

# El ecosistema emprendedor frente a la pandemia: cómo pasar una crisis y sobrevivirla

## The entrepreneurial ecosystem in the face of the pandemic: how to get through a crisis and survive it

Adriana Bonomo-Odizzio\*  
Universidad Católica del Uruguay  
abonomo@ucu.edu.uy

Catherine Krauss-Delorme<sup>1</sup>  
Universidad Católica del Uruguay  
ckrauss@ucu.edu.uy

Patricia Correa-García<sup>1</sup>  
Universidad Católica del Uruguay  
macorrea@ucu.edu.uy

\* Autor corresponsal

<sup>1</sup> Universidad Católica del Uruguay, Departamento de Administración y Negocios. Av. 8 de Octubre 2738. Montevideo, URUGUAY.

### Resumen

**Propósito:** Identificar y analizar los factores institucionales del ecosistema emprendedor uruguayo, su capacidad de respuesta a situaciones de crisis aportando una metodología para actuar frente a las mismas.

**Diseño/Metodología:** Metodología descriptiva y explicativa, con enfoque mixto, entrevistas semidirigidas a emprendedores, una encuesta no probabilística y un taller de intercambio con las instituciones patrocinadoras de emprendimientos.

**Resultados:** Se elaboró un software de autodiagnóstico y un manual de buenas prácticas en base a la detección de los principales problemas que tuvieron las organizaciones tanto públicas como privadas que apoyan a emprendedores durante la pandemia.

**Originalidad/valor:** Consta de implicaciones tanto prácticas como sociales. Busca fortalecer el ecosistema emprendedor, proporcionando herramientas de autodiagnóstico para mejorar su actuación en tiempos de crisis, y el desarrollo de estrategias recomendadas a través de un manual de buenas prácticas.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 27 de Octubre 2022

Aceptado: 6 de Enero 2023

**Palabras Claves:**  
Pandemia Covid-19  
Estrategias  
Políticas Públicas  
Implementación de Buenas Prácticas de Gestión

## Abstract

**Purpose:** To identify and analyze the institutional factors of the Uruguayan entrepreneurial ecosystem, its capacity to respond to crises, and to provide a methodology for dealing with them.

**Design/Methodology:** Descriptive and explanatory methodology, with a mixed approach, semi-directed interviews with entrepreneurs, a non-probabilistic survey, and a workshop for exchange with the institutions sponsoring ventures.

**Results:** A self-diagnosis software and a manual of good practices were developed based on detecting the main problems encountered by public and private organizations that support entrepreneurs during the pandemic.

**Originality/value:** It has both practical and social implications. It seeks to strengthen the entrepreneurial ecosystem, provide self-diagnostic tools to improve its performance during a crisis, and develop recommended strategies through a manual of good practices.

## ARTICLE INFO

Received: 26 October 2022

Accepted: 6 January 2023

## Keywords:

Pandemic Covid-19

Strategies

Public Policies

Implementation of Good Management

Practices

## INTRODUCCIÓN

En la literatura hay varias formas de definir lo que comprende un ecosistema emprendedor (EcE). Para Cohen (2006) implica el análisis del impacto de sus diversos componentes en un ámbito geográfico determinado, el networking formal e informal, el rol de diversas instituciones (universidad, gobierno y servicio de apoyo profesional), el acceso a capital y empleados calificados.

El Índice Global de Emprendimiento lo define como interacción dinámica e institucionalmente integrada entre las actitudes, habilidades y aspiraciones emprendedoras de los individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas (Ácz, Szerb y Lloyd, 2017).

Para América Latina, la pandemia tuvo un desfase de tiempo y algunos estudios como el GEM (Ventura Fernández y Martínez Martínez, 2020) han estudiado el efecto del Covid-19 en diferentes regiones. El BID y Prodem, en su informe "Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19" destaca que sólo el 4% de las instituciones tuvieron una respuesta ágil y apropiada, según los emprendedores participantes (Kantis y Angelelli, 2020).

Al iniciar la pandemia por Covid-19, en especial en las economías emergentes, los ecosistemas emprendedores tuvieron que enfrentar una situación inusual para seguir operando. Los emprendedores tuvieron que abordar las dificultades que surgían a través de incorporar la digitalización y de generar oportunidades de desarrollo.

En el año 2020 el gobierno uruguayo a través de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y con fondos BID, promovió varios estudios para conocer la realidad nacional. En este marco, en colaboración con la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y Centro Ithaka de la Universidad Católica del Uruguay (UCU), se realiza dicha investigación desde la perspectiva de la industria y la academia, con el objetivo de complementar el aporte, capacidades y enfoques de cada uno de los involucrados (Urbano y cols., 2020). Su finalidad es identificar y analizar las acciones desarrolladas por las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs), así como comprender la realidad de los emprendedores frente a la crisis.

Los principales resultados permitieron la elaboración de un software de autodiagnóstico del EcE uruguayo, que fue aplicado por las IPEs y que, de acuerdo con el score obtenido, proporciona recomendaciones, permitiendo generar una metodología para actuar frente a situaciones de crisis. Esto da cumpliendo al objetivo del estudio, que es proponer un test de autodiagnóstico y un manual de buenas prácticas de gestión.

