

EDITORIAL

Cómo afectó la pandemia a los emprendedores Mypes y cómo respondieron las instituciones de apoyo a emprendedores en Uruguay Catherine Krauss¹

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8816>

Esta investigación es fruto de la colaboración academia-empresa, en la que participaron la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), atendiendo el llamado de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), con el fin de generar conocimiento específico y orientado a la acción sobre el impacto de la situación sanitaria Covid-19 en el ecosistema emprendedor uruguayo.

El objetivo era establecer la forma **como la pandemia afectó a los emprendedores Mypes y la respuesta de las instituciones del ecosistema emprendedor para brindarles herramientas y metodologías que les ayudaran a actuar en situaciones de crisis.**

Este trabajo tuvo un diseño descriptivo-explicativo a través de entrevistas en profundidad dirigidas a emprendedores que recibieron capital semilla de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) entre 2018 y 2019, siendo una investigación cualitativa, no experimental. Así mismo, se realizaron cuestionarios estructurados a las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPE), siendo una investigación cuantitativa, transeccional y no experimental.

Cabe destacar la instancia de co-creación de buenas prácticas para la gestión en tiempo de crisis con las IPE, ya que al inicio del webinar se presentaron los resultados de la investigación y se trabajó en equipo intercambiando experiencias. En el ecosistema emprendedor uruguayo se observó la necesidad de las organizaciones de expresar su realidad frente a la pandemia y los desafíos de su gestión en tiempos de crisis.

Con base en la información recabada y los inputs de co-creación se realizó un Manual de buenas prácticas y un instrumento de autodiagnóstico para que las empresas pudieran evaluar su situación y seguir las recomendaciones expuestas con vista a mejorar su performance frente a situaciones no esperadas.

Los emprendedores

Se realizaron 25 entrevistas semidirigidas a través de la plataforma digital Zoom. Debido al geocentrismo del Uruguay, se cubrieron quince departamentos del interior y diez de la capital. Los participantes tenían un promedio de edad de 38 años y 80% de ellos tenía educación terciaria.

La pandemia por Covid-19 tuvo un fuerte impacto en las ventas, que en un principio se paralizaron totalmente, pero luego de una estrategia digital se reactivaron. Muchas de estas empresas debieron adaptar su producción a una nueva demanda del mercado, modificando su oferta y ofreciendo nuevos productos y servicios específicos durante la cuarentena (que en Uruguay fue voluntaria y respetada). Otra medida que adoptaron los emprendedores fue diferir los pagos y detener los compromisos de compra para no perder la relación comercial, si bien algunos tenían un canal online, muchos tuvieron que reforzarlo.

Entre las cosas positivas que reportaron fueron las redes de contacto que se crearon entre los emprendedores beneficiados por la ANDE, que les permitió ayudarse mutuamente a comercializar sus productos en diferentes ciudades. Otros aspectos positivos fueron el asesoramiento y las capacitaciones que recibieron y la flexibili-

¹ Profesora Asociada del Centro Ithaka de Emprendimientos e Innovación de la Universidad Católica del Uruguay. ORCID: 0000-0002-1722-9624. Correo: ckrauss@ucu.edu.uy.

zación de los plazos de cumplimiento con las instituciones gubernamentales. Este tiempo les permitió mejorar su planificación interna y desarrollar la gestión de la empresa.

Por otro lado, consideran que debió existir un cambio tributario, una mayor flexibilización financiera, mejor asesoramiento legal, potenciar la promoción del consumo de productos y servicios uruguayos, y un mayor financiamiento.

Instituciones patrocinadoras de emprendimiento

Se realizaron 21 encuestas a IPES por correo electrónico, de las cuales trece pertenecen al interior del país y ocho a Montevideo. Dichas encuestas se aplicaron a centros comerciales, incubadoras, universidades, fundaciones, cámaras y polos tecnológicos. La gran mayoría de las IPE atienden a estudiantes universitarios y exempleados de pymes, apoyándolos en las etapas tempranas del emprendimiento y durante su crecimiento. Durante el Covid-19 se produjeron cambios operativos en las IPE, ya que al no poder realizar eventos y talleres de capacitaciones de forma presencial tuvieron que prestar sus servicios de manera remota, prestando asistencia técnica virtual a los emprendedores. Esto impulsó a la compra de licencias de plataformas, equipos y el uso de los protocolos de distanciamiento.

