

MODELO PARA EL DIAGNÓSTICO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

En 2013, ANDE publicó la primera edición del Modelo para el Diagnóstico de Ecosistemas de Emprendimiento. Nuestra herramienta fue adoptada por distintas organizaciones como gobiernos, fundaciones y organizaciones de apoyo al ecosistema en todo el mundo, pero más de una década de implementaciones reveló limitaciones. El modelo original no capturaba quiénes eran los actores operando en cada dominio, ni permitía evaluar si el ecosistema estaba produciendo resultados. Esta segunda edición integra 28 marcos internacionales y los aprendizajes de socios metodológicos como el Tecnológico de Monterrey y Seedstars para crear una herramienta que mapea condiciones, identifica actores, mide resultados y captura las dinámicas de colaboración que determinan si un ecosistema realmente funciona.

Fortalecer un ecosistema de emprendimiento es un desafío de coordinación entre múltiples actores, donde la mayoría opera con información limitada sobre lo que otros están haciendo. Los programas gubernamentales, las iniciativas de fundaciones y los servicios de organizaciones de apoyo frecuentemente se traslapan en algunas áreas mientras dejan vacíos en otras. Esta fragmentación no surge a propósito, surge por la ausencia de un diagnóstico compartido que permita ver el sistema completo.

La mayoría de los diagnósticos tradicionales producen inventarios o mapeos que cuentan incubadoras, fondos y programas, pero no capturan si funcionan juntos o generan resultados. Un ecosistema puede tener todos los actores correctos y aun así fallar si operan en silos. También persiste la tentación de importar fórmulas de otros modelos exitosos como Silicon Valley o Tel Aviv pero estos rara vez funcionan en otros contextos porque los ecosistemas desarrollan características únicas basadas en su historia, cultura y recursos.

El modelo organiza el diagnóstico en torno a tres preguntas fundamentales. Para cada una, produce una herramienta visual que sintetiza los hallazgos y facilita la identificación de prioridades de cada ecosistema.

Pregunta	Herramienta	Qué evalúa
¿Qué condiciones tiene el ecosistema?	Radar de dominios	Siete dominios que determinan la capacidad de generar y escalar emprendimientos. Se construye con datos públicos, sin requerir encuestas.
¿Quién puede actuar para mejorarlo?	Mapa de actores por dominio	Cinco tipos de actores, su presencia en cada dominio, niveles de actividad y dinámicas de colaboración.
¿El ecosistema funciona?	Mapa de cobertura del ecosistema	Flujo de personas a través de cuatro etapas del desarrollo emprendedor y capacidad para atender emprendimientos de impacto social, ambiental o tecnológico.

El objetivo final es generar las condiciones para lograr un cambio sistémico. Esto significa construir un entendimiento compartido entre actores diversos, establecer indicadores comunes y hacer visible dónde las acciones de diferentes organizaciones pueden complementarse en lugar de duplicarse.

EL MODELO DE DIAGNÓSTICO

Siete dominios del ecosistema

Los dominios son las condiciones que determinan la capacidad de un ecosistema para generar, desarrollar y escalar emprendimientos. El modelo evalúa siete dominios, cada uno atendiendo diferentes necesidades del proceso emprendedor:

Política: Establece las reglas del juego. Abarca desde los trámites para constituir una empresa hasta la protección de propiedad intelectual y las condiciones fiscales. Cuando el entorno regulatorio es eficiente, las barreras de entrada bajan y hay mayor seguridad jurídica para invertir. Los indicadores típicos incluyen días para registrar un negocio, existencia de regímenes fiscales especiales y programas públicos activos.

Financiamiento: Contempla el acceso al capital en todas las etapas, desde subvenciones iniciales hasta rondas de crecimiento. Incluye fondos públicos, banca de desarrollo, inversionistas ángeles y capital de riesgo. El modelo mide rondas de inversión anuales, número de fondos con presencia local y exits documentados.

Cultura: Abarca las normas sociales que rodean al emprendimiento: cómo se percibe, si el fracaso se estigmatiza o se ve como aprendizaje, si existen modelos a seguir visibles. Este dominio es difícil de medir directamente, pero su influencia es determinante. Los indicadores incluyen eventos del ecosistema, presencia de medios especializados y niveles de confianza social.

