

## CAPITULO VII

### INNOVACIÓN EN MOMENTOS DE PANDEMIA, LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA

#### **José Javier Pena Venturiello**

Ing.(MgS). Docente e Investigador en Desarrollo Emprendedor e Innovación.  
Evaluador Nacional e Internacional.  
Universidad de La República Uruguay UdelaR, penaconsultores@gmail.com.

#### **Ricardo Castro Silva**

Contador Público. Docente e Investigador en Desarrollo Emprendedor e Innovación.  
Evaluador Nacional e Internacional.  
Universidad de La República Uruguay UdelaR, cr.rcastro@gmail.com.

#### **Adriana Rivas Sellanes**

Contadora Pública. Docente e Investigadora en Desarrollo Emprendedor e  
Innovación. Evaluador Nacional e Internacional;  
Universidad de La República Uruguay UdelaR adriana.rivas@fcea.edu.uy.

## RESUMEN

Con el Covid-19, miles de emprendimientos sufrieron un quiebre. Gracias a los procesos innovativos que se generaron se logró una persistencia elevada, dando origen al “emprendedor de pandemia”.

Nuestro objetivo es visibilizar el impacto de la innovación en la Persistencia y la creación de emprendimientos en Sostenibilidad.

El diseño de la muestra y del cuestionario aseguró obtener una información estadísticamente válida. La metodología del trabajo empírico utilizó: estructura de la muestra, proceso de selección de las variables del cuestionario y técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de resumen y análisis de la información obtenida.

En innovación de productos 74,4% de las empresas encuestadas han realizado cambios o mejoras en productos o servicios, y el 75,8% ha comercializado un nuevo producto o servicio.

Se logró, la creación de nuevos emprendimientos y la persistencia de más del 50% de emprendimientos anteriores a la pandemia. Esto ha impactado positivamente en la Sostenibilidad.

---

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, Innovación, Sostenibilidad, Persistencia, Nuevas oportunidades.

## **INNOVATION IN TIMES OF PANDEMIC, THE GAINED EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

With the Covid-19, thousands of businesses suffered a bankruptcy. Thanks to the generated innovative processes, a high persistence was achieved, giving birth to the "pandemic entrepreneur".

Our goal is to visualize the impact of Innovation on Persistence and the creation of Sustainability ventures.

The samples and questionnaire's design ensured the obtention of statistically valid information. The used empirical methodology took into consideration: sample structure, questionnaire's, variables selection process and statistical techniques process used to summarize and analyze the obtained information.

In product innovation, 74.4% of the surveyed companies have made changes or improvements in products or services, and 75.8% have marketed a new product or service.

Taking into consideration the creation of new ventures plus the persistence of more than 50% of pre-pandemic ventures, it has positively impacted on Sustainability.

**KEY WORDS:** Pandemic, Innovation, Sustainability, Persistence, New opportunities.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La pandemia provocada por el Covid 19, dejó a nivel mundial muchísimas secuelas en todos los niveles: sanitario, social y económico. Se tomaron medidas epidemiológicas, aislamiento social y vacunación entre otras, siendo la vacunación la que permitió visualizar un horizonte de restablecimiento de las condiciones básicas necesarias para el desarrollo de una vida pre-pandemia.

Este trabajo se centra en como afectaron al Uruguay y como en particular fueron afectadas dentro de la economía local, las micro, pequeñas y medianas empresas. Frente a tan grave suceso mundial, ha sido necesario analizar cuáles han sido los cambios que esto ha producido y surgen en el área económica múltiples interrogantes.

Miles de emprendimientos sufrieron un quiebre en el acceso al mercado, a los insumos, al financiamiento, etc. El mercado potencial seguía existiendo, pero había cambiado de

---

lugar espacial, los canales de comunicación y de logística tradicionales se rompieron al tener a la población encerrada, impactando directamente en los emprendimientos.

Se analizaron las interrogantes vinculadas a cuáles fueron los efectos en las Mipymes uruguayas y los emprendedores, las secuelas económicas de la pandemia, entre otras: como se comportaron frente al acceso al mercado, a los insumos, cambiaron su público objetivo, se redefinieron en cuanto a su forma de comercializar, de funcionar, su estructura de costo, entre otras.

El problema de investigación que se aborda es: Como la Innovación en procesos, logística y capacitación, impactaron en la sustentabilidad y la persistencia de los emprendimientos encuestados.

