



OBS Business
School

Los emprendedores después de la COVID-19

Lluís Soldevila

Colaborador de OBS Business School

Junio, 2021

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UIC
barcelona

obsbusiness.school

Autor



Lluís Soldevila

Colaborador de
OBS Business School



TOP10 speaker mundial de motivación y liderazgo digital en habla hispana.

Ingeniero Superior en Informática por la UPC y graduado por el IESE, ejerció como directivo en el Deutsche Bank Group durante 15 años en 7 países, siendo su última responsabilidad la apertura de la filial tecnológica en EEUU, como Head of New York Office.

En la actualidad es CEO de Acktitude, profesor de Transformación Digital en ESADE Business School y Director en los programas de Innovación y Emprendimiento en EAE Business School.

Es autor de los libros 'Éxito se escribe con A', 'Morder el hielo' y 'Digital Thinking' (Profit editorial). Colabora con RTVE, TV3, La Vanguardia, El País, RNE, RAC1 y otros medios nacionales e internacionales.

Conferenciante internacional, ha impartido seminarios y conferencias en más de 250 empresas de Europa, América y Asia, y ha impactado a más de 20 000 profesionales con sus sesiones.



Índice

Capítulo 1	Introducción: el emprendimiento en un año COVID-19	05
Capítulo 2	El impacto en las mujeres emprendedoras	08
Capítulo 3	La COVID-19 en un mundo VUCA	12
Capítulo 4	Los retos a los que se enfrentan los emprendedores	16
Capítulo 5	Las pandemias y el emprendimiento: mirando al pasado	19
Capítulo 6	Las posibilidades de éxito de los negocios nacidos en pandemia	22
Capítulo 7	Los sectores crecientes pospandemia	25
Capítulo 8	Conclusiones	28
	Referencias bibliográficas	30



Capítulo 1

Introducción: el emprendimiento en un año COVID-19

- ⊗ 2020 y 2021 no han sido ni están siendo años fáciles. La incertidumbre asociada a la crisis de la COVID-19 está marcando el mundo, la economía y, cómo no, el emprendimiento. En un planeta que ha estado completamente parado, los emprendedores también se han visto arrastrados por una vorágine que ha arrasado con todo. ¿Con todo?

Se han publicado muchos informes y estudios que han tratado de analizar cómo se ha comportado el sector de las *startups* y los emprendedores durante estos meses. El informe anual del Observatorio de *Startups* de la Fundación Innovación Bankinter analiza cómo cambió la inversión en *startups* en el segundo trimestre de 2020 después de la crisis de la COVID-19. El primer dato que arroja es obvio: el volumen de inversión se redujo con respecto a 2019. Aunque en el Q2 de 2020 tanto el número de operaciones como el volumen de la inversión creció, el volumen de inversión cayó significativamente en relación con el mismo periodo del año 2019 (-44 %).

A pesar de todo, las inversiones en fases iniciales (semilla y pre-semilla) crecieron en un 40,7 % respecto al trimestre anterior y un 72,7 % si lo comparamos con el segundo trimestre de 2019. Un dato que nos puede dar un poco de luz sobre cómo la COVID-19 pudo afectar a los emprendedores. Sin embargo, el volumen de la inversión extranjera descendió por la ausencia de grandes rondas.

El citado informe también detecta que los sectores en los que más inversión se captó fueron los relacionados con empresas y productividad, que lideraron el volumen invertido con 13 operaciones y un volumen agregado de 55,8 M€, seguidos de cerca por eCommerce y salud, sectores favorecidos por la COVID-19. El dato no es de extrañar, ya que estos fueron los sectores más relacionados con los cambios que ha supuesto la pandemia en nuestras vidas.

Esta tendencia positiva se ve también reflejada en los resultados de 2020 y las previsiones de crecimiento. Según la Guía del Mercado Laboral HAYS 2020, el 60 % de las *startups* prevé seguir creciendo durante 2021, y un 52 % de estas aumentó su volumen de negocio el año pasado. Así, las *startups* parecen contarse entre las empresas que mejor han hecho frente a la crisis provocada por la COVID-19. Igualmente, este 2021 (según recoge la Guía) un 83 % de las *startups* tiene pensado contratar trabajadores, mientras que un 29 % buscará ampliar su plantilla entre un 8 % y un 11 %.

Por lo que a la “nueva normalidad” y el trabajo se refiere, las *startups* también han sido las que mejor se han adaptado al teletrabajo. De hecho, la mayoría de ellas ya empleaban esta modalidad. Según la Guía HAYS 2020, un 38 % de las *startups* españolas trabajaban en remoto antes de la pandemia. El dato contrasta con el porcentaje de pymes que teletrabajaban antes de la COVID-19, un 22 %, y con el de las grandes empresas, un 15 %.

El crecimiento de la creatividad, las nuevas ideas y el emprendimiento, por otra parte, son parámetros difíciles de crear, pero los datos nos indican que el pasado 2020 fue un año excepcionalmente bueno en lo que a patentes se refiere. De hecho, el 2020 se cerró con el primer dato positivo en solicitudes de patentes españolas en más de una década con respecto al año anterior.

Así lo muestran los datos publicados entre enero y septiembre de este pasado 2020 por la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), que apuntan a un crecimiento del 16 % en las solicitudes de esta figura de Propiedad Industrial. Es el primer dato de crecimiento experimentado en este indicador desde el año 2008. Entre enero y septiembre de 2020, la OEPM recibió también un 30 % más de solicitudes de Modelos de Utilidad (las conocidas como patentes menores), y tuvo un crecimiento del 2 % en solicitudes de registro para nombres comerciales. Esto fue gracias, sobre todo, a la actividad de muchos emprendedores, centros de investigación y pymes, que empujaron estas solicitudes tras unos años de declive.

El emprendimiento, pues, ha sabido adaptarse a un entorno cambiante, y después de un inicio dubitativo, como sucedió en todos los sectores, fue capaz de tirar adelante. Lo importante es saber analizar lo vivido y obtener experiencias para aplicar en el futuro.





