

# **LAS EMPRESAS UNICORNIO COMO ACTORES INFLUYENTES EN LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA LATINOAMERICANA: UN ENFOQUE GERENCIAL**

*LATIN AMERICAN ECONOMIC REACTIVATION AND THE UNICORN STARTUP IMPACT AS ONE OF THE MOST INFLUENTIAL ACTORS: A MANAGERIAL APPROACH*

## **AUTORES:**

Paola Andrea Fierro Sánchez\*

Alexa Lizeth Mejía Villar\*\*

Yedinson Peinado Durán\*\*\*

## **RESUMEN**

A partir de la declaración de la pandemia generada por el COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud, las economías de los países latinoamericanos se vieron afectadas debido a la inestabilidad social y económica de la región. Sin embargo, algunas compañías vieron en ello una gran oportunidad para crecer y lograr sostenibilidad en los mercados, gracias a sus estrategias basadas en innovación y uso de tecnologías de la información, así como su veloz crecimiento en los últimos años, denominadas empresas unicornio. Dichas compañías no solo han generado ganancias para sí mismas, sino que gracias al enfoque de los nuevos gerentes que las encabezan, han logrado beneficiar a la población afectada por la crisis, a través de la generación de empleo, comercialización de productos, generación de nuevos servicios a un *click* de distancia, entre otras innovaciones. Esto ha permitido atraer a inversionistas extranjeros, quienes le han apostado al surgimiento y transformación de emprendimientos a empresas unicornio o a su estabilidad, logrando que la crisis económica que ha dejado la pandemia se desacelerara y empezara a reactivarse de manera constante.

*Palabras clave: Empresas unicornio, estrategias, innovación, inversión, reactivación económica.*

---

\*Profesional en Relaciones Internacionales y Estudios Políticos, Universidad Militar Nueva Granada. [pfierro2@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:pfierro2@estudiantes.areandina.edu.co)

\*\* Economista, Universidad Santo Tomás. [amejia77@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:amejia77@estudiantes.areandina.edu.co)

\*\*\* Administrador Público, Universidad del Magdalena. [ypeinado@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:ypeinado@estudiantes.areandina.edu.co)

## **ABSTRACT**

*Starting from the pandemic declaration generated by the COVID-19 provided by the World Health Organization (WHO), the Latin-American companies' finances were affected due to the social and economic instability in the region. However, some companies realized into it a great opportunity to grow-up and achieve the markets' sustainability, because of the innovation-based strategies and the information technologic use, as well as its fast growing-up in the previous years, named unicorn companies. Those kinds of companies have not only generated profits to themselves, but thus to the focusing in the new lead management they have accomplished to generate benefits to the people that were affected by the crisis, through employment creation, products commercialization, new one click-away services generation, among other innovations. This has allowed the attraction of foreign investors, who has encouraged to the unicorn companies' stability and its entrepreneurship development, and transformation, handling the downturned economic crisis, and to start its constantly reactivation.*

*Keywords: Unicorn companies, strategies, innovation, investment, economic reactivation,*

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con las tendencias modernas, la globalización y el uso de metodologías y herramientas de innovación se ha generado el concepto de empresas unicornio. Con el objetivo de establecer las características de las empresas mencionadas y cómo estas pueden o logran beneficiar el crecimiento económico de un país y su población, y su influencia en tiempos de pandemia y reactivación económica, se deberá conocer y comprender el termino de *startup*.

Para ello, es necesario remontarnos a los años 50, en donde un grupo de ingenieros en *Silicon Valley*, San Francisco, California (Estados Unidos), que trabajaban para Laboratorios *Bell*, decidieron crear su propia empresa denominada *Fairchild Semiconductors*, cuyo negocio se centraba en la producción y venta de semiconductores. Esta compañía logró en los tres primeros años alcanzar ventas por valor de US\$20 millones. Posteriormente, en los años 60 desarrollaron circuitos integrados, con ventas superiores a los US\$90 millones al año, logrando también, otorgar 12.000 empleos. Es así, que la empresa *Fairchild Semiconductors*, se constituye como la primera *Startup* a nivel mundial. (Ruíz Chicote, 2017).

Es importante resaltar, que estas empresas denominadas *startups*, son creadas por jóvenes y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es su razón de ser, cuyo objetivo principal no es solo generar ganancias económicas y posicionarse a nivel mundial, sino también generar empleo y atraer la inversión extranjera, sobre todo en países en vía de desarrollo. Lo anterior, pese a que las compañías definen los servicios o productos a ofrecer bajo incertidumbre y sin certeza de su éxito.

Más adelante, en 2013, Aileen Lee, habló por primera vez del concepto de empresas unicornio de las *startup*, como aquellas que logran en tiempo máximo de 5 años su valoración igual o superior a los USD\$10.000 millones. Estas empresas se caracterizan por generar proyectos innovadores que van de la mano con cambios tecnológicos de manera rápida, con equipos de pocas personas, cuya financiación es privada, no cotizan en la bolsa, y cuentan con estrategias enfocadas al cliente, a través del uso de redes sociales para expandirse a nivel regional y mundial (Morilla García, 2018).

Con el objetivo de enfocarnos ahora en el objeto de estudio de esta revisión bibliográfica, vale la pena señalar que Latinoamérica también cuenta con ejemplos representativos de empresas Unicornio, que han logrado generar una estabilidad económica pese a las constantes críticas por parte de las empresas convencionales, tales como el Banco Nubank, de Brasil y Rappi de Colombia, que han logrado crecimientos exponenciales y generar empleos antes y durante el periodo de aislamiento generado por la pandemia del COVID-19, así como durante la reactivación económica que estamos viviendo en la actualidad. Así mismo, vale mencionar otras empresas importantes como Crehana de Perú, Ualá de Argentina, Adexus de Chile y d-local de Uruguay (Giraldo Saldarriaga, 2020).

Según Ventrici, Krepki y Palermo (2020), las empresas unicornio han logrado mantener su crecimiento y estabilidad pese a la crisis económica que generó la pandemia del COVID-19, sobre todo aquellas que se encuentran en el sector de tecnologías de la información. Encontrando así una gran oportunidad, gracias al incremento del uso de herramientas y plataformas digitales durante el aislamiento preventivo que vivieron la mayoría de países latinoamericanos.

