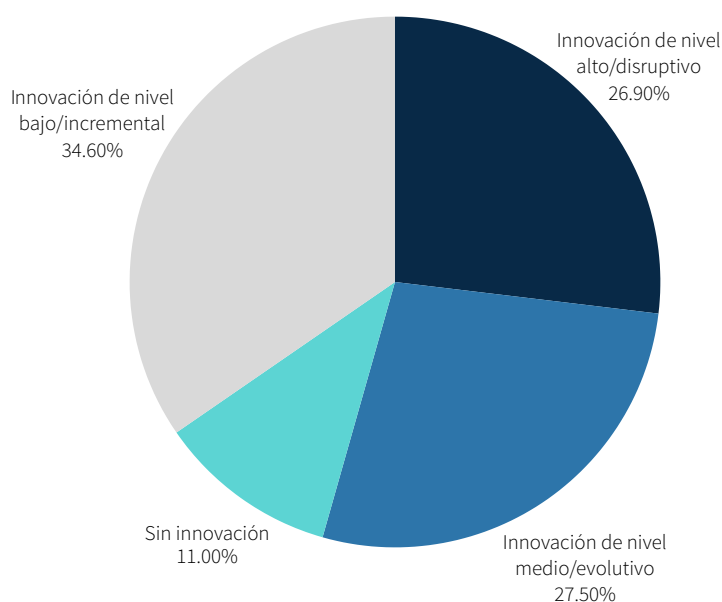


Figura 5.1. Nivel de innovación dentro de los emprendimientos apoyados (% promedio).

En términos tecnológicos, la distribución desafía el mito de la digitalización total. Si bien un 26,4% de los proyectos presenta un nivel tecnológico alto (I+D+i, automatización), el grueso del ecosistema (67,9%) se apoya en tecnologías de nivel medio o bajo (Figura 5.2).

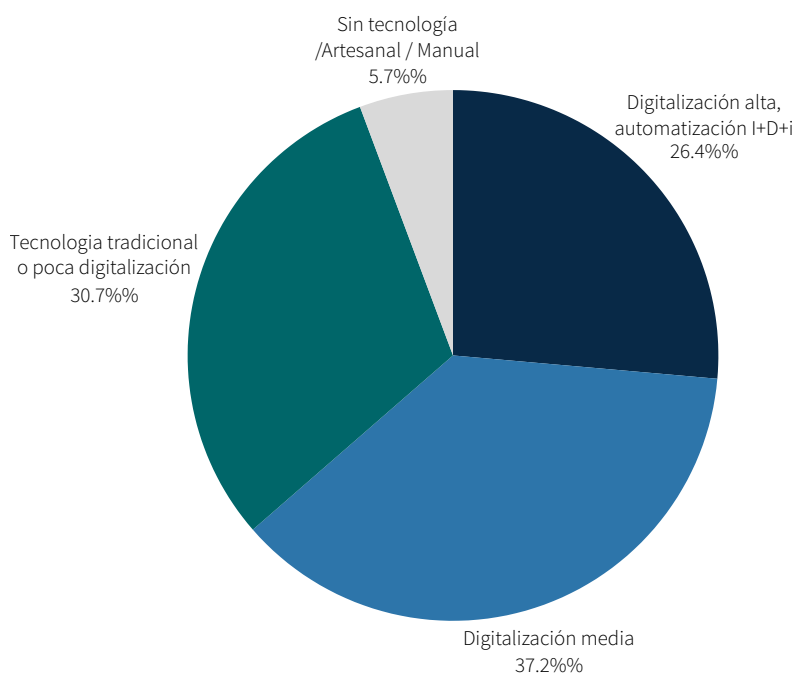


Figura 5.2 Nivel de tecnología y digitalización en los emprendimientos apoyados

Estos datos confirman que las OAEs españolas no sólo operan como incubadoras de deep tech, sino como agentes clave en la modernización del tejido productivo tradicional. Al inyectar capas de innovación incremental en sectores no tecnológicos, las OAEs están cumpliendo una función crítica de desarrollo económico regional, asegurando que la innovación no se quede aislada en nichos digitales, sino que permee hacia la agricultura, el comercio y los servicios de proximidad, haciendo un adecuado aprovechamiento de las capacidades innovadoras de distintos sectores de la sociedad.

## En profundidad



### El valor sistémico de la "innovación silenciosa"

A menudo, las métricas de éxito del ecosistema se obsesionan con la disrupción radical. Sin embargo, los datos demuestran que el gran volumen de actividad de las OAEs reside en la innovación incremental: hacer que una explotación agrícola sea más eficiente o que un comercio local se digitalice. Este tejido de "innovación silenciosa" es vital para la resiliencia económica. Mientras la disrupción genera grandes titulares, la innovación incremental que dominan las OAEs españolas genera estabilidad y empleo distribuido, actuando como un amortiguador ante crisis sectoriales (Flögel et al., 2025).



## 5.2. Niveles de crecimiento, escalabilidad y ámbito de actuación.

Al analizar la ambición de crecimiento de los proyectos, observamos que bajo la categoría general de "empresas emergentes" surgen dos ramas claramente diferenciadas, alineadas con la distinción académica entre SME<sup>9</sup> (Small and Medium Enterprises) e IDE (Innovation-Driven Enterprises) propuesta por Budden, Murray y Ukuku (2021).

**Rama 1:** PyMEs tradicionales (SME). El modelo predominante en el ecosistema es el crecimiento lineal (48,1%), propio de empresas de servicios o productivas donde los ingresos crecen en proporción a los recursos. Sumado al 24,5% de proyectos de autoempleo y sin escalabilidad, confirman que tres cuartas partes del ecosistema corresponden al perfil SME: empresas que buscan sostenibilidad, rentabilidad operativa y servir a mercados locales o regionales, sin la necesidad imperiosa de un *exit* millonario (Figura 5.3).

**Rama 2:** Empresas Impulsadas por la Innovación (IDE, por sus siglas en inglés). Por otro lado, el modelo de crecimiento exponencial, característico de las startups financiadas por capital riesgo, representa el 27,4% de los casos. Este segmento coincide con los proyectos de alta tecnología e innovación disruptiva vistos anteriormente, y corresponde al perfil IDE: empresas diseñadas para escalar globalmente de forma rápida.

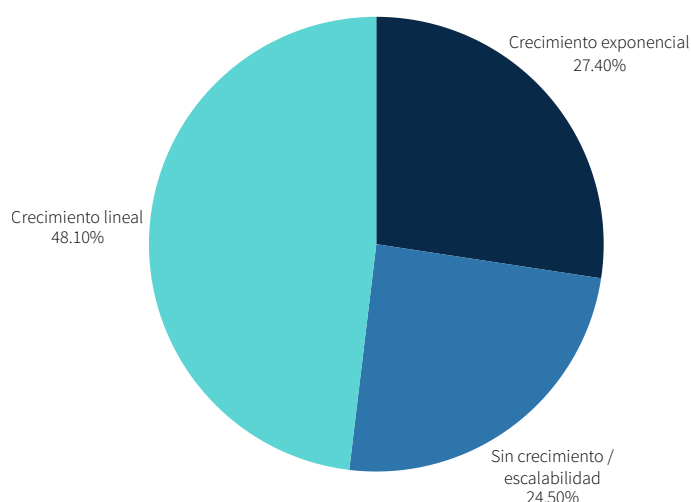


Figura 5.3 Grado de escalabilidad de los emprendimientos apoyados

El ecosistema de las OAEs español es un motor híbrido que debe gestionar dos velocidades simultáneamente. No es un fallo del sistema que solo el 27% sean startups escalables (IDE); es una característica estructural. El reto para las OAEs es que las metodologías de apoyo para unas (ej. blitzscaling) pueden ser ineficaces para las otras (PyMEs), exigiendo una segmentación programática muy fina para aportar valor a ambas ramas de empresas emergentes que las OAEs han demostrado ser capaces de introducir.

<sup>9</sup> El equivalente al término PyME.

Esta bifurcación entre PyMEs tradicionales (SME) y empresas de innovación (IDE) está respaldada también por el análisis del **CISE (2024)**, que urge a las políticas públicas a diferenciar el emprendimiento por necesidad del de oportunidad para no aplicar métricas de escalado a proyectos que buscan estabilidad local; los más usuales como es visible, y los que permiten soluciones en diversos sectores, crear un grueso poblacional empleable y buscar alternativas al mercado laboral existente.

En cuanto al ámbito de expansión de los emprendimientos apoyados, las OAEs privadas proyectan estos más allá de su entorno inmediato, actuando como lanzaderas territoriales. El ámbito de actuación principal de los proyectos es **Nacional (36,1%)**, seguido del ámbito **Regional (28,3%)**. El foco puramente Local representa el 24%, mientras que la vocación Internacional directa es minoritaria (11,6%) (Figura 5.4).

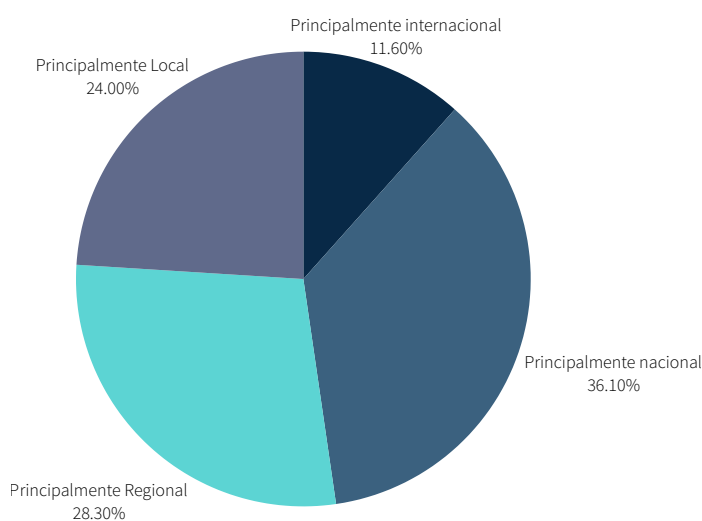


Figura 5.4 Ámbito de expansión y actuación de los emprendimientos

Las OAEs actúan como plataformas de despegue que rompen el techo de cristal local: toman proyectos nacidos en un entorno específico y les otorgan las capacidades para competir a nivel nacional. Sin embargo, la internacionalización sigue siendo una asignatura pendiente, posiblemente debido a que la mayoría de los proyectos (rama PyME/SME) encuentran su mercado natural dentro de las fronteras culturales y logísticas del país, e incluso al ya estar presentes en las regiones para las que están ideados.