Capítulo 2

El impacto en las mujeres emprendedoras

- ⊗ Aunque los datos recogidos hasta hoy indican que la COVID-19 ha tenido un mayor impacto a nivel médico en los hombres, el impacto económico de la pandemia lo han sufrido en mayor medida las mujeres, y especialmente las emprendedoras. La crisis resultante es tan grave que algunos analistas empresariales la han calificado de “she-cession”.

Las fuerzas que impulsan este daño desproporcionado a las empresas lideradas por mujeres van más allá de los límites de la crisis: reflejan los distintos roles de género y el acceso desigual a la financiación que las mujeres han experimentado históricamente y siguen experimentando en 2021. Y es que la COVID-19 ha afectado a las mujeres empresarias de varias maneras.

Las empresas propiedad de mujeres son estadísticamente más propensas a operar dentro de los sectores que se vieron más afectados por la pandemia. Más del 50 % de las emprendedoras trabajan en el comercio mayorista y minorista, que sufrió una gran disminución de la demanda debido a los cierres. Las medidas de cuarentena imposibilitaron las compras en persona, reduciendo la posibilidad de realizar ventas. Además, el impacto económico de la pandemia en general significó que era menos probable que los clientes potenciales tuvieran ingresos disponibles para gastar. Así, los clientes existentes hasta el momento se vieron obligados a reconsiderar sus prioridades financieras, ya que las pérdidas de empleo y los recortes salariales se generalizaron.



Otros sectores en los que las mujeres están muy representadas también sufrieron grandes pérdidas. Los salones de belleza, los restaurantes y los centros de salud y fitness se vieron obligados a cerrar durante largos periodos de tiempo durante el confinamiento. Esto provoca la pregunta: ¿por qué las mujeres tienden a trabajar en estos sectores en particular? Hay razones estructurales que lo explican. El peso de la conciliación familiar recae en ellas en la mayoría de los casos, y el sector servicios es el que mejor se adapta a estas responsabilidades. La Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística para el tercer trimestre del año 2019, reflejaba que 15 de los casi 20 millones de personas ocupadas en España trabajaban en el sector servicios (es decir, el 76 %). De estos 15 millones, las mujeres suponían el 53 % (8 millones),

de manera que eran mayoría en dicho sector. Por otra parte, al calcular cómo se repartía la ocupación femenina entre los 4 sectores económicos, se volvía a constatar su abrumadora presencia en el sector terciario, pues 9 de cada 10 mujeres estaban consagradas a este sector. Si las barreras de entrada fueran menores, las mujeres podrían acceder a muchos otros campos empresariales.

La COVID-19 supone también una amenaza para la supervivencia de las *startups* lideradas por mujeres a nivel económico. Y esto viene de un problema de base. Un estudio reciente de la OECD ha señalado que las mujeres emprendedoras inician sus negocios con menos capital que los hombres, financiando los emprendimientos con dinero propio. Por otro lado, solo el 25 % de las mujeres empresarias buscan financiación para sus negocios, frente al 34 % de los hombres que lo hacen. Las mujeres tienen razones para sentirse escépticas a la hora de solicitar esta ayuda financiera: tienen menos probabilidades de recibirla.



Cuando a las mujeres se les dan préstamos, es por un tercio menos de lo que suelen recibir los emprendedores hombres. Esto significa que las empresas dirigidas por mujeres pueden ser especialmente vulnerables en tiempos de crisis, porque es menos probable que tengan reservas de capital de las que depender cuando los ingresos son bajos. Así, teniendo en cuenta los sectores en los que se concentran las emprendedoras, hay muchas probabilidades de que las empresas propiedad de mujeres se hayan visto obligadas a cerrar durante largos periodos de tiempo a causa de la pandemia. Los modelos de negocio en estos sectores tienden a vender directamente a los consumidores (en contraposición a otros negocios) y se enfrentan a muchos competidores en su intento de conseguir clientes. Todos estos factores hacen que una empresa de este tipo sea relativamente vulnerable incluso en las mejores circunstancias.

Igualmente, el cierre de las empresas fue acompañado por el cierre de las escuelas. Esto significó que, incluso si una emprendedora era capaz de mantener las operaciones digitalmente, a menudo se enfrentaba a una carga de trabajo adicional que gestionar en el hogar. Aunque trabajar desde casa puede representar un cambio positivo para muchas personas, que pueden evitar los desplazamientos y abordar su trabajo con mayor flexibilidad, también puede suponer nuevos retos, especialmente si tienen hijos. El cierre de escuelas obligó a las madres trabajadoras a compaginar el cuidado de sus hijos a tiempo completo con su trabajo, lo que tuvo un impacto negativo en el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

La OECD afirma que las mujeres dedican una media de 2 horas diarias más que los hombres a realizar trabajos no remunerados en casa. También es más probable que asuman las tareas de cuidado de los hijos y de los ancianos. Dada la amenaza especialmente grave de la pandemia para las personas mayores, se deduce que las mujeres se han visto obligadas a cubrir los huecos de muchos servicios que han suspendido sus operaciones debido al virus. Además, solo una cuarta parte de las emprendedoras tiene empleados. Esto significa que la mayoría de las empresas propiedad de mujeres están operadas por una sola mujer. Con este modelo de negocio es difícil mantener límites estrictos entre la vida laboral y la doméstica. Las presiones relacionadas con la pandemia en el hogar representan un reto mayor para las empresarias que intentan mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada.



VUCA


VOLATILITY


UNCERTAINTY


COMPLEXITY


AMBIGUITY

Capítulo 3

La COVID-19 en un mundo VUCA

- ⊗ La COVID-19 ha cambiado la forma en la que vemos el mundo, las relaciones y hasta la manera de pensar. Ha traído una realidad que, al contrario de lo que se podría suponer, ya se ha vivido en otros momentos de la historia reciente y a la que se le ha dado un nombre: **un mundo VUCA**.

Sin duda, el mundo actual es Volátil / Incierto / Complejo / Ambiguo. Unas palabras que, en inglés, forman el acrónimo VUCA. Este acrónimo fue acuñado por el ejército de EE. UU. en la década de los noventa para describir el mundo posterior a la Guerra Fría: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Si bien la noción no tuvo mucho éxito en el mundo militar, la idea de VUCA ha sido adoptada después del 11 de septiembre por los líderes en todos los sectores de la sociedad para describir la naturaleza del mundo en el que operan: el cambio (volatilidad) acelerado, la falta de predictibilidad (incertidumbre), la interconexión de causas y fuerzas de efecto (complejidad), y el gran potencial de errores (ambigüedad). Como veremos, esta noción tiene hoy más vigencia que nunca.