Los objetivos son: visibilizar el impacto que ha tenido la innovación en la persistencia y la creación de nuevos emprendimientos de la actividad de los emprendedores en Uruguay y como esto ha impactado en la sostenibilidad

Principales hallazgos: El mix entre Innovación y apoyos estatales permitieron una alta sostenibilidad y persistencia de los emprendimientos, especialmente entre los liderados por mujeres.

### **1.1.- Conclusiones más relevantes del proyecto:**

Gracias a los procesos innovativos que se fueron generando junto a la capacitación y asistencia técnica a distancia en base al uso masivo de las plataformas informáticas se logró una persistencia elevada de los emprendimientos. Además, se generó un nuevo tipo de emprendedor en pandemia innovando en sus procesos permitiéndole llegar al mercado que sí existía, pero en otra dimensión.

La presente publicación es parte del trabajo que desarrolla el Grupo de Investigación en Emprendimiento (GIE) cuyo objetivo es generar conocimiento mediante trabajos de investigación, que incluyan los temas relevantes de estudio referidos al emprendedor y al desarrollo emprendedor, buscando aportar al ecosistema emprendedor nacional e internacional en sus diferentes etapas y protagonistas.

Dentro de las seis líneas de investigación del grupo, esta publicación está comprendida en las presentaciones relativas a la Gestión de MIPYMES, cuyo objetivo es investigar diferentes aspectos de la gestión de las MIPYMES. No se cuenta con Instituciones financiadoras.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Situación regional**

Para poder superar esta crisis mundial, los diferentes países han aplicado diversos paquetes que contienen medidas sanitarias, sociales y económicas, a medida que se profundizaba la crisis, así como también luego de la misma, para poder disminuir los efectos negativos.

Los recursos destinados a cada grupo de medidas han dependido de las posibilidades que cada país tiene y de cuál era la situación previa a la pandemia. En el caso de países con alto grado de protección social, la ayuda a los hogares fue de montos menores y más rápido de aplicar dado la estructura país con la cual contaban, en el tema financiero se concedieron diferentes mecanismos de financiación al sector privado y colaborar con la liquidez de las empresas, para así proteger la capacidad productiva, haciendo foco en las micro, pequeñas y medianas empresas, (CEPAL, 2020a)

Todas las medidas tomadas contribuyeron a contener los efectos negativos de la crisis, pero de igual manera la región de América Latina y el Caribe, sufrió cierre de empresas formales que llevo a la pérdida de puestos de trabajo y también la reducción de puestos de trabajo en las empresas que siguieron funcionando.

Los impactos fueron a su vez diferentes de acuerdo al sector económico y el tamaño de las empresas, siendo los sectores vinculados con el turismo y las micro y pequeñas empresas las que sufrieron más los efectos de la crisis. (CEPAL, 2020a)

Siendo este el panorama social y económico para la región que ha dejado la pandemia del Covid-19, este trabajo busca mediante el análisis de la muestra de las empresas uruguayas que han respondido a la encuesta, cual es la situación de las Mipymes uruguayas, y en particular como ha influenciado en la superación o no de esta crisis, la innovación y como esto se enmarca dentro de las actividades consideradas dentro del desarrollo sostenible.

## **2.2 Innovación**

Escorsa (1997, como se citó en Messina, 2018) considera que innovar es el proceso de desarrollar algo nuevo a partir del estudio de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional para lograr una meta económica. En primer lugar considera a la innovación como un proceso, lo que es importante porque esto implica, que se tiene un orden, que tiene etapas definidas, que es sistemático, no es algo errático, lleva a que las personas o empresa que tienen como objetivo realizar cambios, para poder lograrlo lo tiene que organizar. El algo nuevo puede ir desde algo totalmente desconocido a la combinación de diferentes productos o servicios ya existentes y que al combinarlos sea totalmente nuevo.

Es muy importante cual es el punto de partida de este proceso: el analizar una necesidad, de esta manera, el resultado de la innovación va a poder contar con personas u organizaciones que estén dispuestos a obtener este nuevo bien o servicio, dado que al colmar esta necesidad el producto o servicio lo valorarán y estarán dispuestos a destinar recursos para obtenerlo y así satisfacer dicha necesidad.

La innovación en el ámbito empresarial, puede ser aplicada tanto a los productos, los procesos o los servicios. Esto da una amplitud importante al momento de que se quieran realizar cambios, son muchos los aspectos en los cuales se puede trabajar, muchas áreas en las que se pueden buscar necesidades a satisfacer.

---

Y por último la innovación obtenida, tiene que poder generar un ingreso económico para poder ser considerada una innovación, si no quedaría en la categoría de invento, algo nuevo sí, pero no aceptado por el mercado.

