ECOSISTEMA DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN EN COSTA RICA 2025

ESTADO ACTUAL,
HOJA DE RUTA DE FORTALECIMIENTO Y
MARCO DE CLASIFICACIÓN DE PROGRAMAS

ANDE CRUSA

Sobre ANDE

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE, por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías en desarrollo. Los miembros de ANDE proporcionan servicios financieros, educativos y de apoyo empresarial a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basándose en la convicción de que las PEC crean empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo y producen beneficios ambientales y sociales.

Sobre CRUSA

CRUSA es una organización privada costarricense, independiente, apolítica y sin fines de lucro que, desde 1996, contribuye con mejorar la calidad de vida de las personas y el desarrollo sostenible en Costa Rica. Como parte de la Estrategia 22-27 está comprometida con el impulso del ecosistema empresarial y la creación de empresas de alto impacto para un crecimiento más sostenible, próspero e inclusivo.

Equipo técnico:

Pedro Martínez, Director Regional de ANDE Latinoamérica
Bárbara de la Garza, Coordinadora de Investigación para ANDE Latinoamérica
Jossette Hernández, Oficial de Programas y Proyectos, CRUSA
Iván Ponce, Diseñador gráfico y editorial

Agradecimientos y reconocimientos

Se agradece sinceramente la participación de los siguientes actores del ecosistema de emprendimiento, innovación y financiamiento de Costa Rica:

Universidad de Costa Rica – AUGE, Instituto Tecnológico de Costa Rica – Tec Emprende Lab, Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Universidad Estatal a Distancia (UNED), INCAE Business School, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Impact Hub San José, Fundación Parque Metropolitano La Libertad, Pomona Impact, Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento (CELIEM), Parquetec, Yo Emprendedor, Agencia de Desarrollo Empresarial GAT Sur Alto, y Clínica Bíblica, quienes, con su generosa colaboración, conocimiento y tiempo, hicieron posible el desarrollo de este estudio.

Menciones especiales

Equipo directivo CRUSA:
Byron Salas Conejo - Director Ejecutivo
Rosina Campos Torres - Directora de Programas y Proyectos
William Ernest Mondol - Especialista senior BID Lab
Gustavo Atilio Crespi - Especialista senior BID
Promotora Costarricense de Innovación e Investigación

Cita sugerida

ANDE & CRUSA. (2025). Estado del Ecosistema de Incubación y Aceleración en Costa Rica 2025 2025. San José, Costa Rica.

Contacto

www.andeglobal.org
www.crusa.cr

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE, por sus siglas en inglés) y CRUSA son responsables del contenido de la presente publicación.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo 6
Glosario de Términos 8

Estado del Ecosistema de Incubación y Aceleración en Costa Rica 2025 9

1. Introducción 9
1.1 Contexto del ecosistema en Costa Rica 10
1.2 Objetivo y relevancia del reporte 10

2. Panorama del Ecosistema 11
2.1 Por etapa del ciclo emprendedor 12
Hallazgos clave 14
2.2 Por tipo de programa y servicios ofrecidos 14
Hallazgos clave 17
2.3 Por sector de enfoque y especialización 18
Hallazgos clave 19
2.4 Por perfil institucional y cobertura geográfica 20
Hallazgos clave 21
2.5 Conclusiones 22
Hallazgos clave 22

3. Caracterización de los Programas de Apoyo 23
3.1 Estructura y modalidades de operación 24
Hallazgos clave 24
3.2 Financiamiento y sostenibilidad 24
Hallazgos clave 25
3.3 Vinculación con inversión y mercados 26
Hallazgos clave 26
3.4 Inclusión y poblaciones prioritarias 27
Hallazgos clave 27
3.5 Seguimiento y monitoreo post-programa 28
Hallazgos clave 28
3.6 Conclusiones 29
Hallazgos clave 29

4. Comparación con Estándares Internacionales 30
4.1 Marcos de referencia: GALI y SCALE 31
4.2 Posición relativa de las incubadoras y aceleradoras costarricenses 33
4.3 Conclusiones 34
Hallazgos clave 34

5. Percepciones de los Actores del Ecosistema 35
5.1 Hallazgos por eje temático 36
5.2 Patrones transversales identificados 39
5.3 Conclusiones 40
Hallazgos clave 40

6. Hallazgos e Implicaciones del Sector 41
6.1 Fortalezas del ecosistema 42
6.2 Retos estructurales identificados 42
6.3 Conclusiones 42
Hallazgos clave 43

7. Recomendaciones y Oportunidades 44
7.1 Para instituciones académicas 45
7.2 Para fundaciones e incubadoras 45
7.3 Para organismos de cooperación 45
7.4 Para el sector privado y financiero 45
7.5 Para asociaciones sectoriales 45
7.6 Conclusiones: hacia un ecosistema articulado 46
Tabla 7.1: Resumen de oportunidades por tipo de actor 46
Hallazgos clave 46

8. Metodología 47
8.1 Diseño metodológico 48
8.2 Construcción de la muestra y criterios de inclusión 48
8.3 Limitaciones del estudio 48
8.4 Nota sobre uso de herramientas de IA 48

9. Directorio de Organizaciones Participantes 50

Hoja de Ruta Nacional para el Fortalecimiento de Programas de Incubación y Aceleración en Costa Rica 2025 52
1. Contexto y Propósito 53
2. Diagnóstico: el punto de partida 54
3. Los talleres y actividades focales: “El Programa Ideal” 56
4. La visión del sector inversionista 60
EJE 1. Conexión temprana con capital 63
EJE 2. Profesionalización metodológica 65
EJE 3. Especialización progresiva por nichos 68
EJE 4. Mentoría y acompañamiento post-programa 71
EJE 5. Evaluación y mejora continua 73
EJE 6. Descentralización inteligente 75
7. Secuenciación estratégica y prioridades de implementación 76
8. Aclaraciones y cierre de hoja de ruta 79

Marco de Referencia y Propuesta de Esquema de Clasificación por Madurez, Enfoque Programático y Tipología de Programas 80

Introducción: Por qué Costa Rica necesita un esquema de clasificación 81
1. CLASIFICACIÓN POR NIVEL DE MADUREZ INSTITUCIONAL 82
2. CLASIFICACIÓN POR ENFOQUE PROGRAMÁTICO 84
3. MATRIZ INTEGRADA (Madurez × Enfoque Programático) 86
4. ¿CÓMO APLICAR Y OPERAR ESTE ESQUEMA? 87
5. Conclusión general: Un nuevo punto de partida para Costa Rica 88

Referencias 90

Resumen Ejecutivo

Costa Rica ha logrado consolidar, en las últimas décadas, un ecosistema emprendedor dinámico y reconocido a nivel regional, sustentado en un sólido capital humano, estabilidad política y una participación creciente de actores públicos, privados y académicos. No obstante, este dinamismo coexiste con una estructura económica dual que limita la difusión de la innovación y restringe el crecimiento sostenido de las Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), particularmente en etapas posteriores al desarrollo inicial. En este contexto, el presente diagnóstico constituye el primer ejercicio integral de caracterización del sector de incubadoras, aceleradoras y organizaciones similares de apoyo al emprendimiento en el país. El estudio fue desarrollado por ANDE y la Fundación CRUSA, con el apoyo de BID Lab y la Promotora Costarricense de Innovación e Investigación (PCII), con el objetivo de generar evidencia estratégica que contribuya al fortalecimiento del ecosistema emprendedor costarricense.

El propósito central del diagnóstico es caracterizar y analizar el ecosistema de incubadoras y aceleradoras en Costa Rica, identificando sus principales fortalezas, brechas estructurales y oportunidades de desarrollo. A partir de este análisis, se busca aportar información relevante que oriente el diseño de políticas públicas, la construcción de alianzas estratégicas y la definición de estrategias de fortalecimiento del ecosistema, con énfasis en la escalabilidad, la inclusión y la sostenibilidad financiera de los emprendimientos apoyados.

Para ello, el estudio empleó una metodología mixta desarrollada entre junio y octubre de 2025, que combinó la revisión documental de fuentes especializadas, la aplicación de una encuesta estructurada a organizaciones activas del ecosistema y la realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave. En total, participaron 17 organizaciones de manera voluntaria, permitiendo construir una base empírica representativa del sector. El detalle completo del enfoque metodológico y sus alcances se presenta en el Capítulo 8 del informe.

Los resultados muestran un ecosistema con un fuerte énfasis en las etapas tempranas del emprendimiento. Aproximadamente el 80% de las organizaciones concentra su oferta de apoyo en las fases de ideación y prototipado, mientras que el acompañamiento disminuye de forma progresiva conforme los emprendimientos avanzan hacia el escalamiento. Solo tres organizaciones reportan actividades vinculadas a procesos de internacionalización, lo que evidencia una brecha relevante en la transición hacia mercados más amplios y sofisticados.

En términos institucionales, el ecosistema se caracteriza por un predominio de universidades y fundaciones, que representan el 33% y el 25% de los actores identificados, respectivamente. Este modelo ha contribuido a una sólida base técnica y formativa; sin embargo, también ha limitado la articulación con el sector financiero privado y la disponibilidad de instrumentos de capital orientados al crecimiento. A ello se suma una marcada centralización geográfica: más de la mitad de las organizaciones opera exclusivamente a nivel nacional, con una fuerte concentración en la Gran Área Metropolitana (GAM), mientras que solo el 13.6% cuenta con cobertura regional directa, lo que restringe el acceso a servicios de apoyo en territorios fuera del centro económico del país.

Desde una perspectiva sectorial, se observan avances **incipientes** hacia la especialización. Los sectores con mayor cobertura corresponden a AgTech, bioeconomía y agroindustria (70%), así como a tecnologías verdes (60%), en alineación con la Política Nacional de Bioeconomía. No obstante, persisten vacíos significativos en sectores estratégicos como salud, financiamiento especializado y turismo rural, lo que limita la diversificación y el potencial de impacto del ecosistema.

El análisis financiero revela una brecha estructural relevante. El 67% de los programas opera principalmente con fondos no reembolsables, y el monto promedio de apoyo oscila entre USD 10,000 y USD 20,000, **muy por debajo de los estándares internacionales, que se sitúan entre USD 50,000 y USD 250,000**. Esta limitación incide directamente en la capacidad de los emprendimientos para escalar, atraer inversión privada y consolidar modelos de negocio sostenibles. A ello se suma un débil seguimiento post-programa: solo el 27% de las organizaciones realiza un monitoreo sistemático de los emprendimientos egresados, lo que reduce la capacidad de evaluar impactos de largo plazo y ajustar los modelos de intervención.

En materia de inclusión, si bien la mitad de los programas declara atender a mujeres como población prioritaria, únicamente el 7.7% de los emprendimientos apoyados son liderados por mujeres, cifra inferior al promedio regional latinoamericano (16%). Este hallazgo sugiere que los enfoques de inclusión aún no se traducen plenamente en resultados efectivos en términos de liderazgo y acceso a oportunidades.

Finalmente, al contrastar el desempeño del ecosistema con marcos internacionales como GALI y SCALE, Costa Rica se ubica en una etapa de madurez intermedia: cuenta con capacidades formativas y una base institucional consolidada, pero aún no logra articular de manera sistemática modelos de aceleración con acceso efectivo a capital de crecimiento.

A partir de estos hallazgos, el diagnóstico plantea una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a cerrar brechas estructurales y fortalecer el ecosistema. Entre ellas destacan la creación de fondos de financiamiento mixto que combinen recursos públicos, filantrópicos y privados para cubrir el rango crítico de capital entre USD 30,000 y USD 250,000; el desarrollo de programas verticales especializados en sectores estratégicos; la descentralización del ecosistema mediante la creación de nodos regionales fuera del GAM; la implementación de sistemas robustos de seguimiento a egresados; y una mayor articulación entre la academia y el sector financiero privado a través de convenios específicos con fondos de inversión y empresas ancla.

En conclusión, el ecosistema emprendedor costarricense se sustenta en una base institucional sólida y un capital humano de alta calidad, pero enfrenta el desafío de evolucionar hacia un modelo más especializado, territorialmente equilibrado y financieramente sostenible. Superar estas limitaciones será clave para que el emprendimiento se consolide como un verdadero motor de innovación, inclusión y crecimiento económico en el país.

Glosario de Términos

Término	Definición
Aceleradoras	Organizaciones que impulsan el crecimiento ofreciendo: mentoría, conexiones, recursos, capital, entre otras cosas.
Ecosistema emprendedor	Red de actores, instituciones y recursos que interactúan para promover la creación y crecimiento de emprendimientos.
Ecosistema de innovación	Subconjunto del ecosistema emprendedor enfocado en investigación aplicada y transferencia tecnológica.
Emprendimientos dinámicos	Empresas jóvenes con potencial de crecimiento acelerado, capacidad de innovación y orientación a mercados amplios. **También llamados "emprendimientos por oportunidad".**
Emprendimientos tradicionales	Iniciativas empresariales orientadas al mercado local, con crecimiento gradual y énfasis en estabilidad operativa.
GALI	Global Accelerator Learning Initiative. Iniciativa de Emory University y ANDE que analiza el desempeño global de aceleradoras.
Incubadoras	Programas que apoyan emprendimientos en etapas iniciales, enfocándose en validación del modelo de negocio y desarrollo de prototipos.
Internacionalización	Etapa del ciclo emprendedor en la que los negocios expanden operaciones hacia otros países o regiones.
Organizaciones de Apoyo a Emprendimientos	Entidades que proveen servicios de acompañamiento a emprendimientos: incubadoras, aceleradoras, universidades, fundaciones. En inglés: ESOs.
Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC)	Negocios viables con entre 5 y 250 empleados y potencial de crecimiento, que buscan capital de USD 20,000 a USD 2 millones. Término estándar de ANDE.
SCALE	Modelo de buenas prácticas para la provisión de servicios de desarrollo empresarial (SDE), desarrollado por la Argidius Foundation y difundido por ANDE. Sus cinco consideraciones son Select, Charge, Address problems, Learn y Example. No mide madurez institucional: sistematiza qué hace efectivo al acompañamiento empresarial. Argidius publicço el marco y su toolkit hacia finales de 2021.

1. Introducción

Costa Rica ha consolidado uno de los ecosistemas emprendedores más activos de Centroamérica, con 17 organizaciones de incubación y aceleración identificadas en este diagnóstico quienes participaron en el estudio voluntariamente. Sin embargo, el sistema de apoyo enfrenta una tensión estructural: mientras el 80% de las organizaciones concentra sus esfuerzos en ideación y prototipado, los emprendimientos que logran validar su modelo encuentran pocas opciones para continuar hacia el escalamiento.

El resultado es un ecosistema formativo sólido, pero con brechas en financiamiento, especialización y seguimiento que limitan su capacidad de convertir ideas en empresas consolidadas. Este es el primer levantamiento integral del sector, desarrollado por ANDE y CRUSA con el apoyo de BID Lab, y establece una línea base para orientar estrategias de fortalecimiento en los próximos años.

1.1 Contexto del ecosistema en Costa Rica

El país produce anualmente más de 9,000 graduados en carreras STEM y cuenta con universidades técnicas de referencia regional, entre ellas el TEC y la UCR (CONARE, 2023). El régimen de Zona Franca y la estabilidad institucional han atraído inversión extranjera en sectores de alto valor agregado por más de tres décadas (CINDE, 2024).

Sin embargo, el ecosistema enfrenta una estructura económica dual que limita la difusión de la innovación. Coexisten un sector altamente productivo orientado a la exportación y un amplio tejido de empresas de baja productividad con acceso limitado a capital y redes de apoyo (BID, 2025). Esta dualidad se refleja en el emprendimiento: el país cuenta con talento técnico y programas de formación consolidados, pero persisten retos en articulación institucional, financiamiento para etapas de crecimiento y especialización de los programas de apoyo.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (2024-2025), Costa Rica muestra niveles intermedios de tolerancia al fracaso empresarial y una cultura emprendedora en consolidación. El ecosistema de emprendimiento por oportunidad ha crecido en los últimos años hasta conformar un sistema de apoyos que facilita a las y los emprendedores identificar, diseñar e implementar modelos de negocio con impacto económico y social (BID Lab & MassChallenge, 2024).

1.2 Objetivo y relevancia del reporte

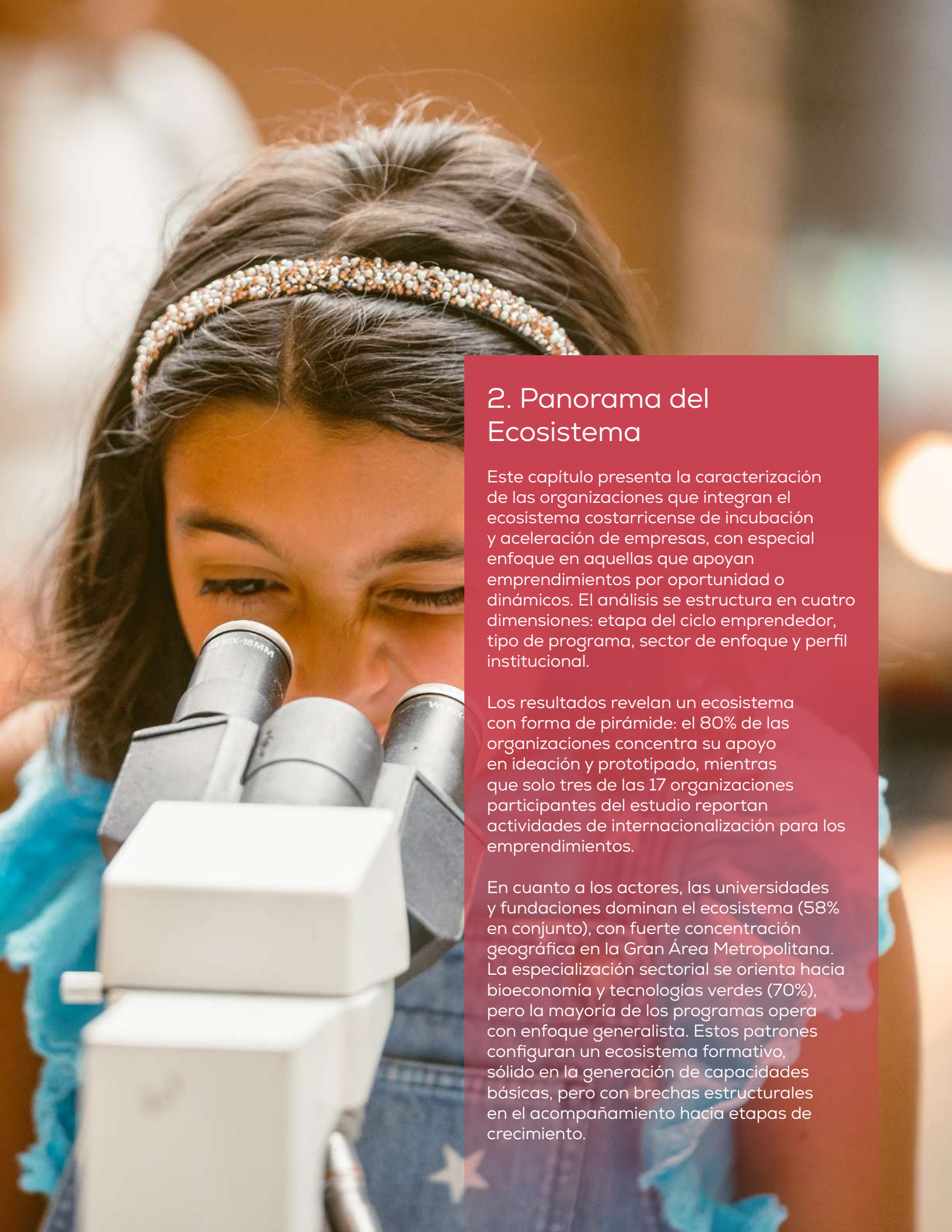
Este diagnóstico tiene como propósito caracterizar el ecosistema de incubación y aceleración en Costa Rica, identificando sus fortalezas, retos y oportunidades de desarrollo. El reporte busca generar evidencia que contribuya al diseño de políticas, alianzas y estrategias de fortalecimiento institucional para estas organizaciones.

El estudio se desarrolló en el marco de la colaboración entre ANDE (Capítulo México y Centroamérica) y CRUSA, con el apoyo de BID Lab. Esta alianza busca visibilizar el rol de las incubadoras, aceleradoras y otras organizaciones de apoyo al emprendimiento como actores articuladores de un ecosistema emprendedor más inclusivo y conectado.

Estas organizaciones cumplen una función estratégica en el desarrollo de emprendimientos. Ofrecen servicios de mentoría, validación de modelos de negocio, vinculación con inversionistas y acceso a redes de conocimiento. Según la Global Accelerator Learning Initiative (GALI), “la calidad del acompañamiento, la selección de cohortes y la conexión con mentores e inversionistas son factores determinantes del éxito de los programas de aceleración” (Village Capital & ANDE, 2016).

El reporte parte de una premisa: fortalecer las capacidades técnicas y de articulación de estas organizaciones mejorará las condiciones para la creación y crecimiento de emprendimientos de alto potencial. Como señala ANDE (2021), los ecosistemas que logran conectar formación, financiamiento y redes de apoyo tienen mayor probabilidad de generar empresas sostenibles y empleos de calidad.

La información generada establece una línea base para orientar futuras intervenciones y medir el progreso del ecosistema costarricense en los próximos años.



2. Panorama del Ecosistema

Este capítulo presenta la caracterización de las organizaciones que integran el ecosistema costarricense de incubación y aceleración de empresas, con especial enfoque en aquellas que apoyan emprendimientos por oportunidad o dinámicos. El análisis se estructura en cuatro dimensiones: etapa del ciclo emprendedor, tipo de programa, sector de enfoque y perfil institucional.

Los resultados revelan un ecosistema con forma de pirámide: el 80% de las organizaciones concentra su apoyo en ideación y prototipado, mientras que solo tres de las 17 organizaciones participantes del estudio reportan actividades de internacionalización para los emprendimientos.

En cuanto a los actores, las universidades y fundaciones dominan el ecosistema (58% en conjunto), con fuerte concentración geográfica en la Gran Área Metropolitana. La especialización sectorial se orienta hacia bioeconomía y tecnologías verdes (70%), pero la mayoría de los programas opera con enfoque generalista. Estos patrones configuran un ecosistema formativo, sólido en la generación de capacidades básicas, pero con brechas estructurales en el acompañamiento hacia etapas de crecimiento.

2.1 Por etapa del ciclo emprendedor

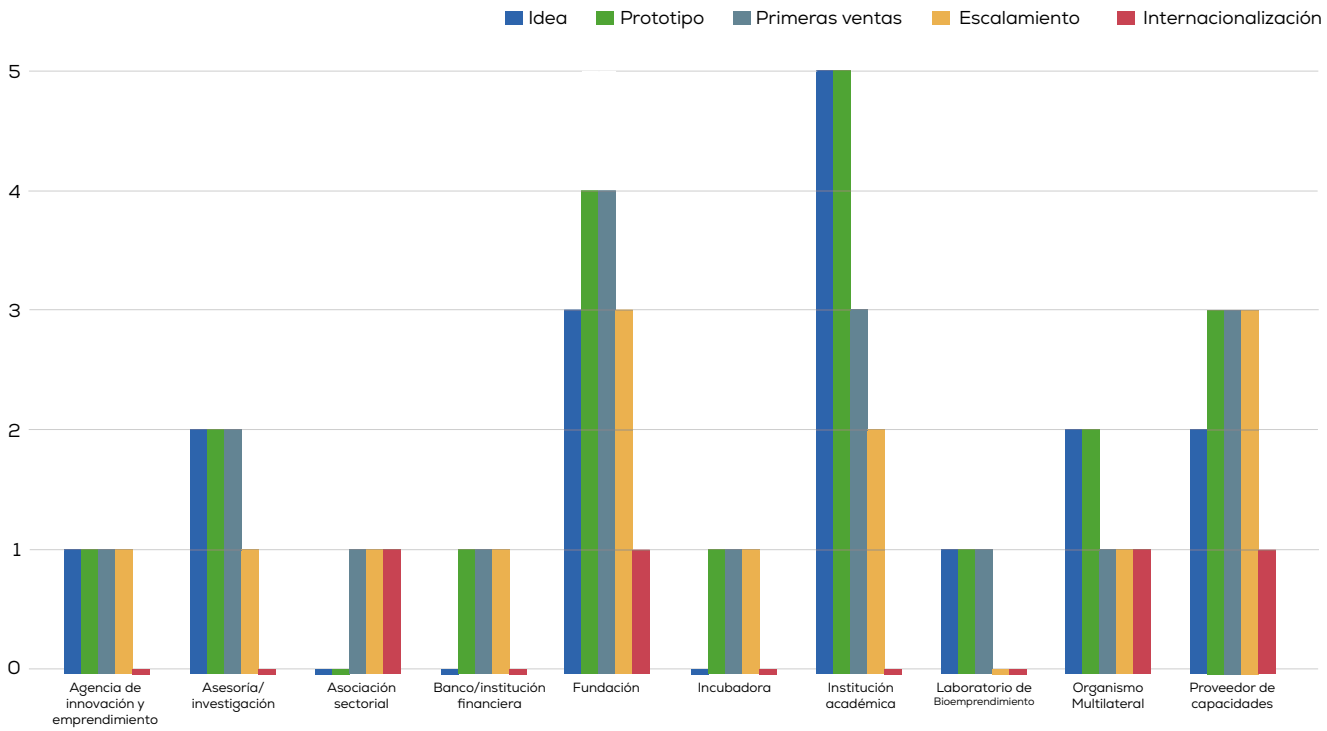
Los datos recopilados muestran que la mayoría de las organizaciones participantes (alrededor del 80%) concentra sus esfuerzos en la generación de ideas, validación técnica y desarrollo de prototipos. En contraste, menos de la mitad trabaja activamente en etapas de escalamiento, y solo tres organizaciones reportaron actividades vinculadas a internacionalización.

Cabe precisar que, para facilitar la lectura de la Figura 2.1, las alturas de las barras representan la frecuencia absoluta de organizaciones por cada etapa. Se observa que las Instituciones académicas y las Fundaciones lideran la cobertura en las fases de 'Idea' y 'Prototipo' con 5 y 4 menciones respectivamente, mientras que en categorías como 'Internacionalización', la frecuencia se reduce al mínimo unitario en la mayoría de los casos.

Esta distribución configura una estructura piramidal: una base amplia de programas orientados a etapas tempranas y una densidad institucional decreciente en las fases avanzadas del emprendimiento. El patrón coincide con hallazgos previos de BID Lab y MassChallenge (2024), quienes describieron el ecosistema costarricense como un sistema de apoyos sólido en ideación y validación, pero con desafíos estructurales en la consolidación y expansión de negocios.

El BID (2022) ya había identificado esta tendencia como una característica persistente: una concentración significativa de recursos en las fases iniciales, particularmente en los procesos de incubación. Este enfoque ha sido fundamental para fortalecer las etapas de ideación y creación de nuevos emprendimientos; sin embargo, revela una menor atención a las fases de consolidación, escalamiento e internacionalización, donde los apoyos dependen, en gran medida, de la cooperación internacional o de alianzas puntuales con organismos multilaterales.

Figura 2.1: Cobertura institucional por etapa del ciclo emprendedor

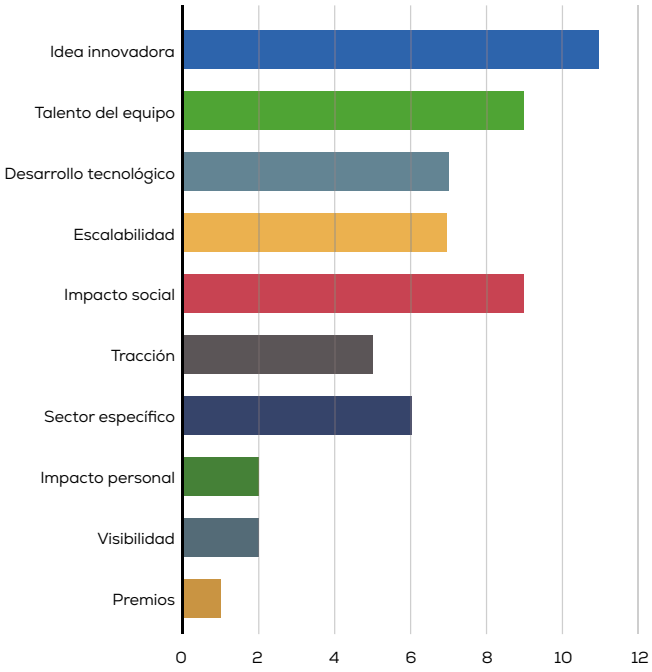


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Cobertura por tipo de actor

Las instituciones académicas y las fundaciones presentaron la mayor cobertura a lo largo del ciclo emprendedor, con énfasis en las etapas de idea, prototipado y primeras ventas, pero con menor presencia en fases de escalamiento e internacionalización. Los organismos multilaterales y los proveedores de capacidades mostraron una participación intermedia, destacando por su rol en asistencia técnica y fortalecimiento de competencias transversales. Los laboratorios de bioemprendimiento y las incubadoras especializadas reportaron un alcance más acotado pero con mayor profundidad técnica, mientras que las asociaciones sectoriales y financieras mantuvieron una incidencia limitada en todas las etapas.

Figura 2.2: Criterios de selección priorizados por incubadoras y aceleradoras



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Criterios de selección de emprendimientos

Los resultados de la encuesta confirmaron una orientación hacia la creatividad y el propósito social como ejes de selección. La "idea innovadora" representó el 18.6% de las menciones, consolidándose como el principal criterio de admisión. Le siguieron el talento del equipo (15.3%) y el impacto social (15.3%).

En un segundo nivel se ubicaron el desarrollo tecnológico (11.9%) y la escalabilidad (11.9%), mientras que la tracción comercial alcanzó solo el 8.5%. Solo el 10.2% mencionó un sector específico como criterio, lo que sugiere que la mayoría de los programas acepta emprendimientos de cualquier industria sin distinción. Dimensiones como la visibilidad (3.4%), el impacto personal (3.4%) y los premios obtenidos (1.7%) aparecieron con escasa priorización.

En consecuencia, los programas tienden a priorizar la innovación de la idea y las capacidades del equipo fundador, dejando en segundo plano componentes estratégicos que son esenciales para el crecimiento sostenido, como la tracción comercial, la escalabilidad y el desarrollo tecnológico.

Hallazgos de las entrevistas

Las entrevistas cualitativas reforzaron estos hallazgos. Los emprendimientos suelen llegar poco maduros en aspectos financieros y preparación para inversión, mientras que las organizaciones carecen de metodologías compartidas para acompañarlos en esas fases. Como señaló una representante de CAMTIC: *"Los emprendedores llegan muy fuertes en innovación y propósito, pero con debilidades importantes en finanzas y estructuración de inversión"*.

Una representante de Impact Hub San José observó que *"la mayoría de los programas en Costa Rica se concentran en el arranque, pero pocos acompañan al emprendedor cuando necesita crecer, escalar o buscar inversión; ahí el ecosistema se fragmenta y muchos proyectos se pierden"*. Esta percepción fue compartida por Yo Emprendedor, donde se indicó que "la mayoría de los equipos llegan poco maduros en finanzas y pitch de inversión". La Incubadora Universitaria del TEC identificó una causa estructural: "Los programas tempranos no integran herramientas financieras robustas, lo que dificulta el tránsito hacia fases de crecimiento".