Volátil

La COVID-19 llegó de un día a otro. Así, estamos en un mundo que es complejo y rápido, que no para ni está quieto. Lo que hoy es blanco, mañana es negro. Lo que hoy funciona, mañana no. Es lo que conocemos como volátil. Y es que la realidad, y más la digital, es cambiante, y esta velocidad hace que tengamos menos tiempo para adaptarnos a lo nuevo. Las cosas cambian tan rápido que predecir el impacto que tendrán es muy difícil. El sector del turismo, por ejemplo, ha pasado de planificar una temporada espléndida a intentar sobrevivir. Lo mismo ocurrió con restauradores, gimnasios... ¿Alguien esperaba esto?

Incierto

Por lo dicho, resulta claro que el futuro no puede anticiparse con precisión, y en estos escenarios hace falta visión, pues de lo contrario uno corre el riesgo de perderse. En este entorno incierto, la información importante o no la tenemos, o es dudosa, o no dura mucho tiempo, y por lo tanto es imprescindible saber interpretar e implementar nuevas herramientas, como por ejemplo el Design Thinking y el desarrollo ágil, para cambiar la manera en que traemos nuevas ideas al mercado en condiciones de alta incertidumbre.

Complejo

Estamos en un mundo complejo, y en un mundo complejo no hay soluciones simples. Lo hemos visto con la COVID-19. Y es que todo está interconectado. Vivimos en mundos y actuamos en mundos multisistémicos. Antes, todos los informáticos eran informáticos. Ahora todos los equipos que tocan cuestiones de i+d, digitales, no son solo tekkies. Hay filósofos, sociólogos... Y la complejidad crea confusión. Empresas confusas, dirección confusa, equipos confusos. Hay demasiadas variables de decisión, demasiados agentes, demasiadas interacciones. Es necesario adaptarse, pero a menudo faltan pistas. Sin duda, estamos en un mundo complejo.

Ambiguo

Antes todo era cierto, rígido. Hoy hay ambigüedad. Hay menos claridad que antes en qué quieren decir las informaciones que llegan, los eventos y el efecto que pueden tener. La velocidad de las informaciones que recibimos genera inseguridad y dudas en los equipos. Hay falta de precisión. Esta diversidad de interpretaciones provoca ambigüedad. En general, a las personas nos gusta que las cosas estén en orden y estructuradas. A la gente le gusta un sí o un no definitivo; correcto e incorrecto; a muchas personas les agrada tener números... Necesitan hacer A, luego B...



Adaptándonos a la nueva realidad

La llegada de la COVID-19 es el ejemplo más reciente de este mundo VUCA en el que nos encontramos. Si tiramos no demasiado atrás, a marzo de 2020, recordaremos las primeras noticias, los primeros confinamientos, los cierres de fronteras, y veremos que ese era un momento altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, igual que la situación posterior que se ha generado. Son acontecimientos que nos transforman, como ocurrió por ejemplo con el Brexit o la victoria electoral de Donald Trump, cuando el *statu quo* se revirtió de manera asombrosa, enseñándonos a todos que vivimos en aguas inexploradas y repletas de consecuencias desconocidas.

Así, en aquel marzo de 2020 se nos pusieron de frente problemas que no esperábamos: empresas cerrando por no poder desarrollar su negocio, fábricas sin funcionar, la bolsa cayendo, gobiernos desconcertados buscando soluciones y tomando medidas sin demasiada información, pánico en algunos sectores... La confianza en los gobiernos, los medios y las empresas globales ha alcanzado niveles históricamente bajos. Si analizamos cada uno de los conceptos en clave COVID-19, lo entenderemos mejor.

El primer punto a tener en cuenta es el de la volatilidad. Siempre que hablamos en términos empresariales se nos pide hacer planes a largo plazo. Estrategias, presupuestos, inversiones, productos, mercados... Pensando siempre en lo que vendrá. Todo eso se basaba en la idea de que el mundo no cambiaría demasiado en 5-10 años. Ahora sabemos que el único *statu quo* es el cambio: la forma en que competimos, los comportamientos de nuestros clientes, nuestro entorno político y normativo se mueven constantemente. Y lo vimos con la COVID-19 y la volatilidad que generó y genera en los mercados financieros. Pero el cambio no gusta.

Junto con la volatilidad aparece la incertidumbre. Las técnicas de gestión se basaban hasta ahora en suposiciones sobre el futuro y el uso de la planificación como herramienta de gestión y control. Pero, como hemos visto, el cambio es ahora constante en este mundo volátil. De hecho, es posible afirmar que hoy no sabemos nada sobre el futuro. Y por ello los métodos de planificación y control conducen a discusiones interminables en las empresas.

Y el último concepto es el de la ambigüedad. Durante siglos la humanidad se caracterizó por problemas simples que podían abordarse con soluciones simples. Hoy debemos pensar de manera diferente. Antes todo era cierto, rígido. Hoy hay ambigüedad. Hay menos claridad que antes en qué quieren decir las informaciones que llegan, los eventos y el efecto que pueden tener. La velocidad y el cúmulo de cosas que interactúan a nuestro alrededor hace que no leamos bien, que no entendamos bien las cosas, los mensajes, y esto genera inseguridad y duda en los equipos. Hay falta de precisión. Y esta diversidad de interpretaciones nos lleva a la ambigüedad.

Así pues, la COVID-19 es un buen ejemplo de VUCA. Pero el mundo VUCA está en todas partes. Vivimos y nos manejamos en un entorno social, político y económico interconectado y global, y lo que sucede en cualquier lugar del mundo puede tener consecuencias en todos lados. Estamos viviendo en un mundo donde el cambio es cada vez mayor, donde el futuro es menos predecible, donde las opciones aumentan exponencialmente, y donde la forma en que pensamos acerca de estas opciones ha cambiado radicalmente.