Servicios de Apoyo: Incluye tanto los programas de soporte (incubadoras, aceleradoras, mentores, servicios profesionales) como las condiciones físicas y digitales que posibilitan la actividad (conectividad, espacios de trabajo, parques tecnológicos). Esta segunda edición consolidó el dominio anterior de "Infraestructura" aquí, reconociendo que la infraestructura cobra valor cuando opera como un servicio accesible.

Capital Humano: Se refiere al talento disponible: personas con habilidades técnicas, experiencia gerencial y competencias emprendedoras. La escasez de talento es frecuentemente la restricción más difícil de resolver, requiriendo años de desarrollo. Las mediciones incluyen graduados STEM, programas universitarios de emprendimiento y densidad de talento tecnológico.

Mercados: Representa el acceso a clientes y oportunidades comerciales: tamaño del mercado local, acceso a mercados internacionales, sofisticación de la demanda y cadenas de valor existentes. El modelo identifica startups creadas, oficinas corporativas tecnológicas presentes y sectores especializados emergentes.

I+D/Innovación: Incluye la capacidad de investigación, los mecanismos de transferencia tecnológica y los programas de innovación que generan conocimiento comercializable. Los indicadores cubren patentes registradas, centros de investigación y publicaciones indexadas.

Un hallazgo consistente en la investigación sobre ecosistemas es que ningún dominio funciona aislado. Las debilidades en uno pueden neutralizar las fortalezas en otros. Un ecosistema puede tener excelentes universidades formando talento emprendedor, pero sin financiamiento disponible, ese talento emigra o busca empleo en lugar de emprender. El dominio más débil actúa como cuello de botella que limita el desempeño general del sistema.

Cinco tipos de actores del ecosistema

El diagnóstico identifica actores por tipo de organización, reconociendo que cada uno contribuye a múltiples dominios:

Tipo de Actor	Ejemplos	Contribuciones Principales
Gobierno	Ministerios, agencias de desarrollo, municipios	Política, financiamiento público
Academia	Universidades, centros I+D, institutos tecnológicos	Capital humano, I+D, formación emprendedora
Organizaciones de Apoyo (ESOs)	Incubadoras, aceleradoras, fundaciones, redes de mentores	Servicios de apoyo, transferencia de conocimiento
Sector Privado	Grandes empresas, empresas medianas, cámaras empresariales	Acceso a mercados, inversión corporativa
Proveedores de Capital	Fondos de inversión, ángeles, oficinas familiares, banca de desarrollo	Financiamiento, validación, mentoría estratégica

El valor diagnóstico emerge al cruzar el mapeo de actores con los dominios. Esto revela tres señales clave: **vacíos** (dominios donde ciertos actores están ausentes), **concentraciones** (dominios donde múltiples actores reportan alta actividad, requiriendo verificar si existe coordinación o duplicidad) y **dependencias** (dominios que dependen de un solo tipo de actor, representando riesgo de fragilidad).

Cuatro etapas del desarrollo emprendedor

Un ecosistema saludable no solo tiene emprendedores, sino personas avanzando constantemente desde la inspiración hasta el crecimiento. El modelo distingue cuatro etapas que representan el pipeline del ecosistema:

Etapas	Definición	Necesidades Típicas
Individuos inspirados	Personas considerando emprendimiento como opción viable	Modelos a seguir, eventos de sensibilización
Individuos capacitados	Personas desarrollando competencias para emprender	Formación, talleres, pre-incubación
Startups	Empresas buscando validar su modelo de negocio	Capital inicial, incubación, mentoría
Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC)	Empresas validadas buscando escalar	Capital de crecimiento, alianzas, internacionalización

El modelo utiliza "Pequeñas Empresas en Crecimiento" en lugar de "scaleups" por precisión. ANDE define las PEC con criterios operacionales: empresas comercialmente viables de entre 5 y 250 empleados, con potencial y ambición de crecimiento, que típicamente buscan capital de entre USD 20,000 y USD 2 millones. Este término describe con mayor precisión la realidad de los ecosistemas en economías en desarrollo, donde el objetivo no es necesariamente producir unicornios sino empresas que generen empleo de calidad y crecimiento sostenido.