## MARCO CONCEPTUAL

Frente a la crisis del Covid-19, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021) publicó un informe sobre su impacto en el emprendimiento. En particular, el informe indica que los responsables políticos deben generar políticas públicas que respondan a la situación de la pandemia, fomentando la comunicación entre todos los actores y

considerando los sectores más vulnerables y con mayor inequidad, ya que éstos son los que se verían mucho más afectados. Estas políticas deben favorecer la creación de nuevas empresas, fortalecer las existentes y simplificar las políticas para que el sector informal pueda formalizarse (Capurro y cols., 2020).

Un ecosistema emprendedor no siempre se constituye con el mismo tipo de instituciones. En particular, hay que diferenciar a los emprendedores entre los que inician su negocio por necesidad o por oportunidad. También pueden ser diferentes las instituciones u organismos que fomentan o apoyan la creación y crecimiento del emprendimiento (Ratten, 2020b).

Desde un punto de vista integral, es muy importante que el estudio de los ecosistemas se centre en la interacción de los participantes, para el desarrollo nacional y mundial, en especial frente a una crisis como el Covid-19 (Wurth, 2021).

Los emprendedores, enfrentados a esta crisis, tuvieron que interactuar con sus clientes respondiendo a nuevas necesidades provocadas por la cuarentena, impuesta en los distintos países, a través de la actualización de su oferta y la imposición del teletrabajo (Ratten, 2020a).

La capacidad de respuesta de los emprendedores en un EcE, y su resiliencia a la crisis, se desarrolla por las acciones, orientaciones y los apoyos recibidos. Pero esto depende del contexto de cada país, y de cómo cada país gestiona la crisis (Krishnan, Ganesh, y Rajendran, 2022).

La crisis en Latam tuvo diferencias frente a la situación de Europa, en especial en Uruguay donde, si bien la cuarentena fue de carácter obligatorio, fue muy respetada por los ciudadanos, afectando a varios sectores industriales debido al cierre de operaciones al público.

En especial, las distintas olas de la pandemia afectaron la continuidad de los emprendimientos y sus estados financieros (Fabeil y cols., 2020; Martínez y Bañón, 2020; Zhang y cols., 2020), así como al propio ecosistema y la aceleración de la digitalización (Mukherjee y cols., 2020; Papadopoulos y cols., 2020).

A nivel empresarial, el desafío fue articular el capital humano, a través de equipos de trabajos y fundadores (Wang y cols., 2019); el capital organizacional, por su conocimiento, trayectoria y desarrollo comercial (Hormiga y cols., 2011; Martín y cols. 2020); los recursos financieros correspon-

dientes al capital empresarial (Sathaworawong y cols., 2018); y principalmente el capital social a través del networking y las sinergias en el EcE (Bandera y Thomas, 2019).

Frente a la crisis y el posible cierre de su negocio, los emprendedores tuvieron que accionar de forma creativa dando respuestas que, muchas veces, modificaba el concepto de su negocio y el manejo de sus recursos y operaciones (Massey, 2016; Sarasvathy, 2001; Martínez y Bañón, 2020; Leiva y Guillén, 2020). Las herramientas utilizadas por los emprendedores requirieron nuevas estrategias a nivel de la gestión. En otras palabras, los emprendedores debieron desarrollar una importante agilidad estratégica, en sinergia, con capacidades dinámicas para dar respuesta a los desafíos que enfrentaban (Miranda Torrez, 2019).

La supervivencia de los emprendimientos se fundamenta en la capacidad de transformación y adaptación al entorno (Álvarez Salazar, 2020; Hampel y cols., 2020); así como los subsidios económicos de las políticas públicas para el EcE (Navarro, 2018). Se entiende que esta transformación tiene implícita la innovación abierta, entendiendo la misma como un proceso de innovación distribuida, donde el conocimiento trasciende las fronteras organizacionales, creando valor para todas las partes involucradas (Chesbrough y cols., 2018). El trabajo de los emprendedores en redes colaborativas, la interrelación de la cadena de valor con los stakeholders, son algunos de los elementos que dan cuenta de este aspecto de innovación. Se interpreta también que algunos emprendimientos tienen la característica de innovación social generando un impacto en lo social que adopta el criterio del bien común y fomenta la suficiencia, apuntando a un consumo responsable (Boons y Lüdeke-Freund, 2013).

En este estudio, se analizan las percepciones de los participantes del entorno empresarial a las desigualdades en su capacidad y en las respuestas gubernamentales. De igual forma, bajo un contexto de crisis, se explora cuáles son los factores claves para la supervivencia de los emprendedores.

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico de este estudio es descriptivo y explicativo, identificando tanto las variables de estudio, así como su vinculación. Por la información recogida en campo, fue un enfoque

mixto, comprendiendo un abordaje cualitativo y cuantitativo con un alcance a nivel nacional (Fasio y cols, 2006; Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2018).

