



El panorama del apoyo al emprendimiento en México:

Desafíos, oportunidades y el camino a seguir

Bridge for Billions y ANDE

Este informe es fruto de la colaboración entre **Bridge for Billions** y la **Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)**, dos organizaciones comprometidas con el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en las economías emergentes.

Bridge for Billions es una empresa social fundada en 2015 con la misión de democratizar el acceso al emprendimiento. Proporciona a los emprendedores las herramientas y la orientación necesarias para transformar sus ideas en negocios sostenibles, habiendo apoyado a miles de fundadores en más de 100 países a través de una de las mayores redes de programas de emprendimiento en línea del mundo. Este informe forma parte de una nueva iniciativa de investigación estratégica desarrollada dentro de su programa insignia, Conecta, que apoya tanto a los emprendedores como a las organizaciones de apoyo que los acompañan.

La **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)** es una red global de más de 230 organizaciones que promueve el emprendimiento en economías emergentes. Como iniciativa del Instituto Aspen, la misión de ANDE es fortalecer a las organizaciones que apoyan a las pequeñas y medianas empresas (PYME) como estrategia para resolver problemas sociales y ambientales y mejorar la calidad de vida. Con una trayectoria comprobada en el mapeo y análisis de ecosistemas de inversión y emprendimiento en América Latina desde 2013, ANDE es una voz líder en el sector, que proporciona conocimiento, capacitación y promoción de políticas para apoyar a las PYMEs.





Carta del director ejecutivo
de Bridge for Billions.

Pablo Santaefemia

Estimados aliados,

La paradoja es evidente: mientras los emprendedores mexicanos prosperan, las organizaciones que los apoyan siguen siendo peligrosamente frágiles. Este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en México, elaborado con **ANDE**, destaca tanto las notables contribuciones de las **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs)** como la fragilidad de los cimientos sobre los que se sustentan. Las OAEs en México ofrecen resultados consistentes: programas con una tasa de finalización del 76%, empresas con una tasa de supervivencia del 72% tras un año e iniciativas que llegan a mujeres y jóvenes en niveles significativos. Sin embargo, detrás de estos éxitos subyace un desafío más profundo: el propio sistema que posibilita este impacto es inestable.

Estos logros se ven ensombrecidos por desafíos estructurales que socavan el potencial a largo plazo del ecosistema. La mayoría de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) se enfrentan a una precariedad financiera crónica, trabajando proyecto a proyecto con poca certeza más allá de un ciclo de financiación.

La colaboración sigue fragmentada, sin una asociación nacional que unifique voces o defina prioridades comunes. Los emprendedores en fase inicial, especialmente los de comunidades marginadas, siguen enfrentándose a una brecha de financiación, y la ausencia de una medición de impacto sólida y a largo plazo hace que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) estén infravaloradas a ojos de los responsables políticos y los financiadores.

En Bridge for Billions, observamos esta paradoja en muchos ecosistemas: las mismas organizaciones que hacen posible el emprendimiento luchan por sobrevivir. Nuestro propósito es claro: permitir que más emprendedores en etapa inicial, de todo tipo, prosperen, generando empleos y soluciones para que nuestras economías puedan satisfacer de manera sostenible las necesidades de todos. Esta misión depende de Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) sólidas y sostenibles. Sin ellas, el emprendimiento inclusivo en México no puede crecer.

El camino a seguir también está claro. Este informe propone lo siguiente:

- La creación de una asociación nacional de OAEs para fortalecer la defensa colectiva y la coordinación.
- Un cambio de proyectos a corto plazo a modelos de financiación flexibles a largo plazo.
- Ampliación deliberada de los esfuerzos de inclusión para llegar a emprendedores desatendidos.
- Métricas compartidas que midan no solo las actividades, sino también el cambio sistémico y el valor a largo plazo.

Estas recomendaciones se alinean plenamente con nuestra estrategia Conecta, que apoya a las OAEs en la creación conjunta de programas, el fortalecimiento de su sostenibilidad financiera y operativa, y la activación de alianzas para transformar ecosistemas fragmentados en redes colaborativas y resilientes.

Nuestra visión para 2033 es ambiciosa: apoyar a más de 100 000 emprendedores, generar 1 millón de empleos e impactar positivamente la vida de 1 000 millones de personas. México cuenta con el talento, las instituciones y el dinamismo emprendedor para liderar esta visión. Sin embargo, lograrla requiere acciones urgentes para asegurar que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento dejen de ser frágiles y se consoliden como actores centrales en el desarrollo del país.

Este informe no es solo un análisis, es un llamado a actuar de manera diferente. A los financiadores, legisladores y líderes del ecosistema: el futuro del emprendimiento en México estará determinado por cómo apoyen a las organizaciones que lo hacen posible.

Con compromiso y urgencia,

Pablo Santaefemia

CEO y cofundador de Bridge for Billions



Carta del Director
Regional para América
Latina de ANDE

Pedro Martínez

Estimados constructores de ecosistemas y aliados,

Los datos son claros: El emprendimiento es la estrategia más eficaz y eficiente para resolver los desafíos sociales y ambientales, a la vez que genera movilidad social en el Sur Global. Sin embargo, las organizaciones que lo hacen posible luchan por sobrevivir.

En esta ocasión, colaboramos con uno de nuestros miembros, Bridge for Billions, para elaborar este informe sobre el ecosistema de apoyo al emprendimiento en México. Quiero reconocer a José Ibáñez y Bárbara de la Garza, de nuestro equipo de ANDE, quienes lideraron esta investigación. Juntos, buscamos aportar evidencia crucial para ayudar a resolver una desconexión que hemos estado observando. Las organizaciones de apoyo al emprendimiento mexicanas logran resultados notables con las empresas que apoyan. Sin embargo, estas mismas organizaciones que generan resultados tan sólidos enfrentan una inestabilidad crónica. Operan con financiamiento proyecto por proyecto, carecen de una voz unificada y tienen dificultades para demostrar su valor sistémico.

En ANDE, llevamos más de una década fortaleciendo estas organizaciones clave en toda Latinoamérica. Nuestra estrategia actualizada reconoce una verdad fundamental: los ecosistemas emprendedores sostenibles requieren estructuras de apoyo locales, basadas en evidencia. No importamos modelos de Silicon Valley; desarrollamos capacidades donde los emprendedores viven y trabajan.

Les recomiendo que utilicen esta investigación como herramienta de promoción. Preséntenla a gobiernos locales, fundaciones y oficinas familiares. Demuéstrenles que invertir en organizaciones de apoyo al emprendimiento no es caridad, sino infraestructura económica. Cada dólar que fortalece estas organizaciones se multiplica, generando empleos, solucionando problemas y transformando comunidades.

Las conclusiones del informe coinciden con los patrones que observamos en nuestras ocho delegaciones regionales. Los desafíos son sistémicos: financiación fragmentada, coordinación deficiente y medición limitada. Las soluciones también son sistémicas: acción colectiva, financiación flexible y métricas compartidas que reflejen el impacto real.

Esto no es solo un análisis, es munición para el cambio. Compartan estas ideas con sus alcaldes, sus financiadores y sus juntas directivas. El camino a seguir exige que todos actuemos de manera diferente, empezando hoy mismo. Construyamos ecosistemas que perduren,

Pedro Martínez | Director Regional para América Latina

Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE), Aspen Institute



Resumen ejecutivo

El ecosistema emprendedor mexicano es una paradoja de crecimiento y fragilidad. Aparentemente, está en auge: **se crean nuevos emprendimientos y un impresionante 72% de ellos sobrevive su primer año tras recibir apoyo.** Sin embargo, las organizaciones encargadas de impulsar este crecimiento, **las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE), luchan por sobrevivir.** Este informe profundiza en la realidad para descubrir la historia detrás de las cifras, revelando un ecosistema de apoyo al emprendimiento resiliente pero debilitado, cuyo pleno potencial se ve mermado por un modelo de financiamiento deficiente y una estructura fragmentada.

“Los ciclos de financiación son demasiado cortos. Acabamos dedicando más tiempo a conseguir la siguiente subvención que a apoyar a los emprendedores, lo que genera una inestabilidad constante para nuestro equipo y para los emprendedores a los que servimos.”

– Líder de OAE, mesa redonda

Este informe tiene fines de recomendación de políticas públicas, diseñado para dar a las OAEs una voz colectiva y proporcionar una hoja de ruta para el cambio sistémico.

Al leer este informe, usted obtendrá:

- Un análisis basado en evidencia sobre cómo operan realmente 80 organizaciones mexicanas de apoyo al emprendimiento, sus modelos, sus resultados y sus dificultades.
- Información práctica sobre dónde deben reorientarse la financiación y las políticas para impulsar la innovación y el crecimiento a nivel nacional.
- Una agenda práctica de cuatro puntos sobre la que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, los financiadores y los responsables políticos pueden actuar mañana mismo.

Un ecosistema resistente pero agotado

El panorama de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en México es diverso y consolidado, con una sólida base de organizaciones sin fines de lucro orientadas a la misión (42% del sector). Estas organizaciones son eficaces: logran altas tasas de finalización de programas (76%) y de supervivencia empresarial al año (72%), y son fundamentalmente inclusivas, con programas que llegan a una mayoría de mujeres (53%) y a una proporción significativa de jóvenes (50%).

A pesar de estos éxitos, nuestros datos revelan cuatro desafíos críticos que están frenando a todo el ecosistema:

- 1.1 Inestabilidad financiera estructural: La lucha por su propia supervivencia financiera es el principal desafío para las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs). Su fuerte dependencia de subvenciones a corto plazo crea un ciclo de precariedad que drena recursos de su misión principal. Esto es importante porque la inestabilidad de las OAEs implica resultados poco fiables para los emprendedores y un desperdicio de inversión pública y privada.
- 1.2 Fragmentación sistémica: El sector carece de una voz unificada que defienda sus necesidades. Si bien la gran mayoría (83%) de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento desean una asociación colectiva, su fragmentación actual debilita su influencia. Esto es importante porque conlleva duplicación de esfuerzos, desperdicio de recursos y una oportunidad crucial perdida para contribuir a una política nacional de innovación eficaz.
- 1.3 La brecha de capital inicial: Un desajuste estructural afecta gravemente el sistema de financiación. Los inversores identifican la falta de capital inicial como el principal desafío (68%), pero siguen mostrándose reacios al riesgo. Esto es crucial, ya que la brecha de capital constituye el mayor obstáculo para la creación de empleo y el crecimiento económico inclusivo, limitando el potencial de proyectos prometedores antes de que puedan escalar.
- 1.4 Medición de impacto limitada: La capacidad del ecosistema para demostrar su valor se ve obstaculizada por un enfoque en los resultados a corto plazo en lugar de los resultados a largo plazo. Esto es importante porque, sin datos creíbles sobre el impacto a largo plazo, México tendrá dificultades para atraer el capital internacional y privado necesario para impulsar su economía de la innovación.

Una agenda para la acción colectiva

México no puede permitirse que la columna vertebral de su economía de la innovación se derrumbe. Los datos apuntan a **desafíos sistémicos que requieren un compromiso coordinado** con una nueva agenda de acción, construida sobre cuatro pilares:

- 1.1 **De la fragmentación a un sector cohesionado:** la prioridad inmediata es que los líderes de las OAEs actúen en función de su interés común y establezcan una asociación nacional que sirva como socio unificado para el diseño conjunto de políticas públicas.
- 1.2 **Para forjar una financiación público-privada sostenible:** los financiadores y los responsables políticos deben pasar de las subvenciones restrictivas a una financiación básica flexible y plurianual para las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, e implementar modelos de financiación mixta para reducir los riesgos y desbloquear la inversión privada para los emprendedores.
- 1.3 **De la aspiración a la inclusión a la acción concreta:** el ecosistema debe ir más allá de las buenas intenciones para diseñar conjuntamente programas con las comunidades marginadas y crear un marco normativo que valore todas las formas de emprendimiento, no solo la tecnología de alto crecimiento.
- 1.4 **Repensar el impacto y la escala:** las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, a través de una nueva asociación, deben adoptar de forma colaborativa indicadores de resultados compartidos y a largo plazo, y los financiadores deben alinear sus requisitos de presentación de informes para apoyar una cultura de aprendizaje colectivo genuino.

Tabla de contenido

Bridge for Billions y ANDE	2
Cartas de Pablo y Pedro, CEO de Bridge for Billions y Director Regional para Latinoamérica de ANDE.	2
Resumen ejecutivo	7
Un ecosistema resistente pero agotado	7
Una agenda para la acción colectiva	8
Lista de figuras	10
Definiciones y acrónimos	11
1. Introducción y metodología	12
1.1 Contexto, propósito y objetivos	12
1.2 Marco conceptual	13
1.3 Metodología	14
2. Panorama de las OAEs en México	16
2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las OAEs	16
Conclusión: Una sólida estructura y una marcada división geográfica.	19
2.2 Etapas del recorrido emprendedor cubiertas	19
Conclusión: El verdadero cuello de botella es el "espacio intermedio vacío".	22
2.3 Modelos de llamadas y selección	22
Conclusión: Un mosaico de misiones	23
3. Capacidad organizativa y modelos de intervención	23
3.1 Capital humano	24
Conclusión: Las OAEs mexicanas tienen falta de personal.	25
3.2 Servicios ofrecidos	26
Conclusión: Un fuerte apoyo se encuentra con una escasez de capital.	28
3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad	28
Conclusión: Un panorama fragmentado de la financiación	31
3.4 Capacidad de alcance	31
Conclusión: Un panorama de modelos especializados	36
4. Resultados y logros de los emprendedores apoyados	37
4.1 Finalización y supervivencia del programa	37
4.2 generación de ingresos y creación de empleo	37
4.3 Resultados de la financiación	38
4.4 Satisfacción y seguimiento	38
4.5 Indicadores monitoreados por las OAE	39
Conclusión: La paradoja de los emprendedores exitosos pero con financiación insuficiente.	40
5. Desafíos que enfrentan las OAE	40
5.1 Sostenibilidad estructural y financiera	41
Conclusión: Una crisis crónica de supervivencia	42
5.2 Acceso a financiación para emprendedores	43
Conclusión: Un sistema desalineado por el riesgo	44

5.3 Seguimiento y comunicación del impacto	44
Conclusión: Un impacto invisible	46
5.4 Búsqueda de oportunidades y flujo de acuerdos	46
Conclusión: Un desajuste, no una escasez.	47
5.5 Digitalización y mejora de procesos	47
Conclusión: Una elección forzada entre la supervivencia y la modernización.	48
5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes	49
Conclusión: Una voz fragmentada en un campo abarrotado	51
5.7 Demandas de políticas y financiación	51
Conclusión: Un llamado a reparar una base política deficiente.	53
6. Una agenda para la acción colectiva	53
6.1 Construyendo la voz colectiva de México	53
6.2 Forjar una financiación público-privada sostenible	55
6.3 De la aspiración a la inclusión a la acción concreta.	56
6.4 Construyendo la base de evidencia para un ecosistema más inteligente.	58
6.5 Nuestro programa de acción	59
Expresiones de gratitud	62
Referencias	62

Lista de figuras

Figura 1: Etapas del recorrido emprendedor	12
Figura 2: Organizaciones que participan en la Encuesta 1	15
Figura 3: Encuestados de la Encuesta 2, desagregados por estructura de la OAE	15
Figura 4: Áreas de apoyo emprendedor proporcionadas por las OAEs	17
Figura 5: Tipología de las OAEs en México	17
Figura 6: Años de actividad de las OAEs	18
Figura 7: Perfil de edad de las OAEs por tipo de organización	18
Figura 8: Distribución promedio del apoyo de las OAEs por etapa del recorrido emprendedor	19
Tabla 1: Número promedio inferido de emprendedores apoyados en 2024 por OAE por etapa	20
Tabla 2: Etapa predominante inferida por tipo de organización	20
Figura 9: Etapa predominante inferida de enfoque entre las OAEs	21
Tabla 3: Etapa predominante inferida por años de actividad	21
Figura 10: Peso promedio (%) de los criterios de selección asignados por las OAEs	23
Figura 11: Promedio de empleados a tiempo completo y voluntarios en las OAEs por tipo	25
Figura 12: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs	26
Figura 13: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en México	29
Figura 14: Amplitud de las fuentes de financiación entre las OAEs	30
Figura 15: Profundidad de las fuentes de financiación entre las OAEs	30
Tabla 4: Desempeño de la organización por longevidad de la OAE	32
Figura 16: Composición demográfica de los emprendedores apoyados	33
Figura 17: Factores de vulnerabilidad abordados explícitamente por las OAEs	34
Figura 18: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados	34
Figura 19: Perfil tecnológico promedio de las empresas apoyadas por las OAEs en México (%)	35
Tabla 5: Embudo de reclutamiento desagregado por tipo de OAE (promedio por programa)	36
Tabla 6: Promedio de empleos creados por tipo de OAE entre las cohortes apoyadas en 2024	38
Tabla 7: Costo por empleo creado por tipo de OAE	38
Figura 20: Cronograma de monitoreo después de la finalización del programa	39
Figura 21: Indicadores monitoreados con mayor frecuencia por las OAEs	39
Figura 22: Calificaciones promedio de desafíos de las OAE	41
Figura 23: Desafíos del ecosistema reportados por los inversionistas	44
Figura 24: Interés en unirse a un gremio	49
Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración	50
Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversores	50
Figura 27: Solicitudes de las OAEs a las partes interesadas públicas y privadas	52

Definiciones y acrónimos

- **OAE (Organización de Apoyo al Emprendimiento):** Término general para cualquier organización, como una incubadora, aceleradora, centro universitario o centro de innovación, que proporciona a los emprendedores recursos fundamentales como formación, mentoría, redes y financiación para ayudarles a iniciar, desarrollar y mantener sus negocios.
- **INADEM (Instituto Nacional para el Emprendimiento):** Antigua agencia del gobierno federal mexicano (2013-2019) que se encargaba de promover y apoyar el emprendimiento y las pequeñas empresas a través de diversos programas y políticas de financiación.
- **Pequeñas y Medianas Empresas (PYME):** Empresas comercialmente viables con entre 5 y 250 empleados que poseen un importante potencial y ambición de crecimiento. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento suelen centrarse en apoyar a las PYME debido a su alto potencial para la creación de empleo y su impacto económico.
- **Monitoreo y Evaluación (M&E):** Proceso mediante el cual las organizaciones realizan un seguimiento y evalúan el desempeño y el impacto de sus programas a lo largo del tiempo. En el contexto de este informe, se refiere a cómo las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) miden el éxito de sus intervenciones y el progreso de los emprendedores a quienes apoyan.

Etapas del camino emprendedor

Las siguientes etapas, basadas en el marco proporcionado, describen la trayectoria típica que sigue una empresa desde su concepción hasta su crecimiento. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE) diseñan sus programas para brindar apoyo a los emprendedores en una o más de estas etapas específicas.

Pre-ideación / Mentalidad emprendedora: Esta es la etapa fundamental que precede a la formulación de una idea de negocio concreta. Las actividades de apoyo se centran en la promoción de una cultura y una mentalidad emprendedoras, ayudando a los potenciales fundadores a desarrollar las habilidades básicas y la orientación necesarias para identificar oportunidades.

Ideación: La etapa inicial, donde el emprendedor desarrolla una idea inicial. Las actividades de apoyo se centran en el pensamiento de diseño, la creación de prototipos y la investigación de mercado para probar la viabilidad del concepto.

Incubación: Etapa centrada en construir una base sólida para el negocio. Las OAEs ayudan a los emprendedores a buscar y validar la adecuación al mercado y a desarrollar un producto mínimo viable (MVP) o un servicio.

Aceleración: Fase de crecimiento en la que una empresa cuenta con un producto consolidado y comienza a captar sus primeros clientes y empleados. El apoyo se centra en perfeccionar el modelo de negocio y prepararse para el crecimiento.

Expansión/Crecimiento: La etapa más madura, donde un negocio consolidado se centra en expandir su alcance e impacto. Para algunas empresas, esto significa expandirse en el sentido tradicional, aumentando rápidamente sus operaciones e internacionalizándose para captar una gran cuota de mercado.

Para otros, significa buscar un crecimiento sostenible mediante la consolidación de su presencia en el mercado, la diversificación de servicios o el fortalecimiento de su estabilidad financiera, sin necesariamente aspirar a una expansión exponencial. El apoyo en esta etapa se adapta a los objetivos específicos de la empresa, ya sea la expansión del mercado, la eficiencia operativa o la obtención de inversión estratégica.

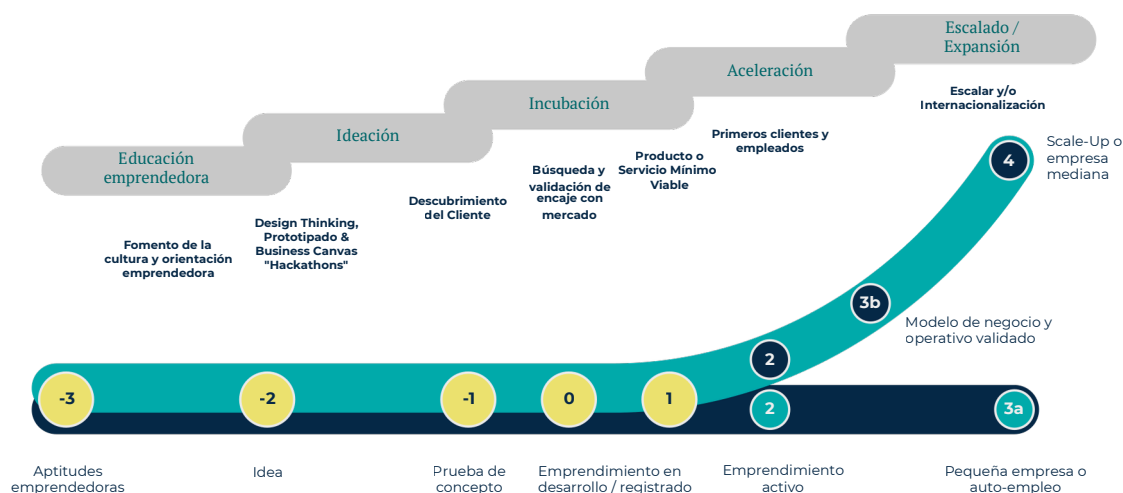


Figura 1: Fases del emprendimiento

1. Introducción y metodología

1.1 Contexto, propósito y objetivos

- La historia del ecosistema emprendedor mexicano suele contarse como una trama de cambios políticos de alto nivel: el ambicioso ascenso del Instituto Nacional para el Emprendimiento (INADEM), su cierre abrupto en 2019 y la posterior carrera de financiadores privados e internacionales para llenar el vacío. Importantes informes de instituciones como el Banco Mundial (2023) han diagnosticado con precisión estas macrotendencias, señalando un panorama de desarrollo desigual donde **coexisten centros dinámicos con regiones desatendidas**.
- Pero en esta historia ha faltado una voz fundamental: la de las propias **Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento**. Si bien los análisis de alto nivel han esbozado el panorama del ecosistema, la realidad sobre el terreno de las incubadoras, aceleradoras y centros universitarios que apoyan a los emprendedores a diario ha permanecido en gran medida sin documentar. ¿Cómo sobrevivieron al impacto de los recortes en la financiación pública? ¿Cuáles son sus modelos operativos reales? ¿Y cuáles consideran que son las barreras más importantes para su propia sostenibilidad y el éxito de las empresas a las que sirven?