Las etapas funcionan como indicadores de resultado. La distinción entre condiciones (dominios y actores) y resultados (flujo a través de las etapas) tiene implicaciones concretas. Un programa de aceleración excelente no sirve de nada si no hay suficientes startups preparadas para aprovecharlo. Una abundancia de capital de crecimiento es irrelevante si las startups no logran validar sus modelos para llegar a esa etapa. Cuando el avance se interrumpe en cualquier etapa, el diagnóstico señala dónde está el problema.

Cuatro niveles de madurez

Los ecosistemas atraviesan etapas de desarrollo con características distintivas. Comparar un ecosistema emergente con los más consolidados del mundo es contraproducente porque genera expectativas desalineadas y recomendaciones inaplicables.

Nivel	Características	Enfoque de Intervención
Naciente (Generación 0)	Actividad incipiente y esporádica. Pocos actores formales. Alta dependencia de iniciativas gubernamentales o de desarrollo internacional.	Construir comunidad y cultura. Fomentar eventos de sensibilización para conectar actores dispersos. Introducir educación emprendedora básica.
Emergente (Generación 1)	Aparición de las primeras organizaciones de apoyo. Formación de redes iniciales de inversionistas. Brechas significativas en financiamiento.	Formalizar y especializar. Profesionalizar las organizaciones de apoyo. Atraer talento técnico. Reducir barreras regulatorias.
En desarrollo (Transición Gen 1 → 2)	Ecosistema funcional con actores en la mayoría de dominios. Fondos de inversión locales activos. Las startups comienzan a apuntar a mercados regionales o globales.	Escalar y conectar. Facilitar acceso a capital de crecimiento. Conectar el ecosistema con redes internacionales. Fomentar vinculación con el sector privado.
Autosostenible (Generación 2+)	Alta densidad de startups y flujo de capital. Opciones de salida diversificadas. Cultura de riesgo normalizada. Atracción neta de talento y capital.	Mantener e innovar. Preservar condiciones favorables. Evitar complacencia regulatoria. Apoyar el desarrollo de ecosistemas vecinos.

Un aporte fundamental de la investigación sobre ecosistemas es el concepto de **generaciones**. La madurez no se logra simplemente atrayendo más actores, sino cuando los emprendedores exitosos de una generación deciden reinvertir sus recursos (capital, tiempo, reputación) en la siguiente generación. Este ciclo virtuoso distingue a los ecosistemas que prosperan de aquellos que dependen permanentemente de recursos externos.

CÓMO IMPLEMENTAR EL DIAGNÓSTICO

El modelo estructura el diagnóstico en tres fases, cada una construyendo sobre la anterior. Cada fase entrega valor independiente: completar solo la Fase 1 proporciona suficiente información para priorizar acciones, mientras que las tres fases juntas producen un plan de intervención integral.

Fase 1: Clasificación y mapeo inicial

Propósito: Clasificar la madurez del ecosistema e identificar el dominio que más limita su desarrollo.

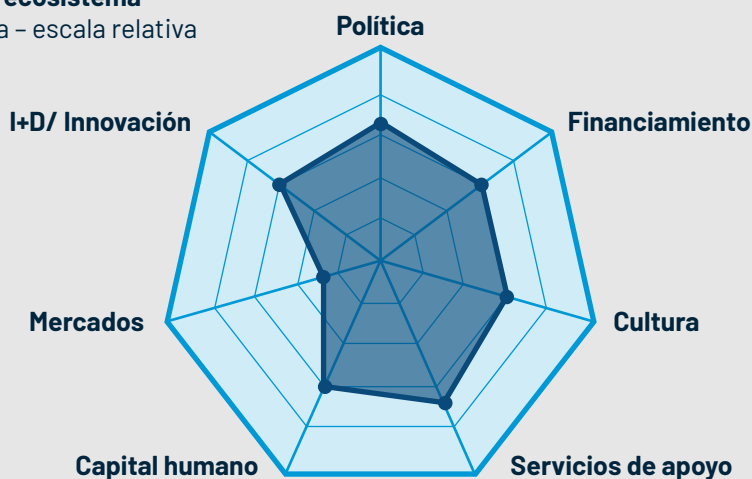
Fuente de datos: 30 indicadores construidos a partir de fuentes públicas: bases de datos de inversión, registros gubernamentales, plataformas de eventos, directorios de organizaciones y publicaciones especializadas.

