

Estudios de Impacto Ecosistema Emprendedor

GESTIÓN DE CAMBIO EN TIEMPOS DE CRISIS:

¿Qué se hizo?
¿Qué se debería haber hecho?



Montevideo, Mayo 2021

Autores: DEA Adriana Bonomo, Dra. Catherine Krauss, MBA Patricia Correa, Lic. Amelia Durante, MBA Virginia Cancela, Ec. Carolina Saavedra, Tomás Manggiarotti.



Contenido

1	Introducción	5
1.1	Ecosistema emprendedor uruguayo	6
1.2	Evolución de la Pandemia en Uruguay	11
2	Objetivos del estudio	14
3	Metodología	15
4	Investigación Cuantitativa	16
4.1	Perfil de la población objetivo	16
4.2	Descriptor de variables de estudio	16
4.2.1	Generalidades	16
4.2.2	Sobre el COVID-19	17
4.2.3	Preguntas abiertas	17
4.3	Análisis de variables	17
4.3.1	Generalidades	17
4.3.2	Sobre el COVID-19	19
4.3.3	Preguntas abiertas	23
4.4	Conclusiones	26
5	Investigación Cualitativa	27
5.1	Introducción	27
5.2	Metodología	27
5.3	Perfil de la población Objetivo	27
5.4	Descriptor de Variables de Estudio	28
5.4.1	Generalidades	28
5.4.2	Experiencia en Capital Semilla	29
5.4.3	Implicancias COVID-19	29
5.4.4	Percepción sobre acciones en COVID-19	29
5.4.5	Mirada a futuro	30
5.5	Análisis de variables	30

5.5.1	Generalidades	30
5.5.2	Canal de Ventas:.....	31
5.5.3	Proveedores:	31
5.5.4	Competencia:	32
5.5.5	Recursos Humanos:.....	32
5.5.6	Recursos Financieros:.....	32
5.6	Experiencia en Capital Semilla	32
5.6.1	Proceso de postulación:	32
5.6.2	Vínculo con la IPE:	33
5.7	Implicancias COVID-19.....	34
5.7.1	Impacto en ventas:.....	34
5.7.2	Impacto en producción y cadena de valor:	34
5.7.3	Estrategias:.....	34
5.7.4	Percepción sobre acciones en COVID-19.....	37
5.8	Mirada a futuro	41
5.8.1	Proyección del emprendimiento post COVID-19	41
5.8.2	Recomendaciones a otros emprendedores	42
5.9	Conclusiones.....	42

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1-1-	Impactos de la cuarentena por sector	10
Ilustración 1-2.	Datos de Uruguay al 2 de febrero 2021	13
Ilustración 1-3.	Datos de Uruguay al 18 de abril 2021	13
Ilustración 4-1.	Ubicación de las IPEs que respondieron con el Índice Harvard al momento de difusión de la encuesta.....	16
Ilustración 4-2.	Perfil de las IPEs que respondieron	17
Ilustración 4-3.	Medidas en pandemia	23
Ilustración 4-4.	Buenas prácticas detectadas	24

Ilustración 4-5. Reflexiones de las IPEs.....	25
Ilustración 4-6. Reflexiones de las IPEs.....	26
Ilustración 5-1- Perfil de los emprendimientos	28
Ilustración 5-2. Insight sobre las necesidades de políticas públicas	38
Ilustración 5-3. Recomendaciones a otros emprendedores	42

Índice de gráficas

Gráfica 1-1- Comparación de los ecosistemas de la región previo al COVID-19	8
Gráfica 1-2- Opinión de los emprendedores acerca de la respuesta de las organizaciones del ecosistema ante la crisis a nivel latinoamericano	8
Gráfica 1-3- Principales dificultades de las organizaciones del ecosistema para implementar el teletrabajo a nivel latinoamericano.	9
Gráfica 1-4. Variación diaria de casos nacionales e Índice Harvard departamental	12
Gráfica 4-1- ¿De dónde provienen los emprendedores?	18
Gráfica 4-2. Fase de apoyo a los emprendedores	18
Gráfica 4-3. Apoyos que brindan las IPEs a sus emprendedores	19
Gráfica 4-4. Servicios que brindan las IPEs a sus emprendedores	20
Gráfica 4-5. Cantidades promedios de las distintas actividades	21

Índice de Tablas

Tabla 1-1- Mejores puntajes para Uruguay según componentes actitudinales, habilidades y aspiraciones.....	7
Tabla 1-2. Evolución del COVID-19 en Uruguay.....	14

1 Introducción

La Agencia Nacional de Investigación e Innovación ([ANII](#)) realizó un llamado con el objetivo de financiar estudios de carácter institucional, que generen conocimiento específico y orientado a la acción sobre impactos actuales y futuros de la situación sanitaria COVID-19 en el ecosistema emprendedor uruguayo, a partir de los cuales se puedan plantear posibles estrategias y soluciones innovadoras y que se consideren claves a ser incorporadas.

Bajo una alianza Academia - Industria se presentó un proyecto de investigación con foco en analizar lo que sucedió a nivel de las instituciones de apoyo a emprendedores en tiempos del COVID-19 y la emergencia sanitaria, cómo respondieron las instituciones del ecosistema emprendedor, qué apoyo brindaron a los emprendedores y qué podrían haber hecho y no llegaron a hacer.

La sinergia Academia- Industria para este análisis es un valor diferencial ya que suma enfoques de trabajo, contactos y know how que potencia el aporte de cada uno, complementando las capacidades de ambos actores tanto en su conocimiento del ecosistema emprendedor como en sus antecedentes como ejecutores de proyectos y programas de apoyo al emprendedor.

Es positiva ya que implica un ganar-ganar para ambas partes, tanto para la Cámara de Industrias del Uruguay ([CIU](#)) en los aprendizajes emergentes del proceso de investigación como en la etapa de implementación el conocimiento que CIU puede volcar a Universidad Católica del Uruguay ([UCU](#)) en procesos, manuales y facilitación de eventos.

La [CIU](#) a nivel nacional, tiene activa participación en diversos organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, en los que se justifica su presencia como agente promotor del desarrollo empresarial y productivo.

Ofrece actualmente una gama de servicios de desarrollo empresarial como respuesta precisa a los desafíos empresarios de hoy, dichos servicios son brindados a través de varios de sus departamentos, los que llevan a cabo acciones de difusión de información, capacitación, consultoría, vinculación e investigación aplicada.

En el caso de UCU, desde el momento de su nacimiento se impuso el reto de ser una opción diferente en la enseñanza universitaria. [Íthaka](#) es el Centro de Emprendimientos e Innovación que trabaja en el área de fomento a cultura emprendedora, gestiona la incubadora de la

Universidad y dicta cursos de grado y posgrado en el área de emprendedurismo e innovación. Uno de sus principales cometidos es desarrollar emprendimientos tanto en sus primeras fases de Validación de Idea de Negocios como en Capital Semilla. Cuenta con un plantel de profesores de alta dedicación, dos de ellos investigadores que integran el Sistema Nacional de Investigadores, que coordinan y/o forman parte de redes de cooperación internacional.

El proyecto de investigación fue concebido desde el inicio para derramar a las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs) con el objetivo de dotarlas de herramientas y metodología que les permita actuar en situación de crisis.

Se generó una instancia de co-creación de buenas prácticas para gestión de crisis con las instituciones participantes donde se trabajó en equipos con los resultados de la investigación presentados al inicio del webinar siendo una instancia de riqueza por el intercambio y consideraciones volcadas.

Como insumos de la investigación se contó con un cuestionario a las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos y entrevistas en profundidad a emprendedores que recibieron capital semilla ANII y ANDE en 2018 o 2019. En base a la información recabada se realizó un Manual de Buenas Prácticas y un instrumento de autodiagnóstico para que las Instituciones puedan evaluar su situación y seguir las recomendaciones expuestas con vista a mejorar su performance en tiempos de crisis.

Entre las que realicen el test de autodiagnóstico, se seleccionará a tres que recibirán un apoyo para implementar las mejoras recabadas en el manual.

El impacto de la crisis del COVID-19, se refleja en todo el ecosistema emprendedor uruguayo, por lo que constituye un problema fundamental de estudiar así como la evolución de la pandemia en nuestro país, por lo que a continuación se realiza dicho análisis.

1.1 Ecosistema emprendedor uruguayo

El primer punto es definir que es un ecosistema emprendedor, Cohen (2006) analiza el impacto de los diversos componentes de un ecosistema emprendedor, en un ámbito geográfico determinado, considerando el un networking formal e informal, el rol de la universidad y del gobierno, los servicios de apoyo profesional (legal, impositiva, logística, consultores, etc.), el acceso al capital y el acceso a empleados calificados.

Otra manera de definir un ecosistema emprendedor es la utilizada por El Global Entrepreneurship Development Index (GEDI) o Índice Global de Emprendimiento (GEI) 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 & Lloyd, 2017, p. 19). A través de un ranking de 137 países y 14 pilares integrados en tres componentes tanto individuales como institucionales:

- **Componente actitud** (¿Cómo piensa la gente sobre el emprendedurismo?) Incluye: percepción de oportunidad, habilidad para iniciar una startup, aceptación del riesgo, networking y apoyo cultural.
- **Componente habilidades** (¿Puedes hacerlo? ¿Tienes las habilidades para ello?): Incluye: oportunidades para lanzar una startup, absorción de la tecnología, capital humano, competencia.
- **Componente aspiraciones** (¿Quieres construir una empresa de mil millones de dólares?) Incluye: innovación del producto, innovación del proceso, alto crecimiento, internacionalización, capital de riesgo.

Los mejores scores para Uruguay, se muestran en la siguiente tabla 1, según los diferentes componentes como: actitudes, habilidades y aspiraciones.

Tabla 1-1- Mejores puntajes para Uruguay según componentes actitudinales, habilidades y aspiraciones

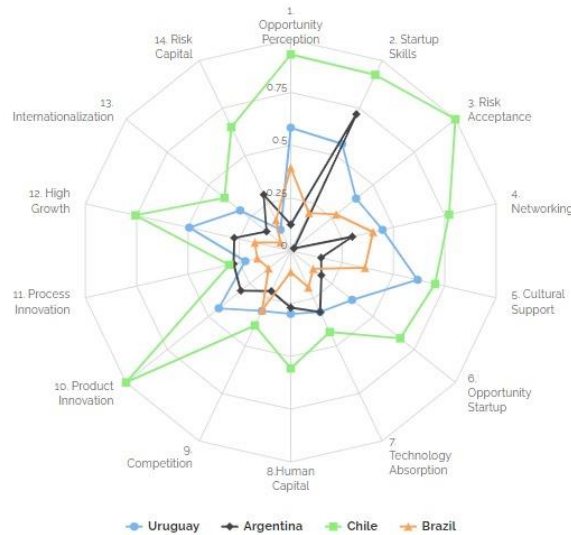


Fuente: <https://knoema.com/nyvasp/global-entrepreneurship-index-2018>

Uruguay ocupa la posición 61 en el ranking global 2019 que desagregado en los componentes corresponde: 38,7 actitud, 31,1 habilidades y 20,4 aspiraciones.

Analizando los países de la región, se observan grandes diferencias entre Chile (posición 19 y ranking 58,3), Uruguay (posición 61 y ranking 30,1), Argentina (posición 73 y ranking 26,0) y Brasil (posición 118 y ranking con 16,1) con datos previos al COVID-19 que gráficamente se presentan a continuación.