El abordaje cuantitativo (fase 1 del estudio) comprende un cuestionario no probabilístico aplicado

a las IPEs, a través de la plataforma Qualtrics. Se obtiene una muestra 21 instituciones que representan el 14,3% de tasa de respuesta sobre el total de la población (Aldridge y Levine, 2003; Cea, 1999). Las variables utilizadas en el cuestionario realizado a las IPEs se encuentran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Descriptor de Variables Encuesta a IPEs

Dimensiones	Variables
Perfil IPE	Datos IPEs
	Tipo
Perfil Emprendedor	Origen
	Fase de desarrollo
	Sector de Actividad
	Ayuda gubernamental
Capacitaciones realizadas en Covid19	Tipo de capacitación
Apoyo brindado	Tipo de apoyo
Fondos de recursos	Tipo de fondo
Servicios brindados	Tipo de servicio
Resultados Cualitativos	Alcance de resultados
Cambios implementados x Covid19	Tipo de cambio
Nuevos servicios implementados	Tipo de servicio
Resultados Cuantitativos	Cantidades atendidas
Operativa	Tipo de operación
Buenas prácticas	Buenas prácticas
Debilidades	de la organización
	de los emprendedores
	de otras organizaciones
	del Estado - políticas públicas

Fuente: *Elaboración propia*

El enfoque cualitativo (fase 2 del estudio), consistió en 25 entrevistas semidirigidas a los emprendedores que habían recibido fondos públicos no reembolsables para emprender (capital semilla) en el período 2018-2019; se realizaron en modalidad virtual en el mes de diciembre 2020 (Marradi y cols, 2007).

Luego, se desarrolló un taller de trabajo con referentes de IPEs (fase 3 del estudio) con dinámicas de intercambio de experiencias y de co-creación de Buenas Prácticas que deberían implementarse, donde participaron 30 IPEs adicionalmente de las que habían contestado la encuesta. Con estos

insumos se realizó la fase 4 del estudio consistente en la implementación del software del test de autodiagnóstico y la elaboración del Manual de Buenas Prácticas; culminando con la fase 5 asesoría a las IPEs que hayan completado el test<sup>1</sup>.

## RESULTADOS

Esta investigación cuantitativa, busca conocer los efectos de la pandemia en el año 2020 comparando con el año 2019. La tasa de respuesta de las IPEs fue baja. Una de las razones es que al mis-

1. El proyecto fue aprobado por el comité de ética de la Universidad Católica de Uruguay, número de resolución 201127.

mo tiempo había otras 5 investigaciones sobre el mismo tema y el trabajo de campo se realizó a fin del año fiscal, que coincide con el inicio de las vacaciones estivales. Respondieron 21 IPEs: 8 de Montevideo (capital) y 13 del resto del país (el interior país); conformadas por asociaciones, cámaras empresariales, centros comerciales, incubadoras, intendencias, polos logísticos y universidades.

El 23% de las IPEs apoyan en la fase de idea del emprendimiento, el 33% en el estado temprano, el 30% en la etapa de crecimiento y únicamente el 14% en su aceleración.

Respecto a los emprendedores, mayoritariamente son estudiantes universitarios, exempleados de Pymes y de grandes empresas, sumándose recientemente los migrantes.

Dentro de los efectos del Covid-19 en la operativa de las IPEs, y como consecuencia de la cuarente-

na, surgió la necesidad de adecuarse al teletrabajo y a las videoconferencias como forma de contacto y permanencia del asesoramiento (Martínez y Bañón, 2020).

Otro aspecto importante fue la imposibilidad de ofrecer espacios de oficina, cowork, laboratorios y eventos presenciales, cambiando las tutorías y mentorías a online.

En la Tabla 2 se compara las actividades desarrolladas por las IPEs del interior de Uruguay y en Montevideo. Para comprobar las diferencias de las medias, se utilizó el test-t<sup>2</sup>. Las diferencias en ningún caso resultaron estadísticamente significativas. Se observa una disminución (en promedio) en la cantidad de eventos organizados y de talleres de capacitación, lo cual era esperable debido a la cuarentena impuesta, las restricciones de movilidad, la imposibilidad de la presencialidad y los costos de una digitalización acelerada para realizar actividades online.

**Tabla 2.** Variación de las actividades promedios de las IPEs- Interior -Montevideo

	Interior				Montevideo			
	2020	2019	Δ	Δ%	2020	2019	Δ	Δ%
Emprendedores apoyados	219.5 (316.7)	211.5 (299)	8	3.8	56.4 (69.3)	72.7 (92.3)	-16.3	-22.4
Eventos organizados	3.3 (2.9)	15.6 (30.5)	-12.3	-78.9	4.1 (3.9)	8.6 (9.7)	-4.4	-51.7
Talleres de capacitación	6.5 (5.8)	18.5 (29.8)	-12	-64.9	14.4 (15.4)	15.3 (14.9)	-0.9	-5.6
Empleados	4.4 (3.5)	3.6 (3.5)	0.8	22.2	12 (21.2)	12.5 (21)	-0.5	-4
Consultores	2.3 (2.1)	1.9 (1.9)	0.4	21.1	7.6 (7.5)	8.4 (7.5)	-0.9	-10.2
Mentores	2.7 (4.2)	1.4 (1.7)	1.3	92.9	15.6 (20.3)	12.6 (20.3)	3	23.9
Horas por emprendedor	31.3 (47.5)	42.1 (72.3)	-10.8	-25.7	46.4 (30.2)	44.3 (28.4)	2.1	4.8

Nota: Desviación estándar entre paréntesis. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 muestra cómo fueron afectados los fondos para el apoyo a los emprendedores de las IPEs, tanto los correspondientes a capital semilla gubernamentales como a los propios.

Considerando su ubicación geográfica, en el in-

terior del país los fondos propios se mantuvieron estables, pero en Montevideo la mayoría de las IPEs tuvieron una disminución.