El patrón resultante es el de un ecosistema formativo, orientado a la "alfabetización emprendedora": sólido en la generación de capacidades básicas y validación temprana, pero con escasos mecanismos para la consolidación empresarial, la sofisticación técnica o el acceso a capital de crecimiento.

Hallazgos clave

1/ La mayoría de las organizaciones se enfoca en ideación y prototipado, mientras que solo tres reportan actividades de internacionalización. Las etapas avanzadas dependen de cooperación internacional o alianzas puntuales con organismos multilaterales.

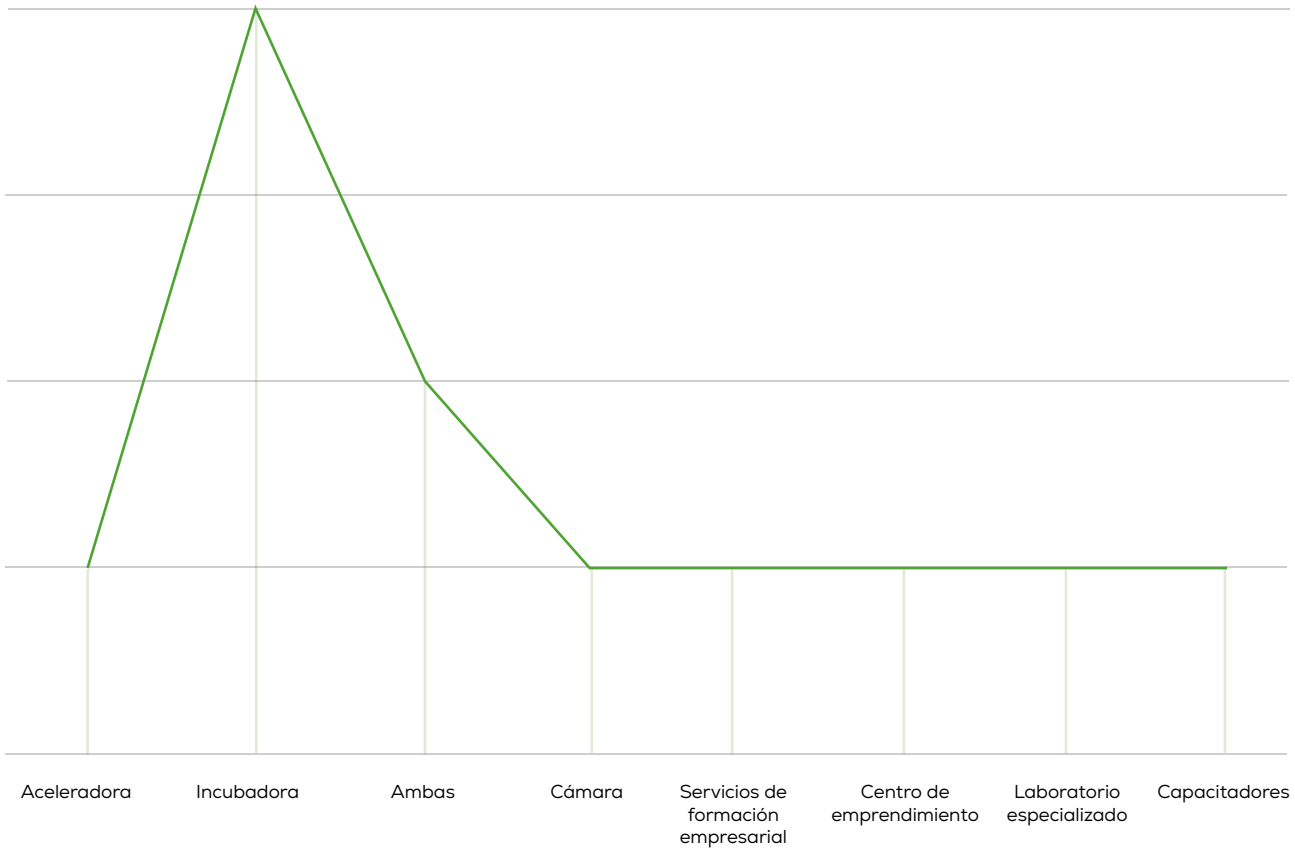
2/ Los criterios de selección priorizan la idea innovadora (18.6%) y el equipo (15.3%) sobre la tracción comercial (8.5%), lo que refuerza un modelo orientado a formar emprendedores más que a escalar empresas.

2.2 Por tipo de programa y servicios ofrecidos

La encuesta solicitó a las organizaciones identificar el tipo de programa que operan. Los resultados mostraron que un 33.3% se autopercibe como incubadora, mientras que solo un 8.3% se identifica como aceleradora y un 16.7% indica combinar ambas funciones. El resto corresponde a centros de emprendimiento (16.7%), proveedores de capacidades (12.5%), laboratorios especializados (8.3%) y cámaras empresariales (4.2%).

Estas categorías responden a la autopercepción de las organizaciones. Sin embargo, el dato es revelador: por cada aceleradora hay cuatro incubadoras. Esto significa que el ecosistema tiene mayor capacidad para ayudar a emprendedores a arrancar que para ayudarlos a crecer.

Figura 2.3: Distribución de organizaciones por tipo de programa



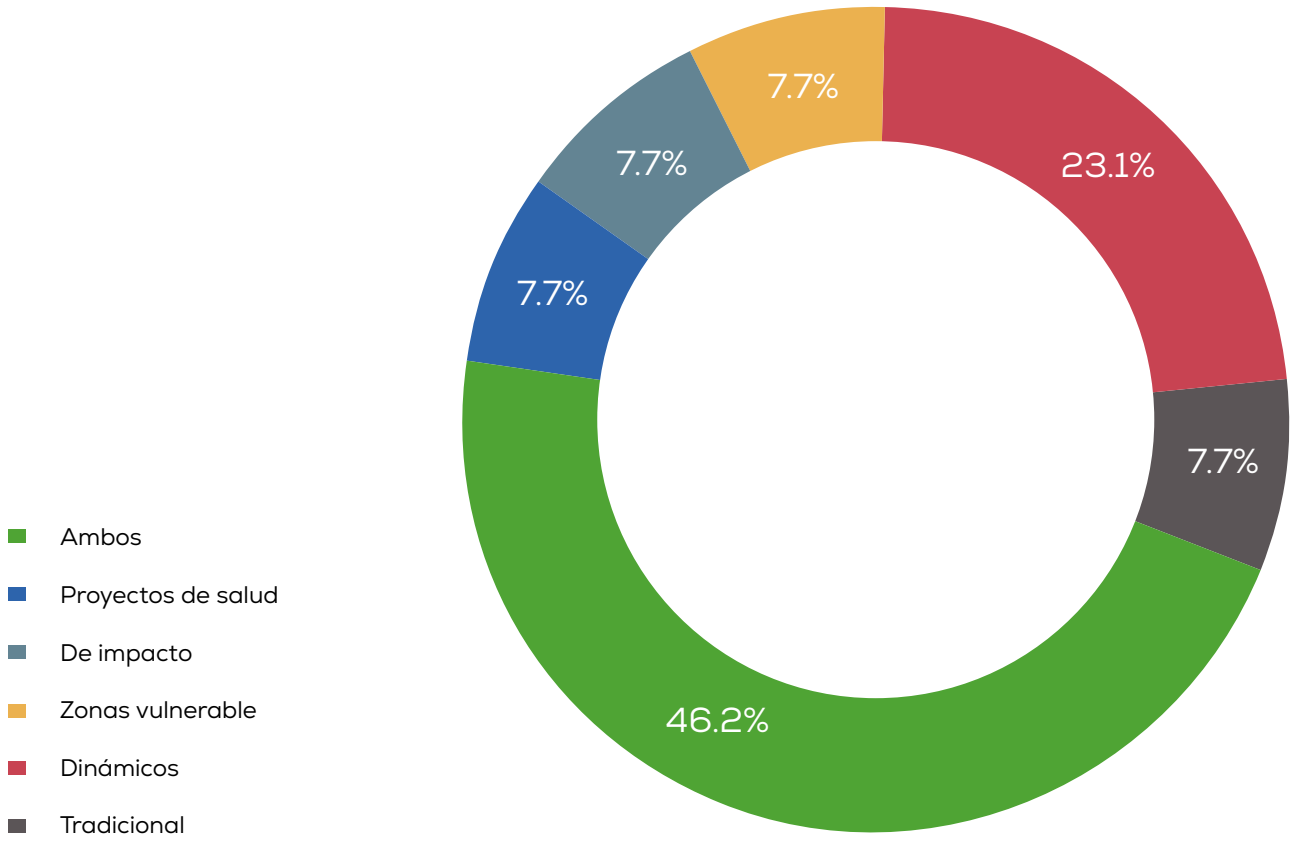
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Tipos de emprendimiento atendidos

El análisis de los tipos de emprendimiento atendidos reveló que casi la mitad de las organizaciones (46.2%) trabaja con modelos mixtos, combinando el acompañamiento a emprendimientos tradicionales y dinámicos. Un 23.1% concentra sus esfuerzos exclusivamente en emprendimientos dinámicos, caracterizados por su potencial de crecimiento acelerado. Las iniciativas enfocadas en proyectos de impacto social, zonas vulnerables o salud representaron apenas un 7.7% cada una.

En la práctica, esto significa por ejemplo que un emprendimiento de agrotecnología y uno de fintech reciben el mismo tipo de acompañamiento, sin metodologías ni mentores especializados en su sector.

Figura 2.4: Tipos de emprendimiento atendidos

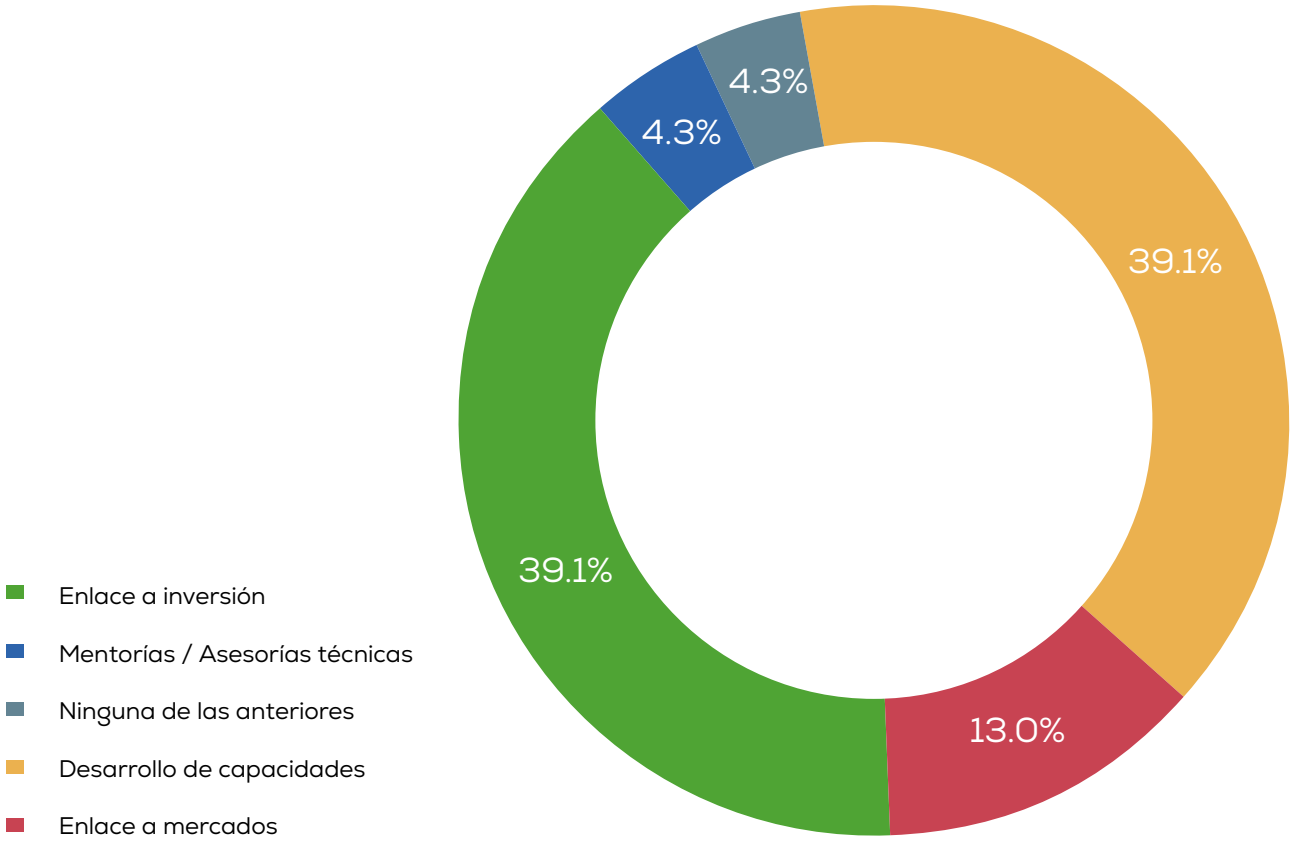


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Servicios no financieros ofrecidos

Los resultados sobre servicios no financieros mostraron que el 100% de las organizaciones prioriza el desarrollo de capacidades y el enlace a inversión, seguidos en menor medida por el enlace a mercados. La menor presencia de servicios como mentorías o asesorías técnicas o la ausencia de programas que no brindan ningún tipo de acompañamiento refuerza la concentración del ecosistema en fortalecer habilidades y competencias básicas, en lugar de en procesos de sofisticación empresarial o especialización sectorial. Consulte la Figura 2.5 como apoyo visual de estos resultados.

Figura 2.5: Servicios no financieros ofrecidos



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Número de programas gestionados

En términos operativos, el 42% de las organizaciones gestiona más de tres programas activos, la mitad administra entre uno y tres, y solo un 8% mantiene una única iniciativa. Las organizaciones no se especializan en una sola función: la misma universidad puede operar una incubadora, dar talleres y administrar fondos de capital semilla.

Sin embargo, la expansión programática no implica necesariamente especialización o profundidad técnica. Los datos configuran un ecosistema con un vacío en el segmento intermedio. Los emprendimientos que ya validaron su modelo de negocio y generaron primeras ventas, pero que aún no alcanzan la tracción necesaria para atraer capital de crecimiento; no encuentran programas adecuados a su etapa. Las incubadoras los consideran "graduados"; las aceleradoras y fondos de inversión los ven como "demasiado tempranos". El resultado es un limbo donde proyectos con potencial se estancan, abandonan el ecosistema o migran a otros ecosistemas más densos.

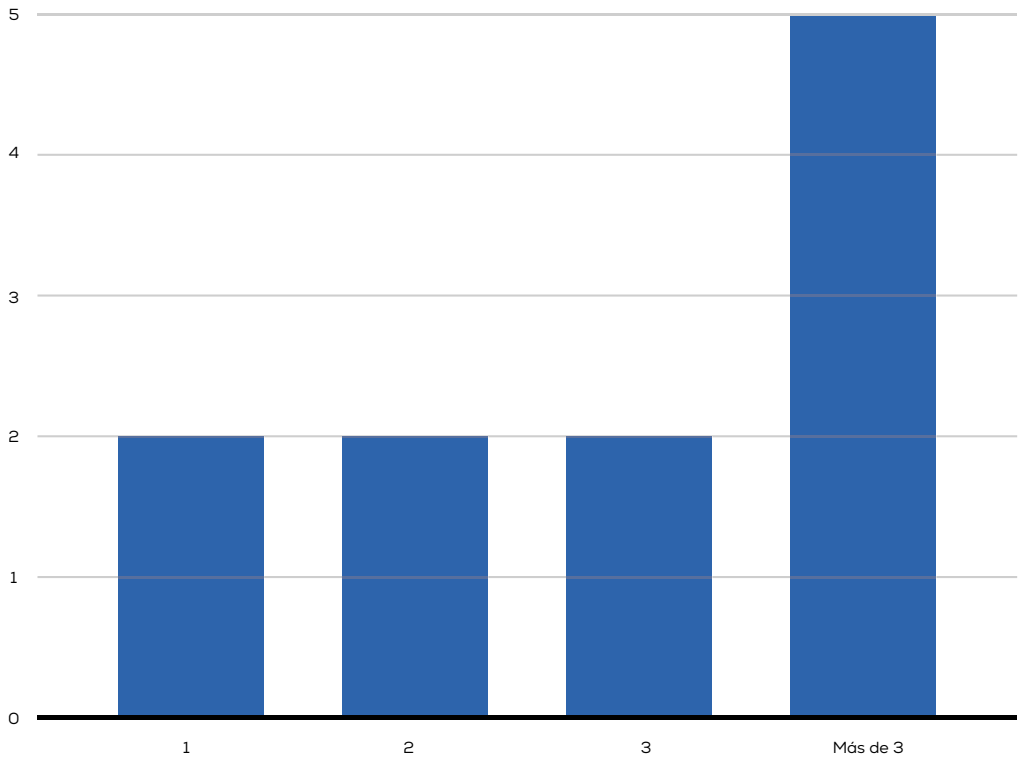
Esta sobrerrepresentación de programas de ideación deja fuera tanto a los emprendimientos que ya cuentan con un modelo validado como a aquellos listos para escalar. El vacío genera pérdida de continuidad en el acompañamiento y limita la conversión de proyectos validados en empresas consolidadas.

Hallazgos clave

1/ El ecosistema está dominado por incubadoras (33.3%) y programas mixtos, con escasa presencia de aceleradoras puras (8.3%). Los servicios priorizan talleres de capacidades básicas (100%) sobre alistamiento para inversión (8%).

2/ Existe un vacío estructural en el segmento intermedio: los emprendimientos con modelo validado carecen de opciones para avanzar hacia el escalamiento.

Figura 2.6: Número de programas gestionados por organización



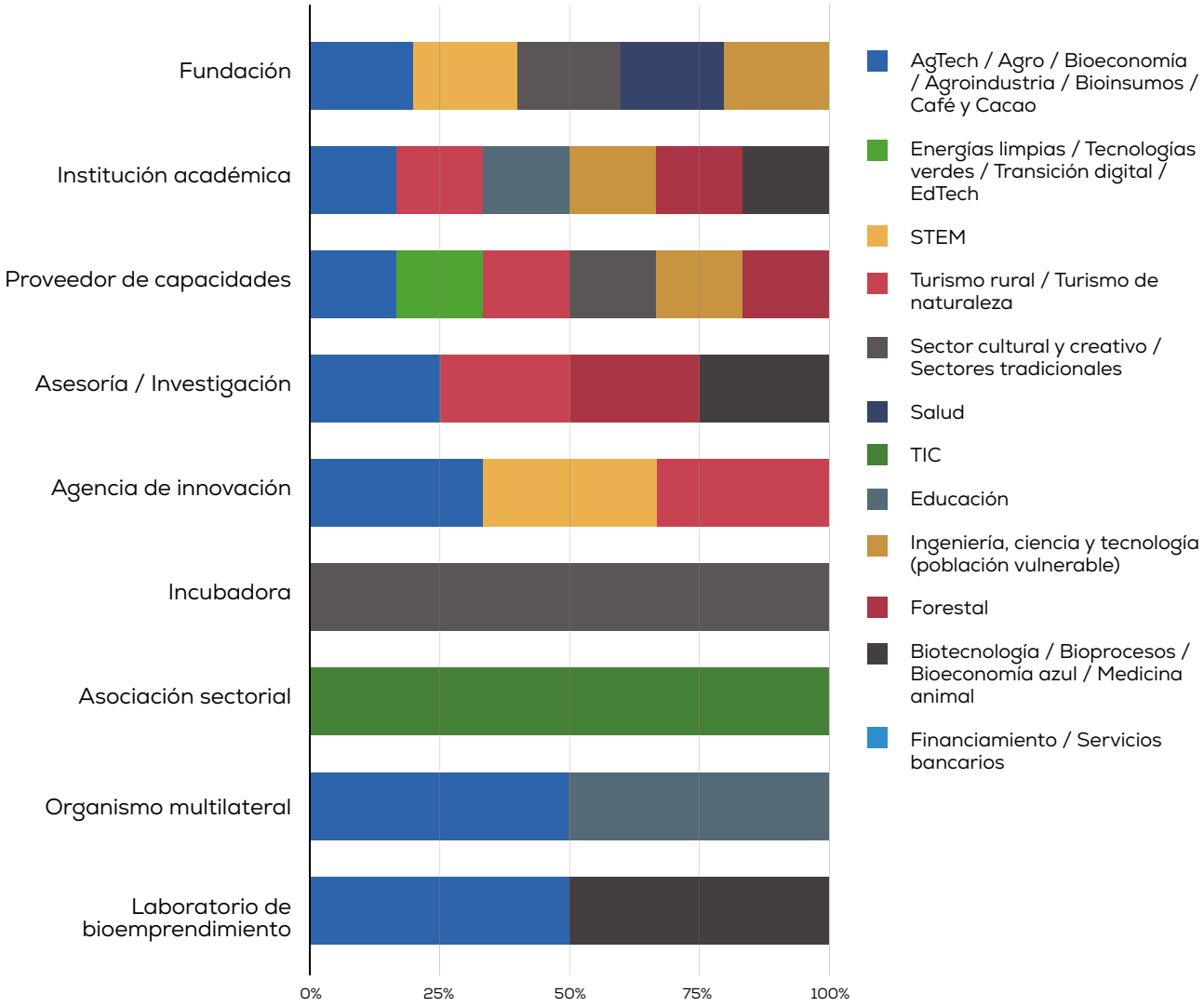
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

2.3 Por sector de enfoque y especialización

A través de la encuesta, se preguntó a las organizaciones participantes en qué áreas ofrecen sus programas de acompañamiento. Las respuestas identificaron doce campos temáticos: AgTech/ Bioeconomía/Agroindustria, Energías limpias, STEM, Turismo rural, Sectores culturales y tradicionales, Salud, TIC, Educación, Ingeniería y ciencia aplicada, Forestal, Biotecnología y Financiamiento.

Estos resultados revelan un ecosistema organizado en tres capas según el grado de diversificación sectorial.

Figura 2.7: Sectores atendidos por las organizaciones participantes



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Primera capa: universidades y organismos multilaterales. Las instituciones académicas y de cooperación internacional (Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) son las más diversificadas, con programas en hasta nueve de los doce sectores identificados. Estas organizaciones articulan la investigación científica con la innovación aplicada, funcionando como lo que el MICITT (2023) define como "ecosistemas de conocimiento con potencial de transferencia hacia la producción sostenible". El Laboratorio de Bioemprendimiento del TEC explicó que su misión es "articular la investigación científica con proyectos productivos de impacto territorial y ambiental positivo". AUGE-UCR señaló que busca "transformar la ciencia universitaria en soluciones de base tecnológica que incidan en el desarrollo sostenible del país".

Segunda capa: asociaciones sectoriales y proveedores de capacidades. Organizaciones como CAMTIC y la Fundación Parque Metropolitano La Libertad muestran una especialización más acotada, centrada en TIC, innovación digital, sectores creativos y educación emprendedora. Esta capa intermedia conecta la formación universitaria con el tejido empresarial, aunque con menor alcance sectorial.

Tercera capa: sectores avanzados y financieros. Áreas como salud (10%), financiamiento especializado (15%) y turismo rural (20%) cuentan con escasa cobertura institucional. Un emprendedor que desarrolla una plataforma de telemedicina o una fintech de microcréditos rurales encuentra pocas opciones de incubación especializada. Como advierte GALI (2021), "los ecosistemas latinoamericanos aún concentran sus recursos en sectores tradicionales, con limitada articulación hacia industrias tecnológicas o servicios financieros inclusivos".

Concentración en sostenibilidad y tecnología
Bioeconomía, agroindustria y tecnologías verdes son atendidas por cerca del 70% de las organizaciones. En orden de cobertura: AgTech/Bioeconomía/ Agroindustria (70%), Tecnologías verdes (60%), STEM y Educación (55%), y TIC y transición digital (45%).

Esta orientación refleja las prioridades de política pública. El MICITT y el MEIC han impulsado la Política Nacional de Bioeconomía 2020-2030 y la Política Nacional de Empresariedad 2030, que priorizan estos sectores y que actualmente se encuentran activas.

Programas generales: cobertura amplia, profundidad limitada. Incluso en los sectores con mayor cobertura, los programas tienden a ser generalistas. El BID Lab (2022) identifica una alta proporción de incubadoras multipropósito en el país, donde la diversidad temática impide consolidar capacidades técnicas especializadas.

CAMTIC observó que *"la oferta de programas no está especializada por vertical tecnológica; se incuban desde proyectos de software hasta turismo comunitario, lo que limita el impacto sectorial y la profundidad técnica"*. Yo Emprendedor y la Incubadora Universitaria del TEC coincidieron en que *"la mayoría de los programas no están estructurados por sector, sino por etapa del emprendimiento, lo que limita la creación de verticales especializadas"*.

La especialización como ventaja competitiva
Las entrevistas revelan un consenso emergente: la especialización sectorial es percibida como ventaja estratégica, no como limitación. Las organizaciones que han apostado por nichos específicos reportan mejores resultados.

El Laboratorio de Bioemprendimiento del TEC afirmó que su foco en biotecnología *"ha permitido diseñar metodologías más precisas y transferibles, adaptadas al tipo de emprendimiento científico que acompaña el TEC"*. AUGE-UCR destacó que especializarse *"ha fortalecido la pertinencia del acompañamiento y la conexión con actores productivos, porque cada sector requiere un lenguaje técnico propio"*.

El INCAE señaló que *"los modelos de acompañamiento más efectivos son aquellos que logran conectar la formación con el desarrollo sectorial; sin eso, la transición hacia el crecimiento sostenible se estanca"*. Impact Hub San José propuso líneas temáticas concretas: *"La transición hacia la sostenibilidad del ecosistema requiere programas más especializados, con líneas temáticas definidas (como economía circular o innovación social) que permitan un acompañamiento coherente y medible"*.

Hallazgos clave

1/ El ecosistema se organiza en tres capas: universidades diversificadas (hasta 9 sectores), asociaciones con especialización intermedia (TIC, creativos), y sectores avanzados con escasa cobertura (salud 10%, financiamiento 15%, turismo rural 20%).

2/ Aunque el 70% de las organizaciones atiende bioeconomía y tecnologías verdes, la mayoría opera programas generalistas estructurados por etapa y no por sector, lo que limita la profundidad técnica y la conexión con cadenas de valor específicas.

2.4 Por perfil institucional y cobertura geográfica

La encuesta también recopiló información sobre el tipo de institución que opera cada programa y su alcance geográfico. Estos datos permiten entender quiénes son los actores que sostienen el ecosistema y dónde concentran sus operaciones.

Composición institucional

El ecosistema costarricense está estructuralmente dominado por instituciones académicas y universidades (33%), seguidas por fundaciones e incubadoras (25%), proveedores de capacidades (17%) y organismos multilaterales (17%). Otros actores, como asociaciones sectoriales, laboratorios de bioemprendimiento y bancos de desarrollo, representan solo el 3.7% cada uno.

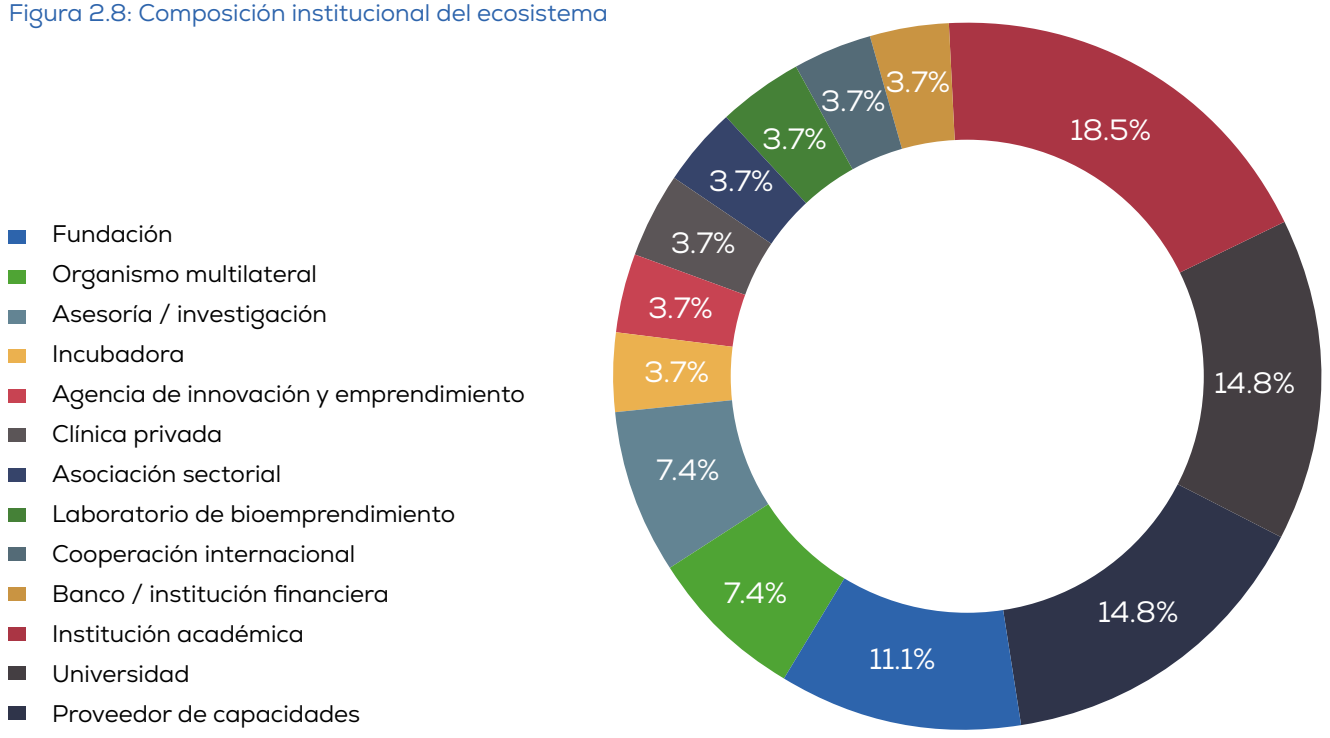
Este patrón refleja lo que BID Lab y MassChallenge (2022) definen como un modelo de ecosistema impulsado por el conocimiento, donde la innovación se origina en la investigación universitaria y se canaliza mediante programas formativos o experimentales. Según el informe, "las universidades, fundaciones y centros de conocimiento constituyen los principales motores de creación de capacidades y validación temprana en el ecosistema costarricense, aunque el vínculo con el sector privado sigue siendo débil".

En la práctica, esto significa que el ecosistema depende fuertemente del sector público y académico para funcionar. Las universidades aportan legitimidad, infraestructura y talento técnico; las fundaciones canalizan recursos de cooperación internacional; y los organismos multilaterales facilitan conexiones regionales. Pero el sector financiero privado y las empresas están poco presentes en la estructura de apoyo. Como señaló la Incubadora Universitaria del TEC, "la dependencia de fondos públicos genera discontinuidad y demoras que obstaculizan el crecimiento sostenido".

La segunda capa institucional está conformada por fundaciones y organizaciones híbridas como Impact Hub San José, Pomona Impact Foundation y la Fundación Parque Metropolitano La Libertad, que actúan como puentes entre la academia y el tejido emprendedor.

Pomona Impact Foundation señaló que su trabajo busca "cerrar la brecha entre la incubación temprana y la inversión de impacto", aunque advirtió que "aún no existen suficientes fondos especializados en Costa Rica que acompañen el crecimiento de los emprendimientos con propósito".