Este informe responde a esas preguntas. Va más allá de la literatura existente para ofrecer un análisis situacional integral y exhaustivo del ecosistema mexicano de OAEs, basado en datos originales de 80 organizaciones y los testimonios directos de sus líderes. Este informe tiene un propósito de mejora de políticas públicas: dar voz colectiva a las OAEs y presentar argumentos sólidos a favor del cambio sistémico ante los financiadores y los responsables políticos que influyen en su entorno. El objetivo es revelar sus deficiencias y ofrecer una hoja de ruta práctica para subsanarlas.

Una herramienta para la acción estratégica

Este informe se concibe como una herramienta práctica para impulsar el cambio. Comprender esto es fundamental para alinear recursos, fortalecer la inclusión regional y permitir que los emprendedores pasen de la idea al crecimiento con un apoyo más constante y eficaz.

- Para **las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento**, este informe constituye una fuente de información y un llamado a la acción colectiva. Utilicen estos datos para validar sus desafíos, identificar a otras organizaciones con las que colaborar y construir una voz unificada para abogar por el apoyo que necesitan.
- Para **los financiadores y los responsables políticos**, este informe constituye un llamado urgente a reformar un sistema deficiente. Utilicen estas ideas para comprender las consecuencias de los ciclos de financiamiento a corto plazo y las políticas fragmentadas, y para diseñar conjuntamente los marcos financieros y regulatorios estables y a largo plazo que son esenciales para liberar todo el potencial innovador de México.
- Para **el ecosistema emprendedor** en general, este informe proporciona una comprensión compartida de dónde residen los verdaderos obstáculos, lo que permite una mejor alineación de los recursos y un esfuerzo más coordinado para ayudar a los emprendedores a pasar de la idea al crecimiento con un apoyo constante y eficaz.

1.2 Marco conceptual

El análisis se estructura en torno a dos pilares complementarios. El **primer pilar** (secciones 2, 3 y 4) examina el funcionamiento interno de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs). Describe sus actividades, sus logros y a quiénes sirven. Utilizando dos encuestas como fuentes primarias, documenta los modelos de servicio de las OAE, los tipos de emprendedores y empresas que apoyan y los resultados que generan. Se distinguen los resultados inmediatos, como el alcance del programa, la participación y la prestación de servicios, de los resultados a largo plazo, que reflejan el progreso empresarial tras la finalización del programa, incluyendo la supervivencia de las empresas, la generación de ingresos, la captación de inversiones y la creación de empleo. Este pilar ofrece una descripción detallada y basada en evidencia de las funciones, el desempeño y el perfil de beneficiarios de las OAEs en México.

El **segundo pilar** (secciones 5 y 6) explora el sistema más amplio en el que operan las OAEs. Analiza los factores que facilitan y limitan su eficacia y sostenibilidad. En este apartado, las encuestas proporcionan datos comparables sobre las barreras a las que se enfrentan, mientras que una mesa redonda con líderes de las OAEs y actores clave del ecosistema aporta información cualitativa. Las conclusiones de estos debates ponen de relieve problemas sistémicos y peticiones colectivas a los responsables políticos, inversores y organizaciones similares, complementando los hallazgos cuantitativos e indicando áreas prioritarias para la acción coordinada.

En conjunto, estos dos pilares proporcionan una estructura para comprender el funcionamiento interno de las OAEs y cómo las condiciones externas influyen en su capacidad para generar resultados. Al combinar evidencia cuantitativa y cualitativa, este marco respalda una evaluación práctica y detallada del panorama de las OAEs en México y proporciona recomendaciones concretas para fortalecer el ecosistema.

1.3 Metodología

Este análisis combina dos encuestas consecutivas con una mesa redonda nacional, realizadas entre abril y agosto de 2025. El diseño garantiza que los resultados se basen en datos cuantitativos validados, a la vez que se enriquecen con perspectivas cualitativas de los actores clave del ecosistema.

Encuesta 1: Mapeo del panorama. La primera encuesta consistió en un breve cuestionario diseñado para identificar y mapear las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) activas en México. Recopiló información básica sobre la forma jurídica de cada organización, los servicios que ofrece, las poblaciones objetivo y su alcance geográfico. Además, la Encuesta 1 incluyó dos preguntas dirigidas a inversionistas financieros, con el objetivo de conocer su percepción de las condiciones del mercado. La Encuesta 1 se implementó entre abril y junio de 2025. Se enviaron invitaciones por correo electrónico a organizaciones conocidas y a través de redes de socios para ampliar la cobertura. Las respuestas establecieron el conjunto de datos de referencia de las OAEs activas y proporcionaron una visión inicial de su rol y servicios dentro del ecosistema.

Encuesta 2: Profundizando en el análisis. La segunda encuesta se envió exclusivamente a las organizaciones que habían completado la Encuesta 1. Realizada entre julio y agosto de 2025, recabó información más detallada sobre las capacidades de las organizaciones de servicios sociales, los modelos de financiación, la prestación de servicios y los resultados. Esto permitió evaluar no solo el alcance del programa, sino también la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones de dichas organizaciones.

Mesas redondas: Capturando perspectivas sistémicas.

Paralelamente, Bridge for Billions y ANDE organizaron un evento nacional en la Ciudad de México a finales de mayo de 2025 para presentar los resultados iniciales de la Encuesta 1. El evento reunió a representantes de las OAEs, líderes del ecosistema, inversionistas y otros actores relevantes. Tras compartir los hallazgos preliminares, en particular sobre los desafíos más frecuentemente reportados por las OAEs, los participantes se dividieron en mesas redondas para analizar en profundidad cinco temas específicos. Los debates generaron perspectivas cualitativas sobre barreras, dinámicas del ecosistema y solicitudes a actores públicos y privados. Estas perspectivas complementan los datos cuantitativos al explicar por qué persisten ciertos desafíos y cómo las OAEs y los actores relevantes interpretan su rol dentro del ecosistema en general.

Calidad e interpretación de los datos

Se revisaron las respuestas de ambas encuestas para comprobar su coherencia y plausibilidad, y se complementaron, en la medida de lo posible, con información pública. Las notas de las mesas redondas se sistematizaron y se utilizaron para contextualizar e interpretar los resultados de la encuesta. Al presentar los resultados, el informe distingue entre los hechos cuantificados, respaldados directamente por los indicadores de la encuesta, y las percepciones o afirmaciones derivadas de los debates de la mesa redonda.

Encuestados

En total, 105 organizaciones participaron en la Encuesta 1. De estas, el 76% eran OAEs, el 13% inversionistas, el 6% instituciones financieras de desarrollo (IFD) u organismos donantes, y el 5% bancos u otras instituciones financieras (Figura 2). La Encuesta 2 fue completada por 20 OAEs que previamente habían respondido a la Encuesta 1. Además, alrededor de 27 participantes asistieron a la mesa redonda nacional celebrada en la Ciudad de México en mayo de 2025, incluyendo líderes de OAEs, inversionistas, socios para el desarrollo y actores clave del ecosistema. Sus contribuciones generaron perspectivas cualitativas que complementan la evidencia cuantitativa.

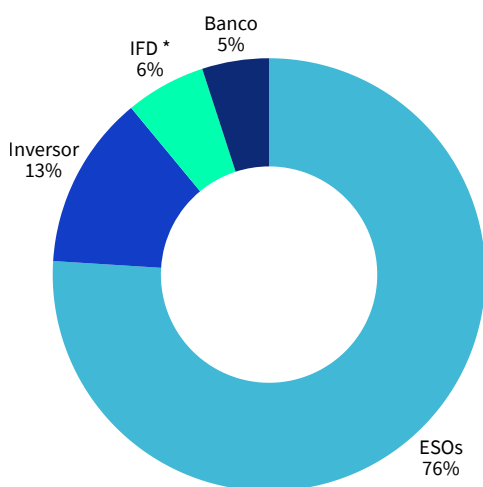


Figura 2: Organizaciones que participaron en la Encuesta 1 (N=105)

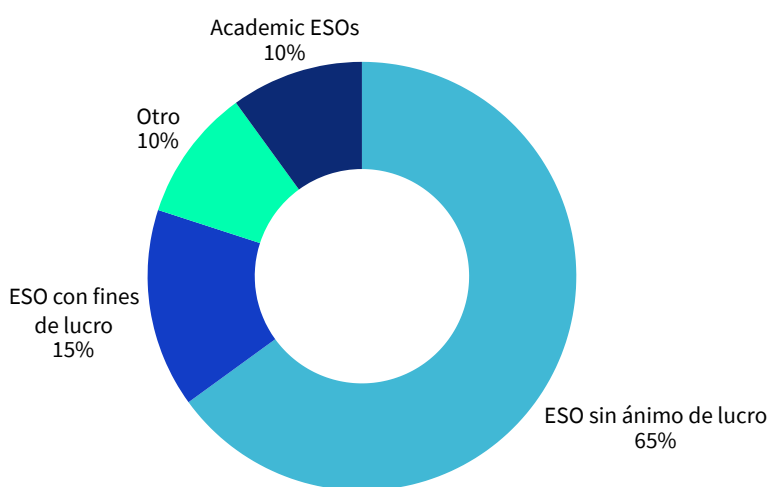


Figura 3: Encuestados de la encuesta 2, desglosados por estructura de OAE (N=20)

Limitaciones

Los hallazgos presentados en este informe se basan en datos autoinformados por los participantes de la encuesta y en las discusiones celebradas en la mesa redonda de la Ciudad de México. Si bien 105 organizaciones respondieron a la Encuesta 1 y 20 OAEs a la Encuesta 2, esto representa solo una parte de la comunidad de OAEs y no debe interpretarse como un censo completo. Esta diferencia en el tamaño de la muestra refleja el diseño deliberado de la encuesta en dos fases. La Encuesta 1 fue una herramienta de mapeo breve destinada a una amplia participación, mientras que la Encuesta 2 fue un cuestionario exhaustivo que requirió tiempo considerable y datos operativos confidenciales. Por lo tanto, las 20 OAEs que completaron la Encuesta 2 representan un grupo autoseleccionado dispuesto a brindar un mayor nivel de transparencia. Sus datos detallados se utilizan para analizar la capacidad y los resultados organizacionales, lo que proporciona una perspectiva granular que complementa la visión general del panorama obtenida en la Encuesta 1.

Las respuestas también están sujetas a variaciones en la forma en que las organizaciones rastrean e informan sus actividades y resultados. Las ideas de la mesa redonda, si bien son valiosas para comprender los problemas sistémicos, reflejan las perspectivas de los participantes y es posible que no abarquen la diversidad total de puntos de vista en todo el ecosistema. A pesar de estas limitaciones, la combinación de dos encuestas secuenciales, la verificación cruzada con datos

externos y la validación cualitativa mediante la mesa redonda proporciona una base de evidencia sólida y equilibrada para evaluar el panorama de los servicios de apoyo en el ecosistema emprendedor de México.

2. Panorama de las OAEs en México

En síntesis



Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) de México conforman un panorama de gran diversidad y profunda madurez. El ecosistema es una mezcla dinámica de actores sin fines de lucro, con fines de lucro y universitarios, donde instituciones históricas de larga trayectoria, con décadas de experiencia, proporcionan una base sólida junto con un flujo constante de nuevos participantes más ágiles. Sin embargo, esta infraestructura de apoyo no se distribuye de manera uniforme en todo el país. Los datos revelan una concentración de programas que benefician a emprendedores en regiones específicas como la Península de Yucatán y los estados fronterizos del norte, dejando a gran parte del centro de México con una cobertura insuficiente.

Este desequilibrio geográfico se refleja en la forma del embudo emprendedor. Los datos revelan un embudo con una base amplia y densa en las primeras etapas de pre-ideación e ideación, impulsada por el gran volumen de trabajo de las organizaciones sin fines de lucro y las universidades. Sin embargo, esta base amplia se estrecha bruscamente, lo que sugiere una posible "zona intermedia vacía" donde la incubación intensiva y de alta calidad necesaria para preparar a las empresas para el crecimiento es menos sólida. En definitiva, el panorama está configurado por un mosaico de misiones. Si bien la gran columna vertebral del ecosistema, conformada por organizaciones sin fines de lucro, prioriza el propósito social y la novedad de una idea, se complementa con un segmento con fines de lucro enfocado en la escalabilidad. Este enfoque diverso y basado en valores subraya un compromiso colectivo para fomentar la innovación desde la base, en lugar de simplemente seleccionar a los ganadores ya probados.

2.1 Distribución geográfica, tipología jurídica y antigüedad de las OAE

Las 80 organizaciones que completaron la Encuesta 1 reportan actividad en todas las regiones de México. Una proporción significativa (40%) opera a nivel nacional, ofreciendo programas accesibles a emprendedores independientemente del estado. Entre aquellas con enfoque regional o local, la mayor concentración de apoyo se observa en la Península de Yucatán y los estados del sur (30% cada uno), así como en Baja California y los estados fronterizos del norte (27%). En contraste, algunos estados del centro y sureste registran bajos niveles de apoyo reportado (1%) (Figura 4). Estos resultados reflejan dónde llegan los programas de apoyo de las OAEs a los emprendedores, más que las sedes físicas de las organizaciones.

La literatura confirma que los programas de apoyo al emprendimiento en México se distribuyen de manera desigual: son más activos en estados con ecosistemas más sólidos y mejor infraestructura, mientras que las regiones con menor desarrollo económico tienden a recibir menos apoyo (Banco Mundial, 2023). Sin embargo, debido a las limitaciones del tamaño de la muestra, estos hallazgos no deben generalizarse en exceso.

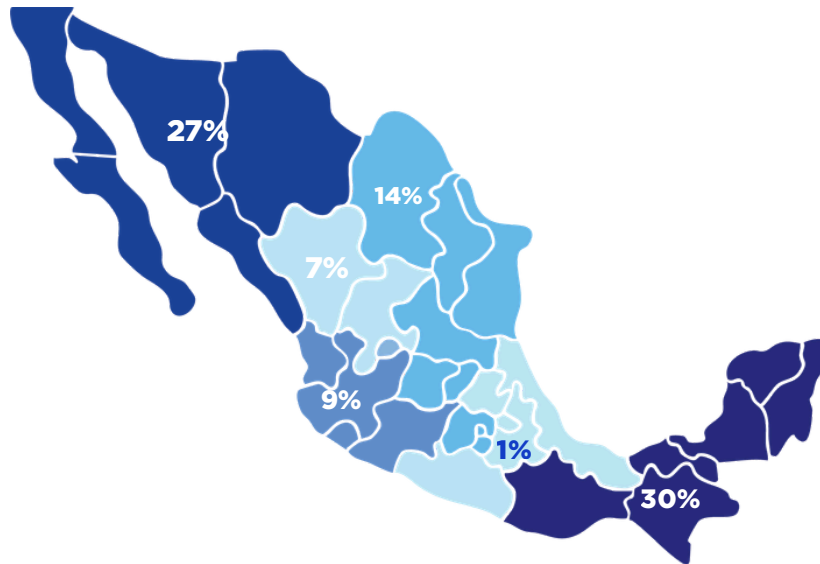


Figura 4: Áreas de apoyo empresarial proporcionadas por las OAEs (N=80)

En términos de tipología jurídica, las OAEs en México son diversas, pero predominan las entidades sin ánimos de lucro (42% de la muestra). Las organizaciones con fines de lucro representan el 37%, las OAEs universitarias el 13%, y un grupo menor de otras formas institucionales conforma el 8% restante (Figura 5). Esta combinación confirma lo que estudios previos han destacado: los ecosistemas emprendedores rara vez son impulsados por un solo tipo de organización, sino por la coexistencia de iniciativas de la sociedad civil, modelos de negocio privados y programas académicos (Banco Mundial, 2023; BID Lab y MassChallenge, 2024).

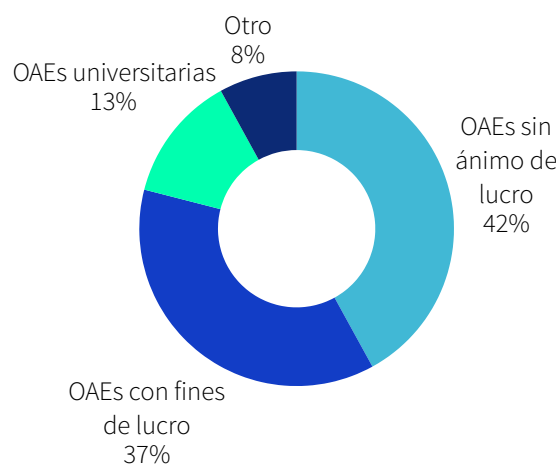


Figura 5: Tipología de las OAEs en México (N=80)

Los perfiles de edad muestran un equilibrio entre instituciones de larga trayectoria y nuevas incorporaciones. Más de una quinta parte de las organizaciones son “históricas”, con más de veinte años de actividad, y un 28% adicional ha estado operando entre 11 y 20 años. Junto a estos actores establecidos, el 26% se encuentra en el rango de 6 a 10 años, mientras que el 9% ha estado activo solo entre 3 y 5 años y el 14% es muy reciente (menos de dos años) (Figura 6). La tabulación cruzada de tipología y edad revela que las organizaciones sin fines de lucro están presentes en todos los grupos de edad, mientras que las universidades y las OAEs con fines de lucro son más prominentes entre las cohortes más nuevas y de mediana edad (Figura 7). Esto sugiere que, si bien el ecosistema mexicano se beneficia de una base de programas académicos y sin fines de lucro de larga trayectoria, también es dinámico, con organizaciones más jóvenes que experimentan con diferentes modelos de apoyo.

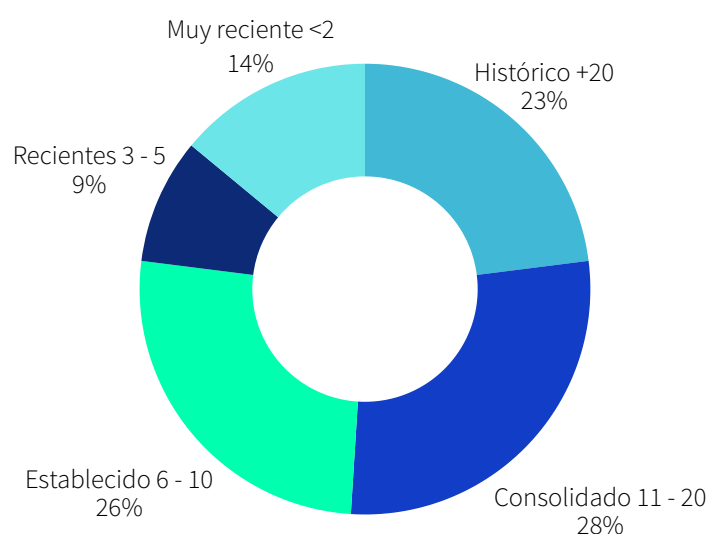


Figura 6: Años de actividad de las OAEs (N=80)

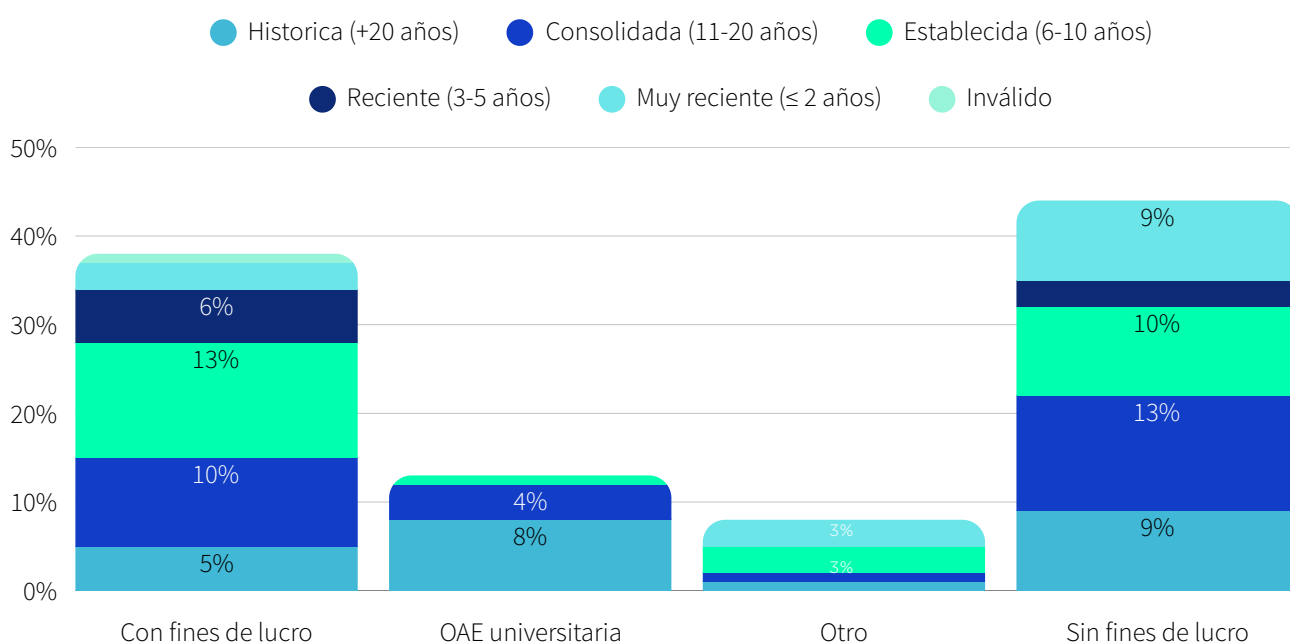


Figura 7: Perfil de edad de las OAEs por tipo de organización (N=80)



Una estructura sólida y una marcada división geográfica.

Los datos sobre el panorama de las OAEs (Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento) en México revelan una paradoja fundamental: el ecosistema es maduro, pero profundamente desigual. Por un lado, se asienta sobre una base estable y diversa, con una estructura principal sin fines de lucro (42%) impulsada por una misión, complementada por una capa dinámica de actores con fines de lucro e instituciones históricas de larga trayectoria. Por otro lado, esta madurez no se distribuye de manera uniforme. El mapa muestra una marcada división geográfica, creando desiertos de innovación en los estados del centro y sureste del país. Esto ha generado un sistema dual donde el acceso de un emprendedor a las oportunidades está condicionado por su ubicación. Para las OAEs, esto representa un llamado a expandir intencionalmente su alcance más allá de los centros establecidos, utilizando modelos digitales y alianzas locales para apoyar a los emprendedores en regiones desatendidas. Para los financiadores públicos y privados, este es un mandato urgente para crear igualdad de condiciones mediante la creación de incentivos y mecanismos de financiamiento específicos que fomenten el crecimiento de la infraestructura de apoyo donde más se necesita.

2.2 Etapas del recorrido empresarial cubiertas

Al solicitarles que distribuyeran sus actividades según la etapa emprendedora, las organizaciones mostraron un perfil bastante equilibrado a lo largo del proceso (Figura 8). Sin embargo, un análisis más profundo de las áreas en las que se centran principalmente las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento revela una situación más compleja respecto a la estructura del ecosistema y sus posibles debilidades.