Dominio	Indicadores	Ejemplos de lo que se mide
Política	3	Días para constituir empresa, existencia de régimen fiscal especial
Financiamiento	6	Rondas de inversión anuales, VCs con presencia local, exits documentados
Cultura	5	Eventos del ecosistema, medios especializados, nivel de confianza social
Servicios de Apoyo	5	Aceleradoras activas, incubadoras, espacios de coworking, conectividad
Capital Humano	5	Graduados STEM, programas universitarios de emprendimiento, talento tech
Mercados	3	Startups identificadas, oficinas corporativas tech, sectores especializados
I+D/Innovación	3	Patentes registradas, centros de investigación, publicaciones indexadas

Resultado: Visualización de Radar de Dominios mostrando el perfil del ecosistema. El radar revela de un vistazo qué dominios son fuertes, cuáles débiles y cuál es el cuello de botella que limita el crecimiento.

Radar de dominios del ecosistema

Visualización ilustrativa – escala relativa



Fuente: datos públicos (30 indicadores) – fase 1 del diagnóstico

Guía crítica de interpretación: La secuencia importa más que el puntaje. El dominio con menor puntuación no siempre es el que debe atenderse primero. Los ecosistemas evolucionan en capas: primero cultura y talento, luego servicios de apoyo, luego capital y mercados. Invertir en capital de riesgo cuando no hay startups en qué invertir es tan ineficiente como construir carreteras hacia ciudades que no existen.

Tipos de intervención por dominio y nivel de madurez:

Dominio	Naciente	Emergente	En desarrollo	Autosostenible
Cultura	Construir	Fortalecer	Mantener	Mantener
Capital Humano	Construir	Fortalecer	Escalar	Mantener
Servicios de Apoyo	Construir	Fortalecer	Escalar	Mantener
Política	Esperar	Construir	Fortalecer	Mantener
Financiamiento	Esperar	Construir	Fortalecer	Escalar
Mercados	Esperar	Esperar	Fortalecer	Escalar
I+D/Innovación	Esperar	Esperar	Construir	Fortalecer

Fase 2: Mapeo de actores y validación de resultados

Propósito: Revelar quién hace qué, en qué dominios, con qué intensidad, y validar si la actividad genera resultados. Mientras la Fase 1 evalúa las condiciones del ecosistema con datos públicos, la Fase 2 captura la perspectiva de los propios actores a través de encuestas. Esto permite identificar la presencia de actores, sus dinámicas de colaboración y los vacíos percibidos.

Fuente de datos: Encuestas aplicadas a los actores identificados en la Fase 1, comprendiendo 53 indicadores en cuatro bloques:

Bloque	Indicadores	¿Qué mide?
A: Actividad por dominio	25	Programas operados, emprendedores atendidos, recursos desplegados, percepciones del ecosistema
B: Pipeline / volumen de emprendedores	8	Flujo en cada etapa: inspirados, capacitados, startups, PEC
C: Tipos de emprendimiento	10	Capacidad para emprendimientos de impacto social, impacto ambiental o base tecnológica
D: Dinámicas transversales	10	Colaboración, flujos de información, coordinación, identificación de articuladores

Resultados:

Mapa de actores por dominio: Muestra qué tipos de actores operan en cada dominio y con qué nivel de actividad. Esta herramienta revela tres señales clave: vacíos (dominios donde ciertos actores están ausentes), concentraciones (dominios donde múltiples actores reportan alta actividad, lo que puede indicar duplicidad) y dependencias (dominios que dependen de un solo tipo de actor, representando fragilidad).

Mapa de actores por dominio

¿Quién opera en cada área del ecosistema?