Para que las empresas puedan sobrevivir en un mundo globalizado, donde los consumidores son cada vez más exigentes con las características de los productos y servicios que se les ofrece, donde existen muchísimas empresas en cada uno de los rubros se les hace necesario abordar el tema de la innovación. Esto les permite destacarse y ser competitivo en los diferentes mercados, pero desde hace mucho tiempo y más luego del devenir de la pandemia, el desarrollar dicho proceso en forma constante, pasó a ser además un tema de sobrevivencia. (Canizales, 2020).

### **2.3 Sostenibilidad**

La Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, aprobó la Agenda 2030 basada sobre el Desarrollo Sostenible, con el objetivo de que el mundo sea un mundo mejor para todos en el futuro. Dicha agenda se base en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estos objetivos son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria innovadora e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable. (ONU, 2022).

Para Aldeanueva y Cervantes (2019), el objetivo único, que las empresas tenían que dar máximas ganancias a sus dueños, ha quedado atrás desde hace varias décadas.

Partiendo del aspecto medioambiental y los problemas que en esta área se vienen presentando en el mundo, se ha propiciado el interés por estos temas, además los problemas ambientales se entretujan con aspectos sociales y económicos. Mencionar estos tres aspectos lo ambiental, lo social y lo económico deriva necesariamente en el tema de desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible, tiene como centro la premisa de que, se deben contemplar las necesidades actuales sin el riesgo de comprometer a las generaciones futuras.

Se están dictando normativa nacional e internacional para que los países se puedan comprometer con la gestión social y económica responsable para todas las categorías de sus empresas.

Varios de los objetivos establecidos por ONU en la agenda 2030, tienen una fuerte vinculación con el accionar de las empresas, entre los más vinculados directamente con la gestión de las empresas se puede mencionar los objetivos: trabajo decente y crecimiento económico, industria innovadora e infraestructura, producción y consumo responsable.

El informe presentado por Cepal (2020b) muestra que el desarrollo sostenible es un tema muy importante para que la región pueda avanzar y que todo el trabajo pos-pandemia de los estados intervinientes y de todas las organizaciones que trabajan en cada

---

país, no queden en el objetivo de volver a la situación previa a la pandemia, para realmente tener soluciones que mejore la situación de los países y que perduren en el tiempo, se debe cambiar el modelo de desarrollo, optar por un desarrollo sostenible.

### 3. MÉTODO

La pandemia de Covid-19, ha tenido efectos múltiples sobre distintos aspectos sociales, políticos y económicos que han derivado en cambios poco predecibles hace tan sólo unos años. Aunque estos aspectos están muy relacionados, el presente estudio se centra en un aspecto concreto de la realidad económica de un país concreto, esto es, como la actual pandemia está afectando la viabilidad de los emprendimientos micro, medianas y pequeñas empresas (Mipymes) en Uruguay. (Ramos, y otros, 2021).

La pandemia ha favorecido la introducción del trabajo remoto y la digitalización de un número creciente de tareas “tradicionales” no digitalizadas. Las empresas que han podido adaptarse a modelos digitales están afrontando con más éxito la crisis, más que nada en ventas y distribución digital. Algunos sectores de ocio y turismo donde la presencialidad es insustituible están sufriendo más los rigores de la crisis. (Ramos, y otros, 2021)

El diseño de la muestra y del cuestionario se realizó con las suficientes garantías que aseguran obtener una información estadísticamente válida. La metodología del trabajo empírico se realizó de la siguiente forma: estructura de la muestra, proceso de selección de las variables del cuestionario y técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de resumen y análisis de la información obtenida.

Estudiar de forma más profunda la actividad innovadora de la Pyme y su acceso a la financiación. Y en consiguiente, que resultados en sostenibilidad nos dejó la crisis del COVID-19 en Uruguay.

Para darle contenido y comprobar cómo las evidencias aportadas por la literatura más reciente se elaboró la encuesta que trata primero de explorar, y después comprender cómo los emprendedores se enfrentan a la crisis desde sus propias experiencias objetivas relacionados con el devenir de su propio emprendimiento. (Ramos, y otros, 2021)

Se hicieron los siguientes trabajos empíricos (Ramos, y otros, 2021):

Se elaboró y aplicó una encuesta que trata de explorar primero, y comprender después cómo los emprendedores se enfrentan a la crisis desde sus propias experiencias objetivas relacionados con el devenir de su propio emprendimiento. Pensamos que las hipótesis planteadas no dan una respuesta definitiva y única sobre Mipymes porque es altamente probable que tal no exista, y, por el contrario, a lo que apuntan esas hipótesis es a un escenario más complejo y rico constituido de múltiples opciones y tendencias.