Existe una percepción mayoritaria de desajuste entre el capital movilizado y la tipología real de proyectos atendidos por las OAEs. En concreto, 8 de cada 9 entidades consideran que existe un exceso de capital orientado a modelos de innovación y alto crecimiento, mientras que faltan instrumentos adecuados para el grueso del emprendimiento, compuesto principalmente por pymes y autónomos.

Este desajuste también se observa en la estructura del sistema: 5 de cada 9 respuestas señalan que el capital público se concentra en fases de inversión, pero no financia los costes estructurales necesarios para generar y madurar los proyectos, lo que traslada esa carga a las propias OAEs. Asimismo, 3 de cada 9 entidades apuntan a la existencia de un “valle de la muerte” financiero, provocado por la falta de tickets pequeños y vehículos de microfinanzas que permitan a los proyectos avanzar en fases iniciales.

En menor medida, algunas respuestas matizan que el problema no es tanto la falta de capital, sino su aplicación: 3 de cada 9 entidades mencionan la rigidez de los criterios de inversión, y el mismo número considera que el capital es suficiente, pero que falta acompañamiento en fases tempranas. En conjunto, el diagnóstico apunta no a una escasez de recursos, sino a una inadecuación de los instrumentos financieros respecto a la realidad del ecosistema.

### **Capacidad capilar de los fondos**

Para lograr sacar mayor provecho de los fondos, como aquellos movilizados por el Fondo de Impacto Social (FIS), las OAEs también se preocupan por la permeabilidad y distribución descentralizados y próximos al territorio, que permitan adaptar los instrumentos financieros a la realidad de los proyectos acompañados, así como fungir como una base para la financiación operativa y plurianual de los programas de apoyo al emprendimiento.

En concreto, para la distribución de fondos, 7 de cada 9 entidades señalan como opción más adecuada la gestión delegada, mediante la asignación de tramos de capital a OAEs homologadas para realizar micro-inversiones (entre 25.000 € y 100.000 €) en proyectos que ya conocen y acompañan. Este enfoque refuerza la capilaridad del fondo y aprovecha el conocimiento directo que las entidades tienen del tejido emprendedor.

En conjunto, las respuestas apuntan a que la eficacia del fondo no depende únicamente del volumen de capital, sino de su capacidad para distribuirse a través de actores con conocimiento local y acompañamiento directo, ajustando los instrumentos a las distintas fases, sectores y perfiles del emprendimiento.

### 5.3. Admisión y completación de programas.

El proceso de entrada a las OAEs es altamente competitivo, funcionando como un mecanismo de validación de calidad. De las 30.148 solicitudes procesadas por la muestra en el último año, sólo fueron aceptadas 8.154, lo que arroja una tasa de aceptación global del 20,1%. Sin embargo, una vez superado este filtro, el sistema es muy eficaz reteniendo y acompañando al emprendedor: la tasa de finalización media mayor al 75% (dentro de dichas 8.154).

El análisis de la serie 2021-2024 revela un crecimiento exponencial en la capacidad de graduación del ecosistema. El número de emprendimientos que completaron programas pasó de un total de **4899 en 2021 a 8.691 en 2024**. Este aumento demuestra que las OAEs han logrado optimizar sus metodologías para procesar casi el doble de beneficiarios, a pesar de que el entorno financiero se ha vuelto más restrictivo en el último bienio.

Al abrir la 'caja negra' del proceso de admisión, los datos desvelan una jerarquía de valores muy reveladora, tal y como habíamos visto en el segundo capítulo. Al ponderar los criterios de selección, el factor determinante es indiscutiblemente el **equipo emprendedor (23,3%)**, seguido muy de cerca por que la idea sea una **solución innovadora (21,2%)** y el **propósito e impacto social (18,4%)**. En cambio, las variables que suelen dominar el discurso mediático del ecosistema *startup*, como la **escalabilidad del modelo de negocio (11,2%)** o el **nivel de desarrollo tecnológico (6,2%)**, quedan relegadas a un segundo plano.

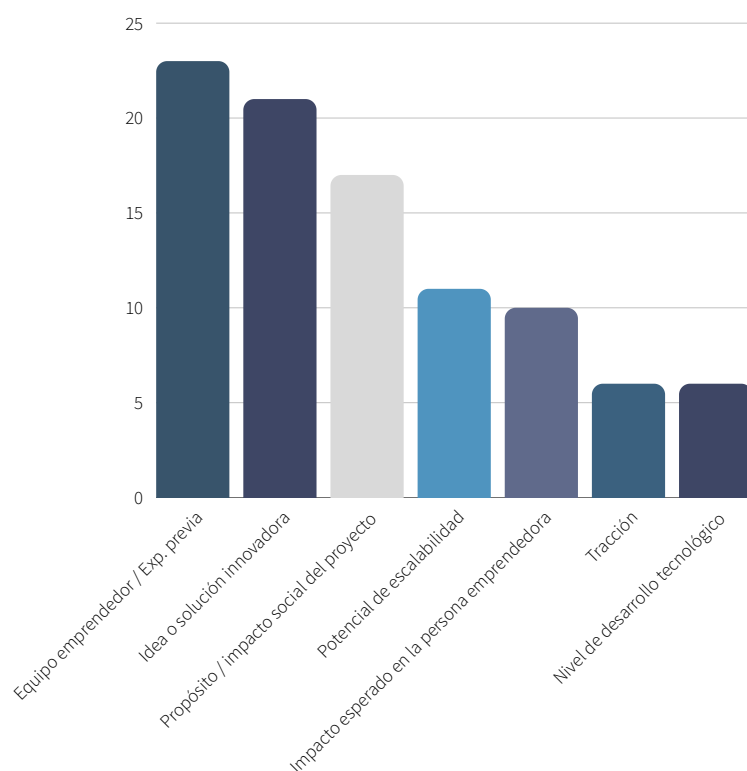


Figura 5.5 (bis de Figura 2.15)

El sistema opera con un embudo agresivo en la entrada, pero altamente protector en el proceso. Esto sugiere un riesgo de exclusión de talento potencial que no "encaja" en los criterios estándar de selección, dejando fuera proyectos viables de la economía tradicional que requerirían otro tipo de soporte.

Y no obstante, vemos una fortaleza en la tasa de finalización, promovido porque para la OAE promedio en España, la barrera de entrada no es técnica, sino competencial. Se prioriza la resiliencia del equipo y la claridad de su misión (suman más del 42% de la decisión) y las OAEs invierten en personas capaces de pivotar y resolver problemas, buscando centrarse en el talento emprendedor como activo estrella.

Otra cuestión observable es la saturación de ciertas regiones que se advertía en el capítulo 2.1.1. donde ciertas regiones presentaban una clara tendencia hacia la saturación, teniendo casos con muy bajas tasas de aceptación, como los de la Comunidad de Madrid (15%), Cataluña (18%), Aragón (19%) y Castilla y León (26%) donde no se llega a admitir ni a una tercera parte de los proyectos que solicitan. No obstante, estas Comunidades son responsables de 4.068 emprendimientos aceptados en 2024, es decir, un 66% del total nacional.

<b>CCAA sede</b>	<b>Total solicitudes recibidas</b>	<b>Total de solicitudes aceptadas</b>	<b>Tasa de aceptación</b>
<b>Comunidad de Madrid</b>	25601	3817	15%
<b>Cataluña</b>	141	26	18%
<b>Aragón</b>	80	15	19%
<b>Castilla y León</b>	805	210	26%
<b>Andalucía</b>	151	57	38%
<b>Euskadi</b>	2530	1411	56%
<b>Comunidad Valenciana</b>	141	102	72%
<b>Galicia</b>	644	472	73%
<b>Castilla-La Mancha</b>	54	54	10.000%
<b>Totales y tasa media de aceptación</b>	30148	6166	20%

Tabla 5.1. Porcentaje de aceptación del total de solicitudes recibidas por Comunidad Autónoma

Los modelos legales que constituyen cada OAE también presentan variaciones significativas, teniendo las Sociedades Cooperativas y las Sociedades Anónimas una tasa de aceptación mayor o igual a  $\frac{2}{3}$  de las solicitudes que reciben. No

obstante, estas entidades –que son las únicas con una aceptación mayor al 50%– representan tan solo 1 de cada 5 proyectos aceptados, mientras que entidades como las Sociedades de Responsabilidad Limitada –que constituyen 44% de los proyectos que acceden a programas– tienen una tasa de aceptación menor al 15%.

Estructura legal por organización	Total solicitudes recibidas	Total de solicitudes aceptadas	Tasa de aceptación
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)	23728	2708	11%
Asociación	231	97	42%
Fundación	4422	2133	48%
Sociedad Anónima (S.A.)	1662	1126	68%
Sociedad Cooperativa (S. Coop.)	141	102	73%
Totales y tasa media de aceptación	30184	6166	20%

Tabla 5.2. Porcentaje de aceptación del total de solicitudes recibidas por tipología legal de las OAEs

## En profundidad



### El coste de oportunidad del talento rechazado

Una tasa de rechazo del 80% suele interpretarse como una señal de prestigio y exigencia; sin embargo, al cruzar este dato con la distribución geográfica y jurídica de las OAEs, emerge un diagnóstico de ineficiencia sistémica. El rechazo masivo no responde plenamente a una falta de calidad de los proyectos, sino a una **fricción de capacidad** concentrada en puntos muy específicos del mapa.

Los datos evidencian una **asimetría territorial crítica**: mientras hubs consolidados como Madrid y Cataluña operan bajo una presión extrema –rechazando a más del 82% de los solicitantes–, existen ecosistemas regionales capaces de absorber talento. Esto sugiere que el código postal del emprendedor actúa hoy como un filtro tan determinante como la calidad de su idea. Estaríamos perdiendo proyectos viables en los grandes centros urbanos simplemente por falta de plazas, mientras desaprovechamos la capilaridad de la red en otros territorios.

A esta saturación geográfica se suma el **cuello de botella institucional** donde las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.L.), soportan la mayor presión de demanda pero ofrecen la menor permeabilidad del sistema; mientras tanto, otras figuras muestran tasas de absorción cercanas o superiores al 50%, aunque actualmente gestionan un volumen menor del flujo total.