El tamaño muestral generó celdas con frecuencias menores a 5, afectando la aplicación del Test

2. Previamente se analizó la homocedasticidad y la normalidad de la distribución

$\chi^2$  de Pearson, por lo que se prefirió el test exacto de Fisher (Díaz y Fernández, 2004) para analizar la asociación entre dos variables cualitativas.

Se observa una relación significativa entre la ubicación de la IPEs y la evolución del financiamiento

gubernamental (capital semilla), pero lo mismo no ocurre con los fondos propios. Por otro lado, la disminución tanto en fondos propios como en capital semilla, en el caso del interior, se mantuvieron igual, mayoritariamente.

**Tabla 3.** Financiamiento

	Interior	Montevideo	Total
<i>Variación del financiamiento por capital semilla de ANII/ANDE</i>			
Disminuyó	2***	7***	9
Se mantuvo igual	8***	1***	9
Aumentó	0***	0***	0
Total	3	15	18
<i>Variación de fondos propios</i>			
Disminuyó	2	3	5
Se mantuvo igual	8	3	11
Aumentó	1	1	2
Total	11	7	18

Notas: p-valor: \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01. La diferencia con la muestra se debe que a algunas IPEs estos fondos no corresponden. Fuente: *Elaboración propia*

En lo que respecta al enfoque cualitativo, se utilizó para comprender las dificultades, desafíos y necesidades de los emprendedores, durante el tiempo del Covid-19, así como identificar las principales estrategias desarrolladas por ellos.

La Tabla 4 muestra la distribución por lugar de residencia (capital o interior del país), sexo y nivel de formación de la población de emprendedores entrevistada.

**Tabla 4.** Distribución de la muestra de emprendedores

Localidad		Sexo <sup>1</sup>	
Montevideo: 10	Interior: 15	Masculino: 10	Femenino: 15
Formación		Edad	
Secundaria	4%	Mínimo	22
Técnica	16%	Media	38
Terciaria	80% <sup>2</sup>	Máximo	60

Notas: <sup>1</sup> Algunos emprendimientos se componen de socios de ambos sexos y de un grupo familiar. <sup>2</sup> 25% tiene una maestría. Fuente: *Elaboración propia*

Los sectores involucrados en la muestra fueron servicio, industria, comercio y agro. Los emprendedores entrevistados representan tanto a la capital como al interior del país.

Un aspecto que identifica a todos los emprendimientos es que, independientemente de que sea por oportunidad o por necesidad, todos comienzan a partir de una idea que los apasiona (o que vienen gestando desde hace un tiempo conside-

able). Es decir, existe una motivación intrínseca y un tiempo de proceso en la gestación del emprendimiento.

En lo que refiere a su formación jurídica, la mayoría de los emprendimientos son unipersonales, aunque también se desarrollan con un miembro de la familia o con un socio fundador. Es interesante que en todos los casos se destaca el apoyo familiar como pilar esencial en el inicio y en el desarrollo del emprendimiento. Generalmente, la familia apoya con aporte de capital cuando no son suficientes los fondos propios. Se constata cierta resistencia a recurrir a capital externo, por ejemplo, de financiamiento bancario, en tanto se percibe cierta aversión frente al riesgo de endeudamiento. En la misma línea, se observa que acceden a los apoyos y recursos del EcE.

Se identifican las acciones de los emprendimientos en situación pre-pandemia Covid-19 en referencia a las siguientes variables: mercados, ventas, proveedores, competencia, recursos humanos, recursos financieros y su experiencia en cuanto a la postulación a fondos públicos. Del análisis de estas variables se desprende que todos los emprendimientos se desarrollan en el mercado nacional y un 1% también en mercados internacionales. La mayoría de ellos tenían implementado un canal de ventas indirecto, con distribución en puntos de ventas de terceros. Algunos de los emprendedores habían alcanzado un canal de ventas directo e incluso comenzado el desarrollo del canal digital.

Con relación a su cadena de proveedores, se identifica que gran parte de ellos son locales y nacionales, llegando algunos a acceder a proveedores internacionales, alcanzando mejores oportunidades en calidad y precio. Se identifica que esta variable es un punto de debilidad en los emprendimientos y se destaca el esfuerzo por alcanzar una red de abastecimiento de materias primas o servicios dentro del mismo EcE.

Se observa un nivel de competencia importante en el mercado. A varios emprendedores se les dificulta competir con aquellos aquellos que aún no se han regularizado, lo que los posiciona en desventaja en precios, ya que los regularizados asumen la responsabilidad legal y tributaria correspondiente.

La mayoría de los emprendedores no tienen personal contratado, siendo ellos mismos los actores claves en el funcionamiento del emprendimiento. Aquellos emprendimientos que han alcanzado cierto nivel de crecimiento, generalmente con un

punto de venta propio, manejan un mínimo de recursos humanos en el área de producción y ventas.

Como se mencionó anteriormente, en cuanto a recursos financieros, la mayoría inicia con capitales propios, evitando el endeudamiento bancario y, una vez en funcionamiento, buscan subsidios proporcionados por el gobierno, valorando altamente este recurso.

Todos los emprendedores valoran positivamente el acceso a fondos públicos, ya que sin su aporte les hubiera resultado imposible desarrollar el emprendimiento y, más aún, haber sobrevivido a la crisis durante la pandemia. Asimismo, los emprendedores consideraron que el proceso de postulación es muy exigente, pero reconocen que les sirvió como proceso de aprendizaje sobre la gestión del emprendimiento, y que los impulsó en su desarrollo.

