Resiliencia y reinvención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia

HUGO KANTIS, JUAN FEDERICO, CON LA COLABORACIÓN DE **CECILIA MENÉNDEZ**

BID

Prodem
Investigación, acción, aprendizaje

Universidad Nacional de General Sarmiento
Instituto de Industria

Clasificaciones JEL: M13, O30

Palabras clave: COVID-19, ecosistemas emprendedores, innovación, América Latina, resiliencia

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legal-code) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad distinto al reconocimiento con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

El Sector de Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de la publicación.

Colaboradores externos:

Coordinación de la producción editorial: Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC).
Revisión editorial: Alejandra Abrodos y Claudia M. Pasquetti
Diagramación: Erik Wegner (Erko)

Tabla de contenido

1. Resumen 4

2. Introducción 5

3. Impactos de la crisis sobre los emprendimientos y las empresas jóvenes 8

   3.1. Haciendo *zoom:* ¿A quiénes está afectando más la crisis? 11

4. Las estrategias y las reacciones de las empresas 13

   4.1. La gestión financiera 13

   4.2. Organización del trabajo y el empleo 15

   4.3. Cambios clave en la propuesta de valor 16

   4.4. Haciendo *zoom:* ¿Quiénes se mostraron más activos en la gestión de la crisis? 19

5. Los apoyos del ecosistema emprendedor 21

   5.1. Acceso y valoración 21

   5.2. Apoyo del ecosistema emprendedor e impacto de la crisis 24

   5.3. Haciendo *zoom:* ¿Quiénes se apoyaron más en sus ecosistemas y qué diferencias tienen en sus demandas de políticas? 27

6. Comentarios finales 29

7. Referencias bibliográficas 31

1. Resumen

La pandemia ha impactado de manera significativa en el segmento de las empresas nuevas y jóvenes de América Latina y el Caribe. Este estudio busca aportar elementos que ayuden a conceptualizar y diseñar los ejes de intervención para la fase de reconstrucción y recuperación. Con base en una encuesta realizada a más de 2.000 emprendedores de 17 países de ALC, el estudio proporciona nueva evidencia sobre el impacto de la crisis al cierre de 2020 y analiza las principales reacciones de las empresas ante la pandemia y los cambios introducidos por las firmas para adaptarse al nuevo contexto.

Los resultados preponderantes del sondeo muestran que si bien una gran parte de las empresas nuevas y jóvenes sigue siendo fuertemente afectada por la crisis, el panorama se presenta algo más alentador que en el reporte realizado por Hugo Kantis y Pablo Angelelli en abril de 2020 (Kantis y Angelelli, 2020). Además, la misma crisis y sus consecuencias obligaron a las empresas a reinventarse e introducir cambios para asegurar su supervivencia, en un primer momento, y empezar a crecer, en una segunda etapa. Casi todos los encuestados está planteándose hacer cambios en sus productos, en sus actividades o en sus modelos de negocio, entre otros aspectos, y muchos aún están implementando estos cambios, por lo cual todavía es temprano para sacar conclusiones. Lo que sí revela el estudio es que las firmas que lograron aplicar los cambios propuestos han tendido a sufrir un menor impacto de la crisis sobre sus indicadores de desempeño (ventas, empleo o flujo de caja), revelando así una mayor capacidad de resiliencia. Asimismo, estas empresas se han vinculado más con las organizaciones y los actores del ecosistema emprendedor y se han apoyado en ellos, lo cual aporta evidencia sobre la contribución de estas organizaciones y actores en estos tiempos difíciles.

2. Introducción

Sin duda 2020 será recordado como el año de la pandemia de COVID-19. Un período durante el cual el mundo se vio atravesado por una enfermedad de alcance global cuyo final aún no se ha escrito. La crisis sanitaria y sus consecuencias sobre la población obligaron a los gobiernos de los diferentes países a tomar distintas medidas orientadas a disminuir la circulación del virus y, por ende, a evitar el aumento de los contagios. Desde los primeros meses de 2020 se instrumentaron medidas de aislamiento social con variedad de intensidades y matices en todo el mundo. La virtual paralización de la actividad económica y social trajo aparejada una importante crisis económica que afectó fuertemente las ya alicaídas economías de los países de América Latina y el Caribe (ALC).

En este contexto, en abril de 2020 se realizó un estudio para establecer, dimensionar y entender los primeros impactos de la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, que estaba comenzando, sobre los emprendedores, sus empresas y las instituciones de los ecosistemas de emprendimiento de ALC (Kantis y Angelelli, 2020). En aquel momento se pudo constatar que la mitad de los emprendedores que aún no habían puesto en marcha sus empresas suspendió sus proyectos y que una proporción similar de los que ya estaban vendiendo dejó de hacerlo. Pero lo más preocupante era que la mitad de los encuestados no podía resistir más de dos meses y 1 de cada 5 no lograría superar el mes. Corría riesgo una generación entera de emprendimientos y emprendedores en ALC.

Las instituciones de los distintos ecosistemas de emprendimiento, por su parte, estaban igualmente afectadas por la crisis, en una suerte de "estado de shock", acusando el golpe. Más de dos terceras partes tenía una fuerte incertidumbre sobre la continuidad en su funcionamiento y otro tanto afirmaba no contar con servicios y apoyos acordes a las necesidades de sus emprendedores en tiempos de pandemia.

Transcurrido 2020, las economías de la región comenzaron muy tibiamente a mostrar algunos signos de recuperación, pero todavía en un cuadro delicado. Como resultado del relajamiento progresivo de las medidas de aislamiento social las empresas y los emprendedores pudieron volver a abrir sus negocios, aunque otros tuvieron que repensarlos desde cero.

El objetivo de este documento es realizar una medición del **impacto que tiene la pandemia de COVID-19 en los emprendimientos y las empresas jóvenes de ALC** al cerrar 2020. En particular, este segundo reporte coloca un especial énfasis en las respuestas de los emprendedores y las demandas que ellos plantean para adaptarse al nuevo contexto. Se busca aportar insumos para la definición de políticas públicas orientadas a preservar el capital humano y organizacional de los emprendimientos y empresas jóvenes, así como su capacidad innovadora para reinventarse. Estas políticas son fundamentales para acelerar la reconstrucción económica y social a la salida de la crisis.

El estudio se basa en la **recolección de información a partir de las encuestas** realizadas a emprendedores de ALC a fin de indagar acerca de los impactos provocados por la pandemia, las respuestas aplicadas para paliar esos impactos y las demandas de apoyo ante la situación actual por parte de emprendedores y organizaciones del ecosistema regional de emprendimiento.[1]

Para la conformación de la muestra primero se contactó a los emprendedores y las emprendedoras que participaron en el estudio previo, realizado en abril de 2020. Luego se reforzó la convocatoria gracias a la colaboración de las siguientes organizaciones de apoyo a emprendedores de la región:

- **Argentina**: Agencia Córdoba Innovar y Emprender, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP) e Incutex.
- **Brasil**: 100 Open Startups, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) y Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).
- **Chile**: Red de Mentores/La Brújula Cowork, Universidad del Desarrollo, IncubatecUFRO y Universidad Adolfo Ibáñez.
- **Colombia**: iNNpulsa Colombia y Creame Incubadora de empresas.
- **Costa Rica**: TEC Emprende LAB y Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer).
- **Ecuador**: Universidad Andina Simón Bolívar, Agencia de Promoción Económica Con-Quito, Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI) y Escuela Politécnica Nacional HUB UIO.
- **México**: Posible México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap) y Banco Santander México.
- **Perú**: Emprende UP y Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú).
- **Uruguay**: Agencia Nacional de Desarrollo Económico (ANDE).

También colaboraron organizaciones de alcance regional como Alaya Capital Partners, Centro Regional de Promoción de la Mipyme (Cenpromype) y AcelerAP.

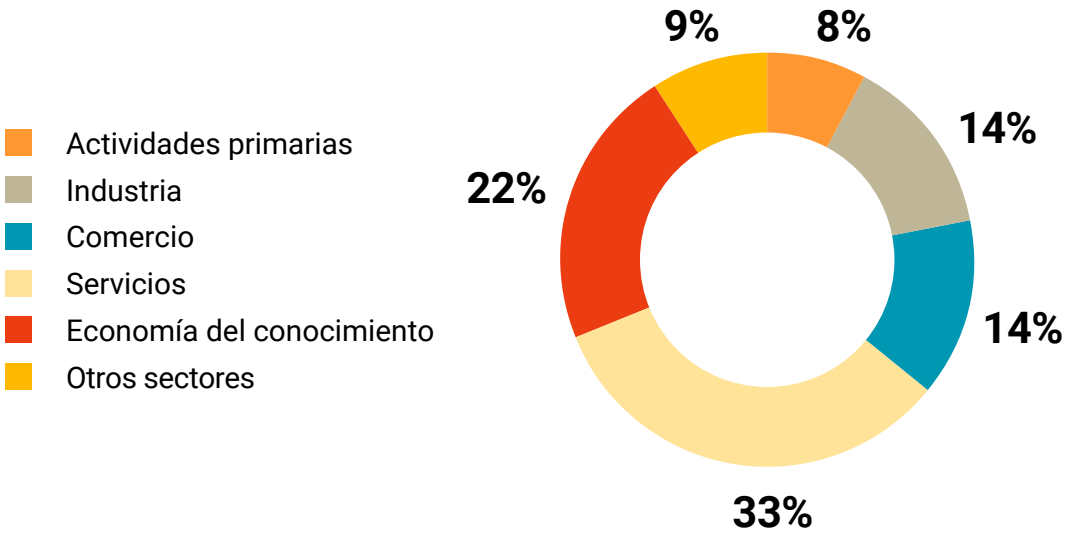
Los autores agradecen a todas estas organizaciones que contribuyeron a difundir la encuesta y elevar la cantidad de respuestas.

[1] El trabajo de campo se realizó desde el 26 de octubre de 2020 hasta el 3 de diciembre de 2020.

En total, la encuesta se aplicó a 17 países y fue respondida por 2.235 emprendedores pertenecientes a 15 países.[2] Un 29% de las respuestas corresponde a proyectos en gestación (aún sin ventas), un 40% pertenece a empresas nuevas (con hasta tres años de vida) y un 31% concierne a empresas jóvenes (más de tres años y hasta 15 años de vida). Además, dos de cada tres empresas en marcha (nuevas y jóvenes) tienen hasta cuatro ocupados y solo un 15% tiene 10 empleados o más.