Capítulo 4

Los retos a los que se enfrentan los emprendedores

- ⊗ La dificultad de los retos a los que se enfrentan los emprendedores después de la COVID-19 varía en función del punto en el que se encuentren en su proyecto. El efecto de la COVID-19 ha sido grande y, en general, negativo, y los efectos pueden variar en relación con las características de la empresa, como el sector, y las del propietario de la empresa, como la procedencia.

Según relata un informe de la Ewing Marion Kauffman Foundation, el desafío más grande para los emprendedores fue encontrar nuevos clientes. Entre aquellos con un nuevo negocio de menos de 1 año de antigüedad, 4 de cada 5 reportaron esto como un desafío (80 %), en comparación con alrededor de 7 de cada 10 propietarios de negocios con 5 años o más (70 % entre aquellos cuyo negocio tenía entre 5-10 años, y 69 % entre aquellos cuyo negocio tenía 10 años o más). Igualmente, los emprendedores con un negocio nuevo son los que hoy tienen más dificultades para mantener a los clientes existentes: casi 7 de cada 10 declararon que esto era un reto (68 %), en comparación con algo más de la mitad de los que tenían un negocio maduro de 10 años o más (54 %).

Otro punto es el de la financiación. Durante la situación impuesta por la COVID-19, acceder a fuentes de financiación para la puesta en marcha y el crecimiento de un nuevo negocio fue todo un reto. Los propietarios de *startups* con una empresa de menos de un año de antigüedad tenían casi el doble de probabilidades de declarar que los fondos para poner en marcha la empresa eran un reto en comparación con los que tenían una empresa de más de 5 años (72 % frente a 39 %). Aunque los propietarios de las empresas más nuevas son los que más señalan que los fondos para la puesta en marcha son un reto, esto sigue siendo un problema para más de la mitad de los que tienen empresas de 1 a 5 años de antigüedad (56 %). El reto de encontrar fondos para hacer crecer el negocio fue algo diferente, con el mismo porcentaje para propietarios de negocios nuevos y jóvenes de menos de 5 años (64 %). Los empresarios con negocios de 5 a 10 años y de 10 años o más informan de forma similar sobre los retos de financiación del crecimiento (45 % y 47 %). Por otro lado, casi 3 de cada 5 empresarios con negocios de menos de 5 años informaron de que la duda y el miedo son un reto (58-59 %). Una cifra que se reduce a menos de la mitad entre los empresarios con una empresa de 5 años (43-47 %).

La siguiente tabla muestra los cinco principales retos a los que se enfrentan los emprendedores en base a la edad de la empresa.

Tabla 01 → PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS EMPRENDEDORES EN BASE A LA EDAD DE LA EMPRESA

Fuente: Ewing Marion Kauffman Foundation

< 1 año de antigüedad	De 1 a 5 años	5-10 años	10 años o más
Encontrar nuevos clientes (80 %)	Encontrar nuevos clientes (76 %)	Encontrar nuevos clientes (70 %)	Encontrar nuevos clientes (69 %)
Fondos para iniciar el negocio (72 %)	Fondos para hacer crecer el negocio (64 %)	Mantener a los clientes existentes (61 %)	Mantener a los clientes existentes (54 %)
Mantener a los clientes existentes (68 %)	Mantener a los clientes existentes (59 %)	Dudas y temores (47 %)	Fondos para hacer crecer el negocio (47 %)
Fondos para hacer crecer el negocio (64 %)	Duda y miedo (59 %)	Leyes, políticas y reglamentos (46 %)	Leyes, políticas y reglamentos (43 %)

A partir de lo dicho, se constata que prácticamente todos los retos se han intensificado con la pandemia. En particular, mientras que antes de la pandemia el principal reto era conseguir fondos para poner en marcha el negocio (64 %), durante la pandemia el principal reto pasó a ser encontrar nuevos clientes (80 %). Sin embargo, la proporción de emprendedores con un negocio de menos de un año de antigüedad que declararon que los fondos para poner en marcha el negocio eran un reto, aumentó del 64% antes de la pandemia al 72 % durante esta. La proporción de los propietarios con un nuevo negocio que declararon que los fondos para hacer crecer el negocio eran un reto también aumentó del 54 al 64 %.

El 58% de los empresarios con una empresa de menos de un año de antigüedad declararon que la duda y el miedo eran un reto durante la pandemia, en comparación con el 50 % antes de la pandemia. La tabla 2 reproduce cómo han sido los cambios relacionados con la preocupación que genera cada concepto, antes y después de la pandemia, en empresas de menos de un año de vida.

Tabla 02 →

PREOCUPACIONES DE LAS EMPRESAS DE MENOS DE UN AÑO DE VIDA ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA.

Fuente: Ewing Marion Kauffman Foundation

Pre-pandemia		Pandemia
60 %	Buscar clientes	80 %
64 %	Recursos iniciales	72 %
54 %	Recursos para crecer	64 %
50 %	Dudas y miedos	58 %
23 %	Leyes, políticas y regulaciones	52 %
39 %	Empleados cualificados	52 %
63 %	Redes y conexiones	51 %
39 %	Información, educación y conocimientos	48 %
36%	Soporte social	43 %
36 %	Tiempo para dedicar al negocio	41 %
17 %	Lugar en el que se desarrolla el negocio	39 %
27 %	Mentores que pueden ayudar	34 %
17 %	Inclusión	28 %



Capítulo 5

Las pandemias y el emprendimiento: mirando al pasado

- ⊗ Las situaciones límite a las que nos enfrentamos como colectividad, como las recesiones económicas y las pandemias, cambian la trayectoria de los gobiernos, las economías y las empresas, alterando el curso de la historia. La peste negra en el 1300 rompió el sistema feudal arraigado en Europa y lo reemplazó por el contrato de trabajo moderno. Solo tres siglos después, una profunda recesión económica, provocada por la guerra de los Cien Años entre Inglaterra y Francia, puso en marcha un importante impulso de innovación que mejoró radicalmente la productividad agrícola.

Avanzando un poco más en el tiempo, la pandemia de SARS de 2002-2004 favoreció el crecimiento meteórico de una pequeña empresa de comercio electrónico llamada Ali Baba. Este crecimiento vino de la mano, o fue consecuencia, de los problemas que suponían los viajes y el contacto humano en una situación excepcional, lo que ocurre hoy con la COVID-19.