Gráfica 1-1- Comparación de los ecosistemas de la región previo al COVID-19

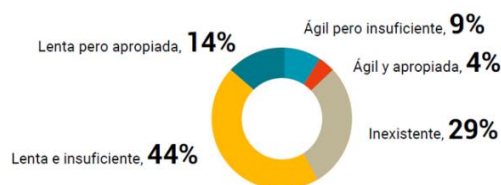


Fuente: <https://thegedi.org/tool/> (2019)

Es importante resaltar que la crisis provocada por la actual pandemia atacó con un desfase de tiempo nuestra región, lo que nos permite contar con estudios internacionales de referencia tanto a nivel latinoamericano como mundial, en especial, el [GEM](#) (Ventura Fernández & Martínez Martínez, 2020) ha estudiado el efecto del COVID-19 en diferentes regiones.

A nivel latinoamericano, el BID y Prodem, realizaron una encuesta de impacto y obtuvieron respuestas de las instituciones y de los emprendedores. Los resultados se presentan en el informe: “Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19”. Se puede destacar que en opinión de los emprendedores solamente el 4% de las instituciones respondieron de forma ágil y apropiada y el 14% de forma lenta pero apropiada.

Gráfica 1-2- Opinión de los emprendedores acerca de la respuesta de las organizaciones del ecosistema ante la crisis a nivel latinoamericano



Fuente: [Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19. Impactos, necesidades y recomendaciones](#) (Kantis & Angelelli, 2020, pág. 9)

Si bien el informe menciona a Uruguay dentro de los países que se destacaron por su actuación, la realidad del país muestra un fuerte deterioro de la situación de los emprendedores tanto en Montevideo y más en el interior. Prueba de ello fue el surgimiento de iniciativas como [Sembrando](#), [Salimos Codo a Codo](#), [MIEM](#) con ANDE y Dinapyme, [ANDE](#) fomentando el consumo nacional y [ANII](#) haciendo esfuerzos para apoyar, fortalecer a pequeños empresarios que han visto sus ingresos reducidos y en muchos casos, debieron de cerrar; también ANII lanzando desafíos concretos en torno al COVID-19.

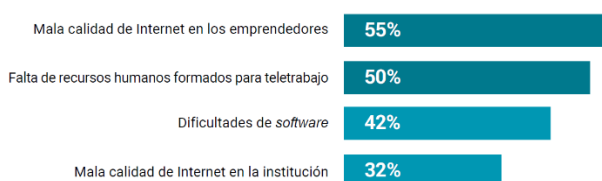
“Los países en los que más se reconoce la existencia de alguna reacción positiva desde las organizaciones del ecosistema son Uruguay, Costa Rica y Chile, con más del 85% de las respuestas en esa dirección. Uruguay cuenta con el ecosistema al que más emprendedores le reconocen estar respondiendo de manera apropiada (39%), seguido de Costa Rica (29%). Además, Uruguay se destaca por su mayor agilidad (31%).” (Kantis & Angelelli, 2020, pág. 9)

“El ecosistema menos impactado, más resiliente y flexible es el uruguayo. Considerando las cifras del gráfico 7 en relación con las de Uruguay, la caída de los ingresos está afectando a un menor porcentaje de instituciones de apoyo del país (27%) versus el promedio regional (62%). Lo mismo sucede con el decaimiento anímico de los equipos técnicos (27% vs. 49%), aspecto este último que comparten con sus colegas argentinos (36% vs. 49%). En Uruguay, también es menor la incertidumbre sobre el futuro que perciben las organizaciones de apoyo (38% vs. 64%), la dificultad para ofrecer servicios apropiados ante las necesidades de los emprendedores en la emergencia (50% vs. 68%) y las limitaciones tecnológicas para desplegar el teletrabajo (23% vs. 48%)”. (Kantis & Angelelli, 2020, pág. 11)

En el país existen desigualdades importantes entre los 19 departamentos tanto en la cantidad de instituciones que apoyan como en el tipo de emprendimientos que existen.

También se destaca que, en los tipos de apoyo a emprendedores, hubo un pasaje a la modalidad online, tanto en cursos, webinars y asistencia en línea, lo que es posible gracias a la alta conectividad que tiene Uruguay. Pero en el caso de los emprendedores se repite lo que pasa a nivel latinoamericano: mala calidad de internet (55%), falta de recursos humanos formados para teletrabajo (50%), dificultades de software (42%) (Kantis & Angelelli, 2020, pág. 12), como se muestra en la gráfica 1-3.

Gráfica 1-3- Principales dificultades de las organizaciones del ecosistema para implementar el teletrabajo a nivel latinoamericano.



Fuente: (Kantis & Angelelli, 2020, pág. 12)

Se analizaron diferentes experiencias para tratar de ubicar las buenas prácticas de las instituciones que apoyan emprendedores, entre ellos estudios sobre los [Factores clave de éxito de incubadoras en Europa](#) (Alpenize, Pauceanu, & Sanyal, 2019), el [Ranking mundial UBIndex](#) (Meyer & Sowah, 2019), [Mejores prácticas UBIndex](#), (UBI Global, 2019) .

La crisis del COVID-19 tuvo un especial impacto en los emprendimientos en las distintas fases de la pandemia, lo que hace relevante el análisis de la [estrategia de continuidad del negocio](#) (Fabeil, Pazim, & Langgat, 2020), [en el ecosistema](#) (Mukherjee, y otros, 2020), en los planes de recuperación y el [efecto de la digitalización](#) (Papadopoulus, Baltas, & Balta, 2020) así como los [afectó financieramente](#) (Zhang, Hu, & Ji, 2020) frente a conmoción de la sociedad a nivel nacional y global.

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, Kumar, Puppala, & Dwivedy, 2020) que tuvieron que cerrar sino en especial al turismo y viajes que es una gran parte de su PBI que están en una etapa de [Frozen economy](#) (Good Rebels, 2020).

Ilustración 1-1- Impactos de la cuarentena por sector

 Frozen economy	 Primary economy	 Shifting economy	 CPG economy	 Homebound economy
Turismo Hostelería Transporte Ocio público	Agricultura Energía Producción Construcción	Salud y bienestar Banca y seguros Educación Gobierno	Alimentación Electrónica Moda, lujo, belleza Hogar y decoración	Entretenimiento Telecomunicaciones Software y apps Medios y digital
La mayor parte de la economía 'en shock' El turismo aporta por sí solo entre el 12% y el 13% del PIB en países como España o Italia. Estos sectores han quedado totalmente congelados durante la cuarentena: no han generado ingresos ni han activado puestos de trabajo durante más de dos meses. Su recuperación será lenta.	Una economía a remolque de la crisis Los sectores de la industria primaria han visto reducida su actividad en los puntos álgidos de la crisis, dependiendo ahora más que nunca del suministro local. Su reactivación dependerá únicamente del cese de las restricciones gubernamentales.	Afectados económica y estructuralmente Estos sectores han sido dependientes de la salud financiera general, pero la parálisis de su actividad también ha puesto sobre la mesa la necesidad de transformación estructural (hacia lo digital) de muchos modelos de negocio, gestión o experiencia de cliente.	Hacia una revolución del consumo digital Los retailers físicos pueden haber cerrado durante la crisis, pero este sector ha seguido creciendo en el canal digital con la llegada de nuevos segmentos de la población a sus eCommerce. Su recuperación ha sido agresiva desde el primer día en muchos casos.	Se han reforzado con la crisis Muchos de estos sectores se han visto beneficiados. Sus cadenas de suministro no se han visto afectadas, y su valor en la sociedad se ha multiplicado. Aquellos que han sabido monetizar el aumento de la demanda, o que ya lo hacían antes, serán los ganadores de la crisis.

Fuentes: [Good Rebels](#) (2020, pág. 21)

Así como los efectos que ha tenido el COVID-19 en los emprendedores (Martínez & Bañón, 2020) pero fundamentalmente las recomendaciones a realizarles según el [Cuadrante estratégico](#) en que se encuentre su emprendimiento (Leiva & Guillén, 2020) que se verá en el Manual de Buenas Prácticas en este documento.

Dentro del ecosistema emprendedor uruguayo hay varias IPEs que son parte del sistema educativo, [las universidades](#) (Urbano, Guerrero , & Gajón, 2020) juegan un rol importante y en estudios internacionales tienen un rol crítico como incubadoras y en la formación de habilidades como aversión al riesgo y esfuerzo al trabajo.

La situación de Uruguay desde el inicio de la pandemia ha tenido una evolución particular que se muestra en el punto siguiente, en donde la primera ola fue muy achatada en casos. Es importante resaltar los números al inicio de la pandemia (marzo 2020), al realizarse el estudio (diciembre 2020) y en la actualidad (abril 2021).

1.2 Evolución de la Pandemia en Uruguay

El 30 de enero del 2020 se declara la epidemia del COVID-19 que tuvo inicio en Wuhan, Hubei China y el 11 de marzo de 2020 el nivel de contagio mundial llevó a la OMS a reconocer el nivel de pandemia.

En Uruguay, la Presidencia de la República a partir del 13 de marzo declaró el Estado de Emergencia Sanitaria Nacional ante la pandemia de COVID-19 por el Decreto Nro 93/020 con *“la suspensión de necesidad espectáculos públicos y el cierre preventivo de centros termales. Refiere también a la de extremar medidas de desinfección en espacios públicos y privados, así como el aislamiento de determinada población”*.

El 13 de abril de 2020, Presidencia de la República reinició la actividad laboral en el sector de la construcción y a partir del 22 de abril, se retomaron los cursos en las escuelas rurales.

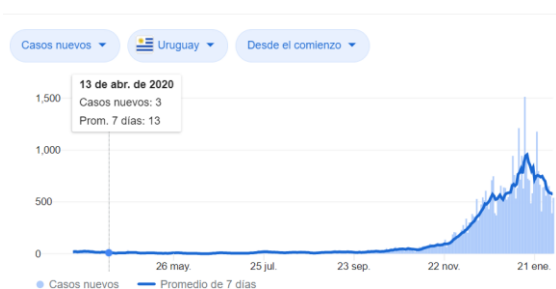
En la gráfica 1-4 se puede visualizar el estado sanitario del país según la Universidad John Hopkins (JHU CSSE COVID-19 Data) y el índice Harvard (Coronavirus UY) al 13 de abril 2020, 2 de febrero 2021 y 30 de marzo.

Al 13 de abril 2020, 18 departamentos tenían un índice Harvard verde (últimos 7 días cada 100.000 habitantes tienen menos de 1 caso) y 1 amarillo (entre 1 a 10 casos).

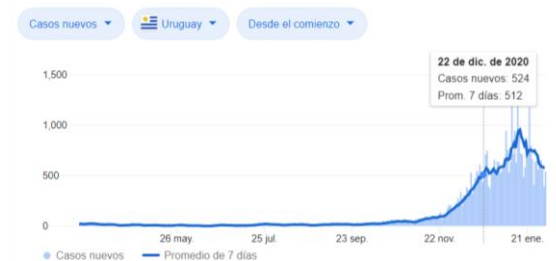
Dado que el relevamiento a IPEs se realizó en diciembre, en promedio de las respuestas consideramos que fueron el 22 de ese mes. La situación era 14 departamentos en amarillo, 4 en naranja y un departamento rojo (Montevideo). El panorama al 2 de febrero de 2021 de un solo departamento verde, 8 amarillos, 7 naranjas (Índice entre 10 y 25 casos) y uno rojo (Índice mayor a 25 casos). Disparándose a situación crítica al 30 de marzo con 18 en rojo y solo 1 en naranja.