Estos proyectos y empresas cubren un amplio abanico de actividades entre las que se destacan el sector de servicios (el 33%) y las actividades ligadas a la economía del conocimiento (el 22%), fundamentalmente a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Gráfico 1. **Composición de los encuestados por sector**



La presentación de los resultados se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se resumen los referidos a los impactos que está teniendo la crisis generada por la irrupción de la pandemia de COVID-19 sobre los emprendimientos y las empresas jóvenes; luego, el análisis se centra en las estrategias y acciones que las empresas han desarrollado en estos meses para asegurar su supervivencia y reinventarse; en tercer término se describen los resultados más importantes acerca de los apoyos recibidos y las demandas de los emprendedores y las emprendedoras. Al final de cada una de estas secciones se presenta una subsección que permite hacer *zoom* para conocer los contrastes existentes según la edad, el tamaño, el dinamismo y el tipo de actividad de las empresas.

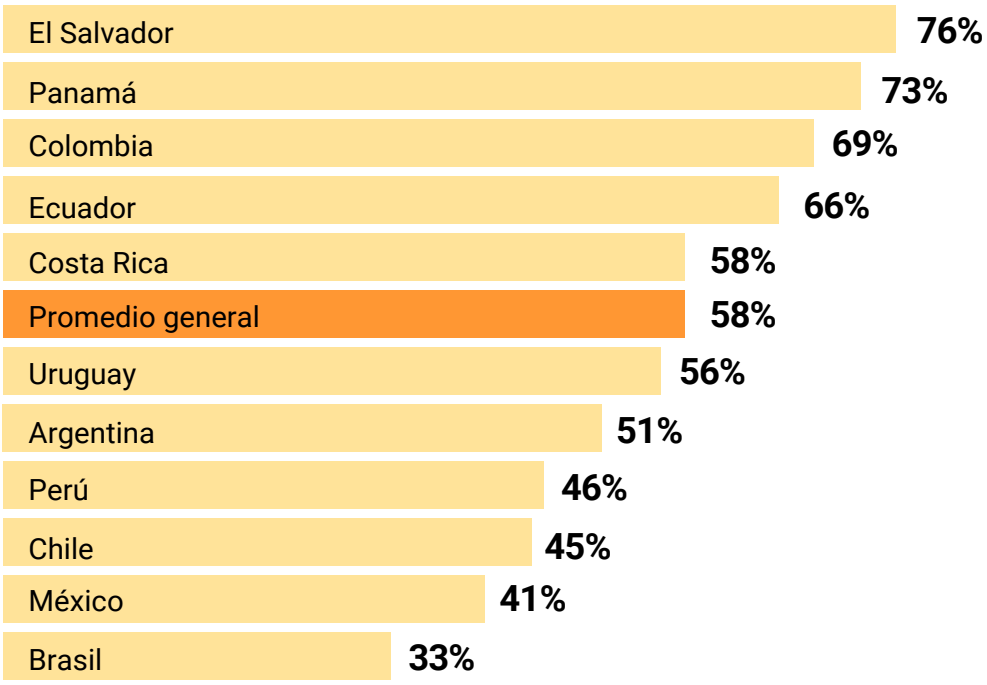
[2] Los países incluIdos son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Perú y Uruguay. Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana fueron agregados bajo la categoría "resto de la región SICA", de modo de contar con un número suficiente de encuestas. SICA es el acrónimo de Sistema de la Integración Centroamericana, que está conformado por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En total se recibieron 3.014 encuestas, de las cuales 766 estaban incompletas y fueron eliminadas, lo que dejó un total de 2.248 encuestas válidas. Dos países (Bolivia y Paraguay) no superaron las 10 encuestas, por lo cual también se dejaron de lado. Así se llegó al número final de 2.235 encuestas válidas.

3. Impactos de la crisis sobre los emprendimientos y las empresas jóvenes

Los efectos provocados por la pandemia de COVID-19 en los emprendimientos y las empresas jóvenes son verdaderamente importantes: en promedio, el **58% de los encuestados manifiesta que su actividad cayó de manera significativa como producto de la crisis**. Se trata de una situación un tanto menos dramática que la registrada en abril de 2020, cuando tres de cada cuatro de los emprendedores encuestados estaban siendo afectados de forma notable por la crisis. No obstante, el tamaño del grupo damnificado continúa siendo muy relevante.[3]

Este impacto no se distribuye de un modo homogéneo: Colombia, Ecuador y los países de Centroamérica son los que muestran las consecuencias más negativas, mientras que Brasil, Chile y México reportan situaciones algo menos desfavorables.

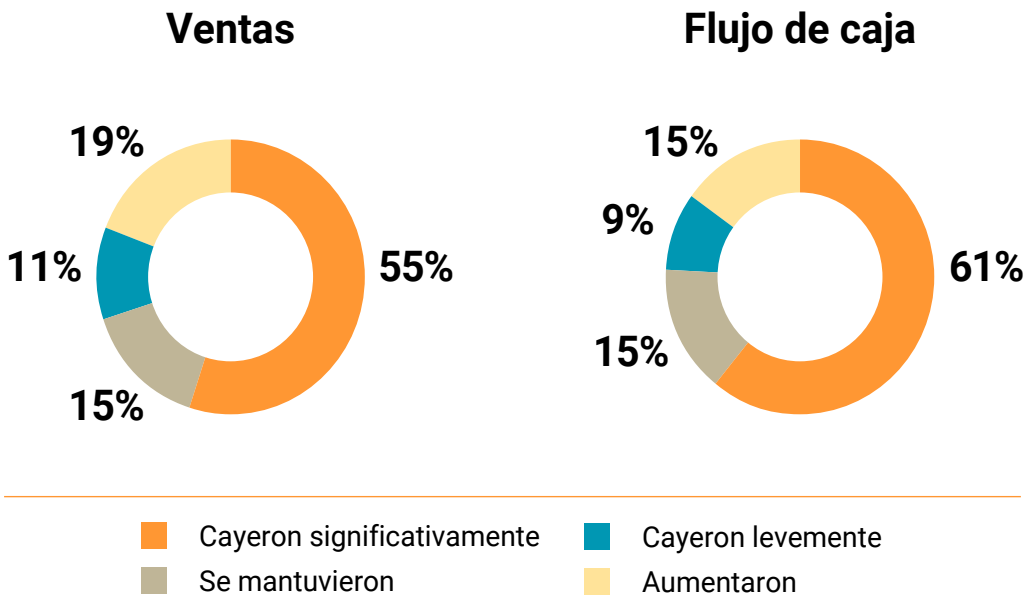
Gráfico 2. **Proporción de empresas con alto impacto negativo de la crisis, por país**
(en porcentaje)



[3] Esta comparación y las demás referidas a la encuesta de abril de 2020 se realizan considerando solo el promedio regional y deben ser tomadas con cautela debido a que no se trata exactamente de las mismas empresas en uno y otro caso.

Los **principales impactos negativos afectaron las ventas** (el 55% de los encuestados señaló que había sufrido caídas significativas) **y el flujo de caja** (el 61% de los emprendedores y las empresas consultados reportó pérdidas importantes).

Gráfico 3. **Efectos de la crisis sobre ventas y flujo de caja** (empresas nuevas y jóvenes)



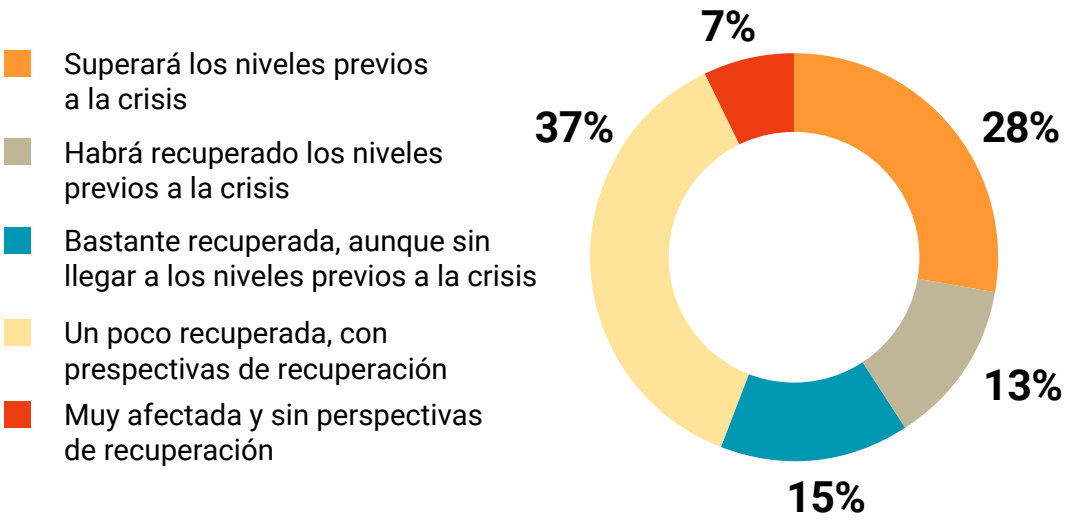
Aun en medio de este panorama el ánimo de los emprendedores y de sus equipos parece haber mejorado en los últimos meses de la mano de una lenta recuperación de la actividad económica en el marco de la progresiva flexibilización de las medidas de aislamiento social. En efecto, se registra un importante cambio con respecto a la situación descripta en el primer reporte: a fin de 2020 el 44% señala impactos negativos vs. el 65% en el relevamiento de abril.

Además, la mayoría tenía una perspectiva de continuidad que superaba el medio año. En efecto, 1 de cada 3 consultados no preveía dificultades para mantener activa su empresa, en tanto que 1 de cada 5 pensaba que podría sostener el negocio por más de seis meses. Este panorama era muy diferente del que se registraba en abril de 2020, cuando el 55% de los encuestados ya había discontinuado las operaciones o solo preveía conservarlas activas hasta dos meses.[4/5] El escenario más optimista en lo que respecta a la expectativa de igualación o superación de los niveles de actividad precrisis en los siguientes tres meses se daba principalmente en Brasil (el 79%), Chile (el 55%) y México (el 48%). Por el contrario, los más pesimistas era los países de Centroamérica, con valores cercanos al 30%, y Uruguay con el 31%.