Figura 2.8: Composición institucional del ecosistema



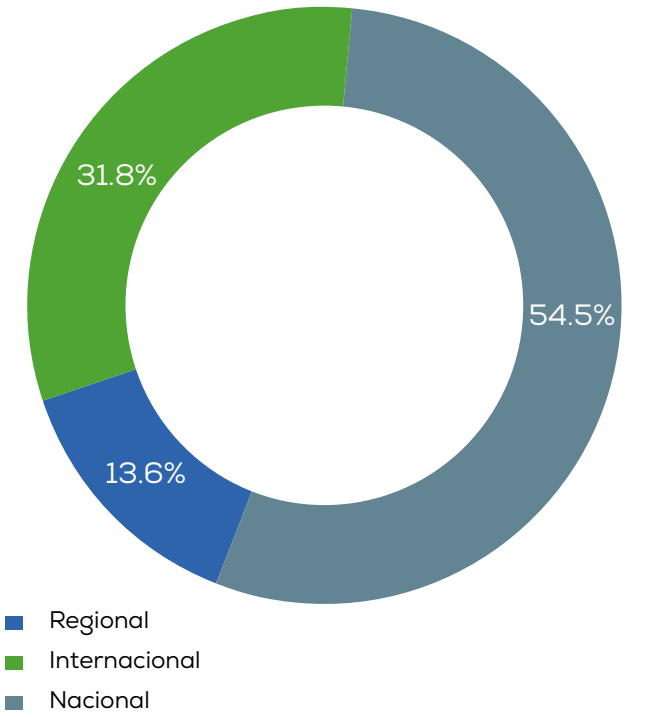
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Cobertura geográfica

El 54.5% de las organizaciones opera exclusivamente a nivel nacional, concentradas en la Gran Área Metropolitana, mientras que solo el 13.6% cuenta con presencia regional directa en Centroamérica. Esto significa que un emprendedor en Guanacaste o Limón enfrenta barreras de acceso similares a uno en Nicaragua o El Salvador: la distancia física de San José equivale a exclusión práctica del sistema de apoyo. El 31.8% que mantiene vínculos internacionales corresponde principalmente a organismos multilaterales (IICA, CATIE) cuyas redes facilitan transferencia de conocimiento, pero no necesariamente aterrizan en acompañamiento directo a emprendedores fuera de la capital.

Este patrón confirma la centralización del ecosistema en la Gran Área Metropolitana (GAM). El Informe Emprendimiento Costa Rica 2025 lo describe como un obstáculo estructural: "La concentración institucional en el Gran Área Metropolitana constituye un obstáculo estructural para el desarrollo territorial equitativo, limitando el acceso de emprendedores rurales a capital, redes y capacitación".

Figura 2.9: Alcance geográfico de los programas



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Las entrevistas reflejan esta brecha territorial. Un representante de Yo Emprendedor reconoció que *"los programas se concentran en San José porque las zonas rurales carecen de acceso a redes empresariales y mecanismos de mentoría continua"*. En contraste, actores como IICA y CATIE sí han logrado ampliar su presencia hacia otras regiones. Como indicó un representante del IICA: *"Costa Rica se ha posicionado como un laboratorio vivo de soluciones agrobiotecnológicas con proyección centroamericana"*.

BID Lab y MassChallenge (2022) advierten que *"aunque Costa Rica ha avanzado en institucionalidad, su alcance territorial sigue limitado; la descentralización es una condición pendiente para el escalamiento sostenible del ecosistema"*.

Vínculos internacionales

El 31.8% de organizaciones con vínculos internacionales representa una oportunidad estratégica, pero también con ciertas limitaciones. Instituciones como el BID, el INCAE, el IICA y el CATIE participan activamente en redes globales de cooperación que facilitan transferencia de conocimiento y acceso a financiamiento. Sin embargo, estos vínculos responden principalmente a esquemas de cooperación técnica y no a articulaciones empresariales o exportación tecnológica. Un emprendimiento costarricense puede beneficiarse de metodologías del IICA o fondos del BID Lab, pero difícilmente encuentra a través de estas redes un cliente corporativo en Guatemala o un inversionista en Panamá.

Esta desconexión se refleja en los datos macroeconómicos. La inversión extranjera directa creció un 8% anual entre 2021 y 2023, impulsada por manufactura avanzada y servicios globales (BCCR, 2024; CINDE, 2023). Pero ese dinamismo no se traduce en integración del ecosistema emprendedor local: las multinacionales operan en Costa Rica sin generar encadenamientos sistemáticos con startups nacionales. Como señaló un representante del INCAE: "La conexión internacional es clave para escalar capacidades y atraer capital, pero requiere políticas locales que reduzcan las brechas regionales".

Hallazgos clave

1/ El ecosistema está dominado por universidades (33%) y fundaciones (25%), con escasa participación del sector financiero privado. Este modelo genera solidez técnica pero dependencia del ámbito académico y público para la validación temprana.

2/ El 54.5% de las organizaciones opera solo a nivel nacional, concentradas en la GAM. La descentralización territorial y la integración productiva con mercados internacionales son condiciones pendientes para el escalamiento sostenible.

2.5 Conclusiones

Los datos presentados configuran un ecosistema con forma de pirámide. En la base, una oferta amplia de programas de ideación y prototipado donde se concentra el 80% de las organizaciones. En el medio, una zona restringida de consolidación donde los emprendimientos con modelo validado encuentran pocas opciones de continuidad. En la cúspide, una franja estrecha de internacionalización donde solo 3 de las 17 organizaciones reportan acciones directas.

Este modelo puede definirse como formativo y de acceso inicial, orientado a lo que el BID Lab y MassChallenge (2022) describen como "alfabetización emprendedora": enseñar a emprender, validar ideas, desarrollar prototipos. Lo que el ecosistema aún no logra es convertir esa formación en desarrollo empresarial sostenido. Los programas de etapa temprana no integran herramientas financieras que preparen a los emprendimientos para el tránsito hacia fases de crecimiento. La dependencia de fondos públicos genera discontinuidad. Y la preparación para inversión y mercados internacionales es insuficiente.

La estructura institucional refuerza este patrón. Las universidades y fundaciones (58% del ecosistema) aportan solidez técnica, legitimidad y acceso a cooperación internacional, pero el sector financiero privado y las empresas están prácticamente ausentes. El 54.5% de las organizaciones opera exclusivamente en la Gran Área Metropolitana, lo que excluye a emprendedores de zonas rurales. Y aunque el 70% atiende bioeconomía y tecnologías verdes, la mayoría opera programas generalistas estructurados por etapa y no por sector, lo que impide desarrollar acompañamiento especializado.

El resultado es una fragmentación estructural en la continuidad del acompañamiento. Los emprendimientos que completan exitosamente programas de incubación no encuentran opciones para continuar su desarrollo: las incubadoras los consideran "graduados" y las aceleradoras los ven como "demasiado tempranos". Esta brecha en el segmento intermedio genera abandono de proyectos con potencial y limita la creación de casos de éxito que retroalimenten el ecosistema con capital, experiencia y redes.

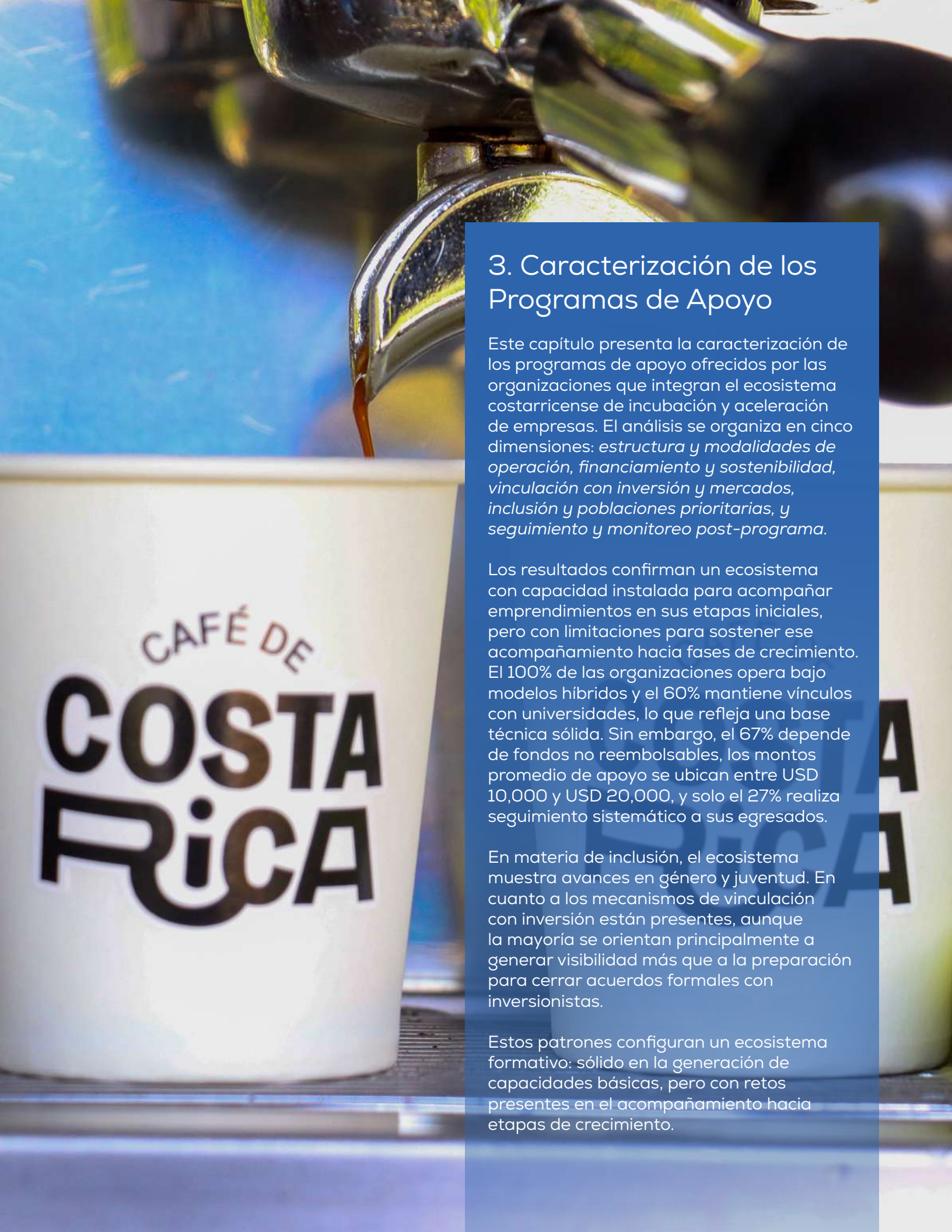
Costa Rica ha consolidado un sistema de apoyo que estimula la creación de nuevos negocios, pero carece de los instrumentos y metodologías que garanticen su escalamiento. El reto para los próximos años es claro: cerrar la brecha de continuidad entre incubación y crecimiento, avanzar hacia especialización sectorial en las verticales donde el país tiene fortalezas, y descentralizar la oferta de servicios hacia zonas fuera de la GAM.

Hallazgos clave

1/ Ecosistema con estructura piramidal: 80% de organizaciones en ideación/prototipado, solo 3 de 17 en internacionalización. Las universidades y fundaciones (58%) dominan la estructura, con escasa participación del sector financiero privado.

2/ Existe un vacío en el segmento intermedio: los emprendimientos con modelo validado no encuentran programas adecuados para avanzar hacia el escalamiento, lo que genera abandono de proyectos y limita la creación de casos de éxito.

3/ La concentración geográfica (54.5% solo en GAM) y la operación generalista (programas por etapa, no por sector) impiden desarrollar acompañamiento especializado y acceso territorial equitativo.



3. Caracterización de los Programas de Apoyo

Este capítulo presenta la caracterización de los programas de apoyo ofrecidos por las organizaciones que integran el ecosistema costarricense de incubación y aceleración de empresas. El análisis se organiza en cinco dimensiones: *estructura y modalidades de operación, financiamiento y sostenibilidad, vinculación con inversión y mercados, inclusión y poblaciones prioritarias, y seguimiento y monitoreo post-programa.*

Los resultados confirman un ecosistema con capacidad instalada para acompañar emprendimientos en sus etapas iniciales, pero con limitaciones para sostener ese acompañamiento hacia fases de crecimiento. El 100% de las organizaciones opera bajo modelos híbridos y el 60% mantiene vínculos con universidades, lo que refleja una base técnica sólida. Sin embargo, el 67% depende de fondos no reembolsables, los montos promedio de apoyo se ubican entre USD 10,000 y USD 20,000, y solo el 27% realiza seguimiento sistemático a sus egresados.

En materia de inclusión, el ecosistema muestra avances en género y juventud. En cuanto a los mecanismos de vinculación con inversión están presentes, aunque la mayoría se orientan principalmente a generar visibilidad más que a la preparación para cerrar acuerdos formales con inversionistas.

Estos patrones configuran un ecosistema formativo: sólido en la generación de capacidades básicas, pero con retos presentes en el acompañamiento hacia etapas de crecimiento.

3.1 Estructura y modalidades de operación

Las incubadoras y aceleradoras costarricenses operan bajo modelos flexibles que combinan componentes presenciales y virtuales. El 100% de las organizaciones encuestadas reporta utilizar un esquema híbrido de acompañamiento, con sesiones de mentoría virtual, talleres presenciales y eventos de vinculación que alternan ambas modalidades.

Esta estructura híbrida tiene ventajas operativas: permite atender personas emprendedoras de diversas regiones sin requerir infraestructura física descentralizada y facilita la participación de mentorías internacionales. Sin embargo, la flexibilidad virtual no ha resuelto la concentración geográfica del ecosistema. Las organizaciones siguen basadas mayoritariamente en la Gran Área Metropolitana, y los emprendedores de zonas rurales enfrentan barreras de acceso que van más allá de la modalidad de los programas.

El 60% de las organizaciones encuestadas mantiene vínculos directos con universidades o centros de investigación. Esta articulación refuerza el patrón identificado anteriormente: el ecosistema costarricense es un modelo impulsado por el conocimiento, donde la academia funciona como incubadora natural de emprendimientos de base tecnológica. Como señala BID Lab y MassChallenge (2024), el ecosistema es "multipropósito y anclado en instituciones académicas y fundacionales, más que en aceleradoras privadas especializadas" (p. 27).

Esta configuración institucional tiene ventajas y limitaciones. Por un lado, las universidades aportan legitimidad, infraestructura de laboratorios y acceso a investigadores. Por otro, los ritmos académicos no siempre coinciden con las necesidades de los emprendimientos, y la dependencia de presupuestos institucionales puede generar discontinuidad.

Hallazgos clave

1/ El 100% de las organizaciones opera bajo modelos híbridos (presencial-virtual), lo que amplía cobertura, pero no resuelve la concentración geográfica en la GAM.

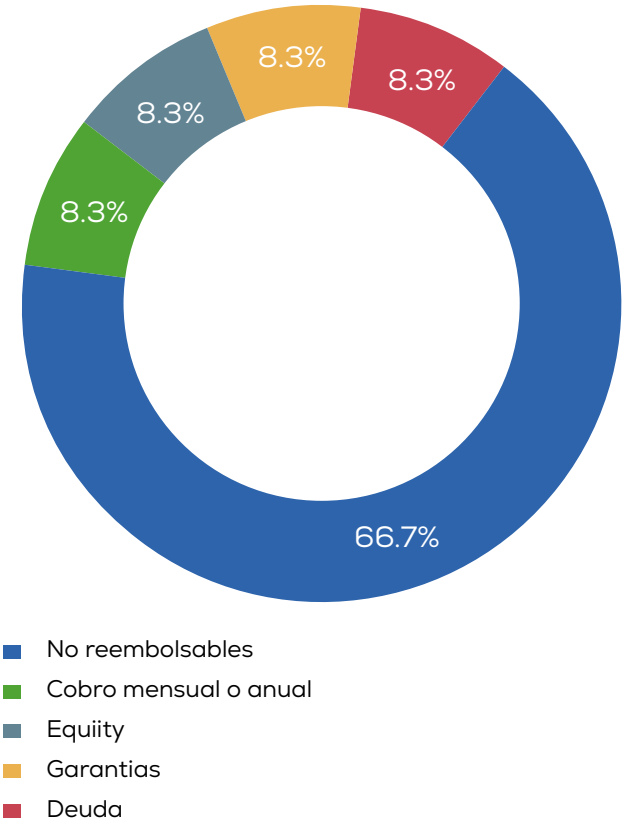
2/ El 60% mantiene vínculos con universidades, lo que aporta legitimidad técnica pero genera dependencia de ritmos y presupuestos académicos.

3.2 Financiamiento y sostenibilidad

Las incubadoras y aceleradoras costarricenses operan principalmente con recursos no reembolsables: donaciones de cooperación internacional, fondos públicos del Sistema de Banca para el Desarrollo y presupuestos institucionales de universidades. En contraste, los instrumentos que implican participación accionaria, préstamos o garantías son escasos. Esta configuración permite subsidiar la formación de emprendedores en etapas tempranas, pero limita las opciones para quienes necesitan capital de crecimiento.

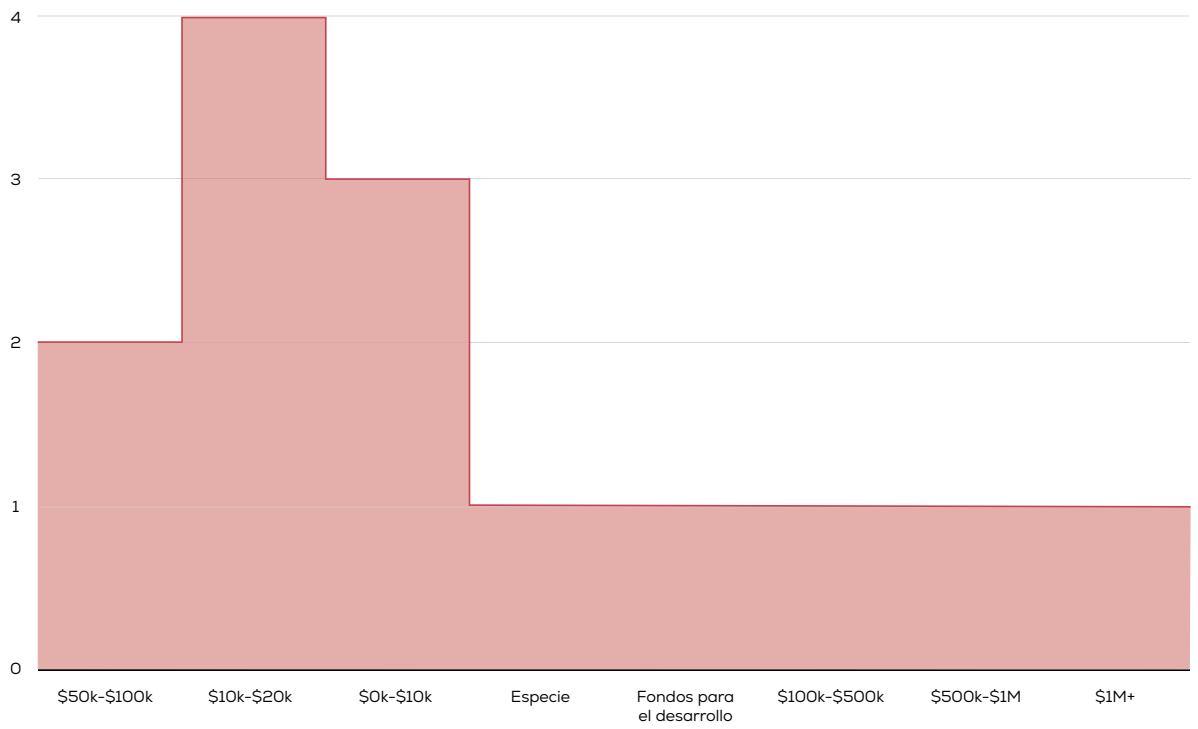
Los datos de la encuesta muestran que el 67% de los programas opera con fondos no reembolsables (donaciones o subsidios), mientras que los mecanismos de deuda, participación accionaria o garantías apenas alcanzan el 8% cada uno. Esto confirma que el financiamiento disponible sirve para la formación de capacidades, no para invertir en el crecimiento de los emprendimientos.

Figura 3.1: Instrumentos financieros ofrecidos por los programas



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Figura 3.2: Distribución de programas por tamaño de ticket promedio (USD)



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Los montos promedio de financiamiento que las incubadoras y aceleradoras canalizan hacia los emprendimientos confirman esta orientación. El 36% de los programas ofrece apoyos financieros de entre USD 10,000 y USD 20,000 por emprendimiento. El BID (2025) identifica una brecha estructural de capital en el rango de USD 30,000 a USD 250,000, donde *"los fondos públicos dejan de operar y los privados aún no entran en juego"*.

Pomona Impact Foundation señaló la ausencia de instrumentos adecuados para emprendimientos que superan la etapa semilla: *"No existen fondos especializados en Costa Rica que acompañen el crecimiento de emprendimientos con propósito"*.

Hallazgos clave

1/ El 67% de los programas opera con fondos no reembolsables, lo que subsidia la formación pero no genera instrumentos de capital para crecimiento.

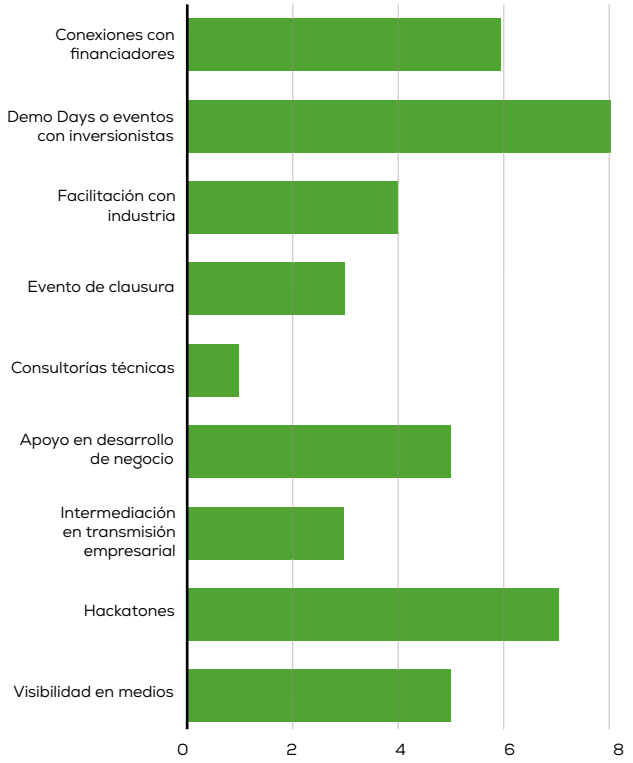
2/ El 36% de los programas ofrece apoyos de USD 10,000–20,000, insuficientes para la brecha de capital identificada (USD 30,000–250,000).

3.3 Vinculación con inversión y mercados

Las incubadoras y aceleradoras utilizan diversos mecanismos para conectar a los emprendimientos que acompañan con potenciales inversionistas, clientes y socios. Los más comunes son eventos de presentación donde los emprendedores exponen sus proyectos ante audiencias de inversionistas (conocidos como Demo Days), competencias intensivas de desarrollo de soluciones (hackatones) y reuniones facilitadas con fondos de inversión o empresas ancla.

Sin embargo, estos mecanismos se concentran en generar visibilidad y contactos iniciales. La preparación previa que requieren los emprendedores para aprovechar esas oportunidades y el acompañamiento posterior para concretar acuerdos están menos desarrollados.

Figura 3.3: Mecanismos de vinculación utilizados por los programas

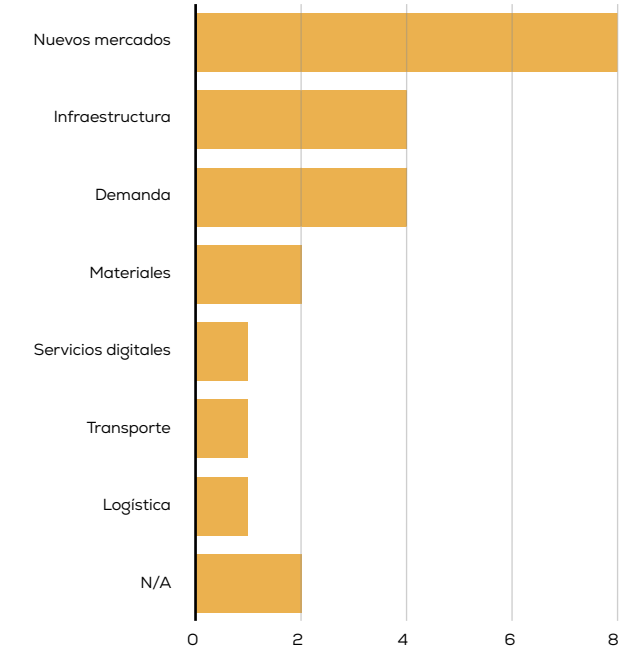


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Los Demo Days y hackatones cumplen funciones importantes: generan exposición mediática, permiten a los emprendedores practicar su presentación ante públicos exigentes y facilitan primeros contactos con inversionistas. Sin embargo, solo el 8% de las organizaciones ofrece servicios específicos de alistamiento para inversión (preparación financiera, estructuración de rondas, diligencia debida). Esto significa que muchos emprendedores llegan a los Demo Days sin la preparación necesaria para cerrar acuerdos.

En cuanto al acceso a mercados, el 67% de las organizaciones considera que las nuevas oportunidades de mercado constituyen el principal motor de crecimiento para los emprendimientos que apoyan. Sin embargo, aspectos como logística, transporte o servicios digitales (8%) aparecen escasamente representados en la oferta de apoyo. Yo Emprendedor y CATIE coincidieron en que “las zonas rurales carecen de acceso a redes empresariales y financiamiento de impacto”.

Figura 3.4: Tipos de apoyo para enlace a mercados



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

Hallazgos clave

1/ Los mecanismos de vinculación priorizan visibilidad (Demo Days 67%, hackatones 58%) sobre preparación para inversión (alistamiento 8%).

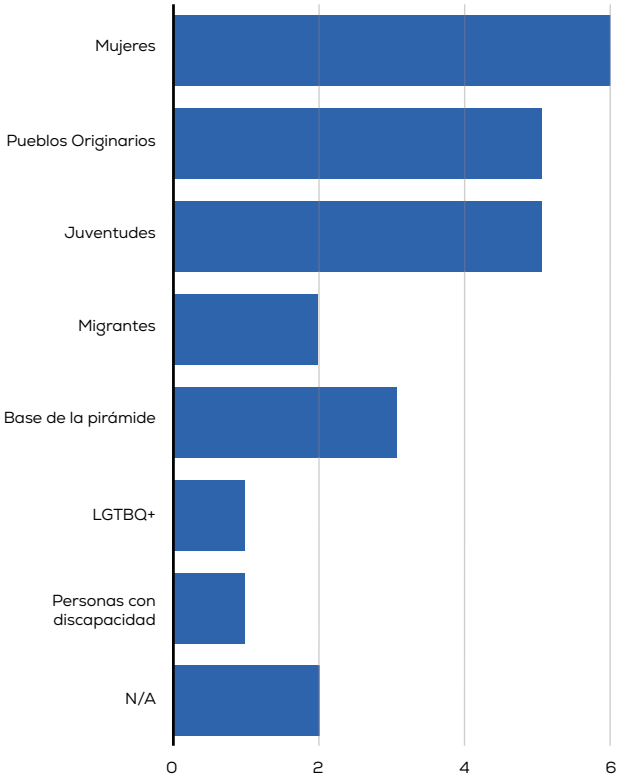
2/ El 67% considera las nuevas oportunidades de mercado como motor de crecimiento, pero el apoyo en logística, transporte y servicios digitales es escaso (8%).

3.4 Inclusión y poblaciones prioritarias

Los programas de incubación y aceleración pueden definir poblaciones prioritarias a las que dirigen sus servicios: mujeres emprendedoras, jóvenes, personas de comunidades indígenas, habitantes de zonas rurales, entre otras. Esta priorización se traduce en convocatorias específicas, cupos reservados, metodologías adaptadas o alianzas con organizaciones que trabajan con estos grupos.

La encuesta preguntó a las organizaciones participantes qué poblaciones atienden de manera prioritaria. Los resultados muestran avances en género y juventud, pero brechas significativas en otros grupos.

Figura 3.5: Poblaciones prioritarias atendidas por los programas



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

El 50% de los programas reporta atender a mujeres como población prioritaria, el 42% a pueblos originarios y juventudes, y apenas el 8% a poblaciones LGBTQ+ o personas con discapacidad. Parque La Libertad observó que “el ecosistema ha avanzado en género y juventud, pero aún no incorpora la diversidad cultural y social del país como eje transversal”.

Los datos agregados de la encuesta indican que las organizaciones participantes reportaron aproximadamente 1,990 emprendimientos que recibieron algún tipo de acompañamiento a lo largo de su trayectoria. De estos, 194 finalizaron su participación en 2024 (9.7%), y 15 fueron liderados por mujeres (7.7% del total de 2024).

Aunque estas cifras son auto-reportadas, evidencian un progreso paulatino en inclusión de género, aunque todavía distante del promedio regional. GALI (2021) estima un 16% de liderazgo femenino en ecosistemas latinoamericanos, más del doble que el dato costarricense.

Hallazgos clave

1/ El 50% de los programas atiende mujeres y el 42% juventudes y pueblos originarios, pero solo el 8% incluye poblaciones LGBTQ+ o personas con discapacidad.

2/ El 7.7% de emprendimientos finalizados en 2024 fueron liderados por mujeres, por debajo del promedio regional de 16% (GALI, 2021).

3.5 Seguimiento y monitoreo post-programa

Cuando un emprendimiento completa su participación en un programa de incubación o aceleración, la relación con la organización de apoyo puede continuar o terminar. El seguimiento post-programa consiste en mantener contacto sistemático con los emprendimientos graduados para conocer su evolución: si siguen operando, si generaron empleos, si levantaron inversión, qué obstáculos enfrentan. Esta información permite a las organizaciones medir el impacto real de sus intervenciones y ajustar sus metodologías.

La encuesta reveló que el seguimiento post-programa es la excepción, no la norma: solo el 27% de las organizaciones mantiene contacto sistemático con sus egresados, mientras que el 18% reporta hacer seguimiento únicamente al momento de finalizar el programa, sin comunicación posterior. El resto (55%) mantiene prácticas esporádicas o no documentadas. En la práctica, esto significa que un emprendimiento que completa exitosamente un programa de incubación puede desaparecer del radar de la organización que lo apoyó sin que nadie registre si sobrevivió, creció o fracasó.