Las entrevistas permitieron identificar el impacto de la pandemia en diferentes dimensiones de los emprendimientos. Todos los emprendedores informaron que paralizaron parcial o totalmente sus ventas al inicio de la pandemia, especialmente en la primera etapa, marzo y abril del 2020. No obstante, la mayoría afirma que, a partir de los cambios en sus estrategias comerciales, pudieron recuperar sus ventas e incluso, algunos de ellos, alcanzaron niveles superiores al período pre-pandemia. Así también, la pandemia afectó la producción, los recursos humanos y financieros, entre otras dimensiones.

Frente a este impacto, los emprendedores implementaron diferentes estrategias que se identifican en tres áreas de acción: marketing, gestión y recursos.

Las estrategias del área de marketing comprendieron el desarrollo del canal de ventas digital. Se evidenció que algunos emprendimientos ya contaban con la implementación de la venta por el canal online, pero muchos de ellos aún no lo tenían desarrollado como medio de comercialización de sus productos o servicios o, si lo tenían, solo lo utilizaban como medio de comunicación, pero no de venta. La estrategia de desarrollar un canal digital para vender y relacionarse con sus clientes fue la más efectiva ante la paralización total de la venta en puntos físicos. En función de esto, los emprendedores percibieron la pandemia como una oportunidad, en la medida que les permitió desarrollar el canal de ventas online, establecer una dinámica comercial que llegó para quedarse, así como fortalecer una relación con sus clientes a

través de los canales digitales con mayor fluidez y cercanía que la que tenían previo a la pandemia.

Asimismo, en el área de marketing, se implementaron acciones de promoción de ventas a través del canal digital, potenciando así el desarrollo de las ventas. En este sentido, las plataformas digitales consolidaron el canal de comunicación para las acciones promocionales, impulsando lanzamientos de productos, información en general sobre calidad y precio, envíos, así como la implementación de sorteos. También permitió acercar los emprendimientos a su comunidad de clientes mediante la narrativa transmedia, generando historias que dieron a conocer los emprendimientos, quiénes estaban detrás, así como compartir las experiencias de sus clientes. Así, los emprendedores descubrieron que el principal valor de estas estrategias digitales, más allá de apoyar las ventas, les permitió desarrollar un vínculo con sus clientes.

Dentro de las estrategias de marketing, se observó el desarrollo de nuevos productos utilizados durante la pandemia, es decir, productos que fueron especialmente demandados por sus clientes en situación de confinamiento. El encierro condujo a las familias a consumir determinados productos y servicios. Por ejemplo, hubo un emprendimiento vinculado al entretenimiento (juegos didácticos) que previo a la pandemia tenía exclusivamente una línea de puzzles. Pero durante la pandemia desarrollan nuevos productos que involucraban a toda la familia.

En lo que refiere a la gestión de los emprendimientos, si bien existieron limitaciones y obstáculos que enfrentar, la pandemia por Covid-19 implicó, según palabras de los emprendedores, poder *"ordenar y mejorar la casa"*, y que significó un tiempo para *"meterse para adentro"*, rediseñar el negocio, planificar nuevas estrategias, definir prioridades para superar la situación de crisis y poder continuar en el mercado. La información de las entrevistas permitió identificar las acciones implementadas en el área de gestión comercial, financiera, de producción y contable, tener una mirada a largo plazo, fortalecer la red de trabajo en el EcE y el desarrollar la logística y distribución.

Por último, en el área de recursos, se identificaron las acciones de desarrollo de recursos financieros, donde se evidencia que gran parte de los emprendedores debieron invertir capital propio para sostener y mejorar su negocio. También recurrieron al apoyo que brinda el Estado, utilizando diferentes

opciones de subsidios, pero el financiamiento de la banca privada es considerado como la última opción. Este análisis permitió confirmar que, si recurren a préstamos bancarios, lo hacen en primera instancia con la banca pública aprovechando las bajas tasas de interés establecidas como políticas públicas por el Estado. Pero los emprendedores muestran resistencia a la financiación con la banca privada, por temor al endeudamiento. Este temor al riesgo financiero se interpreta como un límite al acceso de otras opciones de financiamiento para impulsar los emprendimientos.

Un punto importante del análisis fue identificar el rol de las IPEs en el EcE durante la pandemia. Todos los emprendedores coinciden en que lo que se hizo por parte de las IPEs fue *"increíble y muy bueno"*, describiendo determinadas líneas de acción: soporte económico a través de fondos establecidos por los organismos, asesoramiento técnico y general mediante plataformas virtuales, coaching, seguimiento del proyecto, flexibilización de los plazos del proyecto y generación del trabajo en red, así como fomentar la sinergia entre los emprendedores.

Con respecto a estas acciones, los emprendedores tienen una percepción satisfactoria de las mismas y manifiestan su agradecimiento, reconociendo que sin ellas les hubiera resultado muy difícil o imposible superar la crisis por pandemia Covid-19. También manifestaron que hubiera sido necesario implementar determinadas acciones que no se llegaron a concretar. Y que otras acciones sí implementadas se podrían haber mejorado.