De acuerdo con lo anterior, estas empresas lograron aumentar su cotización en las diferentes bolsas, así como adecuar de manera rápida su forma de ofrecer diferentes servicios a través de diferentes modalidades de trabajo como el teletrabajo o el trabajo en casa. Es posible visualizar

que estos grandes cambios se han generado de manera rápida gracias a las mentes jóvenes que por lo general manejan este tipo de empresas, teniendo en cuenta que su desarrollo conceptual y personal ha sido en la era digital. Por tal razón, se puede considerar de alta importancia que las empresas unicornio se mantengan desarrollando sus actividades económicas y promover el crecimiento de nuevas empresas que contribuirán con la reactivación económica de la región (Rios Campos, y otros, 2021).

Para finalizar, en este documento se mostrará cómo los gerentes de las empresas unicornio más importantes y con mayor reputación en Latinoamérica han logrado implementar estrategias desde que la OMS declaró la pandemia generada por el COVID-19, con el objetivo crecer en el mercado, logrando no solo su sostenibilidad, sino abriendo nuevas oportunidades a las personas que lo perdieron todo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia por el COVID-19. Esta coyuntura ha generado no solo pérdidas humanas, también ha repercutido en el crecimiento de las brechas y desigualdades sociales, reflejándose en aumento de la crisis social y económica en diferentes regiones.

Frente a esta última, Latinoamérica ha sido una de las regiones más afectadas, con corte a abril de 2021 se observa una pérdida del 7% en el Producto Interno Bruto (PIB), esto puede equivaler a siete (7) años de crecimiento económico. Durante esta crisis han tenido que cerrar aproximadamente 3,7 millones de empresas, aumentando la tasa de desempleo del 10,7% y alcanzando 22 millones de nuevos pobres (Blanco Estévez, 2021).

De acuerdo con proyecciones entre las economías que crecerán en 2021 se encuentra: Perú con un PIB en 2020 del -11,1% a 8,5% en 2021, Chile en 2020 del -5,8% a 6,2% en 2021, Argentina en 2020 del -10% a 5,8% en 2021, Colombia del -6,8% al 5,1%, México del -8,2% al 5% y Brasil del -4% al 3,6%. Sin embargo, quedarán secuelas que se mantendrán en el tiempo afectando a la población (Blanco Estévez, 2021).

Frente a esta crisis muchos empresarios experimentaron momentos de incertidumbre, ya que no estaban preparados para generar cambios de manera rápida y generar una nueva reorganización empresarial. Sin embargo, algunas compañías vieron en ello una gran

oportunidad implementando nuevas estrategias innovadoras que dieran respuesta a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 (Castillo Zolarte & Jojoa Jojoa, 2020), entre estas vale la pena señalar a las empresas unicornio, que han contribuido durante los momentos de crisis así como a la reactivación económica de los países latinoamericanos a través de la generación de empleo, atracción de inversión extranjera a través de los planes y estrategias innovadoras y tecnológicas creadas, adaptadas e implementadas por los nuevos gerentes del siglo XXI.

Según Sieradzka (2021), la competitividad de las empresas está determinada por la capacidad de innovación, ya que esta determina la capacidad de desarrollar cambios eficientes en momentos difíciles, garantizando el funcionamiento de las compañías a través del desarrollo de soluciones no solo tecnológicas sino de impulso de dicha tecnología a nivel local y regional, contribuyendo así de manera creativa al proceso de reactivación a través del desarrollo de ecosistemas de empresas unicornio y apoyo a nuevos emprendimientos generados en momentos de crisis y posterior a ellos.

De acuerdo con lo anterior, las empresas unicornio cuentan con un estatus alto en el campo del emprendimiento y la innovación, logrando así un apoyo financiero mucho mayor que las empresas convencionales, aumentando la capacidad de empleabilidad (Lee & Nam, 2020).

A partir de ello, este artículo de revisión bibliográfica analizará las estrategias desarrolladas por los gerentes o *CEO* de las empresas unicornio latinoamericanas más relevantes, y su papel durante la reactivación económica.

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las estrategias desarrolladas por las empresas unicornio en Latinoamérica durante la reactivación económica desde un enfoque gerencial.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar cuáles son las empresas unicornio más importantes en Latinoamérica.
- Examinar cómo los gerentes o *CEO* de las empresas unicornio han logrado el posicionamiento a nivel latinoamericano.
- Conocer cuáles han sido las estrategias implementadas por las empresas unicornio durante la coyuntura generada por el COVID-19.

## JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, donde en los diferentes continentes se dieron cierres de ingreso de pasajeros, cierre de empresas, altos niveles de desempleo, aumento de empleos informales, ampliación de brechas sociales, cancelación de presencialidad educativa con posibles afectaciones en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, entre otras consecuencias negativas.

Según Ramírez y otros autores (2021), gracias al desarrollo de diferentes vacunas y tratamientos, se ha logrado que las sociedades poco a poco retornen a una nueva normalidad. A partir de ello, se deben analizar los comportamientos humanos frente a sus necesidades de consumo de bienes y servicios. A partir de lo anterior, se podrá establecer qué tan fuertes son las estrategias que han diseñado las empresas unicornio en Latinoamérica durante la pandemia del COVID-19 y en cara a la reactivación económica.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que las empresas unicornio han implementado nuevas estrategias relacionadas con la creación de nuevas redes de asociación, el ajuste de procesos, aprovechamiento de sus ventajas tecnológicas para lograr avances digitales para el desarrollo de operaciones y en general la transformación digital acelerada así como el incremento y estímulo de las capacidades de innovación por parte de los gerentes de las empresas mencionadas que se ha visto desde el inicio de la pandemia generada por el COVID-19 (Rodrigues & Soares de Noronha, 2021).

Lo anterior, se encuentra alineado con lo indicado por Serbulova, Morgunova y Persiyanova (2020), relacionado con la flexibilización de los procesos innovadores a través del desarrollo de soluciones vanguardistas, permitiéndole a las empresas unicornio no solo su adaptación a las nuevas realidades, sino mejorar la eficiencia y productividad, reduciendo costos a través de la implementación de las TIC. Lo anterior, se logra con líderes o gerentes que promuevan entre sus empleados la cultura de la innovación como eje fundamental de la gestión del cambio.