Entre las buenas prácticas detectadas en las IPE durante este periodo se encuentran el fortalecimiento del contacto virtual, la sistematización de las acciones de pre-incubación y la implementación de talleres online. No obstante, consideran que se debió dar más apoyo a los emprendedores, con herramientas más concretas para la digitalización de las ventas, ayudarlos a conseguir fondos, hacer más networking y, sobre todo, tener más cercanía emocional con una escucha activa que permitiera implementar algunos cambios.

Políticas públicas

Respecto a las políticas públicas, tanto los emprendedores como las IPE consideran que debió existir una mayor articulación interinstitucional para brindar apoyo coordinado, una disminución en la carga tributaria, aumento en la interacción con el ecosistema emprendedor para desarrollar medidas de impacto, fondos para consultorías específicas en crisis, acceso a asistencia técnica integral y acceso a fondos públicos para emprendedores.

Co-creación y Manual de buenas prácticas

Durante la co-creación de buenas prácticas de apoyo a emprendedores las instituciones compartieron sus experiencias, sus debilidades y los aspectos que debieran conocer y aplicar otras instituciones. En este ejercicio participaron 30 IPE de Montevideo y del interior, así como organismos gubernamentales.

Con los insumos de las entrevistas, los cuestionarios y la instancia de co-creación se realizó un test de autodiagnóstico para las IPE (<https://autodiagnosticoipes.com.uy/>), con el fin de que pudieran evaluarse y acceder a un acompañamiento si obtenían puntajes bajos.

El resultado del diagnóstico se realizó con base el cuadrante estratégico para daños por la crisis de Leiva y Guillén (2020), en dos ejes: el daño que sufrieron los emprendedores y el daño en la operación de las IPE. Este análisis presenta cuatro alternativas: 1) Operar normalmente, 2) Buscar nuevos recursos o capacidades y hacer alianzas, 3) Buscar nuevos clientes y ofrecer nuevos productos y servicios, y 4) Suspender o cerrar temporalmente las operaciones.

De las respuestas obtenidas, la gran mayoría estaba ubicada en el cuadrante 2: Buscar nuevos recursos o capacidades y hacer alianzas.

Una vez realizado el autodiagnóstico, automáticamente les llegaba la hoja de recomendaciones correspondiente a su puntaje, posteriormente recibían el Manual de buenas prácticas, que incluye el asesoramiento

que deben brindar, la forma como deben comunicarse con sus clientes, la manera de actuar en tiempos de crisis, la forma de gestionar el talento humano de la organización, así como recomendaciones para manejar las operaciones y el flujo de caja.

De las diecisiete IPE que inicialmente realizaron el test, ocho solicitaron acompañamiento para mejorar su desempeño. En dicha instancia se pudo constatar que el resultado del autodiagnóstico era acertado. La mentoría por expertos de la UCU y la CIU permitió mayor interacción con experiencias complementarias entre academia y empresa sobre los aspectos que se deben implementar o mejorar. Por ejemplo, se les recomendó utilizar el nivel siguiente como guía para potenciar aspectos que no habían tenido en cuenta.

Como conclusión se puede decir que fue una experiencia enriquecedora para los actores involucrados, quienes atravesaron la primer ola de Covid-19 viviendo un futuro incierto y una realidad que les cambió la forma de operar y el relacionamiento con el medio, convirtiéndose en un aprendizaje que aún hoy continúa.

Bibliografía

Bonomo, A., Krauss, C., Correa, P., Durante, A., Cancela, V., Saavedra, C. & Manggiarotti, T. (2021). Estudio de impacto ecosistema emprendedor: gestión de cambio en tiempos de crisis: ¿Qué se hizo? ¿Qué se debería haber hecho? Financiado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay.

Leiva, J. C. & Guillén, E. (2020). Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis. doi:10.13140/RG.2.2.31665.3312.