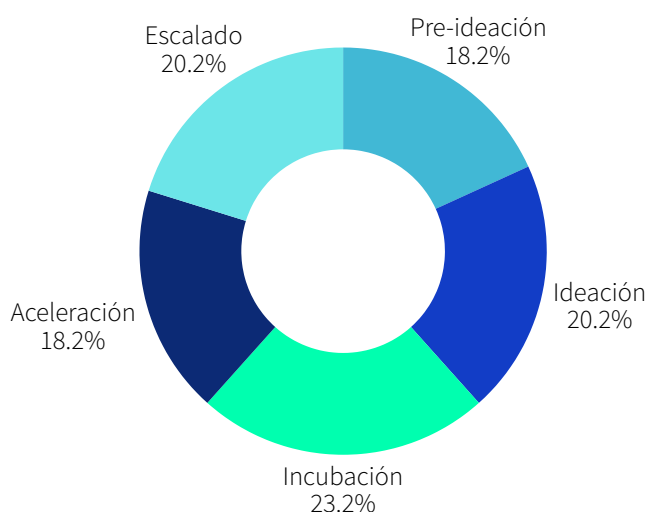


Figura 8: Distribución promedio del apoyo de OAE por etapa del recorrido empresarial (N=80)

Si bien estos porcentajes muestran la distribución promedio de las organizaciones, un análisis del número promedio de emprendedores atendidos en cada etapa en 2024 revela la verdadera forma del embudo del ecosistema y su posible debilidad estructural.

Los datos (Tabla 1) ilustran la forma de un embudo de boca ancha. El mayor volumen de emprendedores se concentra al principio, en la fase de Ideación (131) y Pre-ideación (95). Sin embargo, el flujo de emprendedores se estrecha drásticamente al avanzar hacia las etapas intermedias, más intensivas, disminuyendo en la fase de Incubación (86) y nuevamente en la de Aceleración (49). Esta importante caída entre las etapas iniciales, más amplias, y las etapas posteriores, más selectivas, es donde se hace evidente la escasez de emprendedores en la etapa intermedia. Esto proporciona una sólida evidencia de que el cuello de botella podría no estar al final del proceso, sino en la transición entre la creación de una idea y su preparación para el crecimiento.

Etapas del camino emprendedor	Número promedio de emprendedores por OAE
Pre-ideación	95
Ideación	131
Incubación	86
Aceleración	49
Escalabilidad / Crecimiento	25

Tabla 1: Número promedio estimado de emprendedores apoyados en 2024 por OAE según la etapa (N=80)

Para comprender mejor las áreas de especialización del ecosistema, se analizó la etapa predominante de enfoque para cada organización. La Tabla 2 y la Figura 9 presentan este desglose inferido, calculado a partir de la etapa principal de actividad identificada por cada una de las 80 OAE de la muestra. La tabla muestra la distribución de estas opciones en todo el ecosistema, de modo que cada celda representa un porcentaje de la muestra total. Por ejemplo, los datos muestran que el 10 % de todas las OAEs encuestadas son organizaciones sin fines de lucro que han identificado la Pre-ideación como su etapa predominante de enfoque. Este desglose revela patrones claros de especialización. La etapa inicial de Pre-ideación está representada por organizaciones sin fines de lucro (10 %) y OAE académicas (6%), que en conjunto representan el esfuerzo fundamental del ecosistema para fomentar una mentalidad emprendedora. En contraste, las organizaciones con fines de lucro se concentran principalmente en las etapas posteriores de Incubación (9 %) y Escalado/Crecimiento (8 %), lo que refuerza su papel en la preparación de emprendimientos para la inversión.

	Pre-ideación	Ideación	Incubación	Aceleración	Escalado / crecimiento	Inválido
OAE con fines de lucro	6%	6%	9%	6%	8%	3%
OAE Universitaria	6%	0%	4%	0%	0%	3%
Otro	4%	0%	0%	1%	3%	0%
OAE sin ánimo de lucro	10%	5%	6%	11%	5%	5%

Tabla 2: Etapa predominante inferida por tipo de organización (N=80)

- Esta especialización crea un potencial "vacío intermedio". Mientras que muchas organizaciones se encuentran en la parte superior del embudo (pre-ideación) y otras esperan en la parte inferior (aceleración/escalamiento), el puente fundamental entre ellas, la incubación intensiva y de alta calidad, parece menos sólido. Este hallazgo cuestiona la narrativa común, a menudo promovida por los inversionistas, de que el principal cuello de botella en el ecosistema mexicano es simplemente la falta de aceleradoras. Los datos sugieren un problema más complejo: el flujo de talento hacia las aceleradoras podría estar subdesarrollado.

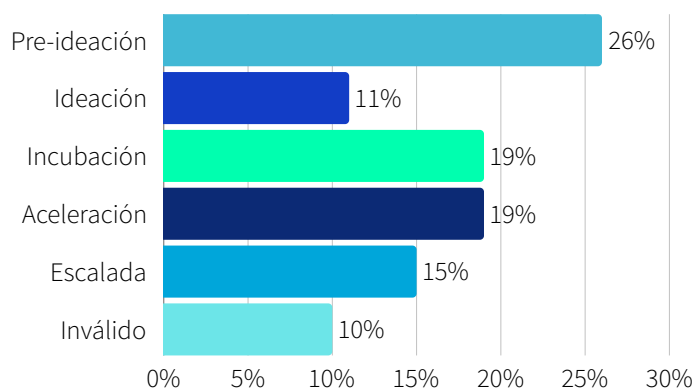


Figura 9: Etapa predominante de enfoque inferida entre las OAEs (N=80)

La Tabla 3 desglosa el enfoque según la antigüedad de la organización. Las OAEs más jóvenes (≤ 5 años) se concentran principalmente en la fase de pre-ideación, mientras que las organizaciones con más de 20 años de antigüedad se centran en la fase de incubación. Esto podría indicar que el trabajo minucioso y paciente propio de la incubación es característico de las organizaciones maduras y consolidadas, mientras que las más recientes se enfocan en las actividades de alto volumen en la parte superior del embudo.

	Pre-ideación	Ideación	Incubación	Aceleración	Escalada	Inválido
Histórico (+20)	5%	1%	9%	4%	1%	3%
Consolidado (11-20)	6%	3%	4%	8%	4%	4%
Establecido (6-10)	6%	4%	3%	5%	6%	3%
Recientes (3 - 5)	1%	3%	0%	3%	1%	1%
Muy recientes (≤ 2 años)	6%	4%	1%	1%	1%	0%
Inválido	0%	0%	0%	0%	1%	0%

Tabla 3: Etapa predominante inferida por años de actividad (N=80).



El verdadero cuello de botella es el "espacio intermedio hueco".

Los datos de esta sección señalan un cuello de botella crítico en el ecosistema mexicano. La narrativa predominante de estudios anteriores (Banco Mundial, 2023; OCDE, 2019) apunta a un cuello de botella en las etapas finales del embudo, una falta de aceleradoras y apoyo para el escalamiento, pero nuestra evidencia cuenta una historia diferente: la principal debilidad del proceso no radica en su final, sino en su "parte central vacía". El flujo de nuevas empresas es amplio pero superficial, lo que deja a muchas sin preparación para las exigencias del crecimiento. Esto revela un problema sistémico de calidad en la incubación, no solo un problema de oferta de aceleradoras. Para las OAE, esto representa un llamado a ir más allá de la competencia y construir alianzas estratégicas que creen una transición fluida desde la ideación hasta la incubación intensiva y estructurada. Para los financiadores y los responsables políticos, el enfoque debe cambiar: en lugar de simplemente financiar más aceleradoras, es necesario invertir en el trabajo profundo, paciente y que requiere muchos recursos de una incubación de alta calidad que transforma ideas prometedoras en negocios verdaderamente escalables.

2.3 Llamadas y modelos de selección

Casi la mitad de las OAEs (45%) operan con un sistema de admisión continua, mientras que el 55% utiliza convocatorias fijas con plazos establecidos. Entre las que realizan convocatorias, las organizaciones informaron llevar a cabo un promedio de 1,8 convocatorias al año (n=11). Esta distribución sugiere que, si bien muchas OAE priorizan la flexibilidad y la inclusión mediante la admisión continua, una parte sustancial sigue operando con cohortes estructuradas y concursos periódicos, un patrón que también se ha observado en estudios internacionales sobre programas de aceleración e incubación (GALI, 2019).

Para comprender mejor qué valoran las OAEs al seleccionar emprendedores, se pidió a los encuestados que distribuyeran un total del 100% entre diez criterios posibles (Figura 10). Los datos agregados muestran un énfasis general en una combinación de propósito social, innovación y escalabilidad. Sin embargo, un análisis desagregado revela una historia mucho más clara sobre la especialización dentro del ecosistema. Dado que las organizaciones sin fines de lucro representan el grupo más grande y estadísticamente significativo dentro de la muestra de la Encuesta 2 (N=13), podemos analizar con confianza sus prioridades específicas (Anexo, Tabla 1). Las organizaciones sin fines de lucro se guían por su misión social. Asignan el mayor peso, con mucha diferencia, al "propósito social o impacto del proyecto" y al "impacto esperado de la intervención en el emprendedor". Esto confirma su papel como la columna vertebral impulsada por la misión del ecosistema, centrada en el desarrollo humano y comunitario por encima de todo. Si bien el tamaño de la muestra para las OAEs con fines de lucro y universitarias es demasiado pequeño para sacar conclusiones firmes. Investigaciones anteriores demuestran de forma consistente que los modelos con fines de lucro y vinculados a inversores priorizan la escalabilidad de las empresas, la calidad del equipo y la innovación (Cohen y Hochberg, 2014; GALI, 2019), mientras que los programas universitarios se centran en fomentar nuevas ideas (Banco Mundial, 2023).

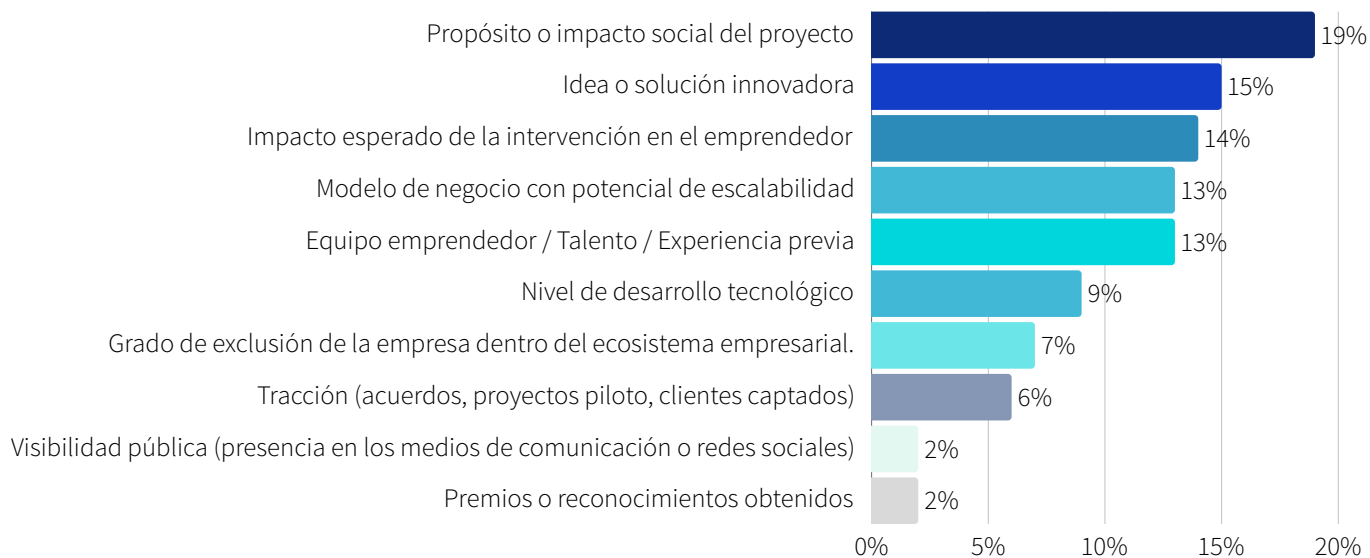


Figura 10: Peso promedio (%) de los criterios de selección asignados por las OAEs (N=20).

Claves

Un mosaico de misiones

Los datos sobre los criterios de selección revelan que no existe una única "misión de las OAE" en México. El ecosistema es un mosaico de actores con prioridades fundamentalmente diferentes y complementarias: nuestros datos proporcionan evidencia sólida de que las organizaciones sin fines de lucro, la columna vertebral del sector, seleccionan emprendimientos en función del impacto social y el potencial humano, mientras que la literatura establecida confirma que las empresas con fines de lucro buscan emprendimientos escalables y listos para la inversión, y las universidades fomentan la innovación incipiente. Esta especialización es una fortaleza fundamental del ecosistema, no una debilidad que deba homogeneizarse. Para las OAE, esto representa un llamado a potenciar su propuesta de valor única en lugar de intentar abarcar todos los ámbitos de la actividad empresarial. Para los financiadores y los responsables políticos, el mensaje es igualmente claro: deben abandonar un enfoque estandarizado y adaptar su financiamiento, apoyo y expectativas a la misión específica de cada tipo de organización. Las organizaciones no pueden ser juzgadas con las mismas métricas; la inversión debe financiar las diversas misiones que crean una economía verdaderamente resiliente e inclusiva.

3. Capacidad organizativa y modelos de intervención

En síntesis

Las operaciones internas de las OAEs de México funcionan con un modelo de eficiencia impresionante y presión constante. Las operaciones dependen de equipos reducidos y profesionalizados, donde cada miembro del personal se esfuerza por brindar apoyo a un promedio de 31 emprendedores. Este ingenio crea un sistema donde los expertos dedicados están perpetuamente sobrecargados de trabajo, lo que convierte la estabilidad a largo plazo en un desafío crítico. Este enfoque intensivo en mano de obra está dedicado profundamente a las labores de

apoyo programático personalizado. La mentoría, la capacitación y la creación de redes constituyen la base indiscutible de sus servicios, a menudo impartidos mediante programas intensivos de un año de duración. Sin embargo, esta fortaleza en el desarrollo del capital humano contrasta notablemente con una debilidad sistémica en la provisión de capital financiero, dejando a las empresas que apoyan con tanto esmero en una situación de escasez de capital.

Este desequilibrio tiene su origen en un panorama financiero fragmentado, definido por dos realidades paralelas. Un segmento de organizaciones de apoyo educativo con fines de lucro, impulsado por el mercado, busca la sostenibilidad mediante la generación de ingresos, mientras que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, guiadas por su misión, siguen siendo estructuralmente frágiles y dependen crónicamente de una combinación volátil de subvenciones. Esta profunda división pone de manifiesto que un sector de apoyo totalmente autosostenible es un mito; la columna vertebral del ecosistema sigue siendo fundamentalmente vulnerable.

A pesar de estas profundas presiones operativas, el sector demuestra una notable capacidad de alcance inclusivo. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento logran involucrar a la mayoría de las mujeres (53 %) y a una gran proporción de jóvenes (50 %), y su apoyo se extiende a toda la economía, desde las empresas emergentes de alta tecnología hasta los negocios tradicionales y artesanales que constituyen la base de las comunidades locales. Esto demuestra que las OAEs son motores de oportunidades para todos, aunque su propia supervivencia esté constantemente en riesgo.

3.1 Capital humano

En promedio, las organizaciones reportan 12 empleados de tiempo completo (mediana = 4,5) dedicados a programas de emprendimiento y 4 voluntarios (mediana = 1,5) que apoyan sus actividades. Esto confirma que la mayoría de las OAEs son instituciones relativamente ágiles, que operan con equipos pequeños o medianos y a menudo complementan al personal con contribuciones voluntarias. El desglose por tipo de organización revela diferencias notables. Las OAEs con fines de lucro reportan un promedio de solo 4 empleados de tiempo completo y prácticamente ningún voluntario, lo que refleja equipos compactos y profesionalizados. Las OAEs universitarias son aún más pequeñas, con un promedio de 3 empleados, pero movilizan voluntarios (alrededor de 3 por OAE), probablemente estudiantes o profesores involucrados en mentoría. Las organizaciones sin fines de lucro parecen tener una mayor intensidad de personal, con un promedio de 14 empleados y 6 voluntarios, lo que sugiere que operan programas más grandes y que también dependen de la buena voluntad externa. Un pequeño grupo de organizaciones "otras" destaca con promedios particularmente altos, aunque el número de casos es demasiado limitado para generalizar (Figura 11). En general, los datos apuntan a un sector que combina personal profesional con la participación de voluntarios, según el tipo de organización. Las organizaciones sin fines de lucro y las universidades parecen recurrir de forma más sistemática a los voluntarios, mientras que las empresas con fines de lucro dependen casi exclusivamente de su personal. De hecho, muchos ecosistemas se basan en «equipos híbridos» donde el personal principal proporciona continuidad y los voluntarios amplían las redes y la capacidad de mentoría (BID Lab y MassChallenge, 2024).

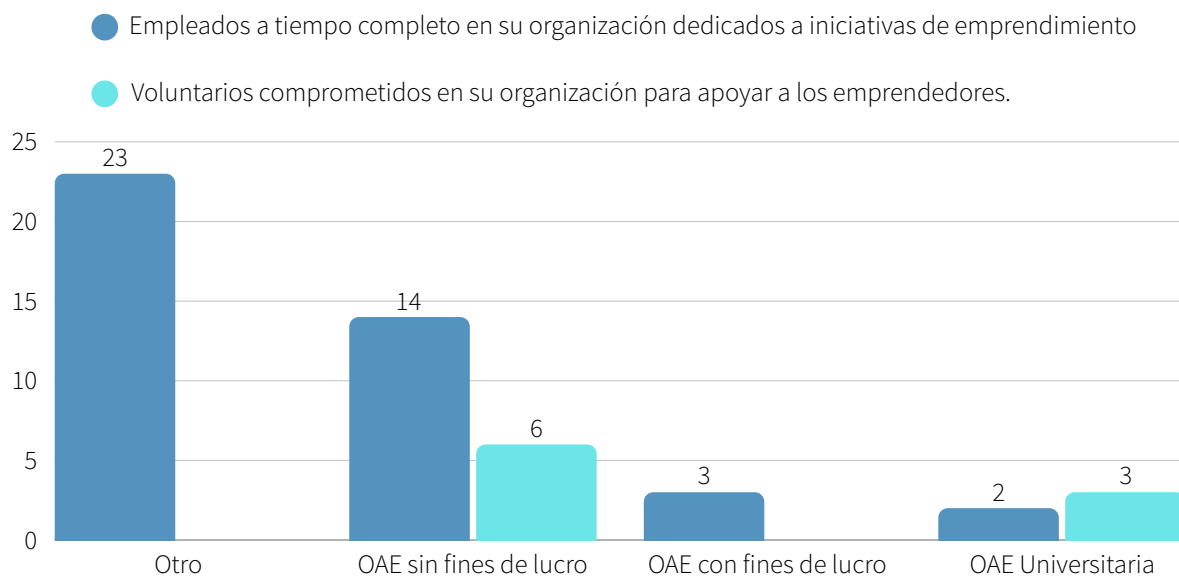


Figura 11: Número promedio de empleados a tiempo completo y voluntarios en las OAEs por tipo de organización (N=20).

Para complementar los datos de personal, el análisis calculó la proporción de emprendedores apoyados por empleado a tiempo completo (E/E). El promedio nacional es de 31 emprendedores por empleado (Anexo, Tablas 2, 3), lo que ilustra cuántos emprendedores apoya cada miembro del personal durante el ciclo de vida del programa de la OAE. Los valores altos de E/E sugieren una alta productividad y escalabilidad a través de procesos eficientes o herramientas digitales, aunque también pueden indicar personal sobrecargado y un seguimiento más débil. Los valores bajos de E/E apuntan a modelos de apoyo más intensivos con incubación profunda y ciclos de mentoría largos, o a posibles ineficiencias. El desagregado muestra contrastes significativos: las OAEs con fines de lucro promedian 39, las organizaciones sin fines de lucro 33,8, las universidades 21,8 y las "otras" OAE 18,1 emprendedores por empleado. Por antigüedad, las OAEs muy recientes (≤ 2 años) reportan 50,1, las consolidadas (11–20 años) 43,4, las históricas (+20 años) 22,5, las establecidas (6–10 años) 11,1 y las recientes (3–5 años) solo 2,2. Estas cifras proporcionan una base para monitorear los cambios en la eficiencia y detectar la necesidad de contratar personal adicional o adquirir tecnología cuando la relación E/E es alta, o una posible subutilización de recursos cuando la relación E/E es baja.

Claves

Las OAEs mexicanas tienen falta de personal.

Los datos sobre los equipos de OAE revelan que el motor humano del ecosistema está funcionando bajo una presión inmensa. Las OAEs no son grandes instituciones burocráticas; son organizaciones ágiles que operan con un promedio de solo 12 empleados a tiempo completo (en promedio) que se ven obligados a dar soporte a un alto volumen de emprendedores (un promedio de 31 por empleado). Este modelo operativo, si bien demuestra una eficiencia impresionante, señala un sector donde los equipos están perpetuamente sobrecargados de trabajo y con recursos insuficientes. La fuerte dependencia de voluntarios, particularmente entre las organizaciones sin fines de lucro y las universidades, no es solo una estrategia de participación comunitaria, sino una necesidad operativa crítica. Para los fundadores, el objetivo es la sostenibilidad del ecosistema; la inversión debe ir más allá de la



financiación de programas y centrarse en fortalecer la capacidad operativa básica de las propias organizaciones de apoyo al emprendimiento. Apoyar los salarios y el desarrollo profesional de estos pequeños equipos comprometidos es la forma más directa de garantizar la calidad y la continuidad del apoyo a los emprendedores.

3.2 Servicios ofrecidos

Las OAEs en México ofrecen una amplia y diversa gama de servicios a emprendedores. Los más ofrecidos son la mentoría (reportada por el 78% de las organizaciones), la capacitación en línea sincrónica, como clases en vivo (64%), talleres prácticos (64%) y eventos de networking estructurados (63%). Estos servicios representan la columna vertebral de las intervenciones de las OAE, haciendo hincapié en la transferencia de conocimiento, la orientación personalizada y la creación de conexiones entre pares y socios (Figura 12). Por el contrario, un menor número de OAE proporciona apoyo financiero directo (29%), jornadas de demostración o para inversionistas (26%) o espacios de coworking (17%). Esto confirma que los ecosistemas en América Latina tienden a priorizar las funciones programáticas y de apoyo blando sobre la provisión de capital o los servicios de infraestructura, dejando una brecha en las actividades orientadas al mercado y de preparación para la inversión (Banco Mundial, 2023; GALI, 2019). Los resultados desagregados revelan diferencias significativas entre los tipos de OAE. Las organizaciones con fines de lucro tienen una probabilidad considerablemente mayor de ofrecer financiamiento, jornadas de demostración y espacios de coworking, lo que refleja su orientación hacia la preparación para la inversión y la escalabilidad. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE) universitarias destacan por brindar consultoría técnica y capacitación presencial, mientras que las organizaciones sin fines de lucro predominan en los servicios de mentoría y creación de redes, reforzando su rol como actores clave del ecosistema (Anexo, Tabla 4). Estas distinciones sugieren un panorama complementario donde el tipo de organización determina el diseño de las carteras de servicios.

