

# **“ESTUDIO DE IMPACTO ECOSISTEMA EMPRENDEDOR: Gestión de cambio en tiempos de crisis”**

## **RESUMEN**

La crisis global generada por la irrupción del COVID-19 ha demandado a los gobiernos y comunidades distintas estrategias para hacer frente a las consecuencias de la pandemia y para generar nuevas oportunidades de desarrollo. Este trabajo presenta los resultados de un estudio realizado en Uruguay bajo una alianza Academia - Industria patrocinado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), con el objetivo de analizar lo que sucedió a nivel de las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs) en tiempos del COVID-19, qué hicieron y qué podrían haber hecho y no llegaron a hacer. El proyecto de investigación tuvo la finalidad de brindar a las IPEs herramientas, estrategias y buenas prácticas que les permita actuar en situación de crisis. La metodología desarrollada fue de carácter descriptivo – explicativo y se realizó un enfoque mixto con la aplicación de una encuesta realizada a las IPEs y entrevistas en profundidad a los emprendedores. El análisis diagnóstico de la situación permitió establecer los impactos de la situación sanitaria COVID-19 en el ecosistema emprendedor (EE) uruguayo e identificar posibles estrategias y soluciones innovadoras para los actores involucrados.

### **Palabras Claves**

Ecosistema Emprendedor - Crisis – Estrategias

## **ABSTRACT**

The global crisis generated by the emergence of COVID-19 has demanded different strategies from governments and communities to face the consequences of the pandemic and to generate new development opportunities. This paper presents the results of a study carried out in Uruguay under an Academy - Industry alliance sponsored by the National Research and Innovation Agency (ANII), with the aim of analyzing what happened at the level of the Entrepreneurial Sponsoring Institutions (IPEs) in times of COVID-19, what they did and what they could have done and didn't get to do. The research project had the purpose of providing IPEs with tools, strategies and good practices that allow them to act in crisis situations. The methodology developed was descriptive - explanatory and a mixed approach was carried out with the application of an IPEs's survey and in-depth interviews with the entrepreneurs. The diagnostic analysis of the situation made it possible to establish the impacts of the COVID-19 health situation in the Uruguayan

entrepreneurial ecosystem (EE) and to identify possible strategies and innovative solutions for the actors involved.

### **Keywords**

Entrepreneurial Ecosystem - Crisis - Strategies

## **INTRODUCCIÓN**

El principal protagonista del año 2020 a nivel social, político y económico ha sido, lamentablemente, el coronavirus SARS\_CoV-2 (COVID-19). La crisis global generada ha puesto al mundo en jaque, siendo un evento que no tiene precedentes en la economía y probablemente tenga asociados los efectos más disruptivos desde la Segunda Guerra Mundial o, incluso, desde la Gran Depresión. Se estima que la crisis generada por esta pandemia tendrá consecuencias significativas sobre la producción y el empleo, generará disrupciones en las cadenas de suministros globales y en las cadenas de pagos, y afectará la liquidez y la solvencia de múltiples agentes económicos. Dado que los impactos se distribuyen asimétricamente en detrimento de los segmentos más vulnerables, la pobreza aumentará y se agudizarán las desigualdades preexistentes (Capurro *et al.*, 2020). En este escenario, los gobiernos y las comunidades han generado distintas estrategias para hacer frente a las consecuencias de la pandemia y crear nuevas oportunidades de desarrollo.

El presente trabajo tiene como fin compartir con la comunidad académica los resultados de un estudio realizado en Uruguay bajo una alianza Academia-Industria patrocinado por la ANII, con foco en analizar lo que sucedió a nivel de las IPEs en tiempos del COVID-19, cómo respondieron las instituciones del EE, qué apoyos brindaron a los emprendedores y qué podrían haber hecho y no llegaron a hacer. De esta forma, se buscó generar conocimiento específico orientado a la acción sobre impactos actuales y futuros de la situación sanitaria en el EE uruguayo, generando posibles estrategias y soluciones innovadoras para los actores involucrados. Se brindó a las IPEs herramientas y metodologías que les permita actuar en situación de crisis.

La sinergia Academia-Industria de este proyecto significó un valor diferencial ya que sumó enfoques de trabajo, contactos y know-how que potenciaron el aporte de cada uno, complementando las capacidades de ambos actores tanto en su conocimiento del EE como en sus antecedentes como ejecutores de proyectos y programas de apoyo al emprendedor.

Finalmente, el presente trabajo pretende ser un aporte al estudio del impacto de la crisis del Covid-19 en el EE, contribuyendo al pensamiento y puesta en práctica de estrategias en tiempos de crisis.

## MARCO CONCEPTUAL

Un EE debe ser analizado a través de sus componentes: en un ámbito geográfico determinado, considerando un networking formal e informal, el rol de la universidad y del gobierno, los servicios de apoyo profesional (legal, impositivo, logística, consultores, etc.), el acceso al capital y a empleados calificados (Cohen, 2006).