[4] Cabe tener presente, sin embargo, que quienes responden esta encuesta son los que han logrado sobrevivir, de modo que el balance general del impacto de la pandemia debería tener esto en cuenta.

[5] Este moderado optimismo se traslada también a las expectativas que tenían sobre la actividad de la empresa en marzo de 2021. Al respecto, algo menos de la mitad de los empresarios y emprendedores que respondieron la encuesta creía que su nivel de actividad sería superior (el 28%) o similar (el 13%) al que tenía en la etapa previa a la pandemia. Mientras que un grupo un tanto menor (el 37%) consideraba que se recuperaía, pero más adelante. Del otro lado, los que no veían perspectivas de recuperación claras no llegaban a representar el 10% del total.

Gráfico 4. **Expectativas sobre la actividad de la empresa en marzo de 2021**

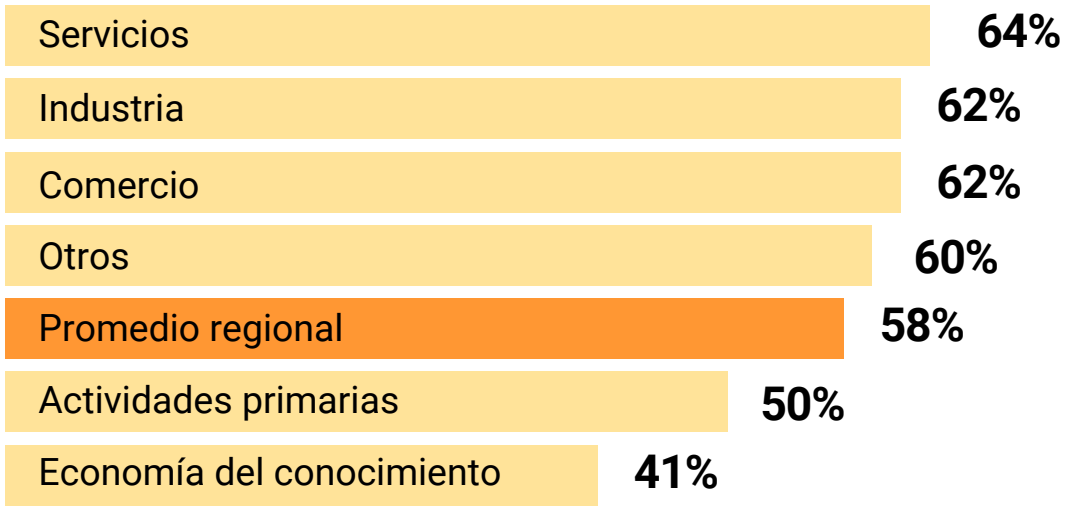


3.1. Haciendo *zoom*: ¿A quiénes está afectando más la crisis?

Si se desagregan los datos según la **edad o etapa del emprendimiento** se observa que la crisis ha afectado de forma mucho más generalizada a las empresas en marcha que a los proyectos en gestación: en promedio, 2 de cada 3 empresas (nuevas o jóvenes) señalan un impacto significativo de la crisis, mientras que esa proporción es de 1 cada 3 en el caso de los proyectos aún en gestación. Entre estos últimos predominan los que siguieron avanzando, pero a un ritmo más lento (el 42%). Este resultado indica con claridad la mayor exposición de aquellos que ya han hundido recursos a través de su actividad que la de quienes todavía se mantienen en la fase de proyecto. Por su parte, entre las empresas, **el impacto ha sido mayor para las más pequeñas**. Un 69% de las empresas con hasta cuatro empleados muestra un efecto significativo de la crisis (vs. el 54% en las de más de cuatro empleados).

El impacto también se expresa con diferentes intensidades de acuerdo con el grado de dinamismo de las empresas y el sector al que pertenecen. En el primer caso, las empresas que lograron desarrollar cierta trayectoria en el pasado manifiestan un porcentaje de impacto menor que el resto (el 44% vs. el 63%), situación que se da en mayor medida en Argentina, Brasil y Chile.[6] Entre sectores, los más afectados son los servicios, el comercio y la industria, con valores promedio del 62%; y los menos afectados (el 41%) son los ligados a la economía del conocimiento (biotecnología, TIC y otros sectores tecnológicos), tal como sucedió en abril de 2020. Dentro de estos sectores tecnológicos, además, el porcentaje de empresas que aumentaron sus ventas es mayor que en el promedio (el 26% vs. el 19%).

Gráfico 5. **Impacto negativo de la crisis, por sector** (en porcentaje)



[6] Con base en la información disponible se hizo una aproximación al concepto de dinamismo considerando para ello un umbral de 10 ocupados en una trayectoria de hasta 10 años como requisito para integrar el grupo de cierto dinamismo.

En cuanto a las **expectativas de recuperación**, **las empresas más nuevas y, especialmente, las más dinámicas** son las que tienen una visión más positiva. En el primer caso, el 46% de las empresas con hasta tres años de edad asume que estará igual o mejor que antes de la pandemia (vs. el 36% en el caso de las empresas de más de tres años). En cuanto al segundo aspecto, el 60% de las más dinámicas espera recuperar o superar los niveles de actividad prepandemia en marzo de 2021 (vs. el 38% en las menos dinámicas). También los sectores tecnológicos prevén un escenario más positivo (el 59% vs. el 38% en la industria o el 35% en el sector comercial).

En suma, la crisis ha venido impactando severamente en el segmento de los emprendimientos y las empresas jóvenes, en especial en los que ya están en el mercado y no han alcanzado cierta escala a lo largo de su trayectoria comercial, que pueda dotarlos de una base mayor de capacidades y recursos para hacer frente a la adversidad. Los que operan en sectores de la economía del conocimiento han experimentado menos el impacto de la crisis, en muchos casos gracias al impulso que han tenido las actividades basadas en las nuevas tecnologías en el contexto de la creciente virtualidad, pero también por tener una mayor flexibilidad. De cara al futuro, hay signos alentadores, sobre todo entre las empresas de mayor dinamismo y las más nuevas.

4. Las estrategias y las reacciones de las empresas

Para hacer frente a la crisis, las empresas han desplegado varias estrategias. Entre las defensivas se destacan aquellas vinculadas a la gestión financiera y de los recursos humanos que buscan asegurar la supervivencia. Las ofensivas, por su parte, incluyen, por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos o nuevas actividades o los cambios en los modelos de negocios.

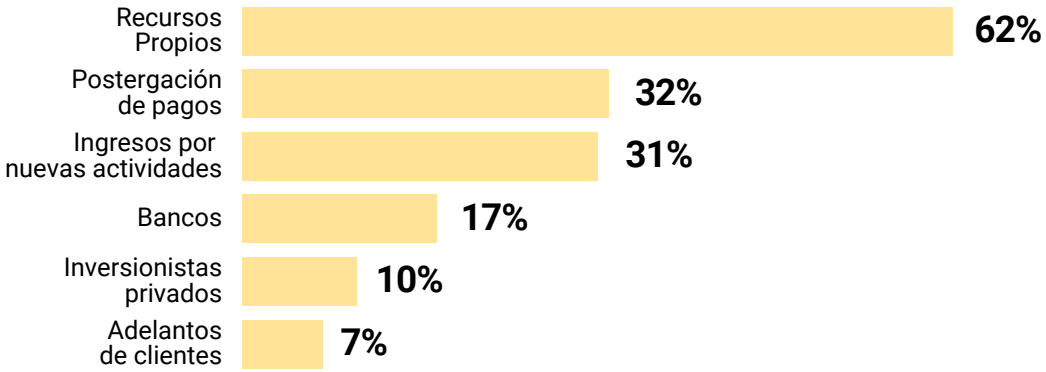
4.1. La gestión financiera

Los principales recursos utilizados por las empresas para enfrentar la crisis son los propios (el 62%), ya sea por medio de nuevas inyecciones de fondos por parte de los socios (el 39%) o de las utilidades provenientes de períodos anteriores (el 37%). Este porcentaje es mucho más alto que el reportado en abril de 2020 (el 26%), lo cual podría estar indicando la necesidad de las empresas de apoyarse en mayor medida en esta fuente de recursos ante la demora de las fuentes externas o la inexistencia de las mismas. Otra interpretación posible estaría asociada al hecho de que se trata de firmas sobrevivientes, que muy probablemente hayan contado con "mayores espaldas" que las que debieron cerrar.

Otra estrategia defensiva comúnmente adoptada para manejar el efectivo en las empresas ha sido la postergación de pagos (el 32%), ya sea de impuestos (el 18%) o a los proveedores (el 19%), y en menor medida a los mismos socios (el 7%). No obstante, la importancia relativa de esta fuente disminuyó con respecto a lo observado en abril de 2020, cuando era del 42%.

La novedad es la trascendencia que adquieren los ingresos derivados de otras actividades implementadas por las empresas durante la pandemia (el 31%). Son tanto actividades que se adoptaron temporalmente (el 22%) como otras que quedaron de manera estable dentro de las actividades de la empresa (el 13%). Se trata de una muestra de la capacidad de resiliencia de estas empresas.

Gráfico 6. **Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas para superar la crisis**



En cuanto a la cantidad de emprendedores que lograron apoyarse en fuentes externas, esta es mucho menos relevante, tanto en el caso de los bancos (el 17%) como de los inversionistas privados (el 10%). Es muy posible que el grupo de empresas que reúnen las condiciones para acceder a estas fuentes, de todos modos minoritario, lo haya concretado principalmente a los inicios de la pandemia o bien no ha podido o precisado contar con las mismas en una segunda etapa.[7]

[7] También es posible que algunas empresas que confiaban en poder acceder a esas fuentes finalmente no lo hayan logrado, ya que en abril de 2020 se consultó por las fuentes en las que la empresa preveía apoyarse, mientras que en la encuesta de noviembre de 2020 se preguntó por las fuentes en las que la empresa se había apoyado.

4.2. Organización del trabajo y el empleo

En lo que respecta a las dotaciones y a la organización del trabajo, la pandemia llevó a las empresas a adoptar distintas medidas. Por un lado, cerca del 20% de las firmas despidió personal o rescindió contratos, un porcentaje mayor que el observado en abril de 2020 (el 8%) cuando las suspensiones de personal eran la medida más usual como parte de las estrategias defensivas. De esta forma termina verificándose, en alguna medida, el escenario negativo adelantado en el primer reporte de medición del impacto de la pandemia realizado al inicio de la misma, en abril de 2020 (Kantis y Angelelli, 2020).