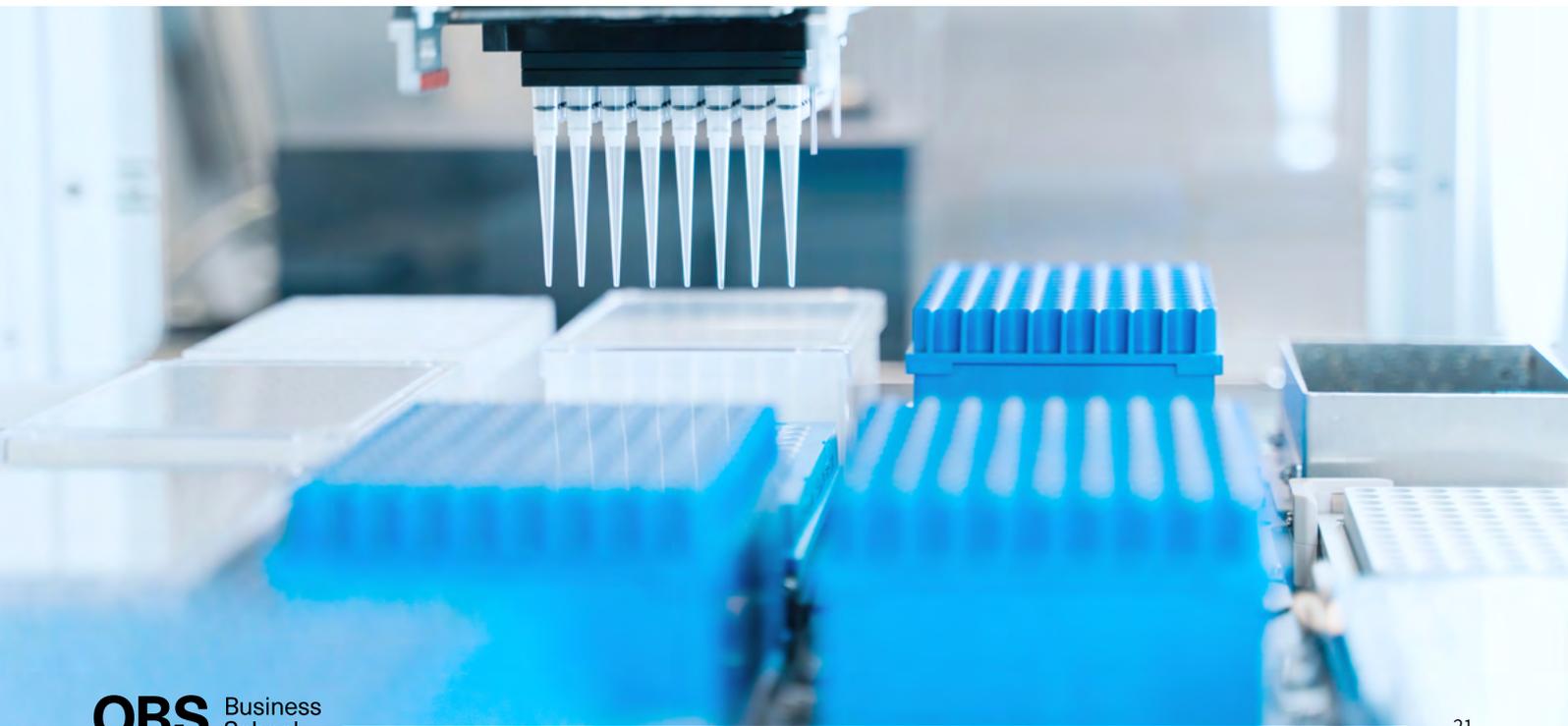
La crisis financiera de 2008 también provocó cambios a distintos niveles. Empresas hoy conocidas, como Airbnb y Uber, se hicieron populares debido a que la crisis de las hipotecas de alto riesgo conllevó menos ahorros e ingresos para las masas, lo que obligó a las personas a compartir activos en forma de habitaciones libres y viajes en automóvil para cubrir el déficit. Duplicando esta tendencia, los modelos de negocio de los videojuegos también cambiaron rápidamente, y en 2011 se vio el auge del modelo de negocio gratuito, gracias a Nexon y King.