Según el Global Entrepreneurship Development Index (GEDI) (Ácz *et al.*, 2017), Uruguay ocupa la posición 61 en el ranking global 2019 con datos previos al COVID-19. Es importante resaltar que la crisis provocada por la actual pandemia atacó con un desfase de tiempo nuestra región. Estudios como el GEM (Ventura Fernández & Martínez Martínez, 2020) y a nivel latinoamericano, el BID y Prodem (Kantis & Angelelli, 2020) analizaron su evolución. Tuvo un especial impacto en los emprendimientos en las distintas fases de la pandemia, estudiado a través del análisis de la estrategia de continuidad del negocio (Fabeil *et al.*, 2020), en el ecosistema (Mukherjee *et al.*, 2020), en los planes de recuperación y el efecto de la digitalización (Papadopoulos *et al.*, 2020) así como su efecto financiero (Zhang *et al.*, 2020). La situación es más crítica en los países en desarrollo en donde el cierre de fronteras no sólo afectó a varias industrias como la manufacturera (Narula *et al.*, 2020) que tuvieron que cerrar, sino en especial al turismo que es una gran parte de su PBI que están en una etapa de Frozen economy (Good Rebels, 2020).

El efecto sobre la economía, enlenteciendo la actividad empresarial tuvo fuerte impacto en los emprendedores (Martínez & Bañón, 2020) dependiendo del daño que haya sufrido su emprendimiento, puede llevarlo al cierre del negocio (Leiva & Guillén, 2020).

Dentro del EE uruguayo hay varias IPEs que son universidades, en estudios internacionales mencionan su rol crítico como incubadoras y en la formación de habilidades como aversión al riesgo y esfuerzo al trabajo (Urbano *et al.*, 2020). La situación de Uruguay ha tenido una evolución particular en sus 19 departamentos, en donde la primera ola fue muy achatada en casos, al inicio de la pandemia el índice Harvard era de 0,33, al realizarse el estudio (diciembre 2020), 10,82 y en la actualidad (mayo 2021) 101,93.

En este contexto los emprendedores debieron optimizar sus decisiones, el uso adecuado de sus recursos articulando con sus capacidades dinámicas para responder a las contingencias Covid 19. Estas decisiones tienen un impacto rápido y directo para seguir operando, posicionarse y lograr crecer, pudiendo esto significar un cambio en el concepto inicial del negocio (Sarasvathy, 2001). Los recursos juegan un rol fundamental en el

desarrollo y supervivencia de los emprendimientos (Álvarez Salazar, J., 2020). Massey (2016) hace énfasis a que los mismos deben ser obtenidos rápidamente al inicio de los emprendimientos, para garantizar de alguna manera su permanencia y desarrollo en los mercados. Pero no alcanza con tener los recursos, sino una característica esencial de los emprendimientos es la capacidad de transformarlos. En tal sentido, se entiende que utilizan sus capacidades dinámicas (Hampel *et al.*, 2020) para su adaptación al entorno. Según Álvarez Salazar (2020) la complejidad de supervivencia de los emprendimientos puede explicarse tomando como marco una combinación de la teoría de los recursos y de la teoría de las capacidades dinámicas.

En este escenario es imprescindible el desarrollo de cuatro pilares en los emprendimientos: el capital humano, aporta desde la experiencia, el conocimiento y la impronta de sus fundadores y equipos de trabajo (Ács, 2010; Wang *et al.*, 2019); el capital social, desde el trabajo en redes generando sinergia a partir de la puesta en común de recursos (Bandera y Thomas, 2019); el capital organizacional, desarrolla el conocimiento a partir de su trayectoria o experimentación (Hormiga *et al.*, 2011) y, por último, el capital empresarial constituido por los recursos monetarios y no monetarios que permiten el financiamiento del emprendimiento (Robb y Robinson, 2014; Sathaworawong *et al.*, 2018). Estas estrategias están vinculadas al capital organizacional del emprendimiento (Martin *et al.* 2020) determinando la importancia del marketing en el desarrollo de capacidades emprendedoras que impulsan su desempeño en el mercado.

En referencia a la importancia del aporte del Gobierno al EE, Navarro (2018) identificó que las políticas de subsidios económicos impactan positivamente en la creación, el crecimiento y la supervivencia de emprendimientos.

El **objetivo** del estudio fue dotar a las IPEs con herramientas y metodología para actuar en situaciones de crisis y generar propuestas comunes desde las buenas prácticas, desde la percepción de los actores del ecosistema sobre su actuación.