**El reto estratégico para OAEs y Financiadores Públicos** deja de ser únicamente "aumentar recursos" para pasar a ser "redistribuir la carga". Es urgente:

1. **Descentralizar la demanda:** Crear mecanismos de derivación que permitan que un buen proyecto rechazado en Madrid por falta de cupo pueda ser atendido por una OAE solvente en otra región o bajo otro formato jurídico.
2. **Poner en valor la diversidad institucional:** Reconocer y potenciar la capacidad de absorción de las entidades de economía social (Cooperativas y Fundaciones) para atender la "base de la pirámide" emprendedora que las S.L.s no pueden procesar por su modelo de negocio.
3. **Homogeneizar oportunidades:** Asegurar que el acceso al apoyo no dependa de la saturación local, transformando el ecosistema de una serie de silos desconectados a una red nacional interconectada y eficiente.

## 6. Retos de las OAEs Privadas

Si los capítulos anteriores describen la *potencia* del ecosistema –su capilaridad territorial, su impacto en el empleo y su alta eficiencia operativa–, este capítulo se adentra en su *fragilidad*. A través de la consulta directa a las entidades, hemos identificado siete tensiones estructurales que no solo dificultan el día a día, sino que amenazan la viabilidad futura del modelo de apoyo al emprendimiento en España.

Para comprender la magnitud de estos retos, es necesario mirar más allá de los grandes números. Aunque los promedios financieros del sector podrían sugerir una solvencia robusta (inflados por la presencia de grandes instituciones históricas), **la mediana estadística desvela una realidad de urgencia**. La "OAE típica" no maneja presupuestos millonarios, sino que opera con recursos de subsistencia (en ocasiones por debajo de los 100.000€ anuales para sus líneas de emprendimiento), equipos reducidos<sup>10</sup> y una tesorería estresada.

Esta disparidad explica por qué las preocupaciones detectadas no son problemas operativos de crecimiento, sino **retos de supervivencia sistémica**. Desde la asfisia financiera hasta la dificultad para competir por el talento o la legitimidad frente a lo público, el sector privado emite señales de alerta que deben ser atendidas para evitar el colapso de esa "clase media" de organizaciones que sostiene el ecosistema.

A continuación, desglosamos estas seis tensiones ordenadas por su criticidad declarada por las propias entidades (Figura 6.1), añadida a una problemática que ha ejercido como forma de violencia estructural hacia el sector, pues implica el continuo intrusismo de entidades sin las capacidades demostradas de impacto territorial y social que se han demostrado que las OAEs tienen.

<sup>10</sup> Es necesario recordar que si bien la media de personal contratado supera las 13 personas, la mediana es de 6.

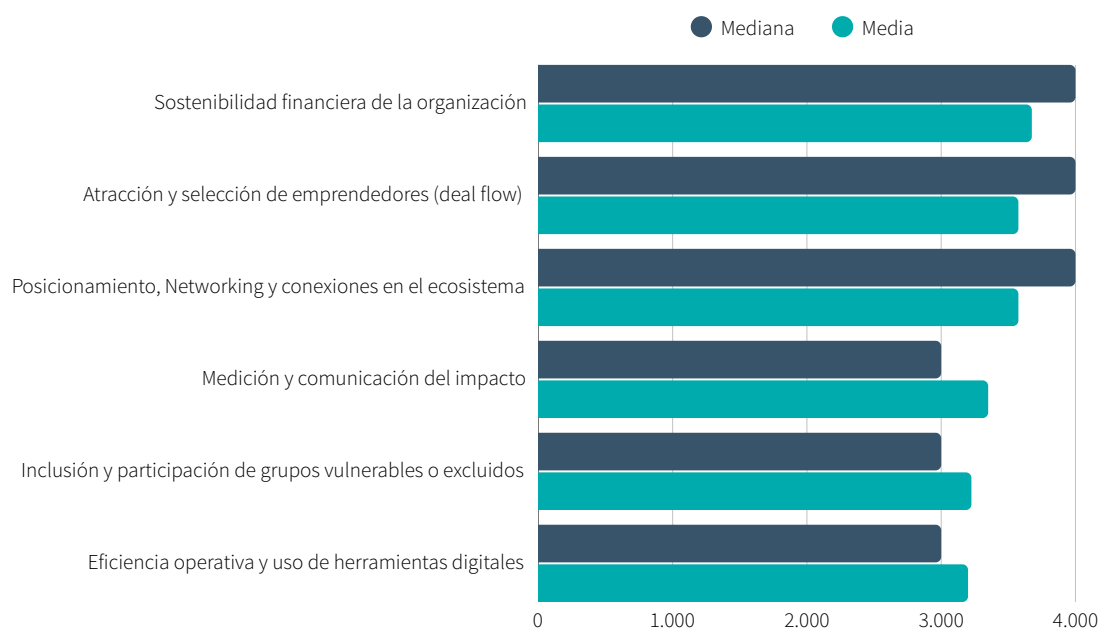


Figura 6.1 Retos principales para las OAEs

## 6.1. Viabilidad económica y sostenibilidad.

Este es, indiscutiblemente, el desafío número uno del sector. En la escala de prioridades, la "**Sostenibilidad financiera de la organización**" obtiene la puntuación más alta (3,68/5), siendo calificada como crítica (5/5) por una de cada tres entidades.

El análisis cualitativo revela que el problema no es la falta de demanda de sus servicios, sino la **inestabilidad de los ingresos**. Las OAEs viven en una tensión de tesorería constante provocada por la dependencia de subvenciones públicas de pago diferido y la volatilidad del apoyo privado. Esta fragilidad impide la planificación a largo plazo, obligando a las entidades a financiar con recursos propios la ejecución de políticas públicas.

Siguiendo con los datos ya presentados, tras el pico de crecimiento en 2023, en 2024 se registró una **caída media en los ingresos del 12%**, lo que ha llevado al sector de un superávit operativo a un déficit estructural de 32.072€ por entidad en 2024. El sector está, literalmente, "muriendo de éxito" al atender a más personas con menos recursos por proyecto. Las expectativas siguen incrementando mientras algunos financiadores proceden al repliegue de fondos destinados.

Siguiendo las medias de gastos e ingresos de las OAEs en España es posible ver que en 2021 existía un superávit mayor a 39.000€, que incrementó a más de 45.000€ en 2022; posteriormente, en 2023, comienza a haber un déficit de 14.086€ que en 2024 aumenta a los mencionados 32.072€. Si hacemos un balance de estos cuatro años, las OAEs se encuentran en un déficit mientras siguen profundizando su tendencia a la pérdida.

Esta presión financiera está provocando una **mutación estructural del modelo de negocio**. Se observa cómo actores relevantes del ecosistema han abandonado recientemente el modelo tradicional (costoso en capex inmobiliario y personal) para pivotar hacia modelos más ligeros y rentables:

1. **Transformación en Gestoras de Fondos:** Entidades que antes operaban como incubadoras (ej. Demium) ahora se reestructuran como vehículos de inversión (Venture Capital), donde el modelo de negocio es la comisión de gestión y el éxito del portafolio, eliminando los servicios de acompañamiento básico.
2. **Giro hacia el Venture Building Corporativo:** Otras OAEs están dejando de buscar emprendedores externos para centrarse en dar servicio a grandes corporaciones, quedando patente en las fuentes de ingresos analizadas donde un cliente B2B con un gran volumen de financiación supera con diferencia la rentabilidad que puede dar un emprendedor en fase semilla.

*"El modelo de ingresos por subvenciones tensiona la tesorería."*

*"El gran reto es tener garantizados recursos y compromisos más allá de un año."*

*"Cada vez hay menos interés en financiar temas de emprendimiento (la moda se acabó) por parte de actores privados."*

**Respuestas de OAEs durante la ronda de encuestas.**

## En profundidad

### La trampa de la "subvención-dependencia"

El ecosistema se encuentra atrapado en un círculo vicioso: las OAEs son lo suficientemente eficientes para sobrevivir con presupuestos ajustados, pero esa misma eficiencia desincentiva a los financiadores a realizar inversiones estructurales. Al financiar solo "proyectos finalistas" y no "estructuras operativas", se condena al sector a la precariedad. Sin fondos basales (core funding) que cubran los costes indirectos, las OAEs no pueden escalar su impacto ni profesionalizar su gestión, operando en una economía de subsistencia que limita su innovación.



## 6.2. Captación y selección de emprendedores (deal flow)

La paradoja del *matching* identificada en los capítulos anteriores se confirma aquí como el segundo mayor reto estructural del sector, valorado con una media de 3,575 sobre 5 y una mediana de 4 (Alta criticidad). Las OAEs compiten ferozmente por el talento, enfrentando una dificultad doble que drena sus recursos: la saturación cuantitativa y la desconexión cualitativa.

El coste de esta fricción es alto: los datos financieros revelan que las OAEs deben dedicar, de media, un 18,4% de su presupuesto anual exclusivamente a tareas de captación y selección. Como se ha mencionado el caso de las entidades enfocadas en nichos vulnerables o entornos rurales, este esfuerzo de prospección puede llegar a duplicarse, consumiendo recursos que deberían destinarse a la intervención directa.

Por un lado, el ecosistema sufre de una evidente fatiga por la sobresaturación de convocatorias genéricas. Como señala una de las OAEs encuestadas:

*"Hay un exceso de ruido en todo lo relacionado con emprendimiento. Demasiadas iniciativas de diferentes entidades, y ninguna de ellas termina por profundizar [...] Pero esto es el resultado de iniciativas públicas infrafinanciadas que no permiten apenas dedicación de recursos a la captación".*

Esta dinámica genera embudos con miles de inscritos, pero con muy poco perfil alineado a la fase o visión del programa.

Por otro lado, el scouting cualitativo en nichos específicos (discapacidad, territorio rural) es extremadamente complejo porque el emprendedor potencial no siempre está visible en los canales tradicionales o, directamente, no se identifica bajo la etiqueta de "startup".

*"Nuestro target es reducido y no necesariamente se relaciona habitualmente con el ecosistema emprendedor, por lo que identificarlos es difícil; no destaca una intención emprendedora, sino la necesidad de una oportunidad de acceso al mercado laboral."*

Esto obliga a las organizaciones a realizar esfuerzos casi artesanales para encontrar perfiles adecuados:

"Necesitamos ser más intencionales para atraer a grupos menos representados... y para ello tenemos que acercarnos a nuevos espacios."

"(Nuestro reto es) atraer startups con alto potencial alineadas con nuestra visión."

## En profundidad



### De la "pesca de arrastre" a la "agricultura de talento"

El modelo actual de "lanzar una convocatoria, hacer marketing digital y esperar" está agotado. Las cifras globales del embudo de admisión lo demuestran: de más de 30.000 solicitudes recibidas anualmente por la muestra, tan solo el 20% logra ser aceptada. Esta tasa de rechazo del 80% evidencia una ineficiencia sistémica masiva en el origen del proceso, tanto como una saturación del mercado mientras no se fortalezcan las OAEs.