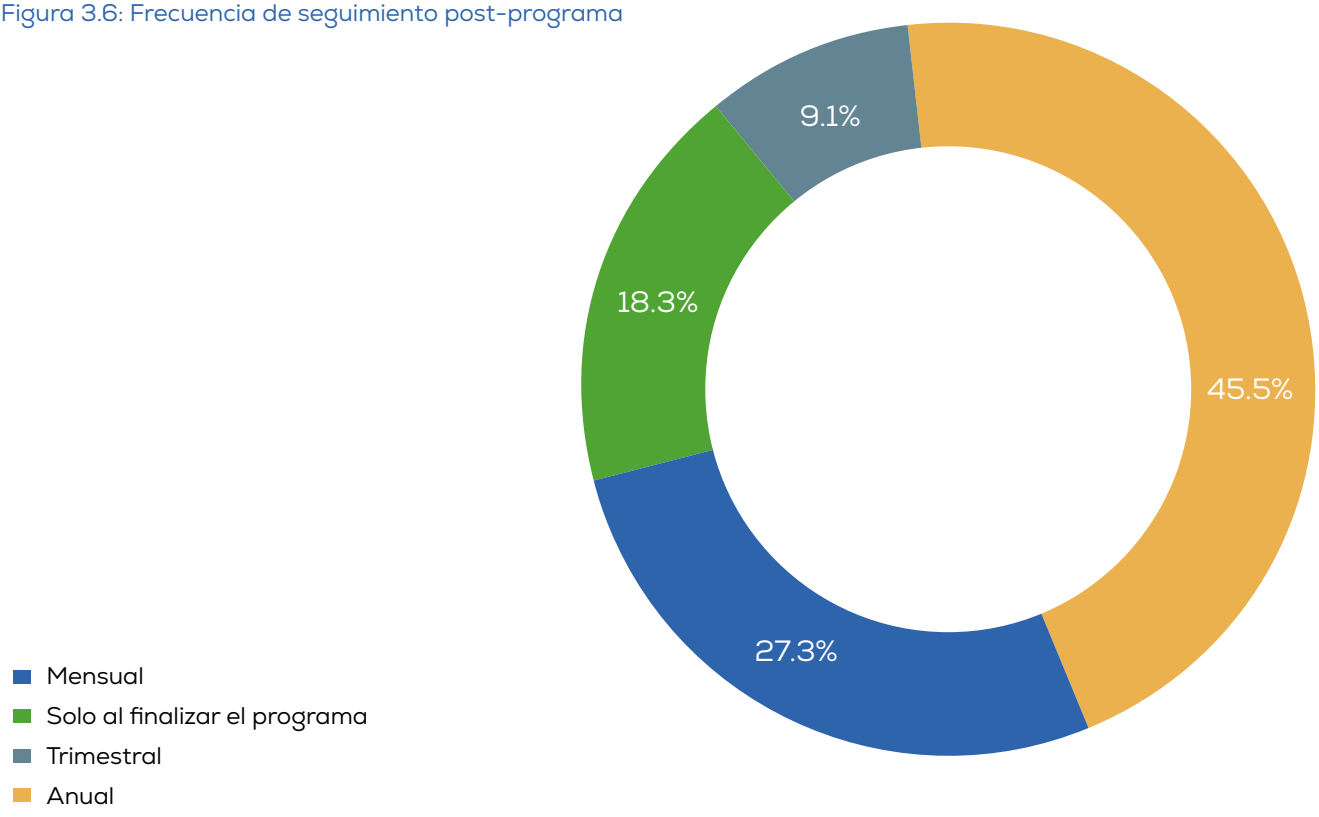
Esta debilidad tiene consecuencias para todo el ecosistema. Sin datos de seguimiento, las organizaciones no pueden demostrar el impacto de sus intervenciones a financiadores y aliados. Tampoco pueden identificar qué elementos de sus programas funcionan y cuáles requieren ajustes.

Hallazgos clave

1/ Solo el 27% de las organizaciones realiza seguimiento sistemático post-programa; el 18% hace seguimiento únicamente al finalizar.

2/ La débil cultura de monitoreo limita la capacidad de demostrar impacto y ajustar metodologías.

Figura 3.6: Frecuencia de seguimiento post-programa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

3.6 Conclusiones

Los datos operativos de las incubadoras y aceleradoras revelan un ecosistema con capacidad instalada para formar emprendedores, pero con limitaciones estructurales para financiar su crecimiento, conectarlos con inversión y medir los resultados de ese acompañamiento.

La tabla condensa el perfil operativo del ecosistema. El 100% de las organizaciones opera con modelos híbridos y el 60% mantiene vínculos universitarios, lo que confirma la flexibilidad y la solidez técnica del sistema. Pero el 67% depende de fondos no reembolsables, los montos promedio de apoyo (USD 10,000–20,000) están muy por debajo de la brecha de capital que enfrentan los emprendimientos en etapa de crecimiento, y solo el 27% realiza seguimiento sistemático a sus egresados. En inclusión, el 50% de los programas declara atender mujeres como población prioritaria, pero el liderazgo femenino real en los emprendimientos apoyados (7.7%) es menos de la mitad del promedio latinoamericano (16%).

Estos indicadores configuran un patrón consistente con los hallazgos del capítulo anterior: el ecosistema está diseñado para formar, no para escalar. Los mecanismos de vinculación priorizan visibilidad (Demo Days, hackatones) sobre preparación financiera y comercial. El financiamiento disponible subsidia la formación de capacidades, pero no invierte en el crecimiento de los emprendimientos. Y la ausencia de seguimiento post-programa impide saber si los emprendimientos apoyados sobreviven, crecen o generan el empleo y la innovación que justifican la inversión pública y filantrópica en el ecosistema.

El reto no es solo aumentar recursos, sino reorientar su uso: de la visibilidad hacia la preparación, de los subsidios hacia instrumentos de capital, del conteo de beneficiarios hacia la medición de resultados.

Hallazgos clave

1/ El financiamiento del ecosistema opera con lógica de subsidio (67% fondos no reembolsables, tickets de USD 10,000–20,000), insuficiente para cerrar la brecha de capital en etapas de crecimiento (USD 30,000–250,000).

2/ Los mecanismos de vinculación priorizan exposición (Demo Days 67%) sobre preparación para inversión (alistamiento 8%), lo que genera contactos, pero no necesariamente acuerdos.

3/ La débil cultura de seguimiento (27% sistemático) limita la capacidad del ecosistema para demostrar impacto, aprender de sus resultados y justificar inversión continua.

Tabla 3.1: Indicadores agregados de los programas de apoyo

Indicador	Valor	Interpretación
Programas con modelo híbrido	100%	Flexibilidad operativa, pero concentración en GAM
Vínculo con universidades	60%	Centralidad académica en la estructura
Fondos no reembolsables	67%	Alta dependencia de cooperación internacional
Ticket promedio USD 10,000–20,000	36%	Insuficiente para brecha de capital
Demo Days como vinculación	67%	Énfasis en visibilidad sobre preparación
Seguimiento post-programa	27%	Débil cultura de evaluación
Programas que atienden mujeres	50%	Avance en género, pero debajo de benchmark
Liderazgo femenino 2024	7.7%	Menos de la mitad del promedio regional (16%)

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2025).

4. Comparación con Estándares Internacionales

Los capítulos anteriores documentaron las características de las incubadoras y aceleradoras costarricenses: su concentración en etapas tempranas, su dependencia de fondos no reembolsables, su débil seguimiento post-programa. ¿Cómo se comparan estos hallazgos con lo que funciona en otros contextos? Este capítulo contrasta los resultados del diagnóstico con dos marcos de referencia internacionales que han sistematizado las prácticas de programas de apoyo emprendedor en economías en desarrollo: GALI y SCALE.

La comparación sitúa al ecosistema costarricense en una etapa formativa avanzada, con brechas significativas en los indicadores asociados a mayor efectividad. Mientras los programas de alto desempeño internacional operan con duraciones de 6 a 12 meses y financiamiento de USD 50,000 a USD 250,000 por emprendimiento, Costa Rica presenta duraciones de 3 a 6 meses y montos de USD 10,000 a USD 20,000. El seguimiento post-programa alcanza apenas el 27% frente al 80% del benchmark internacional.

El ecosistema cuenta con fortalezas distintivas, en particular su capital humano técnico (más de 9,000 graduados STEM anuales) y su infraestructura institucional consolidada, pero la transición hacia modelos de aceleración con acceso a capital requiere desarrollar instrumentos financieros escalables, especialización sectorial y sistemas de medición de impacto.

4.1 Marcos de referencia: GALI y SCALE

GALI: Efectividad en programas de aceleración
La Global Accelerator Learning Initiative (GALI) es un proyecto de investigación de Emory University en colaboración con ANDE que ha analizado el desempeño de más de 1,000 programas de aceleración en América Latina, África y Asia.

GALI surgió en 2015 para responder a una necesidad urgente del sector. Desde 2005, cuando Y-Combinator lanzó el primer modelo moderno de aceleración en Silicon Valley, cientos de programas similares proliferaron en economías en desarrollo: Nairobi, Ciudad de México, Mumbai, São Paulo. Inversionistas, agencias de desarrollo y gobiernos apostaron por las aceleradoras como motor de innovación y empleo. Pero nadie había medido sistemáticamente si funcionaban. GALI se creó para construir esa base de evidencia. A lo largo de una década, el proyecto recopiló datos de más de 23,000 emprendimientos en 160 países, siguiendo su desempeño durante hasta cuatro años después de participar en programas de aceleración. Esta base de datos, la más completa del sector, permite identificar qué características de los programas se asocian con mejores resultados en ingresos, empleo e inversión levantada.

A partir de esta evidencia, GALI identifica tres factores que distinguen a los programas más efectivos:

1/ Duración extendida (6-12 meses) con mentoría continua. Los programas que mantienen contacto regular con los emprendimientos durante al menos seis meses logran mayor impacto que los de duración corta.

2/ Oferta combinada de capital y asistencia técnica. Los programas más efectivos no solo capacitan: también invierten. Los montos típicos en programas de alto desempeño oscilan entre USD 50,000 y USD 250,000 por emprendimiento.

3/ Vinculación sistemática con inversionistas post-programa. La conexión con inversionistas no termina en un Demo Day. Los programas más efectivos estructuran un proceso de vinculación que incluye preparación previa, presentaciones ante múltiples audiencias y seguimiento posterior para facilitar el cierre de acuerdos.

En nuestro diagnóstico, encontramos que los programas costarricenses presentan una duración promedio de 3 a 6 meses, centrados en formación generalista. Solo el 8% de las organizaciones ofrece servicios de alistamiento para inversión, y apenas el 27% realiza seguimiento sistemático post-programa.

Tabla 4.1: Alineación del ecosistema costarricense con los factores GALI

Factor GALI	Benchmark	Hallazgos Costa Rica	Grado de alineación
Duración extendida con mentoría continua	6-12 meses	3-6 meses, centrados en formación generalista	Bajo
Capital combinado con asistencia técnica	USD 50,000-250,000 por emprendimiento	67% opera con fondos no reembolsables; 36% ofrece USD 10,000-20,000	Bajo
Vinculación sistemática con inversionistas	Proceso estructurado	8% ofrece alistamiento para inversión; Demo Days (67%) sin preparación previa ni seguimiento	Bajo

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico (2025) y GALI (Emory University & ANDE, 2021).

SCALE: buenas prácticas para la efectividad del acompañamiento

El marco SCALE, desarrollado por la Fundación Argidius, sistematiza las prácticas que hacen más efectivos a los proveedores de servicio de desarrollo empresarial (SDE), como incubadoras y aceleradoras. Surgió de una revisión amplia de investigación y de evaluaciones de impacto sobre qué distingue a los programas que sí aceleran el crecimiento de las empresas. El hallazgo central es que la diferencia entre los programas más y menos efectivos está en la forma en la que entregan el acompañamiento, más que en el contenido que ofrecen. Argidius publicó el marco y su toolkit hacia finales de 2021 para que financiadores y organizaciones de apoyo evalúen y mejoren sus prácticas. SCALE no es una norma ni una de verificación obligatoria; reúne cinco consideraciones basadas en evidencia.

SCALE resume cinco consideraciones:

1/ Select (seleccionar). Elegir el emprendimiento correcto con criterios y diagnóstico claros.

2/ Charge (cobrar). Cobrar por los servicios mejora el desempeño del emprendimiento y la sostenibilidad del programa.

3/ Address problems (resolver problemas). El aprendizaje ocurre al resolver problemas reales del negocio, más que en la formación de aula.

4/ Learn (aprender). Evaluar el desempeño del emprendimiento para ajustar la intervención con base en datos.

5/ Example (dar el ejemplo). Mejorar la propia organización para servir mejor al emprendimiento.

Tabla 4.2: Alineación del ecosistema costarricense con las dimensiones SCALE

Dimensión SCALE	Hallazgos del diagnóstico	Grado de alineación
Select	Los criterios de selección priorizan la idea innovadora (18.6%) y el equipo (15.3%) por encima de la tracción comercial (8.5%) y la escalabilidad (11.9%); la selección no se orienta al potencial de crecimiento	Parcial
Charge	El 67% opera con fondos no reembolsables; el cobro a los emprendimientos es mínimo, lo que limita el compromiso y la sostenibilidad del programa	Bajo
Address problems	Predominan programas formativos y generalistas centrados en “alfabetización emprendedora”, con limitaciones en acompañamiento basado en la resolución de problemas concretos del negocio	Bajo
Learn	Solo el 27% realize seguimiento sistémico post-programa; uso limitado de métricas para ajustar metodologías	Bajo
Example	Capacidades internas débiles, en especial las financieras; baja profesionalización de los equipos ejecutores para parepar emrendmiento para inversión	Bajo

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico (2025) y marco SCALE (Argidius Foundation, 2021).

4.2 Posición relativa de las incubadoras y aceleradoras costarricenses

GALI y SCALE son los dos estándares de referencia más rigurosos para evaluar programas de apoyo emprendedor en economías en desarrollo. GALI aporta evidencia sobre qué hace efectiva a una aceleradora desde la perspectiva de los emprendimientos atendidos. SCALE complementa esta visión con las prácticas que hacen efectivo el acompañamiento desde la organización que provee los servicios. Juntos, ofrecen un marco integral para diagnosticar tanto los programas como las instituciones que los operan. Este diagnóstico adopta ambos marcos porque permiten situar al ecosistema costarricense en un contexto comparativo global y porque sus hallazgos son directamente aplicables al diseño de intervenciones de fortalecimiento.

El análisis integrado de los marcos GALI y SCALE, contrastado con los hallazgos de este diagnóstico, sugiere que las incubadoras y aceleradoras costarricenses se encuentran en una etapa formativa avanzada. El ecosistema ha consolidado capacidades en formación temprana, pero aún no desarrolla los elementos que la evidencia internacional asocia con mayor efectividad: programas de mayor duración, financiamiento escalable, especialización sectorial y seguimiento sistemático.

Fortalezas identificadas

Capital humano técnico de alta calidad. Costa Rica produce anualmente más de 9,000 graduados en carreras STEM (CONARE, 2023), con instituciones como el TEC y la UCR reconocidas a nivel regional. El 60% de las incubadoras y aceleradoras encuestadas mantiene vínculos directos con universidades.

Infraestructura institucional consolidada. El ecosistema cuenta con una red de 17 organizaciones activas, incluyendo incubadoras universitarias con más de una década de trayectoria, fundaciones con experiencia en gestión de programas, y presencia de organismos multilaterales.

Orientación hacia sectores estratégicos. El 70% de las organizaciones atiende emprendimientos en AgTech, bioeconomía y tecnologías verdes, alineados con la Política Nacional de Bioeconomía 2020-2030.

Retos estructurales

Financiamiento limitado para etapas de crecimiento. El 67% de los programas opera con fondos no reembolsables y el 36% ofrece montos de USD 10,000–20,000.

Débil cultura de medición y seguimiento. Solo el 27% de las organizaciones realiza seguimiento sistemático post-programa, frente al 80% del benchmark internacional.

Programas generalistas sin especialización sectorial. A pesar de la orientación temática hacia bioeconomía, la mayoría de los programas están estructurados por etapa y no por sector.

Tabla 4.3: Comparación con benchmarks internacionales

Indicador	Costa Rica (N=15)	Benchmark GALI/SCALE	Interpretación
Duración promedio de programas	3-6 meses	6-12 meses	Programas más cortos de lo recomendado
Financiamiento promedio por emprendimiento	USD 10,000–20,000	USD 50,000–250,000	Montos insuficientes para escalamiento
Seguimiento post-programa	27%	80% (benchmark GALI)	Débil cultura de medición
Mecanismos de inversión (participación accionaria/deuda)	8%	60%	Alta dependencia de fondos no reembolsables
Evaluación y métricas de impacto	20% (estimado)	70%	Escasa documentación de resultados
Alineación público-privada	40% (estimado)	75%	Débil articulación con sector financiero
Inclusión de capital local	25% (estimado)	60%	Dependencia de cooperación internacional

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico (2025), GALI (2021) y SCALE (2021).

4.3 Conclusiones

El contraste con los marcos GALI y SCALE permite ubicar al ecosistema costarricense en una posición específica: etapa formativa avanzada, pre-aceleradora. Costa Rica ha consolidado los elementos que caracterizan a ecosistemas en desarrollo temprano (capital humano técnico, infraestructura institucional, orientación temática), pero aún no construye los que distinguen a ecosistemas efectivos según la evidencia internacional.

La Tabla 4.2 cuantifica estas brechas. Los programas duran la mitad de lo recomendado (3-6 meses vs. 6-12 meses), el financiamiento promedio representa menos del 20% del estándar (USD 10,000-20,000 vs. USD 50,000-250,000), y el seguimiento post-programa alcanza apenas un tercio del benchmark (27% vs. 80%). La brecha más pronunciada está en los mecanismos de inversión: solo el 8% de las organizaciones ofrece instrumentos de participación accionaria o deuda, frente al 60% en programas de alto desempeño.

Estas brechas reflejan un modelo diseñado para formar capacidades, no para financiar crecimiento. El 67% de los programas opera con fondos no reembolsables, lo que subsidia la formación, pero no genera los incentivos de corresponsabilidad financiera que caracterizan a los programas más efectivos. En el marco SCALE, Costa Rica muestra alineación parcial en la selección de emprendimientos (Select); las cuatro consideraciones restantes (Charge, Address problems, Learn y Example) presentan alineación baja.

La posición de Costa Rica es comparable a la de Colombia o Perú hace cinco años. Brasil, Chile y México, donde los programas combinan inversión escalonada, mentoría técnica y métricas estandarizadas, representan el horizonte hacia el que el país podría avanzar.

Hallazgos clave

1/ Costa Rica se ubica en etapa formativa avanzada, pero pre-aceleración, con brechas significativas en financiamiento (8% vs. 60% en mecanismos de inversión), seguimiento (27% vs. 80%) y duración de programas (3-6 vs. 6-12 meses).

2/ El modelo actual está diseñado para formar, no para financiar: el 67% opera con fondos no reembolsables y los montos promedio (USD 10,000-20,000) representan menos del 20% del estándar internacional.

3/ La transición hacia modelos efectivos requiere instrumentos de financiamiento mixto, especialización sectorial, métricas longitudinales y vinculación profesionalizada con inversión.

5. Percepciones de los Actores del Ecosistema

Este capítulo sintetiza los hallazgos de las entrevistas realizadas con representantes de las organizaciones participantes en el diagnóstico. La información corresponde a percepciones y valoraciones cualitativas expresadas por las personas entrevistadas, por lo que los resultados deben entenderse como una aproximación interpretativa a las dinámicas, retos y capacidades que estas organizaciones consideran centrales en su operación.

El análisis cualitativo identificó diez patrones transversales, ordenados por frecuencia de mención. Los tres más recurrentes fueron: la fragmentación del ecosistema (percibido como “desarticulado” o “en archipiélago”), las limitaciones estructurales del país para el escalamiento (alto costo, mercado interno pequeño) y la burocracia institucional que afecta especialmente a incubadoras universitarias y programas públicos.

Las entrevistas también revelaron modelos diferenciados de sostenibilidad. Mientras la mayoría de las organizaciones depende de fondos públicos y cooperación internacional, actores como ParqueTec y Siru han desarrollado esquemas empresariales diversificados. En cuanto al posicionamiento, existe consenso en que la especialización sectorial representa una ventaja estratégica, aunque esta especialización ha surgido de forma orgánica y descoordinada, sin una hoja de ruta compartida.

5.1 Hallazgos por eje temático

Los hallazgos de las entrevistas se organizan en cinco ejes temáticos. Cada eje responde a una pregunta clave para entender el ecosistema: ¿en qué contexto operan las organizaciones?, ¿son sostenibles?, ¿quién hace qué?, ¿qué reciben los emprendimientos?, y ¿para quién y con qué resultados?

Eje 1: Retos estructurales del ecosistema

Las organizaciones identifican tres tipos de obstáculos externos a su operación que configuran el ambiente en el que trabajan: las condiciones del contexto país, la fragmentación del ecosistema, y la rigidez institucional.

Barreras estructurales del contexto país

La mayoría de las organizaciones entrevistadas coincide en que Costa Rica presenta condiciones estructurales que dificultan el escalamiento de emprendimientos, especialmente aquellos de base científica y tecnológica. El alto costo país (costos laborales, energéticos y logísticos superiores al promedio centroamericano), el tamaño reducido del mercado interno, y la limitada presencia de empresas medianas y grandes que puedan actuar como primeros clientes o socios estratégicos restringen las posibilidades de crecimiento incluso cuando existen capacidades técnicas y modelos de negocio prometedores.

Este hallazgo apareció en múltiples entrevistas, particularmente entre las organizaciones que atienden emprendimientos de base tecnológica, que requieren inversiones prolongadas y mercados con capacidad de absorción que el contexto local no siempre ofrece.

Fragmentación del ecosistema

La fragmentación fue el reto más frecuentemente mencionado en las entrevistas (patrón #1 de los 10 identificados en el análisis transversal de la sección 5.2). Las organizaciones describen un ecosistema "desarticulado" o "en archipiélago", es decir, con organizaciones que operan como islas separadas sin conexiones sistemáticas entre ellas. Las rutas de apoyo entre pre-incubación, incubación, aceleración e inversión no están claramente definidas.

Esta fragmentación tiene consecuencias concretas:

- Duplicación de esfuerzos entre organizaciones que atienden perfiles similares
- Coordinación limitada para referir emprendimientos entre etapas
- Ausencia de una hoja de ruta compartida que oriente a organizaciones y emprendedores

Las entrevistas revelaron que las personas emprendedoras no siempre conocen las rutas disponibles ni las secuencias óptimas de acompañamiento, lo que genera pérdida de oportunidades y recorridos ineficientes por el ecosistema.

Rigidez institucional

Las entidades vinculadas a universidades y sector público identifican una capa adicional de retos: la burocracia, las restricciones normativas y los tiempos de ejecución de recursos dificultan la implementación ágil de programas.

La lentitud en los procesos administrativos limita la capacidad de respuesta de las incubadoras universitarias y los programas financiados con recursos públicos. Las restricciones en la administración de recursos afectan la captación de talento, la adaptación metodológica y la velocidad con que los programas pueden evolucionar.

Esta rigidez genera una paradoja: aunque la academia aporta rigor metodológico, infraestructura técnica y capital humano especializado, su marco normativo y administrativo restringe la agilidad requerida por el emprendimiento dinámico.

Eje 2: Sostenibilidad y modelos de operación

¿Cómo se sostienen económicamente las incubadoras y aceleradoras? ¿Qué decisiones toman sobre el alcance de sus servicios? Las respuestas varían según el tipo de organización.

Modelos de financiamiento

La mayoría de las organizaciones opera bajo modelos híbridos que combinan fondos públicos, cooperación internacional y venta de servicios. Las incubadoras universitarias, cámaras sectoriales y plataformas de apoyo emprendedor dependen en gran medida de convocatorias de financiamiento, recursos institucionales y la administración de fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el principal mecanismo público de financiamiento para emprendimientos en Costa Rica.

En contraste, algunas organizaciones han desarrollado modelos empresariales diversificados. En lugar de depender exclusivamente de donaciones o fondos públicos, generan ingresos propios mediante honorarios por servicios, consultorías, participación en resultados (porcentaje de ventas o participación

accionaria) y gestión de vehículos de inversión. Ejemplos de este modelo en Costa Rica son ParqueTec y Siru, que se han consolidado como los actores más robustos en términos de sostenibilidad gracias a esquemas diversificados y menor dependencia de fondos públicos.

Esta diversidad de estrategias evidencia que la sostenibilidad financiera no responde a un único modelo, sino a combinaciones adaptadas al tipo de organización, su trayectoria y su posición en el ecosistema. Sin embargo, la dependencia de fondos públicos y cooperación internacional sigue siendo predominante: como se documentó en el capítulo 3, el 67% de los programas opera con fondos no reembolsables.

Cantidad vs. calidad en el acompañamiento

La tensión entre amplitud de cobertura y profundidad del acompañamiento apareció en la mayoría de las entrevistas como un dilema estratégico recurrente. Las organizaciones enfrentan una decisión: atender más emprendimientos con servicios estandarizados, o acompañar menos proyectos con mayor intensidad.

Las instituciones de corte "boutique", como ParqueTec, optan explícitamente por la calidad sobre la cantidad: trabajan con cohortes reducidas y procesos intensivos, buscando altas tasas de transformación y escalamiento. Por otro lado, las organizaciones vinculadas al sector público, universidades o programas nacionales enfrentan la presión de demostrar alcance en términos de beneficiarios atendidos, lo que puede limitar la posibilidad de ofrecer acompañamientos de largo plazo o de alto grado de personalización.

Esta tensión refleja un dilema de diseño de política pública: los indicadores de cobertura (número de emprendimientos atendidos) no siempre coinciden con los indicadores de efectividad (emprendimientos que efectivamente escalan).

Eje 3: Identidad, especialización y articulación

Cada organización define su lugar en el ecosistema a partir de tres elementos: su especialización temática, el rol que percibe ocupar, y sus relaciones con otros actores.

Especialización sectorial y temática

La especialización se ha convertido en un componente clave de la identidad y posicionamiento de las organizaciones. A partir de las entrevistas, se identificaron tres formas de especialización:

- Por tipo de empresa y etapa de desarrollo: algunas organizaciones se orientan a emprendimientos dinámicos, otras a PEC tradicionales (pequeñas empresas orientadas al mercado local, sin necesariamente buscar crecimiento acelerado), y otras atienden etapas específicas (idea, prototipo, escalamiento).
- Por sector productivo: organizaciones especializadas en TIC, bioeconomía, turismo cultural, tecnologías limpias u otras verticales.
- Por enfoque transversal: programas diseñados para mujeres en ciencia y tecnología, territorios indígenas, poblaciones rurales u otros grupos prioritarios.

Sin embargo, esta especialización es en gran medida resultado de decisiones individuales de cada organización y no responde a una hoja de ruta ecosistémica coordinada. Esta falta de coordinación puede derivar en duplicidades (varias organizaciones atendiendo el mismo nicho) o vacíos (segmentos sin cobertura adecuada).

Roles percibidos en el ecosistema

Cada organización se percibe ocupando un nicho particular dentro del ecosistema. Las entrevistas permitieron identificar cinco perfiles diferenciados:

- Incubadoras universitarias que aportan legitimidad científica y solidez técnica (AUGE-UCR, TEC Emprende Lab, INCAE)
- Plataformas con mayor alcance territorial, que actúan como puertas de entrada al ecosistema (Yo Emprendedor, CAMTIC)
- Organizaciones con enfoque social sofisticado, centradas en género, ciencia y territorios tradicionalmente excluidos (Impact Hub)
- Entidades especializadas en PEC tradicionales y salud financiera empresarial
- Actores de investigación aplicada con proyección regional (CATIE, IICA)

Esta diversidad de roles es una fortaleza del ecosistema: existe variedad de servicios disponibles para diferentes perfiles de emprendedores. El reto está en que esta variedad no está articulada en un mapa claro que permita a los emprendedores identificar qué organización responde mejor a sus necesidades.

Articulación entre actores

A pesar de la diversidad de roles, las entrevistas coinciden en que no existe aún una gobernanza clara que ordene estos roles en una arquitectura ecosistémica explícita.

En la práctica, se producen tanto solapamientos como vacíos. Las organizaciones operan de manera relativamente independiente, con coordinación limitada para referir emprendimientos entre

programas o etapas. Varias entrevistas mencionaron que la confusión sobre los conceptos de "incubación" y "aceleración" (patrón #6 de los 10 identificados) dificulta la comparación entre programas y la definición de rutas claras de acompañamiento.

La ausencia de mecanismos formales de articulación significa que el ecosistema depende de relaciones personales y colaboraciones puntuales más que de estructuras institucionales de coordinación.

Eje 4: Servicios y acceso a financiamiento

¿Qué reciben concretamente los emprendimientos cuando participan en un programa de incubación o aceleración? Los servicios varían según la organización, pero incluyen cuatro componentes principales: selección, mentoría, apoyo técnico-legal, y vinculación con financiamiento.

Criterios y procesos de selección

Los criterios de selección reflejan la diversidad del ecosistema. Las organizaciones orientadas a emprendimientos dinámicos buscan alto potencial de crecimiento; las que trabajan con PEC establecidas aplican diagnósticos financieros; otras priorizan el perfil del equipo, el impacto social o el enfoque sectorial.

Los métodos también varían: desde metodologías estructuradas que evalúan perfil del equipo fundador, viabilidad del modelo de negocio y capacidad de ejecución, hasta procesos basados en formularios y entrevistas cualitativas.

Esta heterogeneidad tiene implicaciones para la medición de resultados: programas con filtros más estrictos pueden mostrar mejores tasas de éxito simplemente porque seleccionan emprendimientos más maduros, no necesariamente porque su acompañamiento sea más efectivo.

Disponibilidad y calidad de mentores

La mentoría es percibida por las organizaciones como un componente central de sus programas, aunque su implementación varía significativamente. También es un recurso escaso y difícil de sostener.

Las organizaciones reportan dificultades para encontrar mentores con el nivel de experiencia requerido, especialmente en temas de escalamiento, internacionalización, gestión de inversión o tecnologías complejas. También señalan desafíos para retribuir adecuadamente el tiempo y el conocimiento de las personas mentoras, lo que afecta la continuidad de estas redes.

En los casos más consolidados, la selección de mentores responde a criterios claros de experiencia emprendedora previa, conocimiento técnico y capacidad de acompañar procesos de cambio organizacional. En contextos con enfoque de género, se añade la necesidad de contar con personas mentoras sensibilizadas en estos temas.

Pocas organizaciones reportaron contar con sistemas de mentoría retribuida y sostenida en el tiempo; la mayoría depende de voluntariado o colaboraciones puntuales.

Apoyo normativo, fiscal y de propiedad intelectual

Las capacidades para acompañar a los emprendimientos en temas normativos, fiscales, de constitución legal y de propiedad intelectual son dispares y fragmentadas. Algunas organizaciones integran estos componentes como parte de su propuesta de valor, con énfasis en orden contable, cumplimiento tributario y formalización. Otras ofrecen únicamente orientación básica y derivan a especialistas externos o a oficinas específicas de la universidad.

En el ámbito de la propiedad intelectual y la gestión de spin-offs, el acompañamiento tiende a ser ocasional o limitado a ciertos tipos de proyectos, sin una integración sistemática en todos los programas. Esta fragmentación significa que los emprendedores deben navegar por múltiples instancias para cubrir sus necesidades de formalización y protección legal, lo que representa una barrera adicional especialmente para quienes tienen menos redes y recursos.

Vinculación con financiamiento

La vinculación con inversión muestra niveles de madurez heterogéneos. La mayoría de las organizaciones se relaciona de alguna forma con el SBD como fuente de capital semilla o recursos no reembolsables para prototipado y puesta en marcha. Algunas funcionan como agencias acreditadas ante el SBD, lo que les permite gestionar fondos no reembolsables directamente dentro de sus programas.

Solo 2-3 organizaciones de las 17 entrevistadas articulan una arquitectura más compleja, que integra fondos semilla propios, redes de inversionistas ángeles, fondos de capital de riesgo y mecanismos de participación en resultados.

En la mayoría de los casos, el rol se centra más en la preparación de emprendimientos (diligencia debida –la verificación de información antes de invertir–, pitch, estructuración financiera) y en la conexión con terceros (corporativos, aceleradoras, inversionistas externos), sin que exista necesariamente un vehículo de inversión gestionado directamente por la entidad.