	Política	Financiamiento	Cultura	Servicios de apoyo	Capital humano	Mercados	I+D/ Innovación
Gobierno	●●●	●●	○	●●●	●	○	●
Academia	●	○	●●	●●●	●●	○	●●●
Organizaciones de apoyo (ESOs)	○	●	●●	●●●	●●	●●	○
Proveedores de capital	○	●●●	○	●●	○	●	○
Sector Privado	●	○	●	●●	●	●●●	●●

○ Ausente ● Presente ●● Activo ●●● Muy activo

Fuente: datos públicos (30 indicadores) – fase 2 del diagnóstico

Mapa de cobertura del ecosistema: Muestra qué actores atienden cada etapa emprendedora y qué tipos de emprendimiento puede apoyar el ecosistema (impacto social, impacto ambiental, tecnológico/digital). Esta herramienta revela dónde se interrumpe el flujo de emprendedores entre etapas y permite identificar si el ecosistema tiene capacidad real para atender los tipos de emprendimiento que busca promover.

Mapa de cobertura del ecosistema

¿Qué actores atienden cada etapa y tipo de emprendimiento?

Por etapa del emprendedor					30px				Por tipo de emprendimiento			
	Inspirados	Capacitados	Startups	PEC						Impacto social	Impacto ambiental	Tech/ Digital
Gobierno	●	●	●●	●●●						●●	●●●	●
Academia	●●●	●●	●	○						●	●●	●●
ESOs	●	●●	●●●	●●						●●●	●●	●●●
Proveedores de capital	○	○	●●	●●●						●	●	●●●
Sector Privado	○	●	●●	●						○	○	●●

Fuente: Encuestas a actores – Bloques B y C

Interpretación de hallazgos: Alta actividad en varios dominios puede significar un ecosistema coordinado o un sistema fragmentado donde cada actor trabaja por su cuenta y se desperdician recursos. La encuesta captura dinámicas de colaboración para distinguir estos escenarios. También identifica **articuladores**: personas u organizaciones mencionadas recurrentemente como conectores que facilitan flujos de información, movilizan recursos y convocan iniciativas conjuntas.

Fase 3: Entrevistas de profundización (Opcional)

Propósito: Explicar las causas detrás de los patrones observados. Las Fases 1-2 identifican qué existe y cómo funciona; la Fase 3 responde el porqué.

Fuente de datos: Entrevistas semiestructuradas con tres grupos de informantes:

- **Actores institucionales** (8-12): Aquellos con respuestas atípicas en encuestas que requieren explicación
- **Emprendedores** (5-8): Fundadores de startups y PEC describiendo su experiencia navegando el ecosistema
- **Articuladores** (3-5): Aquellos mencionados frecuentemente como conectores del ecosistema

Categorías de preguntas: Causas (¿qué originó este patrón?), Barreras (¿qué impide que cambie?), Dinámicas (¿cómo interactúan los actores?), Historia (¿cómo evolucionó el ecosistema?), Oportunidades (¿qué cambiaría la situación?).

Hallazgo en Fases 1-2	Preguntas sugeridas para entrevista
Dominio con score bajo	¿Qué barreras estructurales explican esta debilidad? ¿Ha sido siempre así?
Actor ausente en dominio	¿Por qué no participan? ¿Qué incentivos necesitarían?
Bloqueo en el pipeline	¿Por qué los emprendedores no avanzan de esa etapa? ¿A dónde van?
Duplicidad detectada	¿Existe coordinación entre actores? ¿Hay diferenciación real?
Alta actividad, bajos resultados	¿Por qué la actividad no se traduce en emprendimientos? ¿Qué está fallando?

Instancia de validación: Presentar hallazgos preliminares a un grupo representativo de actores. Esto verifica la precisión de la interpretación y comienza a construir el consenso necesario para la acción coordinada.