En tal sentido, se evidencian líneas de acción de mejora, tales como, a) flexibilizar los requisitos de formalización de los emprendimientos, y una carga fiscal más baja, en especial en las primeras etapas de desarrollo del emprendimiento; b) fortalecer la financiación en el otorgamiento de préstamos de la banca pública y privada; c) implementar mayor inclusión social en la aprobación de los proyectos emprendedores, logrando una mejor distribución de recursos entre el interior y la capital del país; d) fortalecer las acciones de capacitación y asesoramiento en el área financiera y legal; e) alcanzar mayor sinergia entre el sector público y privado; f) incluir en las capacitaciones aspectos de formación sobre cultura emprendedora, motivando la cooperación entre los emprendedores; g) integrar más el aporte de la academia para brindar mayor soporte al EcE; h) procurar la mejora en la comunicación entre las distintas partes del EcE; i) promover el consumo de productos nacionales



mediante acciones promocionales; y j) optimizar el otorgamiento de fondos según el ciclo de vida del emprendimiento, en virtud de que no es lo mismo el fondo necesario para iniciar el negocio que para desarrollarlo o para escalar.

Del análisis se destaca que los emprendedores tienen una visión optimista a futuro, creciendo en ventas y superando la situación de crisis por pandemia. Esta visión la atribuyen a la confianza en las estrategias que ellos mismos han implementado como: desarrollo en ventas, penetración de mercado a nivel local y nacional, desarrollo de nuevos productos e internacionalización.

La investigación cuantitativa y cualitativa, evidenció que en el EcE uruguayo conviven diferentes tipos de IPEs; cada una de ellas se encuentra en un estadio particular de desarrollo y todas han sido impactadas por la pandemia Covid-19 en menor a mayor medida.

El estudio identificó que existía una fuerte dependencia de fondos públicos, los que se vieron mermados en este período, impactando esto en el flujo de recursos de las instituciones, principalmente en Montevideo. Otro aspecto provocado por la pandemia fue el envío a seguro de paro parcial o completo de personal técnico, así como la disminución o detención de apoyos para las incubadoras. En este escenario, es imprescindible contar con un análisis de su situación estratégica,

una evaluación diagnóstica actualizada que permita optimizar sus recursos en situación de crisis y determinar buenas prácticas a aplicar.

Se realizó un taller vía Zoom para la Co-Creación de Buenas Prácticas de apoyo a emprendedores, donde participaron varios actores del ecosistema IPEs (además de los que contestaron la encuesta, participaron 30 adicionales). A través de metodologías dinámicas, en pequeños grupos se obtuvieron insumos sobre las acciones adicionales a realizar con un disparador de tres prácticas (asesoramiento, comunicación y capacidad de respuesta en crisis).

A partir del abordaje metodológico de la investigación, se elaboró un test de autodiagnóstico a ser completado por las IPEs (fase 4 del estudio) basado en el modelo estratégico de Leiva y Guillén (2020) para evaluar 7 dimensiones (el estado de sus emprendedores, cómo se comunican y asesoran a sus clientes, su capacidad de respuesta, y aspectos operacionales, de recursos humanos y financieros). En la Tabla 5, se indican las dimensiones, ponderadores y las variables utilizadas en el test de autodiagnóstico.

El autodiagnóstico pondera la situación de la IPE a través de las diferentes secciones, considerando dos ejes: Daños en la operación de la IPE y Daños que sufrieron sus Emprendedores y cuatro cuadrantes (Figura 1).

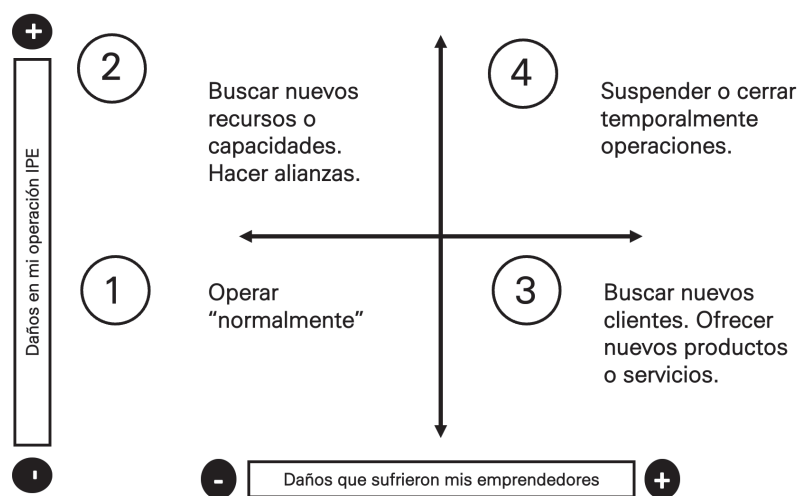


Figura 1. Análisis Estratégicos de las IPEs. Fuente: Elaboración propia en base a Leiva y Guillén (2020).