Gráfica 1-4. Variación diaria de casos nacionales e índice Harvard departamental

Variación diaria

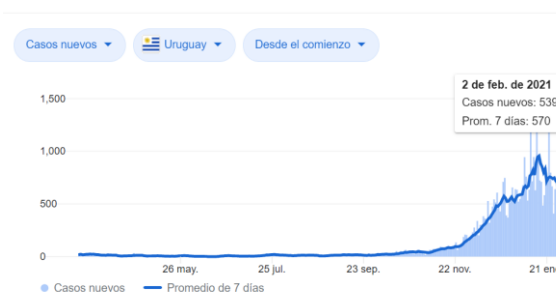


Las cifras de cada día indican los casos nuevos informados desde el día anterior · Actualizadas hace 2 días · Fuente: JHU CSSE COVID-19 Data · Información sobre estos datos



Las cifras de cada día indican los casos nuevos informados desde el día anterior · Actualizadas hace 2 días · Fuente: JHU CSSE COVID-19 Data · Información sobre estos datos

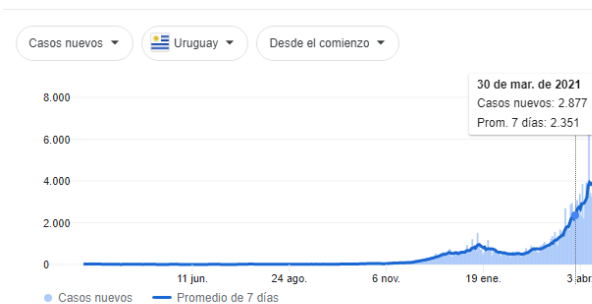
Variación diaria



Las cifras de cada día indican los casos nuevos informados desde el día anterior · Actualizadas hace 2 días · Fuente: JHU CSSE COVID-19 Data · Información sobre estos datos

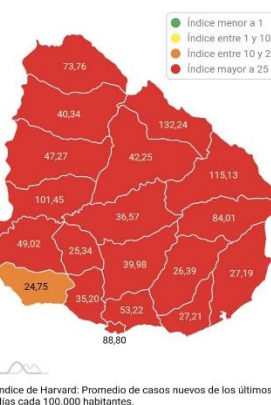
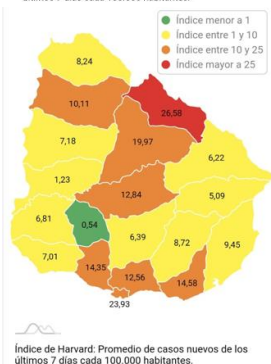
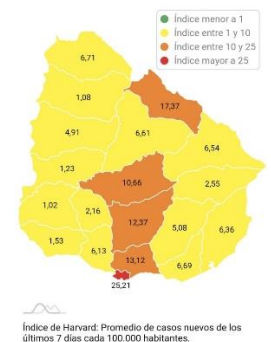
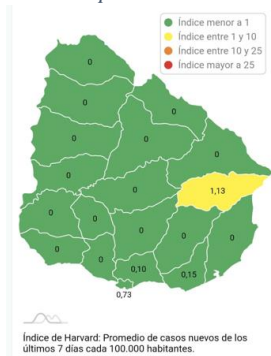
Variación diaria

De JHU CSSE COVID-19 Data · Última actualización: hace 2 días



Las cifras de cada día indican los casos nuevos informados desde el día anterior · Información sobre estos datos

Fuente: [JHU CSSE COVID-19 Data](#)

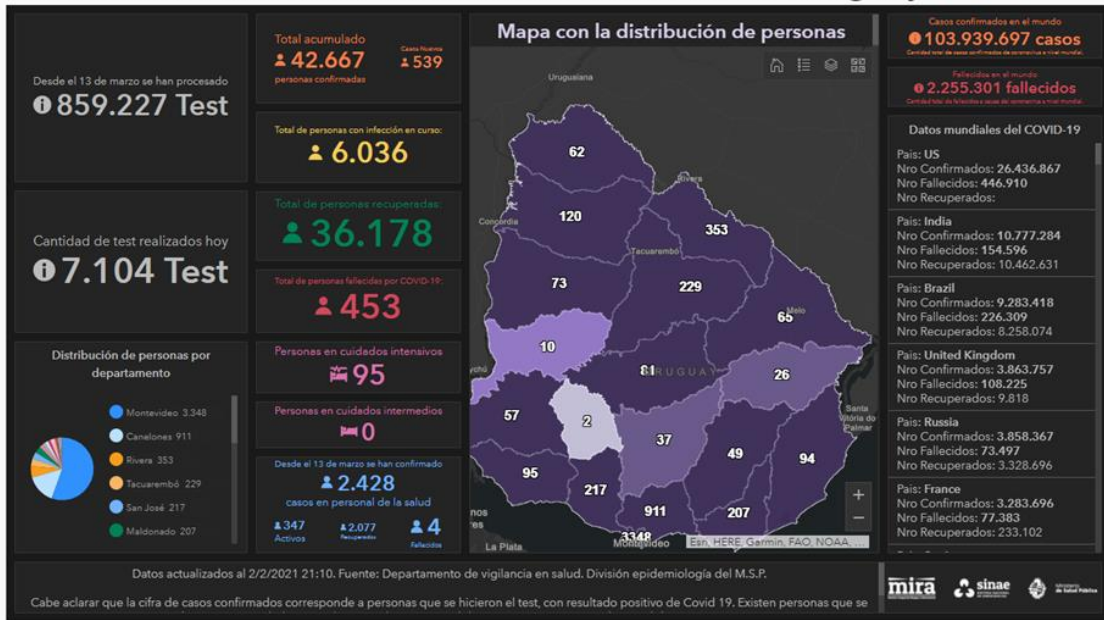


Fuente: [Coronavirus UY \(app\)](#)

Otra forma de visualizar la situación al 2 de febrero de 2021 es con el Dashboard del Sistema Nacional de Emergencia en la Ilustración 1-2 y en la Ilustración1-3 la situación al 18 de abril 2021.

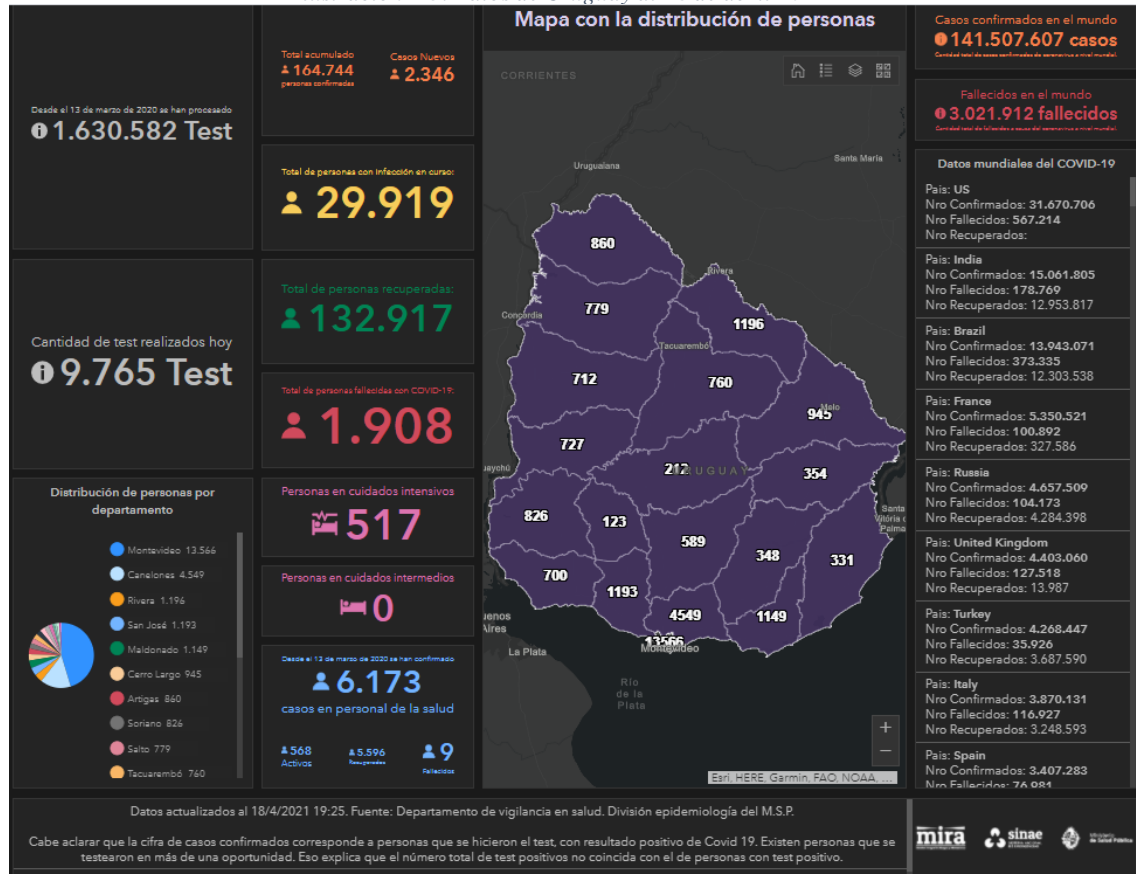
Ilustración 1-2. Datos de Uruguay al 2 de febrero 2021

Visualizador de casos coronavirus COVID-19 en Uruguay



Fuente: [Sistema Nacional de Emergencia](https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/pagina-embebida/visualizador-casos-coronavirus-COVID-19-uruguay), <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/pagina-embebida/visualizador-casos-coronavirus-COVID-19-uruguay>

Ilustración 1-3. Datos de Uruguay al 18 de abril 2021



Fuente: [Sistema Nacional de Emergencia](https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/pagina-embebida/visualizador-casos-coronavirus-COVID-19-uruguay), <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/pagina-embebida/visualizador-casos-coronavirus-COVID-19-uruguay>

A los efectos de este informe, se integra la información por departamento e Índice Harvard, en tres períodos de tiempo, en el contestaron las IPEs la encuesta (promedio, 22 de diciembre), la situación al 2 de febrero y al 30 de marzo 2021 en la Tabla 1-2.

Tabla 1-2. Evolución del COVID-19 en Uruguay

Situación COVID-19 al 22 de diciembre 2020		Al 2 de febrero 2021			Al 30 de marzo 2021			
Departamento	IPEs encuesta	Índice Harvard	Casos totales	Fallecidos	Índice Harvard	Casos totales	Fallecidos	Índice Harvard
Montevideo	8	Rojo	24.088	280	Naranja	55.197	573	Rojo
Canelones	5	Naranja	5.832	39	Naranja	14.730	103	Rojo
Rivera	1	Naranja	2.576	24	Rojo	6.617	57	Rojo
Maldonado		Amarillo	1.216	9	Naranja	2.845	23	Rojo
San José		Amarillo	993	7	Naranja	2.805	25	Rojo
Tacuarembó		Amarillo	810	5	Naranja	2.645	21	Rojo
Rocha		Amarillo	658	2	Amarillo	1.170	7	Rojo
Cerro Largo		Amarillo	542	10	Amarillo	2.875	27	Rojo
Artigas	1	Amarillo	452	7	Amarillo	1.885	14	Rojo
Salto	1	Amarillo	449	4	Naranja	2.097	16	Rojo
Durazno	2	Naranja	432	9	Naranja	1.376	19	Rojo
Colonia	1	Amarillo	428	-	Amarillo	1.437	10	Naranja
Paysandú	1	Amarillo	295	2	Amarillo	1.628	11	Rojo
Treinta y Tres		Amarillo	264	4	Amarillo	931	7	Rojo
Soriano		Amarillo	262	10	Amarillo	960	18	Rojo
Florida		Naranja	228	1	Amarillo	1.041	5	Rojo
Lavalleja	1	Amarillo	224	1	Amarillo	647	3	Rojo
Río Negro		Amarillo	110	1	Amarillo	1.431	12	Rojo
Flores		Amarillo	28	-	Verde	144	2	Rojo

Fuente: Sistema Nacional de Emergencia. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/pagina-embebida/visualizador-casos-coronavirus-COVID-19-uruguay>. Coronavirus UY.

A continuación se desarrollarán brevemente los objetivos del estudio y la hipótesis general de la investigación para seguir con la metodología utilizada.

2 Objetivos del estudio

En el marco de este estudio y frente a la pandemia se planteó el siguiente objetivo general y específicos.