Para solucionar esto, algunas OAEs apuntan a una transición obligatoria hacia la captación proactiva, yendo a buscar el talento a las universidades, centros de FP, y apoyándose en el tejido social local. Las buenas prácticas reportadas por las propias entidades sugieren apoyarse en redes de confianza, como *"emprendedores que han pasado por nuestros programas (alumni) para dar difusión"* o facilitar *"packs de comunicación para aliados locales"* que penetren en canales cerrados.

Sin embargo, para que esta "agricultura de talento" sea viable, es imprescindible que los financiadores públicos y privados reconozcan el *scouting* intencional como una fase intensiva en recursos que debe ser financiada. Solo así el sector podrá afinar la comunicación de sus criterios, reducir el "ruido" administrativo y asegurar que el talento –esté donde esté– encuentre su puerta de entrada adecuada.

## 6.3. Posicionamiento, networking y conexiones en el ecosistema.

El tercer reto más valorado por las entidades (media de 3,375/5 y 4/5 de mediana) saca a la luz la "paradoja del conector desconectado". Si bien las OAEs son expertas en tejer redes, abrir puertas y buscar sinergias para sus emprendedores, a nivel

institucional sufren una profunda fragmentación organizativa entre ellas. El ecosistema de apoyo opera a menudo en silos, lo que genera duplicidades, ineficiencias y una sensación de competencia por recursos limitados en lugar de colaboración estratégica.

El análisis cualitativo de las respuestas subraya una frustración generalizada por la falta de transparencia y coordinación. Las entidades reclaman espacios de diálogo regular para "conocer el portfolio de OAEs existentes", evitar solapamientos ("no pisarnos con actividades similares") y poder trazar planes de colaboración con objetivos compartidos.

Esta desconexión tiene un impacto directo en el ciclo de vida del emprendedor. Al no existir canales fluidos de comunicación institucional, se pierde la oportunidad de crear "itinerarios personalizados" o pasarelas entre programas. Es decir, cuando un proyecto termina su fase de ideación en una OAE, a menudo queda huérfano en lugar de ser derivado de forma natural a la fase de incubación de otra entidad aliada o a un vehículo de co-inversión.

*"Necesitamos establecer objetivos comunes y no actuar como competidores sino como aliados. Sería muy útil contar con una agenda compartida y herramientas comunes para intercambiar información."*

*"Se debe facilitar la transición de emprendedores por diferentes programas respondiendo mejor a sus necesidades: conectar programas de actitud emprendedora con otros donde puedan continuar, y fases de aceleración con inversión."*

*"El reto es crear un ecosistema de confianza y transparencia (...) plantear espacios de ideación de financiación conjunta e identificar oportunidades de colaboración win-win."*

El apetito del sector por revertir esta fragmentación es innegable. Los datos del presente estudio revelan que la inmensa mayoría de las OAEs es consciente de que la supervivencia pasa por la unión: de las 41 entidades encuestadas, **28 han solicitado ser miembros de pleno derecho de una red sectorial compartida, y 10 han accedido a ser representadas institucionalmente.** Tan solo 3 entidades declinaron participar en la articulación del sector. Esto significa que **el 92,7% de la muestra exige una voz unificada y una plataforma de coordinación estructural** (como lo es EmprendES).

## En profundidad



De "archipiélagos aislados" a una cadena de valor integrada

El modelo de subsistencia individual está agotado. Mientras las OAEs actúen de forma aislada, seguirán siendo vistas por las Administraciones Públicas y los grandes financiadores privados como proveedores atomizados y reemplazables. El sector necesita transitar hacia un modelo de "cadena de valor compartida", donde se desarrollen infraestructuras comunes: desde directorios vivos de servicios y plataformas de *scouting* conjunto, hasta consorcios para captar macro-subsvenciones o fondos europeos (como los PERTE) que hoy son inaccesibles de forma individual. La articulación de una voz representativa única ya no es solo una cuestión de "networking", sino un mecanismo de defensa institucional básico para mejorar las normativas y garantizar la viabilidad del sector a largo plazo.

### 6.4. Comunicación y medición del impacto.

Este reto (3,35/5) está íntimamente ligado a la legitimidad del sector. Las OAEs sienten una brecha entre el valor que aportan y el reconocimiento que reciben. El problema de fondo es la métrica: el sector siente que se le mide con una vara injusta (el "unicornio") cuando su impacto real es la cohesión social, la empleabilidad y el desarrollo territorial.

Tal y como señalan Flögel et al. (2025), el verdadero retorno de los ecosistemas de apoyo suele ser difuso y a largo plazo, lo que exige nuevos indicadores. Las OAEs, por su parte, declaran:

*"Generamos un gran impacto que no se corresponde con el reconocimiento de marca que nos gustaría tener."*

*"(Pedimos) definir y asignar relevancia a nuevos indicadores de impacto... complementarios a los clásicos de escalabilidad y rentabilidad."*

## En profundidad



Hacia un Cuadro de Mando Integral del impacto

El sector necesita estandarizar métricas que vayan más allá del EBITDA financiero. Medir la mejora en la empleabilidad, la resiliencia de los negocios creados o el

arraigo territorial es fundamental para justificar la inversión pública. Sin datos estandarizados y compartidos, las OAEs seguirán siendo "invisibles" en las grandes estadísticas macroeconómicas, **esto exige a las OAEs** coordinación en sus medidores, fomento de su capacidad de medición y evaluación, y mayor difusión de estos datos en conjunto.

Para las **Administraciones Públicas y los Financiadores**, el reto obliga a adoptar e integrar este Cuadro de Mando Integral en sus propias bases reguladoras y tesis de inversión. Evaluar a las OAEs privadas exclusivamente bajo criterios de hipercrecimiento a corto plazo penaliza a las entidades que vertebran la economía y desvirtúa su función estructural.

Asimismo, estos actores institucionales tienen la responsabilidad de fomentar la cohesión y transparencia de todo el sector. Para lograr un ecosistema maduro, resulta vital que las OAEs de carácter público, corporativo y universitario dejen de operar como silos independientes y se consoliden como **puntos conexos** con la red privada. Articular un ecosistema donde lo público aporte estabilidad y visión a largo plazo, lo académico transfiera y valide metodologías, lo corporativo facilite tracción comercial, y lo privado ejecute con agilidad y capilaridad, es el paso definitivo para multiplicar, medir y visibilizar el impacto del emprendimiento en España.

## 6.5. Inclusión y participación de grupos vulnerables o excluidos.

Aunque el ecosistema OAE se ha revelado en el Capítulo 4 como un potente ascensor social (logrando paridad de género y acogiendo a un 30% de perfiles migrantes), sostener este nivel de inclusión supone un reto operativo considerable para las entidades. Las organizaciones encuestadas valoran la dificultad de incluir a grupos vulnerables con una puntuación media de 3,22/5 (con una mediana de 3/5), situándolo como un desafío estructural que tensa sus capacidades.

El análisis cualitativo y el cruce con el perfil socioeconómico de los emprendedores (donde casi la mitad arranca sin recursos) evidencian que la barrera no es la falta de voluntad de las OAEs, sino el **coste oculto de la intervención inclusiva**.

Fomentar el emprendimiento en personas con discapacidad, origen migrante o en situación de pobreza exige un abordaje integral que trasciende el "mentoring de negocios". Las OAEs se ven obligadas a operar como redes de seguridad social, llegando a gestionar apoyo psicosocial, orientación legal (como extranjería) o mediación habitacional, elementos indispensables para que un perfil emprendedor vulnerable no abandone el programa.

Además, existe un **problema de diseño en las convocatorias públicas**. Las ayudas generalistas no contemplan las particularidades del emprendimiento inclusivo, imponiendo KPIs tecnológicos o de "escalabilidad rápida" inalcanzables para proyectos de autoempleo de subsistencia, y limitando drásticamente la financiación de los "costes indirectos" necesarios para costear a los equipos técnicos especializados que acompañan a estos perfiles.

*"La participación en ayudas generalistas obliga a la consecución de resultados que a menudo no podemos conseguir por las características y necesidades del perfil emprendedor que atendemos (...). Se suele obligar a destinar el 90% a atención directa, lo que no tiene sentido. Los costes indirectos son absolutamente imprescindibles para ejecutar los programas con el colectivo atendido."*

*"Nuestro target (personas con discapacidad) es reducido y no necesariamente se relaciona con el ecosistema emprendedor. En un gran porcentaje, el interés por el emprendimiento está motivado por la necesidad de una oportunidad de acceso al mercado laboral."*

*"Destacaría el reto financiero y el de la diversidad. Necesitamos ser más intencionales para atraer a grupos menos representados, por ejemplo personas de origen migrante. Y para ello tenemos que acercarnos a nuevos espacios."*

## En profundidad



### El "impuesto a la inclusión" y la métrica equivocada

El sistema actual penaliza a las OAEs que apuestan por la inclusión a mayor profundidad. Atender a un emprendedor con factores de vulnerabilidad requiere, en promedio, más horas de selección, intervención y recursos humanos más especializados, lo que encarece el coste unitario del programa. Sin embargo, cuando la Administración evalúa el impacto, tiende a aplicar la misma vara de medir (EBITDA, innovación tecnológica, rondas de inversión) a una startup digital que a un proyecto de autoempleo inclusivo.

Para que las OAEs puedan seguir ejerciendo un rol democratizador sin asfixiarse financieramente, es urgente que las Administraciones establezcan líneas de financiación específicas para el "emprendimiento inclusivo", o bien, que integren

multiplicadores o bonos en las convocatorias generales para aquellas entidades que logren graduar a perfiles infrarrepresentados, financiando los costes estructurales reales que exige este acompañamiento.

## 6.6. Digitalización y eficiencia operativa.

Con una puntuación de 3,20/5, la eficiencia operativa es un dolor latente. Muchas OAEs, especialmente las más pequeñas, gestionan procesos complejos de seguimiento y justificación de forma manual, lo que limita su capacidad de escala.

El mercado ya está reaccionando a esto: las grandes aceleradoras de referencia han comenzado a **automatizar diagnósticos y mentorías** mediante plataformas propias, moviéndose de un modelo intensivo en "horas-persona" a uno basado en datos y escalabilidad digital. Para las OAEs pequeñas, que no pueden desarrollar este software propio, la brecha de eficiencia amenaza con expulsarlas del mercado.

El reto no es solo usar herramientas de comunicación, sino digitalizar la gestión integral del dato: seguimiento de KPIs, justificación de subvenciones y gestión de la comunidad de *alumni*. Esta carencia impacta directamente en la capacidad de reportar y demostrar impacto.