TRADUCIENDO HALLAZGOS EN ACCIÓN POR TIPO DE ACTOR

Fundaciones e instituciones de desarrollo

Las fundaciones ocupan una posición privilegiada: pueden invertir a largo plazo, asumir riesgos que otros evitan y catalizar cambios que el mercado por sí solo no produciría. Su rol principal no es sustituir al sector privado ni al gobierno, sino llenar vacíos temporales mientras el ecosistema desarrolla capacidad propia.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Financiar construcción de comunidad y primeros programas de sensibilización. Apoyar eventos que conecten actores dispersos.	Financiar programas sofisticados sin audiencia. Importar modelos sin adaptación.
Emergente	Profesionalizar organizaciones de apoyo existentes. Financiar pilotos de programas que pueden escalarse.	Duplicar programas que ya funcionan. Competir con organizaciones locales.
En desarrollo	Facilitar conexiones con redes internacionales. Financiar brechas específicas que el mercado no cubre (capital paciente, emprendimiento de impacto).	Seguir financiando programas básicos que el ecosistema puede sostener.
Autosostenible	Documentar y difundir aprendizajes. Facilitar que el ecosistema apoye a otros más jóvenes.	Continuar interviniendo donde el ecosistema ya funciona solo.

Preguntas clave del diagnóstico: ¿Cuál es el dominio más débil que, si se resuelve, libera al sistema completo? ¿Qué programas ya existen y cómo se pueden fortalecer en lugar de duplicar?

Gobierno

El Gobierno tiene una posición única: puede remover barreras que ningún otro actor puede eliminar y tiene la capacidad de convocar a actores que de otra forma no colaborarían. Su rol principal es generar las condiciones para que emprender sea una opción viable, no crear empresas ni sustituir al sector privado.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Simplificar trámites básicos (constitución de empresas, permisos). Legitimar el emprendimiento mediante comunicación pública. Conectar actores que no se conocen.	Crear fondos de inversión sin masa crítica de startups.
Emergente	Cofinanciar iniciativas que el sector privado aún no sostiene. Crear incentivos fiscales para inversión ángel. Reducir barreras regulatorias específicas.	Duplicar esfuerzos que las organizaciones de apoyo ya realizan.
En desarrollo	Actuar como articulador entre dependencias. Institucionalizar políticas que sobrevivan cambios de administración. Crear marcos para nuevos modelos de negocio (fintech, economía colaborativa).	Competir con el sector privado en financiamiento.
Autosostenible	Mantener condiciones favorables. Actuar como promotor internacional del ecosistema. Apoyar ecosistemas vecinos menos maduros.	Sobre-regular sectores emergentes.

Preguntas clave del diagnóstico: ¿Cuántos días y trámites toma constituir una empresa, y cómo se compara con el promedio nacional? ¿Qué dependencias operan programas de emprendimiento y existe coordinación o duplicación?

Organizaciones de Apoyo (ESOs)

Las Organizaciones de Apoyo son el músculo operativo del ecosistema: incubadoras, aceleradoras, redes de mentores que trabajan directamente con emprendedores. Su valor está en la especialización y la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Construir comunidad mediante eventos y espacios. Ofrecer programas de sensibilización básica. Documentar casos de éxito locales por pequeños que sean.	Ofrecer servicios sofisticados sin demanda. Competir cuando el mercado es pequeño.
Emergente	Profesionalizar metodologías y medir resultados. Especializarse en etapas o sectores específicos. Construir alianzas con otras organizaciones.	Seguir solo con sensibilización cuando ya hay masa crítica.
En desarrollo	Escalar programas probados. Conectar emprendedores con mercados y capital externos. Desarrollar modelos de sostenibilidad financiera.	Depender exclusivamente de subvenciones. Ignorar métricas de impacto.
Autosostenible	Innovar en servicios de frontera. Exportar metodologías. Facilitar que emprendedores exitosos reinviertan.	Estancarse en modelos que funcionaron pero ya no son necesarios.

Preguntas clave del diagnóstico: ¿Dónde hay vacíos de servicios que nuestra organización puede llenar? ¿Qué etapa del desarrollo emprendedor está menos atendida?