**Tabla 5.** Descriptor de Variables Prueba de Autodiagnóstico

Dimensiones	Ponderación	Variables
Emprendedores	20%	Gestión Clientes Ingresos Operativa Recursos Humanos
Asesoramiento	15%	Nuevos negocios Contacto Diagnóstico Asesoría Chequeos de control Orientación del Ecosistema Emprendedor Vincular emprendedores con empresarios Evaluación
Comunicación	15%	Contacto Fortalecimiento Difusión Webinars con expertos extranjeros Networking Evaluación
Capacidad de respuestas a la crisis	20%	Sostenibilidad Cambio de modalidad de atención Apoyo a la búsqueda de fondos Tutorías Nivel de respuestas Apoyo Psicológico Evaluación
Operaciones	10%	Funcionamiento Actividades Presencialidad Virtualidad Equipamiento Licencias Canales de comunicación Evaluación
Gestión del Talento Humano	10%	Comunicación Sentido de pertenencia Capacitación Dotación Seguro de Desempleo total Seguro de Desempleo parcial Evaluación
Flujos de Caja	10%	Nivel de ingresos Fondos adicionales Fondos especiales Recorte de gastos Postergar pagos Evaluación
Total	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a Leiva y Guillén (2020)

Basados en el modelo de Leiva y Guillén (2020), los cuatro cuadrantes: 1) Operar normalmente, 2) Nuevos recursos, capacidades y posibles alianzas,

3) Nuevos clientes, nuevos productos y servicios, 4) Suspensión o cierre temporal del negocio; corresponden a un determinado puntaje (Tabla 6).

**Tabla 6.** Devolución del autodiagnóstico

Puntaje	Cuadrante estratégico
81% a 100%	1) Operar normalmente
56% a 80%	2) Buscar nuevos recursos o capacidades. Hacer alianzas.
31% a 55%	3) Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos servicios o productos
0% a 30%	4) Suspender o cerrar temporalmente operaciones

Fuente: Elaboración propia en base a Leiva y Guillén (2020)

Según los puntajes obtenidos, el test sugiere acciones específicas a realizar para mejorar su nivel de desarrollo basados en las recomendaciones de Leiva y Guillén (2020). Todos los que realizaron el autodiagnóstico tuvieron una instancia de mentoría con dos asesores, uno de la CIU y otro de la UCU (fase 5 del estudio); además se les envía el Manual completo de Buenas Prácticas. Durante la mentoría, se comprobó que los resultados del test se acercan a la realidad de la IPE. Las respuestas de los participantes muestran su interés en implementar las prácticas recomendadas y reconocían el valor de tener un autodiagnóstico, el Manual y la posibilidad de interactuar con los asesores.

El test se encuentra disponible hasta fin de 2022 en el sitio <https://autodiagnosticoipes.com.uy>, posteriormente, se puede solicitar a los autores.

## CONCLUSIONES

El EcE uruguayo se vio afectado con la llegada del Covid-19 que generó una crisis inesperada, teniendo que enfrentar el desafío de la supervivencia.

En el caso de las IPEs, los protocolos sanitarios y la virtualización en las comunicaciones las llevaron a innovar en sus operaciones para poder sostener a sus emprendedores. La virtualidad se implementó sin mayores dificultades, percibiéndose aspectos positivos y negativos. En lo que respecta a su alcance positivo, la rapidez y fluidez de la comunicación marcó la diferencia, permitiendo estar más cerca del emprendimiento. Por otro lado, la falta de contacto social del trabajo en territorio impactó negativamente.

Respecto a las preguntas de investigación se pudo comprobar que: (1) desde la perspectiva de las IPEs se evidencia que existieron desigualdades en la capacidad de respuesta y en el performance de las acciones implementadas y en la optimización de las respuestas públicas a la situación de crisis, (2) desde la perspectiva de los emprendedores, se comprueban las capacidades dinámicas de implementar nuevas estrategias y de trabajar de forma sinérgica en el ecosistema.

La crisis por Covid-19 condujo a que gran parte de las instituciones del EcE tuvieran déficit de fondos. Desde la mirada de las IPEs, se considera que la política gubernamental debería haber estado marcada por una disminución tributaria que fomente el desarrollo de los emprendimientos, así como la creación de nuevas empresas. Asimismo, consideran que debe mejorarse la forma de conocer la opinión de los emprendedores, con el fin de tener más cercanía con ellos y conocer y comprender sus necesidades, brindándoles mayor soporte durante el período de crisis.

Con respecto a la mirada de los emprendedores, al inicio se evidenció una disminución abrupta de las ventas, pero luego se hubo una recuperación sustancial de éstas, gracias a las nuevas estrategias que se aplicaron. Se identificó que la principal estrategia estaba en el área de marketing, mediante la implementación del canal de ventas digital, desarrollo del e-commerce, así como el manejo de las redes sociales.

El estudio permitió identificar desde el punto de vista de los emprendedores, cuál fue el soporte que les brindaron las IPEs y en qué aspectos se podría haber mejorado su apoyo. En tal sentido, se concluye que todos los emprendedores valoran

como fundamental el apoyo de las instituciones públicas para su desarrollo y consideran que éstos son imprescindibles y se deben mantener independientemente del período de emergencia sanitaria. Todos los emprendedores del estudio se muestran muy satisfechos por su relacionamiento con las IPES en la crisis. Se entiende que su rol debe estar orientado en promover, brindar asesoramiento y capacitación, así como generar inclusión social, entre otros. Asimismo, consideran esencial el fortalecimiento de la comunicación y la sinergia con todos los actores del ecosistema. Las principales acciones realizadas por las IPEs (identificadas como positivas por los emprendedores en este período) fueron: el asesoramiento tanto a nivel económico como de los proyectos (extensión de los plazos) y utilización de plataformas online para capacitaciones. Por otro lado, entre los aspectos de mejora identificados por los emprendedores se destaca la adecuación de las exigencias tributarias a la realidad emprendedora, es decir, solicitan una baja de costos impositivos. También se identifica la necesidad de mejorar la comunicación y sinergia entre los distintos actores tanto a nivel privado como público, así como disminuir la brecha existente entre la capital y el interior del país, entre los aspectos más importantes.