Partiendo de la base que una de las características más fuertes de las empresas unicornio se fundamentan en la innovación, el uso de la tecnología y los sistemas de información, y el análisis de las tendencias de las necesidades de los posibles consumidores de bienes y servicios, se identificarán las empresas unicornio en Latinoamérica, las cuales han logrado comprender a través de sus perspectivas locales el cómo y qué ofrecer, para ser replicado, logrando expandirse

a otros países y regiones, como el caso de Rappi que tiene operaciones en 9 países (Rappi, 2022), Nubank en cuatro (4) países (Veras Mota, 2021), d-local se encuentra en 30 países (Rodríguez Salcedo, 2021) y *Gympass* que se encuentra en 12 países (Corona, 2022).

Adicionalmente, es importante precisar cuáles son los países en los que se ha tenido un crecimiento de unicornios, pudiéndose considerar como *Silicon Valley* de Latinoamérica. Teniendo en cuenta lo anterior, según Augusto Salvatto (2021), Buenos Aires (Argentina) ha dinamizado de manera creciente la economía del conocimiento, permitiendo impulsar su desarrollo económico. Buenos Aires, fue catalogada como una de las 25 ciudades del mundo con mayor proyección para estudiar carreras relacionadas con el uso de las TIC, por las habilidades de sus desarrolladores de *software* y el nivel de inglés que se maneja.

De acuerdo con lo anterior, se analizará el potencial de las empresas unicornio y su dinamismo y estrategias durante la pandemia del COVID-19 y su papel en la reactivación económica.

## **ANTECEDENTES**

En el marco de este documento de revisión bibliográfica, relacionado con el papel de las empresas unicornio como actores en la reactivación económica Latinoamericana, se realizó una consulta de antecedentes investigativos y estudios efectuados a nivel nacional; en países latinoamericanos como Argentina, Ecuador, México y Perú; europeos como España y República Checa y asiáticos como Rusia y Tailandia.

De acuerdo con lo anterior, este aparte se centra en las consecuencias negativas que ha dejado la pandemia generada por el COVID-19 en la economía global y latinoamericana y la creación de empresas *startup* unicornio desde el punto de vista gerencial, las cuales han logrado desarrollar su producto con altos componentes tecnológicos y de innovación, así como la simplificación en el flujo de actividades, disminuyendo costos y siendo más eficientes impactando de forma positiva la satisfacción de los clientes finales.

De acuerdo con lo anterior, en el artículo Estudio de percepción del potencial de las empresas de base tecnológica (*Startups*) para el desarrollo y crecimiento económico de Tabasco, México de García, Hernández y Martínez (2017), se indica que los diferentes escenarios en los cuales se han desarrollado las empresas unicornio son tanto físicos como virtuales conocidos como *hubs*,

en donde se realizan reuniones de trabajo, co-creación e intercambio de información aumentando las oportunidades de éxito de estos nuevos negocios, que pueden tener el apoyo del sector público y privado. El caso más representativo de ello es *Silicon Valley*, en Estados Unidos donde encabeza el *hubs* tecnológico más relevante a nivel mundial.

Los autores también señalan que, el entorno actual gira alrededor de la tecnología y la simplificación de acciones o actividades que deba desarrollar el cliente, por esta razón las *startups* unicornio contribuyen a la generación de empleo, el recaudo de impuestos, el posicionamiento mundial por el fomento a este tipo de empresas, impactando en el crecimiento económico de la ciudad o país donde se impulsen.

En el marco de lo anterior, Okrah, Nepp y Agbozo (2018), de la Ural Federal University, en Rusia, en su artículo denominado *Exploring the factors of startup success and growth*, publicado en la revista *The Business and Management Review*, se analiza el papel que han jugado las *startup* en la economía, principalmente en los países en desarrollo, ya que gracias a las estrategias de innovación han logrado generar estabilidad económica pese a las fluctuaciones del mercado, temas sociales y políticos, ejerciendo influencia en la toma de decisiones gubernamentales.

Adicionalmente, indican que, si bien los factores de éxito de este tipo de compañías se basan en la innovación y el flujo de fondos, existen obstáculos relacionados con el nivel de riesgo que puede tener el inversor extranjero y que la apertura del mercado interno es el punto de partida para atraer la financiación que se requiere para poder seguir innovando. Sin embargo, esto depende del contexto empresarial de la región, es decir, en países en vía de desarrollo los inversores financian a las empresas emergentes con cautela previendo los riesgos que se puedan materializar de ello. El artículo concluye indicando que las políticas gubernamentales, así como a apertura de los mercados internos y su dinámica son factores fundamentales para el crecimiento de las *startup*.

En esta misma línea, Donny Susilo (2020), de la Universidad Kasetsart (Tailandia), en su artículo *Scalable Start-up Entrepreneurship and Local Economic Development in Emerging Economies*, establece que los emprendedores de las *startup* enfocan su trabajo en el desarrollo de innovación tecnológica, con el objetivo de lograr dar solución a problemas coyunturales,



repercutiendo esto en el bienestar social. El artículo se basa en explorar la contribución de estas compañías al desarrollo económico de economías emergentes.

De acuerdo con lo anterior, el autor concluye que el valor de las *startups* es estimular la innovación para contribuir al desarrollo del país o la región. Sin embargo, la falta de inversión extranjera o nacional, el deficiente apoyo gubernamental y el bajo desarrollo de habilidades gerenciales llegan a ser barreras comunes para el crecimiento de las *startups*. Pero, en caso de mejorar su condición atrayendo inversión, contribuirán no solo a su crecimiento y posicionamiento en mercados, sino que también al crecimiento económico a través de la generación de empleo, incremento de la competitividad de otras empresas, no solo de las *startups* sino en general, a través del incremento de ideas innovadoras, ampliando así los productos y servicios que ofrecen, abriendo puertas a diferentes mercados.

En República Checa, Capliar y Melkoba (2018) indicaron, en su artículo *Analysis of Initiatives to Support Scaleups as Tool to Enhance EU's Competitiveness*, que la innovación es el principal motor del desarrollo económico en los países y regiones. De acuerdo con lo anterior, establecen que las políticas relacionadas con la innovación han repercutido de manera positiva en el crecimiento de las *scaleups* o *startups*. Observa que las unicornio tienen mayor potencial para aumentar su productividad en cualquier sector de la economía.