En cuanto a la organización interna, tendió a generalizarse la aplicación de **modalidades de trabajo a distancia: 2 de cada 3 empresas avanzaron en esta dirección,** un porcentaje bastante superior al registrado en abril de 2020 (el 37%). Además, 3 de cada 4 empresas que implementaron el teletrabajo indican que el mismo es muy positivo para su funcionamiento.

No obstante, este proceso **no está exento de dificultades**. Las más mencionadas son las siguientes:

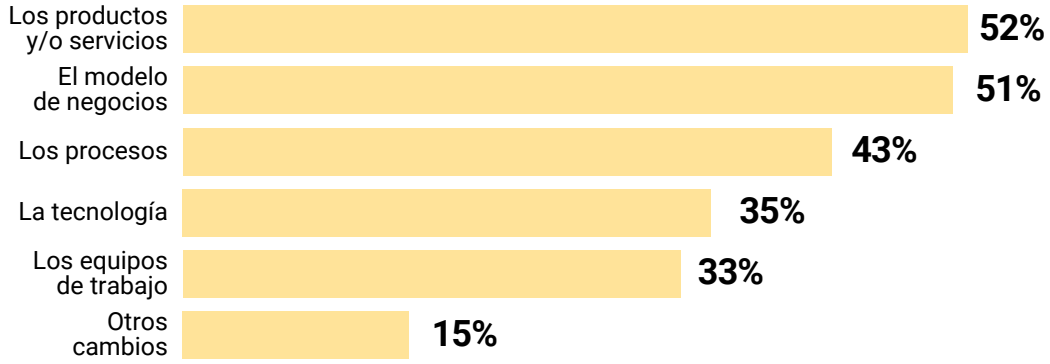
- Las preocupaciones, los compromisos y la situación en los hogares, que dificultan la concentración en el trabajo (el 29%).
- La organización de las tareas y los sistemas de las empresas, que no estaban pensados para el teletrabajo (26%).
- La calidad del acceso a Internet en los hogares de los trabajadores (el 20%).

Las complicaciones que se resolvieron en mayor medida son la falta de computadoras y la carencia de conocimientos de los empleados para funcionar bajo la modalidad de trabajo a distancia. Esto marca, de algún modo, cuál ha sido la agenda más inmediata y tal vez la más sencilla de enfrentar. Por otro lado, entre las dificultades que aún permanecen sin solución para una porción mayoritaria de los encuestados se destacan las relacionadas con la convivencia y la compatibilidad del trabajo con otros compromisos en los hogares de los empleados y las empleadas, y los problemas de conectividad en los hogares.

4.3. Cambios clave en la propuesta de valor

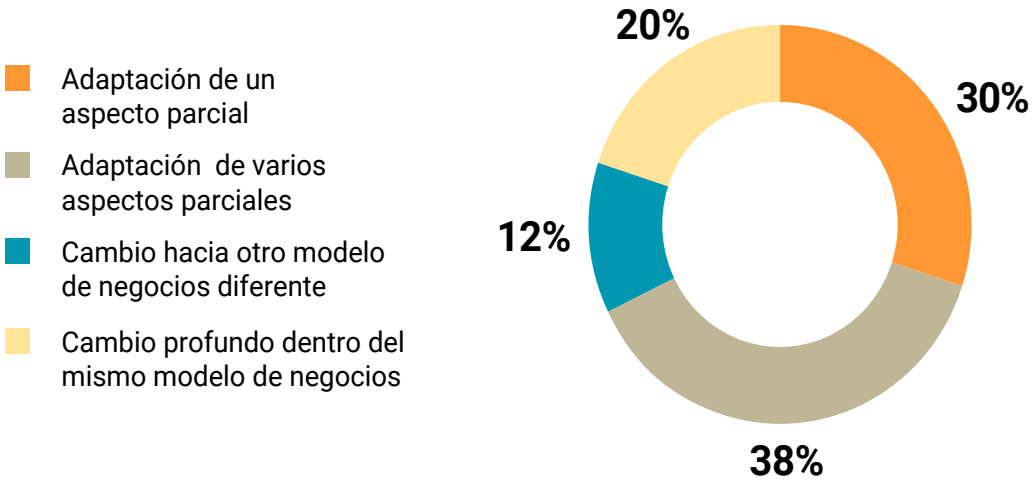
Las respuestas de los emprendedores no se circunscribieron solamente a atender la emergencia financiera o a adaptarse al teletrabajo. Casi todos **los encuestados (el 91%) han reportado intentos de cambio en al menos un aspecto clave para la propuesta de valor de la empresa**. En este contexto, los emprendedores colombianos, los ecuatorianos, los peruanos y los centroamericanos aparecen entre los que más se están planteando introducir cambios, mientras que del otro lado están los argentinos y los uruguayos. Los cambios más habituales se refieren a los productos o servicios y a los modelos de negocios en sí mismos.

Gráfico 7. **Cambios que se han planteado las empresas en distintas áreas**
(en porcentaje de empresas)



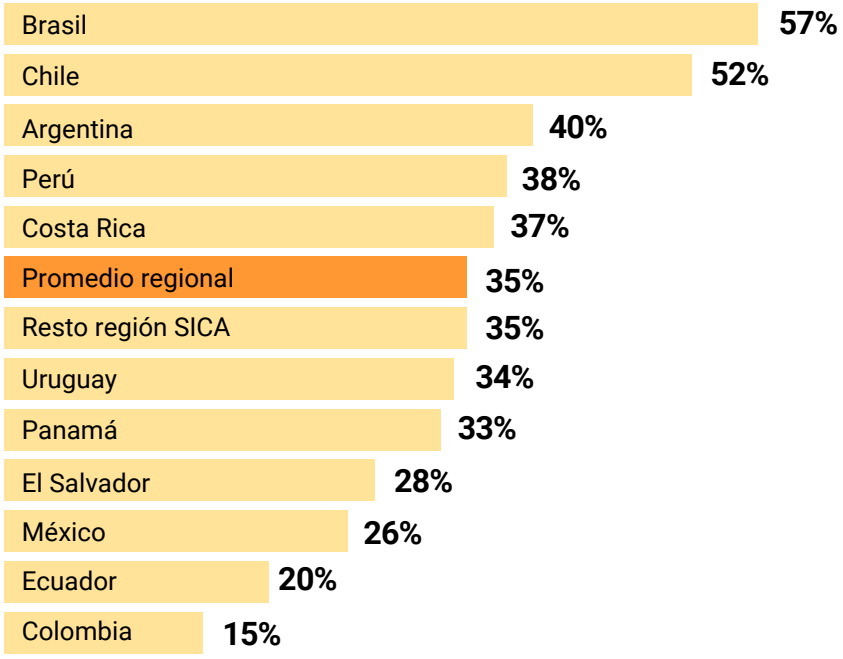
Entre los emprendedores que se proponen introducir cambios en los modelos de negocios, la mayoría busca adaptar uno o varios aspectos parciales, aunque también hay un tercio que se plantea cambios profundos o, incluso, migrar a otros modelos de negocios.

Gráfico 8. **Profundidad de los cambios en los modelos de negocios pensados por los emprendedores**



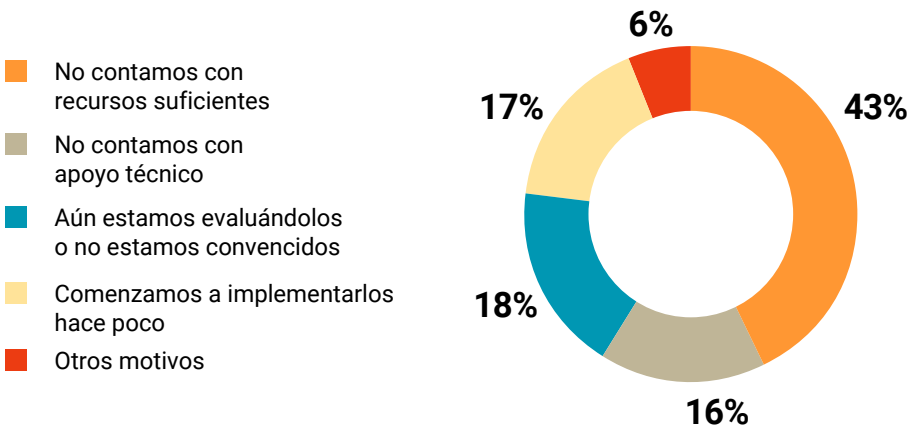
Cabe tener presente que la mayoría de los emprendedores (el 85%) ya ha dado pasos concretos para implementar estos cambios, si bien **solo 1 de cada 3 ha logrado hacerlo en forma total, en tanto que la mitad solo reporta avances parciales**. Brasil y Chile aparecen como los países donde más emprendedores han logrado aplicar estos cambios en forma completa, mientras que Colombia, Ecuador y México son los países donde esto es menos frecuente.

Gráfico 9. **Empresas que lograron implementar totalmente los cambios propuestos, por país** (en porcentaje)



En cuanto a los emprendedores que no han logrado terminar de introducir estas iniciativas el 43% señala la falta de recursos como la razón principal de esta situación. Le sigue, a la distancia, el haber comenzado a implementar los cambios recientemente (el 17%), aunque hay otros tantos que todavía tienen dudas sobre aplicarlos o no (el 18%).

Gráfico 10. **Razones de los emprendedores que no pudieron implementar los cambios**



Apoyar la concreción de estas agendas e incluso ayudar a los emprendedores a aclarar su rumbo seguramente contribuiría a sostener los emprendimientos y las empresas jóvenes. De hecho, 2 de cada 3 encuestados señaló que los cambios que aplicaron han sido de gran relevancia. Gracias a ellos, muchos han logrado sobrellevar la crisis (el 31%) y otros, incluso, salieron fortalecidos de cara al futuro (el 31%).