Este estudio brinda dos herramientas: una sirve para que las instituciones del ecosistema realicen un autodiagnóstico, y otra es para que accedan a un set de buenas prácticas que le ayuden a rediseñar su modelo de negocios frente a otras crisis.

Por último, en lo que respecta al desarrollo de políticas públicas en períodos de crisis, se identifican las siguientes líneas de acción: conocer los organismos del Estado que brindan apoyo para la crisis y cuáles son los recursos que ofrecen; articular la acción de los entes estatales para optimizar los recursos en forma coordinada; disminuir de la carga tributaria hacia los emprendimientos; e incentivar la interacción con el EcE. Además, generar otras herramientas de impacto, habilitar encuestas de relevamiento; implementar consultoría, asistencia técnica específica con fondos públicos para las IPEs y los emprendedores.

Una limitación de este estudio fue la baja tasa de respuesta de las IPEs, ya que al mismo tiempo había varias investigaciones similares en curso apoyadas por el BID, la época de año en donde fue realizada y el sesgo que puede tener la muestra de emprendedores que tenían una alta capacitación universitaria, al analizarse emprendimientos que habían tenido capital semilla. Porque no fue

enfocado en micro emprendedores cuyos emprendimientos son por necesidad, y que fueron muy afectados por la crisis.

La pandemia constituyó para los ecosistemas un desafío, pero al mismo tiempo, al pasar la crisis y sobrevivirla, hubo un aprendizaje y una reflexión de cómo actuar y qué deberían haber hecho los actores frente a futuras situaciones que afecten su sobrevivencia.

## REFERENCIAS

- Ácz, Z.J., Szerb, L., y Lloyd, A. (2017). The Global Entrepreneurship Index 2018. Washington, D.C., USA: The Global Entrepreneurship and Development Institute. Recuperado de: [https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf](https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf)
- Aldridge, A. y Levine, K. (2003). *Topografía del mundo social. Teoría y práctica de la investigación mediante encuestas*. Barcelona: Gedisa
- Álvarez Salazar, J. (2020). Organizational resources and survival of startups firms – a qualitative analysis in the Peruvian context. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 59-87.
- Bandera, C. y Thomas, E. (2019). The role of innovation ecosystems and social capital in startup survival. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 6(4), 542-551.
- Boons, F., y Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Capurro, A., Deagosto, G., Ithurralde, S. y Oddone, G. (2020). *Impacto Social y Económico del Covid-19 y Opciones de Políticas en Uruguay*. Uruguay: PNUD.
- Cea, M.A. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Gedisa.
- Chesbrough, H., Lettl, C. y Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Development & Management Association*, 35(6), 930-938.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.

- Díaz, S.P., y Fernández, S.P. (2004). Asociación de variables cualitativas: el test exacto de Fisher y el test de Mcnemar. *Cadernos de atención primaria*, 11(5), 304-308.
- Fabeil, N., Pazim, K., y 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), 1-9.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Macchi.
- GEM. (2020). Situación del emprendimiento en Málaga ante la crisis del COVID-19. (R. Ventura Fernández, & S. L. Martínez Martínez, Eds.) Recuperado de: <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/07/Informe-GEM-COVID-19-Malaga.pdf>.
- GEM. (2021). Diagnosing COVID-19. Impacts on Entrepreneurship. Exploring policy remedies for recovery. Recuperado de: <https://www.gem-consortium.org/reports/covid-impact-report>
- Hampel, C.E., Tracey, P. y 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.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C.C., y Baptista, L.P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R.M. y 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., y 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.). Recuperado de: <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>
- Krishnan, C., Ganesh, L., y Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 1-23.
- Leiva, J.C., y Guillén, E. (2020). Cuadrante de Análisis Estratégico para Daños por la Crisis. Recuperado de: [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)
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Martin, S.L., Javalgi, R., Raj, G. y 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. y 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.
- Miranda Torrez, J. (2019). Relaciones de la agilidad estratégica con las capacidades dinámicas en las organizaciones. Ponencia en el XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México, México.
- 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, 1-5.
- Navarro, L. (2018). Entrepreneurship policy and firm performance Chile's CORFO seed capital program. *Estudios de Economía*, 45(2), 301-316.
- Papadopoulos, T., Baltas, K.N., y 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, 1-4.

- Ratten, V. (2020a). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
- Ratten, V. (2020b). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629-634.
- 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., Thawesaengkulthai, N. y 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., y Gajón, E. (2020). Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter? *Journal of Management Development*, 39(5), 753-775.
- Ventura Fernández, R., y 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 de: <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/07/Informe-GEM-COVID-19-Malaga.pdf>.
- Wang, Y., Tsai, C.H., Lin, D.D., Enkhbuyant, O. y Cai, J. (2019). Effects of human, relational, and psychological capitals on new venture performance. *Frontiers in Psychology*, 10(1071), 1-10.
- Wurth, B.S. (2021). Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 729-778.
- Zhang, D., Hu, M., y Ji, Q. (2020). Financial markets under the global pandemic of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36, 1-6.