Se relevó toda la información de los eventos publicados en el Portal Uruguay Emprendedor del 14/03 al 13/12.

Se realizaron 20 entrevistas a referentes del Ecosistema emprendedor uruguayo para tener su opinión en diferentes tópicos relativos al tema. Se adjunta Anexo de entrevistas.

---

En el análisis hemos identificado cuatro respuestas básicas en función de cuatro escenarios posibles (Ramos, y otros, 2021):

Escenario 1: Abandono (ab): Está representada por aquellos emprendedores que teniendo una empresa/emprendimiento antes de la pandemia, cerraron la misma y no iniciaron otro negocio. Para este grupo la hipótesis predominante es la de “Crisis como problema” no han sido capaces de sobrevivir y abandonan. Planteamos como hipótesis que las variables que hemos identificado como potencialidades de las Mipymes (Flexibilidad, Adaptación y Persistencia) o bien no se han activado o bien no han operado eficientemente en estos modelos de emprendimiento. Este grupo representa el 7,85 % de la muestra.

Escenario 2: Creación (cr). Los emprendedores que teniendo o no un emprendimiento antes de la pandemia, han creado una empresa durante la misma. Para este grupo parece operar la hipótesis de la “Crisis como oportunidad”, en tanto que las externalidades más aparentes de la crisis no supusieron un obstáculo para el lanzamiento de la empresa. Es esperable que este grupo actúe más desde la Flexibilidad y la Adaptación y menos desde la Persistencia. Representan el 12,19% de la muestra (7% los que tenían una, la cerraron y han creado otra durante la pandemia y el 5,19% quienes no tenían una, pero la han creado durante la pandemia).

Escenario 3: Continuidad (con). Estos emprendedores tenían un emprendimiento antes de la pandemia y continuaron con el mismo durante la crisis, operado bajo la idea de aguantar en el sentido de “Crisis como prueba persistencia”. Esperamos que en la triada Flexibilidad-Adaptación-Persistencia, la última, el deseo de persistir sea la mayor potencialidad de este grupo, por encima de las dos primeras. Representan el 79,13% de la muestra.

Escenario 4: Reajuste/Empresas Nacientes (rea). Este escenario está formado por quienes ni tenían emprendimiento antes ni durante la pandemia, pero han expresado su deseo de crearla. Operan bajo la idea de “Crisis como reajuste”, aprovechando la misma para repensar su modelo de emprendimiento antes de lanzarlo. Representan el 0,83% de la muestra.

Flexibilidad-Adaptación-Persistencia. (Ramos, y otros, 2021)

La encuesta intenta reflejar cómo estos conceptos de Flexibilidad-Adaptación-Persistencia (F-A-P) aplican en las cuatro categorías de respuesta a la pandemia por parte de Mipymes emprendedores, identificadas anteriormente. Para ellos hemos creado una serie de variables, que hacen hincapié en estos conceptos y cómo los emprendedores Mipymes los interpretan y ponen en marcha.

Hay que destacar que F-A-P no son conceptos independientes, sino que están altamente relacionados. No puede haber adaptación sin flexibilidad, como tampoco puede haber persistencia sin patrones previos de flexibilidad y adaptación. Por eso, las preguntas que hemos formulado para identificar patrones de flexibilidad puedan también sugerir patrones de adaptación, que en último caso apuntan a persistencia.

Por flexibilidad empresarial entendemos como la capacidad de una organización para aprovechar las oportunidades en momentos de crisis y que afecta tanto el contexto interno como externo de la organización. Puede aprovechar para reducir la dimensión de la organización, reducir costes, beneficiarse de los apoyos públicos al emprendimiento,

Las preguntas de nuestro cuestionario que hacen referencia a la flexibilidad son:

¿Ha participado en actividades de apoyo al emprendimiento? ¿Se acogió a alguna medida económica del gobierno? ¿Recibió ayuda de una institución de apoyo al emprendimiento?

¿Tuvo que despedir empleados? ¿Tuvo que endeudarse? ¿Se incorporaron o desvincularon nuevos socios? ¿Se incorporaron o desvincularon nuevos inversores?