Se plantean dos **hipótesis** de trabajo: **1.** La percepción de los actores del ecosistema sobre la actuación en crisis es que existen desigualdades en su capacidad de respuesta, formas de actuación y aprovechamiento de las respuestas públicas a la situación. **2.** La transformación de los recursos en forma colaborativa y el desarrollo de las capacidades dinámicas por parte de los emprendedores son factores claves para su desarrollo en tiempos de crisis.

## METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un diseño descriptivo-explicativo y transversal a través de un enfoque cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a la población IPEs y un enfoque cualitativo, con entrevistas en profundidad dirigidas a emprendedores seleccionados.

En cuanto a la población y sujeto de estudio esta investigación estuvo dirigida a dos universos. Por un lado, los responsables de IPEs que trabajan en el EE de todo el país; realizaron una encuesta en Qualtrics on-line, obteniendo 21 respuestas que corresponde al 14,3% de tasa de respuesta. Por otro lado, emprendedores seleccionados de Montevideo e Interior que recibieron capital semilla en el periodo 2018-2019, participaron en 25 entrevistas semidirigidas, con un tiempo promedio de desarrollo de 50 minutos cada una, durante el mes de diciembre de 2020, vía Zoom.

### *Análisis*

En la **investigación cuantitativa**, las IPEs que respondieron la encuesta se encuentran 13 del interior y 8 de la capital, Montevideo. Entre ellas hay 8 universitarias, 3 intendencias, 3 incubadoras, 3 fundaciones y asociaciones y el resto se dividen en centros comerciales, polos logísticos y cámaras empresariales.

En cuanto a los emprendedores que trabajan con cada IPE, en la Tabla 1 se puede ver que la mayoría reciben estudiantes universitarios y en las diferentes fases en que los apoyan.

Tabla 1. Tipo de emprendedores y fase de emprendimiento que trabajan las IPEs			
	Montevideo	Interior	Total
<b>Origen de sus emprendedores</b>			
Estudiantes universitarios	8	8	16
Investigadores	2	1	3
Profesores	2	5	7
Exempleados de grandes empresas	4	4	8
Exempleados de PyMES	4	6	10
Migrantes	3	5	8
<b>Fases en las que apoyan a sus emprendedores</b>			
Fase de ideas	4	9	13
Fase temprana	6	13	19
Fase de crecimiento	8	9	17
Fase de aceleración	4	4	8
Fuente: Elaboración propia			

El impacto de la pandemia generó un cambio en la forma de trabajar de las IPEs. Las medidas sanitarias provocaron una gran caída del contacto presencial resultando en la utilización de medios de comunicación remotos. El uso de redes sociales y de videoconferencia, permitieron que las instituciones pudieran continuar brindando sus

servicios (Martínez & Bañón, 2020). Si bien prepandemia, las IPEs ofrecían algún tipo de apoyo remoto, en 2020 se disminuyó el apoyo físico a guardias presenciales y mayoritariamente remoto (Tabla 2).

Tabla 2. Apoyo que brindan a sus emprendedores			Tabla 3. Servicios que ofrecen a sus emprendedores		
	2019	2020		2019	2020
Solo físico	5	0	Espacios de oficina / cowork	8	2
Solo remoto	0	11	Laboratorios	7	3
Ambos	16	10	Mentorías	13	5
Total	21	21	Tutorías	16	4
Fuente: Elaboración propia					

Los eventos presenciales sufrieron una caída importante, la Tabla 3 muestra que la cantidad de IPEs que ofrecían servicios presenciales, como son los espacios de oficina/cowork, laboratorios, mentorías y tutorías, fue mucho menor en el 2020 que en 2019.

La Tabla 4 muestra como variaron las cantidades promedio (desvío estándar entre paréntesis) de distintas actividades realizadas por las IPEs, comparando Montevideo e interior. Luego de comprobar la homocedasticidad y la normalidad de las distribuciones, se utilizó un test-T para establecer la significancia de la diferencia de las medias. Si bien ninguna de las diferencias resultó estadísticamente significativa, la mayoría de las diferencias de mayores magnitudes parecen ir de acuerdo con la intuición. La disminución de los eventos organizados promedio era esperada por las dificultades que se presentaron para realizar reuniones presenciales a causa de las medidas sanitarias para enfrentar la pandemia. Con el mismo razonamiento se intuye la caída de la cantidad de talleres de capacitación. Sumado a la imposibilidad de la presencialidad, el hecho de digitalizar los talleres incurre un costo para las instituciones.