El estudio de estos autores se basa en identificar las oportunidades que tienen estas compañías para convertirse en empresas que pueden competir con los mejores unicornios ubicadas en cualquier parte del mundo. En el artículo se concluye que estas compañías son fuentes de innovación y tienen un papel relevante en el crecimiento económico, ya que pueden llegar a crear mayor oportunidad de trabajo que una empresa regular.

Es así como Zambrano y García (2020), en el documento para optar por el grado de economistas titulado *Las startups y su contribución al desarrollo local de la ciudad de Guayaquil (Ecuador)*, citan a Montoya Pineda (2016), quien indica desde hace una década Latinoamérica ha venido desarrollando una cultura de generación, apropiación y divulgación de la innovación, lo que contribuirá a la mejora de los modelos económicos a través del progreso tecnológico. Adicionalmente, los autores del documento indican que estas compañías deben saber adaptarse al ciclo económico, con el objetivo de evitar estancarse, así como tener un perfil de riesgo aceptable, a través de la implementación de planes preventivos.

De acuerdo con lo anterior, los autores concluyen que las *startups* son agentes de cambio ya que su centro es el uso de tecnología y su innovación, lo que permite el crecimiento de nuevos emprendimientos y generación de empleo, aspectos relevantes para la economía de la región.

De acuerdo con Nora Koeppling (2021), en el artículo elaborado para *WMP Mexico Advisors*, denominado *Latin America's Unicorns – Rapidly Growing Startups and New Innovations*, Latinoamérica se ha consolidado como una de las regiones más importantes para la creación de empresa. De acuerdo con lo anterior, y para la fecha del artículo, 24 compañías se han convertido en unicornios, logrando así abrir espacios para nuevos emprendedores. Factores determinantes como la innovación y la creación hacen que los nuevos emprendedores se apoyen de la digitalización, logrando así el crecimiento rápido de sus compañías, gracias a que en la actualidad hay más personas y empresas conectadas. El éxito de las *startup* unicornio latinoamericanas, es que explotan su potencial a nivel regional y no a nivel país.

Un ejemplo claro de lo anterior, se observa en el documento Análisis comparativo de las fuentes de financiación de los unicornios argentinos, elaborado por Benítez (2018), se indica que Argentina cuenta con tres (3) casos de éxito: i. MercadoLibre, que tiene presencia en 18 países (fecha en la que se elaboró el documento), ii. Globant contaba con 5.600 empleados desplegados en 12 países, y iii. Despegar, que cuenta con más de 2.700 empleados desplegados en 20 países. De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que las empresas unicornio pueden lograr generar empleo a nivel regional.

En este orden de ideas, es importante mencionar el artículo publicado en el periódico colombiano La República, Brasil lidera ranking de unicornios en la región y Rappi es el más valioso de Colombia, redactado por Toro (2021), se logra vislumbrar que Brasil es el país Latinoamericano líder en la creación de empresas unicornio, donde de las nuevas 15 startup regionales, 11 se crearon en Brasil, de acuerdo con el reporte de *ranking* de *CB Insights* a abril de 2021. Adicionalmente, Nubank logró ocupar el puesto 11 a nivel mundial, valorada en US\$25.000 millones. El éxito de Brasil es la comprensión real de las necesidades de los usuarios.

En Perú, Moreno y Vidalón (2021), en su trabajo de suficiencia profesional denominado Importancia de las *Startups* para el desarrollo económico de los países, parten de la base que los países y ciudades desde sus planes de gobierno han identificado y comprendido la importancia de apoyar la creación de empresas *startups* unicornio. Para ello, se han desarrollado programas de

incentivo para que los emprendedores logren materializar sus ideas innovadoras en bienes y servicios. Tal es el caso de “*StartUp Chile*” que ha puesto en escena a Chile como referente latinoamericano en innovación. También, se resalta el programa “Innovate Perú”, creado por el gobierno del país.

También, es importante mencionar lo publicado por iNNpalsa Colombia (2021), en el artículo iNNpalsa Colombia y *Unicorns Hunters* se unen para potenciar el emprendimiento colombiano, en donde se ve de manera clara que el Gobierno Nacional ha buscado alternativas para fomentar la creación de empresas unicornio en Colombia. A través de la creación un *reality show* empresarial con el nombre de “*Enrichtainment*” coordinado por iNNpalsa Colombia, con el objetivo de lograr inversión en empresas de alto potencial y la oportunidad de recibir entrenamientos y capacitaciones. Para el logro de este reto, iNNpalsa se asoció estratégicamente con *Unicorn Hunters* para encontrar e impulsar las próximas empresas unicornios valoradas en mil millones de dólares del país.

En un artículo elaborado por Cruz (2017), titulado Así son las startups unicornio del momento, publicado por el BBVA Colombia, se concluye que el comportamiento de las empresas unicornio a nivel internacional está relacionado con la economía de los países en donde se desarrollan. Se tiene que el 54% de unicornios se encuentran en los Estados Unidos, 23% de China, 4% de la India, 4% Reino Unido, 2% Alemania y 2% Corea del Sur. Al tomar la principal empresa unicornio de los Estados Unidos, Uber tiene una valoración de U\$68.000 millones y por parte de China se tiene a Didi Chuxing valorada en U\$55.000 millones. Lo que refleja su contribución al crecimiento económico, generación de empleo bajo un enfoque de oportunidades laborales.

Por otro lado, en el artículo *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start rekillling their workforces now*, elaborado para McKinsey & Company en Nueva York, los autores Agrawal, De Smet, Lacroix y Reich (2020), indican que la crisis generada por el COVID-19 trajo retos para las compañías y que, pese a los temores generados en el inicio de la pandemia, las empresas han descubierto nuevas formas de trabajar, cambiando los modelos que habían venido desarrollando. De acuerdo con lo anterior, los gerentes han encontrado la forma de responder a esta crisis a través de su adaptación rápida a cambios y condiciones inesperadas a través de la innovación e identificación de nuevos roles y actividades, por medio del desarrollo

de la capacidad crítica en los empleados, así como su capacidad digital, cognitiva, de adaptabilidad y de resiliencia. Para ello, los autores establecen seis (6) pasos que deben desarrollar los gerentes, para que sus empleados estén a la vanguardia ante cualquier obstáculo.