En este sentido, cabe preguntarse si el hecho de haber implementado los cambios propuestos está asociado en alguna medida con menores impactos de la crisis originada en la pandemia. Para encontrar una respuesta se calculó un indicador que mide el impacto de la crisis sobre el desempeño de la empresa.[8] En el caso de las empresas en marcha, este indicador se midió en términos de las ventas, el empleo o el flujo de fondos y como un indicador resumen de los tres anteriores. En el caso de los proyectos en gestación se definió el impacto en términos de si el proyecto seguía en marcha o no.

El cuadro 1 muestra las diferencias entre el grupo de emprendedores que lograron implementar cambios y el grupo de los que aún no lo hicieron. Los resultados indican que, en efecto, los primeros han tendido a sufrir menores niveles de impacto (0,42 vs. 0,61). Esta diferencia se da tanto entre los proyectos en gestación (0,25 vs. 0,49) como para las empresas en marcha (por ejemplo, 0,44 vs. 0,67 en el indicador resumen). De esta manera se comprueba que quienes implementaron cambios se han visto menos afectados por la crisis, revelando una mayor resiliencia.

Cuadro 1. **Índice de impacto en función de si se implementaron cambios o no** (dif. de medias)

Indicador de impacto	Implementó cambios	No implementó cambios	Diferencia
Proyectos en gestación	0,25	0,49	0,24
Empresas jóvenes y maduras (indicador resumen)	0,44	0,67	0,23
En términos de ventas	0,43	0,66	0,23
En términos de empleo	0,40	0,61	0,21
En términos de flujo de fondos	0,50	0,74	0,24
TOTAL	**0,42**	**0,61**	**0,19**

Nota: Todas las diferencias de medias presentadas son estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

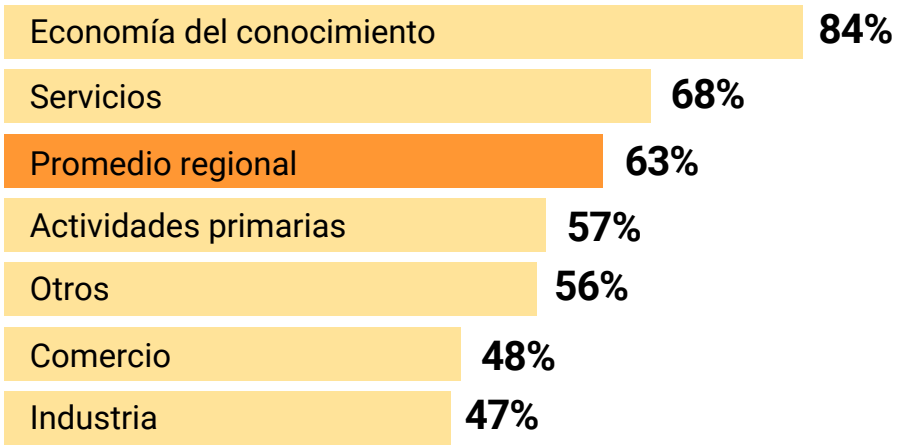
[8] Lo primero que se hizo para calcular este **indicador de impacto** fue transformar la escala categórica de las preguntas originales sobre el impacto de la crisis en las variables de desempeño (ventas, empleo y flujo de fondos) en una escala numérica discreta con valores de 1 (menor impacto) a 5 (mayor impacto). Luego se normalizaron estas variables usando el método mín-máx para obtener una variable numérica continua con valores entre 0 y 1, donde 0 refleja nulo impacto y 1 indica impacto muy significativo. Para el caso de los proyectos en gestación se tomó la variable de estado actual del proyecto para calcular el indicador de impacto.

4.4. Haciendo *zoom*: ¿Quiénes se mostraron más activos en la gestión de la crisis?

La **gestión de los recursos financieros** muestra que las **empresas jóvenes** han tendido a utilizar la postergación de pagos y el financiamiento bancario en mayor medida que las nuevas (el 37% vs. el 27% y el 22% vs. el 13%, respectivamente). Asimismo, las **empresas más dinámicas** mencionan más los bancos que el resto (el 30% vs. el 22%) y entre ellas también es mayor la presencia de inversionistas (el 19% vs. el 11%), sobre todo en Argentina y Brasil.

En cuanto a los cambios en materia de organización y recursos humanos, las empresas más dinámicas implementaron las modalidades de trabajo a distancia en mayor medida que las nuevas (el 81% vs. el 62%). Otro tanto puede decirse de las que operan en los sectores de la economía del conocimiento, más habituadas a la tecnología y estructuradas en torno de procesos más fáciles de organizar remotamente (el 84% frente al 63% del promedio).

Gráfico 11. **Implementación de trabajo a distancia por sector**
(como porcentaje de empresas)



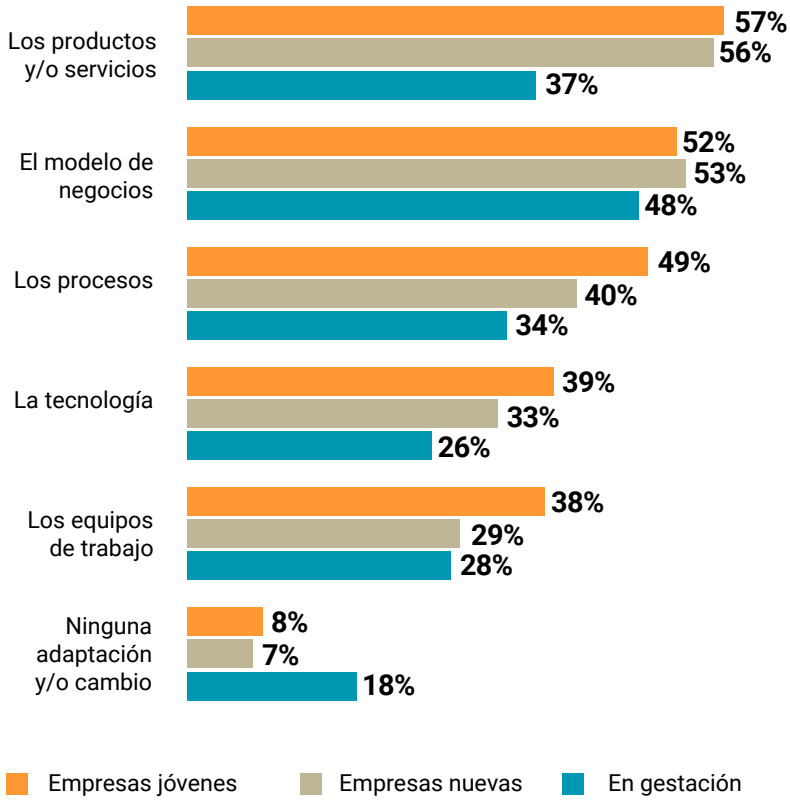
Finalmente, en un contexto caracterizado por la búsqueda generalizada de cambios en las propuestas de valor y los modelos de negocios, **las empresas (nuevas y jóvenes) se muestran más activas que los proyectos en gestación** a la hora de aplicar esos cambios (el 38% vs. el 18%). Es muy probable que al estar afectadas más negativamente por la crisis las empresas nuevas y jóvenes se hayan visto más presionadas para reaccionar. Como se mencionó antes, entre los proyectos en gestación predominan aquellos que siguen avanzando según lo previsto, pero a un ritmo menor.

Algo similar sucede entre **las empresas más dinámicas**, en las cuales la implementación de los cambios propuestos es más frecuente (el 51% vs. el 39%). De este modo, ya que las firmas que más han introducido cambios suelen ser las que menor impacto han

sufrido, como se vio más arriba, y que las empresas más dinámicas se han mostrado más activas en este campo, se puede entender mejor por qué estas han sido, también, las que mayor resiliencia han demostrado.

Por otra parte, también se observan diferencias en el perfil de los cambios propuestos. Por ejemplo, las empresas nuevas y jóvenes reportaron más iniciativas de cambio en sus productos y procesos que los proyectos en gestación (el 57% vs. el 37%).

Gráfico 12. **Empresas que se han planteado cambios según etapa del emprendimiento y perfil del cambio propuesto** (en porcentaje)



En suma, desde los primeros meses de la crisis se percibe un despertar de las empresas que se ha traducido en distintos tipos de reacciones, como los cambios financieros, de los recursos humanos y del negocio en sí mismo, según el caso. Algunas empresas se han mantenido más concentradas en reaccionar para sobrevivir, en tanto que otras han conseguido plantearse cambios más ofensivos. Confirmando las impresiones adelantadas al inicio del reporte, las que han logrado alcanzar cierto umbral de escala gracias a un mayor dinamismo son también las que han logrado estar más activas en la implementación de los cambios y las que mejor han sobrellevado la crisis. Sin embargo, buena parte de los encuestados aún se encuentra aplicando estos cambios debido a, sobre todo, los tiempos y recursos que hacen falta para avanzar desde una primera fase más concentrada en la mera supervivencia hacia otra orientada a introducir cambios más permanentes. El apoyo del ecosistema emprendedor es, en tal sentido, crucial. La siguiente sección se focaliza, precisamente, en la consideración de esta cuestión tan relevante para los emprendedores.

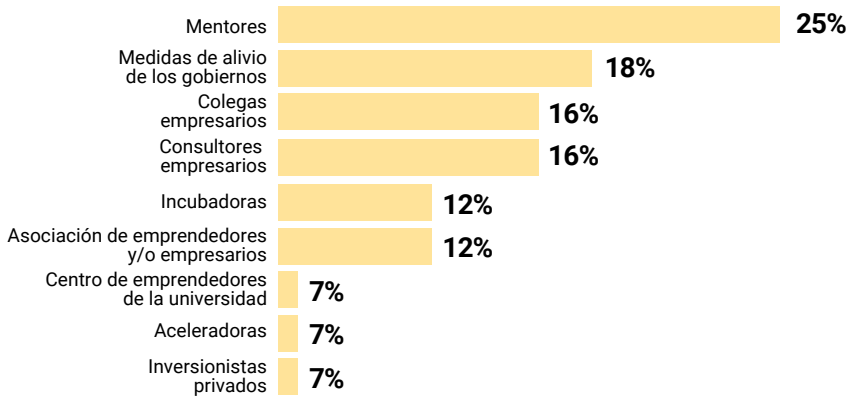
5. Los apoyos del ecosistema emprendedor

5.1. Acceso y valoración

En esta sección se entiende por apoyo del ecosistema emprendedor el que ofrece el conjunto de actores e instituciones que, directa o indirectamente, brindan asistencia a los emprendedores. En tal sentido, **algo más de la mitad de los encuestados (el 58%) encontró algún apoyo en el ecosistema emprendedor para enfrentar la crisis**. Si bien es un dato alentador, no debe perderse de vista que, del otro lado, una parte muy relevante de los emprendedores (el 42%) se ha apoyado solo en su equipo y en sus contactos más cercanos.