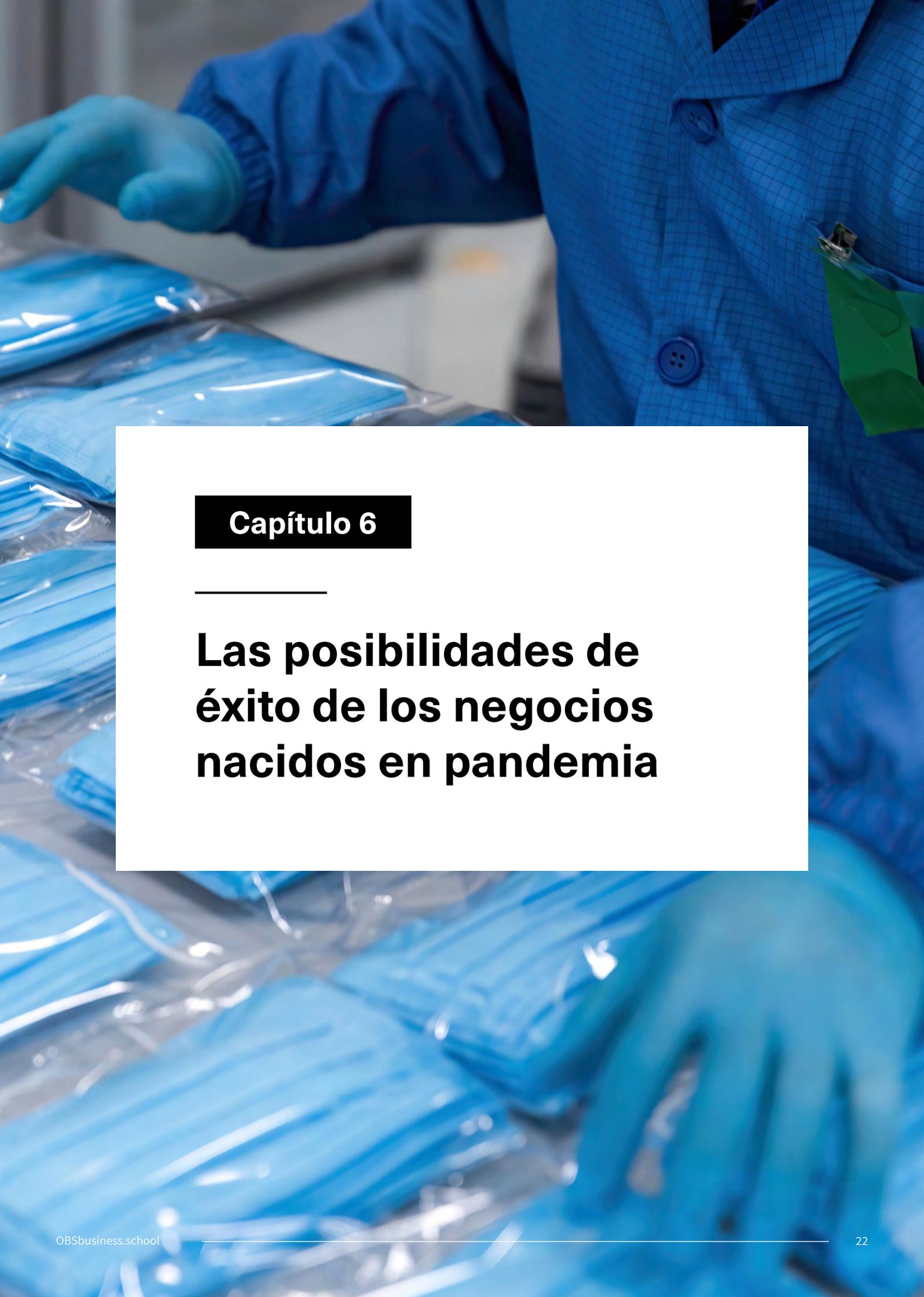


Con la COVID-19 estamos viendo los primeros signos de un cambio en la forma en que se comportan los consumidores y las empresas. Tanto las empresas tecnológicas como las no tecnológicas fomentan el trabajo remoto, la rentabilidad de las aerolíneas se ha visto afectada por las restricciones en los viajes, las cadenas de suministro se han visto interrumpidas o limitadas a nivel mundial y las tiendas minoristas se han quedado, en algunos momentos, con poco stock. Algunos de estos desarrollos son respuestas directas a corto plazo a las crisis y volverán a los niveles normales una vez que se contenga la COVID-19. Sin embargo, otros perdurarán, creando una disrupción digital a largo plazo que dará forma a las empresas en las próximas décadas, y los emprendedores deben tomar nota de ello.

En general, las pandemias tienen un impacto directo en las dimensiones biológica, psicológica y económica. Su intensidad varía según la tasa de mortalidad del patógeno en cuestión, así como el tiempo que tarda en propagarse. En el caso de la COVID-19, el impacto biológico ha sido muy importante y ha afectado más, en general, a ancianos y enfermos. El impacto psicológico se puede observar en los mercados de valores de todo el mundo: los inversores no tienen confianza en el futuro, ya que la información sobre la propagación de la COVID-19 y su impacto en la productividad global es, en el mejor de los casos, incompleta y, en el peor, incorrecta. La población mundial también se enfrenta a un impacto psicológico, con baja moral y un mayor aislamiento por la reducción del contacto humano y las restricciones a la libertad de viajar. Por último, pero no menos importante, el impacto económico ha sido significativo. A corto plazo, se ha interrumpido el suministro de muchos productos esenciales y ha disminuido la demanda de diversos productos y servicios.

Los emprendedores, en este contexto, deben tener en cuenta que la innovación a largo plazo y los cambios en las tendencias se producirán a medida que los consumidores y las empresas intenten seriamente normalizar el impacto en las dimensiones psicológicas y económicas, siempre que se alcance la contención y se resuelva el impacto biológico. Para empezar, una recesión generalmente provoca una aceleración en el cambio de modelo de negocio, lo que reduce los costos de servicio y los precios. Por otro lado, las pandemias tienden a permitir categorías de negocios completamente nuevas. También queda bastante claro que tanto las pandemias como las recesiones aceleran la innovación en lugar de ser causas directas de ella, es decir, estas nuevas empresas e ideas comerciales ya existían, pero ganaron popularidad a un ritmo más rápido.





Capítulo 6

Las posibilidades de éxito de los negocios nacidos en pandemia

- Como vemos, la pandemia ha sido un momento propicio para crear nuevos negocios. El reto, a pesar de todo, es ir más allá para hacer que el nuevo negocio perdure en el tiempo. Para hacerlo, es importante tener claros unos puntos a estudiar que permitirán tomar las decisiones adecuadas que ayudarán a conseguir convertir ese proyecto en un negocio viable a largo plazo.

1 Saber ver si se está abordando un problema mirando a largo plazo

Estamos viendo que las mejores innovaciones se crean en respuesta a problemas específicos, urgentes e importantes. De alguna manera, la crisis de la COVID-19 ha hecho que nuestros problemas más urgentes y sus posibles soluciones sean más obvios. Un ejemplo muy rápido: los servicios de atención médica necesitaban máscaras; las fábricas estaban paradas; los trabajadores debían ser despedidos y se necesitaban trabajos. Una empresa podría abordar estos tres problemas simultáneamente: Capacitar a los trabajadores para que fabriquen máscaras en instalaciones de producción infrutilizadas para los proveedores de atención médica. La pregunta clave es: ¿este grupo de problemas seguirá necesitando su solución dentro de tres o cinco años? No está claro. Se debe ir más allá.