Academia

La Academia tiene un rol dual: formar el talento que el ecosistema necesita y generar conocimiento comercializable. El dominio de Capital Humano frecuentemente aparece como restricción porque la escasez de talento requiere años de desarrollo.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Introducir educación emprendedora básica en programas existentes. Organizar eventos que expongan estudiantes al emprendimiento.	Crear programas de maestría en emprendimiento sin demanda.
Emergente	Desarrollar programas formales de formación emprendedora. Crear mecanismos de vinculación universidad-empresa. Formar talento técnico alineado con necesidades del ecosistema.	Operar aislada del resto del ecosistema. Ignorar brechas de habilidades reportadas por empleadores.
En desarrollo	Fortalecer transferencia tecnológica y creación de spin-offs. Colaborar con el sector privado en I+D aplicada.	Medir éxito solo por publicaciones académicas.
Autosostenible	Liderar investigación de frontera con aplicación comercial. Ser referente regional en formación emprendedora.	Quedarse en modelos formativos que ya no responden a las necesidades del mercado.

Preguntas clave del diagnóstico: ¿Qué habilidades demanda el ecosistema que la academia no está formando?
¿La investigación universitaria está llegando al mercado?

Proveedores de Capital

Los Proveedores de Capital cumplen una función que va más allá de proveer dinero. Validan modelos de negocio, aportan redes de contacto y disciplinan la gestión de las empresas. Su presencia o ausencia frecuentemente determina si las startups pueden escalar.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Participar como mentores antes que como inversionistas. Educar al ecosistema sobre qué buscan los inversionistas.	Esperar deal flow de calidad que aún no existe.
Emergente	Formalizar redes de ángeles. Hacer las primeras inversiones semilla documentadas. Colaborar con organizaciones de apoyo en preparación de empresas para inversión.	Concentrar todo el capital en pocas empresas.
En desarrollo	Diversificar instrumentos (deuda, capital accionario, instrumentos híbridos). Liderar rondas y atraer capital externo. Invertir en sectores emergentes.	Crear competencia destructiva entre inversionistas.
Autosostenible	Liderar rondas de crecimiento. Facilitar exits que reciclen capital al ecosistema. Invertir en nuevas generaciones de fondos locales.	Concentrarse solo en los deals más obvios.

Preguntas clave del diagnóstico: ¿Este ecosistema tiene la madurez para el tipo de inversión que buscamos hacer? ¿Dónde está el vacío en el continuo de financiamiento?

Emprendedores y Pequeñas Empresas en Crecimiento

Los emprendedores son beneficiarios directos del ecosistema y también actores que lo moldean. Sus decisiones sobre dónde ubicarse, con quién colaborar y cómo crecer tienen efectos que van más allá de su empresa individual.

Madurez	Rol prioritario	Qué evitar
Naciente	Participar activamente en la comunidad, aunque sea pequeña. Compartir aprendizajes con otros emprendedores. Ser visible como caso de referencia.	Aislarse esperando que el ecosistema madure.
Emergente	Profesionalizar la operación y medir resultados. Buscar activamente los programas de apoyo disponibles.	Esperar que los recursos lleguen solos. Ignorar oportunidades de mentoría.
En desarrollo	Buscar mercados más allá del territorio local. Prepararse profesionalmente para levantar inversión. Empezar a devolver al ecosistema (mentoría, charlas).	Quedarse en la zona de confort del mercado local.
Autosostenible	Reinvertir en el ecosistema como ángel, mentor o patrocinador. Contratar talento local. Crear la siguiente generación de emprendedores.	Desconectarse del ecosistema después del éxito.

LA META: ECOSISTEMAS QUE SE SOSTIENEN SOLOS

La visión que orienta este modelo apunta hacia ecosistemas que eventualmente se sostengan y gestionen solos.

En las etapas tempranas, los recursos provienen principalmente de fuera: agencias de cooperación internacional, fundaciones globales, programas gubernamentales. Esta dependencia es natural inicialmente pero no puede ser permanente. Un ecosistema que depende indefinidamente de recursos externos es frágil.