Por adaptación empresarial entendemos como la ejecución de las ideas y planes que giran en torno a cambios, incorporación de nuevo conocimiento, nuevas respuestas a cambios en los patrones de consumo aportando nuevos productos y servicios, adaptándose eficientemente a nuevas legislaciones, incorporación de cambios tecnológicos etc. Tiene que ver con la capacidad de asumir mayores niveles de riesgo, principalmente financieros, estrategia de cambio ante una crisis son:

¿Generó nuevos productos? ¿Modificó la manera de producción? ¿Generó nuevas líneas de negocio? ¿Cambió su forma de venta? ¿Modificó la distribución logística? ¿Tuvo que ser más creativo? ¿Tuvo que incorporar nuevas tecnologías?

Por Persistencia empresarial entendemos como el resultado de las aplicaciones de nuevos patrones de flexibilidad y adaptación, no hace referencia a posturas subjetivas de los emprendedores, sino al mero hecho de continuar con el emprendimiento durante la pandemia. Es el caso de los grupos 2 y 3 en los escenarios de creación y continuidad. Sin embargo, hay también un grupo de preguntas que buscan conocer cómo se sostiene esa persistencia, especialmente desde el punto de vista financiero.

¿Aumentaron sus costes de materias primas o productos? ¿Pudo mantenerse al día en pagos de deuda? ¿Pudo mantenerse al día en pagos de Banco de Previsión Social, Dirección General Impositiva, proveedores?

¿Afectó la pandemia su Facturación? ¿Tuvo dificultades para pagar costes fijos de la empresa? ¿Tuvo dificultades para pagar insumos?

#### **4. RESULTADOS**

Podemos destacar en innovación de productos, cómo el 74,4% de las empresas encuestadas han realizado cambios o mejoras en productos o servicios, y el 75,8% ha comercializado un nuevo producto o servicio.

---

El perfil general de los emprendedores Mipymes en función de sus distintas respuestas a la crisis, comparte algunas características socio-demográficas muy interesantes con importantes connotaciones para la gestión de ayudas y formación al emprendimiento. (Ramos, y otros, 2021)

El perfil emprendedor de nuestra muestra es una mujer de entre 35 y 54 años, con un nivel medio/alto de estudios, sin empleados ni socios que, trabaja para el mercado local, si bien se observa un creciente interés en todos grupos por internacionalizar su empresa (en torno al 15% están en proceso de internacionalizar sus empresas en todos los grupos).

Es un perfil de emprendedor/a con dificultades por problemas financieros, con cifras preocupantes de caída de la facturación e incapacidad para hacer frente a sus pagos.

Algo a destacar es el bajo nivel de emprendedores cuya principal motivación para emprender es la “vocación”. Tan sólo citan esta motivación el 17% de quienes abandonaron su empresa y poco más del 6% en el resto de grupos. Esto parece sugerir un perfil de emprendedor Mipymes más motivado por la necesidad y la oportunidad que por la vocación como principal activador del emprendimiento. Esta es una información también muy valiosa sobre cómo incentivar el emprendimiento como vocación por parte de instituciones orientadas a fomentar el emprendimiento.

Otro rasgo importante y clarificador del perfil emprendedor analizado es el tipo de asistencia que estos emprendedores/as demandan. A juzgar por sus respuestas generales, no la diferenciada por grupos, el 32% de los encuestados demandan Asistencia Técnica y el 25% Mentorías. En el otro extremo sólo el 10% demanda cursos y otro 10% demanda tutorías.

Esto también da buenas pistas sobre como orientar las políticas de promoción del emprendimiento, poniendo mucho más énfasis en asistencias técnicas y mentorías que en los “tradicionales” cursos y tutorías tal y como se venían planteando hasta ahora. Lo que estas personas están demandando es apoyo técnico más que conocimiento general, especialmente en aquellos campos que menos dominan y que tiene que ver con los aspectos técnicos como la gestión de su estructura de costes, procesos técnicos de importación-exportación etc. más que cursos generalistas sobre aspectos abstractos del emprendimiento.

#### **4.1.- Resultados de Innovación y cumplimiento de los ODS.**

Gracias a la Innovación en procesos, comunicación, distribución, etc. se logró, la creación de nuevos emprendimientos aprovechando el cambio de “ambiente” y la persistencia de más del 50% los emprendimientos anteriores a la pandemia. A su vez, esto ha impactado positivamente en los aportes a la Sostenibilidad.

Los emprendimientos más jóvenes, son más flexibles y resilientes, les resultó más fácil adaptar sus modelos de negocio a condiciones adversas y recesivas, pero como contrapartida no acceden al crédito. Las medidas de apoyo financiero dadas por el Gobierno Nacional permitieron que pudieran persistir como emprendimientos o adaptarse de mejor forma que los emprendimientos más maduros.