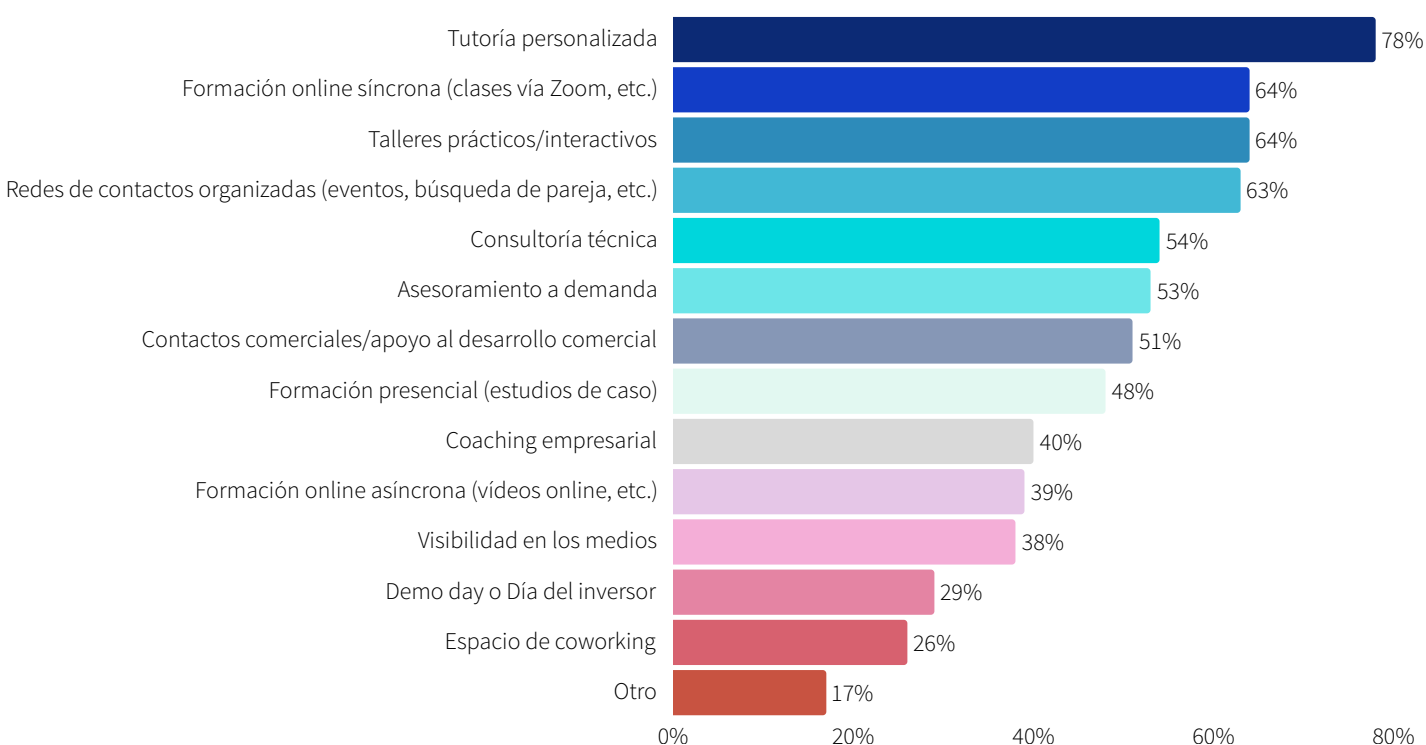


Figura 12: Servicios ofrecidos con mayor frecuencia por las OAEs (N=80)

Los programas también son relativamente intensivos en tiempo. En promedio, un ciclo completo del programa dura alrededor de doce meses (Anexo, Tabla 5), con la implementación ocupando la mayor parte de la duración (7.7 meses) y la búsqueda de emprendedores (2.3 meses) y la preparación (2.4 meses) que requieren significativamente menos tiempo. Dentro de estos programas, los emprendedores reciben una cantidad sustancial de horas de participación: aproximadamente un promedio de 22 horas de mentoría individual, 34 horas de capacitación en línea sincrónica, 36 horas de capacitación presencial y 15 horas de asesoría a demanda. En comparación con los modelos de aceleradoras internacionales, que generalmente operan en ciclos más cortos de tres a seis meses (Cohen y Hochberg, 2014; Hallen et al., 2016), las OAEs mexicanas se destacan por ofrecer una participación más prolongada y sostenida. Curiosamente, al desagregar las horas de mentoría por etapa del recorrido emprendedor, emerge una polaridad. Las OAEs dedican la mentoría más intensiva a los emprendedores en la fase de pre-ideación (25 horas en promedio) y a aquellos que ya están en la fase de escalamiento (39 horas), mientras que las empresas en las fases de ideación, incubación y aceleración reciben menos tiempo individualizado. Por lo tanto, las OAEs tienden a concentrar la orientación personalizada al inicio y en las etapas más avanzadas del proceso, dejando las etapas intermedias con una intensidad de mentoría comparativamente menor. (Anexo, Tabla 6). Un patrón similar se observa en el asesoramiento a demanda. Mientras que los emprendedores en la fase de escalamiento reciben en promedio más de 40 horas de asesoramiento personalizado, aquellos en las etapas de ideación y pre-ideación se benefician de menos de 7 horas. Esto refuerza la conclusión de que el apoyo individualizado intensivo se concentra en los extremos del proceso emprendedor, con una asignación limitada a las etapas intermedias, como la incubación o la aceleración.

Además de la formación, la mentoría y las actividades de creación de redes, un subconjunto de las OAEs encuestadas también proporciona apoyo financiero directo a los emprendedores. Según la segunda encuesta (n=9), el importe medio de financiación ofrecido durante los programas es de 647 USD (mediana = 432 USD), aunque esto varía considerablemente según la antigüedad de la OAE. Las organizaciones de reciente creación (3-5 años) informaron de un promedio de 1000 USD, mientras que las OAEs muy recientes (≤ 2 años) ofrecieron alrededor de 665 USD. Por el contrario, las OAEs consolidadas (11-20 años) y las históricas (+20 años) informaron de promedios inferiores, de 289 USD y 270 USD, respectivamente. El desagregado por tipo de organización sugiere que las OAEs sin ánimo de lucro tienen más probabilidades de movilizar dicho apoyo financiero, con un promedio de 674 USD, en comparación con los 432 USD de las "otras" OAE (Anexo, Tablas 7, 8). Una minoría de OAE (n=6) informó ofrecer esta financiación a cambio de participación accionaria, con una participación promedio del 6,7 %. Aquí también se observa una variación significativa. Las OAEs consolidadas (de 6 a 10 años) reportaron el mayor intercambio de acciones, con un 15 %, mientras que las OAEs recientes (de 3 a 5 años) indicaron un 5 %. Cabe destacar que las OAEs sin fines de lucro también reportaron intercambios basados en acciones (13 %), lo que sugiere que algunas adoptan modelos híbridos de apoyo financiero (Anexo, Tablas 9 y 10). Si bien la muestra general es pequeña, estos hallazgos resaltan que los servicios de financiación siguen siendo limitados en el panorama de las OAEs y se concentran en organizaciones más jóvenes que experimentan con enfoques más flexibles o híbridos.

La distribución de las horas dedicadas a los emprendedores muestra que la capacitación, tanto presencial como en línea, absorbe la mayor parte del tiempo de interacción, complementada con un importante apoyo de mentoría y asesoría. Esta combinación sugiere que las OAEs mexicanas buscan equilibrar el perfeccionamiento de habilidades con la orientación personalizada, integrando a los emprendedores en programas estructurados que duran casi un año. En conjunto, estas cifras reflejan un ecosistema rico en oportunidades de aprendizaje y mentoría, pero comparativamente más débil en servicios financieros y de visibilidad. Este desequilibrio refleja patrones regionales identificados por BID Lab y MassChallenge (2024), que destacan que las OAEs latinoamericanas suelen priorizar el apoyo programático y al capital humano sobre la provisión de capital. Abordar estas brechas en financiamiento y visibilidad podría, por lo tanto, mejorar la efectividad general de las OAEs mexicanas, reduciendo así la fragmentación en el proceso emprendedor y alineándolas mejor con las necesidades de escalamiento de las empresas.

Claves

Un apoyo profundo se encuentra con un desierto de capital.



Los datos revelan una característica operativa distintiva de las OAEs mexicanas: su modelo se caracteriza por una atención personalizada, un enfoque a largo plazo y una gran intensidad de mano de obra. Están diseñadas para desarrollar capital humano, no para invertir capital financiero. Esto no es un fracaso, sino una especialización que debe comprenderse y apoyarse adecuadamente. Para las OAE, esto significa que deben construir vínculos más sólidos y sistemáticos con inversionistas externos, en lugar de intentar convertirse ellas mismas en financiadoras. Para los responsables políticos y filántropos, el mensaje es doble. Primero, deben reconocer y financiar el costo real de este modelo de apoyo intensivo y anual mediante subvenciones flexibles y plurianuales que cubran las operaciones centrales, no solo proyectos específicos. Segundo, deben centrarse en subsanar la importante brecha de capital con mecanismos de financiamiento mixto y fondos de coconversión que puedan proporcionar la financiación inicial y en etapas tempranas que las OAEs no están preparadas para ofrecer.

3.3 Modelos de negocio y sostenibilidad

Los modelos financieros de las OAEs en México reflejan un panorama de profundas divisiones estructurales. Si bien una visión agregada sugiere que la mayor parte de los ingresos (27%) (Figura 13) proviene directamente de los emprendedores, esta cifra sorprendente oculta la realidad de tres modelos de negocio fundamentalmente diferentes que operan en paralelo. Un análisis desagregado (Anexo, Tabla 11) revela un marcado contraste entre los enfoques impulsados por el mercado, impulsados por la misión y subsidiados. Las OAEs con fines de lucro operan bajo un modelo impulsado por el mercado, con un notable 44% de sus ingresos proveniente de las cuotas pagadas por los emprendedores, complementado con alianzas corporativas. En marcado contraste, las organizaciones sin fines de lucro, la columna vertebral del ecosistema, operan bajo un modelo clásico impulsado por la misión y financiado por donantes, sostenido por una combinación diversa de subvenciones de agencias internacionales (19%), fundaciones nacionales (10%) y corporaciones (14%). Las universidades, por su parte, funcionan como actores subsidiados institucionalmente, obteniendo la gran mayoría de su financiamiento de sus instituciones matrices (61%) y agencias públicas (22%).

Esta evidencia también nos permite destacar un punto crucial sobre el ecosistema mexicano: el modelo de aceleradora de Silicon Valley, basado en la adquisición de participaciones a cambio de servicios, no es un modelo dominante ni viable en México. Nuestros datos muestran que solo el 2% de los ingresos totales proviene de inversiones de capital o gestión de fondos. Esto confirma que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento mexicanas no funcionan como brazos de capital riesgo, sino como proveedoras de servicios y organizaciones de impacto social.



Figura 13: Fuentes de ingresos promedio de las OAEs en México (N=80)

Al analizar la amplitud y profundidad (Figuras 14 y 15) de las fuentes de ingresos, el panorama se vuelve más complejo, revelando una distinción entre diversificación y dependencia. Los datos muestran que la mayoría de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento están experimentando con la diversificación de sus ingresos. La mayoría de las organizaciones con fines de lucro (73%) y sin fines de lucro (58%) (Anexo, Tablas 12 y 13) obtienen ahora al menos algunos ingresos directamente de los emprendedores. Asimismo, más del 40% de ambos grupos reciben apoyo de alianzas entre empresas y el sector público, lo que indica una tendencia generalizada hacia la creación de modelos híbridos.

Sin embargo, los datos sobre la dependencia intensiva (donde una fuente aporta más del 25% del presupuesto) revelan una realidad mucho más clara e importante. La dependencia de los ingresos generados por los emprendedores es un fenómeno impulsado casi exclusivamente por las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento con fines de lucro. El 50% de estas organizaciones dependen de estos ingresos para más de una cuarta parte de su presupuesto, consolidando así su modelo orientado al mercado. En marcado contraste, solo el 23% de las organizaciones sin fines de lucro muestran el mismo nivel de dependencia de los ingresos generados por los emprendedores. En cambio, el modelo financiero de las organizaciones sin fines de lucro se basa en una cartera diversificada de subvenciones y donaciones, con un 27% que depende en gran medida de alianzas corporativas, un 23% de fundaciones nacionales y un 19% de agencias públicas internacionales. Esta dualidad es crucial: si bien muchas Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento están experimentando con flujos de ingresos generados, la transición para dejar atrás la dependencia tradicional de donantes o subsidios está lejos de completarse, especialmente para la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro que conforman la columna vertebral del ecosistema.



Figura 14: Diversidad de fuentes de financiación entre las OAEs (N=80)



Figura 15: Profundidad de las fuentes de financiación entre las OAEs (N=80)

El lado de los gastos resalta la intensidad de costos de las operaciones de las OAE. En promedio, las organizaciones asignan el 26% de sus presupuestos anuales a actividades de búsqueda y selección, equivalente a alrededor de USD 27,500 por año o USD 1,668 por emprendedor apoyado. Los costos totales por emprendedor promedian USD 4,074, y casi el doble para las mujeres emprendedoras (USD 8,144) (Anexo, Tabla 14). Estas cifras subrayan el desafío estructural que enfrentan las OAE: las actividades que aseguran un reclutamiento de calidad y un apoyo sostenido son las que conllevan altos costos recurrentes, dejando a las organizaciones expuestas si se interrumpen los flujos de financiamiento. El Banco Mundial (2023) hace una observación similar para México, señalando que la volatilidad del financiamiento público y la dependencia de subvenciones basadas en proyectos a menudo limitan la capacidad de las OAEs para planificar a largo plazo. El tamaño y la orientación de los presupuestos refuerzan esta imagen de un panorama financiero fragmentado. Las organizaciones sin fines de lucro, con los mayores presupuestos promedio dedicados al emprendimiento (USD 556,000), son el ecosistema, pero esta escala se basa en la dependencia de los donantes. Las empresas con

ines de lucro operan con presupuestos mucho más reducidos y específicos (aproximadamente 145 000 USD), mientras que las universidades destinan solo una pequeña parte de sus vastos recursos institucionales a estos programas (Anexo, Tabla 14). En definitiva, estos hallazgos revelan un sector que opera bajo dos conjuntos de reglas diferentes. Si bien el segmento con fines de lucro muestra indicios de una transición hacia la sostenibilidad impulsada por el mercado a través de los ingresos propios, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, que constituyen la base del ecosistema, siguen siendo estructuralmente frágiles, atrapadas en una dependencia crónica de fondos públicos y filantrópicos. Esto refleja tendencias regionales más amplias, donde las organizaciones experimentan con nuevos modelos pero se enfrentan a una vulnerabilidad persistente (BID Lab y MassChallenge, 2024), lo que subraya la necesidad urgente de estrategias de financiación que reconozcan y aborden estas profundas divisiones estructurales.

Claves



Un panorama fragmentado de financiación

Los datos sobre modelos de negocio revelan que el ecosistema de las OAEs en México es un panorama fragmentado que opera bajo dos conjuntos de reglas diferentes. Por un lado, un segmento de OAE con fines de lucro, impulsado por el mercado, está construyendo un modelo basado en ingresos propios, y la mitad de ellas depende de las comisiones de los emprendedores para una parte significativa de su presupuesto. Por otro lado, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, impulsadas por su misión, sigue siendo estructuralmente frágil y atrapada en una dependencia crónica de una combinación diversa pero volátil de subvenciones públicas y filantrópicas. Esta es una división estructural permanente. Para los financiadores y los responsables políticos, esta es una conclusión crucial: el sueño de un sector de OAE totalmente autosostenible e impulsado por el mercado es un mito. Un ecosistema saludable requiere reconocer e invertir en ambos modelos. Esto significa no solo apoyar a los actores impulsados por el mercado, sino, más importante aún, proporcionar a la columna vertebral de las organizaciones sin fines de lucro la financiación básica flexible y plurianual que necesitan para cumplir su función esencial, impulsada por su misión, sin estar constantemente al borde del colapso financiero.

3.4 Capacidad de alcance

La capacidad de las OAEs mexicanas no se reduce a un simple crecimiento, sino que refleja un ciclo de vida complejo, como se observa al comparar el rendimiento promedio y la mediana. Los datos muestran un panorama definido por tres realidades distintas: un puñado de recién llegados hiperescalables, un peligroso "valle de la muerte" donde la mayoría de las organizaciones jóvenes fracasan, y un segmento maduro donde la organización típica es un actor pequeño y especializado, no un gigante de alto volumen. La historia más impactante se encuentra entre los actores más recientes. Las OAEs más nuevas (con menos de dos años de antigüedad) tienen un rendimiento promedio altísimo de 694 emprendedores por año, pero una mediana de tan solo 100. Esta enorme brecha revela que unos pocos casos excepcionales, probablemente con modelos digitales altamente escalables, están elevando el promedio. La OAE nueva típica, si bien no es una superestrella, ingresa al mercado con una capacidad sólida y sostenible de 100 emprendedores por año.

Para los OAE en la fase de 3 a 5 años, el rendimiento promedio cae en picado a 12, y la mediana a solo 7,2. Debido a que el promedio y la mediana son tan cercanos, esto demuestra que se trata de un problema sistémico.

El "valle de la muerte" donde la gran mayoría de las organizaciones jóvenes luchan por sobrevivir tras su fase inicial de lanzamiento. Para aquellas que sobreviven, los datos desmienten el mito de que la madurez equivale automáticamente a escala. Si bien las OAEs establecidas (6-10 años) y las OAEs consolidadas (11-20 años) tienen un promedio saludable, sus medianas rondan los 46-49 emprendedores por año, lo que demuestra que la organización madura típica es una operación estable de tamaño pequeño a mediano. Lo más sorprendente es que las OAEs históricas (+20 años) tienen una mediana de tan solo 7,7 emprendedores por año. Su alto promedio (309) está claramente impulsado por un pequeño número de enormes instituciones heredadas. La organización histórica típica no es un motor de alto volumen, sino un actor altamente especializado, probablemente enfocado en una incubación profunda y con gran cantidad de recursos para unos pocos selectos (Tabla 4).

	Número medio de emprendimientos apoyados por año	Número medio de emprendimientos apoyados por año
Muy reciente (≤2 años)	694	100
Recientes (3-5 años)	12	7
Establecido (6-10 años)	229	48
Consolidado (11-20 años)	288	46
Histórico (+20 años)	309	7

Tabla 4: Desempeño de la organización según la antigüedad de la OAE (N=80)

La inclusión es una característica fundamental del ecosistema mexicano de OAE, pero nuestros datos revelan que no se trata de un compromiso uniforme; está impulsada principalmente por la misión específica de las organizaciones sin fines de lucro. Si bien el ecosistema en su conjunto logra involucrar a la mayoría de las mujeres (53%) y a una gran proporción de jóvenes (49%), este éxito general oculta una profunda especialización (Figura 16). La participación de las mujeres está impulsada casi exclusivamente por organizaciones sin fines de lucro, donde el 65% de los beneficiarios son mujeres, una cifra que contrasta notablemente con las tasas más bajas en las OAEs con fines de lucro (47%) y las OAEs universitarias (38%). Este patrón es aún más pronunciado para los grupos más marginados. Las organizaciones sin fines de lucro son el motor indiscutible para llegar a emprendedores rurales (37%), poblaciones de la base de la pirámide (35%), minorías raciales y étnicas (14%), migrantes y refugiados (12%) y personas con discapacidad (9%), en la mayoría de los casos, brindando el único apoyo significativo disponible. En contraste, otras OAE muestran un enfoque más limitado. Las organizaciones con fines de lucro concentran sus esfuerzos en los grupos menos marginados, mientras que los programas universitarios muestran su propia especialización, mostrando un enfoque sorprendentemente fuerte en los emprendedores mayores (+50 años) en un 31%, muy por encima de cualquier otra categoría (Anexo, Tabla 15).

En definitiva, la estructura jurídica de una OAE es un poderoso indicador de su alcance inclusivo, y el sector sin fines de lucro constituye la piedra angular indispensable para el crecimiento empresarial equitativo de México.

Como complemento a estos datos demográficos, la encuesta también recoge el nivel educativo de los emprendedores apoyados. Los resultados muestran que el 57 % posee un título universitario, el 21 % ha completado formación profesional, el 14 % ha finalizado la educación secundaria y el 7 % solo la primaria (Anexo, Tabla 16). Este amplio espectro educativo pone de manifiesto que el ecosistema no se dirige exclusivamente a fundadores de élite. Por el contrario, subraya la necesidad de que las organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAE) diseñen programas flexibles que se adapten a emprendedores con puntos de partida y necesidades de aprendizaje muy diferentes, reforzando así su papel como motores de oportunidades para un público amplio, en lugar de limitarse a la búsqueda de talento.

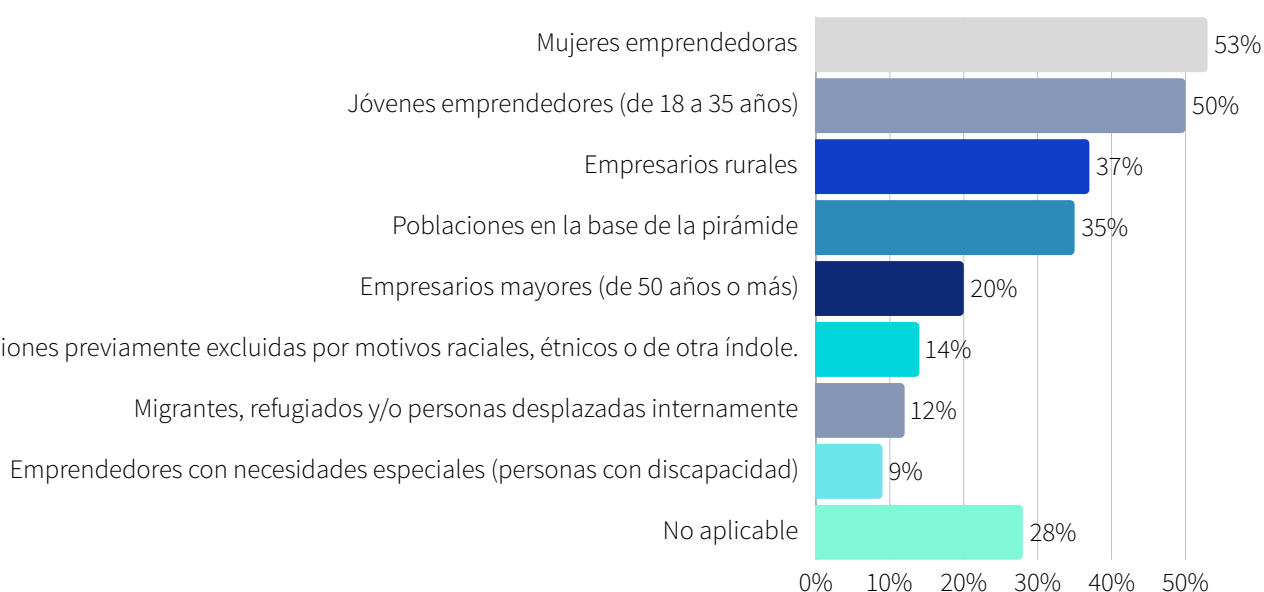


Figura 16: Composición demográfica de los emprendedores apoyados (N=80).

Una perspectiva complementaria sobre la inclusión profunda proviene del conjunto de datos de la Encuesta 2, donde los encuestados declararon su apoyo explícito a las poblaciones vulnerables. En general, los pueblos indígenas (objetivo del 20% de la muestra) y los migrantes/refugiados (15%) son los grupos que reciben mayor apoyo, mientras que los afrodescendientes (5%) siguen siendo un objetivo menos sistemático (Figura 17). Sin embargo, un análisis desagregado por tipo de OAE revela una imagen más compleja y sorprendente de quién realiza este trabajo. Dentro de esta muestra, las OAEs con fines de lucro demuestran un enfoque concentrado, con un tercio (33%) de ellas informando programas dirigidos tanto a poblaciones indígenas como migrantes. Las organizaciones sin fines de lucro, en cambio, involucran a un espectro más amplio de comunidades; son el único grupo en la muestra que apoya sistemáticamente a los afrodescendientes (8%), pero muestran un nivel diferente de enfoque en los pueblos indígenas (23%) y los migrantes (15%). Cabe destacar que tanto las OAEs universitarias como las "otras" en esta muestra no informaron programas dirigidos a ninguno de estos grupos vulnerables específicos (Anexo, Tabla 17).