Eje 5: Inclusión y medición de impacto

Dos preguntas cierran el análisis: ¿a quién beneficia el ecosistema? y ¿cómo sabemos si está funcionando?

Brechas de inclusión en el ecosistema

Se evidencian brechas de inclusión que atraviesan el ecosistema. Las entrevistas subrayan que mujeres en ciencia y tecnología, emprendimientos de territorios rurales e indígenas, y PEC tradicionales enfrentan obstáculos adicionales para acceder a programas de acompañamiento especializados y a financiamiento adecuado.

Los datos cuantitativos confirman esta brecha: solo el 7.7% de los emprendimientos que finalizaron programas en 2024 fueron liderados por mujeres, menos de la mitad del promedio regional latinoamericano de 16% reportado por GALI (2021).

El enfoque de género está presente en varios discursos institucionales, pero su nivel de institucionalización es desigual. Algunas organizaciones, como Impact Hub, se definen explícitamente como incubadoras y aceleradoras con enfoque de género, con programas diseñados específicamente para mujeres en ciencia y tecnología o para poblaciones históricamente excluidas. En otros casos, el género aparece como una dimensión transversal, incorporada a través de proyectos específicos o actividades puntuales, sin constituir un eje estructurante de la estrategia institucional.

Aunque las brechas de inclusión fueron el décimo de los diez patrones priorizados en términos de frecuencia de mención, su presencia en múltiples narrativas pone de relieve la necesidad de enfoques específicos para garantizar equidad en el acceso a servicios y oportunidades.

Medición de impacto

Todas las organizaciones entrevistadas reconocen la importancia de medir el impacto, pero se encuentran en etapas distintas de madurez en este ámbito.

Es común la medición de outputs: cantidad de emprendimientos atendidos, fondos gestionados, horas de capacitación impartidas. En contraste, la medición de outcomes (ventas generadas, empleos creados, escalamiento logrado, cambios en la gestión interna, impacto social o ambiental) se encuentra menos desarrollada.

Algunas organizaciones han comenzado a implementar marcos más sofisticados, incluyendo la medición de transformaciones específicas (pasar de la idea a la primera venta, y de ahí a una trayectoria de ingresos sostenidos) y modelos de cálculo del retorno social por cada dólar invertido. Sin embargo, estos esfuerzos siguen siendo la excepción.

La debilidad en la medición de impacto tiene consecuencias prácticas: dificulta la comparación entre programas, limita la capacidad de las organizaciones para demostrar resultados a financiadores, y reduce las posibilidades de aprendizaje sistemático sobre qué intervenciones funcionan mejor.

Esta debilidad es una de las principales brechas identificadas al comparar el ecosistema costarricense con el marco SCALE (ver capítulo 4), que sitúa la evaluación de desempeño (la consideración Learn) entre las prácticas que hacen efectivo el acompañamiento.

5.2 Patrones transversales identificados

A partir del análisis comparativo de las entrevistas, se identificaron diez patrones transversales, ordenados por la frecuencia con que fueron mencionados por las organizaciones entrevistadas:

1/ Fragmentación y falta de articulación del ecosistema. El patrón más recurrente. Las organizaciones describen un ecosistema percibido como “desarticulado” o “en archipiélago”, sin rutas claras entre pre-incubación, incubación, aceleración e inversión.

2/ Limitaciones estructurales del país para el escalamiento. El alto costo país, la escala reducida del mercado interno y la débil sofisticación del tejido empresarial como obstáculos para consolidar emprendimientos dinámicos.

3/ Burocracia y rigidez institucional. La lentitud en procesos administrativos, la rigidez normativa y las restricciones en la administración de recursos limitan la capacidad de respuesta de incubadoras universitarias y programas financiados con recursos públicos.

4/ Dependencia de fondos públicos o cooperación internacional. La mayoría opera con modelos híbridos donde los fondos públicos y la cooperación internacional tienen un peso central.

5/ Escasez de mentores altamente especializados. Déficit de mentoría avanzada, especialmente en áreas de tecnología, escalamiento, inversión y gestión de empresas de alto crecimiento.

6/ Confusión en el uso de “incubación” y “aceleración”. Muchas iniciativas se presentan como programas de aceleración sin cumplir los criterios técnicos asociados.

7/ Debilidad en la medición sistemática de impacto. Predomina la medición de outputs por encima de outcomes y cambios estructurales en los emprendimientos.

8/ Especialización emergente pero no coordinada. Las organizaciones han ido construyendo nichos de especialización, pero sin una hoja de ruta compartida.

9/ Debilidades en el apoyo normativo, fiscal y de propiedad intelectual. El acompañamiento es desigual y poco sistemático.

10/ Brechas de inclusión. La exclusión de ciertos grupos (mujeres en ciencia y tecnología, territorios rurales e indígenas, pymes tradicionales) atraviesa varias narrativas.

5.3 Conclusiones

Los diez patrones identificados revelan un ecosistema atravesado por tres tensiones estructurales que configuran tanto sus limitaciones como sus posibilidades.

La primera tensión enfrenta la apuesta nacional por la innovación con un entorno productivo que no termina de sostenerla. Costa Rica impulsa políticas para fortalecer ciencia, tecnología y emprendimiento, pero el alto costo país, la escala reducida del mercado interno y la débil sofisticación productiva dificultan el escalamiento, especialmente de emprendimientos de base científica.

La segunda tensión opone la alta calidad técnica presente en universidades y centros especializados con la baja velocidad institucional con que estas entidades ejecutan y adaptan sus programas. La academia aporta rigor metodológico, infraestructura y capital humano, pero su marco normativo restringe la agilidad que requiere el emprendimiento dinámico.

La tercera tensión confronta la multiplicidad de organizaciones activas con la ausencia de rutas país claras que articulen sus funciones. La coexistencia de 17 actores diversos no se traduce automáticamente en un sistema integrado: genera solapamientos, vacíos y desconexiones a lo largo del proceso emprendedor.

En este contexto, algunos modelos destacan por su capacidad para avanzar pese a estas tensiones. ParqueTec y Siru muestran mayor sostenibilidad gracias a esquemas empresariales diversificados. Impact Hub sobresale por su enfoque social, centrado en género, ciencia y territorios tradicionalmente excluidos. AUGE, el TEC y el INCAE mantienen la mayor solidez técnica del ecosistema. Yo Emprendedor y CAMTIC se posicionan como las organizaciones con mayor alcance y presencia territorial.

Hallazgos clave

1/ Los principales retos del ecosistema son estructurales (fragmentación, dependencia de fondos públicos, rigidez institucional) más que operativos, lo que requiere intervenciones de política pública y gobernanza.

2/ La especialización está emergiendo de manera orgánica pero descoordinada: cada organización construye su nicho sin una hoja de ruta compartida, lo que genera duplicidades y vacíos en la atención a emprendedores.

3/ Existen modelos de referencia dentro del propio ecosistema (sostenibilidad empresarial, enfoque social, solidez técnica, alcance territorial) que pueden informar estrategias de fortalecimiento para otras organizaciones.

6. Hallazgos e Implicaciones del Sector

Los capítulos anteriores presentaron datos cuantitativos sobre la estructura del ecosistema, las características operativas de los programas y las percepciones de los actores. Este capítulo consolida esos hallazgos en una lectura integrada que distingue entre fortalezas y retos estructurales.

El ecosistema costarricense cuenta con activos distintivos en el contexto centroamericano: capital humano técnico de alta calidad, infraestructura institucional consolidada, orientación hacia sectores estratégicos alineados con la política pública y modelos emergentes de sostenibilidad financiera. Estas fortalezas constituyen la base para el desarrollo futuro del sector.

Los retos son igualmente identificables: fragmentación entre actores, brecha de financiamiento para etapas de crecimiento (el 67% opera con fondos no reembolsables), vacío en el segmento intermedio entre incubación y escalamiento, concentración geográfica en la GAM y oportunidades de fortalecimiento en seguimiento y medición. Estos retos son estructurales y requieren intervenciones coordinadas que trascienden la capacidad de acción de las organizaciones individuales.

6.1 Fortalezas del ecosistema

El ecosistema costarricense de incubación y aceleración cuenta con activos que lo distinguen en el contexto centroamericano y que constituyen la base para su desarrollo futuro.

Capital humano técnico de alta calidad. Costa Rica produce anualmente más de 9,000 graduados en carreras STEM, con instituciones como el TEC y la UCR reconocidas a nivel regional. El 60% de las incubadoras y aceleradoras encuestadas mantiene vínculos directos con universidades, lo que facilita el acceso a investigadores, laboratorios y conocimiento especializado.

Infraestructura institucional consolidada. El diagnóstico identificó 17 organizaciones activas que ofrecen servicios de incubación, aceleración o fortalecimiento de capacidades. Varias de ellas tienen más de una década de trayectoria y mantienen relaciones establecidas con el Sistema de Banca para el Desarrollo y organismos de cooperación internacional.

Orientación hacia sectores estratégicos. El 70% de las organizaciones atiende emprendimientos en AgTech, bioeconomía y tecnologías verdes, alineados con la Política Nacional de Bioeconomía 2020-2030. Esta concentración representa una especialización emergente en sectores donde Costa Rica tiene ventajas comparativas.

Flexibilidad operativa. El 100% de las organizaciones opera bajo modelos híbridos que combinan componentes presenciales y virtuales, lo que amplía el alcance potencial de los programas.

Modelos de sostenibilidad diversos. Aunque la mayoría depende de fondos públicos y cooperación, organizaciones como ParqueTec y Siru han desarrollado esquemas empresariales que generan ingresos propios.

6.2 Retos estructurales identificados

Los datos cuantitativos y las percepciones de los actores convergen en identificar un conjunto de retos que limitan la efectividad del ecosistema. Estos retos son estructurales: requieren intervenciones coordinadas que mejoren las condiciones en las que opera el ecosistema en su conjunto.

Fragmentación y ausencia de coordinación. El patrón más mencionado en las entrevistas fue la percepción del ecosistema como "desarticulado" o "en archipiélago". No existen rutas claras entre pre-incubación, incubación, aceleración e inversión. Las 17 organizaciones identificadas operan de manera independiente.

Brecha de financiamiento para etapas de crecimiento. El 67% de los programas opera con fondos no reembolsables y el 36% ofrece montos de USD 10,000–20,000 por emprendimiento. Los estándares internacionales (GALI) recomiendan montos de USD 50,000–250,000 para programas de aceleración efectivos.

Vacío en el segmento intermedio. El 80% de las organizaciones concentra su apoyo en las fases de ideación y prototipado. Solo tres de las 17 organizaciones reportan actividades de internacionalización.

Concentración geográfica. El 54.5% de las organizaciones opera exclusivamente a nivel nacional, concentradas en la Gran Área Metropolitana. Los emprendedores de zonas rurales enfrentan barreras de acceso.

Oportunidad de fortalecer el seguimiento y medición. Solo el 27% de las organizaciones realiza seguimiento sistemático post-programa, frente al 80% del benchmark internacional.

Espacio para ampliar la inclusión. Aunque el 50% de los programas declara atender a mujeres como población prioritaria, el 7.7% de los emprendimientos que finalizaron en 2024 fueron liderados por mujeres, comparado con el 16% del promedio regional.

Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento del ecosistema requiere acciones en múltiples niveles: desde ajustes operativos en los programas individuales hasta iniciativas de articulación que mejoren la coordinación entre actores.

6.3 Conclusiones

El cruce entre fortalezas y retos configura un ecosistema con los ingredientes necesarios, pero sin las recetas que los combinen de manera efectiva. Costa Rica tiene capital humano técnico de alta calidad (9,000+ graduados STEM/año), infraestructura institucional consolidada (17 organizaciones activas) y orientación hacia sectores estratégicos (70% en bioeconomía y tecnologías verdes). Sin embargo, estas fortalezas operan de manera fragmentada: las 17 organizaciones funcionan como archipiélago, sin rutas claras entre etapas del proceso emprendedor.

La brecha más crítica no está en las capacidades, sino en los mecanismos que las conectan. El financiamiento disponible (67% no reembolsable, tickets de USD 10,000-20,000) subsidia la formación pero no capitaliza el crecimiento. El seguimiento post-programa (27% vs. 80% benchmark) limita el aprendizaje institucional. La concentración geográfica en la GAM (54.5% solo nacional) restringe el alcance territorial. Y la inclusión declarada (50% atiende mujeres) no se traduce en resultados (7.7% liderazgo femenino vs. 16% regional).

El patrón que emerge es el de un ecosistema formativo que aún no transita hacia uno de desarrollo empresarial. Las fortalezas están en la base (talento, instituciones, orientación temática); las brechas están en los conectores (financiamiento, articulación, seguimiento, descentralización). El capítulo siguiente presenta oportunidades específicas para cerrar estas brechas según el tipo de actor.

Hallazgos clave

1/ El ecosistema cuenta con fortalezas distintivas (capital humano técnico, infraestructura institucional, orientación a sectores estratégicos) que lo posicionan favorablemente en el contexto centroamericano.

2/ Los principales retos son de conectividad más que de capacidad: fragmentación entre actores, financiamiento que subsidia pero no capitaliza, seguimiento que no genera aprendizaje, y concentración que limita alcance.

3/ La transición de ecosistema formativo a ecosistema de desarrollo empresarial requiere intervenciones en los mecanismos que conectan las fortalezas existentes, no en la creación de nuevas capacidades aisladas.

7. Recomendaciones y Oportunidades

Este capítulo presenta oportunidades de fortalecimiento para cada tipo de actor del ecosistema, basadas en los hallazgos del diagnóstico y en evidencia de programas efectivos en la región. Las recomendaciones se organizan por tipo de actor: instituciones académicas, fundaciones e incubadoras, organismos de cooperación, sector privado y financiero, y asociaciones sectoriales.

El análisis identifica un denominador común: la necesidad de articulación. Las universidades requieren conectar investigación con mercado; las fundaciones, diversificar financiamiento y especializarse en verticales temáticas; la cooperación, transitar hacia modelos de coinversión; el sector privado, participar activamente en fondos de impacto; y las asociaciones sectoriales, liderar la construcción de clusters. El ecosistema costarricense tiene los ingredientes necesarios, pero aún no ha desarrollado los mecanismos que los combinen de manera efectiva.

7.1 Para instituciones académicas

Las universidades y centros de investigación representan el 33% del ecosistema y constituyen su columna vertebral técnica. Al menos cinco organizaciones han consolidado capacidades en investigación, transferencia tecnológica y formación de emprendedores en fases tempranas.

Oportunidades identificadas:
1/ Desarrollar modelos de pre-aceleración tecnológica que conecten la investigación con el mercado, mediante la creación de spin-offs universitarios y laboratorios de innovación aplicada con acceso a capital semilla.

2/ Integrar métricas longitudinales de impacto (empleabilidad de egresados, ingresos generados por spin-offs, propiedad intelectual transferida).

3/ Establecer mecanismos formales de vinculación con fondos privados y multilaterales para acompañar a egresados de programas de incubación hacia rondas de inversión temprana.

7.2 Para fundaciones e incubadoras

Las fundaciones e incubadoras híbridas representan el 25% del ecosistema y operan como puentes entre la academia, la cooperación internacional y el tejido emprendedor.

Oportunidades identificadas:
1/ Implementar modelos de financiamiento mixto que combinen subvenciones con instrumentos de deuda o capital flexible, reduciendo la dependencia de donaciones.

2/ Crear pipelines temáticos especializados en verticales donde el ecosistema tiene fortalezas (economía circular, innovación social, bioemprendimiento).

3/ Formalizar la medición de impacto con métricas estandarizadas sobre resultados tangibles (empleos generados, inversión apalancada, empresas escaladas).

7.3 Para organismos de cooperación

Los organismos multilaterales y de cooperación internacional desempeñan un rol estratégico en la financiación del ecosistema y en la difusión de modelos de innovación.

Oportunidades identificadas:
1/ Alinear las estrategias de cooperación con los marcos SCALE y GALI, integrando buenas prácticas de efectividad y métricas de desempeño que trasciendan los ciclos de proyectos individuales.

2/ Apoyar el diseño de fondos rotatorios y mecanismos de coinversión que movilicen capital local, reduciendo la dependencia de financiamiento externo.

3/ Facilitar la transferencia metodológica entre países de la región, compartiendo aprendizajes sobre qué funciona en contextos similares.

7.4 Para el sector privado y financiero

El sector financiero y empresarial tiene una participación marginal en el ecosistema de apoyo emprendedor, representando apenas el 8% de los actores identificados.

Oportunidades identificadas:
1/ Participar en el desarrollo de fondos de coinversión público-privada que integren recursos de banca de desarrollo con capital corporativo.

2/ Explorar la creación de vehículos de inversión de impacto especializados en emprendimientos sostenibles.

3/ Establecer alianzas con universidades e incubadoras para pilotar modelos de innovación abierta.

7.5 Para asociaciones sectoriales

Las asociaciones sectoriales y cámaras empresariales (como CAMTIC) cumplen una función importante en la conexión entre innovación tecnológica, cadenas productivas y formación empresarial. Asimismo, estas asociaciones tienen un rol importante de screening. Por ejemplo en Uruguay el Banco BROU (público) les presta a empresas de software sin garantías pero que tengan una certificación de la cámara respectiva (CUTI).

Oportunidades identificadas:
1/ Liderar el desarrollo de verticales sectoriales especializadas en las áreas donde Costa Rica tiene ventajas (tecnologías limpias, agroindustria sostenible, TIC, biotecnología).

2/ Impulsar programas de clusterización que conecten emprendimientos con empresas establecidas, universidades y centros de investigación en zonas fuera de la Gran Área Metropolitana.

3/ Facilitar la integración de emprendedores costarricenses en redes internacionales del sector.

7.6 Conclusiones: hacia un ecosistema articulado

Las oportunidades identificadas para cada tipo de actor revelan un patrón de complementariedad estructural: cada actor cumple un rol esencial pero fragmentado. Las universidades generan conocimiento; las fundaciones articulan proyectos; los organismos de cooperación aportan recursos; el sector privado tiene capital; las asociaciones sectoriales conectan con cadenas productivas. El ecosistema no carece de capacidades. Carece de mecanismos que las alineen.

El denominador común de las oportunidades es la articulación: conectar investigación con mercado, combinar tipos de financiamiento, vincular programas con cadenas de valor, integrar actores en clusters. La aplicación de los marcos SCALE y GALI permitiría crear un modelo de gobernanza compartida donde conocimiento académico, financiamiento y cooperación converjan hacia objetivos comunes: escalabilidad, sostenibilidad e inclusión del emprendimiento costarricense.

Hallazgos clave

1/ Cada tipo de actor tiene fortalezas diferenciadas y oportunidades específicas. El reto no es crear nuevas capacidades sino alinear las existentes mediante mecanismos de articulación.

2/ Las oportunidades convergen en cuatro ejes: conectar investigación con mercado, diversificar financiamiento hacia modelos mixtos, especializar programas en verticales sectoriales, y descentralizar operaciones fuera de la GAM.

3/ Un modelo de gobernanza compartida podría transformar la complementariedad fragmentada actual en articulación sistémica.

Tabla 7.1: Resumen de oportunidades por tipo de actor

Actor	Fortaleza actual	Oportunidad principal
Instituciones académicas	Generación de conocimiento y legitimidad técnica	Conectar investigación con mercado mediante spin-offs y capital semilla
Fundaciones e incubadoras	Gestión de proyectos y conexión de actores	Diversificar financiamiento y especializar en verticales temáticas
Organismos de cooperación	Recursos y experiencia regional	Transitar de financiamiento directo a modelos de coinversión sostenible
Sector privado y financiero	Capital y conexiones de mercado	Participar activamente en fondos de coinversión e inversión de impacto
Asociaciones sectoriales	Conocimiento sectorial y redes empresariales	Articular clusters que conecten academia, empresas y fondos

Fuente: Elaboración propia (2025).

8. Metodología

Este capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para la elaboración del diagnóstico, incluyendo el diseño de la investigación, la construcción de la muestra, los criterios de inclusión y las limitaciones del estudio. El diagnóstico empleó una metodología mixta desarrollada entre junio y octubre de 2025, combinando revisión documental, encuesta estructurada y entrevistas con actores clave.

Participaron 17 organizaciones de manera voluntaria, de las cuales 15 completaron la encuesta y las 17 participaron en entrevistas. Este ejercicio constituye el primer levantamiento integral de información sobre el sector de incubación y aceleración en Costa Rica, estableciendo una línea base para monitorear la evolución del ecosistema en futuras ediciones.

8.1 Diseño metodológico

El diagnóstico adoptó una metodología mixta con enfoque descriptivo y analítico, combinando la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. El diseño buscó obtener una visión integral del ecosistema de incubación y aceleración, considerando tanto la diversidad de las organizaciones como sus estrategias de gestión y sostenibilidad.

El trabajo de campo se desarrolló entre junio y octubre de 2025, constituyendo el primer ejercicio integral de caracterización del sector en Costa Rica. El propósito central fue identificar los modelos operativos, capacidades, sectores de especialización y servicios ofrecidos por las entidades que impulsan el desarrollo de emprendimientos en el país.

El proceso metodológico se estructuró en tres componentes:

1/ Revisión documental y análisis de fuentes secundarias. Se realizó una revisión de literatura especializada e informes relevantes sobre ecosistemas de emprendimiento, programas de aceleración y metodologías de evaluación de impacto. Esta etapa permitió contextualizar los hallazgos y definir las variables de análisis.

2/ Aplicación de encuesta. Se diseñó y aplicó un cuestionario a incubadoras y aceleradoras activas en Costa Rica, con el objetivo de recopilar información sobre etapa de desarrollo, áreas de especialización, modelos de financiamiento, servicios ofrecidos y nivel de articulación.

3/ Entrevistas con actores clave. Se llevaron a cabo conversaciones con representantes de las 17 organizaciones participantes, incluyendo instituciones académicas, fundaciones, organismos multilaterales y asociaciones sectoriales. El propósito fue identificar retos, buenas prácticas y percepciones sobre el estado actual del ecosistema.

8.2 Construcción de la muestra y criterios de inclusión

Se identificaron 17 organizaciones activas que forman parte del ecosistema costarricense de apoyo emprendedor, a través de un proceso de mapeo realizado en colaboración con Fundación CRUSA y con información del Sistema de Banca para el Desarrollo. De estas, 15 completaron la encuesta y las 17 participaron en entrevistas.

Las organizaciones consideradas corresponden a la muestra que participó de manera voluntaria en este primer ejercicio de levantamiento de información.

Criterios de inclusión:

1/ Operación activa durante el periodo 2023-2025 con programas formales de incubación, aceleración o fortalecimiento de capacidades.

2/ Atención directa a emprendimientos (dinámicos, tradicionales o mixtos), con evidencia verificable de acompañamiento técnico, formativo o financiero.

3/ Vinculación comprobada con el ecosistema nacional, a través de programas propios o alianzas estratégicas con entidades públicas o multilaterales.

Se excluyeron entidades que actúan únicamente como financiadores indirectos o consultoras privadas sin oferta programática continua.

8.3 Limitaciones del estudio

El estudio presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar los hallazgos:

1/ Fotografía transversal. Los datos reflejan el estado del ecosistema al cierre de 2025 y no capturan dinámicas de cambio a lo largo del tiempo.

2/ Datos auto-reportados. La información cuantitativa proviene de las respuestas de las propias organizaciones, lo que puede introducir sesgos de percepción o reporte.

3/ Participación voluntaria. La muestra incluye solo a las organizaciones que aceptaron participar.

4/ Alcance territorial. No se incluyeron programas internacionales sin presencia operativa en Costa Rica.

Pese a estas limitaciones, el estudio establece una línea base metodológicamente sólida para monitorear la evolución del ecosistema en futuras ediciones.

8.4 Nota sobre uso de herramientas de IA

Durante la elaboración de este documento se utilizaron herramientas de inteligencia artificial exclusivamente para la revisión de estilo, armonización terminológica y validación cruzada de datos numéricos.

El uso de IA no sustituyó el análisis crítico, la interpretación de datos ni la redacción sustantiva del informe, los cuales fueron realizados íntegramente por el equipo investigador. Esta práctica responde a los principios de transparencia metodológica y ética en investigación aplicada.

9. Directorio de Organizaciones Participantes

Este directorio presenta las 17 organizaciones que participaron voluntariamente en el diagnóstico.

Tabla 9.1: Organizaciones participantes en el diagnóstico

Organización	Tipo
Universidad de Costa Rica – AUGE	Académica
Instituto Tecnológico de Costa Rica – Tec Emprende Lab	Académica
Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)	Académica
Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Académica
INCAE Business School	Académica
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	Centro de investigación
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Multilateral
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)	Gubernamental
Impact Hub San José	Fundación / Incubadora
Fundación Parque Metropolitano La Libertad	Fundación
Pomona Impact	Fondo de impacto
Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC)	Asociación sectorial
Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento (CELIEM)	Incubadora
Parquetec	Incubadora
Yo Emprendedor	Incubadora / Aceleradora
Agencia de Desarrollo Empresarial GAT Sur Alto	Agencia de desarrollo
Clínica Bíblica	Corporativa

Fuente: Elaboración propia (2025).

ANDE CRUSA

HOJA DE RUTA NACIONAL

PARA EL FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN EN COSTA RICA 2025

1. Contexto y Propósito

En las últimas dos décadas, Costa Rica ha consolidado un entramado importante de actores dedicados al fomento del emprendimiento: universidades con centros de innovación, organizaciones de la sociedad civil, programas de fomento público, hubs de emprendimiento y apoyo sostenido de la cooperación internacional. Este esfuerzo ha permitido que exista hoy un ecosistema institucionalmente maduro, con actores que se reconocen entre sí, colaboran en iniciativas puntuales y comparten, al menos en el discurso, la aspiración de impulsar un emprendimiento más innovador y competitivo.

Sin embargo, el Diagnóstico de Incubadoras y Aceleradoras en Costa Rica muestra con claridad que este ecosistema se ha configurado, sobre todo, como un sistema formativo, más que como un sistema escalador. Es decir, la mayoría de los programas se concentran en la etapa inicial del ciclo emprendedor (la ideación, la validación preliminar y el desarrollo de capacidades básicas), pero cuentan con recursos, metodologías y redes limitadas para acompañar a los emprendimientos en etapas posteriores: crecimiento, escalamiento, sofisticación financiera y atracción de inversión.

En este contexto, la presente hoja de ruta se propone como una estrategia integral para elevar la calidad, la pertinencia y la efectividad de los programas de incubación y aceleración en Costa Rica. Su diseño se sustenta en tres pilares de evidencia complementarios:

Diagnóstico estructural del ecosistema costarricense, que combinó:

- Un mapeo de organizaciones que ofrecen programas de incubación y aceleración.
- La aplicación de una encuesta a estas organizaciones sobre su funcionamiento, alcance y metodologías.
- Entrevistas cualitativas con representantes clave del ecosistema (academia, sector público, organizaciones ejecutoras).

1. Resultados de los grupos focales y del ejercicio “El Programa Ideal”, una actividad de diseño colaborativo donde actores del ecosistema imaginaron y prototiparon programas ideales de incubación y aceleración a partir de casos realistas, lo que permitió identificar qué valoran, qué falta y qué cambios consideran necesarios.
2. Entrevistas y análisis de la visión de inversionistas, quienes aportan un enfoque orientado al mercado, al crecimiento y a la inversión, señalando con franqueza qué esperan de las incubadoras y aceleradoras y qué vacíos observan en la preparación de las startups o personas emprendedoras que llegan a sus puertas.
3. La visión de los founders, incubadoras e inversionistas que aportaron elementos esenciales que orientaron la construcción de esta Hoja de Ruta.

Un elemento central de esta hoja de ruta es que no busca “certificar” o “categorizar” a las organizaciones participantes, sino elevar la calidad de los programas que estas organizaciones ofrecen. Los programas se entienden como la unidad funcional de impacto y aprendizaje: son el vehículo que traduce recursos públicos y privados, capacidades técnicas y redes de apoyo en trayectorias concretas de emprendimientos y/o personas emprendedoras. Por ello, el énfasis está en profesionalizar contenidos, metodologías, estándares de calidad y mecanismos de conexión con capital, permitiendo que las incubadoras y aceleradoras cumplan mejor su rol de puente entre talento emprendedor y oportunidades de mercado e inversión. Como también, estandarizar los servicios con el fin de unificar contenidos en elementos clave, como por ejemplo: educación financiera, preparación para inversión y seguimiento post-programa.

Asimismo, la visión integrada de founders, incubadoras e inversionistas aportó elementos esenciales para la construcción de esta Hoja de Ruta, destacando la internacionalización como motor de competitividad; el involucramiento activo del sector corporativo, tanto nacional como transnacional; la importancia de contar con espacios recurrentes de encuentro y comunidad; el reconocimiento y fortalecimiento de las ESOs que ya avanzan en profesionalización o especialización por nichos; la urgencia de robustecer las capacidades financieras internas de las organizaciones ejecutoras; la conveniencia de establecer un mínimo nacional de entregables para los emprendimientos al egreso; y la necesidad de implementar múltiples puntos de acompañamiento post-egreso, especialmente para startups que se encuentran próximas a procesos de inversión.

2. Diagnóstico: el punto de partida

El diagnóstico inicial del ecosistema de incubación y aceleración en Costa Rica identifica 17 organizaciones, entre universidades, hubs, fundaciones y agencias mixtas. Es importante subrayar que existen muchas más iniciativas orientadas al apoyo emprendedor en el país; sin embargo, las organizaciones consideradas corresponden a la muestra que participó de manera voluntaria en este primer ejercicio de levantamiento de información. La fotografía que emerge de este diagnóstico es la de un ecosistema institucionalmente robusto, pero aún funcionalmente limitado para impulsar de manera sistemática la generación y consolidación de emprendimientos dinámicos.

En este proceso diagnóstico también se identificaron actores clave que ya contribuyen de manera directa o indirecta al emprendimiento dinámico, representando capacidades estratégicas para el futuro del ecosistema. Entre ellos destacan: Pomona Impact, fondo regional y proveedor de capacidades orientado al impacto; CAMTIC, articulador sectorial del campo tecnológico; TEC Emprende Lab y el TEC, como instituciones académicas con laboratorios especializados, infraestructura técnica y capacidades de investigación aplicada; la Universidad Nacional (UNA), con programas de acompañamiento orientados a innovación y dinamismo empresarial; el Centro de Agrobioemprendimientos e Inversiones del IICA, con experiencia en bioeconomía y agroinnovación; CATIE (Activa-CATIE), con capacidades científico-tecnológicas de alto nivel; y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como actor financiero capaz de habilitar instrumentos, fondos y asistencia técnica para fortalecer la arquitectura del ecosistema.

El diagnóstico también nos orienta en entender el esqueleto de las organizaciones que tienen un foco en atender emprendimientos dinámicos. Los resultados de la encuesta señalan que las instituciones académicas (universidades y centros de investigación) constituyen la mayor parte de las organizaciones que actualmente apoyan el emprendimiento dinámico en Costa Rica. Este predominio se explica por su infraestructura instalada, su capacidad técnica, la presencia de recursos humanos especializados y su experiencia en procesos de formación e investigación. Estos elementos han convertido a la academia en el pilar histórico del acompañamiento emprendedor del país, especialmente en etapas tempranas y en sectores intensivos en conocimiento.