De acuerdo con lo anterior, los autores mencionan que, con el objetivo de emerger nuevamente y crecer y posicionarse en esta nueva realidad, los autores en mención sugieren que las compañías: i. Identifiquen de manera rápida las habilidades de su modelo de negocio, es decir, identificar estrategias que apunten al futuro, ii. Desarrollar habilidades críticas en los empleados bajo el nuevo modelo de negocio, iii. Implementar capacitaciones personalizadas para cerrar brechas entre empleados, iv. Implementar de manera inmediata lo aprendido, probarlo y ajustarlo las veces que se requiera, v. Actuar como una pequeña compañía para lograr un gran impacto, y vi. Proteger el presupuesto para la formación de empleados sin recortes.

En el análisis efectuado en Argentina por Ventrici, Palermo y Krepki (2020), en su artículo Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19, establecen que algunas empresas unicornio durante la pandemia del COVID-19 no lograron mantener o incrementar sus ventas. Sin embargo, otras aumentaron significativamente su valoración. De acuerdo con lo anterior, se tiene que Mercado Libre logró un incremento de las ventas en un 45% en 2020 frente al año anterior, con un aumento de 5 millones de nuevos clientes, Globant, no creció en ventas, pero logró coordinar y gestionar sus contratos de ingeniería de software y tecnología de la información. Sin embargo, Despegar se vio afectada por la pandemia, teniendo en cuenta su *core* de negocio y en la actualidad se mantienen las consecuencias negativas, donde se han visto en la necesidad de recortes de salariales y en algunos países despidos.

Sin embargo, de acuerdo con el estudio efectuado en España por Blanco Estévez (2021) denominado América Latina post COVID-19: riesgos y oportunidades del nuevo ciclo económico, indica que el cambio de vida y costumbres de la población por efectos de la pandemia del COVID-19, ha generado el desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores y empresas tecnológicas, donde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2020 invirtió US\$4.000 millones en empresas tecnológicas en etapas tempranas.

En un estudio estadounidense realizado por Kantis y Angelli (2020), titulado Grandes empresas *startups* e innovación en América Latina, publicado por el BID, se indica que con el objetivo de superar las limitaciones generadas por el COVID-19 y potenciar el crecimiento, se

deben realizar alianzas con otras compañías similares, en este caso otras *startups* ya sean unicornio o de otro tipo, para identificar nuevos emprendimientos para generar estrategias de colaboración en el desarrollo de investigación y desarrollo, innovando productos y procesos, siempre alineados con la transformación digital.

Para finalizar, es importante mencionar el artículo elaborado para la 13<sup>a</sup> Conferencia Anual de la EuroMed *Academy of Business* por los colombianos Marrugo y Tordecilla (2020), denominado *Are Asian Unicorns Immune to COVID-19? A Live Assessment*, indican cómo el COVID-19 ha afectado de gran manera a todos los sectores económicos amenazando el auge de las empresas unicornio y pese a que algunas han tenido que cerrar sus puertas, gracias al desarrollo de políticas que protegen a las empresas a nivel mundial, la asociación de unicornios para acelerar el desarrollo y el acceso a las vacunas y la implementación de estrategias innovadoras se observa cómo las sobrevivientes pueden influir en el crecimiento económico, generación de empleo y disminución de la pobreza en diferentes regiones, cosa distinta a lo que está sucediendo en Asia.

De lo mencionado con anterioridad, se puede evidenciar cómo las estrategias de innovación de la mano con la transformación digital que implementan los gerentes de las *startups* unicornio, pueden jalonar la economía que ha quedado devastada por la coyuntura generada por el COVID-19, no solo gracias al desarrollo de este tipo de compañías sino que también por los incentivos gubernamentales, apertura de mercados y atracción de inversión extranjera pese a la incertidumbre que genera financiar a estas empresas.

## **MARCO TEÓRICO**

Abordando la importancia de las empresas unicornio para el desarrollo económico de los países, la generación de empleo, los desarrollos tecnológicos, la implementación de ideas innovadoras y la simplificación de las actividades de la población o usuarios. A continuación, se identificarán cuáles son las empresas unicornio de Latinoamérica, qué estrategias desarrollaron sus fundadores para lograr y alcanzar el éxito y que sus compañías fueran valoradas en US\$1.000 millones, y, por último, teniendo en cuenta la crisis social y económica generada por la pandemia del COVID-19, se identificaron algunos aspectos y estrategias que tuvieron que diseñar los gerentes de las empresas unicornio para mantenerse a flote o aumentar el valor de sus compañías.

## ***Empresas Unicornio en Latinoamérica***

En Latinoamérica se ha visto un gran crecimiento empresarial en los últimos años, gracias a la estabilidad económica de la región, antes de la pandemia. Adicionalmente, se incrementaron los emprendimientos y las PYMES, teniendo en cuenta las dinámicas económicas, sociales y culturales. Sin embargo, es importante indicar que no todos los emprendimientos se convierten en unicornios.

De acuerdo con lo anterior, Carolina Pompeo (Pompeo, 2021), indica que el 2021 fue el mejor año para la innovación latinoamericana, llegando un récord en la inversión de capital de riesgo, atrayendo de manera incremental inversión extranjera. Solo durante el 2021 se crearon 18 nuevas startups (Brasil: 9, México: 5, Argentina: 3 y Chile:1)

Adicionalmente, Cortés & otros autores (2022), durante 2021 se llegó a invertir \$14.800 millones de dólares en capital de riesgo (174% más que en la vigencia anterior), logrando cerrar 660 acuerdos, 121 más respecto a 2020. Gracias a ello, muchas empresas de la región empezaron a dirigir sus inversiones a otros países. Con corte a 7 de febrero en Latinoamérica hay 42 unicornios distribuidos así:

- **Argentina:** Auth0, Despegar, Globant, MercadoLibre, OLX, Prisma Medios de Pago, Tiendanube, Nuvemshop y Ualá.
- **Brasil:** 99, Arco Educação, Ascenty, Creditas, C6 Bank, EBANX, Frete.com, Gympass, Hotmart, iFood, Loggi, Loft, Pagueguero, MadeiraMadeira, Mercado Bitcoin, Nubank, Olist, QuintoAndar, Stone, TOTVS, Wildlife Studios y Único.
- **Colombia:** Rappi.
- **Chile:** Betterfly, Cornershop y NotCo.
- **México:** Bitso, Clara, Clip, Kavak, Konfío, Incode y Merama.
- **Uruguay:** dLocal.