Objetivo general

1. Dotar a las Instituciones del ecosistema emprendedor con herramientas y metodología para actuar en situaciones de crisis.

Objetivos específicos

1. Conocer las diferencias y semejanzas entre las acciones realizadas por las instituciones y su capacidad de respuesta a la crisis.
2. Realizar entrevistas con los emprendedores utilizando la técnica clásica de indagación y empatía para entender sus problemas reales y que hubieran necesitado para resolverlos.
3. Generar propuestas comunes desde las buenas prácticas que permitan transformar a las instituciones del ecosistema.
4. Realizar el Manual de Buenas Prácticas para gestión de crisis para las instituciones y recomendaciones orientadas a la política pública; que incluye el test de autodiagnóstico.

Hipótesis General de Investigación

La percepción de los actores del ecosistema sobre la actuación en crisis es que existen desigualdades en su capacidad de respuesta, aspectos del uso del tiempo, desarrollo profesional, formas de actuación y aprovechamiento de las respuestas públicas a la situación.

3 Metodología

Esta investigación tiene un diseño descriptivo-explicativo a través de:

- Un cuestionario estructurado dirigido a la población IPEs. Es una investigación cuantitativa, transeccional, no experimental.
- Entrevistas en profundidad dirigidos a emprendedores seleccionados. Es una investigación cualitativa, no experimental.

Participantes: En cuanto a la población y sujeto de estudio esta investigación estuvo dirigida:

- A responsables de IPEs que trabajan en el ecosistema emprendedor de todo el país. Se realizó una encuesta en Qualtrics y se distribuyó on-line al listado del portal Uruguay Emprendedor.
- A emprendedores seleccionados de Montevideo e Interior que recibieron capital semilla de ANII o ANDE en el periodo 2018-2019. Se realizó una entrevista en profundidad con entrevistadores capacitados. La misma se grabó previa autorización.

4 Investigación Cuantitativa

4.1 Perfil de la población objetivo

La encuesta tuvo lugar entre el 10 de diciembre de 2020 y el 15 de enero de 2021 fue enviada a las 146 IPEs del país, vía mail. Mediante un seguimiento telefónico y personalizado se intentó alcanzar un número de respuestas significativas.

Luego del esfuerzo realizado, se logró que 21 IPEs respondieran el cuestionario.

Ilustración 4-1. Ubicación de las IPEs que respondieron con el Índice Harvard al momento de difusión de la encuesta.



Fuente: [Coronavirus UY \(app\)](#)

4.2 Descriptor de variables de estudio

La encuesta analizó tres sectores de variables para entender el efecto de la crisis sobre el ecosistema emprendedor: sobre generalidades de las IPEs, actuación durante el COVID-19 y preguntas abiertas.

4.2.1 Generalidades

En esta categoría se pregunta acerca de los datos más generales de cada IPE y de sus emprendedores: la ubicación, el año de fundación, el tipo de organización, la fase en la que apoyan a sus emprendedores, de dónde provienen, en qué sectores de actividad se desempeñan y qué ayudas gubernamentales reciben.

4.2.2 Sobre el COVID-19

En este siguiente grupo de preguntas, se intenta averiguar acerca de los cambios que generó la crisis del COVID-19 en las actividades y servicios ofrecidos por las IPEs, así como su nueva forma de operar; se realizándose la comparativa entre los años 2019 y 2020.

4.2.3 Preguntas abiertas

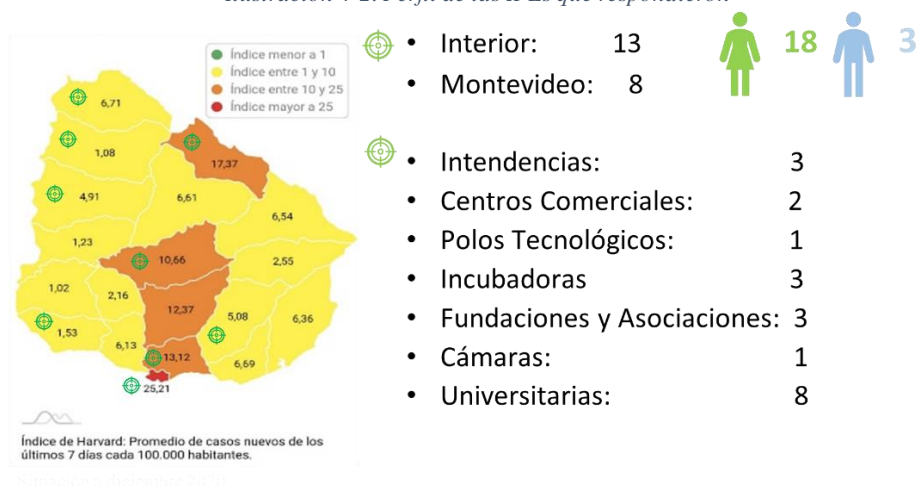
Este bloque de preguntas sirve para poder introducirse más a fondo en las opiniones e ideas de las IPEs y las de sus emprendedores a través de éstas. Se profundiza sobre las respuestas de las instituciones con respecto a la pandemia, su forma de comunicarse con los emprendedores y sus adaptaciones en la funcionalidad diaria.

4.3 Análisis de variables

4.3.1 Generalidades

Entre las 21 IPEs que respondieron la encuesta se encuentran 13 del interior del país y 8 de Montevideo, siendo 18 mujeres y 3 hombres.

Ilustración 4-2. Perfil de las IPEs que respondieron

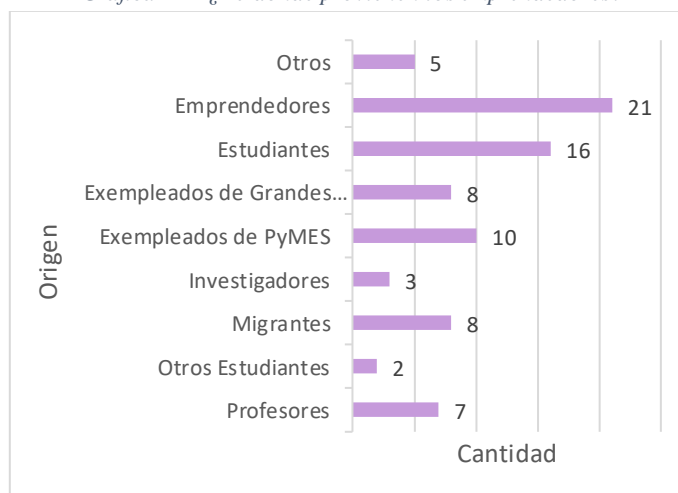


Fuente: Elaboración propia

En la gran mayoría de IPEs, los emprendedores son estudiantes, y varias presentan exempleados de PyMES o de grandes empresas. Como se puede ver en la Gráfica 4-1, además es destacable la cantidad de instituciones que tienen emprendedores migrantes.

Los principales sectores de actividad en los que se desempeñan los emprendedores son servicios, industrias creativas y comercio, seguidas por turismo, economía circular e industria manufacturera.

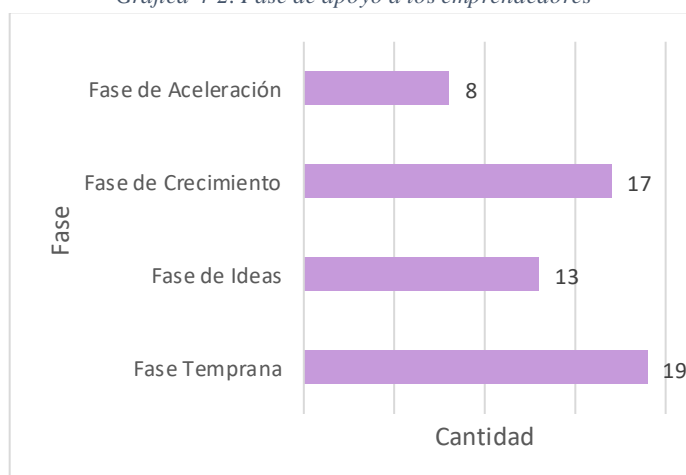
Gráfica 4-1- ¿De dónde provienen los emprendedores?



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 4-2, muestra en que fases son apoyados los emprendedores en las distintas IPEs que participaron de la encuesta. De la figura se desprende que 19 de estas instituciones ayudan en la fase temprana, 13 lo hacen en la fase de ideas, 17 en la fase de crecimiento y tan solo 8 lo hacen en la fase de aceleración.

Gráfica 4-2. Fase de apoyo a los emprendedores



Fuente: Elaboración propia

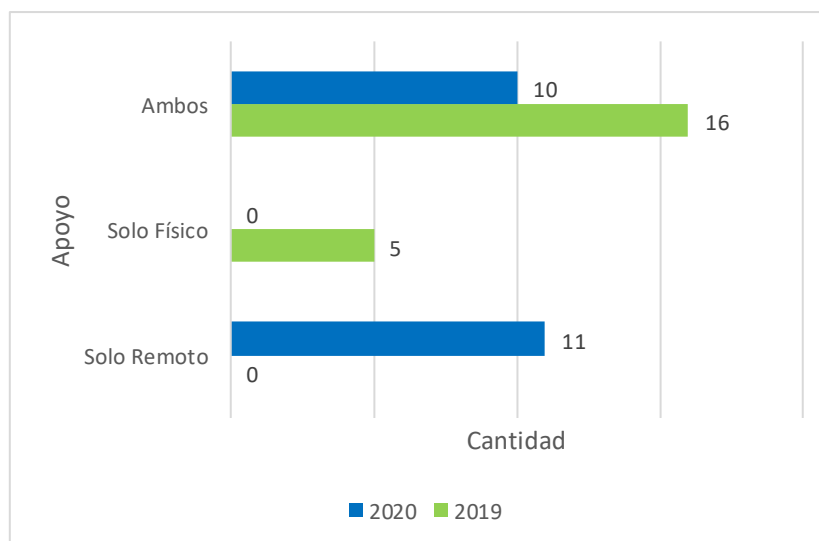
Observando las ayudas gubernamentales que reciben las distintas IPEs para apoyar a sus emprendedores, vemos que la principal es el Capital Semilla ANDE de 1er año (19 de 21 instituciones la reciben), seguida por VIN/VIT de ANII/ANDE y el Capital Semilla ANII de 1er año. Otras ayudas gubernamentales que se repiten entre las IPEs pero en menor cantidad son el Capital Semilla ANII de 2do año e Innovación Inclusiva ANII.

4.3.2 Sobre el COVID-19

Es sabido que, cuando la crisis de COVID-19 llegó a Uruguay en marzo del 2020, la rutina diaria de gran parte de la sociedad se vio afectada, incluidos los emprendedores y las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos. Sin embargo, las IPEs continuaron con el funcionamiento de distintas capacitaciones, entre las que se encuentran, principalmente, talleres propios, webinars, talleres RAFE y talleres INEFOP.

Donde sí se pudo apreciar un cambio, es en la forma de prestar el apoyo a los emprendedores. Mientras que, en el año 2019, las 21 IPEs brindaban apoyo físico (5 exclusivamente físico y 16 también ofrecían servicios remotos), en el año 2020, tan solo 10 ofrecen apoyo físico (al mismo tiempo lo hacen remotamente). Se puede observar que en la Gráfica 4-3 para el año 2020, todas las IPEs daban apoyo remoto.