El reconocimiento de estos actores es esencial, ya que evidencia que Costa Rica cuenta con capacidades estratégicas distribuidas, aunque aún no plenamente articuladas, que pueden potenciar la implementación de esta Hoja de Ruta y acelerar la transición hacia un ecosistema más profesionalizado, especializado y orientado al crecimiento.

Los hallazgos más relevantes son:

- Predominio académico y fundacional (60%)
  La mayoría de programas se desarrollan desde la academia y fundaciones. Esto se traduce en un alto compromiso con la formación, la inclusión y el desarrollo de capacidades, pero también en una orientación limitada al mercado: muchos programas se centran en enseñar a emprender, más que en acompañar negocios que ya tienen tracción y buscan crecer.

- Cobertura geográfica concentrada en el Gran Área Metropolitana (GAM)
  La presencia de programas fuera de la GAM es todavía reducida. Esto implica que una proporción importante del talento emprendedor, especialmente en zonas rurales o costeras, tiene menos acceso a acompañamiento estructurado, redes y capital. La retroalimentación de los actores locales confirma que la descentralización inteligente es crítica para democratizar oportunidades y activar ecosistemas regionales.

- Duración promedio de los programas: 3–6 meses
  La mayoría de los programas tiene una duración acotada, suficiente para sensibilizar, introducir conceptos y avanzar en etapas iniciales de validación, pero insuficiente para procesos más complejos de escalamiento, profesionalización financiera o internacionalización.

- Enfoque generalista
  La gran mayoría de los programas aborda contenidos de emprendimiento básico (ideación, modelo de negocio, pitch general), sin diferenciar verticales sectoriales (por ejemplo, salud, turismo sostenible, agroindustria, tecnologías limpias). Esto limita el potencial de especialización y la profundidad técnica en áreas con ventajas competitivas para el país.

- Solo 9% de los programas incluye preparación para inversión o planificación financiera
  Esta cifra evidencia una brecha crítica: el ecosistema prepara a las personas para emprender, pero no necesariamente para relacionarse con el capital, entender los diferentes tipos de financiamiento, construir proyecciones, negociar con inversionistas ni estructurar un data room.

- Acompañamiento post-programa limitado (27%)
  Apenas un poco más de un cuarto de las organizaciones ofrece alguna forma de seguimiento luego de terminado el programa. La mayoría de los emprendimientos "egresa" y queda por su cuenta justo cuando debería estar consolidando aprendizajes, afinando su modelo de negocio o iniciando conversaciones con inversionistas y aliados estratégicos. Founders e inversionistas recalcan la necesidad de múltiples puntos de acompañamiento post-egreso, especialmente para empresas cercanas a procesos de inversión.

- Financiamiento promedio entre USD 10.000 y 20.000 por emprendimiento, mayoritariamente fondos no reembolsables (67%)
  Estos montos son útiles para etapas de validación y primeras pruebas, pero limitados para escalamiento. Además, la predominancia de fondos no reembolsables puede generar dependencia y no siempre prepara a los emprendimientos para relacionarse con instrumentos de deuda o capital privado.
    - Un tema especialmente relevante es que las soluciones basadas en ciencia y tecnología (biotecnología, bioeconomía, agrotech, salud, climatetech, energías limpias, entre otras) requieren periodos de prototipado, experimentación y validación significativamente más amplios, además de acceso a infraestructura especializada (laboratorios, equipo técnico, certificaciones, pilotajes en campo, ensayos, etc.). En la mayoría de los casos, los tickets pequeños y no reembolsables ofrecidos por el SBD y otras fuentes no cubren las necesidades reales de capital para el desarrollo de este tipo de soluciones, frenando emprendimientos con alto potencial de escalamiento e impacto.

- Falta de métricas de impacto
  Los indicadores usados por la mayoría de programas se concentran en datos de gestión (número de talleres, participantes, horas de formación) más que en resultados de negocio o impacto (ventas, empleo, inversión levantada, exportaciones, impacto social y ambiental). Esto dificulta evaluar qué funciona y dónde se genera verdadero valor. La necesidad de un sistema nacional de métricas comunes se vuelve fundamental.

- Conexión limitada con el mercado y corporativos y débil articulación con fondos de capital
  El ecosistema presenta una vinculación limitada con el sector productivo y con inversionistas nacionales y regionales. La mayoría de los programas opera con poca interacción con empresas ancla, industria y corporativos, lo que limita procesos esenciales como la validación rápida de tecnologías, el desarrollo de pilotos, las primeras ventas y la adopción industrial. Esta desconexión representa una oportunidad desaprovechada en un país con sectores altamente desarrollados. Asimismo, la articulación con inversionistas suele ocurrir tardíamente, cuando las startups aún no cuentan con documentación mínima, proyecciones financieras robustas o una narrativa clara de inversión. Esto genera fricciones y reduce las posibilidades de acceso a capital. Tanto inversionistas como founders coinciden en que la interacción temprana es fundamental para mejorar la preparación financiera, alinear expectativas y construir relaciones de confianza que fortalezcan la calidad del pipeline emprendedor.

En formato de síntesis, Costa Rica concentra un ecosistema de incubación y aceleración altamente institucionalizado, pero con baja tracción de inversión y crecimiento. Existe un claro cuello de botella entre la validación y el escalamiento: la operación actual ayuda a que surjan ideas y primeros emprendimientos, pero no tiene aún la sistematización necesaria para convertir de forma sistemática esas ideas en empresas dinámicas capaces de atraer capital nacional e internacional.

3. Los talleres y actividades focales: “El Programa Ideal”

3.1. Propósito y Metodología

Con el objetivo de ir más allá de los datos cuantitativos del diagnóstico y comprender las percepciones, aspiraciones y frustraciones de quienes operan el ecosistema, se organizó una actividad colaborativa basada en talleres focales. La intención fue crear un espacio seguro y participativo donde las personas representantes de incubadoras, aceleradoras, universidades, organismos públicos, cooperación internacional y fondos de inversión pudieran co-diseñar un programa adaptado a un caso específico, y a partir de ese ejercicio práctico, definir cómo debería lucir el “programa ideal” para ese escenario concreto. Este enfoque permitió no solo observar qué elementos creen necesarios los actores del ecosistema, sino también cómo piensan, priorizan y justifican sus decisiones de diseño programático ante un caso realista, generando una comprensión más profunda sobre las capacidades y brechas actuales del país.

A este espacio asistieron más de 40 representantes de incubadoras, aceleradoras, universidades, organismos de cooperación, emprendimientos y fondos de inversión. La dinámica fue concebida como un laboratorio de diseño colectivo: no se trataba solo de opinar sobre lo que falta, sino de prototipar, en tiempo real, cómo debería verse un programa de incubación o aceleración verdaderamente efectivo en el contexto costarricense. El objetivo central fue imaginar, diseñar y prototipar en grupo un programa ideal de incubación o aceleración a partir de un caso realista, de manera que la reflexión no se quedará en enunciados abstractos, sino que obligará a tomar decisiones sobre duración, contenidos, metodología, redes de apoyo y criterios de éxito.

Este ejercicio permitió observar cómo los actores conciben hoy la formación emprendedora, qué elementos consideran realmente indispensables y qué cambios juzgan urgentes para mejorar el acompañamiento hacia la inversión y el escalamiento.

3.2. Instrucciones del ejercicio

Cada grupo de trabajo recibió instrucciones claras y una plantilla de diseño programático. Debían:

1. Analizar un caso tipo (una persona emprendedora con contexto definido: edad, sector, momento de vida, experiencia).
2. Definir qué entienden por emprendimiento dinámico, y cuáles características lo diferencian de otros tipos de emprendimiento.
3. Distinguir entre incubación y aceleración, identificando cuál de los dos procesos requería su caso.
4. Diseñar un programa que respondiera al caso, especificando:
    - Duración y formato (virtual, presencial, híbrido).
    - Estructura de módulos y contenidos (qué se enseña, en qué orden).
    - Perfil de mentores y aliados estratégicos (quién acompaña y desde qué rol).
    - Métricas e indicadores de éxito (cómo sabrán que el programa funciona).
5. Presentar su programa al resto, justificando las decisiones tomadas, enfatizando el porqué de la duración, la selectividad, las mentorías y los contenidos.

Esta dinámica puso a prueba, de manera muy concreta, la capacidad del ecosistema para diseñar programas alineados con las necesidades reales de diferentes perfiles de emprendimientos, como también la cooperación grupal entre diferentes profesionales dentro del mismo ecosistema.

3.3 ¿Qué es un emprendimiento dinámico?

Como parte central del ejercicio, los grupos debían consensuar qué entienden por emprendimiento dinámico, ya que esta definición era el punto de partida para decidir qué tipo de programa diseñar y qué capacidades desarrollar. A pesar de la diversidad de perfiles participantes, se alcanzó una definición compartida clara y coherente:

Un emprendimiento dinámico es aquel con capacidad real de crecer de manera acelerada, sostenible y escalable, generando empleo y atrayendo recursos (financieros, tecnológicos o de mercado) más allá de su entorno inmediato. No se define únicamente por su componente tecnológico, sino por su potencial de replicabilidad, diferenciación y expansión regional o internacional.

En otras palabras, para los participantes un emprendimiento dinámico es aquel que combina:

- Innovación con sentido económico: no necesariamente alta tecnología, pero sí modelos novedosos, propuestas de valor diferenciadas o mejoras significativas en procesos, productos, servicios y/o cadenas de valor.
- Escalabilidad comprobable: evidencia de que el modelo puede crecer sin depender proporcionalmente de más recursos humanos o infraestructura.
- Tracción inicial o validación del mercado: señales concretas de aceptación por parte de usuarios, clientes o aliados estratégicos.
- Capacidad de atraer inversión: preparación técnica, financiera y organizacional para relacionarse con inversionistas como socios estratégicos.
- Proyección más allá del territorio inmediato: visión de crecimiento nacional, regional o internacional según la naturaleza del sector.

Esta definición se convirtió en la columna vertebral del taller, ya que permitió distinguir claramente qué tipo de acompañamiento requiere un emprendimiento dinámico frente a otro de naturaleza tradicional, y orientó las decisiones de diseño de los programas ideales propuestos por los equipos. Es importante resaltar que esto no implica restringir el concepto a emprendimientos "tech" o de software; también incluye iniciativas en agroindustria, turismo, salud, biotecnología, manufactura especializada, siempre que cumplan con los criterios de escalabilidad y generación de valor.

3.4. Casos base utilizados durante el taller

Se trabajó con dos casos que representan situaciones frecuentes en el ecosistema:

Caso 1 (Equipos 3 y 4 – Incubación)

- Mujer de 45 años.
- Profesional con experiencia como analista de datos.
- Ha tenido una pausa laboral (por ejemplo, maternidad, cuidado familiar u otras razones) y busca reinsertarse mediante un proyecto propio.
- Tiene una idea tecnológica, pero no ha validado el problema ni el mercado.

Dificultades identificadas por los grupos:

- Carencia de una red de apoyo emprendedor.
- Inseguridad para dar el paso de emprender en un entorno cambiante.
- Desconocimiento de herramientas específicas de validación de mercado y de modelos de negocio.

Necesidades identificadas:

- Formación básica en emprendimiento y modelo de negocio.
- Mentoría técnica, pero también emocional, que le dé confianza y acompañe la transición.
- Un programa flexible, con tiempos realistas para alguien que combina responsabilidades familiares/profesionales.
- Espacios seguros para experimentar, equivocarse, prototipar y aprender sin estigma.

Este caso ayudó a los grupos a aterrizar qué significa realmente incubar: acompañar procesos de exploración y validación, no solo entregar contenido teórico.

Caso 2 (Equipos 1 y 2 – Aceleración)

- Hombre de 52 años.
- Empresario del sector agro con ventas estables (negocio ya en operación).
- Busca profesionalizar su empresa y explorar expansión regional.

Dificultades identificadas:

- Planeación financiera débil, basada más en experiencia que en análisis estructurado.
- Ausencia de una estructura formal de gobernanza (decisiones concentradas en la figura del fundador).
- Desconexión con inversionistas y desconocimiento de mecanismos de financiamiento adecuados.

Necesidades identificadas:

- Capacitación avanzada en inversión y modelos de capital.
- Redes de mentores especializados en agro, cadenas de valor, logística y comercialización.
- Mayor visibilidad regional frente a compradores, distribuidores e inversionistas.
- Acompañamiento para construir un data room sólido y transparente.

Este caso obligó a pensar en aceleración no como un "curso avanzado de emprendimiento", sino como un proceso de profesionalización y escalamiento, donde el foco está en crecimiento, finanzas, gobernanza y capital.

3.5. Desarrollo del taller

El ejercicio se desarrolló en aproximadamente 90 minutos y combinó trabajo en mesas de diseño con un plenario de contraste.

En las mesas, las personas participantes trabajaron con una plantilla que incluía:

- Objetivo del programa.
- Perfil del público objetivo.
- Estructura curricular en módulos.
- Duración y modalidad (incluyendo compromisos de tiempo).
- Aliados estratégicos y recursos necesarios (internos y externos).
- Resultados esperados y métricas para medirlos.

El diálogo fue intenso: surgieron debates sobre cuánto tiempo es realmente necesario para lograr cambios significativos, qué tan selectivos deben ser los programas, si se deben abrir convocatorias amplias o focalizadas, y qué tanto se debe "cuidar" a las personas emprendedoras vs. exigirles resultados medibles. Un tema recurrente fue la falta de claridad entre incubación y aceleración en la práctica. Muchas organizaciones reconocieron que sus programas intentan ser ambas cosas a la vez, con el mismo diseño y recursos, lo que termina diluyendo el impacto. Esta reflexión fue uno de los puntos de inflexión del taller.

3.6. Resultados y aprendizajes del ejercicio

A. Diferencias entre incubación y aceleración

Los grupos construyeron un cuadro comparativo que ayudó a clarificar el rol de cada tipo de programa:

Esta diferenciación es crucial para la hoja de ruta, porque permite diseñar intervenciones diferenciadas, en lugar de seguir replicando programas genéricos que intentan atender todas las etapas al mismo tiempo.

B. Estructura curricular ideal

De manera convergente, los grupos identificaron una estructura curricular mínima para programas orientados al emprendimiento dinámico:

- Módulo 1: Identificación del problema y cliente
  - Mapeo del problema, análisis del contexto, segmentación de clientes, entrevistas y validación inicial.
- Módulo 2: Diseño de propuesta de valor y prototipo
  - Definición de la solución, elaboración de prototipos, pruebas con usuarios, ajustes iterativos.
- Módulo 3: Modelo de negocio y estructura financiera
  - Diseño de modelo de ingresos, costos, canales, socios clave; introducción a proyecciones financieras y unit economics básicos.
- Módulo 4: Presentación, pitch y conexión con aliados
  - Construcción del pitch, narrativas de negocio, preparación para instancias con inversionistas, clientes y aliados.
- Cierre: Demo Day o instancia de exposición
  - Presentación pública ante aliados, pares, mentores e inversionistas, con retroalimentación concreta.

Dimensión	Incubación	Aceleración
Propósito	Validar la idea, el mercado y el modelo de negocio.	Escalar una empresa validada y prepararla para procesos de inversión y crecimiento.
Duración	3–4 meses (12–16 semanas).	4–6 meses.
Perfil	Personas con ideas tempranas o prototipos, con poca o ninguna tracción.	Empresas con ventas, operaciones mínimas y estructura básica en marcha.
Metodología	Talleres de ideación, prototipado, validación de cliente, experimentación.	Mentoría especializada en finanzas, gobernanza, expansión comercial y levantamiento de capital.
Salida esperada	MVP funcional y pitch listo para aplicar a convocatorias o programas posteriores.	Plan financiero robusto, data room armado, pipeline inicial de inversionistas y socios estratégicos.

Más allá del contenido, los grupos subrayaron que la metodología debe centrarse en hitos y evidencias de avance, no en la simple asistencia a talleres. El éxito de un programa, concluyeron, debe medirse por la capacidad de las personas emprendedoras para aplicar lo aprendido y validar su modelo en el mercado, no por el número de sesiones completadas. En otras palabras, los programas deben de estar orientados a "milestones" concretas, más que aprobar o validar contenidos.

3.7. Conclusiones: aprendizajes transversales del taller

De la conversación surgieron varios aprendizajes que atraviesan incubación y aceleración:

- Los programas deben combinar acompañamiento técnico y emocional. Emprender implica gestionar riesgos, incertidumbre y cambios vitales; el soporte no puede ser solo en contenidos.
- La selectividad es clave: no todos los emprendimientos deben ser acelerados ni todos los proyectos deben avanzar solo porque ya están en el programa. Se requieren mecanismos honestos para decir "no" cuando una idea no tiene condiciones mínimas.
- Es imprescindible construir un lenguaje común sobre inversión desde etapas tempranas. Las personas emprendedoras deben entender, desde la incubación, que la inversión implica compromisos y relaciones de largo plazo, no solo "plata".
- La interacción temprana y frecuente con inversionistas construye confianza, ayuda a ajustar modelos de negocio y evita que los emprendimientos lleguen a las rondas sin preparación.
- Se deben incorporar métricas de impacto y sostenibilidad (social, ambiental, territorial), más allá del éxito financiero, especialmente en sectores donde Costa Rica tiene vocación de sostenibilidad y liderazgo en la región.

4. La visión del sector inversionista

4.1. ¿ Qué hay del sector inversionista? expectativas del sector

Los inversionistas consultados ven en las incubadoras y aceleradoras el principal canal para acceder al pipeline de empresas emergentes del país. Sin embargo, coinciden en que ese pipeline llega poco maduro en términos financieros, estructurales y estratégicos.

Sus expectativas se pueden agrupar en cinco ejes:

1. Acompañamiento real en levantamiento de capital
   Las startups o personas emprendedoras deberían llegar con una comprensión clara de:

- Tipos de capital (deuda, equity, instrumentos híbridos).
- Etapas de inversión y criterios de los fondos.
- Uso estratégico de los fondos (no solo "necesitamos plata").
- Implicaciones de tener socios inversionistas (gobernanza y reporting).

2. Rigor y selectividad
   Los inversionistas perciben "mucho volumen y poca filtración": cohortes muy grandes, con emprendimientos muy dispares en potencial. Esperan programas que discriminen mejor qué proyectos tienen potencial de crecimiento dinámico. Esto regresa a las conclusiones del taller, de la importancia de la selectividad.

3. Información estructurada
   Antes de acercarse a un fondo, cada emprendimiento debería contar con un data room básico, organizado y entendible, que incluya estados financieros, proyecciones, contratos clave, estructura societaria y métricas de desempeño.

4. Interacción temprana
   Prefieren conocer a los equipos antes de la ronda de inversión, seguir su trayectoria, aportar feedback temprano y contribuir al perfilamiento de las empresas. No quieren aparecer solo en el Demo Day. Esto también habla de la construcción de una relación de confianza y transparencia previo a las rondas de inversión.

5. Especialización por nichos estratégicos
   Ven oportunidad para que Costa Rica se posicione en verticales como biotecnología, turismo sostenible, salud, tecnologías limpias y agroindustria. Programas sectoriales robustos podrían atraer talento regional y capital especializado o internacional.

4.2. Crítica al modelo actual

En contraste con estas expectativas, los inversionistas describen el modelo actual con las siguientes características:

- Preparación insuficiente para el fundraising: las empresas no manejan lenguaje financiero, ni escenarios de proyección creíbles.
- Cohortes demasiado amplias, con poca selectividad.
- Acompañamientos breves y poco personalizados.
- Exposición limitada al ecosistema de capital, más allá de eventos puntuales.
- Falta de articulación entre los aprendizajes del programa y resultados medibles en tracción real (ventas, contratos, expansión).

Como sintetizó uno de ellos: "Las empresas llegan a nosotros sin saber qué tipo de capital necesitan, sin proyecciones, sin plan financiero ni uso claro de fondos. Necesitan entender que los inversionistas somos socios, no solo dinero."

4.3. Recomendaciones

Desde su experiencia, los inversionistas recomiendan:

- Profesionalizar los programas mediante estándares mínimos de calidad, plantillas financieras comunes y exigencias claras de preparación para inversión.
- Promover intercambios tempranos y periódicos entre startups y fondos, más allá de los Demo Days, para construir relaciones y ajustar expectativas mutuas.
- Diseñar programas sectoriales de alto nivel, con reputación y estándares que trasciendan fronteras, capaces de atraer startups y capital regional.
- Evaluar programas por resultados, monitoreando cuántas empresas logran levantar capital, exportar, generar empleo sostenible o consolidar alianzas estratégicas relevantes.

5. Contraste entre "ideal" y realidad

La combinación del diagnóstico, los talleres y la voz de los inversionistas permite elaborar un contraste claro:

Elemento	Programa "Ideal"	Programas Actuales	Brecha Actual
Preparación para inversión	Módulo obligatorio de finanzas, *data room*, pitch ante fondos.	Solo 9% lo ofrece.	Muy alta.
Seguimiento post-programa	Mentoría de 6–12 meses con indicadores de avance.	27% lo implementa.	Alta.
Especialización temática	Verticales por ventaja país.	Generalistas.	Alta.
Conexión con capital	Interacciones mensuales, Investor Week, espacios de co-diseño.	Esfuerzos aislados.	Muy alta.
Financiamiento	Modelos *blended* con cooperación y capital privado, enfocados en escalamiento.	Predominio de fondos no reembolsables.	Muy alta.

Este contraste es justamente el punto de partida de la hoja de ruta: no se parte de cero, pero la distancia entre el modelo actual y el modelo deseado sigue siendo significativa.

6. Hoja de Ruta Nacional para el Fortalecimiento de Programas de Incubación y Aceleración en Costa Rica

La presente Hoja de Ruta articula un conjunto de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la calidad, coherencia metodológica y efectividad de los programas de incubación y aceleración en Costa Rica. Su propósito central es contribuir a la consolidación de un pipeline más sólido de emprendimientos dinámicos, capaces de crecer, escalar, atraer inversión, generar empleo y posicionarse en mercados nacionales e internacionales. Esta propuesta no pretende establecer mandatos ni mecanismos de certificación obligatoria; más bien, ofrece una guía técnica, flexible y adaptativa que las organizaciones del ecosistema pueden utilizar según sus capacidades y realidades institucionales.

La construcción de esta Hoja de Ruta fue un proceso participativo, interactivo y basado en evidencia, que incorporó múltiples perspectivas del ecosistema emprendedor. Se nutrió de cinco insumos principales:

1. El diagnóstico nacional de organizaciones del ecosistema, que identificó brechas estructurales, capacidades existentes y patrones de funcionamiento de 17 organizaciones con programas de incubación y aceleración.
2. Las percepciones y recomendaciones del sector inversionista, quienes aportaron una mirada orientada al mercado, al rigor financiero y a la preparación para procesos de inversión.
3. El ejercicio colaborativo “El Programa Ideal”, en el que incubadoras, aceleradoras, universidades y actores clave diseñaron prototipos de programas, permitiendo observar criterios, decisiones y prioridades reales del sector.
4. El análisis de referentes internacionales, particularmente de marcos como GALI y SCALE, que sirvieron como marcos comparativos para validar estándares, identificar elementos críticos de gobernanza y entender cómo transitar hacia modelos más dinámicos.
5. La retroalimentación estratégica de founders e incubadoras, quienes revisaron las propuestas preliminares y aportaron recomendaciones específicas sobre internacionalización, articulación con corporativos, secuenciación de acciones, reconocimiento de capacidades existentes y profundidad de los mecanismos de acompañamiento.

Este proceso de validación permitió depurar, mejorar y ajustar las propuestas, incorporando necesidades reales del ecosistema como:

- una mayor vinculación con el sector corporativo nacional y transnacional,
- la creación de espacios recurrentes de encuentro y visibilidad,
- la necesidad de un mínimo común de entregables para emprendimientos al egreso,
- el fortalecimiento de capacidades financieras internas en las incubadoras,
- la urgencia de ampliar el acompañamiento post-egreso,
- y una visión más clara de internacionalización como motor estratégico.

A partir de este análisis integral, y considerando las recomendaciones específicas de founders, incubadoras e inversionistas, se definió una lógica progresiva de implementación por fases, que orienta a las organizaciones sobre qué construir primero y por qué:

1. Iniciar con la conexión temprana con capital, dado su impacto inmediato y bajo costo de adopción.
2. Continuar con la profesionalización metodológica, concentrándose en estándares básicos antes de desarrollar manuales complejos.
3. Pilotar la especialización sectorial, aprovechando capacidades existentes en nichos estratégicos.
4. Fortalecer la mentoría y ampliar el acompañamiento post-egreso, antes de avanzar hacia mecanismos nacionales de certificación.
5. Consolidar sistemas de evaluación anual y descentralización, en una fase posterior, una vez instaladas las capacidades básicas del ecosistema.

Esta secuencia no es prescriptiva, sino orientativa. Su finalidad es facilitar la adopción progresiva de acciones que respondan de manera realista a las capacidades, ritmos y contextos de las organizaciones que conforman el ecosistema costarricense de incubación y aceleración.

Los siguientes ejes están acomodados por prioridad de implementación:

EJE 1. Conexión temprana con capital

Objetivo: fomentar interacciones tempranas y continuas entre startups, empresas y personas emprendedoras con inversionistas para fortalecer la preparación y la confianza en procesos de inversión.

Durante el proceso de validación, inversionistas destacaron su interés en involucrarse desde fases tempranas y su frustración al recibir emprendimientos con documentación incompleta, falta de tracción verificable y modelos financieros débiles. Founders, por su parte, solicitaron mecanismos de "fogueo" ante inversionistas reales, especialmente regionales, y mayores oportunidades de interacción con corporativos que puedan validar sus soluciones y habilitar pilotos. Las incubadoras coincidieron en que la relación emprendedor–inversionista debe construirse desde el inicio del proceso formativo, no como un evento final.

Este eje responde a todas estas necesidades mediante herramientas prácticas, replicables y de adopción inmediata.

Acción 1.1 Investor Coffee Sessions

Se recomienda incorporar, incluso en programas orientados a etapas de ideación, espacios informales donde inversionistas y emprendedores puedan dialogar de forma temprana sobre modelos de negocio, validación de mercado y necesidades de capital.

Estos espacios permiten:

- sensibilizar a los inversionistas sobre el pipeline emergente,
- recibir retroalimentación temprana,
- normalizar y sensibilizar la relación emprendedor–inversionista,
- fortalecer la preparación de la startup antes de rondas formales.

Ajustes derivados de la retroalimentación y validación con el ecosistema local:

- En incubadoras: estos espacios deben funcionar como primer acercamiento para construir alfabetización financiera básica y narrativa de negocio (sin exigir estándares avanzados).
- En aceleradoras: deben operar como espacios más rigurosos de revisión de tracción, documentación y readiness para inversión.
- Incorporar fondos regionales (Centroamérica, Sudamérica) para abrir mercados y capital.
- Integrar corporativos para validar soluciones, acelerar pilotos y habilitar primeras ventas.
- Registrar aprendizajes para retroalimentar a las incubadoras y fortalecer metodologías.
- Segmentar por género para crear espacios seguros.
- Tomar como referencia modelos como Practice Your Pitch de Amplifica.

Acción 1.2 Conexión con fondos regionales

La internacionalización fue señalada por founders como un motor de competitividad, y los inversionistas enfatizaron la necesidad de ampliar el abanico de capital disponible.

Se propone:

- Invitar fondos regionales a las ICS y a sesiones de revisión de pitches.
- Organizar misiones virtuales o presenciales de pitch con fondos de Chile, Uruguay, Colombia, Brasil y México.
- Articular con corporativos interesados en retos de innovación abierta, modelos de colaboración o adopción tecnológica.

Impacto esperado:

- Mayor acceso a financiamiento para startups con tracción.
- Validación de soluciones en mercados externos.
- Rutas claras de escalamiento industrial y comercial.

Acción 1.3 Establecer un "mínimo común" de entregables al egreso

Los inversionistas propusieron definir un estándar básico nacional que permita ordenar expectativas y fortalecer la preparación del pipeline.

Al finalizar cualquier programa, se recomienda que el emprendimiento cuente con:

- Pitch deck sólido.
- Data room base siguiendo la rúbrica nacional (acción 2.2)
- Modelo financiero funcional.
- Dos o tres validaciones reales de mercado.

Este mínimo común aumenta la comparabilidad entre programas, eleva la calidad del pipeline y reduce brechas entre ESOs.

Acción 1.4 Fortalecimiento financiero interno en las incubadoras con enfoque a resultados

Esta acción busca profesionalizar a los equipos ejecutores de las incubadoras para que actúen como verdaderos puentes hacia la inversión. Bajo este modelo, el desembolso de los recursos estará vinculado al cumplimiento de hitos de capacidad técnica y éxito en la preparación de las startups.

Para apoyar procesos de preparación para inversión, las incubadoras deben reforzar capacidades internas en:

- análisis financiero,
- revisión de proyecciones,
- lectura de métricas de mercado,
- estructuración de data rooms,
- articulación con inversionistas.

Esquema de Pago por Resultados (PxR)

Para asegurar que la mejora en las capacidades internas se traduzca en beneficios para los emprendedores, el financiamiento de esta acción se dividirá en dos componentes:

1. Componente Fijo (Fortalecimiento): Destinado a la formación técnica y herramientas de software financiero para el equipo de la incubadora.
2. Componente Variable (Basado en Desempeño): Un porcentaje del presupuesto será retenido y liberado tras la validación de los siguientes hitos:

Hito de Resultado	Criterio de Verificación
Certificación de Capacidades	Aprobación de una evaluación técnica de los oficiales de inversión de la incubadora por parte de expertos externos.
Calidad del Portafolio	Entrega de *Data Rooms* de emprendedores incubados que cumplan con el 100% de los estándares de la industria.
Conexión Efectiva	Evidencia de presentaciones formales de startups preparadas ante Comités de Inversión o redes de Ángeles.
Éxito de Inversión	Bonus por cada emprendedor que logre el cierre de una ronda de capital tras la asesoría financiera de la incubadora.

La retroalimentación del ecosistema es clara: la brecha de inversión no solo está en el emprendedor, sino en la calidad de la asesoría que recibe. Al incorporar el pago por resultados, se incentiva a las incubadoras a elevar su estándar de calidad, pasando de ser gestores de talleres a ser socios estratégicos en el levantamiento de capital.

EJE 2. Profesionalización metodológica

Objetivo: elevar la calidad técnica de los programas mediante herramientas comunes, contenidos estandarizados y directrices nacionales que aumenten la coherencia metodológica del ecosistema.

Este eje surge como respuesta a la evidencia de que los programas actuales presentan una alta variabilidad metodológica, con contenidos heterogéneos y poco énfasis en capacidades financieras y preparación para inversión. Tanto los inversionistas como los facilitadores de programas señalaron la necesidad urgente de un "lenguaje común" para profesionalizar la formación empresarial.

El objetivo de este eje es establecer un lenguaje financiero común, fortalecer capacidades técnicas de los equipos ejecutores y ofrecer herramientas metodológicas estandarizadas que permitan a las incubadoras y aceleradoras mejorar la calidad de sus procesos sin perder autonomía ni identidad institucional. Estas herramientas responden directamente a las brechas más repetidas por inversionistas: falta de comprensión sobre tipos de capital, debilidades en modelaje financiero, dificultades para estructurar data rooms y falta de claridad en narrativas de inversión. Asimismo, integran recomendaciones de founders y ejecutores, quienes enfatizaron la necesidad de contar con instrumentos nacionales que unifiquen expectativas y garanticen un nivel mínimo de preparación independiente del tipo de organización que acompañe al emprendimiento.