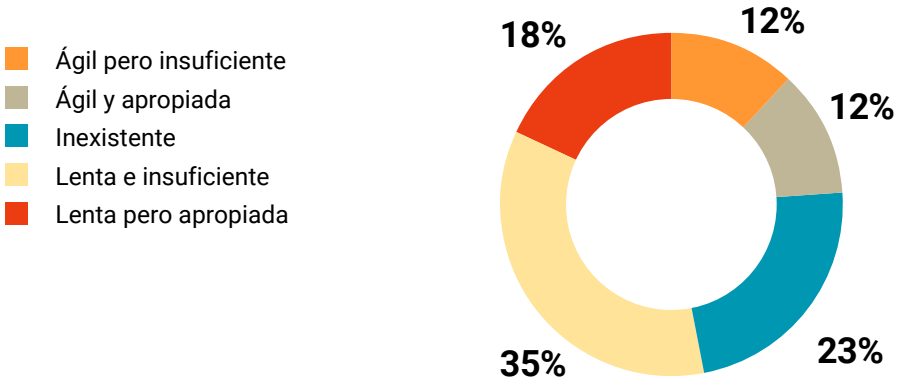
El más usual de los apoyos que vienen utilizando los emprendedores es el de los mentores, seguido por el de los gobiernos, que han dispuesto alivios para enfrentar la crisis; el de los colegas empresarios y el de los consultores externos. Las organizaciones de apoyo más especializadas en emprendimientos, tales como las incubadoras, las aceleradoras y los centros de emprendedores, aparecen menos mencionadas.

Gráfico 13. **Principales apoyos de los componentes del ecosistema emprendedor**



Otra cuestión de interés es la valoración que hacen los emprendedores del apoyo que ofrecen las organizaciones del ecosistema, la cual puede indicar la existencia de desajustes entre demandas y ofertas. **En el caso específico de las organizaciones que apoyan el emprendimiento**, el 35% de los encuestados juzgó su capacidad de respuesta como lenta e insuficiente y un 23% consideró que ha sido inexistente. En otras palabras, el **58% de los encuestados manifestó cierta insatisfacción con la respuesta ante la crisis de las organizaciones de apoyo al emprendimiento**, un porcentaje elevado, pero de todas maneras menor que el registrado en abril de 2020 (el 71%).

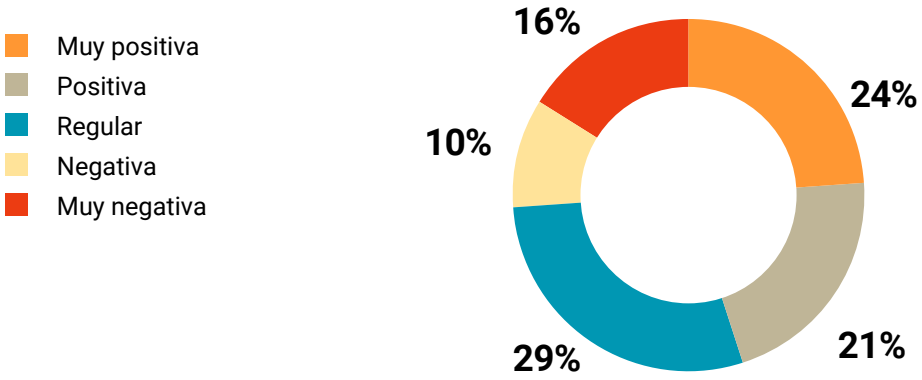
Gráfico 14. **Valoración de la respuesta ante la crisis de las organizaciones de apoyo al emprendimiento**



Sin embargo, si solo se toma en cuenta la respuesta de quienes se apoyaron en estas organizaciones, el porcentaje de insatisfacción es bastante menor: un 33%. De esta forma, sin desconocer la importancia de este grupo de emprendedores insatisfechos, se observa que gran parte del descontento corresponde a aquellos que no accedieron al apoyo de estas organizaciones. Una conclusión del análisis es que las organizaciones que trabajan con los emprendedores han logrado reaccionar desde el shock detectado en el reporte de abril de 2020 y progresar en el apoyo a los emprendedores, aunque aún resta avanzar en materia de cobertura y mejora en los niveles de satisfacción.

En lo que respecta a las distintas medidas de alivio implementadas por los gobiernos durante la crisis, aun cuando estas son mencionadas por algo menos de 1 de cada 5 encuestados, cerca de la mitad las valoró positivamente, porcentaje que sube al 58% entre quienes accedieron a las mismas. Es decir, si bien el apoyo de las medidas de alivio de los gobiernos no ha sido muy utilizado por los emprendimientos y empresas jóvenes, la mayoría ha valorado las medidas positivamente. No obstante, también en este caso las cuestiones de cobertura y satisfacción revelan un amplio campo de oportunidades de mejora.

Gráfico 15. **Valoración de las medidas implementadas por los gobiernos ante la crisis**



Recuadro 1. **Una mirada a los contrastes entre ecosistemas de emprendimiento**

A pesar de la relevancia de los apoyos encontrados por los emprendedores de ALC en los distintos actores e instituciones del ecosistema para enfrentar la crisis, los mismos no se verifican en todos los países por igual. Por ejemplo, los emprendedores de Brasil, Chile, Costa Rica, México, Perú y Uruguay han tendido a vincularse con el ecosistema emprendedor y a hallar apoyo en él en mayor medida que el promedio regional. Por otra parte, el apoyo de los gobiernos ha sido más generalizado en Argentina, Chile y Uruguay.

Gráfico R1.1. **Porcentaje de empresas que han recibido apoyo del ecosistema emprendedor, por país**

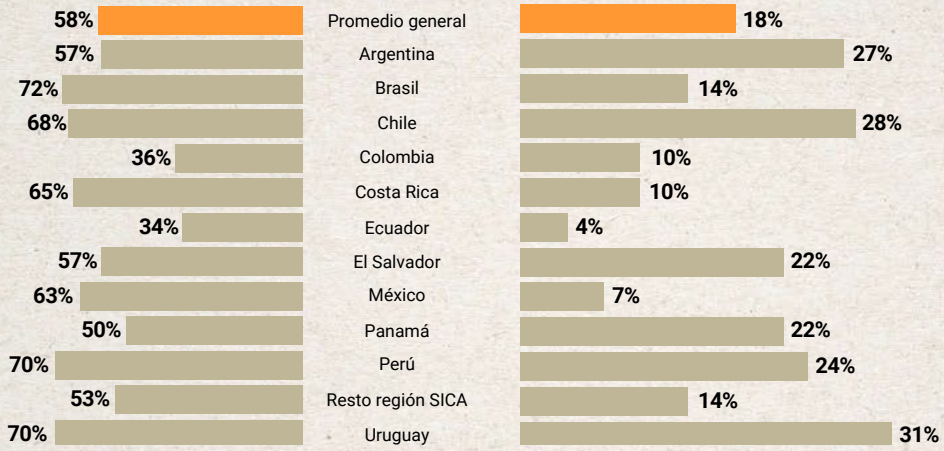


Gráfico R1.2. **Porcentaje de empresas que utilizaron el apoyo del gobierno, por país**

El panorama también es variado en lo que respecta a los niveles de satisfacción, tanto con la respuesta de las organizaciones de soporte como con las medidas de los gobiernos. Por ejemplo, entre los países en los que el apoyo del ecosistema emprendedor es generalizado, Uruguay y Chile se destacan por los mayores niveles de valoración positiva (el 64% y el 53%, respectivamente). Otro tanto sucede con los gobiernos y sus medidas, donde, nuevamente, Uruguay y Chile se destacan por el nivel de valoración positiva.

Gráfico R1.3. **Porcentaje de valoración positiva de la respuesta de las organizaciones de soporte, por país**

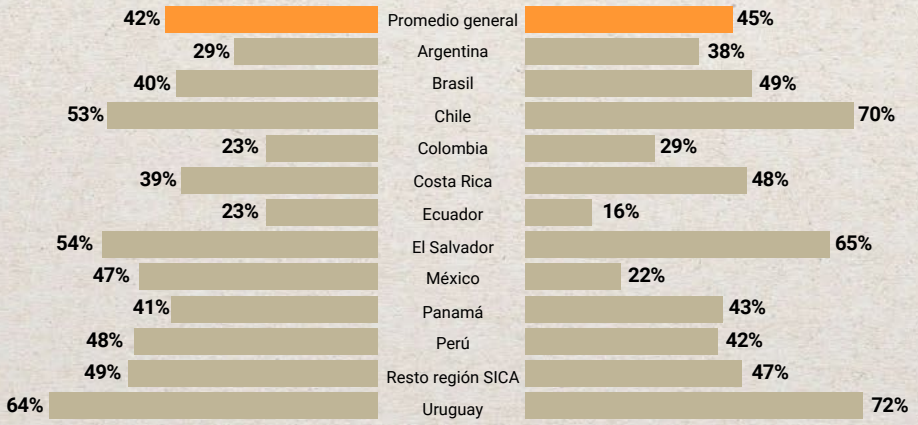


Gráfico R1.4. **Porcentaje de valoración positiva de las medidas de los gobiernos, por país**

5.2. Apoyo del ecosistema emprendedor e impacto de la crisis

Al margen de las valoraciones aportadas acerca de los distintos apoyos del ecosistema, los emprendedores que contaron con estos apoyos han sido también los que se han visto menos impactados por la crisis.[9]

Cuadro 2. **Índice de impacto en función de si la empresa contó con apoyo del ecosistema o no** (diferencia de medias según la definición de ecosistema)

Indicador de impacto	Definición amplia del ecosistema[10]		Definición acotada del ecosistema	
	Contó con apoyo	No contó con apoyo	Contó con apoyo	No contó con apoyo
Proyectos en gestación	0,36	0,53	0,34	0,52
Empresas jóvenes y maduras	0,52	0,67	0,50	0,65
En términos de ventas	0,51	0,65	0,49	0,64
En términos de empleo	0,47	0,61	0,45	0,59
En términos de flujo de fondos	0,59	0,74	0,56	0,72
Total	**0,48**	**0,63**	**0,45**	**0,61**

Nota: Todas las diferencias de medias presentadas son estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

Asimismo, quienes se apoyaron en una mayor diversidad de actores e instituciones del ecosistema muestran un menor impacto de la crisis.