---

Se han cumplido los ODS2030 debido a que:

ODS 4.- Educación de Calidad. Rápidamente la Academia, Universidades e Instituciones que apoyan a emprendedores y a Mypimes generaron vía plataformas virtuales cursos de alto nivel para esta población que, en su mayoría, vía las encuestas realizada de satisfacción pudieron aplicar los conocimientos para lograr mantener sus emprendimientos en marcha.

ODS 5.- Igualdad de Género. Los trabajos realizados no muestran una fuerte presencia de mujeres en las poblaciones donde les llegó la ayuda tanto en la parte de Educación, como el los créditos o suspensiones de pagos de impuestos, que permitieron dar persistencia a sus emprendimientos.

ODS 16.- Paz, justicia e Instituciones Sólidas. Con el conjunto de Herramientas desarrolladas por las Instituciones tanto pública como privadas, La innovación y los alivios fiscales permitieron que a pesar de mantener a la población bajo estricta normas de encierro, los conflictos fueran escasos y las Instituciones salieron fortalecidas y con nuevos sistemas de apoyo luego de la pandemia.

ODS 17.- Alianzas para lograr los Objetivos. El ponerse como objetivo común, el mantener operativos los emprendimientos o permitir reconvertirlos a nuevas formas de trabajo, logró que se generaran alianzas entre emprendedores y éstos con las Instituciones públicas y privadas que antes de la pandemia eran impensables.

## 5. DISCUSIÓN / CONCLUSIONES

La pandemia rompió un status quo que existía desde hace años, los emprendedores de la noche a la mañana, les cambió el mercado, el acceso a los insumos, al crédito., etc. Afortunadamente la alta conectividad que posee Uruguay permitió el uso masivo de plataformas para, por un lado acceder al público que se encontraba en sus casas y por el otro lado brindar la capacitación y asistencia técnica que necesitaban.

Este mix permitió dar Sostenibilidad y Persistencia a los emprendimientos, a su vez generar nuevas ideas, con nuevas propuestas y emprendimientos que siguen funcionando hasta el día de hoy

Gracias a la Innovación en procesos, comunicación, distribución, etc. se logró, la creación de nuevos emprendimientos aprovechando el cambio de “ambiente” y la persistencia de más del 50% los emprendimientos anteriores a la pandemia. A su vez, esto ha impactado positivamente en los aportes a la Sostenibilidad. El papel de la mujer como emprendedora, pero a la vez como capacitadora y en el área social ha sido clave.

Los patrones de adaptación a la crisis, están claramente diferenciados entre aquellos que lanzan un negocio durante la pandemia y aquellos que han mantenido su negocio durante la misma. Los primeros muestran altos niveles de adaptación a la pandemia, mientras que los segundos incorporan pautas de adaptación muy centradas en la modificación de la producción y de la distribución.

---

Como recomendaciones, observamos la importancia que tiene una estrategia conjunta de Adaptación y Flexibilidad a la crisis para garantizar la Persistencia y Sostenibilidad de estos emprendimientos.

El mix de Educación, Asistencia Técnica y Fondos frescos o suspensión de pagos para el Estado, junto con la vocación emprendedora permitieron lograr la Persistencia de los emprendimientos hasta luego de la Pandemia.

## 6. REFERENCIAS

- Aldeanueva Fernández, I., & Cervantes Rosas, M. D. L. Á. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v16n2/1794-4449-rlsi-16-02-28.pdf>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- CEPAL (2020a). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/1/S2000471\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/1/S2000471_es.pdf).
- CEPAL (2020b) Reconstrucción y transformación con igualdad y sostenibilidad en América Latina y el Caribe. Recuperado del 5 de marzo de 2023 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46129/2000653\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46129/2000653_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Messina, M., González, S., Mari, J., Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). Manual didáctico emprendedurismo. Recuperado el 7 de marzo de 2023 de <https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2018/12/Manual-dida%CC%81ctico-Emprendedurismo-Messina.pdf>
- Naciones Unidas. (2022) 17 Objetivos para transformar nuestro mundo. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ramos, J., Messina, M., Aguerrebere, M., Castro, R., Pena, J., Rivas, A., & Rey, C. (2021). *Emprendimiento y Crisis: El papel de los emprendimientos y las MIPyMEs uruguayas ante la crisis del Covid-19*. Montevideo: ISSN: 2393-7440