Tabla 4. Variación de las actividades promedios de las IPEs por región								
	Montevideo				Interior			
	2019	2020	$\Delta$	$\Delta\%$	2019	2020	$\Delta$	$\Delta\%$
Emprendedores apoyados	72,7 (92,3)	56,4 (69,3)	-16,3	-22,4	211,5 (299,0)	219,5 (316,7)	8,0	3,8
Eventos organizados	8,6 (9,7)	4,1 (3,9)	-4,4	-51,7	15,6 (30,5)	3,3 (2,9)	-12,3	-78,9
Talleres de capacitación	15,3 (14,9)	14,4 (15,4)	-0,9	-5,6	18,5 (29,8)	6,5 (5,8)	-12,0	-64,9
Empleados	12,5 (21,0)	12,0 (21,2)	-0,5	-4,0	3,6 (3,5)	4,4 (3,5)	0,8	22,2
Consultores	8,4 (7,5)	7,6 (7,5)	-0,9	-10,2	1,9 (1,9)	2,3 (2,1)	0,4	21,1
Mentores	12,6 (20,3)	15,6 (20,3)	3,0	23,9	1,4 (1,7)	2,7 (4,2)	1,3	92,9
Horas por emprendedor	44,3 (28,4)	46,4 (30,2)	2,1	4,8	42,1 (72,3)	31,3 (47,5)	-10,8	-25,7
Fuente: Elaboración propia								

Otro aspecto que se vio fuertemente afectado son los fondos con los que cuentan para el apoyo a sus emprendedores, principalmente, fondos por capital semilla de ANII/ANDE y los propios. En la Tabla 5 se ve la modificación de cada uno de ellos tras la pandemia considerando la ubicación de las IPEs.

Mediante un Test Exacto de Fisher, utilizado para estudiar la asociación entre dos variables cualitativas, se puede ver que hay una relación significativa entre la ubicación de la IPE y la evolución de la financiación por capital semilla de ANII/ANDE, no así para la relación con los fondos propios. Se utiliza el Test de Fisher sobre el Test de la  $\chi^2$  de Pearson debido al tamaño de la muestra, lo que provoca que en gran parte de las celdas las frecuencias sean menores a 5, incumpliendo una de las condiciones para la aplicación de este test (Díaz & Fernández, 2004). Se aprecia que la mayoría de las que se le vieron disminuidos estos fondos se encuentran en Montevideo, mientras que, casi la totalidad de las instituciones que los mantuvieron estables se encuentran en el interior.

Tabla 5.			
	Montevideo	Interior	Total
Variación de financiación por capital semilla de ANII/ANDE			
Disminuyó	7***	2***	9
Se mantuvo igual	1***	8***	9
Aumentó	0***	0***	0
Total	15	3	18 <sup>1</sup>
Variación de fondos propios			
Disminuyó	3	2	5
Se mantuvo igual	3	8	11
Aumentó	1	1	2
Total	7	11	18 <sup>1</sup>
p-valor: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01			
<sup>1</sup> La diferencia con la muestra se debe que a algunas IPEs estos fondos no corresponden.			
Fuente: Elaboración propia			

La **investigación cualitativa** pretendió encontrar los insights de los emprendedores con el fin de comprender sus problemas reales y qué hubieran necesitado para resolverlos en tiempos de COVID-19. Asimismo, desde el análisis cualitativo se aportó para la construcción de un Manual de Buenas Prácticas en tiempos de crisis.

La Tabla 6 indica la distribución de la muestra según la localidad, sexo y nivel de formación de los emprendedores entrevistados.

Tabla 6. Distribución de la muestra de emprendedores			
Localidad		Sexo <sup>2</sup>	
Montevideo: 10	Interior: 15	Masculino: 10	Femenino: 15
Formación		Edad	
Secundaria	4%	Mínimo	22
Técnica	16%	Media	38
Terciaria	80% <sup>3</sup>	Máximo	60
<sup>2</sup> Algunos emprendimientos se componen de socios de ambos sexos y de un grupo familiar			
<sup>3</sup> 25% tiene una maestría			
Fuente: Elaboración propia			

Los emprendimientos pertenecían al sector agropecuario, industrial (relativos a tecnología, alimentos, construcción, cosmética, diseño), comercio y servicios.

Se entiende que la población seleccionada comprende una distribución representativa de los emprendedores de Uruguay y recoge información de interés del EE.

En términos de **generalidades**, algo que caracteriza a todos los emprendimientos es que comenzaron con una idea que los apasiona y qué en menor o mayor medida venían gestando desde hace tiempo. En ocasiones surge por una iniciativa individual del emprendedor, pero en gran parte se observa la unión con algún partner (amigo, colega o familia).

En la Tabla 6, se observa que la formación académica juega un rol fundamental a la hora de generar, desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para el desarrollo del emprendimiento.

La mayoría de los emprendimientos considerados en las entrevistas son unipersonales; en algunos participa un socio o su familia. En todos se destaca el apoyo familiar como soporte fundamental para su surgimiento y desarrollo.

Todos inician con recursos propios o a lo sumo con el apoyo de capital de la familia, pero se observa una resistencia a recurrir a capital externo en tanto se percibe una fuerte aversión al riesgo de endeudamiento; sí recurren a subsidios y otros recursos que brinda el sistema.