Acción 2.1 Módulo Base de Inversión para Emprendedores (Modelo Híbrido)

Se recomienda diseñar un módulo formativo bajo una metodología de aprendizaje invertido (reversed learning): la teoría se imparte de forma virtual y asincrónica, mientras que la clase práctica se dedica exclusivamente a la resolución de problemas reales y aplicación de herramientas. Este módulo se concibe como un componente transversal, capaz de complementar los programas ya existentes, sin sustituir sus contenidos propios. Su propósito principal es homogeneizar conocimientos mínimos entre emprendedores y asegurar que cualquier startup o persona emprendedora costarricense domine los conceptos financieros clave antes de iniciar un proceso de levantamiento de capital.

No obstante, la retroalimentación del ecosistema fue clara: urge un lenguaje común, pero la intervención debe implementarse con una lógica diferenciada entre incubadoras y aceleradoras, ya que las necesidades de planificación financiera y el nivel de sofisticación esperado varían significativamente según la etapa del emprendimiento.

Beneficios esperados:

- Estandarización del lenguaje financiero en el ecosistema nacional.
- Reducción de brechas entre incubadoras universitarias, hubs privados y aceleradoras independientes.
- Mayor preparación técnica del pipeline para relacionarse con inversionistas nacionales e internacionales.

Contenidos sugeridos del módulo (Fase Virtual y Práctica):

- Tipos de capital (equity, deuda, instrumentos híbridos).
- Modelos de financiamiento según etapa.
- Fundamentos de unit economics y modelaje financiero básico.
- Indicadores clave solicitados por inversionistas (CAC, LTV, margen bruto, runway).
- Cómo estructurar un data room y preparar un pitch financiero.
- Errores frecuentes en procesos de levantamiento de capital y cómo evitarlos.

Planificación financiera diferenciada según el tipo de acompañamiento:

La retroalimentación destaca que la planificación financiera debe responder al tipo de programa, por lo que se propone una diferenciación explícita:

- Para incubadoras: Enfocar primero en educación financiera básica (ingresos, gastos fijos/variables, orden financiero). Evitar proyecciones avanzadas. Priorizar costos del prototipo, precio, margen y viabilidad básica con estudio de mercado.
- Para aceleradoras: Validar que tengan estados financieros históricos en orden. Avanzar a modelaje financiero y proyecciones. Analizar crecimiento, gastos asociados, capital requerido y factibilidad de mercado.

Metodología de entrega y acompañamiento:

Aunque el módulo se plantea en formato virtual y de corta duración, la retroalimentación enfatizó que un módulo virtual de 6–8 horas no es suficiente por sí solo para elevar capacidades del pipeline. Por ello, se implementará un enfoque de transferencia activa:

- Teoría Virtual: El emprendedor consume el contenido base a su propio ritmo para dominar los fundamentos.
- Sesiones Prácticas ("Hands-on"): Talleres presenciales o sincrónicos guiados por un perfil tipo CFO as a Service, enfocados en resolver problemas específicos de la startup y fortalecer a las ESOs para asegurar autonomía futura.

Racionalidad de esta acción:

Este módulo responde directamente a las brechas detectadas: solo 9% de los programas actuales incluye preparación para inversión. Asimismo, responde a la demanda de inversionistas de que las startups "hablen el idioma del capital" desde etapas tempranas, y a la recomendación de founders de elevar los estándares de sofisticación del ecosistema nacional mediante un modelo que priorice la aplicación práctica sobre la teoría pura.

Acción 2.2 Plantilla Nacional de Data Room

De forma complementaria, se recomienda desarrollar una guía nacional que actúe como plantilla modelo para la organización documental previa a la inversión. Se recomienda que esta plantilla se incorpore desde la incubación para que las personas emprendedoras se sensibilicen con los requisitos y compromisos. Esta plantilla ayudaría a emprendedores y programas a estructurar información crítica, tales como:

- estados financieros básicos,
- evidencia de tracción,
- estructura legal y societaria,
- equipo y roles,
- proyecciones y estrategia de uso de fondos.

La estandarización de este formato atiende directamente la preocupación recurrente del sector inversionista sobre la falta de claridad documental y la heterogeneidad en la calidad de la información entregada por las startups.

Componentes mínimos sugeridos:

- Estructura legal y societaria.
- Estados financieros básicos.
- Proyecciones a 18–24 meses.
- Evidencia de tracción verificable.
- Modelo financiero y supuestos clave.
- Equipo, roles y gobernanza.
- Métricas de impacto.
- Narrativa de uso de fondos y riesgos principales.

Por qué es clave esta herramienta:

La falta de preparación documental es una de las principales causas de rechazo por parte de inversionistas, y uno de los puntos más mencionados en la retroalimentación del ecosistema. La plantilla de data room actúa como un "mínimo común nacional" que reduce la heterogeneidad entre programas y mejora la evaluación por parte de fondos, corporativos y aliados internacionales.

Acción 2.4 Manual de Buenas Prácticas (a implementarse en una fase posterior)

Aunque existe valor en sistematizar criterios y estándares de diseño programático, la retroalimentación fue clara: el manual no debe implementarse en la primera fase debido al riesgo de interpretarse como un mecanismo de certificación o imposición metodológica.

Por lo tanto, este instrumento se recomienda para una etapa posterior, cuando ya exista:

- mayor consenso nacional,
- un lenguaje común consolidado,
- experiencias compartidas entre ESOs,

y suficiente evidencia acumulada para definir buenas prácticas desde Costa Rica, no desde modelos externos.

Se propone diseñar un documento guía que sistematice las rúbricas mínimas, criterios de selección, estructuras curriculares y duraciones sugeridas para programas de incubación y aceleración. Este manual sería un referente nacional para alinear metodologías,

elevar estándares de calidad y proporcionar a las organizaciones diversas un marco común para el diseño o mejora de sus programas.

Más allá de capacitar a emprendedores, inversionistas recomendaron fortalecer las capacidades financieras de los equipos técnicos de las ESOs. Esto implica que las incubadoras deben contar con personal capaz de:

- revisar modelos financieros,
- interpretar escenarios,
- evaluar unit economics,
- mejorar narrativas de inversión,
- guiar la construcción de data rooms,
- y acompañar negociaciones básicas.

Esta acción es clave para elevar la calidad del pipeline y reducir la brecha entre programas formativos y la realidad del capital de riesgo.

Instrumento complementario al manual: Incentivos ligados a resultados reales (colocación + capital levantado)

Para reforzar que la adopción del Manual se traduzca en mejores resultados reales (y no solo en estandarización metodológica), se recomienda incorporar un esquema de incentivos de desempeño para ESOs, incluyendo:

- Fee por colocación más pequeño, como base,
- Fee complementario ligado al capital levantado por el emprendedor con terceros.

Este enfoque:

- incentiva calidad,
- promueve seguimiento post-programa,
- y refuerza una ejecución responsable del acompañamiento.

Además, se conecta directamente con el Eje 2, al fomentar mecanismos de continuidad y soporte posterior a la intervención principal, evitando que la relación con el emprendedor termine al finalizar el programa. Finalmente, también funciona como un mecanismo de sostenibilidad e incentivos para acompañamiento post-programa.

EJE 3. Especialización progresiva por nichos

Objetivo: orientar los programas hacia sectores en los que Costa Rica posee fortalezas competitivas, evitando duplicidades y consolidando programas con mayor profundidad técnica.

La especialización sectorial representa uno de los cambios estructurales más relevantes y necesarios para fortalecer el ecosistema costarricense de emprendimiento dinámico. Actualmente, la mayoría de los programas presenta un enfoque generalista centrado en ideación, modelos de negocio y habilidades emprendedoras básicas, lo que limita la profundidad técnica y la pertinencia de los procesos de incubación y aceleración, especialmente en sectores donde Costa Rica posee ventajas competitivas naturales o capacidades científicas ya instaladas.

La retroalimentación del ecosistema fue contundente: no todos los programas deben especializarse, pero el país sí necesita que algunos lo hagan, de manera estratégica, gradual y articulada. La especialización implica seleccionar verticales prioritarias, profundizar contenidos técnicos, conectar con cadenas de valor específicas, involucrar industria y corporativos, y generar capacidad instalada para acompañar emprendimientos con mayores niveles de sofisticación (particularmente en bioeconomía, agroindustria, turismo sostenible, tecnología y ciencias de la vida).

Asimismo, incubadoras advirtieron que este eje requiere madurez organizacional, capacidad para decir "sí" a algunos sectores y "no" a otros, y modelos de sostenibilidad claros. Por ello, este eje propone un enfoque progresivo basado en pilotos verticales, evitando presiones de especialización prematura y asegurando una implementación realista y escalable.

Acción 3.1 Pilotos de Programas Verticales

Se recomienda adaptar programas existentes para desarrollar cohortes especializadas en sectores estratégicos como: bioeconomía, agroindustria, turismo sostenible, salud, tecnología y ciencias de la vida.

Esta adaptación permitirá profundizar en contenidos técnicos y vincular a emprendedores con expertos, redes y cadenas de valor específicas del sector.

Se recomienda que un conjunto reducido de incubadoras o aceleradoras (especialmente aquellas con capacidades instaladas o vínculos sectoriales) desarrollen pilotos sectoriales de especialización en verticales donde Costa Rica ya presenta fortalezas:

- Bioeconomía y biotecnología, aprovechando capacidades del IICA, CATIE, UNA y TEC.
- Agroindustria y agrotecnología, conectando investigación aplicada con cadenas productivas.
- Turismo sostenible, sector líder con oportunidades de innovación en digitalización, regeneración y experiencia.
- Tecnología y software, integrado a clusters como CAMTIC.
- Ciencias de la vida, apalancado en laboratorios universitarios.

Objetivo de los pilotos:

Probar metodologías especializadas, medir demanda real, conectar con expertos del sector y generar aprendizajes que permitan escalar o ajustar futuras cohortes.

Beneficios del enfoque piloto:

- Evita imponer especialización a todas las ESOs.
- Permite experimentar y ajustar antes de consolidar verticales nacionales.
- Genera evidencia para priorizar sectores estratégicos.
- Facilita atraer fondos, aliados corporativos y cooperación internacional.

La retroalimentación del ecosistema enfatizó que la especialización no debe limitarse a lo técnico: es fundamental incluir capacidades de mercado, industrialización y comercialización, especialmente para emprendimientos de base científica o tecnológica cuyos ciclos de desarrollo son más largos y requieren infraestructura especializada.

Por ello, los pilotos sectoriales deben integrar módulos o mentorías en:

- Estrategias de entrada a mercado y posicionamiento.
- Procesos de industrialización, manufactura o pruebas técnicas.

- Validación comercial con clientes reales.
- Normativas, certificaciones y estándares sectoriales.
- Encadenamiento con proveedores, plantas piloto o laboratorios.

Acción 3.2 Mentorías Cruzadas por Sector

Se recomienda vincular mentores especializados con emprendimientos de distintas regiones, promoviendo que su conocimiento especializado tenga alcance nacional sin necesidad de presencialidad constante.

Para maximizar el alcance de talento especializado sin necesidad de estructuras presenciales o grandes inversiones, se recomienda crear una red nacional de mentores por sector capaz de atender emprendimientos desde distintas regiones del país.

Esta red permitiría:

- Conectar emprendimientos rurales con expertos altamente especializados.
- Reducir duplicidades entre incubadoras.
- Aprovechar capacidades ya instaladas en instituciones como TEC, UNA, CATIE, IICA o CAMTIC.
- Aumentar la profundización técnica sin requerir especialización total de cada incubadora.

Este mecanismo fue ampliamente respaldado por incubadoras e inversionistas, quienes señalaron que “el sector define el tipo de acompañamiento”, especialmente para emprendimientos científicos o basados en tecnología.

Para evitar un enfoque demasiado académico, se recomienda que la red opere con mentorías prácticas y segmentadas por etapa: en incubación, el acompañamiento puede centrarse en fundamentos y construcción de capacidades iniciales; mientras que en aceleración debe priorizar mentorías altamente especializadas, con experiencia práctica y respuestas específicas según sector, modelo y problema (escalamiento, ventas, alianzas, regulación y levantamiento de capital).

Finalmente, se propone incorporar dentro de la misma acción un esquema de certificación de mentores con especializaciones sectoriales, basado en una base común de competencias mínimas. Esto permitiría profesionalizar el acompañamiento y estandarizar capacidades sin imponer metodologías únicas, en alineación con el Eje 4, y requerirá masa crítica de mentores y aliados estratégicos para su implementación.

Acción 3.3 Red de Universidades Emprendedoras

Las incubadoras universitarias pueden fortalecer su colaboración mediante reuniones bimestrales para compartir casos, intercambiar metodologías, conectar mentores y analizar retos comunes en el acompañamiento emprendedor. Además del intercambio de conocimiento, se recomienda que estos espacios promuevan la resolución conjunta de casos reales anclados en la experiencia sectorial de cada universidad. Asimismo, se recomienda que estos formatos sean como hackatones.

Esta red contribuye a reducir duplicidades y a aumentar la cohesión institucional entre las principales entidades formadoras del país, al igual que fomenta la cohesión de transferencia tecnológica.

Dado que la academia es el actor dominante del ecosistema (60% de los programas), este eje plantea consolidar una alianza funcional entre universidades para compartir capacidades, evitar duplicidades y fortalecer verticales.

La red tendría como funciones:

- Para echarlo andar y su implementación, se sugiere que se lleve a cabo en espacios virtuales para hacer más fluido el seguimiento.
- Reuniones bimestrales para intercambiar metodologías, casos y aprendizajes.
- Mapeo de capacidades científicas y laboratorios por sector.
- Movilidad de mentores, expertos y talento estudiantil.
- Identificación conjunta de oportunidades de especialización.
- Vinculación más fluida con industria y corporativos.

La retroalimentación de incubadoras subrayó que esta red debe basarse en cooperación práctica y no en estructuras burocráticas.

Acción 3.5 Vinculación sistemática con corporativos y cadenas productivas

Fundamental para la especialización es el rol del sector corporativo. Los founders insistieron en que la industria debe ser aliada estructural del emprendimiento dinámico, no un actor periférico.

Por ello, este eje propone:

- Retos de innovación abierta por sector.
- Pilotos y pruebas de concepto directamente con empresas.
- Laboratorios empresariales donde startups validen tecnologías.
- Acuerdos de compra temprana o adopción productiva.

La vinculación corporativa acelera tracción, ventas, validación técnica y posibilidades reales de escalamiento.

EJE 4. Mentoría y acompañamiento post-programa

Objetivo: ortalecer la continuidad del aprendizaje emprendedor tras la finalización de los programas, mediante la profesionalización de mentores y la creación de mecanismos sistemáticos de seguimiento.

El diagnóstico evidencia que la mayoría de programas carece de procesos de acompañamiento post-egreso, lo que deja a los emprendedores sin apoyo en fases críticas de validación avanzada, consolidación financiera y preparación para escalamiento. Asimismo, los talleres focales destacaron la necesidad de mentoría emocional, técnica y estratégica.

La mentoría es uno de los componentes más determinantes en la calidad del acompañamiento emprendedor. Sin embargo, el diagnóstico reveló que la mayoría de programas ofrece mentorías informales, con niveles desiguales de experiencia, sin una estructura clara de seguimiento ni mecanismos de control de calidad. A esto se suma la retro del ecosistema: la mentoría debe ser más técnica, más estratégica y más continua, particularmente para emprendimientos dinámicos que requieren sofisticación financiera, comercial y sectorial.
Se propone una implementación gradual donde primero se fortalece la capacidad técnica interna del ecosistema, y solo en fases posteriores se evalúa la pertinencia de una certificación nacional.

Acción 4.1 Fortalecimiento técnico de mentores (primera fase)

Antes de implementar cualquier mecanismo de certificación, el ecosistema propone desarrollar un programa nacional de fortalecimiento técnico para mentores, enfocado en:

- Finanzas empresariales y preparación para inversión.
- Modelos de negocio escalables.
- Estrategias de comercialización y acceso a mercados.
- Habilidades de acompañamiento y retroalimentación estratégica.
- Metodologías de validación y experimentación.
- Impacto, métricas y reporte empresarial.

Este programa no certifica a nadie; eleva la capacidad instalada y establece un lenguaje común, respetando la diversidad de perfiles que hoy participan como mentores.

Acción 4.2 Certificación nacional de mentores (fase posterior, no inmediata)

La certificación solo debe contemplarse después de haber consolidado:

- Estándares comunes.
- Capacidades internas fortalecidas.
- Demanda real del ecosistema.
- Alineación sobre propósito y uso.

Esta certificación sería voluntaria, orientada a reconocer calidad y estandarizar mejores prácticas, evitando percepciones de control o imposición.

Acción 4.3 Acompañamiento Post-egreso

Se propone que los programas incorporen un esquema mínimo de seguimiento posterior al egreso compuesto por:

- tres sesiones de mentoría especializada,
- una revisión financiera,
- retroalimentación guiada sobre hitos de avance.

Este modelo liviano pero sistemático garantiza continuidad en la formación y orientación estratégica del emprendedor, complementando la certificación de mentores y reduciendo la brecha entre formación y práctica en el mercado.

El ecosistema señaló que tres sesiones post-egreso y una revisión financiera eran insuficientes, especialmente para emprendimientos próximos a rondas de inversión.

Por ello, se propone un modelo progresivo de acompañamiento, con dos niveles:

Nivel 1: Post-egreso mínimo para todo el ecosistema

- Tres mentorías técnicas.
- Una revisión financiera.
- Un control de avance basado en hitos.

Nivel 2: Post-egreso extendido para emprendimientos con potencial dinámico

- Revisión de modelo financiero.
- Auditoría básica del data room.
- Retro de inversionistas simulada (“mock investment meeting”).
- Seguimiento mensual por tres meses adicionales.

Esto asegura que las startups lleguen a inversionistas con una propuesta clara, madura y documentada, reduciendo la frustración común entre fondos.

EJE 5. Evaluación y mejora continua

Objetivo: implementar un sistema nacional de medición de impacto que permita evaluar, comparar y mejorar la efectividad de los programas. Este eje se plantea como un eje transversal y de implementación progresiva.

Uno de los puntos más celebrados por incubadoras, inversionistas e instituciones es la urgencia de contar con métricas unificadas y un sistema nacional de evaluación que permita comparar programas, identificar buenas prácticas y orientar decisiones de política pública. Actualmente, la mayoría de ESOs mide actividades, no resultados. Sin métricas comparables, es difícil saber qué funciona, qué mejora el desempeño de las startups y dónde se generan retornos reales.

Acción 5.1 Ficha Nacional de Impacto de Programas

Se propone desarrollar un formato unificado de medición que permita sistematizar resultados de incubadoras y aceleradoras mediante un conjunto de métricas simples, comparables y accionables. La retroalimentación de actores del ecosistema fue especialmente positiva respecto al enfoque en métricas, destacando que este tipo de instrumento es valioso para generar evidencia, transparencia y aprendizaje continuo.

Este instrumento permitirá a los programas ordenar información que actualmente se recopila de manera desigual o incompleta, y funcionará también como un proceso de autoevaluación y autoguía, útil para diagnosticar el desempeño y fortalecer el diseño de sus programas.

Se propone implementar una ficha estándar, sencilla y aplicable, priorizando aquellas métricas que efectivamente pueden estandarizarse a nivel nacional. En particular, se identificó que en materia de inversión es difícil ir más allá de ciertos indicadores básicos, por lo que se recomienda estructurar la ficha en dos niveles:

Métricas esenciales estandarizables (núcleo mínimo)

- Capital levantado o distribuido (prioritario para programas de aceleración).
- Crecimiento en ventas (aplicable tanto en incubación como aceleración).
- Empleo generado / crecimiento en planilla.

Estas métricas fueron señaladas como las más viables de comparar entre programas, y además suelen ser relativamente fáciles de obtener cuando existe una buena interacción y seguimiento entre la organización de apoyo emprendedor (por sus siglas en inglés,ESO) y el emprendimiento.

Métricas complementarias (según tipo de programa, sector y capacidades instaladas)

- Tracción comercial.
- Validaciones de mercado logradas durante el proceso.
- Grado de preparación para inversión.
- Impacto social/ambiental (según modelo de negocio).

Se reconoce que la complejidad de estandarizar métricas aumenta en fondos o programas agnósticos frente a aquellos sectoriales, por lo que estas variables deben capturarse con flexibilidad y definiciones claras, evitando incrementar innecesariamente la carga operativa.

Finalmente, se identificó una condición crítica para que esta ficha sea útil en la práctica: asegurar que existan capacidades reales para dar seguimiento e interpretar los resultados. En este sentido, se registró la disposición de actores como CRUSA para compartir experiencias prácticas que contribuyan a aterrizar el modelo de implementación.

Esta ficha actuaría como:

- herramienta de autodiagnóstico,
- base para comparaciones nacionales,
- insumo para mejorar programas,
- y mecanismo de transparencia y aprendizaje anual.

Acción 5.2 Informe Nacional de Resultados de Programas Dinámicos

Con el fin de medir la evolución del ecosistema, se recomienda publicar un informe anual que consolide resultados, casos de éxito y avances sectoriales basados en las fichas de impacto. Donde a través de los autodiagnósticos, se pretenda unificar progresivamente cómo evoluciona de forma anual.

Este informe será clave para identificar áreas de oportunidad, promover transparencia y retroalimentar procesos de política pública.

El ecosistema validó la importancia de un informe público anual que:

- consolide resultados de todos los programas,
- identifique casos de éxito,
- analice tendencias sectoriales,
- mida avances en profesionalización,
- visibilice capacidades de las ESOs,
- permita a inversionistas y corporativos conocer el pipeline.

Incubadoras señalaron que esta herramienta favorecería madurez institucional y reduciría asimetrías de información.

Acción 5.3 Reconocimiento "Programas con Impacto"

Se sugiere implementar un mecanismo de reconocimiento público que destaque a los programas con mayores resultados. Este sistema de distinción fomentará la adopción de estándares de calidad y facilitará, a largo plazo, la creación de un sistema de certificación nacional de programas.

En línea con una cultura de mejora continua, se propone un mecanismo de reconocimiento público, no competitivo ni excluyente, que destaque a programas con:

- mayores avances documentados,
- metodologías consistentes,
- logros de graduados,
- innovación pedagógica,
- impacto medible.

Este reconocimiento incentiva buenas prácticas sin imponer ni certificar organizaciones.

EJE 6. Descentralización inteligente

Objetivo: ampliar la cobertura territorial mediante el uso estratégico de infraestructura universitaria y alianzas locales, sin la creación de nuevas estructuras paralelas. Este eje se plantea como un eje complementario y progresivo.

Costa Rica concentra la mayoría de servicios, programas, redes y capital en la Gran Área Metropolitana. Esto genera desigualdad territorial y deja talento sin acceso a acompañamiento profesional. El ecosistema valoró especialmente este eje, pues permite expandir oportunidades sin requerir nuevas estructuras costosas.

Acción 6.1 Nodos Universitarios Regionales

Se propone consolidar sedes regionales de universidades públicas como puntos de encuentro emprendedor, ofreciendo talleres, mentorías y espacios de validación temprana para regiones tradicionalmente desatendidas por el ecosistema de forma gratuita.

Dado que las universidades son los actores más distribuidos territorialmente y representan el 60% del ecosistema, se propone:

- Usar sedes regionales como puntos de encuentro emprendedor.
- Ofrecer desde ahí talleres, mentorías virtuales y validación temprana.
- Dar acceso gratuito o subsidiado a capacidades científicas locales.

Esto activa talento fuera de la GAM y fortalece encadenamientos territoriales.

Acción 6.2 Ruta Emprende (programa itinerante)

Se recomienda desarrollar un ciclo itinerante de talleres prácticos y gratuitos orientados a validación temprana y educación financiera en zonas rurales o periféricas para fomentar la inclusividad. Este programa buscará compensar las brechas de acceso a capacidades técnicas existentes fuera de la GAM.

Se recomienda lanzar un programa móvil que lleve educación financiera, validación temprana y herramientas emprendedoras a zonas rurales y costeras.

Características:

- talleres prácticos,
- mentoría remota,
- sesiones de solución de retos,
- vinculación con actores locales,
- selección de emprendimientos con potencial dinámico.

Este programa responde directamente a la retroalimentación durante la validación con los actores que conforman el ecosistema local: “el ecosistema debe llegar donde el emprendedor está, no al revés”.

7. Secuenciación estratégica y prioridades de implementación

La implementación de esta Hoja de Ruta no pretende seguir un orden rígido ni imponer mandatos sobre las organizaciones del ecosistema. Por el contrario, propone una secuencia orientativa, construida colectivamente a partir de las capacidades existentes, las brechas identificadas y la retroalimentación directa de founders, incubadoras, universidades, inversionistas y organismos de apoyo.

Esta secuencia busca ofrecer claridad operativa sobre qué construir primero, qué depende de qué, y cómo avanzar progresivamente hacia un ecosistema más articulado, profesionalizado y orientado al emprendimiento dinámico. Durante las sesiones de validación, los actores del ecosistema insistieron en que una guía de prioridades facilitaría la adopción gradual de las acciones propuestas, evitando duplicidades, reduciendo esfuerzos aislados y fortaleciéndose mutuamente a medida que avanzan.

La lógica de implementación se fundamenta en tres principios:

1. Recolección de datos desde el inicio: El Monitoreo y Evaluación (M&E) no se deja para el final. Para asegurar datos de alta calidad y evitar búsquedas retrospectivas ineficaces, los mecanismos de captura de información deben partir desde el día uno.
2. Construir capacidades estructurales: Avanzar en las áreas donde existe mayor consenso y urgencia (capital, finanzas, metodologías), integrando métricas de desempeño desde la ejecución.
3. Consolidación y especialización progresiva: Una vez establecida la base de datos y capacidades técnicas, avanzar hacia transformaciones de mayor complejidad como la especialización sectorial y la descentralización nacional.

A partir de estos principios, la secuencia recomendada (validada con el ecosistema) es la siguiente:

1. Eje 1 – Conexión temprana con capital y Activación de Datos (inicio inmediato)

Este eje fue identificado como el de mayor impacto inmediato y menor resistencia institucional. Inversionistas, incubadoras y founders coincidieron en que:

- No existe madurez del ecosistema sin interacción sistemática con capital.
- El pipeline debe exponerse temprano, no al final de los programas.
- Las startups están llegando sin documentación mínima, sin narrativa y sin preparación para inversión.

Las herramientas propuestas pueden implementarse rápidamente y transformar de inmediato la relación entre programas y capital.

Nota estratégica sobre M&E: Paralelamente a estas acciones, se activan los protocolos de recolección de datos de línea base. La retroalimentación fue clara: la recolección de datos debe partir desde el día uno para evitar que una búsqueda retrospectiva arroje datos de mala calidad.

2. Eje 2 – Profesionalización metodológica (primera fase sin manual)

El segundo paso recomendado es la adopción de estándares mínimos comunes, especialmente en:

- educación financiera,
- comprensión de tipos de capital,
- preparación documental,
- uso del módulo base financiero,
- plantilla nacional de data room.

La retroalimentación del ecosistema enfatizó que el manual de buenas prácticas debe esperar a una fase posterior, para evitar percepciones de imposición o tensiones sobre “quién define lo correcto”. Por ello, la profesionalización en esta primera fase debe enfocarse en herramientas concretas y transversales, no en definir marcos normativos exhaustivos.

3. Eje 3 – Especialización por nichos (implementación gradual)

Con las capacidades financieras y metodológicas mínimas ya instaladas, el siguiente paso es avanzar hacia la especialización sectorial.
Este eje es más complejo porque:

- requiere madurez institucional,
- exige tomar decisiones estratégicas sobre enfoques sectoriales,

- implica decir “no” a ciertos sectores, lo cual puede ser difícil,
- demanda articulación con industria, ciencia y tecnología.

Por ello, la propuesta es iniciar con pilotos sectoriales en áreas donde ya existen capacidades: bioeconomía, agroindustria, turismo sostenible, tecnología, ciencias de la vida.

La especialización debe crecer a partir de evidencia, no de aspiraciones.

4. Eje 4 – Mentoría especializada (fortalecimiento técnico antes que certificación)

- El ecosistema coincidió en que:
- la mentoría actual es heterogénea,
- falta capacidad financiera interna en las incubadoras,
- se requiere más acompañamiento técnico,
- la certificación debe llegar solo cuando exista un marco maduro.

Por ello, la secuencia recomendada es:

- Capacitar a mentores, introduciendo un lenguaje técnico común.
- Fortalecer la mentoría post-egreso, aumentando puntos de control.
- Evaluar más adelante si existe demanda real para una certificación nacional.

Este eje debe implementarse después de la profesionalización metodológica, ya que se beneficia directamente de los estándares básicos previamente definidos.

5. Ejes 5 y 6 – Evaluación anual y descentralización (fase progresiva a mediano plazo)

Una vez que el ecosistema cuenta con herramientas compartidas, entendimiento común, capacidades fortalecidas y nichos en desarrollo, es posible implementar mecanismos nacionales de evaluación y expansión territorial.

Estos ejes requieren más madurez institucional y coordinación interorganizacional, por lo que su implementación debe ser gradual.

- Eje 5: introduce métricas comparables, fichas nacionales y un informe anual que permita medir la evolución del ecosistema.
- Eje 6: promueve la descentralización mediante nodos universitarios y programas itinerantes, garantizando acceso territorial equitativo.

Ambos ejes consolidan el sistema, pero dependen de avances previos en capital, metodologías, mentoría y especialización.

7.1 Uso e implementación de la Hoja de Ruta

Esta Hoja de Ruta no debe interpretarse como un mandato nacional ni como un modelo único a seguir. Por el contrario, es una propuesta técnica abierta, diseñada para orientar, inspirar y facilitar la toma de decisiones estratégicas dentro del ecosistema, respetando plenamente la diversidad institucional, territorial y metodológica del país. La secuenciación sugerida y las acciones propuestas son una referencia, no una regla, y cada organización podrá adoptar, adaptar o reinterpretar los elementos que considere más pertinentes.

Para evitar interpretaciones rígidas, se enfatiza que:

- Las organizaciones no están obligadas a seguir un orden específico de implementación.
- Esta hoja de ruta no limita innovaciones, excepciones ni caminos alternativos.
- Algunas instituciones, según su madurez, podrán avanzar más rápido en ejes avanzados, mientras que otras podrán priorizar reforzar sus bases.
- No se busca homogeneizar metodologías ni reducir la diversidad organizacional del ecosistema, sino ofrecer herramientas comunes que cada actor pueda utilizar según su realidad.

7.2 ¿Cómo puede usarse este documento en la práctica?

Existen tres modalidades principales de uso, todas voluntarias:

1. Como menú de herramientas: Cada ESO puede adoptar únicamente las acciones que le resulten prioritarias o viables, sin necesidad de seguir la secuencia completa.
2. Como hoja de ruta interna: Las organizaciones pueden utilizarla para rediseñar o fortalecer sus

propios programas, identificar brechas y mejorar su enfoque metodológico y estratégico.

3. Como marco orientativo nacional: Puede servir de referencia para conversaciones interinstitucionales, alineación de esfuerzos y planificación colectiva, siempre desde un enfoque cooperativo y no normativo.

7.3 Mitigación de riesgos y enfoque adaptativo

Dada la diversidad del ecosistema y sus distintos niveles de madurez, la Hoja de Ruta recomienda adoptar un enfoque adaptativo que permita flexibilidad en la implementación:

Riesgo percibido	Adaptación sugerida
Percepción de rigidez	Reforzar continuamente la flexibilidad y autonomía de cada organización.
Resistencias a certificaciones	Mantener la voluntariedad total y una adopción gradual.
Diversidad metodológica	Promover herramientas comunes como opcionales, no prescriptivas.
Diferencias territoriales	Permitir cronogramas diferenciados según región y capacidades locales.