Para el desarrollo de este documento de revisión bibliográfica, se tomarán como caso de estudio cuatro (4) de los unicornios más importantes de la región.

## ***Estrategias para el posicionamiento de las empresas unicornio en Latinoamérica***

Con el fin de analizar cuáles han sido los enfoques y direccionamiento que han desarrollado los gerentes o CEO de empresas unicornio en Latinoamérica, se seleccionarán algunos casos de éxito en la región tales como: Mercado Libre, Globant, Rappi y Nubank.

En este orden de ideas, uno de los casos de éxito de unicornios argentinos es MercadoLibre, fundada en 1999, cuyo *core* de negocio es la compra, venta y pago por internet, donde también se brinda un servicio adicional para realizar pagos Mercado Pago.

De acuerdo con Alberti & otros autores (2019), el direccionamiento corporativo de Mercado Libre promueve la innovación, el trabajo en equipo y la generación e implementación de proyectos bajo escenarios de riesgo, donde los equipos de trabajo deben reaccionar forma ágil y dinámica. Se promueven los espacios de comunicación no solo de los equipos de trabajo, sino también con otras áreas donde se comparten los logros alcanzados, así como las fallas que se tuvieron. Una de las formas de fortalecer el desarrollo del negocio es por medio del *benchmarking* con *E-commerce*, por ejemplo, Amazon. Adicionalmente, al contar con bases de datos que recolectan diferentes variables, se puede analizar en tiempo real la satisfacción del cliente, productos con mayor movimiento, retrasos o clientes insatisfechos, con el objetivo de tomar las acciones necesarias frente a estos los casos.

Otro caso de éxito argentino es Globant, que ha tenido que posicionarse y mantenerse como uno de los unicornios más importantes de Latinoamérica. De acuerdo con Denise Kreпки (2020), Globant fue fundada en 2013 y en 2020 contaba con un recurso humano de 10.000 personas, desplegadas en 17 países. El enfoque de los co-fundadores de esta unicornio se basa en que cada colaborador se sienta como dueño de la compañía, con el objetivo de lograr mayores crecimientos. En este sentido, se rompe con el esquema de la división de trabajo establecida por la escuela clásica.

La autora también indica que el éxito de la compañía se fundamenta en desarrollar ideas innovadoras y creativas de manera continua, así como proyectar el negocio a nivel regional y global. Sin embargo, el asentamiento de la compañía en diferentes países deberá ser diferenciado en relación con las características socio-económicas y culturales de estos, sin perder la esencia sobre la cual se fundó.

Krepki (2020), indica que el punto diferenciador de esta unicornio, es la importancia que le da a su personal, a través de la implementación de acciones de bienestar, contando con diseños modernos, desarrollo de clases de yoga, salones de relajación y diferentes eventos deportivos que contribuyen a la creatividad, esto alineado con la teoría de la administración de las Relaciones Humanas. De acuerdo con lo anterior, se plantea que, para el cumplimiento de los objetivos, se debe lograr que el trabajo sea divertido y flexible, comprendiendo las necesidades del ser humano, logrando así un equilibrio entre lo personal y lo laboral, destacando el mérito por los logros alcanzados a nivel individual y grupal.

Por otro lado, frente a Rappi, la primera empresa unicornio creada en Colombia en 2015, cuyo medio de desarrollo es una aplicación móvil, se logra que las personas de las ciudades en donde se desplegó puedan adquirir bienes y servicios de manera ágil. Se pueden encontrar restaurantes, elementos tecnológicos, supermercados, compra de seguros, accesorios para mascotas, entre otros. Generando empleo a los habitantes de las ciudades, conocidos como Rappitenderos, quienes son la cara de la compañía y tienen la responsabilidad de hacer las entregas de forma oportuna y con la calidad requerida. Adicionalmente, se cuenta con una herramienta que ofrece servicios financieros como Rappipay (Escobar Jaramillo, 2019).

De acuerdo con el análisis de Escobar (2019), Rappi está estructurada en diferentes equipos de trabajo, en donde cada uno de estos es autónomo en la definición de proyectos, siempre enfocado en el logro de objetivos, lo anterior alineado a la teoría de Henri Fayol. Para ello, se cuenta con indicadores que miden el grado de productividad y a través de ellos se brindan incentivos o se toman acciones correctivas. La ideación de proyectos o toma de decisiones lo hace el líder de cada equipo, enfocándose en la visión del CEO de la compañía, logrando así que cada grupo sienta como suya la compañía, promoviendo el trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas, a través de la comunicación entre equipos locales y equipos de otros países.

También, es importante mencionar el caso de Nubank, uno de los unicornios más recientes de origen brasileño cuyo CEO es David Vélez, quien ha logrado que la empresa implemente la co-creación como punto de toma de decisiones. Para ello, es necesario mencionar que Nubank es una tarjeta de crédito cuyo nicho de mercado son los jóvenes y cuyo centro es la experiencia de ellos al usar el producto. Adicionalmente, es una *startup* 100% digital (Carvalho da Rosa, Schreiber, Schmidt, & Kuhn Junior, 2017).



Carvalho & otros autores (2017), indican que las buenas prácticas de Nubank están enfocadas en co-vivir experiencias, esto se traduce en contar con procesos ágiles, brindar experiencias diferenciadoras, pensando siempre en el cliente. Para ello, se han hecho varios experimentos de co-creación desde el primer acercamiento que tiene el cliente con la empresa. Para ello, se basan en datos, agrupando a los clientes por perfiles y comunicándose con el cliente a través de lenguaje claro. La estrategia utilizada por la empresa está basada en las personas sin dejar de lado la innovación continua.