En referencia al **canal de ventas**, 24 emprendimientos desarrollan su mercado a nivel nacional y dos a nivel internacional. La mayoría tenían pre-COVID-19 un canal de ventas indirecto, a través de la distribución en puntos de ventas de terceros, otros directo y con desarrollo de e-commerce (canal digital).

En cuanto a los **proveedores**, la mayoría son del medio local y nacional. Algunos emprendimientos han buscado mejores ofertas, tanto en calidad como en precios, a nivel internacional. Se destaca una fuerte tendencia a consolidar la red del EE como fuente de

abastecimiento entre ellos, constituyéndose como proveedores de materias primas o servicios de otros emprendedores.

Se observa un alto nivel de **competencia** en el mercado y hacen énfasis en la competencia desleal existente (informal), que al no asumir el costo de la regularización los coloca en ventaja en precio frente a ellos que si asumen la carga tributaria correspondiente.

En referencia a los **recursos humanos**, la mayoría no tienen personal contratado, ellos son los que realizan todas las tareas necesarias para el funcionamiento del emprendimiento. Los que han alcanzado cierto nivel de desarrollo y sobre todo han logrado tener un punto de venta físico, tienen el mínimo personal para producción y ventas.

Todos inician con **recursos financieros** propios, evitando el endeudamiento bancario. Una vez iniciado el emprendimiento recurren a subsidios proporcionados por ANII/ANDE, valorando altamente el apoyo recibido.

Con respecto a la **experiencia de postulación a fondos públicos**, todos reconocen su valor positivo, considerando que sin ellos hubiera sido imposible desarrollar su emprendimiento; en relación con el proceso de postulación, lo consideran exigente, pero necesario. Sin embargo, reconocen que fue un proceso de aprendizaje que sumó valor al desarrollo del emprendimiento.

El **rol de la IPE** es fundamental y valoran el apoyo recibido de éstas y del asesor asignado para su acompañamiento.

#### *Implicancias COVID-19*

En términos generales el COVID-19 generó un impacto negativo en distintos niveles de las empresas. En relación con las **ventas**, todos los emprendedores manifiestan haber tenido una paralización total o una baja considerable en las ventas al inicio de la pandemia, sobre todo los dos primeros meses (marzo y abril en Uruguay). Sin embargo, gran parte afirman que luego de implementar ciertos cambios en su estrategia comercial, lograron recuperar su nivel de ventas incluso, algunos de ellos, superarlo, dependiendo del sector o rubro. Como repercusión de esto, **la producción y las otras dimensiones de la cadena de valor** de los emprendimientos se vieron igualmente afectadas.

Las **estrategias** desarrolladas se orientaron principalmente en cinco ejes de acción:

1-**Estrategia del desarrollo del canal de ventas digital**, si bien al iniciar la pandemia algunos emprendimientos ya tenían implementado el canal de ventas digital, aún existían emprendimientos que carecían totalmente de la dimensión digital como medio de

comercialización. Esta estrategia es una de las tácticas principales que desarrollaron a efectos de hacer frente a la paralización total en puntos de ventas. En tal sentido, perciben a la situación de pandemia como una oportunidad que les permitió impulsar el canal online y generar un movimiento comercial y relacional con sus clientes que no tenían hasta el momento.

2- **Estrategia de promoción de ventas** alineada a la anterior, los emprendedores implementaron acciones promocionales que apoyaron el desarrollo en ventas. Las plataformas digitales fueron el principal canal para las promociones desarrollando desde lanzamientos de productos, información promocional y sorteos, entre otras acciones. El principal valor que manifiestan haber encontrado con estas estrategias, más allá de las ventas generadas, es el fortalecimiento del vínculo con la comunidad de clientes.

3- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos** a partir de la demanda de los clientes en pandemia. La situación de aislamiento social llevó a las familias a consumir más determinados productos y servicios, demandando los mismos a las empresas. Por ejemplo, emprendimientos vinculados con juegos didácticos donde su producto estrella era únicamente una línea de puzzles, a partir de la emergencia sanitaria desarrollaron cartas y otros juegos de mesa con el fin de dar respuesta a la demanda de actividades en familia.

4- **Estrategia de gestión de la empresa**, más allá de las limitaciones y desafíos que trajo la pandemia, la misma significó una oportunidad para “ordenar y mejorar la casa”. Es así que este tiempo les permitió a muchos “meterse para adentro”, repensar el negocio, planificar la estrategia con mayor énfasis, establecer prioridades que les permitiera salir de la situación de crisis y continuar luego de superada ésta. Las entrevistas permitieron identificar acciones vinculadas a la gestión de producción, aspectos administrativos contables, capacitación en marketing y finanzas, pensar el negocio a mediano y largo plazo, fortalecer la red de networking y buscar nuevos proveedores.