Algunos emprendedores, a raíz de la crisis de la COVID-19, están aprovechando tendencias existentes que han sido amplificadas por la pandemia, como el crecimiento explosivo de la telesalud, el monitoreo remoto de pacientes y el uso de IA en la atención médica. Se han creado, por ejemplo, programas para rastrear la distribución nacional de suministros médicos críticos para los hospitales con mayor necesidad, como Medinas Health. Esto es útil, ya que la distribución eficiente de suministros sanitarios es obviamente un problema urgente en la actualidad, pero incluso más allá de la crisis actual será valiosa para los sistemas sanitarios que necesitan reducir los residuos y los costes. Por otro lado, algunas empresas, inspiradas por la COVID-19, se han establecido en respuesta a problemas que son urgentes e importantes en la actualidad, pero que es poco probable que sean tan críticos una vez que cambien las circunstancias. Los servicios gratuitos de entrega de comidas que se iniciaron para ayudar a los trabajadores de la salud, por ejemplo, pueden caer en esta segunda categoría.

Para determinar si un nuevo producto o servicio está abordando un problema a largo o corto plazo, es recomendable empezar por mirar al pasado y construir un análisis de oportunidades de mercado utilizando datos de 2019 y anteriores. ¿El problema que se está abordando ahora era un problema entonces? Y, si es así, ¿cómo era de grande? A partir de aquí se puede recoger lo que ha cambiado con la aparición de la COVID-19 y la necesidad de la innovación en cuestión. Por ejemplo, la necesidad de cuidar a los pacientes a distancia, un problema resuelto por la telesalud y la monitorización remota del paciente, ciertamente existía antes de 2020. Lo que cambió con la COVID-19 fueron las órdenes generalizadas de quedarse en casa, la disponibilidad de videos y tecnologías basadas en el uso desde el hogar que, en conjunto, han generado una enorme demanda de estos servicios.

2 Identificar el mercado

El siguiente paso es proyectar si habrá un mercado grande para el producto o servicio en un futuro posterior a la COVID-19. Una investigación realizada por CB Insights antes de la pandemia encontró que la falta de demanda del mercado fue la razón más común para la desaparición de las *startups* fallidas, y el 42 % de las empresas lo nombró como una causa que ayudó.

El diseño centrado en el usuario ha enseñado que una clave para construir un negocio duradero es tener un gran conocimiento de quiénes son tus clientes y cómo tu producto o servicio encaja en su realidad. Como emprendedor de la época COVID-19 te debes hacer dos preguntas: ¿Lo que ofreces apasiona a tus clientes? ¿Hay suficientes clientes apasionados que harán que el negocio siga creciendo cuando esto pase?

2 Si hace falta, se pivota

Si se determina que el mercado objetivo actual no será lo suficientemente grande cuando termine la COVID-19, es posible que se deba pivotar. No será ni la primera ni la última vez, y no debe dar vergüenza. Lo hemos visto cuando hablábamos de agilidad.

Lo importante es tener los ojos abiertos, estudiar el entorno, mirar, analizar y tomar decisiones rápido, pero siempre de manera proactiva y reflexiva. Si miramos lo que ha pasado estos meses, veremos que muchas empresas han variado su modelo de negocio para adaptarse a la pandemia, pero lo han hecho de manera reactiva en una lucha frenética por sobrevivir. Y no debe hacerse así.

3 No perder de vista el modelo de negocio

Muchas de las nuevas empresas o negocios salidos a raíz de la COVID-19 han basado su modelo en donaciones. Algo normal. Dos ejemplos son ApetEat, que se centraba en donaciones de comida a personas vulnerables, o la Fintech Bcn10, que promovió su app para hacer donaciones económicas. En tiempos de crisis, la solidaridad está a la orden del día. Los emprendedores al frente de estas nuevas empresas deben ser conscientes de que esto sucede, precisamente, en situaciones excepcionales, y de que, probablemente, cuando la situación vuelva a la normalidad, será difícil mantenerse en base a la buena voluntad.

No está claro, en este momento, cuáles de las decenas de miles de emprendedores que han nacido a partir de la crisis de la COVID-19 tendrán un éxito duradero, pero sí que se deben mirar estos puntos si se quiere ir más allá del hoy y pensar a largo plazo.



Capítulo 7

Los sectores crecientes pospandemia

- Para algunos de estos sectores, la nueva normalidad trae nuevas oportunidades. Un mercado completamente nuevo que antes no existía o estaba parado y que ahora tiene grandes oportunidades de crecimiento. Estos son algunos de los sectores que, en base a lo explicado anteriormente, parecen tener más posibilidades de crecer:

1 Educación

La educación en línea, las tutorías, los cursos web, etc. se han convertido en una necesidad desde el momento en que las escuelas y las universidades no pueden funcionar con normalidad. El sector de la educación en línea está viviendo un aumento repentino y se están buscando alternativas a la enseñanza y aprendizaje convencionales.

2 Salud y bienestar

Una emergencia sanitaria mundial es una gran oportunidad para que el sector de la salud y el bienestar se coloque como una necesidad entre los usuarios. Así, esta industria ya está en aumento para convertirse en la que tiene más perspectivas de crecimiento en el futuro.

3 SAAS y herramientas de trabajo en remoto

Los SAAS y las herramientas de trabajo en remoto están en la orden del día. Con las nuevas modalidades de trabajo online y equipos descentralizados aún tomarán más fuerza.

4 e-Commerce

Con las limitaciones de movilidad y el distanciamiento social, la gente ha limitado las visitas a tiendas y grandes superficies. Las empresas centradas en el comercio electrónico están en auge, ya que ofrecen una forma segura de adquirir productos básicos y no esenciales. Si bien es cierto que esta industria ya estaba en una trayectoria de crecimiento, el reciente giro de los acontecimientos catalizó todo el juego a niveles sin precedentes.

5 Juegos online, e-Sports y plataformas de streaming

El *streaming* y los juegos online han crecido sobremanera por las prohibiciones y restricciones en las salas de cine, centros comerciales y otros lugares de entretenimiento. La Liga de Videojuegos Profesionales (LVP), propiedad del Grupo Mediapro desde 2016, experimentó un crecimiento del 28 % en el año

de la COVID-19. En 2019, la empresa tuvo una audiencia de 38,9 millones de espectadores, mientras que en 2020 la audiencia fue de 50 millones. En España, el crecimiento ha sido del 40 %. Durante 2020 los usuarios han ido descubriendo nuevas formas de ocio online que brindan una experiencia más personalizada sin necesidad de salir de casa.