*"Necesitamos mejorar la eficiencia en nuestros procesos para tener mayor capacidad e impulsar actividades."*

### En profundidad



Digitalización para la trazabilidad, no solo para la comunicación

La falta de sistemas de gestión integrados (CRM, ERP) en muchas OAEs dificulta enormemente la justificación de su impacto ante financiadores. La digitalización es la llave para reducir la carga burocrática: si las OAEs pudieran reportar datos en tiempo real a las administraciones mediante APIs en lugar de PDFs, se liberaría una inmensa cantidad de recursos técnicos para el acompañamiento real.



## 6.7. Marco de legitimidad del sector OAE y desafíos en el diseño de la colaboración público-privada

Finalmente, emerge un reto político y que impacta a todos, principalmente en el ámbito de posicionamiento: las OAEs privadas perciben una competencia creciente y a veces desleal por parte de consultoras generalistas y -en ocasiones- del propio sector público. Respecto a este último, existe una sensación de duplicidad ineficiente, donde la Administración tiende a replicar estructuras de incubación ("ladrillo") en lugar de apoyarse en el conocimiento y la capilaridad de las entidades ya existentes.

Este riesgo se ve exacerbado por graves **disfunciones en el diseño operativo** de las grandes licitaciones nacionales, que actúan como barreras de entrada para el tejido especializado:

**La trampa de la LCSP y las Barreras de Solvencia:** El diseño de los pliegos tiende a priorizar sistemáticamente el precio sobre la calidad metodológica y el impacto. Esto permite que consultoras generalistas ganen macro-programas presentando ofertas muy baratas (con altos *inputs*), pero sin ser evaluadas por los resultados finales o el impacto posterior (supervivencia, empleo, facturación) donde las OAEs han demostrado estadísticamente su alta competencia. A esto se suma el diseño de pliegos que favorecen la adjudicación masiva a grandes operadores: ejemplos recientes como el concurso de La Nave de Madrid (>5,6 M€) o convocatorias del sector público (donde, por ejemplo, pueden haber exigencias de cofinanciación del 20% sobre tickets mínimos de 300.000€) imponen un músculo financiero que expulsa automáticamente a las OAEs locales, independientemente de su demostrada calidad técnica

**2. Asfixia Financiera del Ejecutor:** El modelo estándar de "pago a finalización" (sin anticipos o con tramos finales del 100%) obliga a las OAEs a adelantar todos los costes operativos durante meses o años. Como señala una entidad afectada:

*"Si no tenemos la espalda ancha, estamos fuera del concurso. Esto convierte a las OAEs en financiadoras de la política pública a coste cero, algo inasumible para el tercer sector."*

**3. Desconexión Temporal y Burocracia:** Se han documentado desfases de hasta **siete meses** entre la captación de los emprendedores y la fecha de inicio permitida por la burocracia administrativa. Este "tiempo muerto" destruye el efecto incentivador, provocando **tasas de abandono de hasta el 24%** en los participantes antes incluso de empezar, según datos de participantes registrados por las OAEs de EmprendES. A esto se suma la complejidad de los aplicativos de justificación, que

en ocasiones requieren *"hasta seis personas dedicadas exclusivamente a la carga documental"*, drenando recursos que deberían ir a actividades de apoyo al emprendimiento.

**4. Rigidez Conceptual:** El uso de definiciones estancas (como "startup escalable" o "nivel de madurez tecnológica") en pliegos masivos a menudo excluye la realidad del emprendimiento en fase semilla o de autoempleo, confundiendo las etapas de incubación con las de aceleración y dejando fuera a proyectos viables que no encajan en el "Excel" administrativo.

*"(Existe) competencia con programas públicos que tienen mayor accesibilidad al financiamiento."*

*"El desfase de meses entre captación e inicio hace que el emprendedor pierda interés o cambie de situación."*

## En profundidad



Del control administrativo a un impacto real

Es ineficiente que las corporaciones y el sector público repliquen lo que el sector privado ya hace, y es aún más ineficiente que lo haga bajo diseños administrativos que asfixian al operador y premian la rebaja de precios de consultoras generalistas por encima de la supervivencia del emprendedor.

El **rol de la Administración y las entidades donantes y financieras** debe evolucionar hacia un modelo de confianza, agilidad y valoración cualitativa: transitar hacia licitaciones que premien los *outcomes* sostenibles (donde las OAEs son expertas), introducir anticipos financieros (modelos 50-50% o 85-15%), simplificar la justificación mediante APIs en lugar de plataformas manuales, y reducir los tiempos de latencia para que el apoyo llegue cuando el emprendedor lo necesite, no cuando el expediente lo permita.



Las respuestas apuntan de forma consistente a un efecto de desplazamiento progresivo de las OAEs especializadas en los procesos de contratación pública, derivado tanto del diseño de los pliegos como de la entrada de nuevos operadores. Aunque no todas las entidades han participado directamente en estas licitaciones, sí existe una percepción ampliamente compartida de que las condiciones actuales -especialmente en programas de gran volumen- favorecen a organizaciones con mayor capacidad financiera y operativa a macroescala, no necesariamente vinculada con un *expertise* sobre las acciones por implementar o del territorio donde está enfocado el proyecto.

Más allá de la solvencia económica exigida, las OAEs identifican otros elementos críticos: modelos de pago ligados a ejecución que obligan a adelantar tesorería, metodologías estandarizadas poco adaptadas a contextos específicos y una carga elevada de reporting. En conjunto, estos factores generan una barrera de entrada que limita la participación de entidades especializadas, reduciendo la diversidad del ecosistema y su capacidad de adaptación a distintos perfiles de emprendedores.

Este fenómeno se ve reforzado por la creciente presencia de consultoras generalistas, que compiten en precio y, en algunos casos, externalizan la ejecución en actores especializados. El resultado es una tensión entre escala y especialización que, según las entidades, puede derivar en una pérdida de calidad en el acompañamiento y en una desconexión respecto al tejido emprendedor.

*“La tendencia en los últimos tiempos es concentrar las licitaciones y acuerdos de colaboración con grandes entidades o consultoras, dejando fuera a entidades más pequeñas pero más pegadas al terreno y con una capacidad de permear mucho mayor.”*

**-Asociación Arrabal AID**

*“El intrusismo es claro por parte de las grandes y pequeñas consultoras que no tienen en su core ni en su equipo la especialización del apoyo al emprendimiento. Ganan bajando precio y subcontratan.”*

**-Luis García Deber, Fundación Ronsel**

Las OAEs llegan a ser reconocidas como capaces de ejecutar estos proyectos al punto de ser contactadas directamente:

*“Solían acudir a organizaciones como la nuestra cuando las grandes consultoras no se presentaban (supongo que porque no le cuadraban los márgenes).”*

#### **-OAE encuestada**

Esto implica que los concursos se pueden decantar por entidades que no necesariamente tienen más que capacidades económicas para afectar la competencia, sea una subvención o contrato:

*“Ya no (concurran solo) consultoras generalistas que estén en la misma zona que el proyecto al que se apoya, sino consultoras que estando unas en el norte de España y el proyecto en el sur, se han llevado la licitación, sin conocer ni al tipo de colectivo al que van a apoyar, ni al territorio, ni la idiosincrasia... y, por supuesto, reduciendo el umbral económico a un nivel que solo pueden competir otras empresas grandes y/o multinacionales.”*

#### **-Youth Business Spain**

*“En nuestro caso (...) decidimos no participar (en el programa Acelera Startups) aunque creo que teníamos capacidad para concurrir, pero sí vemos, y nos trasladan muchas OAEs, que este tipo de pliegos pueden generar desplazamiento. No es solo la solvencia económica: en programas como Acelera de la EOI también influyen el diseño de pagos (ligado a ejecución, obligando a adelantar tesorería), la imposición de metodologías y contenidos muy estandarizados, y una carga de reporting elevada.*

*Todo esto favorece a grandes consultoras con más músculo financiero y capacidad operativa, y pone en desventaja a OAEs especializadas. (...) Sí puede haber cierto “intrusismo” y pérdida de diversidad en el ecosistema, con buena intención pública pero un diseño que no siempre aprovecha la especialización existente.*

#### **-Pablo Santaefemia, Bridge for Billions**

## **7. Peticiones al Sector Público y Otros Actores**

Las tensiones estructurales identificadas en el capítulo anterior no son coyunturales; responden a un fallo de diseño en la arquitectura de apoyo al emprendimiento. El sector OAE no demanda un rescate, sino una reforma estructural que le permita desplegar todo su potencial de impacto.

A continuación, se presentan las tres grandes líneas de petición, priorizadas estrictamente según la urgencia expresada por las entidades en la consulta, quedando seleccionadas como peticiones prioritarias los **subsidios, financiación e incentivos fiscales para emprendedores** (21 veces), también la necesidad de la **mejora de convenios público-privados** y del **acceso a concursos públicos** en materia de emprendimiento (18 veces, en ambos casos).

A una distancia un poco mayor, pero aún con más del 25% de las OAEs seleccionándolas como peticiones prioritarias están los **incentivos y subsidios**, en este caso a **inversores y capital privado**; y empatada con esta petición, la **creación de figuras legales adicionales** a las existentes (13). Finalmente, dentro de estas solicitudes de relevancia para las OAEs, también se incluyen la existencia de un **canal único de comunicación entre las OAEs y las organizaciones a las que pertenecen**, así como la **simplificación al registrar emprendimientos**.