5- **Estrategia financiera** desarrollada por los emprendedores en este período se observa que la gran mayoría vuelve a invertir capital propio para mantener y mejorar su negocio. Recurren a toda la ayuda que brinda el Gobierno apelando a diferentes tipos de subsidios y dejan para último lugar el endeudamiento bancario. Al recurrir a préstamos bancarios lo hacen en primer término con la banca pública, en función de las bajas de tasas de interés propuestas como medidas de apoyo en situación de crisis y, en último lugar, recurren a la banca privada. El análisis de este punto confirma lo planteado anteriormente con respecto a la resistencia por parte de los emprendedores a obtener

financiación externa asumiendo determinados riesgos y acotando así las opciones que ofrecen los mercados para impulsar los emprendimientos.

Respecto al **rol en el desarrollo de políticas de apoyo** al EE se trabajó en las entrevistas con la metodología de brainstorming recogiendo los siguientes insights: impulsar (asesorar, acompañar); orientar (capacitar, comunicar); promover el trabajo nacional; inclusión social; sinergia (conectar).

En referencia **que hicieron** frente al COVID-19 en apoyo a los emprendimientos, todos coinciden que lo que se hizo fue “*increíble y muy bueno*”. Se identifican las siguientes líneas de acción realizadas: apoyo económico, asesoramiento: en este aspecto el rol de las IPEs fue fundamental, donde se percibe más allá del asesoramiento el rol de coaching, seguimiento del proyecto, capacitación en línea, flexibilización de los plazos de cumplimiento del plan y generación de redes de trabajo (networking), así como la promoción de sinergia entre los emprendedores.

Sin embargo, si bien la percepción de los emprendedores frente a las acciones realizadas por la Administración Pública e IPEs es satisfactoria y señalan su agradecimiento, reconocen que hubo **acciones que no se realizaron durante el COVID-19 y/o se pudieron haber realizado mejor**. Se identifican las siguientes líneas de acción como mejoras a realizarse: 1. lograr una mayor adecuación de los requisitos tributarios a la realidad de los emprendedores, bajando la carga fiscal en los primeros tiempos del emprendimiento; 2. alcanzar una mayor flexibilización financiera en el otorgamiento de préstamos bancarios; 3. generar mayor distribución de recursos, tanto entre la capital y el interior del país, así como entre los distintos sectores de la industria; 4. alcanzar mayor inclusión social en el otorgamiento de los proyectos; 5. lograr mayor articulación público – privada; 6. reforzar el asesoramiento y capacitación en el área financiera y legal; 7. ampliar los temas de capacitación incluyendo aspectos sobre la “*cultura emprendedora*” y sobre Economía Solidaria, entendiendo esto como clave para lograr la cooperación entre todos los emprendedores; 8. integrar más a la academia a través de la investigación y que esta brinde su aporte al EE, así como fomentar la innovación abierta; 9. mejorar la comunicación, en procura de conectar a los distintos actores del EE; 10. potenciar la promoción del consumo de productos nacionales y 11. articular lo otorgado en dinero por los fondos con el ciclo de vida del emprendimiento.

Todos los emprendedores se visualizan creciendo a **futuro** y superando la situación de pandemia. En base a las estrategias que vienen desarrollando la perspectiva de crecimiento es una constante entre los entrevistados. Se identifican las siguientes líneas

de crecimiento entre los emprendimientos: desarrollo en ventas a partir de diferentes estrategias, penetración de mercado a nivel local, desarrollo de mercado a nivel nacional, desarrollo de nuevos productos e internacionalización.

#### *Test de autodiagnóstico y Manual de Buenas Prácticas*

En el EE co-existen distintos tipos de IPEs con estadios de desarrollo diferente, pero todas fueron afectadas (personal técnico a seguro de paro, alta dependencia de fondos públicos que se vieron mermados, freno en nuevas herramientas de apoyo para las incubadoras, entre otros) y por eso fue fundamental hacer un análisis de su situación estratégica que determine buenas prácticas a aplicar.

Con los insumos de la investigación cuali, cuantitativa y la instancia de cocreación realizada con las instituciones, basado en el Encuadre Estratégico (Leiva & Guillén, 2020) se realizó un test de autodiagnóstico de las IPEs, incluyendo cómo afectó la crisis a sus emprendedores, ya que esto incide en su performance y el cuadrante que le corresponda. En el mismo se evalúan siete bloques: emprendedores, asesoramiento, comunicación con los clientes, capacidad de respuesta a la crisis, operaciones, gestión del talento humano y flujos de caja.

El test se encontrará disponible por un año en el sitio (<https://autodiagnosticoipes.com.uy/>), y dependiendo del puntaje obtenido, se le despliega la parte correspondiente a las buenas prácticas recomendadas, enviándole el manual completo a quienes lo realicen.