Adicionalmente, de forma transversal se pueden identificar características a través de las cuales algunas compañías lograron consolidarse como empresas unicornio en Latinoamérica.

De acuerdo con Chamas, Caldart y Alfaro (2017), las características se enfocan en desarrollar en los negocios servicios complementarios al producto final, como, por ejemplo: logística, financiación, seguros, consultorías, entre otras. Con lo cual el cliente final se siente acompañado en todo el flujo del proceso de compra con alternativas que se le están ofreciendo. Por otro lado, se deben ofrecer garantías, en términos de seguridad, al comprador por la ejecución de transacciones online, minimizando los posibles fraudes que se pueden presentar. También, si bien cada una de las compañías inicia en sus países, se debe comprender y flexibilizar la estrategia para adaptarse a las necesidades y economías de los otros países, con el objetivo de asegurar otros mercados.

Los autores mencionados, también hacen referencia al desarrollo logístico para la entrega del producto al cliente, generando diversos métodos de pago (online y offline), así como en la generación de estrategias de mercadeo y publicidad. También, se debe internacionalizar el negocio logrando un efecto de red. Una de las estrategias que se observa es generalizada, es la comercialización de bienes o servicios a través de la telefonía celular, ya sea por medio de una aplicación móvil o desde la página web. Sin embargo, una de las características más importantes y cruciales, se centra en los liderazgos de los fundadores de las empresas unicornio, quienes son personas con formación académica superior, relacionada con la administración y el uso de herramientas tecnológicas y su gran complemento es lograr conocer las realidades sociales y económicas de sus países en este caso, de Latinoamérica.

## ***Comportamiento de las empresas unicornio durante la pandemia y reactivación económica***

Con la declaración de la pandemia por COVID-19, diferentes sectores de la economía, no solo latinoamericana sino mundial, se vieron afectados, así como la reducción de la movilidad de la población, a raíz de la cuarentena declarada en la mayoría de países. Lo anterior, trajo afectaciones al poder adquisitivo de los países, así como el estancamiento de la economía, provocando la mayor recesión mundial (Camino-Mogro, 2020).

Camino-Mongro (2020) cita en su documento denominado *Turbulence in startups: Effect of COVID-19 lockdowns on creation of new firms and its capital*, a la CEPAL (2020) y al BID (2020), haciendo referencia a que el COVID-19 impactó a América Latina y el Caribe en el peor momento de crisis económica y macroeconómica. De acuerdo con lo anterior, el autor referencia a Adam, Henstridge, y Lee (2020), quienes establecen que hay expectativas negativas sobre la recuperación de las economías en un corto plazo, lo que impactaría la sostenibilidad de las empresas y la creación de nuevas, reduciendo así la probabilidad de generar nuevos empleos formales. De acuerdo con ello, el autor sugiere generar facilidades para la creación de empresa y mejorar las condiciones comerciales y crear estímulos.

La mayoría de las startup unicornio, son compañías digitales creadas por emprendedores. Estas son atractivas para los inversionistas que usan capital de riesgo, gracias a su capacidad innovadora, creando activos de gran valor y ser parte del ecosistema digital de la región. Sin embargo, cuando estalló la crisis del COVID-19, muchas compañías tuvieron que cerrar. Sin embargo, unicornios como Rappi y MercadoLibre aprovecharon el sector en donde se desempeñaban para que las personas pudieran acceder a elementos básicos desde la seguridad de sus casas, permitiendo no solo generar empleo, sino estabilidad dentro de los comercios más pequeños que tenían a estas empresas como fuente de abastecimiento o comercio. Es así como las startups o Tecnolatinas tuvieron un crecimiento superior a las empresas tradicionales (Peña, 2021).

Lo anterior, se traduce en que las empresas tradicionales están luchando contra gerentes, emprendedores o empresarios innovadores. Durante los últimos diez (10) años las empresas tradicionales han perdido \$489 mil millones, mientras que las Tecnolatinas (que eran insignificantes al inicio del período) crearon \$214 mil millones y durante y posterior a la crisis del COVID-19, las grandes empresas de países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y

México valen actualmente entre el 33% y el 70% de su valor previo a la pandemia, mientras que las startups se han mantenido o crecido. Lo anterior, se ha dado por tres (3) factores básicos: i. Necesidad de internacionalización, ii. Transformación digital para competir en el mercado y iii. Introducción de innovaciones relevantes a nivel mundial. (Peña, 2021).

Adicionalmente, con el objetivo de hacerle frente a la pandemia, los gerentes y emprendedores de las startups han tenido que generar nuevas estrategias a través de la evaluación de las capacidades productivas y tecnológicas, con el objetivo de reducir el impacto que trajo la pandemia. De acuerdo con lo anterior, Ferasso & otros autores (2021), mencionan a Sarasvathy (2001), quien establece que las compañías deben orientar sus estrategias a través de la causalidad y la efectivización para la toma de decisiones. Los autores enfatizan en que el gerente para el primer caso debe ocuparse de estrategias predictivas y en el segundo de los posibles efectos que pueda haber con la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, Ferasso & otros autores (2021), hacen referencia a las estrategias *crucible* o crisol, las cuales son pensadas por el gerente cuando hay situaciones imprevistas de riesgo que requieren la formulación rápida de estrategias, enfrentándose a presiones, con el objetivo de lograr la supervivencia de las empresas. Esto sucedió en gran partes de las startups, en donde los gerentes se vieron en la necesidad de repensar su negocio y tomar decisiones que en la normalidad no tomaría, pero requiere hacerlo debido al riesgo que corre su compañía. Es así, que este tipo de estrategias no tienen factores definidos y estandarizados, sino que son las estrategias que los gerentes se ven obligados a diseñar e implementar ante cualquier desafío, incluso llegando a cambiar su nicho de mercado o el producto o servicio que ofrece, para ello deben tener grandes habilidades y experticia.