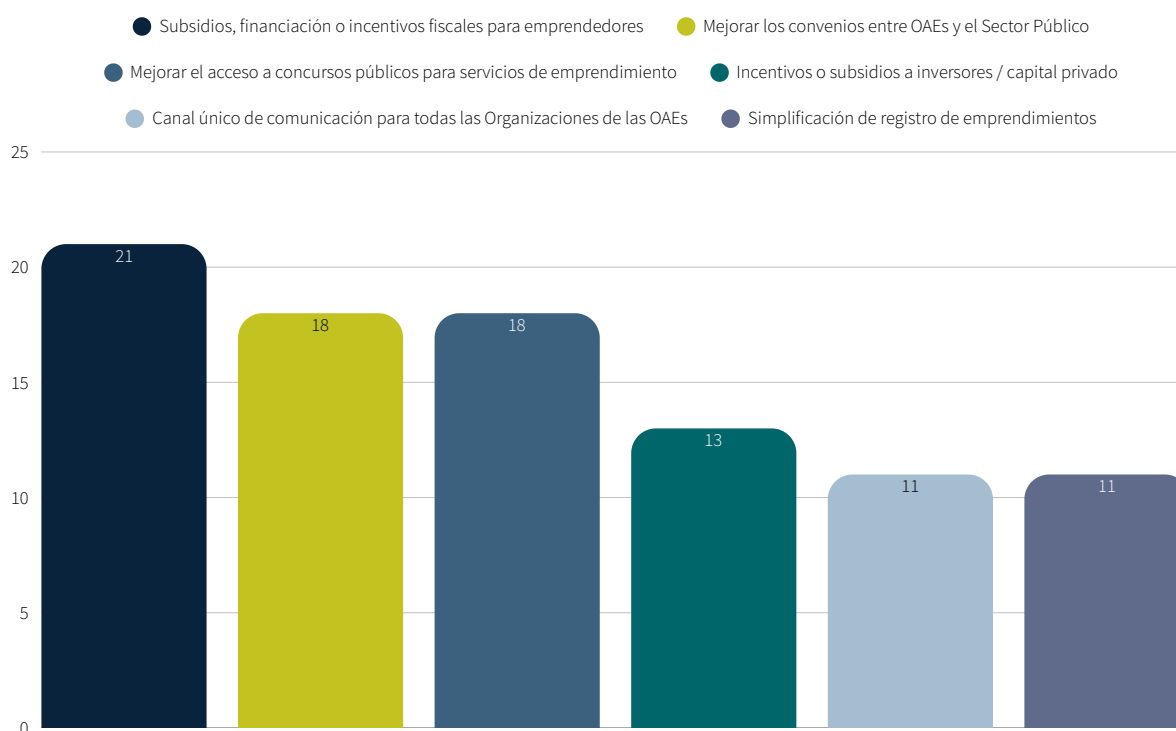


Figura 7.1 Principales peticiones de las OAEs a las administraciones públicas

## 7.1. Subvenciones e incentivos a emprendedores y OAEs.

La principal demanda del sector (alineada con los Retos 6.1 y 6.2, los más críticos, junto al 6.7) es transitar de un modelo de financiación de "actividades efímeras" a uno de **fortalecimiento de capacidades**. Las OAEs necesitan estabilidad para operar, y los emprendedores necesitan capital paciente para nacer.

**Para las OAEs: Del "pago por factura" al "core funding"** Se propone rediseñar los fondos públicos de apoyo al emprendimiento (como aquellos de la EOI, Enisa, Red.es) para superar la lógica de subvención a fondo perdido y avanzar hacia modelos híbridos que financien la infraestructura y resultados:

- **Línea de Asistencia Técnica (AT):** Micro-subvenciones específicas para fortalecer la estructura de las OAEs (digitalización, medición de impacto, gobernanza), permitiéndoles profesionalizarse sin depender exclusivamente del margen operativo de los proyectos.
- **Modelo de Pago por Resultados (PbR):** Implementar esquemas de desembolso condicionados a métricas de impacto verificables (empleo neto, supervivencia a 2 o 3 años, inclusión), donde se abone un porcentaje inicial (ej. 30%) para arranque y el resto contra éxito, incentivando la calidad sobre la burocracia.

### **Para los Emprendedores: Capital Paciente y Flexibilidad**

- **Ampliación del perímetro de beneficiarios:** Se solicita revisar la definición restrictiva de "startup" en las bases reguladoras, que actualmente excluye a modelos de autoempleo, economía social o empresas en fase de reinversión (>5 años). La política pública debe apoyar la *función emprendedora*, independientemente de la forma jurídica o la etiqueta tecnológica.
- **Activación del efecto incentivador:** Permitir la elegibilidad de gastos desde el momento del registro de la solicitud (por ejemplo en programas de apoyo al emprendimiento), eliminando los "tiempos muertos" de la administración que paralizan la actividad real durante meses.
- **Reglamentación de las SBIC:** Urge desarrollar el reglamento de las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) para dotarlas de incentivos fiscales, atrayendo inversión privada hacia emprendimientos con propósito que hoy mueren en el "valle de la muerte" financiero.

*La petición no es solo "más fondos", sino "mejores fondos": instrumentos que entiendan los tiempos del emprendimiento y que no asfixien la tesorería de quien ayuda.*

## **7.2. Colaboración estructural con administraciones y reconocimiento institucional de las OAEs.**

Para resolver el problema de legitimidad y competencia desleal (Reto 6.7), el sector exige dejar de ser tratado como un proveedor de servicios externo y pasar a ser reconocido como **infraestructura crítica del país** (también atendiendo al Reto 6.4).

**Creación del Registro Nacional de OAEs:** Se propone la creación de un Registro Nacional. Este registro no sería un mero listado, sino un instrumento de ordenación del mercado que permita:

1. **Acreditar la solvencia técnica:** Diferenciar entre "consultoras generalistas" y OAEs especializadas mediante estándares de calidad y métricas de impacto.

2. **Evitar el intrusismo:** Vincular el acceso a determinadas licitaciones públicas a estar inscrito y certificado en este registro, garantizando que el dinero público lo ejecutan entidades con expertise real.

### Homologación de Programas y Simplificación Digital

- **Modelo de Homologación:** Sustituir las macro-licitaciones de "lote único" por un sistema de homologación de programas. Bajo este modelo (similar al Kit Digital pero con control de calidad), la Administración certifica a las OAEs aptas y el emprendedor elige con quién gastar su "bono de apoyo". Esto empodera al usuario y premia a las entidades que mejor servicio dan.
- **Simplificación radical de la interfaz:** La homologación debe ir acompañada de una reforma de los aplicativos de gestión. Se exige que las plataformas de solicitud cumplan estándares de usabilidad (UX) básicos para evitar que la complejidad técnica actúe como barrera de entrada, reduciendo la tasa de abandono por fatiga administrativa (actualmente en torno al 24%).

## 7.3. Incentivos y visibilidad para la cooperación público-privada

Finalmente, para abordar la fragmentación del ecosistema y la falta de *networking* efectivo (Retos 6.3 y 6.4), así como la atención a la cadena completa de potenciales proyectos emprendedores (también haciendo eco del Reto 6.5) se proponen mecanismos que incentiven la conexión entre lo público, lo privado y lo social.

**Plan Nacional de Emprendimiento Inclusivo:** Lanzar un plan transversal que utilice a las OAEs como "capilaridad" para llegar donde la Administración no llega. Se propone establecer **cuotas mínimas de participación** (ej. 40%) de colectivos vulnerables en programas públicos, incentivando a las OAEs que logren atraer y graduar a mujeres, migrantes o emprendedores rurales.

**Conexión con la Política Industrial (PERTEs):** Integrar formalmente a las OAEs certificadas en la cadena de valor de los grandes PERTE (Agroalimentario, Descarbonización, etc.). Las OAEs actuarían como "exploradores" (*scouters*) que identifican y preparan a las pymes y startups locales para que puedan absorber los fondos de reindustrialización, asegurando que la lluvia de millones europea llegue a la economía y no se quede solo en las grandes corporaciones.

**Sellos de Calidad y Visibilidad:** Creación del sello "Infraestructura Emprende" para distinguir espacios (viveros, *hubs* rurales) que cumplen estándares de excelencia en metodología y sostenibilidad, dándoles visibilidad preferente en el Mapa Nacional de Emprendimiento y facilitando su conexión con inversores privados.



### **Inversión en la infraestructura para cimentar las capacidades**

Inyectar capital sin reforzar previamente la creación de valor y el papel de las OAEs limita significativamente el impacto del sistema. En este escenario, el capital tiende a concentrarse en un número reducido de proyectos ya preparados, reduciendo la diversidad del ecosistema y su capilaridad territorial. En términos prácticos, esto se traduce en un uso menos eficiente de los recursos públicos y en una menor capacidad para activar nuevas iniciativas emprendedoras.

Varias entidades advierten de que, sin un trabajo previo de identificación, maduración y acompañamiento, el resultado es un ecosistema con mucho capital disponible pero pocas ideas realmente invertibles. Además, esta lógica puede desincentivar y debilitar a las propias OAEs, especialmente aquellas que trabajan con autónomos y microempresas, al no contar con recursos suficientes para sostener las fases iniciales del ciclo emprendedor.

Aquí es necesario preguntarse: **¿Cómo luciría un ecosistema donde no existen las OAEs?**

El impacto que se ha podido ilustrar a lo largo del informe demuestra la relevancia de estas en la creación de valor y su rol como base del ecosistema. En este sentido, se plantea la necesidad de abordar el sistema de forma integrada: fortalecer a las OAEs como generadoras de cantera y, en paralelo, desarrollar instrumentos financieros accesibles y adaptados a las distintas fases del emprendimiento. Sin esta coordinación, el riesgo es que los fondos acaben concentrándose en actores o proyectos más consolidados, así como que las OAEs carezcan de sustento económico, comprometiendo el desarrollo futuro del ecosistema.

Sobre el valor de esta conexión una OAE declara que “se están generando medios económicos y así comienzan muchos negocios que con el tiempo generan empleos. Falta esta conexión y convertir estas vías en un poco más inclusivas.”. Cuando esta unión entre la generación y fortalecimiento de capacidades no existe se desaprovecha la inversión:

*“Hay que apoyar los dos lados en paralelo para que el impacto sea positivo. El acompañamiento de las OAEs es fundamental para reducir fracaso y optimizar el uso de los fondos públicos”.*

**-Jaime Cavero, mentorDay**

De no hacer esta conexión declaran desde una OAE:

*“El resultado es claro: asignar los fondos (prioridad de la administración) sin medir bien el impacto. Es posible llegar a modelos híbridos compartidos entre el capital y OAEs, pero a veces choca con la "prisa" de la administración por ejecutar los fondos, y requiere de una planificación, validación, trabajo conjunto etc. Hay muchas fórmulas para poder redirigir fondos a las OAEs: desde modelos de "operadores intermedios" y "beneficiarios" inspirados por ejemplo en el Fondo Social Europeo, hasta convocatorias (licitación o subvención) específicas, pasando incluso por asignaciones directas. Es cuestión de voluntad. Al menos, contar con las OAEs para una fase de identificación y fortalecimiento de los proyectos. Sin este trabajo, al final los fondos irán a las "grandes" organizaciones sociales (empresariales o no), o a proyectos muy consolidados y muy rentables, y nos cargamos el futuro.”*

Desde **Youth Business Spain** resumen las consecuencias para las OAEs y los proyectos empresariales:

- 1. (Hay) proyectos bonitos que cuentan con financiación, pero que terminan estancándose o cerrando porque no cuentan con un buen acompañamiento adaptado a cada una de sus fases emprendedoras.*
- 2. OAEs que dejan de serlo y viran a otro tipo de apoyos, pues dependen de los fondos públicos que existan y las convocatorias que vayan saliendo, este año se pueden dedicar a emprendimiento, el siguiente a empleo, y el próximo a cultura.*

<b>Demanda Prioritaria</b>	<b>Solución Técnica Propuesta</b>	<b>Impacto Esperado</b>
<b>Sostenibilidad Financiera</b>	Pago por Resultados (PbR) + Core Funding	Mayor eficiencia del gasto público y profesionalización del sector.
<b>Acceso y Operatividad</b>	Efecto Incentivador + Simplificación UX	Reducción de la tasa de abandono y eliminación de tiempos muertos. Agilidad burocrática.
<b>Transparencia y competencia</b>	Registro Nacional y Certificación	Reducción del intrusismo y garantía de calidad para el emprendedor.
<b>Cooperación</b>	Homologación de programas (Modelo Bono) y fomento del asociacionismo entre OAEs.	Capilaridad y libertad de elección para el usuario. Inclusión de colectivos vulnerables y atención a problemáticas sociales del país. Pipeline fortalecido entre fases y territorios.