Cuadro 3. **Coeficientes de correlación entre la diversidad de apoyos recibidos y el nivel de impacto**

Indicador de impacto	Diversidad de apoyos recibidos
Proyectos en gestación	-0,313
Empresas jóvenes y maduras	-0,223
En términos de ventas	-0,207
En términos de empleo	-0,186
En términos de flujo de fondos	-0,211
Total	**-0,244**

Nota: Todos los coeficientes presentados son estadísticamente significativos a un nivel del 1%.

[9] Por otra parte, este resultado se verifica tanto para los proyectos en gestación como para las empresas, en las distintas variables que se utilizaron.

[10] La definición **amplia** incluye el conjunto de relaciones formales e informales con distintos actores, instituciones y personas del ecosistema emprendedor, mientras que la definición **acotada** incluye solo las relaciones de trabajo con las organizaciones especializadas en emprendimientos y con inversionistas.

Esta asociación positiva entre apoyo del ecosistema y nivel de impacto indicaría que, a pesar de las valoraciones anteriores, la vinculación formal e informal con los distintos actores del ecosistema emprendedor habría contribuido a enfrentar mejor la crisis.[11]

La afirmación anterior encuentra respaldo al comprobar que los emprendedores que lograron implementar cambios en sus empresas para enfrentar la crisis se vinculan en mayor medida con el ecosistema que aquellos que no lo lograron. Así, la vinculación con el ecosistema en un sentido amplio, esto es, que excede las organizaciones e incluye las redes informales con otros empresarios y los contactos con consultores, habría contribuido a que las empresas apliquen agendas de respuesta ante la crisis y, de ese modo, sufran un menor impacto.

Cuadro 4. **Implementación de los cambios en las empresas y apoyos recibidos del ecosistema**

	Implementó los cambios	No implementó los cambios
Tuvo apoyo del ecosistema	62%	43%
No tuvo apoyo del ecosistema	38%	57%
Total	**100%**	**100%**

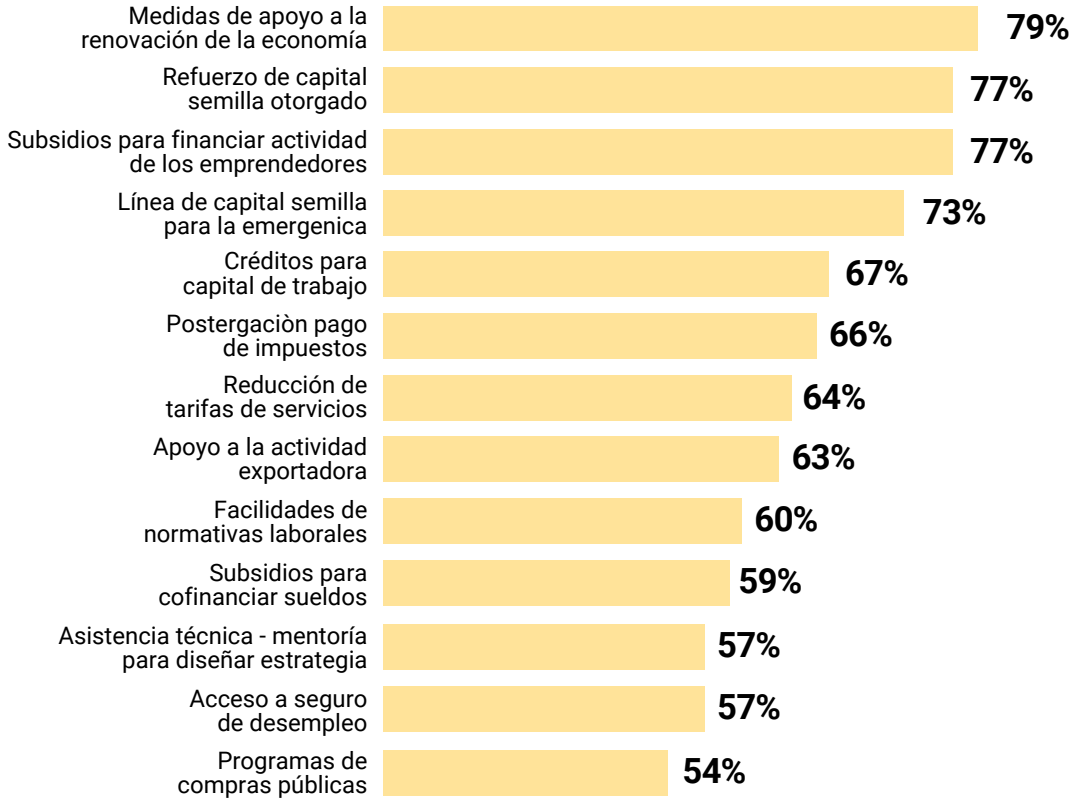
Nota: Las diferencias en las proporciones presentadas son estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

Pensando ya en la salida de la crisis, vale señalar que **la mayoría de los emprendedores planteó un menú amplio de demandas de políticas**, siendo las más frecuentes el apoyo a la recuperación de la economía (el 79%), como medida más general, y los refuerzos de las líneas de capital semilla ya otorgadas (el 77%), la implementación de subsidios para financiar la actividad de los emprendedores (el 77%) y las líneas de capital semilla de emergencia (el 73%) en el campo más específico de las políticas de emprendimiento.

Asimismo, un grupo de alrededor de dos tercios de los emprendedores demandó créditos para capital de trabajo (el 67%), postergación en el pago de impuestos (el 66%), reducción de tarifas de los servicios públicos (el 64%) y apoyo a las exportaciones (el 63%).

[11] Esta interpretación no deja de tener en cuenta que, con la información disponible, no resulta posible atribuir en forma directa el menor impacto a la efectividad del apoyo recibido. Asimismo, el valor de los coeficientes de correlación, aun cuando son estadísticamente significativos, no supera el 30%, por lo cual es preciso tener cautela al interpretar estos resultados.

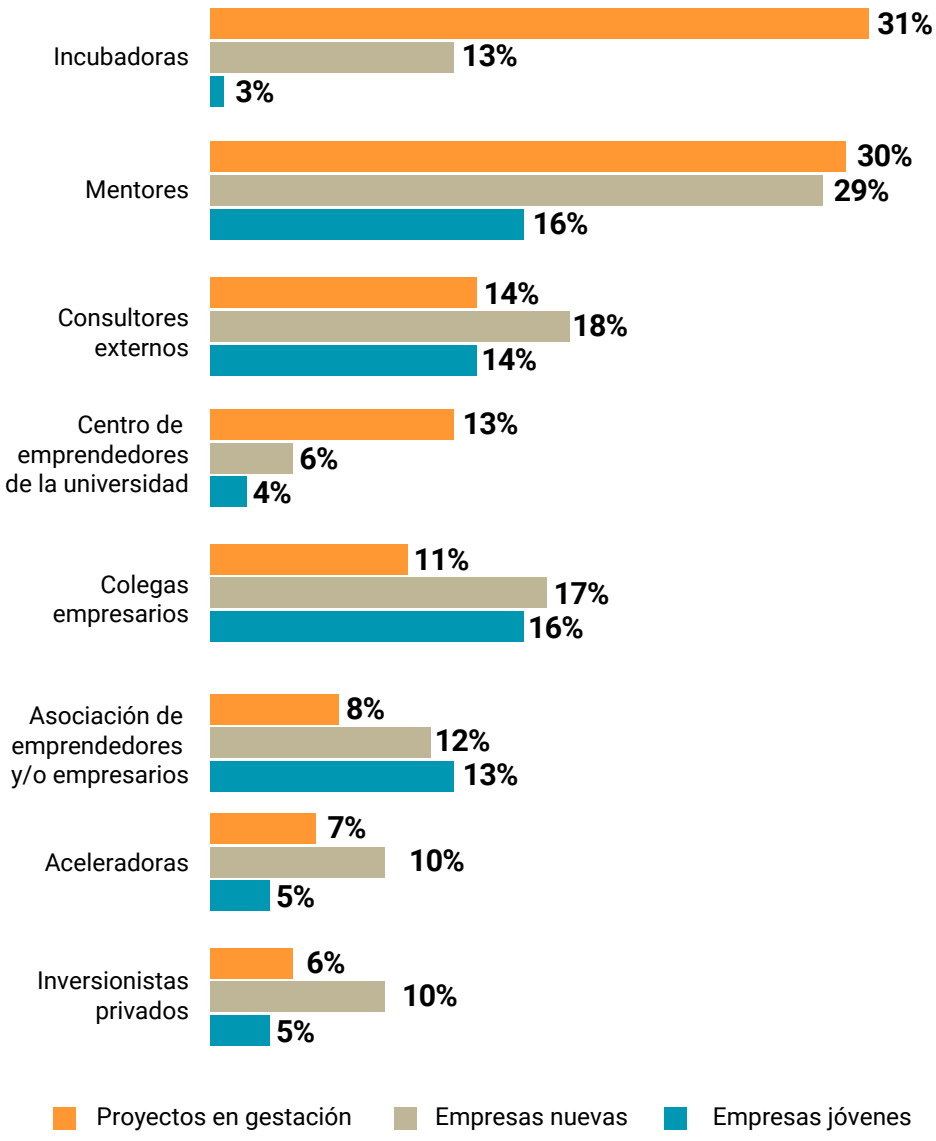
Gráfico 16. **Principales demandas de políticas de los emprendedores latinoamericanos**



5.3. Haciendo *zoom*: ¿Quiénes se apoyaron más en sus ecosistemas y qué diferencias tienen en sus demandas de políticas?

El apoyo de las instituciones del ecosistema emprendedor, y de los mentores que usualmente se organizan en torno de las mismas, suele estar más disponible para los proyectos en gestación y las empresas nuevas que para las firmas jóvenes. Los primeros han encontrado mayor apoyo que las empresas jóvenes (el 53% y el 46%, respectivamente, vs. el 34%). Esto no debería sorprender, ya que ha sido destacado en distintos estudios previos (Kantis, Federico e Ibarra García, 2014; Ibarra García, Federico y Kantis, 2017; Prodem, ANDE y ANII, 2019). En este contexto, las empresas jóvenes tienden a acudir a otros colegas empresarios (el 16%), a consultores externos (el 14%) y a asociaciones de empresarios (el 13%).