Gráfica 4-3. Apoyos que brindan las IPEs a sus emprendedores

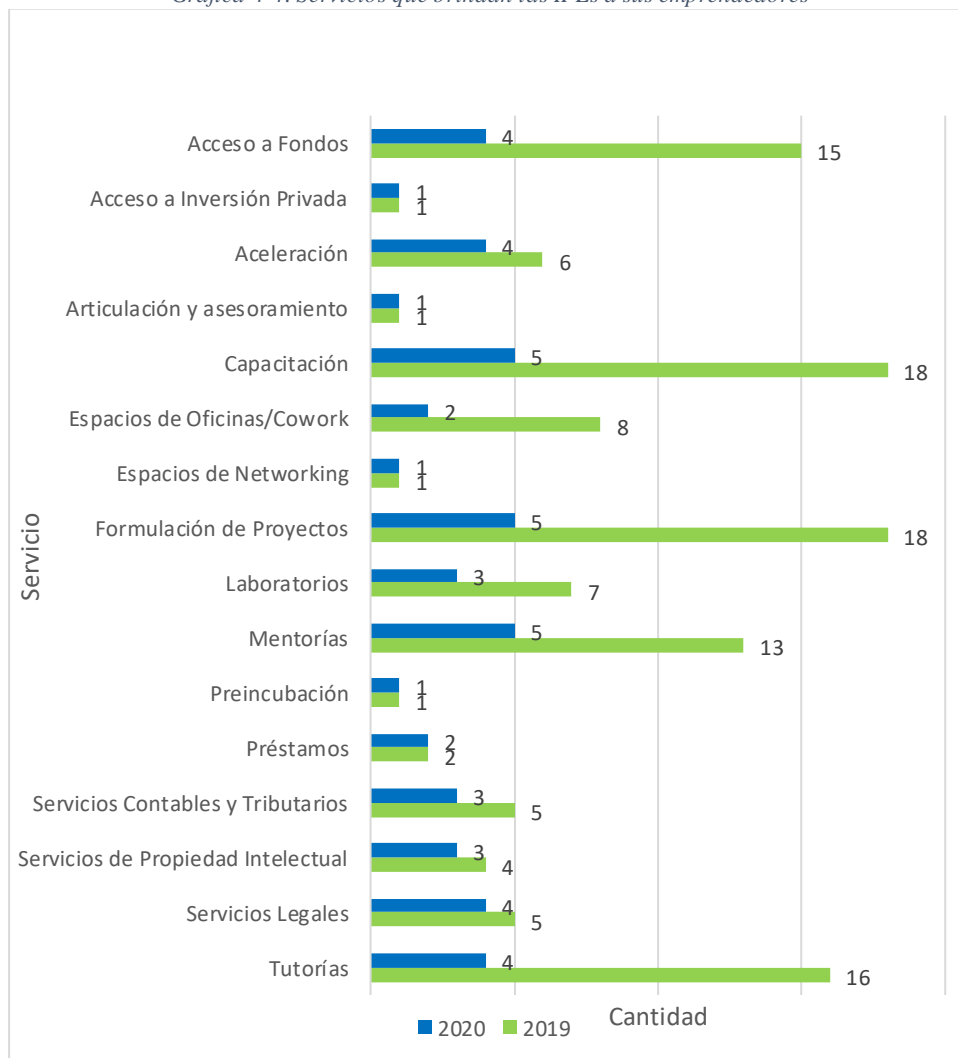


Fuente: Elaboración propia

A pesar de las alternativas que encontraron las distintas IPEs para continuar apoyando a sus emprendedores, varias de sus actividades se vieron afectadas por la situación. La Gráfica 4-4 nos muestra cómo cambia la oferta de servicios por parte del programa entre el año 2019 y 2020.

Los más afectados son las capacitaciones y la formulación de proyectos, seguidos por las tutorías y mentorías. Se aprecia una gran disminución de aquellas actividades que son principalmente presenciales, como pueden ser los espacios de oficinas y co-work.

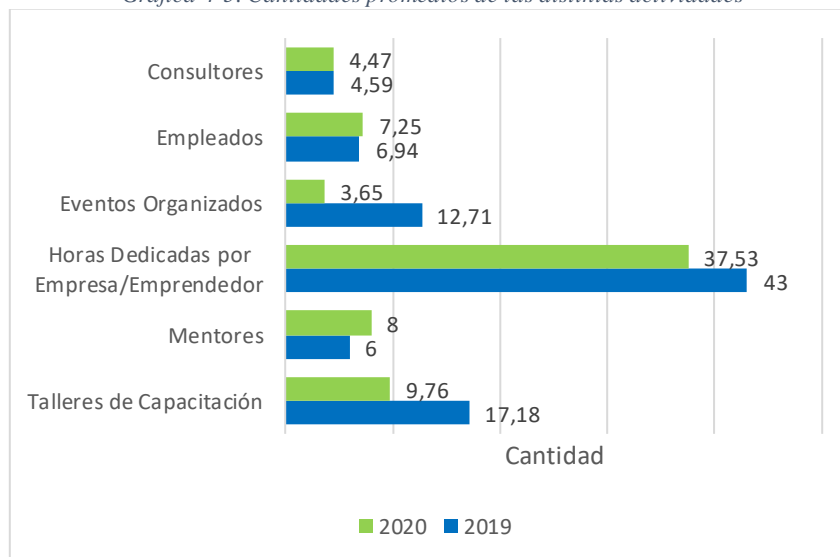
Gráfica 4-4. Servicios que brindan las IPEs a sus emprendedores



Fuente: Elaboración propia

La pandemia generó que muchos de los servicios se vieran pausados e incluso cancelados. La Gráfica 4-5 muestra cómo se vieron afectadas las cantidades promedio de distintas actividades. En el año 2019 las IPEs organizaban, en promedio, casi 13 eventos, pero en el 2020 esta cantidad se redujo a menos de 4. Algo similar ocurrió con los talleres de capacitación, pasaron de 17 a menos de 10 durante la crisis.

Gráfica 4-5. Cantidades promedios de las distintas actividades

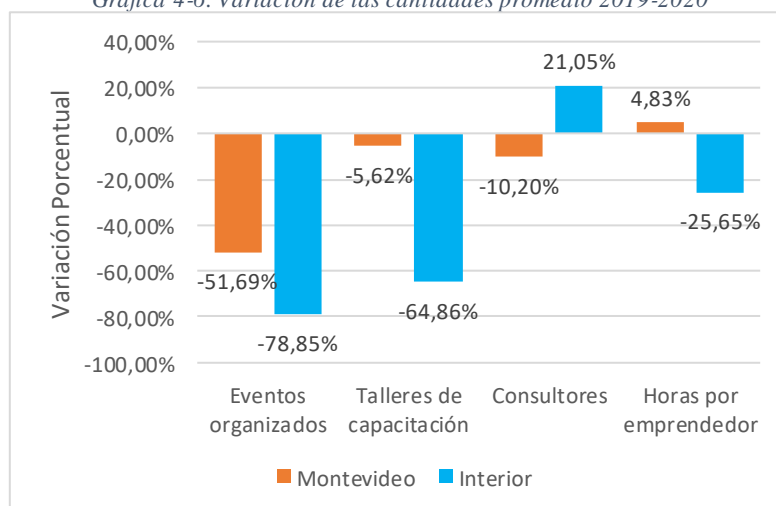


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, analizando las variaciones discriminando entre Montevideo e interior, se aprecia que el impacto fue mayor en el interior del país. La cantidad de eventos organizados se vio disminuida casi un 79% en el interior, mayor que el 51% de la capital. Mientras las instituciones de la capital pasaron de organizar 8,57 eventos en promedio a 4,14, aquellas establecidas en el interior del país pasaron de organizar 15,6 a 3,3 en el 2020.

Otra categoría que presenta una gran distancia entre las dos zonas son los talleres de capacitación. El interior, el más afectado vio una reducción del 65% en la cantidad de talleres, mientras que las IPEs de Montevideo una caída de tan solo del 5,6%. En cuanto a las horas dedicadas por empresa o emprendedor, en Montevideo se puede identificar un pequeño aumento de casi 5%, pero en el interior del país una caída del 25,65% (Gráfico 4-6).

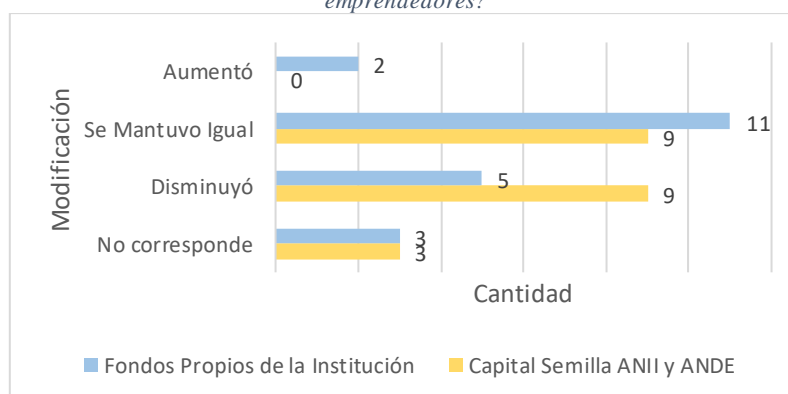
Gráfica 4-6. Variación de las cantidades promedio 2019-2020



Fuente: Elaboración propia

Un servicio que se vio muy afectado en las instituciones fue el acceso a fondos. Habían 15 IPEs que lo ofrecían en 2019 y sólo 4 en 2020. En la Gráfica 4-7, se ve que para 9 IPEs la financiación por capital semilla de ANDE y ANII disminuyó y para las otras 9 se mantuvo igual. Con los fondos propios ocurre algo semejante, en 5 IPEs disminuyó, en 11 se mantuvo igual y tan sólo en 2 aumentó. Hay que tener en cuenta que este tipo de fondos son los principales apoyos que brindan las instituciones a sus emprendedores.

Gráfica 4-7. ¿Cómo se vieron modificados los fondos con los que cuenta para sustentar el apoyo a emprendedores?

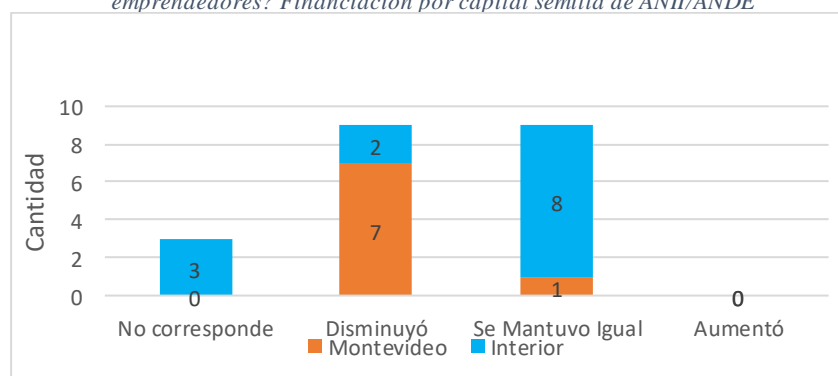


Fuente: Elaboración propia

Cuando se analiza los cambios en la financiación por capital semilla de ANII/ANDE distinguiendo entre las instituciones de Montevideo y del interior del país se observa que la enorme mayoría de las IPEs que vieron sus fondos disminuidos pertenecen a la capital.

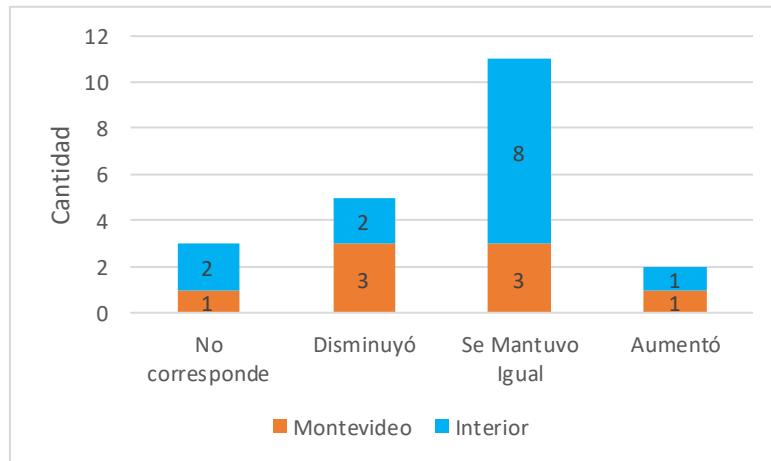
Las Gráficas 4-8 y 4-9 muestran la comparación de la evolución de los fondos con los que cuentan las instituciones para sustentar el apoyo a sus emprendedores por capital semilla de ANII/ANDE y fondos propios discriminados por región.