## 8. Recomendaciones Estratégicas y Propuestas Políticas

El presente estudio ha radiografiado un sector que, pese a operar bajo condiciones de fragilidad financiera y atomización, actúa como la columna vertebral de la innovación en España. Las OAEs privadas han demostrado ser una infraestructura capilar capaz de transformar recursos limitados en empleo y tejido empresarial.

Sin embargo, para dar el salto de calidad que la economía española requiere, el ecosistema no puede seguir sosteniéndose sobre el voluntarismo y la ineficiencia administrativa. A continuación, se proponen seis ejes estratégicos para consolidar el sector, basados en la evidencia de los datos y en el consenso técnico de las entidades de EmprendES.

### 8.1. El valor público de las OAEs: eficiencia y retorno social

Los datos son contundentes: con una inversión pública media de **521€ por puesto generado** y **1.409€ por emprendedor apoyado**, las OAEs constituyen una de las políticas activas de empleo más eficientes del Estado. Dada la alta tasa de graduación y supervivencia de los proyectos tutorizados (76%), las OAEs se perfilan

no solo como incubadoras o aceleradoras de negocios, sino como la herramienta más eficiente para canalizar las **políticas activas de empleo**, transformando subsidios pasivos en itinerarios de autoempleo y creación de tejido empresarial validados.

Esta eficiencia económica se ve respaldada por una durabilidad excepcional. Los datos detallados de seguimiento muestran que los emprendimientos graduados presentan una tasa de supervivencia media de aproximadamente el 70% al año de finalizar la intervención y una mediana del 76%. Frente a la mortalidad temprana del mercado, las OAEs actúan como un 'seguro de vida' para el proyecto.

La recomendación estratégica es **cambiar la narrativa**: las OAEs no deben ser vistas como meros "proveedores de servicios" que compiten por subvenciones, sino ser reconocidas por lo que son: **multiplicadores de fondos públicos**.

- **Propuesta:** Institucionalizar la medición del "Retorno de la Inversión Pública" en emprendimiento, utilizando los ratios de eficiencia de este informe como *benchmark* para evaluar la eficacia de futuras convocatorias.

## 8.2 Consolidación del sector OAE en las políticas de emprendimiento

- **De la licitación a la homologación:** Tal como se recoge en las propuestas de EmprendES, se debe transitar hacia un modelo de **homologación de programas** (inspirado en el Kit Digital pero con control de calidad). Esto permitiría crear un mercado regulado donde la Administración certifica la solvencia técnica y el emprendedor elige su acompañamiento, eliminando la figura del "ganador único" de macro-licitaciones que estrangula la diversidad del ecosistema.
- **Estatuto de la OAE:** Avanzar hacia el reconocimiento jurídico o administrativo de la figura de "Organización de Apoyo al Emprendimiento", diferenciándola de consultoras generalistas y academias de formación no especializadas, siguiendo un procedimiento similar al que llevó a la creación de los Centros Especiales de Empleo.

## 8.3. Escalabilidad adaptativa frente a escalabilidad vacía

En *El Estado de las OAEs en España* se ha revelado que el ecosistema es dual: conviven modelos de hiper-crecimiento (Startups/IDE) con modelos de economía diaria y crecimiento lineal (PyMEs). Las políticas actuales tienden a premiar solo a los primeros, generando una "escalabilidad vacía" (proyectos que inflan métricas para encajar en la subvención).

**Estrategia de dos velocidades:** Las OAEs y la Administración deben diseñar

itinerarios diferenciados. Se recomienda abandonar el "monocultivo del unicornio" y financiar programas específicos para la **innovación incremental** y la digitalización de la economía tradicional, que representan el 75% del flujo de proyectos y son vitales para la resiliencia económica territorial y social.

## 8.4. Fomento de diversidad e inclusión en políticas de emprendimiento (género, juventud, ruralidad, colectivos vulnerables)

La capilaridad es el gran activo de las OAEs privadas. Ellas llegan a donde la ventanilla pública no llega: a la mujer rural, al joven desempleado, al migrante o a la persona con discapacidad. Sin embargo, el diseño actual de convocatorias (rígido) levanta barreras de entrada.

- **Incentivos a la inclusión:** Se propone incluir en todas las licitaciones públicas **cuotas de discriminación positiva** o bonus de puntuación para las OAEs que demuestren métricas de éxito en colectivos vulnerables.
- **Flexibilidad operativa:** Permitir modelos híbridos y asíncronos en la justificación de programas para adaptarse a la realidad de la conciliación y la brecha digital rural.

## 8.5. Estrategias de financiación sostenible (público-privado)

La "subvención-dependencia" (85% de las OAEs) es un riesgo sistémico. La sostenibilidad pasa por diversificar ingresos y atraer capital privado.

- **Capital Paciente:** Desarrollar instrumentos financieros híbridos (*blended finance*) que cubran el ticket de 50k-300k de OAEs (y menores para emprendimientos), donde la banca no entra y el Venture Capital no ve retorno suficiente.
- **Activación de las SBIC:** Acelerar el reglamento fiscal de las Sociedades de Beneficio e Interés Común para incentivar que el patrimonio privado invierta en fondos de impacto y proyectos gestionados por las OAEs y demás entidades de la economía social, reduciendo la presión sobre los Presupuestos Generales del Estado.
- **Mecanismos de Retorno al Ecosistema:** Ante la retirada de la financiación corporativa voluntaria, se recomienda explorar mecanismos normativos de corresponsabilidad. Es necesario diseñar instrumentos que permitan reinvertir una fracción del éxito financiero del ecosistema (exits, plusvalías) en la base de la pirámide (OAEs), asegurando que el sector privado contribuya estructuralmente al mantenimiento de la infraestructura técnica que reduce su riesgo de inversión.

## 8.6. Mejoras normativas clave: contratación pública, subvenciones, reconocimiento de OAEs

Finalmente, la estrategia debe bajar al terreno de la ejecución. La ineficiencia burocrática se come gran parte del impacto potencial.

- **Efecto Incentivador Inmediato:** Modificar las bases reguladoras para que los gastos sean elegibles desde la solicitud, eliminando los "tiempos muertos" de 7 meses que provocan tasas de abandono del 24%.
- **Pago por Resultados (PbR):** Sustituir progresivamente la justificación por costes (facturas) por la justificación por hitos (empresas creadas, empleos, supervivencia), acompañado de anticipos financieros que eviten la asfixia de la tesorería de la entidad social.
- **Simplificación digital:** Exigir por norma que los aplicativos de gestión pública cumplan estándares de usabilidad (UX) y permitan la interoperabilidad de datos, liberando recursos técnicos de las OAEs para que se dediquen al apoyo al emprendimiento, no a mecanizar datos.

## 9. Conclusiones y Agenda de Futuro

El informe sobre *El Estado de las OAEs en España* se diseñó para diagnosticar la salud de la infraestructura que permite la creación de empresas en el país. Tras el análisis de los datos, la conclusión es inequívoca: España cuenta con una red privada de apoyo capilar, experta y de altísima eficiencia social, pero que opera al límite de su resistencia financiera. El ecosistema funciona gracias al compromiso de sus organizaciones, no gracias al diseño del sistema que las financia. A modo de cierre, sintetizamos los tres grandes ejes que definirán el futuro inmediato del sector.

Al comienzo del reporte se dio cuenta de uno de los datos centrales que es consecuencia de lo demostrado y desarrollado a lo largo de todo el informe: Hoy en día estamos asistiendo a una **crisis de sostenibilidad y pérdida de tejido**, donde la desaparición de 13 entidades en el último trienio (una caída del **16% del censo**) no responde a una consolidación natural del mercado, sino que es el síntoma visible de una **crisis de sostenibilidad**.

Los datos han apuntado a que el ecosistema privado está sufriendo un 'repliegue forzoso' provocado por la asfixia financiera y la falta de apoyo estructural. Mientras el sector ha demostrado su eficacia sosteniendo la creación de empresas, las propias

instituciones de apoyo (OAEs) carecen de una red de seguridad. Esta vulnerabilidad ha obligado al cierre de casi una de cada seis organizaciones, expulsando del sistema a actores que, sin el respaldo adecuado, no han podido competir en un entorno marcado por la incertidumbre de la inversión privada y la ineficiencia en la ejecución de los fondos públicos.

Este fenómeno alerta sobre un riesgo crítico: la **pérdida de especialización**. La 'mortalidad' de estas entidades empobrece la diversidad del ecosistema, eliminando actores necesarios para nichos complejos, sectores exigentes, territorios necesitados, lo que termina favoreciendo un modelo de supervivencia generalista.

## El valor de la infraestructura invisibilizada

La evidencia empírica desmonta varios mitos arraigados y confirma el valor estratégico de las OAEs privadas:

1. **Ecosistema Híbrido y Realista:** Frente a la narrativa centrada exclusivamente en el "unicornio" tecnológico, las OAEs han demostrado ser el soporte vital de la economía real. Su cartera combina la alta tecnología (26%) con una inmensa capa de innovación incremental y digitalización de PyMEs (74%). Las OAEs no solo buscan el *exit* millonario; sino la construcción de tejido empresarial resiliente y empleo adecuadamente distribuido.
2. **Eficiencia Extrema:** El informe acredita que las OAEs son una herramienta de inversión pública de alto rendimiento. Con costes unitarios de intervención muy inferiores a los estándares de la administración, logran tasas de supervivencia empresarial (mediana del 76%) y ratios de generación de empleo que validan su rol como multiplicadores de recursos.
3. **Fragilidad Estructural:** La "cara B" de esta eficiencia es la precarización. El sector ha entrado en una fase de déficit operativo estructural, donde los ingresos no cubren los costes reales del acompañamiento de calidad. Las OAEs están subvencionando la política pública de emprendimiento con sus propias reservas, una situación insostenible que amenaza con dismantelar la "clase media" de organizaciones de apoyo en los próximos años.