Estos resultados, si bien se basan en una muestra pequeña, ponen de manifiesto que las estrategias de inclusión profunda están distribuidas de forma desigual y suelen concentrarse en organizaciones con una misión social, tanto en el sector sin ánimo de lucro como, sorprendentemente, en el sector con ánimo de lucro.

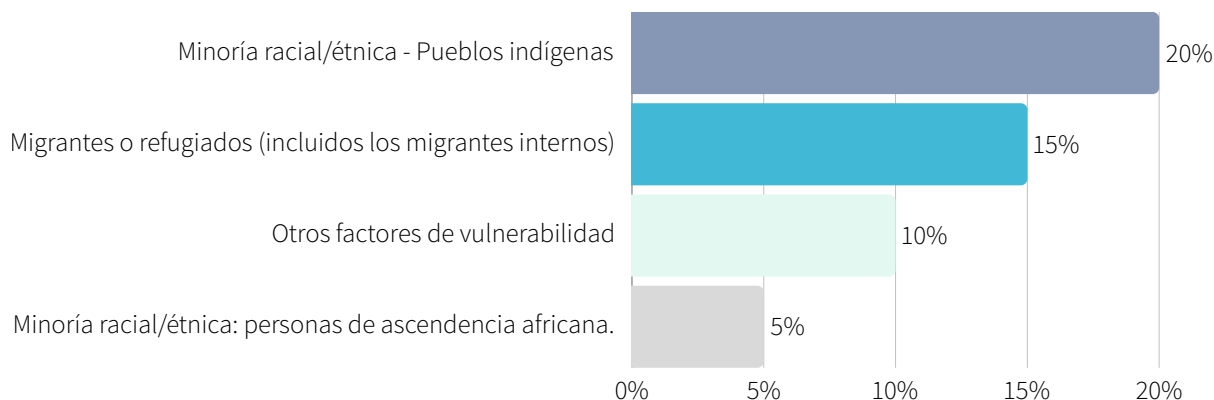


Figura 17: Factores de vulnerabilidad a los que apuntan explícitamente las OAEs (N=11).

En términos sectoriales, las áreas de apoyo más frecuentes son la tecnología (40 %), el comercio y los servicios (36 %) y la agricultura y la alimentación (35 %), seguidas de la educación, la cultura y la energía y la sostenibilidad (18-24 %) (Figura 18). Esta amplitud demuestra que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE) atienden tanto a sectores de alto crecimiento como a sectores con orientación social, si bien se presta menos atención a la manufactura, la innovación industrial o los servicios financieros.

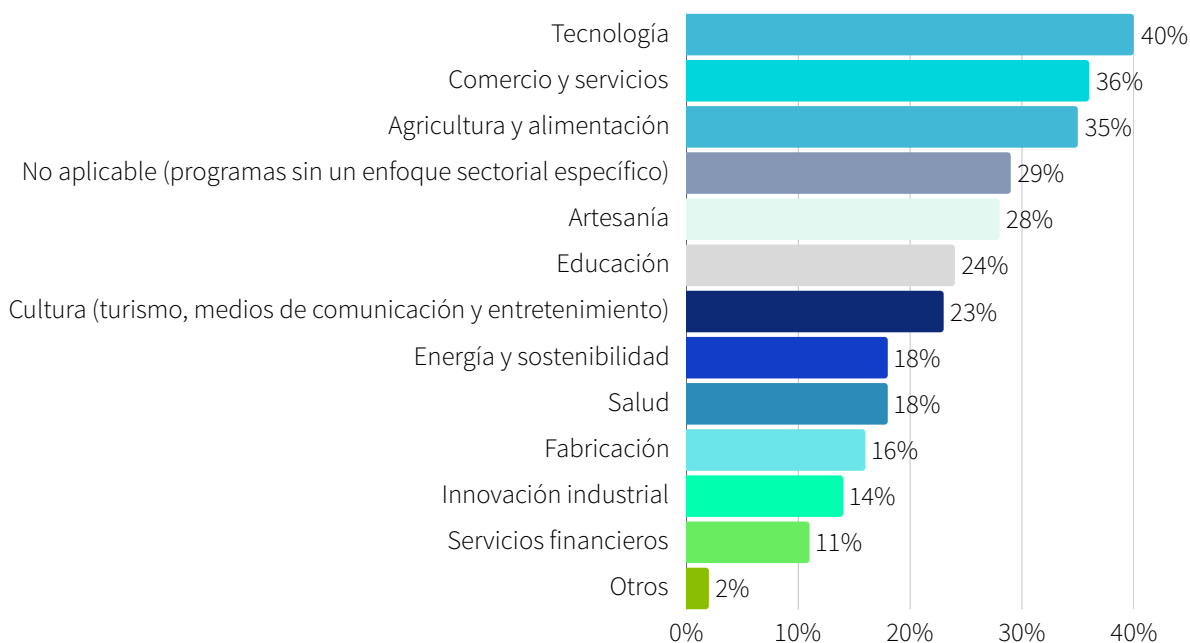


Figura 18: Distribución sectorial de los emprendedores apoyados (N=80).

Además de la escala y la especialización sectorial, el grado de sofisticación tecnológica de las empresas apoyadas ofrece información sobre la orientación del ecosistema. En general, las OAEs mexicanas trabajan predominantemente con empresas que operan con una intensidad tecnológica baja (35%) o media (26%), mientras que solo el 16% de las empresas apoyadas alcanzan altos niveles de digitalización, automatización o I+D. Una proporción significativa (23%) permanece en modelos no tecnológicos o manuales/artesanales (Figura 19). Esto refleja la doble misión de las OAE: apoyar tanto a las empresas innovadoras como a los proyectos más tradicionales que siguen siendo clave para las economías locales. El análisis por tipo de OAE revela orientaciones distintas (Anexo, Tabla 18). Las OAEs con fines de lucro se concentran abrumadoramente en empresas de baja tecnología (53%), con una participación mínima en proyectos de alta tecnología (2%), lo que sugiere un enfoque en modelos escalables pero no necesariamente altamente innovadores. Por el contrario, las OAEs universitarias muestran el mayor compromiso con las empresas de alta tecnología (43%), en consonancia con sus vínculos académicos con los ecosistemas de investigación e I+D. Otras organizaciones destacan por su equilibrio, con participaciones significativas tanto en niveles tecnológicos medios (43%) como altos (33%). Por su parte, las organizaciones sin ánimo de lucro presentan la cobertura más amplia, trabajando con emprendedores de todo el espectro, aunque con especial énfasis en proyectos de baja tecnología (35%) y no tecnológicos (27%).

- Sin tecnología / Manual
- Nivel intermedio / Digitalización media
- Tecnología de bajo nivel/tradicional o digitalización limitada
- Alto nivel / Alta digitalización, automatización

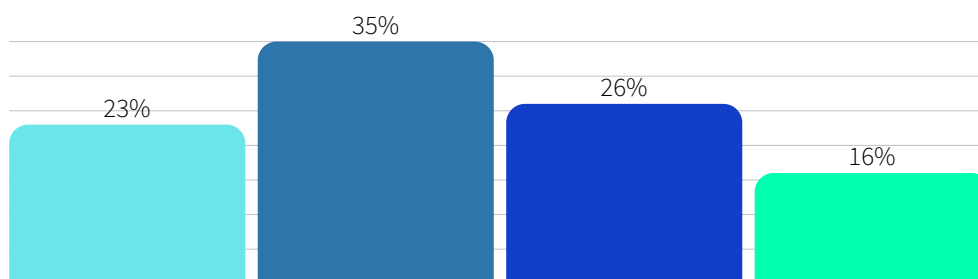


Figura 19: Perfil tecnológico promedio de las empresas apoyadas por OAE en México (%) (N=20)

En conjunto, estos resultados sugieren que la tipología de las OAEs (Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento) determina el perfil tecnológico de las empresas apoyadas: las organizaciones sin fines de lucro y las empresas con fines de lucro actúan como "generalistas" del ecosistema, mientras que las universidades y las OAEs híbridas se especializan en la digitalización avanzada y la investigación y el desarrollo (I+D). Esto coincide con la evidencia internacional que muestra que la transformación digital de los ecosistemas emprendedores es desigual y está mediada institucionalmente: si bien algunos actores impulsan la innovación a través de la I+D, muchas organizaciones permanecen arraigadas en sectores tradicionales o de baja tecnología que reflejan estructuras económicas más amplias (Banco Mundial, 2023; GALI, 2019).

Finalmente, la capacidad de una OAE está determinada por la dinámica de su embudo de reclutamiento. Una visión agregada de los datos puede ser engañosa, sugiriendo que un programa típico recibe más de 700 solicitudes. Sin embargo, un análisis desagregado (Tabla 5) revela que esta cifra es una ficción estadística que enmascara al menos tres modelos operativos

fundamentalmente diferentes para la búsqueda y selección en todo el ecosistema. El enorme volumen es impulsado casi en su totalidad por las OAEs sin fines de lucro, que operan un modelo de "red amplia", procesando un promedio de casi 1000 solicitudes por programa. Este enfoque tiene una selectividad inicial baja, con solo el 37 % de los solicitantes que cumplen con el perfil, lo que requiere recursos significativos para filtrar un grupo grande y diverso antes de aceptar una cohorte final. En marcado contraste, las OAEs con fines de lucro operan un "modelo acelerador" altamente seleccionado. Atraen un grupo de solicitantes más pequeño pero mucho más calificado, con un notable 74 % de sus solicitantes considerados elegibles, y mantienen una alta selectividad durante todo su proceso. Quizás el más distintivo sea el modelo "preseleccionado" de las OAEs con sede en universidades. Reportan el grupo de solicitantes más pequeño (85 por programa) pero demuestran una tasa de aceptación casi automática del 95 % para aquellos considerados elegibles, lo que sugiere que sus programas funcionan más como un curso especializado con requisitos de ingreso que como un proceso de selección competitivo. En definitiva, estos hallazgos demuestran que no existe un único "embudo de OAE" y que comprender estos distintos modelos es fundamental para cualquier parte interesada que pretenda apoyar el ecosistema de forma eficaz.

	Número promedio de solicitudes recibidas	Emprendedores elegibles promedio	Emprendedores promedio aceptados	Selectividad general
OAE sin ánimo de lucro	985	363	202	21%
OAE con fines de lucro	208	155	104	50%
Otro	335	70	47	14%
OAE Universitaria	85	52	50	59%

Tabla 5: Embudo de reclutamiento desagregado por tipo de OAE (promedio por programa) (N=20)

Claves

Un panorama de modelos especializados

La capacidad de las organizaciones sin fines de lucro mexicanas se define por un ciclo de vida complejo de modelos operativos especializados. Los datos revelan un panorama dinámico compuesto por distintos actores: un puñado de organizaciones nuevas con gran capacidad de crecimiento, un desafiante "valle de la muerte" para las organizaciones jóvenes y un segmento maduro donde la organización típica es un actor enfocado y de pequeña escala. Esta especialización influye profundamente en el alcance de una organización sin fines de lucro. La inclusión es una decisión impulsada por la misión, y las organizaciones sin fines de lucro son indispensables para llegar a las mujeres y las comunidades marginadas. Los embudos de reclutamiento también varían drásticamente, desde la amplia red de gran volumen de las organizaciones sin fines de lucro hasta los grupos altamente seleccionados de las empresas con fines de lucro. Para cualquier actor involucrado, reconocer esta diversidad es clave: apoyar el ecosistema significa invertir en una cartera de diferentes modelos, cada uno con un rol único en el fomento del emprendimiento.



4. Resultados y logros de los emprendedores apoyados

En síntesis



Los resultados de los emprendedores apoyados por las OAEs mexicanas muestran un rotundo éxito programático, aunque con importantes dificultades para asegurar el crecimiento financiero. Los datos demuestran la alta eficacia de las OAEs en su misión principal: las tasas de finalización de los programas son elevadas (76%) y la gran mayoría de los emprendimientos sobreviven su primer año tras recibir apoyo (72%). Además, estos emprendimientos se convierten de inmediato en motores de crecimiento económico: cada cohorte de emprendedores apoyados por una OAE generó un promedio de 262 nuevos empleos en 2024, y los emprendedores expresaron una satisfacción generalizada con la capacitación y la mentoría recibidas.

Sin embargo, este éxito en la creación de empresas sostenibles contrasta fuertemente con la incapacidad sistémica de ayudarlas a obtener el capital necesario para crecer. Solo una pequeña fracción de los graduados (27%) consigue financiación externa un año después de finalizar el programa, lo que evidencia una marcada brecha entre la formación recibida y la preparación para la inversión. Esta desconexión se ve reforzada por las propias prácticas de seguimiento de las OAE, que se centran en resultados inmediatos y basados en la actividad, en lugar de en los resultados a largo plazo que demuestran la verdadera trayectoria de crecimiento de una empresa. Por lo tanto, los resultados presentan una paradoja: las OAEs son demostrablemente eficaces para garantizar la supervivencia de las empresas, pero el ecosistema no proporciona lo que más necesitan: el capital para crecer.

4.1 Finalización y supervivencia del programa

Las tasas de finalización son relativamente altas: en promedio, el 76% de los emprendedores se gradúan de los programas de OAE (Anexo, Tabla 19). El desempeño varía según el tipo de organización: las OAEs con fines de lucro reportan la tasa de finalización más alta (92%), seguidas por las universidades (85%) y otras OAE (86%), mientras que las organizaciones sin fines de lucro se quedan atrás con un 70%. Esta divergencia sugiere que los modelos organizacionales y los recursos disponibles juegan un papel decisivo para asegurar la retención de los participantes. Las tasas de supervivencia también se mantienen altas: el 72% de los graduados están activos un año después de la finalización del programa, aunque nuevamente con variación. Las OAEs con fines de lucro reportan la supervivencia más alta al año (88%), mientras que las organizaciones sin fines de lucro promedian el 66%. Estas cifras sugieren que, si bien las OAEs generalmente tienen éxito en brindar continuidad a los emprendimientos, existe una disparidad en los resultados dependiendo del tipo de institución.

4.2 Generación de ingresos y creación de empleo

En términos de generación de ingresos, el 68% de los graduados reportan ingresos, con las OAEs con fines de lucro superando nuevamente el promedio (87%) y las universidades mostrando resultados más débiles (50%) (Anexo, Tabla 19). Los resultados en materia de empleo demuestran el impacto económico significativo e inmediato del sector. En promedio, las cohortes de emprendedores que completaron programas de OAE generaron un total de 262 nuevos empleos solo en 2024 (mediana = 48) (Tabla 6).

Un análisis más detallado de los datos revela que este impacto se debe a dos segmentos clave: las organizaciones de apoyo de la categoría "Otras" apoyaron a grupos que crearon un promedio de 340 nuevos empleos, mientras que las organizaciones sin fines de lucro generaron 327 nuevos empleos por organización. Las cifras más bajas reportadas por las OAEs con fines de lucro (6 empleos) y las universitarias (53 empleos) reflejan sus diferentes modelos operativos, que a menudo se centran en grupos más pequeños y selectivos.

Desde una perspectiva de rentabilidad, el costo promedio por nuevo empleo creado en 2024 fue de 7391 USD, con un rango de 2795 USD a más de 14 000 USD dependiendo del modelo OAE (Tabla 7), lo que pone de manifiesto las ventajas y desventajas de los diferentes enfoques de apoyo.

Tipo de OAE	Promedio de empleos creados
OAE con fines de lucro	6
OAE Universitaria	53
Otro	340
OAE sin fines de lucro	327
Total	262

Tabla 6: Número promedio de empleos creados por tipo de OAE entre las cohortes apoyadas por OAE en 2024 (N=20)

Tipo de OAE	Costo promedio de los empleos creados
OAE con fines de lucro	14,220 USD
OAE Universitaria	4,437 USD
Otro	2,794 USD
OAE sin fines de lucro	7,511 USD
Total	7.391 USD

Tabla 7: Coste por empleo creado según el tipo de OAE (N=20)

4.3 Resultados y acceso a financiación

El acceso a financiación externa sigue siendo limitado. En promedio, el 27% de los graduados consiguen financiación externa, con una variación notable: las OAEs "Otras" obtienen los mejores resultados (53%), mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro se quedan atrás (21%) (Anexo, Tabla 19). En todas las organizaciones, el importe medio recaudado por emprendedor es de 10.777 USD (mediana = 5.000 USD) un año después de la finalización del programa. Estas cifras ponen de manifiesto una persistente brecha de financiación, en consonancia con los hallazgos de la literatura que indican que los emprendedores latinoamericanos suelen tener dificultades para pasar de la incubación a la inversión (BID Lab y MassChallenge, 2024). Solo un pequeño subconjunto de OAE consigue conectar a los emprendedores con la financiación externa, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los vínculos de capital y los componentes de preparación para la inversión.

4.4 Satisfacción y seguimiento

La satisfacción con el apoyo de las OAEs es sorprendentemente alta: todos los encuestados calificaron su programa con 6 o 7 de 7. Esto refleja tanto el fuerte componente relacional de las intervenciones de las OAEs como el valor percibido de la mentoría, la capacitación y el apoyo estructurado. Sin embargo, las prácticas de monitoreo son desiguales. El 40% de las OAEs realiza un seguimiento de los emprendedores durante un año después de la finalización del programa, mientras que el 25% se detiene al final del programa y el 15% extiende el seguimiento a tres años o más (Figura 20). El desglose muestra que las organizaciones sin fines de lucro tienen

mayor tendencia a hacer uso de un seguimiento prolongado (65% de los casos), mientras que las empresas con fines de lucro suelen interrumpirlo antes (Anexo, Tabla 20). Estos resultados confirman observaciones previas (Motoyama y Watkins, 2014) de que, si bien los emprendedores valoran las OAE, la falta de un seguimiento sistemático a largo plazo dificulta la capacidad de capturar impactos sostenidos.

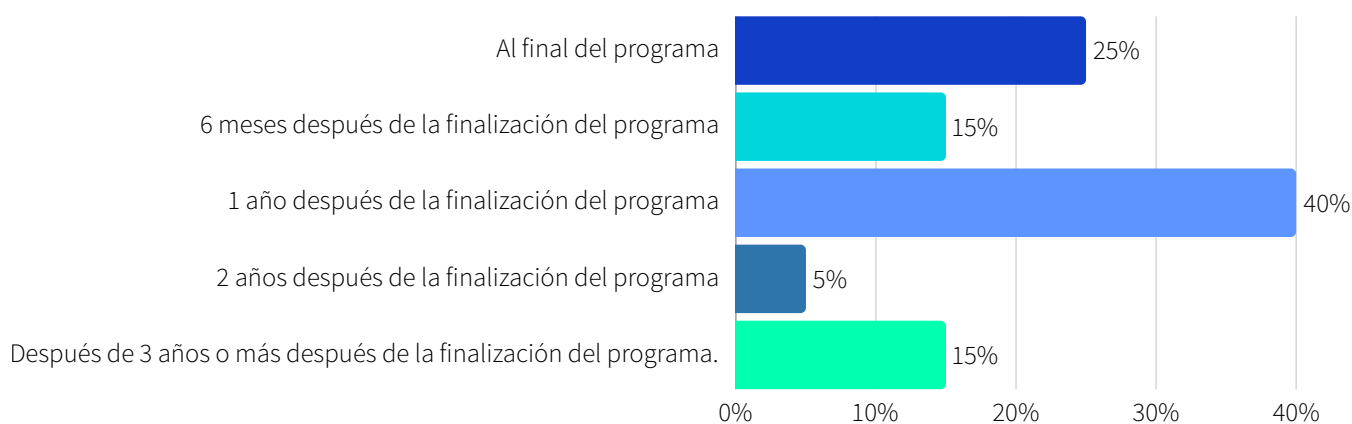


Figura 20: Cronograma de seguimiento tras la finalización del programa (N=20)

4.5 Indicadores monitoreados por las OAEs

La evidencia complementaria de la Encuesta 1 ilustra qué indicadores monitorean sistemáticamente las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en México. Los más comunes son las medidas de actividad y resultados, como las horas de capacitación y mentoría (64%), los índices de satisfacción (63%), los empleos creados (61%) y el apoyo a las mujeres (60%). Por el contrario, un menor número de OES monitorea los fondos movilizados (35%), las características socioeconómicas de los emprendedores (33%) o los datos demográficos de los fundadores, como la raza/etnia (18%) (Figura 21). Este desequilibrio refleja un sistema de monitoreo que aún se centra en los resultados de los programas a corto plazo, en lugar de en los resultados de desarrollo a largo plazo.

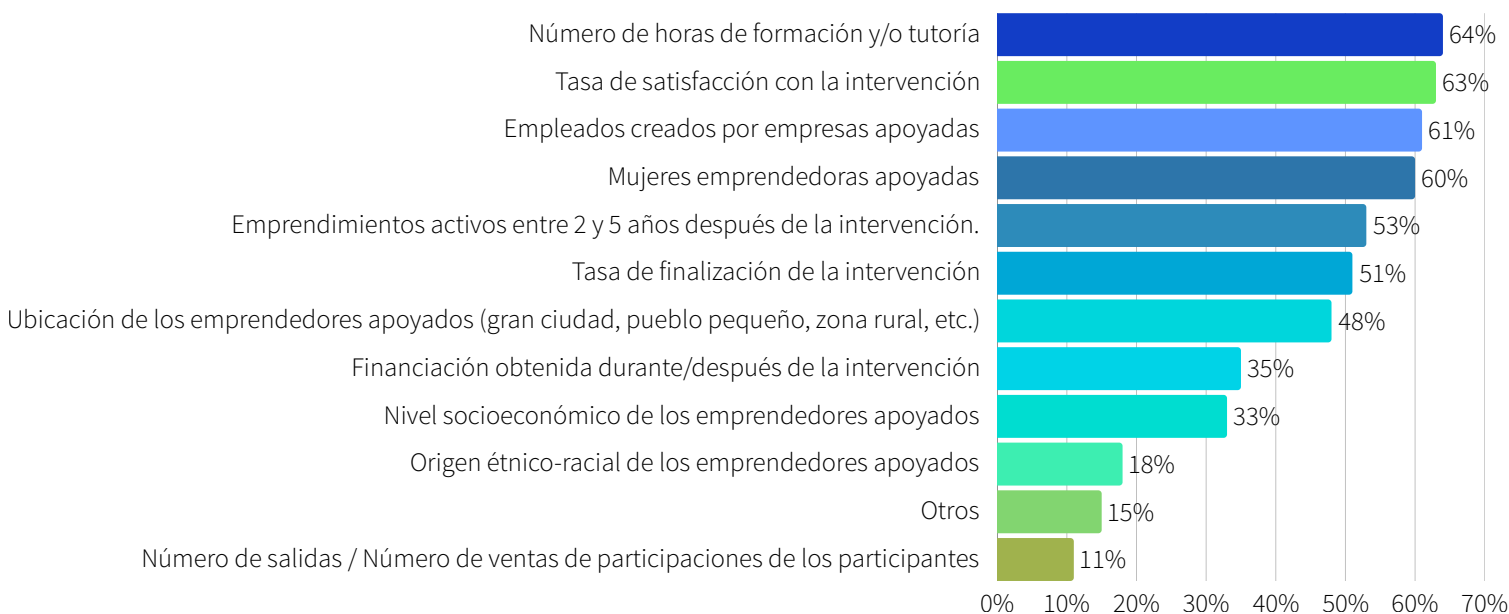


Figura 21: Indicadores monitoreados con mayor frecuencia por las OAEs (N=80)

Estos hallazgos demuestran que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) en México logran altos niveles de finalización de programas, satisfacción empresarial y supervivencia inmediata de los negocios. Sin embargo, presentan dificultades para obtener resultados de financiamiento consistentes y realizar un seguimiento del impacto a largo plazo. Si bien las organizaciones sin fines de lucro demuestran escala en términos de empleo y alcance, las OAEs con fines de lucro muestran mayor selectividad y una generación de ingresos más sólida. Estas diferencias reflejan fortalezas complementarias, pero también resaltan brechas sistémicas: facilitar el acceso de los emprendedores al financiamiento, mantener el monitoreo más allá de un año y capturar indicadores de impacto más profundos siguen siendo desafíos clave.