6 Farmacia y laboratorios

El sector salud es uno de los grandes beneficiados, si se puede llamar así, por la pandemia. Con la vacuna ya desarrollada, no está claro cómo deberemos encarar el futuro para mantener la pandemia controlada, pero sí está claro que algo ha cambiado, y que las *startups* relacionadas con la salud crecerán.

7 Coworkings

La ola creciente de cultura de trabajo en remoto combinada con el hecho de que las empresas reducen costos de manera agresiva, hace necesarios espacios de oficina cómodos y rentables, más seguros que los centros de oficina convencionales y con una reducción de los costos operativos.





Capítulo 8

Conclusiones

- ⊗ La COVID-19 ha cambiado la realidad, y las *startups* no han quedado al margen. Si bien hubo un retroceso lógico por la pandemia al inicio, la situación no ha sido tan crítica como en otros sectores, y todos los indicadores parecen marcar una tendencia al alza. Esto es fruto, entre otros, de la misma nueva normalidad que lleva asociada una situación de cambio e incertidumbre, donde afloran los nuevos emprendimientos fruto de la astucia y el hambre de emprender.

Así lo reflejan los distintos estudios que hemos visto en el informe y que han sido publicados desde marzo de 2020. Tres datos significativos: el 60 % de las *startups* prevé seguir creciendo durante 2021, un 52 % de estas aumentó su volumen de negocio el año pasado, y el número de patentes ha aumentado por primera vez en los últimos años. Está claro, pues, que el emprendimiento, en tiempos de pandemia, no cesa. Esto lo hemos visto ya en otros momentos a lo largo de la historia, donde las situaciones límite han servido de motor para impulsar auténticas revoluciones. Y en el caso de la COVID-19 no sería de extrañar que suceda lo mismo.

El desafío más grande que presenta la COVID-19 a los emprendedores es el de encontrar nuevos clientes. Un 80 % de los que han creado una *startup* durante el último año lo identifican como uno de los puntos clave. También es importante la financiación. Los propietarios de *startups* con una empresa de menos de un año de antigüedad tenían casi el doble de probabilidades de declarar que los fondos para poner en marcha la empresa eran un reto en comparación con los que tenían una empresa de más de 5 años (72 % frente a 39 %). Como sugieren estos datos, las instituciones deben centrarse en promover políticas que fomenten el acceso a la financiación y la incentiven, para que las *startups* puedan recibir, en estos momentos de incertidumbre, una ayuda clave para su supervivencia.

La situación post COVID, de este modo, se engloba bajo el término VUCA, que es el acrónimo de Volátil / Incierto / Complejo / Ambiguo. Debemos afrontar la nueva realidad desde distintos ángulos, pero lo principal es entender el entorno.

Hoyes más importante que nunca tener un cambio de actitud. No nos podemos contentar con seguir haciendo lo que hemos hecho toda la vida, debemos ser ágiles. Y esto supone actuar como personas y como equipos delante de situaciones excepcionales que transforman lo que hasta ahora hacíamos. Este cambio, que no es fácil y depende de uno mismo, va más allá de lo aparente.

De nada sirve, a pesar de todo, actuar, si lo hacemos pensando en el hoy. En este tipo de situaciones se debe ir más allá, y tener en cuenta que lo que se debe buscar es que la empresa que empieza tenga un largo recorrido. Para hacerlo es importante saber ver si se está abordando un problema que perdurará en el tiempo, identificar el mercado, ser capaz de, si hace falta, pivotar sin miedo, y no perder de vista el modelo de negocio.

La COVID-19 ha sido una oportunidad para el mundo emprendedor. Han surgido nuevos negocios y *startups* en sectores hasta ahora poco explotados y, más allá de las circunstancias iniciales, los datos muestran que el sector está en crecimiento. Sea como fuere, lo verdaderamente importante en situaciones como la que hemos vivido el último año es la actitud, es decir, el saber qué queremos, y cómo lo queremos hacer.

Referencias bibliográficas

- 1** Brownell, L. (2020). Entrepreneurship in the era of COVID-19. Wyss Institute, Stanford University [online]. Disponible en: <https://wyss.harvard.edu/news/entrepreneurship-in-the-era-of-COVID-19/>
- 2** Fairlie, R. (2020). The impact of covid-19 on small business owners: evidence of early-stage losses from the April 2020 current population survey. Stanford University [online]. Disponible en: <https://siepr.stanford.edu/sites/default/files/publications/20-022.pdf>
- 3** Ferrant, G. (2014). Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- 4** Fundación Innovación Bankinter (2020). Tendencias de inversión en España 2020 [online]. Disponible en: <https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/433114/Informe+Observatorio+2020/f3d7caa7-fc8a-49df-9974-02248cc52c0b>
- 5** Hays (2020). Guía del mercado Laboral 2020 [online]. Disponible en: <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/GUIA+DEL+MERCADO+LABORAL+DE+HAYS+2020+-+Online.pdf>
- 6** Looze, J. (2020). How does COVID-19 affect challenges facing entrepreneurs? Trends by business age. Ewing Marion Kauffman Foundation [online]. Disponible en: <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/how-covid-19-affects-challenges-facing-entrepreneurs-by-business-age/>
- 7** McEachern, H. (2021). What impact has COVID-19 had on women entrepreneurs and what can governments and policy makers do to put gender equality at the heart of global recovery? The Forum Network [online]. Disponible en: <https://www.oecd-forum.org/posts/what-impact-has-covid-19-had-on-women-entrepreneurs-and-what-can-governments-and-policy-makers-do-to-put-gender-equality-at-the-heart-of-global-recovery>
- 8** McKinsey Global Institute (2021). The future of work after COVID-19 [online]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-COVID-19#>
- 9** Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). Se dispara el número de solicitudes de patentes nacionales por la Covid [online]. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2021/Paginas/20210120NP-patentes-en-2020.aspx>

10 Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better [online]. Disponible en: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>

11 Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

12 Schroeder, D. G. (2020). Turn your Covid-19 solution into a viable business. Harvard Business Review [online]. Disponible en: <https://hbr.org/2020/07/turn-your-COVID-19-solution-into-a-viable-business>

OBS Business School

**School of Business
Administration
& Leadership**

**School of Innovation,
& Technology
Management**

**School of Health
Management**



De:



Planeta Formación y Universidades