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

Con la llegada del COVID-19 a Uruguay, el EE se vio afectado, generando que las IPEs modifiquen su funcionamiento. La implementación de protocolos sanitarios y la virtualización de las comunicaciones fueron los cambios que abarcaron todo el ecosistema.

El pasaje al contacto virtual fue llevado a cabo sin mayores problemas y tuvo sus aspectos positivos y negativos. Por un lado, la rapidez de contacto mejoró las conexiones, por el otro, el distanciamiento y la falta de contacto humano las dificultó.

El estudio permitió corroborar las hipótesis planteadas. Por un lado, desde la mirada de las IPEs se comprueba que se dieron desigualdades en su capacidad de respuesta, formas de actuación y aprovechamiento de las respuestas públicas a la situación. Por otro lado, el análisis de la realidad de los emprendedores demuestra la puesta en práctica de

sus capacidades dinámicas, así como la transformación de los recursos disponibles en sinergia con el resto del EE.

A causa de la crisis, la gran mayoría de instituciones tuvieron un déficit de fondos. Las IPEs consideran que la mejor política gubernamental que se podría haber llevado a cabo sería una reducción impositiva para la operativa cotidiana y la creación de nuevas empresas. Asimismo, consideran que deberían haber realizado relevamientos y encuestas a sus emprendedores para acercarse a ellos y conocer sus necesidades, a modo de ayudarlos a poder sobrellevar la pandemia.

Desde la mirada de los emprendedores, se percibe una paralización total en ventas al inicio de la pandemia y luego la gran mayoría percibieron una recuperación significativa a partir del desarrollo de determinadas estrategias, siendo la principal la implementación del canal de ventas digital con la puesta en marcha del e-commerce y el manejo de las redes sociales.

Se logró conocer la percepción de los emprendedores a nivel nacional respecto a las instituciones del EE, qué apoyo les brindaron y qué cosas quedaron por hacer durante el COVID-19. Al respecto se concluye que todos los emprendedores reconocen el valor fundamental del apoyo de las instituciones públicas para el desarrollo de sus emprendimientos, considerando a estos imprescindibles, independientemente del período de emergencia sanitaria. En especial, reconocen el valor de las IPEs percibiéndose un alto nivel de satisfacción con respecto al respaldo brindado. Se entiende que su rol es impulsar, asesorar, capacitar, generar inclusión social entre otros, destacándose la importancia de la comunicación y la función de conectar a todos los actores del ecosistema.

Con respecto a la percepción sobre las acciones que se hicieron durante el COVID-19, se identifican como principales el apoyo económico, el asesoramiento y seguimiento de los proyectos, la capacitación en línea y la flexibilización de los plazos de cumplimiento del plan.

En relación con lo que se debería haber hecho por las instituciones en pandemia se desataca el adecuar las exigencias tributarias a la realidad emprendedora disminuyendo los costos impositivos, mejorar la comunicación, aumentar la sinergia entre el ámbito público y privado, generar mayor nivel de conectividad entre los distintos actores del EE, disminuir la brecha entre capital e interior del país, entre otros.

El test de autodiagnóstico y el Manual de Buenas Prácticas, permitió un encuadre estratégico a aplicarse según los recursos y el estadio de cada institución, que pueden adoptar y desarrollar aquellas buenas prácticas frente a otra crisis redefiniendo su modelo

de negocios (Leiva y Guillén, 2020). En los primeros 3 días del lanzamiento del test, 17 IPEs respondieron y 8 pidieron acompañamiento para la implementación; en la entrevista se pudo comprobar que los resultados obtenidos correspondían a su situación.

Por último, en referencia a la importancia de las Políticas Públicas en época de crisis se desprenden los siguientes aportes: 1. conocer los organismos del Estado que están brindando apoyo específico para la crisis y las herramientas que ofrecen, la importancia de la articulación interinstitucional estatal para brindar apoyos coordinados y disminución de la carga tributaria; 2. aumentar la interacción con el EE para el desarrollo de instrumentos de impacto y participación en encuestas genéricas de relevamiento de su situación; 3. solicitar la implementación de fondos para consultorías específicas en crisis y acceso a asistencia técnica integral; 4. articulación de la IPE en el acceso a fondos públicos para los emprendedores.