Gráfica 4-8. ¿Cómo se vieron modificados los fondos con los que cuenta para sustentar el apoyo a emprendedores? Financiación por capital semilla de ANII/ANDE



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4-9. ¿Cómo se vieron modificados los fondos con los que cuenta para sustentar el apoyo a emprendedores? Fondos propios

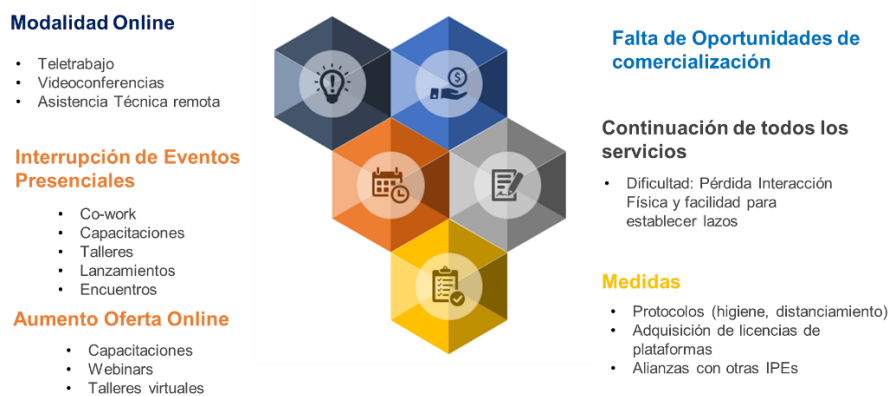


Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Preguntas abiertas

La crisis del COVID-19 llevó a las instituciones a enfrentarse a nuevos desafíos para seguir funcionando. Más allá de los protocolos sanitarios impuestos por las autoridades nacionales en todo el país para afrontar la pandemia, el principal cambio que realizaron las IPEs fue la adopción de la modalidad online para realizar sus actividades diarias, ya sea en forma de teletrabajo, videoconferencias o asistencia técnica remota (Ilustración 4-3).

Ilustración 4-3. Medidas en pandemia



Fuente: Elaboración propia

También aumentaron la oferta online mediante capacitaciones, webinars y talleres virtuales. Si bien estas alternativas permitieron la comunicación con los emprendedores, la mayoría de las IPEs manifestaron que no era lo mismo. La falta de interacción física generó dificultades a la hora

de relacionarse, sobre todo en el momento de la primera entrevista con nuevos emprendedores que se acercan a la institución.

Por otro lado, los eventos presenciales se vieron fuertemente afectados al igual que las oportunidades de comercialización debido al cierre de centros comerciales y otros puntos de interés. Otro sector fuertemente golpeado fue el turístico por el cierre de comercios y la caída en la movilidad de personas.

A pesar de las malas repercusiones del virus, algunos emprendedores se vieron favorecidos por la situación. Principalmente aquellos que tienen su base en la venta online o servicios de distribución crecieron de forma significativa. De igual forma se vieron beneficiados aquellos emprendedores con nuevas ideas para crear servicios que cumplan con las demandas de la nueva realidad.

Las IPEs destacaron la aplicación del teletrabajo y la implementación de webinars, cursos y talleres online como buenas prácticas aplicadas para enfrentar la situación sanitaria.

Por más que el contacto online difiere del contacto personal en varios aspectos, varias instituciones señalaron que la posibilidad de conectarse con los emprendedores de forma casi inmediata mejoró la comunicación con ellos.

La adaptación de procesos diarios a modo de mantener la agilidad, estrategia y fluidez fue reconocida también como una buena práctica llevada a cabo (Ilustración 4-4).

Ilustración 4-4. Buenas prácticas detectadas



Fuente: Elaboración propia

Aunque las instituciones fueron capaces de implementar nuevas actividades que ayudaron a sobrellevar la situación, en otros aspectos consideran que deberían haber tenido mejores desempeños (Ilustración 4-5).

Ilustración 4-5. Reflexiones de las IPEs



Fuente: Elaboración propia

La búsqueda de fondos y el apoyo a emprendedores fueron los principales puntos en los que las IPEs consideran que deberían haber realizado más hincapié. Estos dos items fueron catalogados también como carencias durante este período por las mismas instituciones.

Debido a la interrupción de eventos presenciales, quedó en evidencia la necesidad de aumentar el networking y la generación de redes entre las instituciones. Otra preocupación detectada fue la incertidumbre ante la dependencia de instituciones más complejas, ANII/ANDE en los momentos de más necesidad.

La gran mayoría de las IPEs piensan que la mejor política pública que se podría haber tenido es una reducción impositiva debido al estancamiento de la producción y el consumo en el país y el mundo por la crisis sanitaria.

Esta disminución de impuestos debería ser tanto para la operativa de los emprendimientos, como para la creación de nuevas empresas. Asimismo, se pide la implementación de vouchers para capacitaciones y tutorías. Durante este período, este tipo de gastos fueron enfrentados por cada institución, generando déficits.

Por último, a causa de la pérdida de medios de comercialización, las instituciones creen necesario el aporte en la búsqueda de canales de ventas alternativos al presencial, por ejemplo, el virtual (Ilustración 4-6).

Ilustración 4-6. Reflexiones de las IPEs



Fuente: Elaboración propia

Más allá del aspecto económico, las IPEs acentúan la importancia de las relaciones personales dentro del ecosistema emprendedor. Algunas propuestas hechas por parte de las instituciones para sobrellevar la crisis fueron: deberían realizarse encuestas genéricas de relevamiento, apoyo a cultura emprendedora y asistencia técnica integral.

4.4 Conclusiones

Con la llegada de la COVID-19 a Uruguay, el ecosistema emprendedor se vio afectado, generando que las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos 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.

La falta de oportunidades de comercialización fue otro obstáculo que se presentó frente a las IPEs y sus emprendedores. Aquellos que ya tenían canalizadas sus ventas en formato online supieron sacar provecho de ello y consiguieron crecer durante la pandemia.

A causa de la crisis, la gran mayoría de instituciones se vieron necesitadas de fondos para su funcionamiento diario, para ofrecer capacitaciones y para apoyar a sus emprendedores. Al mismo tiempo, las ayudas de ANII y ANDE también se vieron disminuidas, generando un déficit. Para encontrarse en un mejor lugar, las IPEs consideran que la mejor política gubernamental

que se podría llevar a cabo es una reducción impositiva para la operativa cotidiana y la creación de nuevas empresas.

En una mirada introspectiva, las IPEs 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.

5 Investigación Cualitativa

5.1 Introducción

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.

Se expone la metodología realizada, el perfil de la población objetivo, las variables investigadas en el estudio y el análisis correspondiente.

5.2 Metodología

La investigación desarrolló un diseño metodológico de carácter exploratorio y descriptivo. Por un lado, se buscó conocer los emprendimientos, sus características y gestión y, por otro lado, se procuró identificar, comprender y analizar las variables de estudio determinadas en el proyecto de investigación.

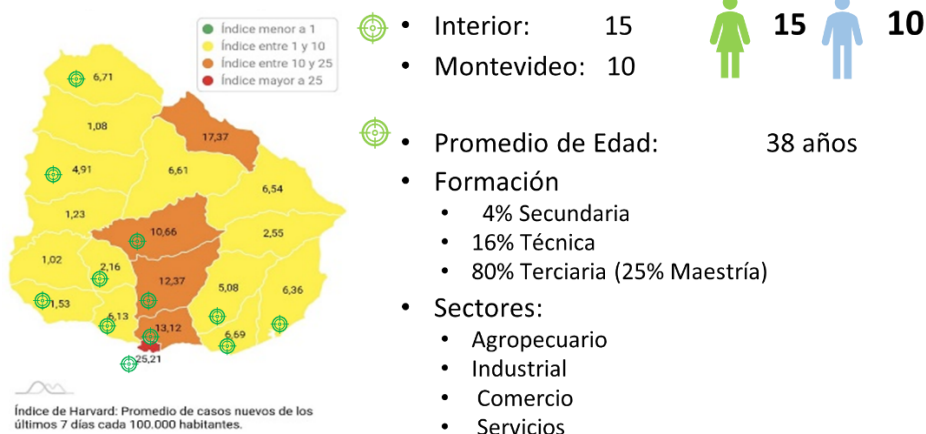
En relación con la información recabada en campo, esta instancia de investigación se centró en un enfoque cualitativo. Se realizaron 25 entrevistas semidirigidas, con un tiempo promedio de desarrollo de 50 minutos cada una, durante el mes de diciembre de 2020. En función de la situación de pandemia por COVID-19, todas las entrevistas se realizaron en modalidad a distancia por plataforma digital Zoom.

5.3 Perfil de la población Objetivo

La selección de la población objetivo se orientó a emprendedores de todo el país que han sido beneficiarios del Capital Semilla de ANII/ANDE entre 2018 y 2019.

En relación con la distribución por localidad un 60% de la población seleccionada fue del interior del país y un 40% de Montevideo (Ilustración 5-1).

Ilustración 5-1- Perfil de los emprendimientos



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al sexo de los emprendedores entrevistados, se identificó un 60% de mujeres emprendedoras y un 40% de hombres. Es pertinente mencionar que algunos emprendimientos se componen de socios de ambos sexos y de un grupo familiar.

El promedio de edad de los emprendedores fue de 38 años, siendo 22 años la menor edad de la población y 60 años la mayor.

En relación con la formación de los emprendedores un 4% tiene formación secundaria, 16% técnica, 80% terciaria y de estos un 25% tiene maestría.

Los sectores de los emprendimientos comprendieron al sector agropecuario, industrial, comercio y servicios. En el sector industrial hay emprendimientos relativos a tecnología, alimentos, construcción, cosmética, diseño.

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

5.4 Descriptor de Variables de Estudio

Las variables analizadas en la investigación cualitativa comprenden cinco grandes bloques con su categorización de variables correspondiente, que se presentan a continuación:

5.4.1 Generalidades

Esta variable refiere a las características generales del emprendimiento. Dentro de este bloque se trabajaron las siguientes categorías de variables:

Inicio y evolución: pretende conocer al emprendedor y comprender el surgimiento de la idea de negocio, primeros pasos y cómo fue evolucionando.

Canal de Ventas: comprende los medios por los cuales se comercializan los productos del emprendimiento; directo o indirecto, canal digital.

Proveedores: busca comprender quienes son los principales proveedores del emprendimiento; si se concentran a nivel nacional o internacional, así como también las dificultades que han enfrentado.

Competencia: pretende conocer el nivel de competencia y cuáles son las características principales tanto de la competencia directa como indirecta.

Recursos Humanos: comprende cómo se manejan a nivel de la dotación de personal, si han contratado personal para su emprendimiento y cómo ha evolucionado esta variable.

Recursos Financieros: pretende conocer cuáles han sido las principales fuentes de financiamiento de los emprendimientos y cómo han evolucionado estas en el tiempo.

5.4.2 Experiencia en Capital Semilla

Proceso de postulación: comprende cómo ha sido la experiencia de los emprendedores desde el momento que se postulan al Capital Semilla hasta que finalizan el proceso.

Vínculo con la IPE: busca comprender la percepción de los emprendedores con relación a las fortalezas y debilidades que han encontrado durante el proceso.

5.4.3 Implicancias COVID-19

Impacto en ventas: indaga cuáles han sido los impactos a nivel de las ventas del emprendimiento.