Claves

La paradoja de los emprendedores prósperos pero con financiación insuficiente.

Las OAEs están creando con éxito una red de emprendimientos resilientes y generadores de empleo que, sin embargo, se ven obligados a prescindir de capital. Las altas tasas de supervivencia (72%), la significativa creación anual de empleo (262 por OAE) y la satisfacción generalizada de los emprendedores demuestran que el modelo de apoyo programático funciona. Pero la flagrante incapacidad para conectar estos emprendimientos exitosos con financiamiento (solo el 27% lo consigue) es una crítica sistémica, no a las OAE, sino a un ecosistema de inversión reacio al riesgo. Este es el principal obstáculo para el crecimiento económico de México. Para los financiadores y los responsables políticos: los programas son efectivos; el flujo de capital está interrumpido.

5. Desafíos que enfrentan las OAE

En síntesis



Los desafíos que enfrentan las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento mexicanas (OAE) son profundas y sistémicas, y tienen su origen en una doble crisis de financiamiento que amenaza la viabilidad a largo plazo del sector. La principal lucha de las OAEs es su propia sostenibilidad financiera, una batalla por la supervivencia impulsada por la dependencia de subvenciones volátiles y a corto plazo. Esta precariedad interna es un reflejo del principal obstáculo externo del ecosistema: la grave falta de financiamiento inicial para los emprendedores a los que apoyan.

Esta doble crisis es la raíz de una serie de problemas secundarios que merman la eficacia del sector. La dificultad para medir y comunicar el impacto se debe directamente a ciclos de financiación cortos que impiden el seguimiento a largo plazo. Las deficiencias operativas, como la lentitud de la digitalización, no se deben a la falta de voluntad, sino a la falta de capital para invertir en nuevos sistemas. En definitiva, la evidencia apunta a una conclusión urgente: todo el ecosistema de apoyo se ve obstaculizado no por falta de esfuerzo, sino por un modelo de financiación deficiente y una estructura fragmentada que las organizaciones de apoyo no pueden solucionar por sí solas.

5.1 Sostenibilidad estructural y financiera

El desafío más acuciante para las OAEs en México es la sostenibilidad de sus propias operaciones. En la primera encuesta, la sostenibilidad financiera obtuvo un promedio de 3.8 sobre 5, el más alto de todas las categorías de desafíos (Figura 22). Si bien la preocupación es ampliamente compartida, la intensidad varía según el tipo de OAE: las organizaciones con fines de lucro y las sin fines de lucro calificaron el desafío entre 3.6 y 3.8, mientras que las OAEs universitarias reportaron una tensión ligeramente menor (3.7). Por el contrario, las OAEs clasificadas como "Otras" registraron un promedio agudo de 4.6 (Anexo, Tabla 21). El desagregado por madurez de la OAE revela dinámicas diferenciadas. Las OAEs muy recientes (≤ 2 años) perciben la sostenibilidad como su desafío más acuciante (4.2), lo que refleja sus frágiles bases de financiamiento y el acceso limitado a donantes o socios corporativos. Las OAEs consolidadas (11-20 años) también reportan altas preocupaciones (3.9), a menudo vinculadas a las presiones de expansión y el mantenimiento de equipos más grandes. Por el contrario, las organizaciones históricas (+20 años) y las que se encuentran en el rango de 6 a 10 años reportan niveles ligeramente más bajos (3.6), lo que sugiere que la reputación, las redes y relaciones con antigüedad o las fuentes de ingresos diversificadas pueden amortiguar un poco estos niveles (Anexo, Tabla 22).

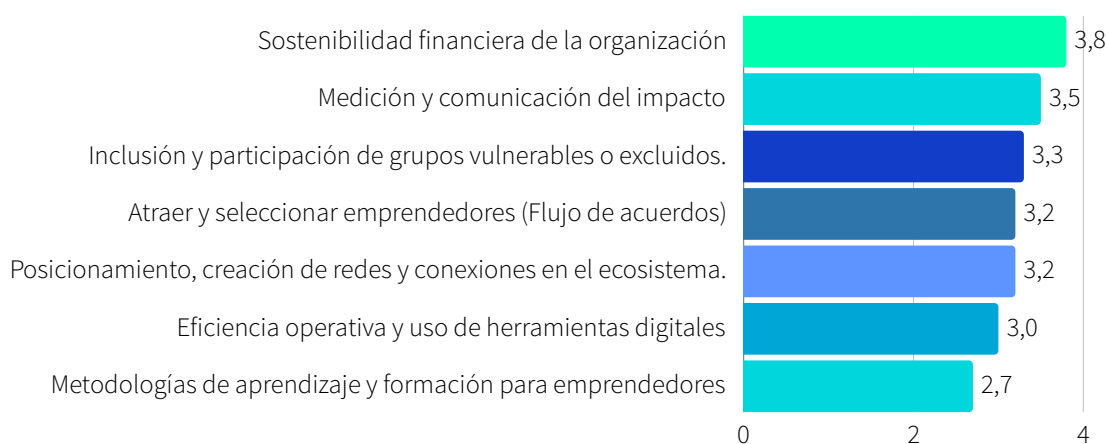


Figura 22: Calificaciones promedio de los desafíos de OAE (1: no es un desafío - 5: desafío importante) (N=80)

Este hallazgo se relaciona directamente con los modelos de ingresos descritos en la Sección 3.3, donde predominan las subvenciones y donaciones para proyectos a corto plazo. Pocas Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento informan de fuentes de ingresos diversificadas o recurrentes, lo que perpetúa un ciclo de dependencia y precariedad financiera. Las mesas redondas confirmaron esta vulnerabilidad crónica: como explicó un participante, «uno de nuestros mayores desafíos es contar con recursos financieros suficientes y constantes; la mayoría de los fondos son demasiado específicos o efímeros, lo que nos obliga a seguir buscando apoyo en lugar de fortalecer nuestros programas».

Varias organizaciones también destacaron los costos indirectos de esta inseguridad financiera. La disminución de las donaciones en medio de la incertidumbre económica ha provocado una sobrecarga operativa, ya que los equipos más pequeños deben distribuir sus recursos entre múltiples proyectos.

Otros señalaron la dificultad de invertir en transformación digital o desarrollo profesional cuando la supervivencia es primordial. Es importante destacar que la carga no es solo financiera, sino también administrativa: los frecuentes cambios normativos para las asociaciones civiles exigen esfuerzos de cumplimiento que desvían la energía de la labor esencial de la misión.

Los datos cualitativos revelan un desequilibrio estructural. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento reconocen que su dependencia de la financiación a corto plazo no solo limita sus horizontes de planificación, sino que también socava su credibilidad en el ecosistema, donde los donantes y socios suelen preferir colaborar con entidades más grandes y consolidadas. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento más pequeñas se describieron a sí mismas como atrapadas en ciclos de redacción de propuestas, incapaces de consolidar su capacidad institucional. Estos hallazgos apuntan a un desafío sistémico. La fragilidad financiera debilita la capacidad de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento para brindar apoyo constante a los emprendedores y amplifica las desigualdades entre las organizaciones con amplias conexiones y los actores locales más pequeños. Abordar este problema requerirá no solo la diversificación de las fuentes de ingresos (por ejemplo, modelos híbridos, ingresos propios, alianzas corporativas), sino también reformas estructurales en las prácticas de financiación, pasando de las subvenciones basadas en proyectos a un apoyo básico plurianual.

La evidencia internacional sugiere que las presiones de sostenibilidad reportadas por las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento mexicanas son estructurales más que idiosincrásicas. Tras el cierre del INADEM, el apoyo público al emprendimiento se redujo y la volatilidad de la financiación aumentó, incrementando la vulnerabilidad de las organizaciones de apoyo (Banco Mundial, 2023). Al mismo tiempo, los análisis de la OCDE señalan que muchas incubadoras y aceleradoras en México surgieron a través de esquemas de financiación público-privada, lo que subraya la exposición del sector a los cambios en los programas públicos (OCDE, 2019). Los estudios sobre aceleradoras en mercados emergentes enfatizan además que los modelos deben adaptarse a las limitaciones de recursos locales y que la financiación de programas sigue siendo un desafío constante, incluso cuando los resultados son positivos (GALI, 2016).

“Uno de nuestros mayores desafíos es contar con recursos financieros suficientes y constantes; la mayoría de los fondos son demasiado específicos o de corta duración, lo que nos obliga a seguir buscando apoyo en lugar de fortalecer lo que ya hacemos.”

“Los ciclos de financiación son demasiado cortos. Acabamos dedicando más tiempo a conseguir la siguiente subvención que a apoyar a los emprendedores, lo que genera una inestabilidad constante para nuestro equipo y para los emprendedores a los que servimos.”

Claves

Una crisis crónica de supervivencia

La inestabilidad financiera de las OAEs mexicanas es una crisis crónica que las obliga a priorizar su propia supervivencia sobre su misión principal de apoyar a los emprendedores. Esta precariedad es resultado directo de un modelo de financiamiento deficiente que depende de subvenciones a corto plazo y basadas en proyectos que impiden la planificación a largo plazo y agotan los recursos. El proceder para que los financiadores y filántropos construyan un ecosistema resiliente



pasa por dejar de financiar proyectos y empezar a invertir en infraestructura. El cambio más crucial consiste en pasar de subvenciones restrictivas a corto plazo a una financiación básica flexible y plurianual que brinde a las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento la estabilidad que necesitan para ofrecer un apoyo constante y de alta calidad.

5.2 Acceso a financiación para emprendedores

Tanto las OAEs como los inversionistas identifican la financiación como un obstáculo principal en el ecosistema emprendedor mexicano. Desde la perspectiva del inversionista, el 68% destaca la falta de capital inicial como el mayor desafío, superando con creces otras limitaciones como los entornos regulatorios o las condiciones del mercado (Figura 23). Estas percepciones coinciden con la evidencia sobre la oferta de apoyo financiero por parte de las OAE. Solo el 29% de las OAEs proporciona apoyo financiero directo y apenas el 26% organiza jornadas de demostración o para inversionistas (Figura 12), lo que revela una escasa conexión entre los programas y el capital. Incluso cuando se ofrece financiación, los montos siguen siendo modestos, alrededor de USD 647 por programa en promedio, y a menudo no están vinculados a la participación accionaria. Las consecuencias de este limitado respaldo financiero son visibles en los resultados posteriores al programa. Un año después de su finalización, los emprendedores apoyados por las OAEs recaudan un promedio de USD 10,777, una cifra que puede cubrir las necesidades inmediatas, pero es insuficiente para impulsar un crecimiento significativo o atraer inversiones posteriores. En las mesas redondas, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE) destacaron que los bancos tradicionales rara vez financian a las empresas emergentes y que los mecanismos existentes son "demasiado limitados o inaccesibles para las empresas en sus etapas iniciales".

En conjunto, los datos apuntan a una desalineación estructural. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento desempeñan un papel fundamental en la formación de emprendedores, pero carecen del mandato y los recursos necesarios para proporcionar financiación sustancial. Los inversores, por su parte, reconocen esta brecha, pero siguen mostrándose reacios al riesgo. Para superar esta brecha se requerirán modelos de financiación mixtos, mecanismos de coinversión público-privada e instrumentos adaptados a los emprendedores en fase inicial y vulnerables, de modo que los esfuerzos de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento se traduzcan en trayectorias de crecimiento escalables.

“Para los bancos tradicionales es muy difícil financiar proyectos empresariales; existen pocos mecanismos accesibles para las nuevas empresas.”

“El acceso a la financiación en México es limitado y está cerrado... necesitamos aliados dispuestos a invertir capital para un verdadero desarrollo económico y social.”

La brecha de financiamiento para emprendimientos en etapa temprana en México refleja una tendencia global bien documentada: aversión al riesgo entre los inversionistas formales, escasas fuentes de pequeñas subvenciones y modelos limitados de coinversión mixta o pública. Según el Banco Mundial (2023), el capital para etapas tempranas sigue siendo escaso en muchos países latinoamericanos, y muchos emprendedores no pueden acceder al capital tolerante al riesgo o catalizador necesario para el lanzamiento y la expansión. La OCDE (2019) constata de manera similar que los obstáculos regulatorios, los ecosistemas limitados de capital de riesgo y la reticencia de los bancos a otorgar préstamos sin garantía son barreras comunes en las economías emergentes. Abordar este desajuste probablemente dependerá de la creación de mecanismos de financiación

diseñados para el riesgo de las primeras etapas (como híbridos de subvención y participación accionaria), incentivos políticos para la coinversión privada y la mejora del acceso a instrumentos de financiación alternativos para fundadores desatendidos.

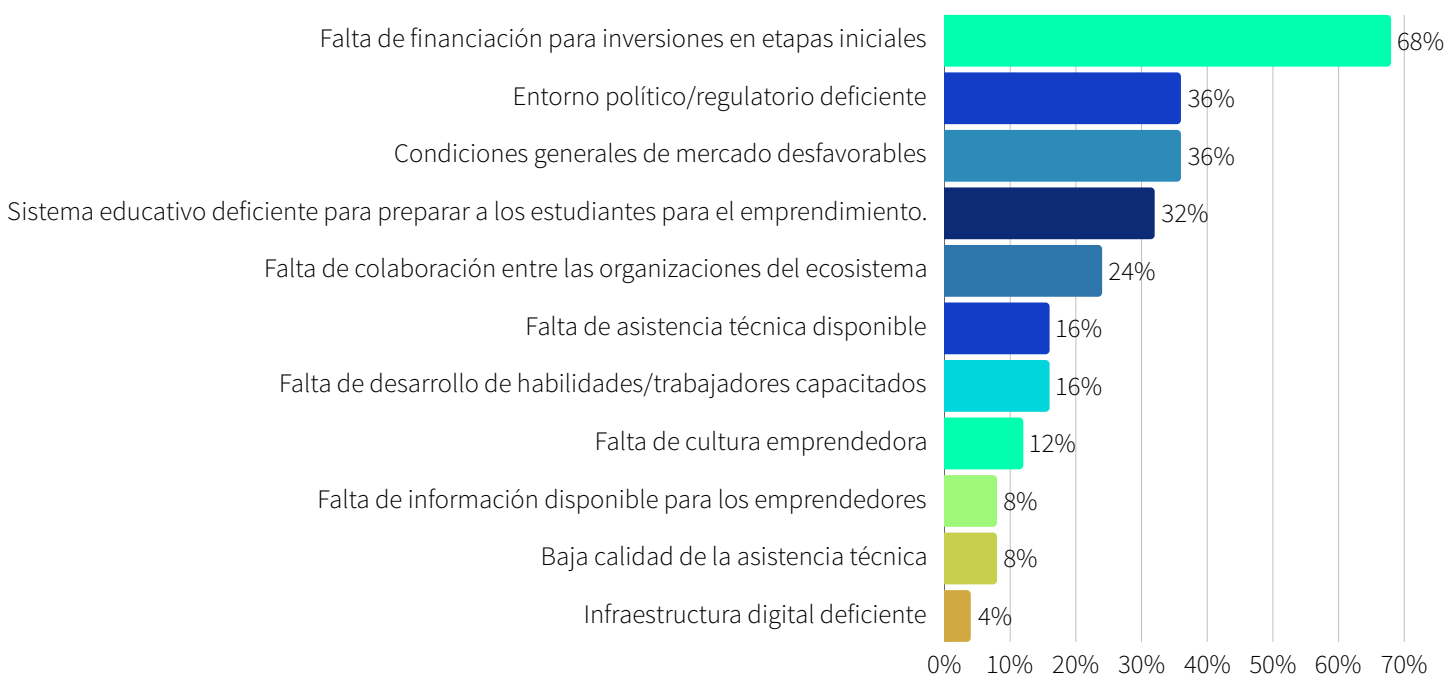


Figura 23: Desafíos del ecosistema reportados por los inversionistas (N=25)

Claves

Un sistema desalineado por el riesgo

Los datos revelan una grave deficiencia en el ecosistema emprendedor mexicano: las OAEs (Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento) preparan con éxito a las empresas para su crecimiento, pero los inversionistas siguen siendo demasiado reacios al riesgo para financiarlas en las etapas iniciales, que son cruciales. Los propios inversionistas identifican la falta de capital inicial como el principal desafío del ecosistema (68%), pero su comportamiento perpetúa el problema, creando un estancamiento para las nuevas empresas prometedoras.

Se trata de un fallo de mercado que requiere una solución sistémica. El mandato de los responsables políticos y las instituciones financieras de desarrollo es reducir los riesgos del sector e incentivar la inversión privada. Esto debe ir más allá de las palabras y traducirse en acciones concretas: la creación de mecanismos de financiación mixta, fondos públicos de coinversión y garantías de primera pérdida que puedan salvar la brecha entre los emprendedores preparados para invertir y los inversores reticentes.

5.3 Seguimiento y comunicación del impacto

El siguiente desafío más valorado entre las OAEs mexicanas es la medición y comunicación del impacto, con una puntuación promedio de 3.5 sobre 5 (Figura 22). Para muchas

organizaciones, el monitoreo y la evaluación (M&E) representan un obstáculo tanto técnico como estratégico: los financiadores exigen cada vez más evidencia de efectividad, pero las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento a menudo carecen de las metodologías, herramientas o recursos para generar datos creíbles. Las respuestas cualitativas confirman que la incertidumbre en torno a los marcos de medición genera estrés adicional. Como señaló una OAE, "a pesar de recibir consultoría externa, las metodologías proporcionadas no se adaptaron a nuestra realidad organizacional y solo crearon más confusión". Otros destacaron los costos de oportunidad de dedicar el escaso tiempo del personal a los requisitos de presentación de informes en lugar de a la ejecución de programas. Este desafío también se relaciona con la sostenibilidad financiera. Las subvenciones a corto plazo de los donantes a menudo imponen marcos de M&E distintos, lo que impide que las OAEs construyan sistemas consolidados. A su vez, esta fragmentación socava su capacidad para comunicar resultados al ecosistema o a posibles inversores en emprendedores. Las mesas redondas reforzaron esta visión, enfatizando que una medición de impacto sólida es clave para la legitimidad y la visibilidad, particularmente en un ecosistema saturado donde el "intrusismo" (actores con experiencia limitada que ingresan al campo) es una preocupación. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento reconocieron que la incapacidad de presentar métricas estandarizadas y comparables reduce su credibilidad ante los financiadores y los responsables políticos.

Al mismo tiempo, la evidencia de la encuesta muestra que muchas Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento ya intentan monitorear indicadores relevantes: las organizaciones informaron con mayor frecuencia medir las horas de capacitación y mentoría (64%), las tasas de satisfacción (63%), los empleos creados (61%) y las mujeres emprendedoras apoyadas (60%). Sin embargo, menos de la mitad monitorean resultados a largo plazo, como emprendedores activos después de 2 a 5 años (53%) o financiamiento obtenido (35%) (Figura 21). Este desequilibrio sugiere que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento siguen enfocadas en indicadores a corto plazo, orientados a resultados, en lugar de resultados que demuestren un impacto sistémico. Es importante destacar que los datos también revelan que el horizonte de monitoreo es corto: mientras que el 40% de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento monitorean los resultados de los graduados un año después de la finalización del programa, solo el 15% extiende el monitoreo más allá de tres años (Anexo, Tabla 20). Este marco temporal limitado dificulta la captura de las trayectorias a largo plazo de los emprendedores y limita la capacidad de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento para demostrar un impacto duradero.

En conjunto, la evidencia apunta a una doble necesidad: por un lado, el fortalecimiento de la capacidad de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) para diseñar y operar sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) adaptables, y por otro, estándares sectoriales que reduzcan la carga de presentación de informes y, al mismo tiempo, mejoren la comparabilidad y la credibilidad. La literatura especializada confirma que muchos programas de apoyo generan resultados significativos, aunque estos suelen tardar en materializarse y requieren un monitoreo riguroso. Como señalan López-Acevedo y Tinajero (2010), "la participación en programas de apoyo a las PYME en México se asocia con mejoras significativas en el valor agregado, la producción bruta y los salarios a lo largo del tiempo", lo que confirma que los beneficios de un apoyo bien diseñado suelen aparecer varios años después de su finalización. Estos hallazgos sugieren que la ausencia de un seguimiento sistemático a largo plazo implica que gran parte del impacto potencial permanece invisible, lo que dificulta evaluar la efectividad o asegurar financiamiento sostenido.



Un impacto invisible

La dificultad para medir el impacto es consecuencia directa de un modelo de financiación deficiente que limita su capacidad para demostrar su valor a largo plazo. Las subvenciones a corto plazo con requisitos de presentación de informes engorrosos obligan a las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento a centrarse en resultados superficiales en lugar de en los que realmente importan (como el crecimiento de los ingresos a largo plazo). Como resultado, gran parte de su impacto más significativo permanece invisible.

Esto genera un círculo vicioso de falta de datos fiables, lo que a su vez conlleva una falta de financiación sostenible. La solución requiere un enfoque doble: las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, a través de una nueva asociación, deben adoptar de forma colaborativa un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo. A su vez, los financiadores deben abandonar sus marcos de presentación de informes personalizados y alinearse con estos estándares sectoriales, fomentando una cultura de aprendizaje colectivo en lugar de una carga administrativa.

5.4 Búsqueda de talento y deal flow

La búsqueda y selección de emprendedores (*deal flow*) surgió como un desafío de nivel medio pero persistente para las OAEs, con una calificación de importancia promedio de 3.2 sobre 5 (Figura 22). Si bien no se clasificó tan alto como la sostenibilidad financiera o la medición del impacto, la dificultad de identificar e inscribir consistentemente a los emprendedores “correctos” se refleja en gran parte de la evidencia cualitativa recopilada en la Encuesta 2 y las mesas redondas. Cuantitativamente, el embudo de reclutamiento subraya este cuello de botella. En promedio, las OAEs reciben 706 solicitudes por ciclo de programa, pero solo el 38% se consideran elegibles y solo el 22% son finalmente aceptados. Los valores medianos también cuentan una historia similar de deserción (Tabla 5). Este fuerte filtrado refleja tanto la ambición de las OAEs de llegar a poblaciones diversas como los desafíos de alinear los requisitos del programa con las realidades emprendedoras.