## Construyendo una futura economía y contrato social sólidos

Los retos detectados exigen una redefinición de la relación entre el sector público y las OAEs privadas. No se trata de pedir "más subvenciones", sino de establecer una relación de partenariado estable. La agenda política resultante de este informe marca tres prioridades inaplazables:

1. **Reconocimiento:** Pasar de la invisibilidad administrativa a la **homologación**. El sector demanda un marco donde las OAEs solventes sean reconocidas como infraestructura crítica, similar a los centros educativos o sanitarios concertados, permitiendo al emprendedor elegir quién le acompaña mediante mecanismos ágiles (modelo bonos).
2. **Sostenibilidad:** Transitar de la financiación de "proyectos efímeros" a la financiación de "estructuras estables" (*Core Funding*). Sin cubrir los costes operativos y de digitalización de las OAEs y de forma plurianual, es imposible profesionalizar el sector y retener el talento técnico que mentoriza a los emprendedores.
3. **Confianza:** Sustituir la cultura de la desconfianza burocrática (justificación por facturas) por la cultura del impacto (Pago por Resultados). La administración debe atreverse a pagar por empresas que sobreviven y empleos que se crean, simplificando la carga administrativa que hoy asfixia al ecosistema.

## Próximos pasos de EmprendES y de las OAEs.

Este informe no es un punto final, sino la línea base sobre la que construir la transformación del sector. A partir de estos hallazgos, EmprendES y sus entidades asociadas se comprometen a:

1. **Monitorización continua (Observatorio):** Convertir el presente informe en un barómetro recurrente que permita medir la evolución anual del déficit, la empleabilidad y la supervivencia, dotando al país de datos fiables para la toma de decisiones.
2. **Autorregulación y Calidad:** Avanzar en la definición de estándares propios de excelencia. Antes de exigir el Registro Nacional a la Administración, el sector privado debe liderar con el ejemplo, depurando sus propias métricas y diferenciando las prácticas de alto valor de aquellas que no generan impacto real, trabajo constante de EmprendES con entidades como Enisa y en el FNEE. Además, aprovechamos para extender la invitación a acompañar este esfuerzo al mismo Foro Nacional de Empresas Emergentes ante la recomendación formulada por la OCDE en marzo de 2026 de establecer un sistema de M&E.
3. **Diálogo Institucional:** Utilizar las evidencias de este informe para abrir mesas de trabajo técnicas con la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE), el FNEE, Enisa, órganos del ejecutivo nacional, la EOI, legisladores, y los gobiernos autonómicos, con el objetivo de aterrizar las propuestas de homologación y financiación híbrida de cara al diseño de futuros presupuestos, leyes y proyectos.

El ecosistema de apoyo al emprendimiento en España ya es adulto en resultados; ahora necesita ser adulto en su institucionalización. Las OAEs han hecho su parte. Es el momento de que el marco regulatorio y financiero esté a la altura de la infraestructura de la que disponemos.



### **Un nodo central en la coordinación: la ONE y las expectativas lanzadas con SpainUp Nation**

La Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE) ha sido un elemento frecuentemente referido como potencial impulsor de un ecosistema más conectado y eficiente. No obstante, sobre las OAEs entrevistadas existe una percepción de cierta falta de relevancia percibida en su estado actual.

En algunos casos, se considera que su impacto es limitado frente a la realidad descentralizada del emprendimiento en España, donde las dinámicas territoriales ya cuentan con actores consolidados. También se menciona que:

*“Se ha olvidado de los emprendimientos de proximidad.”*

#### **-Fundación Gaztempresa-Gaztenpresa Fundazioa**

La mayoría de las aportaciones coinciden en que la ONE debería evolucionar hacia un rol más activo como facilitador, conector y estructurador del ecosistema, superando su función actual más informativa. Esto implicaría no solo centralizar información, sino también ordenar el ecosistema, generar inteligencia compartida (datos, KPIs), y facilitar la coordinación entre actores como OAEs, administraciones regionales y la nacional, universidades y otros agentes. Para ello una OAE propone:

*“Que fuese una entidad de cabecera para canalizar y articular todo el ecosistema, y no sólo de una parte. Mucha más coherencia y profundidad en los trabajos. Mucho más diálogo con todos los agentes, y una verdadera labor de coordinación e intermediación.”*

Y desde el sector del apoyo al emprendimiento se sugiere:

*“Integrar a miembros de OAEs en su equipo de decisión y establecer un mínimo del 35% de la financiación para apoyar el emprendimiento de base”*

#### **-Fundación Ronsel**

*“Forzar a la especialización de agentes, reunir comentarios de valoración de los emprendedores.”*

#### **-Jaime Cavero, mentorDay**

Además, se señala la necesidad de que esta infraestructura tenga una visión más amplia del emprendimiento, incorporando no solo startups, sino también pymes, autónomos y fases tempranas del ciclo emprendedor. En este sentido, el fortalecimiento del papel de las OAEs aparece como un elemento clave para garantizar la capilaridad territorial y el acompañamiento efectivo, tal y como remarcaban los comentarios anteriores.

Si queremos poder establecer la infraestructura de los programas de apoyo al emprendimiento para canalizar los esfuerzos de inversión pública y privada en las personas emprendedoras, debemos aprovechar el recurso de la ONE. La OCDE recientemente propuso la creación de un marco de *Monitoring and Evaluation* que coincide con los esfuerzos de las OAEs para medir, conectar y coordinar las labores de los distintos actores del ecosistema.

Se plantea la necesidad de redefinir el alcance de la ONE para cubrir todo el ciclo emprendedor, incorporando no solo startups, sino también fases de pre-ideación, incubación y emprendimiento no escalable. Este enfoque implicaría desarrollar sistemas de derivación más inteligentes, herramientas adaptadas a distintos niveles de madurez y una mayor coherencia en la articulación del ecosistema.

- 1. Poner a las OAEs en el centro: crear un sistema real de fortalecimiento y financiación para OAEs (no solo visibilidad), con estándares de calidad, derivación de emprendedores y apoyo estructural para que puedan generar y acompañar pipeline en todo el territorio.*
- 2. Cubrir todo el ciclo emprendedor: pasar de un enfoque centrado en startups a uno que incluya pre-ideación, incubación y emprendimiento no escalable, con herramientas, programas y derivación inteligente según el nivel de madurez, para no dejar fuera a la mayoría de emprendedores.*

### **Pablo Santaefemia, Bridge for Billions y EmprendES**

Un procedimiento alineado con las vías sugeridas por otras OAEs:

*Primero, la convertiría en una ventanilla única real, sencilla y accesible, donde cualquier OAE o emprendedor encuentre recursos claros y sin burocracia. Segundo, le daría un rol activo de coordinación territorial, apoyándose en entidades que ya estamos en el terreno (...), para que no duplique, sino que potencie lo que ya funciona.*

### **-Alejandro Martínez, Aprofem**

Las propuestas de rediseño de la ONE apuntan de forma clara a una necesidad de pasar de una función informativa a una función estructural dentro del ecosistema, con un mayor grado de implicación operativa y alineación con las

necesidades de las OAEs. Entre los cambios más urgentes, destaca la demanda de establecer líneas de financiación estables para el fortalecimiento de las OAEs, así como mecanismos de apoyo a sus equipos y metodologías, con el objetivo de consolidar su papel como generadoras de pipeline emprendedor.

Asimismo, las entidades insisten en la importancia de reforzar los mecanismos de gobernanza y coordinación: desde la integración de OAEs en los espacios de decisión, hasta la creación de canales permanentes de diálogo y colaboración que pueden encontrar su origen en el Foro Nacional de Empresas Emergentes. En conjunto, las propuestas apuntan a una ONE que actúe como infraestructura de cabecera, capaz de ordenar, conectar y fortalecer al conjunto del ecosistema, en lugar de centrarse únicamente en una parte del mismo.



# Agradecimientos

La realización de este informe, a cargo del Coordinador General de EmprendES, **Agustín E. Morales de Lara**, se debe a las entidades miembro de EmprendES:



Agradecemos, igualmente, a las más de 54 entidades que, a lo largo de los primeros años de existencia de EmprendES y durante las dos ediciones de sus estudios sobre las OAEs privadas en España, nos han provisto y confiado con la información y conocimientos necesarios para la realización del *Estudio Situacional sobre las OAEs (2023)* y el presente informe *El Estado de las OAEs (2025)*.

Un agradecimiento también a **Bridge for Billions** por la asesoría técnica en la construcción de las encuestas y maquetación de este informe, así como el préstamo de la plataforma de recopilación de encuestas.

## Sección de opinión

Agradecemos sus aportaciones expertas a los integrantes de las OAEs participantes en las secciones de opinión, entre ellas:



## Bibliografía

Budden, P., Murray, F., & Ukuku, O (2021). Differentiating Small Enterprises in the Innovation Economy: Start-ups, new SMEs & other Growth Ventures. Massachusetts Institute of Technology (MIT REAP).

Gutiérrez-Solana Salcedo, F., Rueda Sampedro, I., Gómez Gómez, S., & Fuentevilla de Diego, C. (2024). Impulso al emprendimiento desde la universidad española. Publicado por Crue Universidades Españolas y el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE).

Observatorio del Emprendimiento de España. (2024). Emprendimiento Joven en España: Análisis de situación con datos GEM 2023-24. Ed. Observatorio del Emprendimiento de España, Youth Business Spain y Ministerio de Trabajo y Economía Social.

EmprendES. (2023). Estudio Situacional sobre las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en España 2023. EmprendES - Asociación de Iniciativas de Apoyo al Emprendimiento.

Flögel, F., Letonja, M., Meyer, K., Rabadjieva, M., Vilman, Z., Zhekova, R., Zlateva, M., & Butzin, A. (2024). Beyond start-up formation: Effects of entrepreneurial ecosystem support activities for developing lagging regions. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 39(3-4), 127-146.

Global Entrepreneurship Monitor (2025). 2024/2025 Global Report. GEM.

Observatorio del Emprendimiento de España (2025). Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2024-2025. Universidad de Cantabria.