Impacto en producción y cadena de valor: busca conocer el impacto en las distintas dimensiones desde la producción hasta el resto de la cadena de valor del emprendimiento.

Estrategias: pretende conocer cuáles han sido las estrategias desarrolladas para sacar adelante el emprendimiento durante el COVID-19.

5.4.4 Percepción sobre acciones en COVID-19

Rol de la Administración Pública: conoce y comprende cómo entienden que debe ser el rol que cumple la Administración Pública en el desarrollo de políticas de apoyo al ecosistema emprendedor.

¿Qué se hizo?: indaga la opinión de los emprendedores con respecto a qué cosas se hicieron frente al COVID-19 en apoyo a los emprendimientos.

¿Qué se debería haber hecho?: comprende la percepción de los emprendedores referente a las acciones que no se realizaron por parte de la Administración Pública durante el COVID-19 y/o se pudieron haber realizado mejor.

5.4.5 Mirada a futuro

Proyección del emprendimiento post COVID-19: busca comprender cómo los emprendedores visualizan su emprendimiento a futuro, tanto en dificultades como en perspectivas de crecimiento.

Recomendaciones a otros emprendedores: como cierre de la entrevista y a modo de recomendación, se les solicita que identifiquen cuáles son los tres pilares fundamentales que deben tener en cuenta los emprendedores a la hora de emprender.

5.5 Análisis de variables

5.5.1 Generalidades

5.5.1.1 Inicio y evolución:

Algo que caracteriza a todos los emprendimientos es que comenzaron con una idea que los apasiona y que en menor o mayor medida venían gestando desde hace tiempo. En ocasiones surge por una iniciativa individual del emprendedor, pero en gran parte de los emprendimientos se observa la unión con algún partner, que puede ser un amigo, colega o un miembro de la familia.

El tiempo promedio de vida de los emprendimientos contactados para las entrevistas fue de 4 años.

Como se hizo referencia en el perfil de la población entrevistada, los emprendedores tienen formación media, técnica o terciaria, siendo esta última la que prevalece (80% de la población objetivo) incluyendo un porcentaje considerable (25% de los que tienen estudios terciarios) con estudios de postgrados. Si bien esta variable no era objeto de estudio, se percibe que la formación académica puede jugar 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. Algunos de ellos participan con un socio y otros con su familia. En todos los emprendimientos se destaca el apoyo familiar como soporte fundamental para el surgimiento y desarrollo del

emprendimiento, ya sea este económico o de contención en otros recursos, tales como, espacio físico para comenzar el emprendimiento o como apoyo afectivo en su etapa inicial.

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. Luego recurren a subsidios y otros recursos que brinda el sistema, pero siempre tratan de evitar el endeudamiento bancario.

Se identifica en la gran mayoría un esfuerzo significativo en pos del desarrollo del emprendimiento, sacrificando muchas veces su estándar de vida mantenido hasta el momento. Esto se observa por ejemplo en dejar su trabajo dependiente y reducir momento por su ingreso estable. Un ejemplo puede ser cuando son dos los emprendedores, uno mantiene su trabajo dependiente y el otro lo deja apostando al desarrollo del emprendimiento.

Otro ejemplo, reducen sus costos fijos como la inversión en el alquiler de su vivienda y vuelven a su hogar familiar, con el cambio de vida que esto significa en todo sentido, tanto en independencia, espacio físico, comodidades, entre otras dimensiones.

Algunos de los emprendimientos comprendieron la necesidad de construir su planta física para la producción de los productos, trasladándose al sitio en construcción en condiciones precarias y sacrificando la convivencia con su familia. Se observa entonces un alto nivel de inversión capital de trabajo, personal y emocional en cada uno de los emprendimientos.

5.5.2 Canal de Ventas:

De la población entrevistada, 24 emprendimientos desarrollan su mercado a nivel nacional y dos a nivel internacional. La mayoría de los emprendimientos tenían antes del COVID-19 un canal de ventas indirecto, a través de la distribución en varios puntos de ventas. Algunos ya habían implementado puntos de ventas propios y desarrollo de e-commerce. Sin embargo, se percibe que previo al COVID-19 el alcance del canal digital era limitado o sin duda no era el principal canal de ventas. Se señala especialmente este punto dado que es un aspecto han desarrollado a partir de la pandemia y se profundizará más adelante como una de las estrategias claves de los emprendedores.

5.5.3 Proveedores:

La mayoría de los proveedores 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 ecosistema emprendedor como fuente de

abastecimiento entre ellos, constituyéndose como proveedores de materias primas o servicios de otros emprendedores. A este aspecto se le da una valorización especial de parte de ellos.

Con respecto a esta variable, todos señalan una limitante muy fuerte para la comercialización de sus productos y es que los proveedores de traslado y encomiendas de sus productos a nivel nacional es altamente deficitario, no solo en costos, sino sobre todo en calidad de servicio. A todos les ha costado encontrar un proveedor de este servicio que satisfaga sus necesidades, poniendo en riesgo la relación con sus clientes. Señalan fuertemente este aspecto como un factor que debe trabajarse y mejorar a nivel nacional.

5.5.4 Competencia:

Se observa un alto nivel de competencia en el mercado nacional y hacen énfasis en la competencia desleal existente, refiriéndose a todos aquellos emprendimientos que no están regularizados y que el no asumir el costo de la regularización los coloca en ventaja en precio frente a ellos que si asumen la carga tributaria correspondiente.

5.5.5 Recursos Humanos:

La mayoría de los emprendimientos 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 contratado para la parte de producción y ventas.

5.5.6 Recursos Financieros:

Como se dijo anteriormente, 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, reconociendo que no hubieran podido desarrollar el emprendimiento sin el apoyo recibido.

Se observa por algunos la limitante en los emprendedores uruguayos de tener resistencia a obtener financiación externa asumiendo determinados riesgos y acotando así las opciones que ofrecen los mercados para impulsar los emprendimientos.

5.6 Experiencia en Capital Semilla

5.6.1 Proceso de postulación:

Todos los emprendedores entrevistados reconocen el valor positivo de los fondos, considerando que sin ellos hubiera sido imposible desarrollar su emprendimiento. En relación con el proceso de postulación, lo consideran exigente, pero necesario.

Para aquellos que tienen mayor formación se percibe más facilidad para resolver los requerimientos del fondo, pero a todos, les significó un esfuerzo significativo completar los formularios y cumplir con los requisitos. Sin embargo, a pesar de las dificultades, todos reconocen que fue un proceso de aprendizaje que sumó valor al desarrollo del emprendimiento. En tal sentido, es unánime que es conveniente que comprenda ese nivel de exigencia, generando un aprendizaje sobre el negocio, así como “aterrizar el proyecto”, planificar y entender el emprendimiento desde la perspectiva de una empresa.

*“El Capital Semilla es un espejo que te está mostrando en 360”
Emprendedora de Montevideo*

*“... postularse es complejo, pero te ayuda a conocer el emprendimiento desde dentro”
Emprendedor de Durazno*

*“... postularnos fue el primer empujón y de ahí no pudimos parar... o sea es como que te metes, te agarras el corazón y lo tenés en la mano y bueno, de ahí tiene que seguir latiendo.”
Emprendedora de Canelones*

*“... la experiencia ha sido alucinante, impresionante el acompañamiento de la Cámara de Industrias, ellos incentivan que estemos conectados y eso es fundamental”
Emprendedora de Montevideo - Maldonado*

5.6.2 Vínculo con la IPE:

Los entrevistados reconocen su rol fundamental y valoran el apoyo recibido de éstas. Se recogen diferentes experiencias dependiendo de la IPE y sobre todo del asesor asignado para su acompañamiento. En su gran mayoría hay una percepción muy satisfactoria sobre el desempeño, destacándose expresiones como las siguientes:

*“... creo que las IPE son unas grandes campeonas porque hacen con lo que tienen lo que pueden...”
Emprendedores de Montevideo*

“ me llamó un sábado a las 8 de la noche para que yo le mandara una descripción de mis productos porque iba a ir a Desayunos Informales y quería una placa de mis productos. Yo pensaba “pa h, o sea date cuenta que son las 8 de la noche un sábado y están trabajando”, pero trabajando por nosotros y para nosotros. Creo que eso es como re valorable y creo que todo el ecosistema en sí...”

Emprendedora de Flores

“... estoy sumamente agradecida al semilla, a la gente que está atrás del porque tiene una humanidad increíble y totalmente agradecida con quien es mi mentora ...”

Emprendedora de Canelones

5.7 Implicancias COVID-19

5.7.1 Impacto en ventas:

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 de los emprendimientos entrevistados afirman que luego de implementar ciertos cambios en su estrategia comercial, lograron recuperar su nivel de ventas incluso, algunos de ellos, superarlo. Por supuesto, esto depende del sector o rubro del emprendimiento. Hay rubros como el inmobiliario o el de diseño en base a piedras preciosas que quedaron totalmente paralizados y recién en los últimos dos meses comenzaron a percibir cierto movimiento, pero aún mínimo.

Por el contrario, los emprendimientos vinculados a la construcción, alimentos y juegos didácticos, entre otros, obtuvieron ventas en niveles superiores a los que tenían previo a la pandemia por COVID-19.

“... en este año crecimos con dolor, pero crecimos”

Emprendedor de Montevideo

5.7.2 Impacto en producción y cadena de valor:

Como reflejo a lo planteado en el punto anterior, la producción y las otras dimensiones de la cadena de valor de los emprendimientos se vieron afectadas. Los que tenían productos perecederos buscaron colocar los stocks existentes para no tener pérdidas e ir produciendo luego a medida que iban concretando ventas.

Los proveedores de materias primas también vieron afectada su cadena productiva, debiendo adaptarse a la nueva realidad del mercado, así como también renegociar condiciones de pago ya acordadas.

Se destaca por la mayoría de los emprendedores entrevistados que en este tiempo de pandemia los diferentes actores de la cadena de valor buscaron apoyarse, generando cierta sinergia en procura de continuar trabajando y cuidar las relaciones entre ellos y con sus clientes.

5.7.3 Estrategias:

Las estrategias desarrolladas este año para hacer frente a los impactos por COVID-19 se orientaron principalmente en cinco ejes de acción: desarrollo del canal de ventas digital,

promoción de ventas, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de la gestión y estrategia financiera.

Se describe a continuación cada una de las estrategias identificadas:

5.7.3.1 Desarrollo del canal de ventas digital

Si bien al iniciar la pandemia por COVID-19 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 presentada en las entrevistas como 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.

Los emprendimientos que ya contaban con plataforma web y redes sociales mejoraron e incentivaron su propuesta logrando afianzar el canal digital. Los que aún no tenían una base desarrollada les llevó más tiempo, pero lo lograron. Muchos de ellos manifiestan que gracias a esta estrategia pudieron igualar y hasta superar las ventas previas a la pandemia.

Los contenidos compartidos, la oferta de productos, el servicio brindado y la comunicación con los clientes permitió posicionarse en el mercado actual, pero también crecer a nuevos mercados. Por ejemplo, emprendimientos que solo habían llegado a desarrollarse localmente, pudieron tener un alcance nacional.

“...cuando apareció esto del COVID-19... justamente en abril teníamos que hacer la segunda etapa, fue todo un cambio hablar con la gente de ANDE, recalcular y modificar y entonces ante esa situación pasamos a la tercera etapa que era la página web. A partir de ahí se transformó todo nuestro emprendimiento y nuestra vida porque tuvimos permanentemente charlas con ANDE, y encuentros y capacitaciones y fue muy intenso esos tres meses primeros de la pandemia y ahí surge la página web y el e-commerce.”

Emprendedores de Paysandú

5.7.3.2 Promoción de ventas

De la mano de la estrategia 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. Esto lo perciben en la medida que pudieron incrementar el flujo de comunicación y la interacción constante impactando positivamente en la fidelización de los clientes.