Gráfico 17. **Apoyos institucionales por etapa del emprendimiento**



Estas diferencias reflejan, por un lado, los distintos tipos de conocimientos y experiencias requeridos en los diversos momentos de la vida empresarial, pero también la concentración de la oferta en el arranque de los emprendimientos y el escaso desarrollo de servicios institucionales para las empresas jóvenes.

Por otra parte, **existen diferencias en los niveles y perfiles de vinculación según el sector.** Los emprendedores del sector comercio son los que menos se vinculan con el ecosistema en general, y se apoyan más en sus equipos internos y el núcleo social cercano (el 49% vs. el 60% en los demás sectores). En tanto, los emprendedores de la economía del conocimiento tienden a vincularse principalmente con incubadoras (el 21%) y mentores (el 27%), mientras que los de la actividad manufacturera suelen relacionarse con colegas empresarios (el 19%) y asociaciones de empresarios (el 19%).

Además, las **empresas más dinámicas** son las que **encontraron mayor apoyo en las organizaciones del ecosistema emprendedor** para transitar el período de pandemia (el 61% vs. el 39% en las menos dinámicas). Esta situación también se verifica cuando se consideran las relaciones informales con otros actores, como los colegas empresarios o los consultores externos (el 72% vs. el 53%). En cierta medida, también ha sido mayor, aunque dentro de niveles minoritarios, su acceso al apoyo de los gobiernos (el 25% vs. el 15%) y de los inversionistas privados (el 23% vs. el 10%). Esto último hablaría de su capacidad superior para establecer lazos con estos actores, así como de su atractivo diferencial ante los mismos a la hora de ser evaluada su situación por parte de quienes ofrecen apoyo, incluyendo los inversionistas.

En cuanto al caso específico de **las medidas de alivio implementadas por los gobiernos**, 1 de cada 4 empresas jóvenes señaló haber recibido este apoyo, porcentaje que cae al 16% entre las empresas nuevas y a apenas un 7% en los proyectos en gestación. El grueso de los recursos ha sido dispuesto para sostener el empleo en empresas maduras, utilizando incentivos fiscales e instrumentos financieros alejados de la realidad de la mayor parte de las empresas creadas recientemente y aún más de los proyectos en gestación. **De hecho, los emprendedores que se hallan en fase de gestación de sus empresas valoraron las medidas de los gobiernos de manera más negativa que los que ya cuentan con empresas en marcha (el 28% vs. el 45%)**.

Precisamente, el segmento de proyectos en gestación presenta un menú de demandas de políticas que combina en mayor medida apoyos financieros, como subsidios a la actividad de los emprendedores y refuerzos de programas de capital semilla (el 84% en promedio vs. el 76% en las empresas), con la asistencia técnica para la reconversión (el 69% vs. el 53% entre las empresas). En cuanto a las empresas que ya están en marcha, sus demandas de políticas también pasan por el apoyo financiero, pero sobre todo por la reactivación de la economía (el 78%). Es claro que para estas últimas contar con una demanda efectiva creciente tiene un efecto más relevante sobre el giro de los negocios y su posibilidad de recuperación que algún apoyo puntual que pueda llegar desde los gobiernos.

6. Comentarios finales

La pandemia de COVID-19 llevó a los gobiernos a implementar diferentes medidas de aislamiento social que, con distintos niveles de intensidad entre países y a lo largo del tiempo, se mantuvieron durante casi todo 2020. Estas medidas tuvieron un fuerte impacto negativo sobre la actividad económica en general y sobre las empresas en particular. Este reporte busca aportar información actualizada sobre los efectos de esta crisis en los emprendimientos de la región, incluyendo proyectos en gestación, empresas nuevas y jóvenes, teniendo como antecedente de referencia la situación reportada al inicio de la pandemia, en abril de 2020 (Kantis y Angelelli, 2020). Además, agrega nuevas evidencias acerca de las estrategias de respuesta empleadas por los emprendedores, los apoyos recibidos y las demandas que presentan para sobreponerse a la crisis y enfrentar el futuro.

Los resultados permiten dimensionar la importancia del impacto negativo de la crisis, pero al mismo tiempo ofrecen una mirada un tanto más alentadora que el reporte anterior con respecto al estado de ánimo general de los emprendedores, a la recuperación de su actividad económica y a las perspectivas de numerosos emprendimientos. Es cierto que mucho de esto último se debe al relajamiento de las medidas de aislamiento aplicadas oportunamente. Sin embargo, también son consecuencia de la capacidad de resiliencia y la proactividad evidenciadas por gran cantidad de emprendedores para liderar cambios en sus empresas.

Casi todos, de hecho, pusieron en marcha acciones para hacer frente a la crisis. Algunos lo hicieron de manera netamente defensiva, en el contexto de la emergencia, buscando, por ejemplo, equilibrar la caja, o para poder seguir funcionando mediante el teletrabajo. Otros lo hicieron, además, a través de agendas que incluyen respuestas más ofensivas, como el lanzamiento de nuevos productos y actividades, cambios en los procesos y en la tecnología e incluso en el mismo modelo de negocios.

Un tercio de los emprendedores que se propusieron hacer cambios ya los ha aplicado de manera total, y la mitad está en proceso de implementación. Lamentablemente, muchos emprendedores enfrentan dificultades para concretar los cambios por falta de recursos y muy probablemente también por carecer de capacidades técnicas y de gestión, aunque no suelan reportarlo. Un dato insoslayable es que los emprendedores que lograron llevar adelante los cambios propuestos manifestaron haber sufrido menos el impacto de la crisis. Por lo tanto, desde el punto de vista de las políticas públicas se justificaría auxiliar a las empresas que exhiben agendas de respuesta consistentes.

Por otra parte, una gran porción de los encuestados manifestó haberse apoyado en algún actor o institución del ecosistema emprendedor. En ese sentido, resulta interesante que los

más vinculados con estos actores son los que registran menores impactos en términos de su actividad y sus indicadores de desempeño (ventas, flujo de fondos o empleo). Es decir que han logrado una mayor resiliencia. Por lo tanto, es fundamental ampliar la cobertura de las instituciones, para que más emprendedores se relacionen con el ecosistema, y fortalecer sus capacidades, para poder aprovecharlas de manera más intensa en la entrega de las ayudas públicas y en el impulso de las agendas de resiliencia y reinvención. Igualmente importante es reforzar la colaboración entre las organizaciones del ecosistema emprendedor y de estas con otros ecosistemas, habida cuenta de su trascendencia, también, como mecanismo de resiliencia.

La recuperación pospandemia apenas está asomando y no es claro el ritmo que tomará en los próximos meses, menos aún si se tiene en cuenta la posibilidad de rebrotes que obliguen a los gobiernos a aplicar nuevamente medidas de aislamiento social. Las evidencias recogidas en este trabajo muestran algunos cambios implementados en las empresas que, de mantenerse, harán que estas se encuentren mejor preparadas para enfrentar una posible nueva ola de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, debe tomarse debida nota de algunos aspectos deficitarios que todavía persisten. Por ejemplo, hay una cantidad considerable de empresas nuevas y jóvenes que aún están muy afectadas por la crisis. Otras tantas no encontraron, o no supieron buscar, apoyo en el ecosistema. Además, las medidas de alivio adoptadas por los gobiernos tienden a ser reconocidas solo por una porción de las empresas encuestadas, según el país, y bastante menos por aquellos emprendedores que lideran proyectos en etapa de gestación.

A su vez, el estudio permitió conocer los pedidos de apoyo específicos de los emprendedores, como capital semilla de emergencia, el refuerzo del capital semilla otorgado o subsidios para financiar la actividad emprendedora, pero también el reclamo de medidas de sostén de la reactivación económica en general a fin de generar un contexto de cambio en la dinámica de la demanda.

En este contexto, junto con la aplicación de las medidas más urgentes, es muy importante imaginar los escenarios futuros de los ecosistemas, a la salida de la pandemia, ya que las transformaciones en curso son profundas. Tanto las tendencias que encierran oportunidades para ser potenciadas como las amenazas que es preciso neutralizar deberían ser tenidas muy en cuenta. Distintos reportes recientes reseñan las mismas en lo que se refiere a las fuentes de oportunidades para emprender, al capital humano emprendedor y a los apoyos sistémicos, a nivel global (Kantis et al., 2020a) y para el caso de los países de ALC (Kantis et al., 2020b).

7. Referencias bibliográficas

Ibarra García, S., J. Federico y H. Kantis. 2017. Las actividades de innovación de las firmas jóvenes y su relación con el crecimiento empresarial. Una exploración a partir de la ENDEI. En: *La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina,* pp. 255-278. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44142.

Kantis, H. y P. Angelelli. 2020. Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19: Impactos, necesidades y recomendaciones. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: 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.

Kantis, H., J. Federico y S. Ibarra García. 2014. Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Una herramienta para la acción en América Latina. E-book: Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. Disponible en: https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/indice-de-condiciones-sistemicas-para-el-emprendimiento-dinamico-una-herramienta-para-la-accion-en-america-l/.

Kantis, H., J. Federico, S. Ibarra García y C. Fernández. 2020a. Beyond the Pandemic: Reimagining Future Entrepreneurship Ecosystems. IDE Report 2020. Disponible en: https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/11/IDE_2020.pdf.

Kantis, H., J. Federico, S. Ibarra García y C. Fernández. 2020b. Más allá de la pandemia: imaginando los ecosistemas emprendedores del futuro. ICSEd-Prodem 2020. Disponible en: https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/informe-espa%C3%B1ol-17dec-version-FINAL-FINAL.pdf

Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor), **ANDE** (Agencia Nacional de Desarrollo) y **ANII** (Agencia Nacional de Investigación e Innovación). 2019. Monitor de Políticas de Emprendimiento Dinámico e Innovador de América Latina. Disponible en: https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2019/09/REPORTE-VERSION-FINAL-19.9.19.pdf.

BID

Prodem
Investigación, acción, aprendizaje