Los datos cualitativos arrojan luz sobre las barreras específicas que subyacen a estas cifras. Varias Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento describieron dificultades para llegar a emprendedores marginados, en particular artesanos y poblaciones rurales con acceso digital limitado. Otras destacaron obstáculos estructurales: desconfianza en los programas institucionales, conflictos de intereses en los procesos de selección locales o competencia con una sobreoferta de programas gratuitos o de bajo costo en ciertas regiones. En algunos casos, las organizaciones informaron que las rondas de reclutamiento repetidas atraen al mismo grupo de emprendedores, lo que limita la incorporación de nuevos participantes.

Al mismo tiempo, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento que trabajan con grupos altamente vulnerables informaron de un doble desafío: encontrar candidatos que cumplan con los criterios de inclusión social y que, además, tengan la conectividad o la disponibilidad para completar programas en línea o híbridos. Como explicó una de estas organizaciones:

“Nuestro principal reto es llegar a las poblaciones excluidas, pero también asegurarnos de que puedan comprometerse con el programa, ya que muchos lo abandonan debido a necesidades económicas inmediatas o a barreras logísticas.”

Las recomendaciones recopiladas de las OAEs sugieren posibles caminos a seguir. Estas incluyen:

Una mayor focalización a través de alianzas comunitarias, una comunicación inclusiva que conecte con jóvenes y grupos marginados, y procesos de solicitud simplificados (por ejemplo, seguimiento mediante WhatsApp). Otras prácticas destacan el uso de evaluadores externos en los procesos de selección para mitigar sesgos, o la combinación de jornadas de demostración/presentación con financiación inicial para atraer candidatos y darles visibilidad.

En general, la evidencia muestra que el *deal flow* no es una cuestión de volumen de solicitudes, sino de adecuación, inclusión y compromiso a largo plazo. Sin abordar estos problemas sistémicos, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento corren el riesgo de perpetuar ciclos en los que un gran número de solicitantes enmascara las dificultades para llegar a las poblaciones a las que más pretenden servir. La investigación internacional confirma que los desafíos en el flujo de acuerdos no son exclusivos de nuestra muestra. El estudio de GALI destaca que muchos emprendedores participan en múltiples programas de aceleración precisamente porque el proceso está fragmentado y las organizaciones tienen dificultades para identificar y retener nuevas cohortes (GALI, 2019). Esto refuerza los hallazgos de la encuesta y la mesa redonda: si bien el volumen de solicitudes puede ser alto, la búsqueda constante de emprendedores diversos y listos para la inversión sigue requiriendo muchos recursos y a menudo resulta ineficiente, particularmente fuera de los principales centros urbanos.

Claves

Un desajuste, no una escasez.

El principal desafío para las OAEs mexicanas en cuanto al flujo de oportunidades de negocio no radica en la escasez de solicitantes, sino en una discrepancia fundamental entre sus métodos de reclutamiento y los emprendedores a los que buscan servir. Las OAEs reportan altos volúmenes de solicitudes, pero bajas tasas de elegibilidad, lo que indica que sus procesos de selección están saturados de candidatos que no se ajustan a sus programas. Esto evidencia una labor de captación ineficiente y pasiva que no logra llegar a las comunidades adecuadas. La solución consiste en pasar de un filtrado pasivo a una búsqueda proactiva y dirigida.

Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento deben forjar alianzas más sólidas con los líderes comunitarios y adaptar sus actividades de divulgación para que sean cultural y logísticamente accesibles, especialmente para los grupos marginados con acceso digital limitado.

Para los financiadores, esto significa reconocer que generar un flujo de acuerdos eficaz requiere muchos recursos; las subvenciones deben incluir financiación específica para la profunda participación de la comunidad necesaria para construir una cartera de proyectos verdaderamente inclusiva y de alta calidad.

5.5 Digitalización y mejora de procesos

La digitalización y la eficiencia operativa se encuentran entre los desafíos de nivel medio para las OAEs en México, con una calificación de importancia promedio de 3.0 sobre 5 (Figura 22). Si bien no se percibe como tan urgente como la sostenibilidad financiera o el acceso a la financiación, la transformación digital se reconoce como una barrera estructural que moldea la capacidad de las organizaciones para escalar y profesionalizar sus servicios. Los datos desagregados muestran cierta variación entre los tipos de OAE. Las organizaciones con base en universidades reportan puntuaciones de digitalización relativamente más altas (3.4), consistentes con su acceso a la infraestructura institucional y recursos de TI. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro y con



fin de lucro reportan promedios más bajos (alrededor de 3.0 y 2.8 respectivamente), lo que refleja limitaciones para actualizar herramientas, automatizar procesos o dedicar personal a sistemas digitales. Las OAEs en la categoría "Otras" calificaron los desafíos digitales de manera más aguda, en 3.4, a menudo vinculado a la fragilidad de los recursos (Anexo, Tabla 21). Por longevidad, las OAEs muy recientes (≤ 2 años) se destacan con mayores desafíos de digitalización (3.6), lo que sugiere que las organizaciones en etapa temprana enfrentan grandes obstáculos de adopción, mientras que las más establecidas se estabilizan alrededor de 3.0–3.2 (Anexo, Tabla 22). Las discusiones de mesa redonda reforzaron estos hallazgos. Varias OAE describieron estar "en un proceso de transición para dejar atrás los procesos artesanales y migrar hacia la digitalización", pero señalaron que los imperativos de supervivencia frecuentemente limitan la inversión en herramientas o capacitación. Otros enfatizaron el riesgo de perder su ingrediente secreto de confianza relacional al digitalizar los procesos de mentoría o incubación. Una preocupación recurrente era la falta de apoyo técnico y financiación para la transformación digital, lo que limita los esfuerzos por modernizar el seguimiento, la comunicación y la ejecución de los programas.

En general, la evidencia apunta a una brecha digital en el ámbito de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento: algunas organizaciones aprovechan el respaldo institucional para adoptar nuevos sistemas, mientras que muchas otras luchan por equilibrar la prestación de servicios diaria con la modernización a largo plazo. Esto tiene implicaciones directas para la eficiencia, la visibilidad y, en última instancia, su legitimidad dentro del ecosistema. Estas preocupaciones reflejan hallazgos internacionales. El Banco Mundial (2023) también observa que las incubadoras y aceleradoras latinoamericanas enfrentan una brecha digital que afecta directamente su capacidad para ampliar los servicios y monitorear los resultados. De manera similar, estudios comparativos de aceleradoras subrayan que, si bien las herramientas digitales pueden mejorar la eficiencia y el alcance, también corren el riesgo de diluir los elementos relacionales de mentoría y construcción de confianza que son fundamentales para las propuestas de valor de las OAEs (Cohen y Hochberg, 2014). En conjunto, esta evidencia sugiere que la transición digital no es meramente técnica, sino organizacional, y exige recursos, capacitación y adaptación táctica para preservar la calidad del programa.

Claves

Una elección forzada entre la supervivencia y la modernización.

Para la mayoría de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, la lentitud de la digitalización es una consecuencia inevitable de la precariedad financiera. Si bien reconocen la necesidad de modernizarse, ante la disyuntiva de invertir en un nuevo CRM o financiar sus programas principales, la supervivencia siempre prevalece. Esto genera una creciente brecha digital dentro del ecosistema, donde las OAEs con recursos limitados se quedan rezagadas, incapaces de escalar sus servicios o monitorear su impacto de manera eficiente.

Se trata, fundamentalmente, de un problema de inversión de capital. El mandato para los financiadores es reconocer que la digitalización ya no es un lujo, sino un componente esencial para la viabilidad y el impacto a largo plazo de una OAE. Las propuestas de financiación deben incluir presupuestos plurianuales específicos para la adopción de tecnología, la formación y la transformación digital, a fin de garantizar que todo el ecosistema cuente con las herramientas necesarias para prosperar.



5.6 Inclusión, legitimidad y creación de redes

Más allá de las limitaciones financieras y operativas, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en México se enfrentan al reto de generar legitimidad y lograr una mayor influencia dentro del ecosistema emprendedor. Las calificaciones cuantitativas de la primera encuesta sitúan la inclusión y participación de grupos vulnerables con una importancia promedio de 3.3 sobre 5, ubicándose en el rango medio de los desafíos reportados. Si bien la inclusión es un objetivo explícito para muchas OES, a menudo se ve limitada por las estructuras de financiamiento, las restricciones de alcance y la competencia con actores más grandes.

La creación de redes y el posicionamiento en el ecosistema también obtuvieron puntuaciones moderadas (3,2/5) (Figura 22). Sin embargo, los resultados de la encuesta sugieren un fuerte interés por la organización colectiva: el 83 % de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento manifestaron interés en unirse a una asociación o gremio sectorial para influir en las políticas y los discursos (Figura 24). Esto indica que se reconoce que la legitimidad no se puede lograr individualmente, sino que requiere una defensa colectiva.

La colaboración ya está muy extendida. Para fortalecer sus propias organizaciones, la mayoría de las OAEs informan que participan en programas o eventos conjuntos (85%), intercambio de conocimientos (75%) y difusión conjunta de iniciativas (62%) (Anexo, Figura 1). A nivel de prestación de servicios, las colaboraciones son igualmente relevantes, y las OAEs destacan las conexiones con mentores e inversores (67%), el acceso a plataformas especializadas (64%) y los eventos de networking para emprendedores (59%) como mecanismos centrales (Anexo, Figura 2). Sin embargo, las organizaciones no están completamente satisfechas con la infraestructura de colaboración actual. Cuando se les preguntó cómo se podría mejorar la colaboración, el 78% solicitó un mayor apoyo institucional para fomentar las conexiones, seguido de demandas de eventos de networking más específicos (56%) y mejores plataformas digitales para conectar a los actores clave (46%) (Figura 25). Estas respuestas revelan que las OAEs perciben una brecha estructural: si bien la colaboración es común, a menudo sigue siendo ad hoc, con financiación insuficiente e insuficientemente institucionalizada.

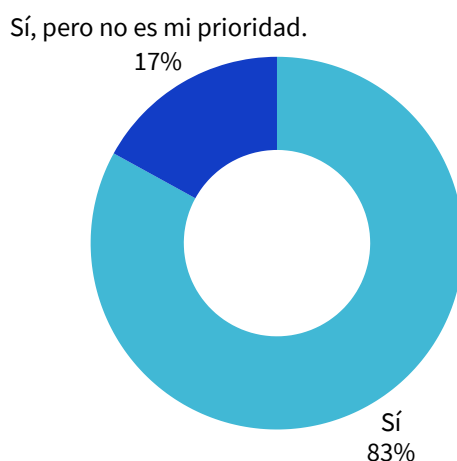


Figura 24: Interés en unirse a un gremio (N=80)

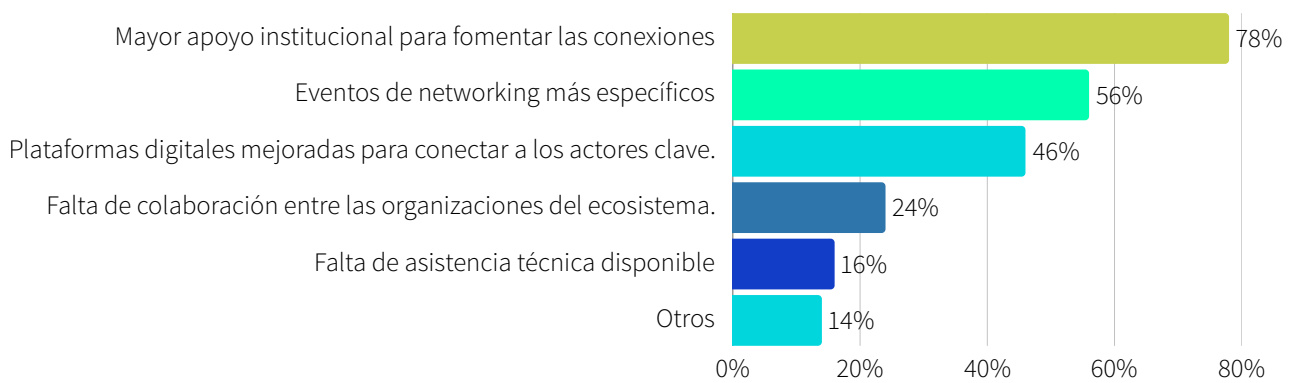


Figura 25: Sugerencias para mejorar los esfuerzos de colaboración (N=80)

Las mesas redondas pusieron de manifiesto esta tensión. Un líder de la OAE señaló que «no existe un ecosistema sólido que facilite la difusión, por lo que llegar al público objetivo se vuelve más complejo; carecemos de mayor visibilidad en el ecosistema emprendedor». Otro destacó los riesgos de la intrusión, advirtiendo que «en un sector plagado de intermediarios que explotan a las comunidades, la credibilidad es uno de nuestros principales retos». Estos testimonios resaltan que la legitimidad no solo se refiere al acceso a los recursos, sino también a la protección de la confianza y la representación.

La percepción de los inversores refuerza esta visión. Entre los agentes financieros encuestados, la conectividad y la colaboración entre organizaciones se identificaron como el aspecto que más ha mejorado del ecosistema en los últimos tres años (52%) (Figura 26). En conjunto, estos hallazgos sugieren que la inclusión y la legitimidad son dos caras de la misma moneda: las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento se consideran vehículos clave para diversificar el acceso al emprendimiento, pero sin una coordinación colectiva más sólida y un reconocimiento institucional, sus esfuerzos siguen siendo frágiles. La voluntad de unirse a gremios y la confianza en las prácticas colaborativas sientan las bases para construir una voz sectorial más coherente y legítima.

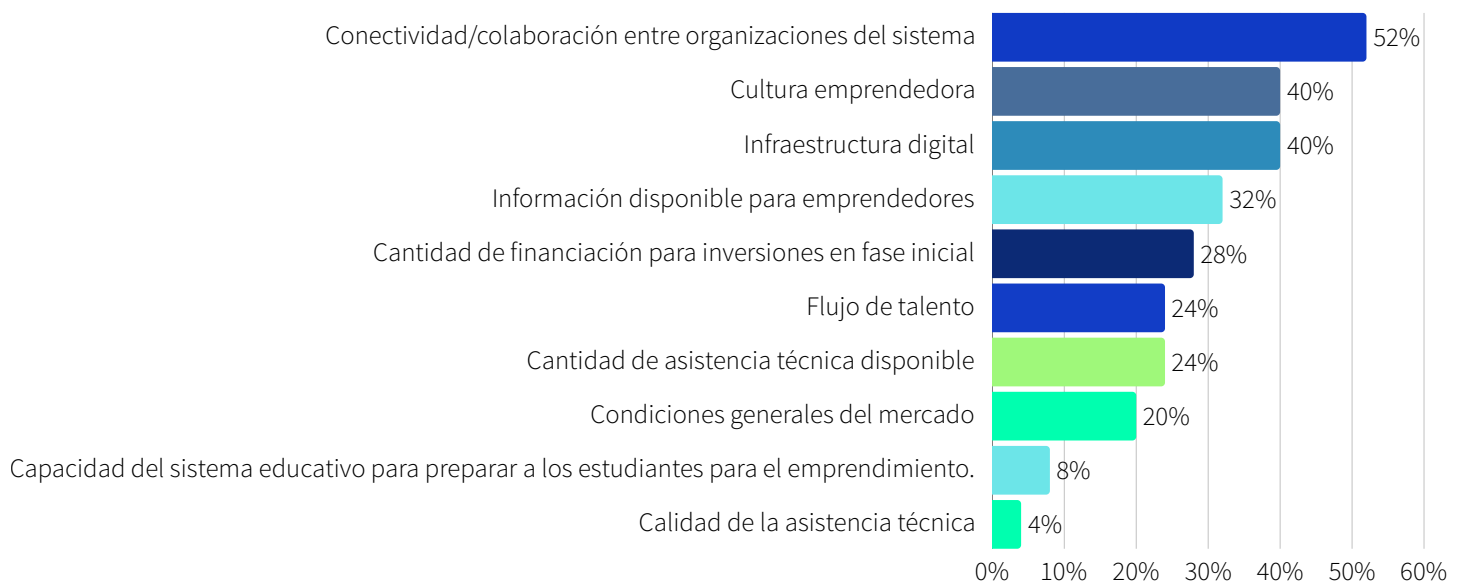


Figura 26: Mejoras del ecosistema según los inversores (N=25)

These dynamics are echoed in international evidence. The World Bank (2023) stresses that fragmentation among support organizations in Mexico weakens their collective visibility and legitimacy, while OECD (2019) finds that inclusion remains more aspirational than systematic, with outreach to vulnerable groups often poorly institutionalized. GALI's Acceleration in Mexico further shows that duplication of services leads entrepreneurs to attend multiple programs, which dilutes credibility and complicates ecosystem coordination (GALI, 2019). Taken together, these findings confirm that Mexican ESOs face not only internal resource constraints but also structural challenges of legitimacy and coordination within the broader ecosystem.

Claves



A fractured voice in a crowded field

While collaboration between individual ESOs is widespread, the sector as a whole suffers from a critical lack of a unified voice and collective legitimacy. This fragmentation leaves them vulnerable, unable to effectively advocate for policy changes, set professional standards, or protect themselves from less credible actors entering the field. The desire for change is overwhelming: **a massive 83% of ESOs want to form a collective association** to act on their shared interests.

This is a clear and powerful mandate for action. The next crucial step for the ecosystem's maturity is for ESO leaders to move beyond ad-hoc partnerships and formally **establish a national association**. Such a body would serve as a unified partner for co-designing public policy, building a stronger, evidence-based narrative about their collective impact, and transforming a fragmented collection of actors into a legitimate and influential sector.

5.7 Requisitos de política y financiación

Los resultados de la encuesta revelan que las OAEs en México centran sus mayores demandas en el sector público y los financiadores en lo que respecta al apoyo financiero. Casi un tercio de ellas solicita explícitamente subvenciones o subsidios económicos para sostener sus operaciones, lo que evidencia la fragilidad de sus modelos institucionales. Otro 43% destaca la necesidad de subsidios, planes de financiamiento o incentivos fiscales dirigidos directamente a los emprendedores, mientras que un tercio subraya la importancia de los incentivos para inversionistas y capital privado. Más allá del financiamiento inmediato, las OAEs también exigen conexiones más sólidas en todo el ecosistema: el 37% desea redes locales, nacionales e internacionales reforzadas, el 28% solicita mejores acuerdos entre las OAEs y el sector público, y el 23% solicita la creación de nuevas figuras jurídicas, como el reconocimiento formal de las empresas sociales. Demandas menores, pero igualmente relevantes, apuntan a mejoras procedimentales, como el acceso a licitaciones públicas, la simplificación de los procesos de registro para emprendedores y la reducción de la carga administrativa para las OAEs (Figura 27).

Estas dinámicas se ven reflejadas en la evidencia internacional. El Banco Mundial (2023) destaca que la fragmentación entre las organizaciones de apoyo en México debilita su visibilidad y legitimidad colectivas, mientras que la OCDE (2019) constata que la inclusión sigue siendo más una aspiración que una práctica sistemática, y que el alcance a los grupos vulnerables suele estar poco institucionalizado. El informe Aceleración en México de GALI muestra además que la duplicación de servicios lleva a los emprendedores a participar en múltiples programas, lo que diluye la credibilidad y complica la coordinación del ecosistema (GALI, 2019). En conjunto, estos hallazgos confirman que las organizaciones de apoyo al emprendimiento en México no solo enfrentan limitaciones de recursos internos, sino también desafíos estructurales de legitimidad y coordinación dentro del ecosistema en general.

Claves



Una voz quebrada en un campo abarrotado

Aunque la colaboración entre las distintas Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) es generalizada, el sector en su conjunto adolece de una grave falta de una voz unificada y de legitimidad colectiva. Esta fragmentación las deja vulnerables, incapaces de abogar eficazmente por cambios en las políticas, establecer estándares profesionales o protegerse de la entrada de actores menos creíbles en el sector. El deseo de cambio es abrumador: un enorme 83 % de las OAEs desea formar una asociación colectiva para defender sus intereses comunes.

Este es un mandato claro y contundente para la acción. El siguiente paso crucial para la madurez del ecosistema es que los líderes de las OAEs vayan más allá de las alianzas puntuales y establezcan formalmente una asociación nacional. Dicho organismo serviría como socio unificado para el diseño conjunto de políticas públicas, la construcción de una narrativa más sólida y basada en evidencia sobre su impacto colectivo, y la transformación de un conjunto fragmentado de actores en un sector legítimo e influyente.

5.7 Requisitos de política y financiación

Los resultados de la encuesta revelan que las OAEs en México centran sus mayores demandas en el sector público y los financiadores en lo que respecta al apoyo financiero. Casi un tercio de ellas solicita explícitamente subvenciones o subsidios económicos para sostener sus operaciones, lo que evidencia la fragilidad de sus modelos institucionales. Otro 43% destaca la necesidad de subsidios, planes de financiamiento o incentivos fiscales dirigidos directamente a los emprendedores, mientras que un tercio subraya la importancia de los incentivos para inversionistas y capital privado. Más allá del financiamiento inmediato, las OAEs también exigen conexiones más sólidas en todo el ecosistema: el 37% desea redes locales, nacionales e internacionales reforzadas, el 28% solicita mejores acuerdos entre las OAEs y el sector público, y el 23% solicita la creación de nuevas figuras jurídicas, como el reconocimiento formal de las empresas sociales. Demandas menores, pero igualmente relevantes, apuntan a mejoras procedimentales, como el acceso a licitaciones públicas, la simplificación de los procesos de registro para emprendedores y la reducción de la carga administrativa para las OAEs (Figura 27).

Las respuestas cualitativas aportan mayor profundidad a estas cifras. Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento insisten en que la falta de continuidad en los programas públicos, donde cada nueva administración redefine las estrategias sin evaluar las anteriores, genera ciclos de incertidumbre y pérdida de aprendizaje institucional. Los requisitos regulatorios y fiscales para las asociaciones civiles también se describen como cada vez más engorrosos, absorbiendo recursos que podrían fortalecer los programas. Esta frustración se refleja en el testimonio de una OSS que afirmó: «Los procesos cambian con cada administración y el conocimiento se pierde; necesitamos normas estables y capital que se ajuste a las etapas iniciales, no solo un papeleo impecable».

Otro tema recurrente es la ausencia de marcos legales y normativos que reconozcan los modelos de negocio híbridos y orientados al impacto. Las organizaciones que trabajan con empresas sociales, iniciativas culturales u otros formatos no tradicionales se sienten limitadas por categorías rígidas que no reflejan sus actividades, lo que restringe su acceso a recursos y su legitimidad en el ecosistema. Varios destacaron que el emprendimiento en México no se limita a las startups de alto crecimiento; también incluye el autoempleo y las iniciativas informales que proporcionan sustento a miles de familias. Sus solicitudes de capital semilla, subsidios flexibles y acceso a la contratación pública reflejan, por lo tanto, un llamado más amplio a favor de políticas inclusivas que abarquen esta diversidad.

Las mesas redondas reforzaron estos puntos, al tiempo que destacaron la necesidad de una mayor voluntad política entre los responsables de la formulación de políticas y los financiadores. Como lo expresó un participante: «Necesitamos detectar la voluntad, el anhelo y la ambición de impulsar la defensa de los intereses públicos y la formulación de políticas ante el gobierno, los inversores, los filántropos y los actores del desarrollo». Esto refleja el sentir subyacente: los instrumentos financieros y las reformas legales deben ir acompañados de un compromiso genuino con el cambio sistémico; de lo contrario, las demandas quedarán sin atender y el ciclo de precariedad continuará.