“... a nosotros nos pasó fue que fuimos ágiles en pensar las soluciones que podíamos ofrecer tanto a las empresas que son nuestros principales clientes como a los clientes finales también a través de diversificando distintas estrategias y eso nos permitió afianzar el vínculo y que los clientes lo vean como socios estratégicos para el impacto, que es nuestra razón de ser. Entonces para nosotros en realidad la crisis fue una gran oportunidad para crecer, para vender, para nosotros multiplicamos la facturación, impactamos en muchas más realidades...”

Emprendedores de Montevideo

5.7.3.3 Desarrollo de nuevos productos

Se identificó que varios emprendimientos tuvieron la oportunidad de desarrollar 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.

A modo de 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.

Otro emprendedor que se focalizaba en el diseño de indumentaria para niños amplió la oferta de productos incluyendo dentro de la línea de diseño accesorios de entretenimiento, como una revista con actividades lúdicas.

Asimismo, los emprendimientos del sector alimentario de elaboración de productos saludables, en función de las necesidades de los clientes, incluyeron nuevos sabores ampliando así la línea de los productos existentes.

5.7.3.4 Planificación interna, desarrollo de la gestión de la empresa

La mayoría de los emprendedores entrevistados manifiestan que más allá de las limitaciones y desafíos que trajo la pandemia, la misma significó una oportunidad para “ordenar y mejorar la casa” en términos de gestión de la empresa. 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.

En este sentido, las entrevistas permitieron identificar diferentes acciones, como por ejemplo: adelantar en mejoras de infraestructura edilicia o de producción, ponerse al día con aspectos administrativos contables, capacitarse en aquellos aspectos que se sentían más vulnerables (financiero, marketing digital y comercial), proyectar la estrategia del negocio a mediano y largo plazo, fortalecer la red de networking y buscar nuevos proveedores.

Por otro lado, aquellos emprendimientos que busca la internacionalización tomaron este tiempo para conocer mejor los mercados destino, investigaron, generaron contactos, buscaron nuevas opciones para obtener fondos que les permita, pasada la pandemia, llegar a los mercados identificados.

5.7.3.5 Estrategia financiera

En relación con la 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 el BROU (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.

Se identificaron casos de endeudamiento severo que pudieron subsistir gracias al apoyo mismo de la comunidad del ecosistema emprendedor y, fundamentalmente, a sus clientes a través del apoyo por redes sociales de los distintos colectivos.

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.

5.7.4 Percepción sobre acciones en COVID-19

5.7.4.1 Rol de las Políticas Públicas

En lo relativo a cómo entienden que debe ser el rol que cumple la Administración Pública en el desarrollo de políticas de apoyo al ecosistema emprendedor se trabajó en las entrevistas con la metodología de brainstorming o lluvia de ideas recogiendo los siguientes insights (Ilustración 5-2).

Ilustración 5-2. Insight sobre las necesidades de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia

“... el rol que tiene el dador de fondos de alguna manera es poder potenciar, potenciar, yo creo que se necesitan como múltiples instrumentos que existen pero creo que se necesitan más pero con distintas escalas y niveles y con distintos cortes pero creo que el dador de fondos tiene que poder encontrar y estimular a las personas a desarrollar valor diferencial...”

Emprendedora de Montevideo

5.7.4.2 ¿Qué se hizo?

Al indagar la opinión de los emprendedores con respecto a qué cosas se 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 acciones 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: todos pudieron acceder a capacitaciones a través de plataformas online que de otra forma no hubieran podido hacerlo. Esto marcó la diferencia para los emprendedores del interior del país.
- Flexibilización de los plazos de cumplimiento del plan.
- Generación de redes de trabajo (networking), así como la promoción de sinergia entre los emprendedores. Se valoró especialmente la red de Whatsapp de ANDE, como un medio fundamental de contacto entre ellos que genera intercambio de ideas y recursos.

“...yo tengo la suerte de pertenecer a la comunidad ANDE por estar apoyada por el capital semilla. Eso me da una tranquilidad y un respaldo que yo sé que el día que necesito algo yo pregunto en el grupo que tenemos de Whatsapp o mando un mail a cualquiera de todos los referentes que tengo de ANDE que siempre están en el contacto directo este es un respaldo muy importante más allá de lo económico”

Emprendedora de Flores

“...durante la pandemia se han portado excelente, siempre con apoyo, con las charlas. Pero no solo con las charlas, sino buscando como otras alternativas, sacaron la campaña esa del consumidor uruguayo...”

Emprendedora de Montevideo

“...enseguida preguntas y en el grupo siempre tienes a alguien que te contesta, y no solo que te contesta, sino que también te dice “escribime por privado que te ayudo”, ... te ayuda a generar como sinergias entre distintas cosas...”

Emprendedora de Flores

5.7.4.3 ¿Qué se debería haber hecho?

Si bien la percepción de los emprendedores frente a las acciones realizadas por la Administración Pública 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 acciones como mejoras a realizarse:

- Lograr una mayor adecuación de los requisitos tributarios a la realidad de los emprendedores, al menos para aquellos que estén iniciando el camino de emprender. En este sentido, proponen establecer menos exigencias desde lo impositivo en los primeros tiempos de vida del emprendimiento. Todos coinciden que la carga fiscal es muy alta y genera costos fijos difíciles de sostener, especialmente en tiempos de crisis.
- Alcanzar una mayor flexibilización financiera en el otorgamiento de préstamos bancarios.
- Generar una mayor distribución de recursos, tanto entre Montevideo (ciudad capital) y el interior del país, así como entre los distintos sectores de la industria. Se percibe que si bien la brecha entre la capital y el interior del país se ha acortado, aún queda mucho por hacer en ese sentido. Asimismo, se exhorta que cuando se seleccionen los proyectos para acceder a un fondo se utilice un criterio distributivo de los distintos rubros y no se concentren determinados tipos de proyectos, nivelando así también el nivel de competencia.

- En la misma línea, destacan la importancia de alcanzar mayor inclusión social en el otorgamiento de los proyectos.
- Continuar trabajando en el acortamiento de la brecha entre capital e interior del país.

“... la ayuda está aún muy focalizada en Montevideo, el interior está relegado”

Emprendedor de Rocha

- Lograr mayor articulación público – privada; no superponer recursos o no invertir los recursos en un mismo lado; generar sinergia entre ambos sectores.

“... se debería trabajar más en integrar la trama de las instituciones públicas y privadas, que las acciones estén más alineadas...”

Emprendedora de Montevideo

“algunos organismos estatales podrían tener mayor cooperación entre sí y con el sector privado; lanzar desafíos hacia la innovación, generar alianzas”

Emprendedor de Montevideo (Alcance Internacional)

- Reforzar el asesoramiento y capacitación en el área financiera y legal.
- Ampliar los temas de capacitación incluyendo para los que inician el camino de emprender una inducción en lo que es la “cultura emprendedora”, de forma tal que, comprendan el modo de funcionar, conectar e integrarse al ecosistema emprendedor. También se destaca la necesidad de incursionar en capacitación sobre Economía Solidaria, entendiendo esto como clave para lograr la cooperación entre todos los emprendedores.

“... una economía en el cual los demás emprendedores puedan entender que compremos todos juntos, fijemos precios, busquemos la vuelta, no trato de buscar mi beneficio propio

sino para un conjunto ...”

Emprendedores de Paysandú

- Integrar más a la academia a través de la investigación y que esta brinde su aporte al ecosistema emprendedor.
- Fomentar la innovación abierta.

- Seguir trabajando en mejorar la comunicación, no solo a nivel de información y asesoramiento, sino también en procura de CONECTAR, generando mayor amplitud en las redes de trabajo de los distintos actores del ecosistema emprendedor.

“... se necesita tener mayor comunicación; hay beneficios que nos enteramos por nosotros mismos y muchas veces los perdemos por no tener la información”

Emprendedora de Rocha

- Potenciar la promoción del consumo de productos uruguayos. Se menciona la necesidad de gestionar las compras del Estado dando prioridad a la producción nacional.

“... se habla mucho del emprendedor, pero luego el mismo país no lo utiliza....Se debería absorber más a todo lo que se desarrolla en el ecosistema emprendedor, que se nutra a partir de lo que se produce en el propio ecosistema”

Emprendedores de Montevideo (Alcance nacional e internacional)

- Articular lo otorgado en dinero por los fondos con el ciclo de vida del emprendimiento. Se entiende que a medida que el emprendimiento va creciendo los montos asignados como ayudas de la Administración Pública deben ser diferentes. No es lo mismo lo que se necesita en el momento inicial del emprendimiento a lo requerido para alcanzar un escalamiento del proyecto o una internacionalización.

“... la ANDE en su programa de descentralización logró pensar un poco en el desarrollo territorial en los últimos años, pero falta poder pensar más y hacerlo en forma más integral... a un emprendedor abor das toda su persona, abor das su realidad, si tiene para comer o no tiene para comer, si podés ayudarlo a pensar en grande, pero primero tiene que darle de comer a sus hijos. Entonces, me parece que falta una articulación en los distintos instrumentos y herramientas para poder atender a la realidad del otro en su conjunto ...”

Emprendedores de Montevideo (Alcance nacional)

5.8 Mirada a futuro

5.8.1 Proyección del emprendimiento post COVID-19

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.
- Internacionalización.

5.8.2 Recomendaciones a otros emprendedores

Como cierre de la entrevista y a modo de recomendación los entrevistados identificaron cuáles son los pilares fundamentales que deben tener en cuenta los emprendedores a la hora de emprender (Ilustración 5-3).

Ilustración 5-3. Recomendaciones a otros emprendedores



Fuente: Elaboración propia

5.9 Conclusiones

La investigación cualitativa permitió conocer y comprender la realidad de los emprendedores desde el surgimiento de sus emprendimientos hasta el período actual de COVID-19. Desde ese lugar arrojó información relevante sobre los impactos que enfrentaron durante la pandemia y las diferentes estrategias que debieron implementar para superarlos.

Desde este lugar, se identifica que todos los emprendimientos se gestan a partir de una idea innovadora que los apasiona y motiva a realizar un gran esfuerzo en lo personal y económico con el fin de sacar adelante el proyecto. Se gestan a partir de recursos propios, siendo reticentes al endeudamiento por financiamiento externo.

Con respecto al impacto del COVID-19, todos manifiestan 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. Otras estrategias fueron la promoción de ventas, el desarrollo de nuevos productos alineados a necesidades de los consumidores durante la pandemia, la planificación interna y estrategias financieras para la obtención de fondos.

Asimismo, se logró conocer la percepción de los emprendedores a nivel nacional respecto a las instituciones del ecosistema emprendedor, 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. Todos valoran positivamente el apoyo brindado por las instituciones, en especial reconocen el valor de las IPEs percibiéndose un alto nivel de satisfacción con respecto a su apoyo. Se entiende que el rol que deben cumplir las instituciones es impulsar, apoyar, asesorar, acompañar, capacitar, generar inclusión social entre otros, destacándose la importancia de la comunicación y la función de conectar a todos los actores del ecosistema emprendedor.

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 fijos impositivos, mejorar la comunicación, aumentar la sinergia entre el ámbito público y privado, generar mayor nivel de conectividad entre los distintos actores del ecosistema emprendedor, disminuir la brecha entre capital e interior del país, entre otros.

Por otro lado, todos los emprendimientos se perciben a futuro creciendo, ya sea por el desarrollo de nuevos productos como el alcanzar nuevos mercados a nivel nacional o internacional.

Por último, los emprendedores reconocen ciertos pilares esenciales a modo de recomendación a quienes desean emprender, destacándose entre ellos el tener una idea innovadora, la perseverancia, saber investigar, la capacidad de aprendizaje y trabajo en equipo, así como el conocer e integrar la cultura emprendedora.