8. Aclaraciones y cierre de hoja de ruta

En conjunto, las acciones presentadas constituyen una propuesta estratégica orientada a atender las brechas más urgentes y persistentes del ecosistema costarricense de incubación y aceleración. Todas ellas han sido formuladas desde un enfoque realista, progresivo y basado en evidencia, con la intención de ofrecer una primera fase de maduración sistémica en la calidad y consistencia de los servicios que brindan las incubadoras y aceleradoras del país.

Esta hoja de ruta agrupa únicamente acciones prácticas y de alto impacto, priorizando aquellas que abordan las necesidades fundamentales identificadas en el diagnóstico nacional y corroboradas por el sector inversionista, founders, incubadoras y aceleradoras, y los talleres participativos: la profesionalización metodológica, la estandarización de herramientas, la preparación financiera, la mentoría especializada, el seguimiento post-egreso, la conexión temprana con capital, la especialización por nichos y la descentralización del acompañamiento. Con el fin de mantener el carácter neutral, analítico y técnico del presente reporte, no se incorporan implementadores ni responsables específicos en la ejecución de cada acción. Consideramos que la definición concreta de roles debe ser resultado de un proceso posterior de validación, retroalimentación y consenso entre los actores del ecosistema, garantizando así una asignación institucional adecuada, legítima y alineada con las capacidades reales de cada entidad.

En ese sentido, esta hoja de ruta debe entenderse como una propuesta de marco, derivada de un proceso diagnóstico riguroso y participativo, que busca orientar decisiones futuras sin imponer estructuras predefinidas. Su propósito es ofrecer una base estratégica sólida que facilite conversaciones interinstitucionales informadas, acuerdos colaborativos y procesos de planificación que, en conjunto, permitan avanzar hacia un ecosistema nacional de incubación y aceleración más robusto, articulado y orientado a resultados basado en evidencia.

Finalmente, esta Hoja de Ruta no busca imponer estándares universales, sustituir metodologías que ya funcionan ni obligar a las organizaciones a seguir un camino específico. Tampoco propone certificaciones obligatorias ni estructuras rígidas de cumplimiento. Su función principal es orientar, facilitar y apoyar, sin prescribir, sin obligar, sin homogeneizar ni establecer reglas inflexibles. Más bien, se concibe como una herramienta técnica abierta, diseñada para fortalecer la toma de decisiones estratégicas del ecosistema costarricense y acompañar su evolución hacia un modelo más articulado, profesionalizado y orientado al emprendimiento dinámico.

ANDE CRUSA

MARCO DE REFERENCIA Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE CLASIFICACIÓN

POR MADUREZ, ENFOQUE PROGRAMÁTICO Y TIPOLOGÍA DE PROGRAMAS

Introducción: Por qué Costa Rica necesita un esquema de clasificación

Fundamentación del diagnóstico y alcance de la evidencia

Este esquema nace del Diagnóstico de los programas y servicios Incubadoras y Aceleradoras en Costa Rica 2025, complementado por la Hoja de Ruta Nacional para el Fortalecimiento de Programas de Incubación y Aceleración en Costa Rica 2025. Ambos insumos componen el análisis integral del ecosistema de incubación y aceleración en el país y se construyeron a partir de un esfuerzo colaborativo en el que las organizaciones participantes compartieron información detallada sobre:

- sus programas, metodologías y servicios,
- las etapas del ciclo emprendedor en las que intervienen,
- sus capacidades reales y recursos humanos y técnicos,
- sus enfoques poblacionales y sectoriales,
- sus prácticas operativas y formas de articulación,
- y las métricas, resultados e indicadores que utilizan.

Es importante subrayar que este esquema no incorpora modelos externos, ni ajusta la realidad costarricense a categorías ajenas. Se limita a ordenar, analizar e interpretar la información que las incubadoras y aceleradoras participantes entregaron voluntariamente.

Como todo ejercicio basado en autorreporte, tiene límites claros:

- solo incluye a las organizaciones que participaron,
- refleja el estado del ecosistema en el momento del levantamiento,
- no evalúa ni certifica calidad institucional,
- no asigna valoraciones externas,
- no infiere capacidades no declaradas.

Su valor radica en que permite construir un esquema realista, contextual y directamente vinculado con la práctica del país.

El estado actual del ecosistema: lo que reveló el diagnóstico

El Diagnóstico puso en evidencia una realidad que, hasta ahora, se tenía conocimiento de, pero no se había articulado con claridad: Costa Rica alberga un ecosistema institucionalmente robusto pero funcionalmente desequilibrado. Universidades, centros de innovación, fundaciones, hubs territoriales y organismos multilaterales han construido un tejido importante de programas orientados a fortalecer habilidades básicas, estimular la creatividad, guiar la ideación y acompañar los primeros pasos de cientos de emprendedores. Sin embargo, ese dinamismo convive con una serie de limitaciones estructurales, documentadas en el diagnóstico. De la evidencia analizada surgen cinco hallazgos centrales:

1. Predominio de programas tempranos. La mayoría de las organizaciones opera en ideación, sensibilización y prototipado inicial, sin mecanismos claros de transición hacia validación avanzada o escalamiento.
2. Escasez de aceleración real. Muy pocas organizaciones declararon capacidades para procesos sofisticados como gobernanza, preparación para inversión, análisis financiero avanzado o internacionalización.
3. Ambigüedad conceptual. Los términos incubación, validación, aceleración y crecimiento se utilizan de manera intercambiable, sin distinciones metodológicas claras. Esta falta de lenguaje común confunde a emprendedores, actores públicos y capital.
4. Ausencia de estándares compartidos. No existen criterios acordados para diferenciar programas, etapas, profundidades técnicas o niveles institucionales. Cada organización opera con su propio marco de referencia, lo que fragmenta el ecosistema.
5. Conexión limitada con los mercados de capital. Inversionistas y actores financieros señalaron que las startups no suelen llegar preparadas en términos de estructura, gobernanza, métricas o documentación para procesos de inversión.

La Hoja de Ruta sintetiza este fenómeno como un "embudo invertido": abundan los programas de entrada, pero faltan puentes sólidos que permitan

avanzar hacia etapas avanzadas. En otras palabras, Costa Rica tiene una enorme vitalidad emprendedora, pero carece de un pipeline continuo y articulado que transforme ideas en empresas dinámicas y escalables.

Propósito y espíritu del esquema

A partir de esta evidencia, y siguiendo las recomendaciones de la Hoja de Ruta, se construyó un esquema que cumple cuatro funciones prioritarias:

1. Ordenar el ecosistema según capacidades reales, no según auto-etiquetas.
2. Crear un lenguaje común, indispensable para la coordinación institucional y la toma de decisiones.
3. Definir rutas claras de fortalecimiento, permitiendo que organizaciones emergentes evolucionen hacia niveles más avanzados.
4. Clarificar la oferta programática, facilitando complementariedad, especialización sectorial y vínculo con capital.

La construcción del esquema se basa exclusivamente en lo declarado por las incubadoras y aceleradoras participantes. No introduce modelos externos ni estándares ajenos: organiza, interpreta y articula la evidencia disponible.

El esquema integra tres dimensiones:

- Nivel de madurez institucional,
- Enfoque programático,
- Tipología de programas,

y se articula con la lógica internacional SCALE (Select, Charge, Address problems, Learn, Example), sin imponer un molde, pero ofreciendo un lenguaje evaluativo que permite leer el ecosistema costarricense con estándares reconocidos.

1. Clasificación por nivel de madurez institucional

La clasificación por madurez surge del análisis directo de:

- las metodologías declaradas,
- la profundidad técnica de los servicios,
- la duración y complejidad de los programas,
- los mecanismos de vinculación con mercados y capital,
- la existencia (o no) de procesos formales de validación o aceleración,
- el nivel de articulación con el ecosistema nacional e internacional,
- y la capacidad de medir resultados reales (no solo actividades).

Sobre esta base se proponen tres niveles: Organizaciones Emergentes, Organizaciones Consolidadas y Ecosystem Builders.

1.1. Nivel 1 Organizaciones Emergentes (Formación básica)

Descripción

Son los actores que introducen al emprendimiento, forman capacidades esenciales y apoyan primeras ideas. Funcionan como la “capa de cultivo” del ecosistema, donde se despierta la curiosidad, se exploran oportunidades y se construyen prototipos iniciales.

Función: Formar, sensibilizar y sembrar.

Evidencia del diagnóstico

Las organizaciones emergentes:

- operan principalmente en ideación y prototipado básico,
- concentran gran parte de la oferta formativa y territorial,
- dependen en gran medida de fondos no reembolsables,
- cuentan con metodologías introductorias, poco formalizadas,
- No contienen una vinculación con capital limitada,
- y no disponen de mecanismos sistemáticos de seguimiento post-programa.

La medición se centra en actividades (número de talleres, participantes, prototipos), más que en cambios estructurales del negocio.

Ejemplos del ecosistema

En el diagnóstico, este tipo de organización incluye, por ejemplo:

- Universidades que ofrecen cursos básicos de emprendimiento y bootcamps estudiantiles de corta duración.
- Centros de emprendimiento estudiantil que acompañan solo hasta la etapa de idea o primer prototipo.

- Hubs territoriales que realizan talleres de sensibilización emprendedora sin procesos posteriores de validación.
- Programas de alfabetización emprendedora promovidos por cooperación u ONG, enfocados en nociones básicas de negocio.

Conclusión
Son indispensables para ampliar la base emprendedora, democratizar el acceso y construir capacidades iniciales. Pero no poseen aún las capacidades para procesos de validación avanzada ni de aceleración. Su función central es formar, sensibilizar y sembrar.

1.2. Nivel 2 Organizaciones Consolidadas (Validación)

Descripción
Las organizaciones consolidadas representan el punto de transición crítica del ecosistema. Su rol es convertir ideas en modelos validados, y prototipos en primeras ventas. Operan metodologías más profundas, integran mentorías especializadas y comienzan a trabajar elementos clave como:

- costos y modelos financieros,
- validación comercial,
- segmentación de clientes,
- vínculos con cadenas de valor y sectores específicos.

Función: Validar el modelo de negocios y conseguir primeras ventas.

Evidencia del diagnóstico
El diagnóstico muestran que las consolidadas:

- tienen programas más largos y estructurados,
- combinan formación con validación comercial y técnica,
- trabajan con herramientas específicas para entender el mercado,
- se vinculan de forma inicial con capital (SBD, cooperación, fondos semilla),
- y empiezan a medir resultados más allá de la actividad: ventas, formalización, consolidación de negocio.

Son pocas en número, pero fundamentales. La Hoja de Ruta las identifica como el "nudo crítico del pipeline": los países con ecosistemas dinámicos suelen concentrar aquí inversión y apoyo institucional.

Ejemplos del ecosistema
En el diagnóstico, este perfil se observa, por ejemplo, en:

- Incubadoras universitarias que acompañan a los emprendimientos hasta la etapa de primeras ventas y formalización.
- Fundaciones y ONG que combinan innovación social con modelos de sostenibilidad económica, incluyendo validación en territorio.
- Centros de innovación sectorial (por ejemplo, en agroindustria o bioeconomía) que apoyan pruebas de producto, encadenamientos productivos y validación en mercado.
- Programas de cooperación que ofrecen procesos de incubación estructurados, con mentoría especializada y pequeños fondos semilla.

Conclusión
Son las organizaciones que permiten pasar de "emprender" a "emprender bien". Su madurez se ubica en el centro del sistema, y su fortalecimiento define en gran medida el futuro del ecosistema costarricense.

1.3. Nivel 3 Ecosystem Builders (Aceleración y articulación ecosistémica)

Descripción
Los ecosystem builders son los actores de mayor sofisticación. Operan aceleración real: acompañan etapas de escalamiento, gobernanza, expansión, internacionalización, articulación con fondos y preparación para inversión. Son los nodos que conectan a Costa Rica con mercados más amplios y con capital, transformando startups en empresas dinámicas con potencial de impacto sostenible.

Función: internalización y expansión.

Evidencia del diagnóstico
Estas organizaciones:

- implementan procesos avanzados de acompañamiento post-programa,
- trabajan con estructuras de impacto y métricas complejas,
- desarrollan verticales especializadas (por sector o temática),

- tejen redes regionales e internacionales con actores clave,
- atraen inversión y facilitan acceso a capital,
- y se articulan con políticas públicas y agendas nacionales o regionales.

Sus resultados se miden en términos de outcomes: inversión levantada, ventas, empleo, expansión geográfica, internacionalización.

Ejemplos del ecosistema
En el diagnóstico, este tipo de capacidades se identifican, por ejemplo, en:

- Aceleradoras tecnológicas que preparan startups para rondas de inversión, con procesos de due diligence y conexión con fondos.
- Plataformas de aceleración verde con enfoque en escalamiento de soluciones de sostenibilidad y acceso a mercados internacionales.
- Programas regionales de aceleración de impacto que operan en varios países y vinculan a emprendimientos costarricenses con inversionistas especializados.
- Iniciativas articuladoras que combinan incubación, aceleración y fondos de inversión o vehículos de blended finance.

Conclusión
Son los arquitectos del crecimiento y la inversión. Son claves para crear crecimiento sostenido y dar credibilidad internacional al ecosistema. El país necesita más builders y mejores condiciones para que organizaciones consolidadas puedan, con el tiempo, transitar hacia este nivel.

2. Clasificación por enfoque programático

Uno de los hallazgos más contundentes del Diagnóstico fue que Costa Rica cuenta con decenas de programas de emprendimiento, pero no con una estructura conceptual que permita entenderlos, compararlos o articularlos entre sí. Cada organización ha desarrollado su propio vocabulario, su propia lógica interna y su propia interpretación de qué significa "formar", "incubar", "validar" o "acelerar". Como resultado, el ecosistema funciona más como un conjunto de iniciativas valiosas pero fragmentadas, que como un sistema integrado capaz de guiar a los emprendedores desde ideas iniciales hasta procesos de crecimiento real. Ante esta realidad, desarrollar una tipología formal no era simplemente deseable, sino urgente.

Su necesidad se encontraba fundamentada en cinco vacíos estructurales:

Primero, sin un lenguaje compartido no es posible articular el ecosistema.
La Hoja de Ruta señala que la profesionalización del sector comienza por estandarizar la terminología y clarificar las etapas del ciclo emprendedor. Si cada organización nombra sus programas de forma distinta o con los mismos nombres para procesos muy diferentes, se pierde la posibilidad de coordinación estratégica.

Segundo, la comparabilidad es indispensable para la política pública.
Un Estado o una agencia de cooperación no puede asignar recursos estratégicamente si no puede distinguir entre un taller introductorio y un proceso avanzado de validación técnica. La falta de definiciones claras dificulta la inversión pública, la especialización sectorial y el fortalecimiento institucional.

Tercero, los emprendedores necesitan rutas claras.
En el contexto actual, navegar la oferta de programas es confuso: no existen pasos lógicos visibles que guíen la progresión entre formación, incubación, validación o aceleración. La tipología permite construir un pipeline legible y progresivo.

Cuarto, la inversión requiere procesos claros.
Los inversionistas necesitan saber qué rigor metodológico y técnico ha tenido un emprendimiento antes de llegar a ellos. Sin estándares mínimos, la "marca" de un programa no comunica profundidad, y los inversionistas deben asumir mayores riesgos.

Quinto, la diversidad institucional debe convertirse en complementariedad.
El ecosistema costarricense es rico y diverso: universidades, fundaciones, ONG, cooperantes internacionales, centros de innovación y hubs territoriales. Pero esta diversidad sólo aporta valor cuando existe una estructura común que permita reconocer roles, evitar duplicidades y construir alianzas estratégicas. La tipología convierte esa diversidad en sistema.

Qué resuelve esta tipología en la práctica

La tipología no solo organiza la oferta, sino que transforma la forma en que el ecosistema puede operar. En la práctica:

- da estructura a un ecosistema disperso, ordenando los programas en ejes temáticos comprensibles;

- permite evaluar la profundidad técnica de cada programa, diferenciando claramente entre formación básica, validación intermedia y aceleración avanzada;
- identifica saturaciones y vacíos, mostrando dónde hay exceso de programas introductorios y dónde casi no existe oferta especializada;
- facilita el desarrollo de alianzas por eje temático, agrupando a organizaciones que trabajan en retos y sectores similares;
- permite trazar rutas coherentes para emprendedores: formación → incubación → validación → aceleración;
- y hace visible qué hace realmente cada actor, con qué capacidad y para qué resultados, permitiendo al ecosistema tomar decisiones basadas en evidencia.

En síntesis, la tipología convierte un ecosistema abundante pero disperso en un sistema organizado capaz de construir un pipeline funcional.

Cómo se construyó esta tipología

La tipología fue construida exclusivamente a partir de la evidencia suministrada por las propias incubadoras y aceleradoras participantes. Se analizaron:

- los contenidos programáticos declarados,
- las etapas del ciclo emprendedor atendidas,
- las metodologías utilizadas,
- la duración de los programas,
- la profundidad técnica reportada,
- y los resultados medidos y comunicados.

No se utilizaron modelos externos ni estándares importados.
El objetivo fue reflejar lo que el ecosistema costarricense ya hace, pero organizado de manera lógica, comparable y articulable. La tipología describe la realidad, no la fuerza dentro de un molde; y al describirla, la hace navegable y planificable. Esta segunda dimensión revela la identidad temática del ecosistema. Se construye a partir de la especialización declarada por las organizaciones, y muestra hacia qué sectores, poblaciones y problemáticas se dirige la oferta real.

Los seis enfoques identificados son:

2.1. Innovación

Programas vinculados a I+D, prototipado, transferencia tecnológica y laboratorios de innovación.

Ejemplos del ecosistema

- Centros de investigación universitarios que apoyan spin-offs y prototipos tecnológicos.
- Laboratorios de innovación que trabajan con TIC, biotecnología o soluciones STEM.
- Programas de innovación abierta entre empresas y universidades.

2.2. Impacto Social

Iniciativas ancladas en comunidades, inclusión social, territorios y modelos híbridos de negocio e impacto.

Ejemplos del ecosistema

- Fundaciones que incuban emprendimientos sociales en territorios rurales o periurbanos.
- Programas de ONG y cooperación enfocados en juventudes vulnerables, inclusión productiva o desarrollo territorial.
- Hubs de impacto que acompañan emprendimientos con misión social explícita.

2.3. Sustentabilidad

Programas asociados a bioeconomía, economía circular, tecnologías limpias y agroindustria sostenible.

Ejemplos del ecosistema

- Centros de innovación en bioeconomía que apoyan modelos basados en recursos biológicos.
- Programas de CleanTech que trabajan con soluciones energéticas y climáticas.
- Iniciativas de agroindustria sostenible que combinan productividad y sostenibilidad ambiental.

2.4. Género

Programas dirigidos a mujeres emprendedoras, con énfasis en CyT, liderazgo y cierre de brechas.

Ejemplos del ecosistema

- Programas de incubación para mujeres en sectores tradicionales o de servicios.
- Iniciativas STEM para mujeres que combinan formación técnica y liderazgo.
- Aceleración con enfoque de género, apoyando a mujeres fundadoras en etapas avanzadas.

2.5. Economía Plateada

Programas emergentes centrados en población adulta mayor, salud, bienestar, cuidados y tecnologías asistivas.

Ejemplos del ecosistema

- Proyectos piloto que desarrollan servicios de cuidado o turismo para personas mayores.
- Emprendimientos en salud y bienestar con foco en envejecimiento activo.
- Iniciativas tecnológicas que experimentan con soluciones para accesibilidad, movilidad o apoyo cotidiano.

2.6. Juventud

Programas de formación universitaria, pre-incubación, alfabetización emprendedora y primera experiencia emprendedora.

Ejemplos del ecosistema

- Centros de emprendimiento universitario que impulsan la primera experiencia emprendedora.
- Bootcamps y hackatones estudiantiles destinados a ideación y prototipado rápido.
- Programas de pre-incubación para jóvenes sin experiencia previa en negocios.

La clasificación por enfoque programático revela las fortalezas naturales del ecosistema (innovación, impacto social, sostenibilidad y juventud) y muestra áreas emergentes clave (género y economía plateada) donde tiene sentido profundizar capacidades, atraer recursos y construir verticales especializadas.

3. Matriz integrada (Madurez × Enfoque Programático)

La siguiente matriz sintetiza la intersección entre nivel de madurez institucional y enfoque programático, mostrando la profundidad esperada de los programas en cada cruce:

Madurez\ Enfoque	Innovación	Impacto Social	Sustentabilidad	Género	Economía Plateada	Juventud
Emergente	Ideación tech, prototipos básicos	Sensibilización territorial	Emprendimientos ambientales básicos	Mujeres en primeras etapas emprendedoras	Alfabetización “plateada”	Bootcamps y programas introductorios
Consolidada	I+D aplicada, validación tech	Innovación social aplicada	Bioeconomía aplicada, CleanTech	CyT y liderazgo femenino	Pilotos sectoriales plateados	Incubación universitaria
Ecosystem Builder	Aceleración tech, inversión	Aceleración de impacto	Aceleración verde (escalamiento)	Aceleración con enfoque de género	Vertical plateada consolidada	Pipeline juvenil articulado con fondos

4. ¿Cómo aplicar y operar este esquema?

El esquema no está pensado sólo para describir, sino para guiar decisiones y acciones.

El esquema diseñado no pretende ser únicamente un marco descriptivo, sino una herramienta estratégica que orienta la toma de decisiones, fortalece capacidades institucionales y permite transformar un conjunto de esfuerzos dispersos en un sistema articulado y funcional. Su valor reside precisamente en su capacidad de convertirse en un instrumento operativo, tanto para quienes diseñan políticas y financiamiento, como para las organizaciones que acompañan emprendimientos en las distintas etapas del ciclo emprendedor. El esquema responde a una premisa fundamental: ningún ecosistema evoluciona solo describiéndose; evoluciona cuando sus actores actúan con claridad, coordinación y propósito común. A continuación, se detalla cómo las diferentes partes del ecosistema pueden ponerlo en marcha.

A. Desde la articulación del ecosistema

(Estado, cooperación internacional, cámaras empresariales, multilaterales)

Los actores articuladores, quienes diseñan políticas, financian programas y coordinan agendas nacionales o regionales, encuentran en este esquema una brújula para ordenar prioridades y asignar recursos de forma más estratégica.

1. Planificación basada en evidencia

El esquema permite conocer cuántas organizaciones existen en cada nivel de madurez, qué enfoques programáticos atienden y en qué territorios operan. Esta información es esencial para diseñar políticas públicas más precisas y generar estrategias de cobertura territorial, especialización sectorial y cierre de brechas.

2. Asignación estratégica de recursos

El diagnóstico mostró que las organizaciones Consolidadas y los Ecosystem Builders son el "cuello de botella" del país. Son pocas, pero críticas. El esquema orienta a los articuladores a invertir prioritariamente en fortalecer estas capacidades, ya que son las que definen si los emprendimientos logran avanzar hacia validación avanzada, escalamiento e inversión.

3. Creación de un pipeline nacional formal

Gracias al esquema es posible diseñar rutas nacionales coherentes que conecten programas de formación temprana, incubación, validación y aceleración, evitando duplicidades y fortaleciendo puntos débiles. Esto permite que el ecosistema funcione como un circuito continuo, y no como una lista de iniciativas aisladas.

4. Promoción de alianzas verticales

La clasificación por madurez y enfoque programático facilita la creación de "verticales temáticas" donde organizaciones emergentes, consolidadas y builders colaboren bajo una lógica de especialización compartida. Esto construye cadenas de valor más completas y robustas.

5. Profesionalización del ecosistema

Aplicar este esquema implica adoptar estándares y buenas prácticas alineadas con la lógica SCALE. Con ello se eleva la calidad de los programas, se mejora la rendición de cuentas y se atraen recursos internacionales con mayor credibilidad.

B. Desde una incubadora

(Emergente o Consolidada)

Para una incubadora, aplicar este esquema significa transformarse gradualmente en una institución más clara en su propósito, más rigurosa en sus procesos y más articulada con el ecosistema.

1. Autoevaluación honesta

El primer paso es ubicarse en el nivel de madurez que realmente corresponde según sus capacidades actuales, y no según aspiraciones institucionales. Esta evaluación inicial es la base para el crecimiento.

2. Profesionalización de procesos

Una incubadora debe avanzar hacia metodologías más robustas, acompañamientos más estructurados, instrumentos de selección más claros, sistemas de seguimiento más consistentes y uso de métricas que permitan aprender y mejorar.

3. Especialización temática

El esquema invita a las incubadoras a definir un enfoque claro (por ejemplo, innovación tecnológica, impacto social, género, sustentabilidad). La especialización no limita, sino que potencia: genera identidad, reputación y profundidad técnica.

4. Articulación hacia arriba

Las incubadoras emergentes y consolidadas sólo pueden escalar su impacto si generan alianzas con Ecosystem Builders. Esto permite ofrecer rutas de

continuidad para los emprendimientos graduados, evitando que se "estanquen" en etapas tempranas.

5. Rediseño del portafolio
Utilizar la tipología ayuda a clarificar qué tipo de programas ofrece la incubadora, qué tan profundos son, a qué etapa atienden y cuáles entregables deben cumplir. Esto mejora la coherencia institucional y la experiencia emprendedora.

C. Desde una aceleradora o constructor de ecosistema (ecosystem builder)

Las aceleradoras y un constructor de ecosistema (ecosystem builder) encuentran en el esquema un punto de partida para sofisticar su operación y consolidarse como la punta de lanza del ecosistema costarricense.

1. Construcción de verticales sectoriales
El esquema permite diseñar aceleradoras especializadas por eje temático (aceleración verde, aceleración de impacto, aceleración con enfoque de género, aceleración para juventud) aumentando el valor técnico y la eficacia del acompañamiento.

2. Movilización de capital
Al ordenar la oferta y clarificar etapas, el esquema facilita la creación de pipelines comprensibles para inversionistas, fondos de capital, cooperantes o vehículos de blended finance. Esto fortalece la atracción de inversión y reduce el riesgo percibido.

3. Medición rigurosa de resultados bajo SCALE
Los constructores de ecosistema (ecosystem builders) pueden aplicar el esquema como una herramienta para reportar evidencia sólida: inversión levantada, ventas, empleo, internacionalización. Esto eleva la credibilidad y proyecta al ecosistema hacia estándares internacionales.

4. Articulación hacia abajo
Un constructor (builder) sólido contribuye al ecosistema apoyando a emergentes y consolidadas, generando dealflow más preparado y fortaleciendo la base institucional del país.

5. Posicionamiento internacional
Aplicar el esquema permite que Costa Rica se presente ante redes globales como un ecosistema organizado, con clasificación, rutas claras, especialización y evidencia. Esto abre oportunidades de cooperación, inversión y colaboración regional.

D. Cómo ejecutar la tipología en la práctica

Para cualquier actor del ecosistema, operar la tipología implica:

1. Clasificar cada programa según eje programático, etapa atendida y profundidad técnica.
2. Mapear la oferta institucional, identificando en qué cuadrantes de la matriz se ubica cada iniciativa.
3. Identificar saturaciones y vacíos, ajustando la oferta para fortalecer rutas débiles o reducir duplicidades.
4. Rediseñar o complementar portafolios con base en el nivel de madurez y enfoque programático.
5. Construir rutas emprendedoras claras, conectando programas propios y de aliados.
6. Medir efectividad según SCALE, generando aprendizajes y mejora continua.

En esencia, ejecutar la tipología significa convertir el esquema en una herramienta viva de gestión, planificación, mejora y articulación.

5. Conclusión general: un nuevo punto de partida para costa rica

Este esquema no es un diagnóstico más: es una herramienta viva, diseñada para construir un pipeline coherente, elevar la calidad del acompañamiento, fortalecer capacidades institucionales, impulsar emprendimientos con verdadero potencial de crecimiento, atraer inversión especializada y cerrar, de manera definitiva, las brechas históricas entre ideación, validación y aceleración. Costa Rica ya cuenta con talento, creatividad y una red comprometida de instituciones y territorios; ahora, gracias a este marco, cuenta también con una brújula compartida, capaz de alinear actores, orientar decisiones y convertir esa energía emprendedora en resultados sostenibles, competitivos y de alto impacto. Con este trabajo, el país da un paso decisivo hacia un ecosistema donde emprender no solo sea posible, sino también escalable, invertible y genuinamente transformador para su desarrollo económico, social y ambiental.

Con la adopción de este esquema, el ecosistema costarricense no solo gana claridad conceptual, sino también una ruta concreta para su evolución. La clasificación por madurez, la definición de enfoques programáticos y la tipología de programas permiten

visualizar con precisión dónde están las fortalezas, dónde persisten las brechas y cuáles son los pasos necesarios para avanzar hacia un sistema más equilibrado y sofisticado. Este marco brinda a las instituciones las herramientas para reorganizar su oferta, especializarse, colaborar de manera más inteligente y construir alianzas verticales que acompañen a los emprendimientos en cada etapa. Asimismo, ofrece al Estado y a los articuladores un mapa claro para orientar inversiones, diseñar políticas más efectivas y coordinar esfuerzos que antes operaban de manera aislada. En su conjunto, el esquema abre la puerta a una nueva etapa para el emprendimiento en Costa Rica: una etapa donde la articulación, la especialización y la evidencia se convierten en los pilares de un ecosistema capaz de generar impacto real y sostenido.

Referencias

ANDE. (2021). What We Know About Cultivating Entrepreneurial Ecosystems. Aspen Network of Development Entrepreneurs.

Argidius Foundation. (2022). SCALE: A framework for effective enterprise support. Argidius Foundation.

BCCR. (2024). Informe de inversión extranjera directa 2021-2023. Banco Central de Costa Rica.

BID. (2022). Estructura del ecosistema emprendedor costarricense. Banco Interamericano de Desarrollo.

BID. (2023). Costa Rica: Innovación y emprendimiento tecnológico. Banco Interamericano de Desarrollo.

BID. (2025). El ecosistema de emprendimiento dinámico de Costa Rica: Desafíos y oportunidades para la innovación. Banco Interamericano de Desarrollo.

BID Lab & MassChallenge. (2022). Ecosistema del emprendimiento por oportunidad en Costa Rica: Diagnóstico inicial. BID Lab.

BID Lab & MassChallenge. (2024). Ecosistema del emprendimiento por oportunidad en Costa Rica. BID Lab.

CINDE. (2023). Informe anual de inversión extranjera directa en Costa Rica 2023. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

CINDE. (2024). Empresas establecidas en Costa Rica. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

CONARE. (2023). Estado de la Educación Superior en Costa Rica. Consejo Nacional de Rectores.

GALI. (2021). Latin American accelerator landscape report. Global Accelerator Learning Initiative, Emory University & ANDE.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). Entrepreneurial Behavior and Attitudes - Costa Rica. GEM.

Informe Emprendimiento Costa Rica. (2025). Estado del emprendimiento en Costa Rica.

LAVCA. (2024). Latin America Venture Capital Report. Latin American Private Equity & Venture Capital Association.

MEIC. (2022). Política Nacional de Empresariedad 2030. Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.

MICITT. (2023). Política Nacional de Innovación y Bioeconomía 2020-2030. Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica.

Village Capital & ANDE. (2016). What's Working in Startup Acceleration. ANDE.

ANDE CRUSA

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