Figura 27: Solicitudes de las OAEs a las partes interesadas públicas y privadas (N=80)

Estas demandas reflejan evidencias regionales más amplias. El informe del Banco Mundial, «México: Diagnóstico del Ecosistema Emprendedor», destaca que la volatilidad del financiamiento público y los frecuentes cambios de políticas han generado ciclos de incertidumbre, dejando a las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento vulnerables al cambio político (Banco Mundial, 2023). La OCDE (2019) informa de manera similar que los marcos regulatorios complejos y los requisitos de cumplimiento onerosos pesan mucho sobre las asociaciones civiles más pequeñas, limitando su capacidad para centrarse en la ejecución de programas. BID Lab y MassChallenge (2024) señalan además que, si bien los gobiernos latinoamericanos han lanzado históricamente numerosas iniciativas de emprendimiento, la falta de continuidad y evaluación ha mermado su eficacia. En conjunto, la literatura confirma que las demandas de las OAEs mexicanas de financiamiento estable, regulación simplificada y reconocimiento formal reflejan desafíos estructurales ya documentados en estudios comparativos.

Claves

Un llamado a reparar una base política deficiente.

Las demandas políticas de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento mexicanas constituyen un llamado urgente y unificado para reformar una base política deficiente e inestable. La demanda abrumadora es de apoyo financiero estable y a largo plazo tanto para sus propias organizaciones como para los emprendedores a quienes sirven. Esto refleja una profunda frustración con un sistema caracterizado por ciclos de financiamiento volátiles y a corto plazo, y prioridades políticas en constante cambio que generan incertidumbre y socavan el aprendizaje institucional.

El mandato de los responsables políticos es doble. En primer lugar, deben crear mecanismos de financiación estables, predecibles y accesibles que superen el ciclo caótico de subvenciones anuales para proyectos. En segundo lugar, deben construir un marco jurídico y regulatorio verdaderamente inclusivo que reconozca formalmente la diversidad de modelos de negocio, como las empresas sociales, y simplifique las trabas administrativas que actualmente frenan la innovación. Sin estas reformas fundamentales, el ecosistema seguirá atrapado en un ciclo de precariedad y nunca alcanzará su máximo potencial.

6. Una agenda para la acción colectiva

6.1 Construyendo la voz colectiva de México

Desafío

El sector de las OAEs está fragmentado, lo que debilita su voz colectiva, reduce su legitimidad y dificulta la influencia en las políticas o el establecimiento de estándares profesionales.



Oportunidad

Existe un fuerte impulso al cambio, ya que el 83% de las OAEs desean formar una asociación colectiva o gremio para defender sus intereses comunes.



Recomendaciones para las OAEs

Tomar la iniciativa en la creación de una asociación nacional para establecer estándares, compartir las mejores prácticas y recopilar datos para obtener una narrativa más sólida y basada en evidencia sobre su impacto.



Recomendación para los responsables políticos y financiadores

Reconocer formalmente a esta nueva asociación y colaborar con ella como socio estratégico para el diseño conjunto de políticas, la simplificación de las regulaciones y la mejora de los mecanismos de financiación pública.



El ecosistema mexicano de OAEs es un motor fundamental de la innovación, pero su potencial se ve limitado por la persistente fragmentación. Si bien las organizaciones individuales colaboran en programas específicos, la falta de una voz sectorial unificada debilita su legitimidad colectiva, dificulta la coordinación y deja al ecosistema vulnerable al intrusismo, la presencia de actores con experiencia limitada que pueden diluir la credibilidad. Sin embargo, este desafío no es una realidad aceptada. El informe revela un fuerte consenso a favor del cambio: una gran mayoría de las OAEs (83%) (Figura 24) expresó un interés innegable en formar una asociación sectorial para fortalecer el ecosistema e influir en las políticas. Este mandato para la acción colectiva es el primer paso crucial para construir un sector más sólido.

Por lo tanto, la responsabilidad principal recae en los líderes de las OAEs para actuar en función de este interés común y establecer una asociación nacional representativa. Dicho organismo iría más allá de las colaboraciones puntuales para desempeñar funciones esenciales para todo el sector: establecer estándares profesionales para generar credibilidad, compartir buenas prácticas para mejorar la calidad de los programas y recopilar datos anonimizados para construir una narrativa sólida y basada en evidencia sobre su impacto económico y social colectivo.

La creación de una asociación unificada ofrece una oportunidad crucial para que los responsables políticos y los financiadores colaboren de forma más estratégica y eficaz. Para un gobierno, un ecosistema de apoyo fragmentado implica esfuerzos duplicados, desperdicio de inversión pública y privada, e incapacidad para implementar una estrategia nacional de innovación coherente. Esto debilita la competitividad económica general del país. Al reconocer y empoderar a una nueva entidad colectiva de Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAEs) como un socio legítimo en la creación conjunta de políticas, el gobierno puede transformar este panorama. Esta alianza debe centrarse en las reformas regulatorias tangibles que las OAEs han exigido explícitamente, convirtiendo a un conjunto de actores individuales en un sector unificado y poderoso que pueda contribuir a impulsar los objetivos económicos nacionales.

6.2 Fomentar una financiación público-privada sostenible

Desafío

El ecosistema se ve afectado por una doble brecha de financiación. Las OAEs sufren una inestabilidad crónica debido a las subvenciones a proyectos a corto plazo (su principal desafío), mientras que los emprendedores carecen de acceso a capital en las primeras etapas, que los inversores son demasiado reacios al riesgo para proporcionar.



Oportunidad

La discrepancia entre la diversidad de proyectos que apoyan las OAEs y el enfoque limitado de los inversores tradicionales crea una oportunidad para modelos de financiación mixtos e innovadores que utilizan capital público para desbloquear estratégicamente la inversión privada.



Recomendaciones para financiadores y responsables políticos.

Proporcionar a las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento una financiación básica flexible y plurianual en lugar de subvenciones restrictivas basadas en proyectos, para garantizar su estabilidad a largo plazo.

Crear mecanismos de financiación mixta, como fondos de coinversión y garantías de préstamos, para reducir el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas y hacerlas atractivas para los inversores privados.



Recomendaciones para las OAEs

Fortalecer su resiliencia interna mediante la diversificación continua de las fuentes de ingresos a través de los ingresos propios y las alianzas corporativas.

Utilizar su asociación colectiva para abogar por reformas sistémicas en la financiación.



La fragilidad financiera es el desafío más acuciante que define el ecosistema mexicano de las OAE. La dependencia de subvenciones a corto plazo para proyectos específicos crea un ciclo de inestabilidad que impide la planificación a largo plazo, agota los recursos y, en última instancia, limita la calidad del apoyo que las OAEs pueden ofrecer. Esta precariedad interna se refleja en el principal obstáculo que enfrentan los emprendedores a los que sirven: una grave falta de capital inicial. Si bien las OAEs destacan en la capacitación, no están preparadas para superar esta brecha de financiamiento por sí solas, ya que solo una minoría ofrece pequeñas cantidades de financiamiento directo. Esta doble brecha de financiamiento surge de una desalineación estructural entre las necesidades del ecosistema y el comportamiento de los proveedores de capital tradicionales. Los inversionistas identifican la falta de financiamiento inicial como el principal desafío (68%) (Figura 23), pero siguen siendo reacios al riesgo y buscan emprendimientos escalables y de alto crecimiento.

Sin embargo, las OAEs (Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento) apoyan un espectro mucho más amplio de empresas, incluyendo negocios de baja tecnología, sociales y tradicionales que son vitales para las economías locales, pero que no se ajustan al modelo de capital de riesgo. Esto no representa un punto muerto, sino una oportunidad para diseñar estructuras de financiación más inteligentes y eficaces.

La solución requiere un cambio fundamental en la financiación del ecosistema, impulsado por los responsables políticos y los actores filantrópicos. En primer lugar, para garantizar la estabilidad de la infraestructura de apoyo, los financiadores deben pasar de subvenciones restrictivas para proyectos a una financiación básica flexible y plurianual para las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento. Esto permite a las organizaciones invertir en sus equipos, tecnología y estrategia a largo plazo. En segundo lugar, para facilitar el acceso al capital para los emprendedores, es fundamental centrarse en modelos de financiación mixta que utilicen fondos públicos o filantrópicos para reducir el riesgo e incentivar la inversión privada. Mecanismos como los fondos públicos de coinversión que igualan el capital privado, o las garantías de primera pérdida que absorben el riesgo inicial, pueden hacer que una gama más amplia de proyectos resulte atractiva para los inversores. Esto responde directamente tanto a las preocupaciones de los inversores como a la demanda de incentivos por parte de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento.

Si bien la responsabilidad principal de este cambio sistémico recae en los financiadores, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento también deben actuar. Deben seguir fortaleciendo su resiliencia diversificando sus fuentes de ingresos mediante alianzas corporativas y modelos de pago por servicio. Fundamentalmente, deben utilizar una asociación colectiva para abogar con firmeza y con una sola voz por estas reformas necesarias en la financiación pública y privada.

6.3 De la aspiración a la inclusión a la acción concreta

Desafío

Si bien las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento logran brindar apoyo a las mujeres (53%) y a los jóvenes (50%), la inclusión de otros grupos vulnerables (rurales, indígenas, etc.) es inconsistente y no está integrada sistemáticamente en la estrategia central del ecosistema.



Oportunidad

El sector puede aprovechar su probada experiencia en formación y mentoría adaptando sus servicios a las necesidades y contextos específicos de las comunidades marginadas, yendo más allá de un enfoque único para todos.



Recomendaciones para las OAEs y los financiadores.

Diseñar programas en colaboración con las comunidades objetivo, creando alianzas locales y adaptando la difusión, el idioma y la ejecución de los programas para que sean cultural y lógicamente accesibles.



Recomendación para los responsables políticos

Crear un marco político amplio e inclusivo que reconozca y apoye formalmente diversos modelos de negocio más allá de la tecnología de alto crecimiento, incluyendo empresas sociales, emprendimientos artesanales y otros negocios que contribuyen al sustento de las personas.



El ecosistema mexicano de OAEs ha logrado avances notables en la integración del apoyo a las mujeres, quienes constituyen la mayoría de las beneficiarias (53%), y a los jóvenes (50%) (Figura 16). Si bien este es un logro significativo, los datos también revelan que la inclusión a menudo se detiene ahí. El apoyo a otros grupos sistemáticamente excluidos, como los emprendedores rurales (27%), las poblaciones de la base de la pirámide (20%) y las comunidades indígenas (20%), es mucho menos consistente y con frecuencia depende de la misión específica de las organizaciones sin fines de lucro en lugar de una estrategia sectorial integral. El reto, por lo tanto, es ir más allá de la inclusión "aspiracional" e incorporar la diversidad profunda en el diseño central de los programas de apoyo y las políticas públicas. La oportunidad radica en aprovechar las fortalezas existentes del ecosistema en apoyo programático para desarrollar intervenciones más adaptadas y efectivas. Las OAEs ya poseen la experiencia en mentoría y capacitación; el siguiente paso es adaptar estos servicios a los contextos y barreras únicos que enfrentan los emprendedores marginados. Esto requiere ir más allá de un modelo único para todos y reconocer que los emprendedores de las zonas rurales pueden tener necesidades de conectividad diferentes, o que aquellos de las comunidades indígenas pueden tener modelos de negocio arraigados en lógicas culturales diferentes.

Para convertir esta oportunidad en realidad, es necesario un enfoque doble. En primer lugar, las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, en colaboración con los financiadores, deben diseñar programas conjuntamente con las comunidades a las que pretenden servir. Esto implica abandonar los métodos de difusión puramente digitales o centralizados y, en cambio, crear alianzas con los líderes comunitarios locales. También requiere adaptar el contenido, el idioma y los canales de distribución de los programas para que sean cultural y logísticamente accesibles. Por ejemplo, utilizar el seguimiento a través de WhatsApp en lugar de plataformas en línea complejas, u ofrecer mentoría en lenguas indígenas.

En segundo lugar, los responsables políticos deben crear un marco inclusivo que valore todas las formas de emprendimiento. El ecosistema actual suele priorizar implícitamente las startups tecnológicas de alto crecimiento. Es necesario ampliar las políticas para reconocer y apoyar formalmente las diversas iniciativas que proporcionan medios de vida sostenibles a la mayoría de las familias, incluidas las empresas sociales, los negocios artesanales y las cooperativas agrícolas. Esto implica crear líneas de financiación específicas, simplificar el registro de empresas no tradicionales y garantizarles el acceso a oportunidades de contratación pública.

6.4 Construyendo la base de evidencia para un ecosistema más inteligente

Desafío

El enfoque actual de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento en el seguimiento de los resultados a corto plazo (por ejemplo, las horas de formación) en lugar de los resultados a largo plazo les impide demostrar su verdadero valor y fomenta que se priorice la cantidad sobre la calidad del apoyo.



Oportunidad

Aprovechando las fortalezas existentes, como las altas tasas de finalización de programas (76 %) y de supervivencia (72 %), el sector puede centrarse en el seguimiento de resultados más profundos y significativos (por ejemplo, ingresos a largo plazo, financiación posterior).



Recomendaciones para las OAE

Desarrollar y adoptar de forma colaborativa un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo a través de su nueva asociación, lo que les permitirá aunar datos y construir una narrativa de impacto sólida para todo el sector.



Recomendación para los financiadores

Alinear sus requisitos de presentación de informes con las métricas compartidas del sector, abandonando los marcos de seguimiento y evaluación personalizados para reducir la carga administrativa de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento y fomentar una cultura de aprendizaje colectivo.



Actualmente, la comprensión que tiene el ecosistema mexicano de OAEs sobre su propio éxito se ve limitada por la forma en que mide el impacto. El informe muestra que las OAEs se centran principalmente en resultados a corto plazo, basados en actividades, como las "horas de capacitación" (64%) o los "índices de satisfacción" (63%) (Figura 21), en lugar de resultados tangibles a largo plazo. Este enfoque en los resultados inmediatos genera dos problemas importantes. Primero, impide que las OAEs puedan comunicar de forma convincente su verdadero valor duradero, lo que dificulta la obtención de la financiación sostenible que necesitan. Segundo, fomenta un modelo de "escalabilidad vacía", que prioriza el aumento del número de emprendedores atendidos en lugar de garantizar la profundidad y la calidad del apoyo brindado.

La oportunidad reside en cambiar el enfoque del sector, pasando de los productos a los resultados, lo que permitirá una cultura de "escalabilidad adaptativa" donde el éxito se define por el progreso real de los emprendedores. Los datos muestran que las OAEs ya obtienen excelentes resultados en la finalización de programas (76 %) y la supervivencia empresarial al año (72 %). Estas son métricas fundamentales sólidas. El siguiente paso es aprovechar esto mediante el seguimiento sistemático de los resultados a largo plazo que realmente importan: crecimiento sostenido de los ingresos, creación de empleo a largo plazo y éxito en la obtención de financiación adicional.

Para lograrlo, el ecosistema necesita un esfuerzo coordinado para estandarizar la medición y comunicación del impacto. La principal recomendación es que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, a través de una nueva asociación colectiva, desarrollen de forma colaborativa un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos. No es necesario que sea una lista larga ni compleja, sino que se centre en algunas métricas clave que puedan monitorearse de manera consistente en todo el sector (por ejemplo, tasa de supervivencia empresarial después de tres años, crecimiento medio de los ingresos, porcentaje de empresas que obtienen capital externo). La recopilación de estos datos anonimizados crearía una visión sin precedentes y basada en evidencia del valor del sector.

Este cambio no puede producirse sin el apoyo de los financiadores. Por lo tanto, se recomienda que los financiadores y los organismos públicos adapten sus requisitos de presentación de informes a estas nuevas métricas sectoriales estandarizadas. Deben abandonar los marcos de seguimiento y evaluación personalizados y engorrosos para cada subvención, que las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento describen como confusos y contraproducentes. Al adoptar los indicadores comunes del sector, los financiadores pueden reducir drásticamente la carga administrativa de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento, lo que les permite centrar sus recursos en la ejecución de programas y, al mismo tiempo, contribuir a una cultura de aprendizaje colectivo genuino.

6.5 Nuestro programa de acción

La principal conclusión de este informe es una cruda paradoja: las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento son indispensables para la economía mexicana, pero muchas se encuentran al borde del colapso operativo. Su desafío más acuciante no es apoyar a los emprendedores, sino su propia supervivencia institucional. Esta constante lucha por la estabilidad financiera las obliga a dedicar valiosos recursos a la captación de fondos en lugar de a la ejecución de programas, compromete la estrategia a largo plazo y, en última instancia, limita el impacto que buscan generar. Los desafíos de la fragmentación, la inclusión y la medición del impacto son consecuencias directas de esta precariedad sistémica. Por lo tanto, transformar el ecosistema requiere un compromiso compartido para reparar esta base deficiente. Con base en las conclusiones de este informe, presentamos una agenda propuesta para los actores clave que pueden impulsar este cambio esencial.

Para las organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAE):

Organizar y unir

La tarea más urgente es dar respuesta al mandato del sector (83% de apoyo) y constituir formalmente una asociación nacional o gremio. Este organismo colectivo es el paso fundamental para todas las demás reformas sistémicas.



Liderar en métricas de impacto

Colaborar de forma proactiva a través de una nueva asociación para definir y adoptar un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo, con el fin de construir una narrativa sólida y basada en evidencia sobre el valor del sector.



Desarrollar resiliencia

Continuar diversificando las fuentes de ingresos institucionales a través de ingresos propios y alianzas corporativas para reducir la dependencia de la financiación mediante subvenciones, que es volátil.



Para financiadores, inversores y organizaciones filantrópicas:

Corregir el modelo de financiación

Pasar de ofrecer subvenciones para proyectos restrictivos y a corto plazo a ofrecer subvenciones plurianuales y financiación básica flexible que permita a las OAEs desarrollar capacidad a largo plazo.



Cerrar la brecha de capital

Desarrollar e implementar modelos de financiación mixta y vehículos de coinversión que utilicen capital filantrópico o público para reducir el riesgo de las empresas emergentes en sus primeras etapas, haciéndolas más atractivas para los inversores privados.



Simplificar la presentación de informes

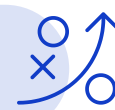
Adaptar los requisitos de presentación de informes sobre subvenciones a las nuevas métricas de resultados compartidos del sector para reducir la carga administrativa de las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento y fomentar una cultura de aprendizaje colectivo.



Para los responsables políticos y las agencias gubernamentales:

Reconocer el sector:

Colaborar formalmente con la asociación de OAEs como socio legítimo en el diseño conjunto de políticas de emprendimiento.



Crear un marco inclusivo:

Implementar reformas regulatorias que simplifiquen los procesos administrativos, otorguen reconocimiento legal a diversos modelos de negocio -como las empresas sociales- y abran los canales de contratación pública a las iniciativas respaldadas por el ecosistema.



Incentivar el crecimiento:

Implementar políticas estables a largo plazo que proporcionen incentivos financieros para la inversión en etapas iniciales y que apoyen los modelos de financiación mixta necesarios para desbloquear capital.





Para Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento

Para financiadores, inversores y filantropía

Para responsables políticos y agencias gubernamentales

1. Organizar y unir:

Toma la iniciativa para establecer una asociación nacional que sirva como voz unificada, fije estándares profesionales y genere poder colectivo.

1. Corregir el modelo de financiación:

Pasar de subvenciones para proyectos a corto plazo y restrictivas a una financiación básica plurianual y flexible que garantice la estabilidad de la infraestructura de apoyo.

1. Reconocer el sector:

Involucrarse formalmente con la nueva asociación de OAEs como socio legítimo y estratégico en el diseño conjunto de la política nacional de emprendimiento.

2. Liderar en métricas de impacto:

Colaborar de forma proactiva para definir y adoptar un conjunto básico de indicadores de resultados compartidos a largo plazo, con el fin de construir una narrativa sólida y basada en evidencia sobre el valor del sector.

2. Cerrar la brecha de capital:

Desarrollar e implementar modelos de financiación mixta y vehículos de coinversión que utilicen capital público o filantrópico para reducir el riesgo y desbloquear la inversión privada para los emprendedores.

2. Crear un marco inclusivo:

Implementar reformas regulatorias que simplifiquen los procesos administrativos y brinden reconocimiento legal a diversos modelos de negocio, como las empresas sociales.

3. Codiseño para la inclusión:

Ir más allá del contacto pasivo y colaborar directamente con las comunidades marginadas para diseñar e implementar programas de apoyo cultural y logísticamente accesibles.

3. Simplificar la presentación de informes:

Alinear los requisitos de presentación de informes de subvenciones con las métricas de resultados compartidos del sector para reducir la carga administrativa de las OAEs y fomentar una cultura de aprendizaje colectivo.

3. Incentivar el crecimiento:

Implementar políticas estables a largo plazo que proporcionen incentivos financieros para la inversión en etapas iniciales y que apoyen los modelos de financiación mixta necesarios para desbloquear capital.

Expresiones de gratitud

Este informe fue elaborado por Michele Dimastrogiovanni (Bridge for Billions) con el apoyo fundamental de Jose Ibañez y Barbara de la Garza (ANDE).

Nuestro más sincero agradecimiento a las 105 organizaciones y a los actores del ecosistema que compartieron sus valiosos datos y perspectivas para este estudio. Esta investigación fue posible gracias al apoyo financiero de Bridge for Billions, la Fundación Argidius y el Laboratorio del BID.



También reconocemos los esfuerzos de difusión de Red de Impacto, Latimpacto y mentorDay, quienes nos ayudaron a conectarnos con las OAEs de toda la región.



Los hallazgos en este informe fueron enriquecidos con mesas redondas. Extendemos nuestra gratitud a las personas líder y expertas participantes, incluyendo participantes de Inndech, A.C., Fundemex, Fundación Coppel, Agora Partnerships, Ashoka, Cocreando la Innovación y Sostenibilidad Social, GOYN MX, MakeSense, Generation Mexico, Universidad Iberoamericana Puebla, GIZ, Fundación Coppel, Asmovilidad A.C., Generation Mexico, Disruptivo, Ibero Puebla, Centraal, Kolab Ventures, Startup Juarez, Agora/ChangeLab, Red Emprende Chihuahua, Embajada de España en México, Horizonte Exponencial, y New Ventures.

Referencias

Banco Mundial. 2023. Mexico: Entrepreneurship Ecosystem Diagnostic. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial.

BID Lab & MassChallenge. 2024. Ecosistemas de Emprendimiento en América Latina: tendencias y aprendizajes.

Cohen, S. & Hochberg, Y. 2014. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN Electronic Journal.

Global Accelerator Learning Initiative (GALI). 2016. Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 43 Programs. Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) y Emory University.

Global Accelerator Learning Initiative (GALI). 2019. Acceleration in Mexico: Examining Why Entrepreneurs Attend Multiple Programs. Washington, D.C.: Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) y Emory University.

Hallen, B., Bingham, C. & Cohen, S. 2016. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. Academy of Management Proceedings.

Heald, J. & Viiano, L. A. 2019. How to Do Entrepreneurship Programs in Mexico. Academy of Entrepreneurship Journal.

Lopez-Acevedo, G. & Tinajero, M. 2010. Mexico: Impact Evaluation of SME Programs Using Panel Firm Data. World Bank Policy Research Working Paper No. 5186

Motoyama, Y. & Watkins, K. 2014. Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. Kauffman Foundation.

OCDE. 2019. SME and Entrepreneurship Policy in Mexico 2019. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.