Como futuras líneas de investigación, se considera interesante como objeto de estudio indagar hasta qué punto la formación académica es un factor determinante en el desarrollo positivo de los emprendimientos. Otra, es evaluar los resultados del test del autodiagnóstico con la realidad de las IPES que lo hayan aplicado y el acompañamiento realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ács, Z. J., (2010), “High-impact entrepreneurship”, in *Handbook of Entrepreneurship Research*. (pp. 165-182), Springer, New York, NY
- Ácz, Z. J., Szerb, L., & Lloyd, A. (2017). *The Global Entrepreneurship Index 2018*. Washington, D.C., USA: The Global Entrepreneurship and Development Institute. Recuperado el 28 de 03 de 2019, de [https://thegeedi.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf](https://thegeedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf)
- Álvarez Salazar, Jubalt, (2020), Organizational resources and survival of startups firms – a qualitative analysis in the Peruvian context, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Bandera, C. and Thomas, E. (2019), “The role of innovation ecosystems and social capital in startup survival”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 6(4), 542-551.
- Capurro, A., Deagosto, G., Ithurralde, S., & Oddone, G. (Mayo de 2020). *Impacto Social y Económico del Covid-19 y Opciones de Políticas en Uruguay*. (PNUD, Ed.) doi:ISBN: 978-92-95114-08-1
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Díaz, S. P., & Fernández, S. P. (2004). Asociación de variables cualitativas: el test exacto de Fisher y el test de McNemar. *Metodología de la Investigación*, 1, 7.pitper

- Fabeil, N., Pazim, K., & Langgat, J. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2).
- Fernández, S. P., & Díaz, S. P. (2004). Asociación de variables cualitativas: test de Chi-cuadrado. *Metodología de la Investigación*, 1(5), 60.
- Good Rebels. (2020). *RE-Launch: Hoja de ruta para áreas de marketing y comunicación*. Obtenido de [https://covid-19.goodrebels.com/wp-content/uploads/2020/05/Re-Launch\\_Covid-19\\_Hoja-de-ruta-para-CMOs.pdf](https://covid-19.goodrebels.com/wp-content/uploads/2020/05/Re-Launch_Covid-19_Hoja-de-ruta-para-CMOs.pdf)
- Hampel, C.E., Tracey, P. and Weber, K. (2020), "The art of the Pivot : how new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction", *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R.M. and Sanchez-Medina, A. (2011), "The role of intellectual capital in the success of new ventures", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19. Impactos, necesidades y recomendaciones*. (I.-A. D. Bank, Ed.) Obtenido de [www.iadb.org/innovation](http://www.iadb.org/innovation): <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>
- Leiva, J. C., & Guillén, E. (2020) Cuadrante de Análisis Estratégico para Daños por la Crisis. [https://www.researchgate.net/publication/340351964\\_Cuadrante\\_de\\_analisis\\_estrategico\\_para\\_danos\\_por\\_la\\_crisis\\_version\\_20](https://www.researchgate.net/publication/340351964_Cuadrante_de_analisis_estrategico_para_danos_por_la_crisis_version_20)
- Martin, S.L., Javalgi, R., Raj, G. and Ciravegna, L. (2020), "Marketing capabilities and international new venture performance: the mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence", *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Martínez, C. N., & Bañón, A. R. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.
- Massey, B.L. (2016), "Resource-based analysis of the survival of independent web-native news ventures", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 93(4), 770-788.
- Mukherjee, M., Chatterjee, R., Khanna, B. K., Singh, P. P., Kumar, A., Bajwa, S., . . . Shaw, R. (2020). Ecosystem-centric business continuity planning (eco-centric BCP): A post Covid 19 new normal. *Progress in Disaster Science*, 7, 10011
- Narula, S., Kumar, A., Puppala, H., & Dwivedy, M. P. (2020). Restarting Manufacturing Industries Post Covid-19: A Mind Map-Based Empirical Investigation of the Associated Challenges in Business Continuity. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 11(2), 46-65.
- Navarro, L. (2018), "Entrepreneurship policy and firm performance Chile's CORFO seed capital program", *Estudios de Economía*, 45(2), 301-316.
- Papadopoulus, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192.
- Robb, A.M. and Robinson, D.T. (2014), "The capital structure decisions of new firms", *Review of Financial Studies*, 27(1), 153-179.
- Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

- Sathaworawong, P., Thawesaengskulthai, N. and Saengchote, K. (2018), “Determinant of startups’ fundraising Value: entrepreneur and firm characteristic”, 2018 IEEE *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Bangkok, IEEE, 1309-1314.
- Urbano, D., Guerrero , M., & Gajón, E. (2020). Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter? *Journal of Management Development*.
- Ventura Fernández, R., & Martínez Martínez, S. L. (2020). *Situación del emprendimiento en Málaga ante la crisis del COVID-19*. Universidad de Málaga, Cátedra de Emprendimiento Sostenible. Málaga: Asociación Observatorio de Emprendimiento de España- Red GEM en Andalucía. Recuperado el 10 de 9 de 2020, de <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/07/Informe-GEM-COVID-19-Malaga.pdf>: <https://www.gem-spain.com/>
- Wang, Y., Tsai, C.H., Lin, D.D., Enkhbuyant, O. and Cai, J. (2019), “Effects of human, relational, and psychological capitals on new venture performance”, *Frontiers in Psychology*, 10(1071), 1-10.
- Zhang, D., Hu, M., & Ji, Q. (2020). Financial markets under the global pandemic of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36, 101528