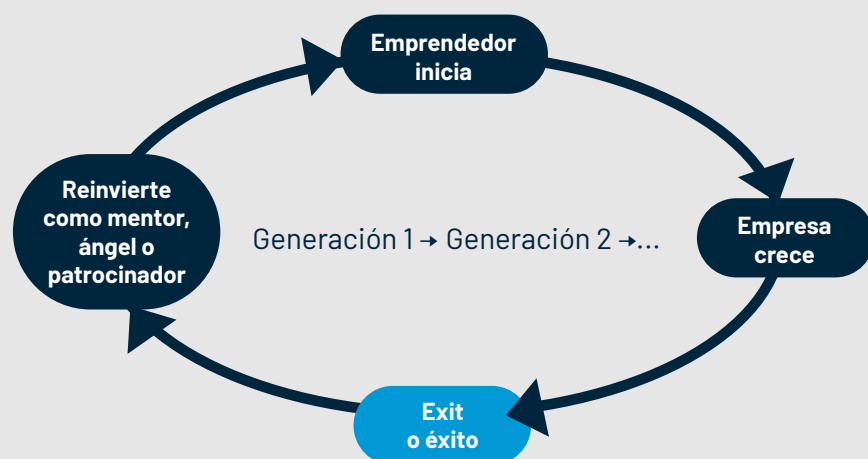
Conforme el ecosistema madura, las fuentes externas deben complementarse y eventualmente reemplazarse por recursos internos:

- Los emprendedores exitosos se convierten en inversionistas ángeles y mentores
- Las organizaciones de apoyo desarrollan modelos de negocio autosostenibles
- Las corporaciones establecen programas de innovación como estrategia de negocio
- Los gobiernos asignan presupuesto recurrente porque observan retornos medibles

Señales de movimiento hacia la autosostenibilidad:

El ciclo de autosostenibilidad

Cuando los emprendedores exitosos reinvierten en la siguiente generación.



Señales de autosostenibilidad

- Emprendedores exitosos permanecen en el ecosistema.
- Organizaciones de apoyo diversifican ingresos.
- Aparece capital local liderando rondas.
- El gobierno institucionaliza el apoyo.
- Empresas creadas permanecen y crecen localmente.

Horizonte de cambio: se requieren varios años para observar resultados significativos.

Fuente: Modelo ANDE - Capítulo 5: Hacia la autosostenibilidad

- Los emprendedores exitosos permanecen en el ecosistema, invierten en nuevas startups, mentorean a la siguiente generación y patrocinan programas
- Las organizaciones de apoyo diversifican fuentes de ingreso más allá de un solo donante
- Aparece capital local: proveedores de capital de la región comienzan a liderar rondas, no solo a coinvertir con fondos internacionales
- El gobierno institucionaliza el apoyo al emprendimiento más allá de los ciclos de administración
- Las empresas creadas en el ecosistema permanecen y crecen localmente

Los ecosistemas no se transforman rápidamente. Un periodo razonable para observar cambios significativos es de 24 a 36 meses. ANDE recomienda repetir el diagnóstico después de este periodo para evaluar si las acciones implementadas tuvieron efecto y para ajustar prioridades según la evolución real.

Este horizonte de autosostenibilidad representa la forma más concreta de cambio sistémico en ecosistemas de emprendimiento. El objetivo es que el sistema completo funcione de manera diferente: que los recursos circulen, que los actores se coordinen sin depender de un facilitador externo, que el conocimiento se transfiera entre generaciones de emprendedores. Ninguna organización puede transformar un ecosistema por sí sola, pero el diagnóstico crea las condiciones para que muchas organizaciones lo hagan juntas.

El diagnóstico por sí solo no fortalece el ecosistema. Las decisiones que se tomen a partir de él determinarán si lo logran.





ANDE ofrece recursos adicionales para implementadores de diagnósticos, incluyendo plantillas de encuestas, guías de análisis y acceso a una comunidad de práctica. Más información en andeglobal.org

Este Resumen Ejecutivo fue preparado a partir del Modelo para el Diagnóstico de Ecosistemas de Emprendimiento, Segunda Edición (Noviembre 2025), publicado por la Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) con apoyo de Fundación Coppel. El documento completo integra metodologías de ANDE, Tecnológico de Monterrey y Seedstars, sintetizando 28 marcos internacionales en una herramienta práctica para la evaluación y acción en ecosistemas.