Alineado con lo anterior y en el desarrollo de este documento se ha hecho mención de la compañía Mercado Libre, quién logró un crecimiento importante en sus ventas como consecuencia positiva de la pandemia por el COVID-19, se encontraba valorada en la bolsa por US\$50.000 millones a julio de 2020 y a diciembre del mismo año superó los US\$70.000 millones, vale la pena mencionar que este crecimiento la compañía lo proyectaba en 4 años. En este caso, Mercado Libre no desarrolló una estrategia puntual para lograr este crecimiento, las circunstancias para el consumo de bienes y servicios de la sociedad obligaron a la compañía a desarrollar y a generar planes de choque para atender la demanda. También, Gracias a esta

compañía que implementa la estrategia de C2C (*Consumer to Consumer*), empresas como las Mypimes lograron que sus productos se comercializarán a través de esta plataforma (Mayorca Avendaño & de la Torre, 2021).

Otro caso de resaltar es Nubank, que es un neobanco, que significa que es 100% digital. Teniendo en cuenta que durante el inicio de la pandemia las personas tenían temor de salir y contagiarse, con la puesta en funcionamiento de este servicio se logra que desde un celular que tenga instalada la aplicación puedan acceder a tarjetas de crédito, cuentas de ahorro digitales, programas de recompensas y préstamos. Uno de los beneficios que ofrecen a sus clientes es no cobrar comisiones por la administración de los recursos, la reducción de pasos para el uso de los servicios y aprobar el ingreso de nuevos usuarios a la vida bancaria, factor que los bancos tradicionales tenían restringido. Con estas estrategias Nubank ha logrado consolidarse como una empresa unicornio, una de las más destacadas a nivel mundial (González, 2020).

Para finalizar, es evidente que la crisis generada por el COVID-19, si bien trajo graves consecuencias para la economía mundial, también trajo consigo grandes beneficios para los emprendimientos, algunos de ellos pudieron consolidarse en unicornios, gracias a las estrategias de innovación y transformación digital que hacen parte de su direccionamiento y razón de ser. Por ello, si bien muchas compañías tuvieron que cerrar, también muchas otras lograron consolidarse y dar grandes pasos a través del despliegue de las mismas a nivel regional y mundial. Adicionalmente, gracias a ello, se generaron nuevos empleos y nuevas formas de hacer las cosas.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A partir de la revisión bibliográfica realizada para el desarrollo de este artículo relacionado con el enfoque gerencial que tienen los emprendedores o líderes de las empresas unicornio, el impacto de estas en la economía y su contribución a la reactivación económica en tiempos de COVID-19 en Latinoamérica, se logra destacar que la mayoría de estudios indican que la tecnología y la innovación son el eje fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las empresas unicornio. De acuerdo con lo anterior, se pueden destacar las siguientes posturas:

Frente al estudio efectuado por Blanco Estévez (2021), se encontró que a raíz de la crisis generada por el COVID-19, las compañías han encontrado nuevas oportunidades a través de la

implementación de estrategias innovadoras, generando mejoras en los bienes o servicios que producen o la generación de nuevos, esto ha logrado el interés de otros países u organizaciones para invertir en estos negocios unicornio, como el caso de la inversión efectuada por el BID o el análisis efectuado por Castillo Zolarte & Jojoa Jojoa (2020), en relación con la atracción de inversión extranjera por medio de planes innovadores generados en medio de la pandemia.

Lo anterior, se encuentra estrechamente relacionado con Ferasso, Radael, de Souza y Chiapeta (2021), en cuanto a la generación de estrategias crisol, diseñadas en momentos de crisis o riesgo, haciendo que los gerentes tomen decisiones de manera inmediata, con el objetivo de lograr la sostenibilidad de las empresas.

Otro ejemplo de apoyo a las empresas unicornio, se identificó en el estudio realizado por Moreno y Vidalón (2021) en cuanto a la generación de programas por parte de los gobiernos, como el caso de “StartUp Chile”, Innóvate Perú” y de la entidad pública iNNpulsa Colombia (2021) con la creación un reality show empresarial con el nombre de “Enrichtainment”, que permitirá la evolución de nuevas empresas con potenciales de ser las futuras unicornio de Latinoamérica, dándole un estatus de política pública a este tema para que contribuya al crecimiento económico y social de la región.

Si bien, en diferentes estudios e investigaciones se hace énfasis en la innovación y la tecnología como eje fundamental del crecimiento y sostenibilidad de las empresas unicornio, autores como Krepki (2020) y Alberti (2019) relacionan la importancia en la gestión del talento humano, a través de canales de comunicación efectivos y ágiles, designación de equipos de trabajo para la de toma decisiones, espacios físicos propicios para la creatividad, flexibilización de las condiciones de trabajo, incentivos y otros factores que promueven la apropiación del personal como parte de la compañía, han contribuido que en tiempos de pandemia algunas empresas se hayan transformado en unicornios y otras hayan logrado sostenibilidad y crecimiento.

Es así como Ventrici, Palermo y Krepki (2020), identificaron que varias empresas unicornio en Latinoamérica lograron un crecimiento en sus ventas, y por ende, aumentar sus valores comerciales como por ejemplo Mercado Libre, quien por las condiciones y restricciones sanitarias de la pandemia del COVID-19 contribuyeron al movimiento logístico de las mercancías en los países donde se encuentran ubicados, manteniendo o generando nuevos

empleos, contribuyendo a la generación de ventas de bienes y servicios, de igual forma la compañía Globant en el desarrollo de software, sin embargo, uno de los temas a resaltar es que no toda empresa unicornio tuvo un crecimiento e impacto positivo en sus finanzas y contribución con los efectos de la pandemia. En ese documento se expone el caso de Despegar, que por su enfoque de negocio tuvo fuertes restricciones en la venta de viajes y de turístico, ocasionando despidos, reducciones salariales y efectos negativos en el clima laboral, pero se espera una recuperación con la reactivación económica.

Se observa que la mayoría de autores consultados están convencidos que los emprendimientos transformados en empresas unicornio generan mayor inversión tanto nacional como extranjera gracias a su enfoque basado en innovación y tecnología, se identificó que Okrah, Nepp y Agbozo (2018), consideran que el nivel de riesgo de la región y su dinámica puede ser un obstáculo para la inversión extranjera, por lo que los inversores que financian a las empresas unicornio lo hacen con cautela, analizando el contexto inmediato y cada punto de crecimiento o decrecimiento, con el objetivo de continuar o detener la inversión.

A partir de esta revisión bibliográfica, el equipo de trabajo identifica que el apoyo por parte del sector público y privado en la creación y sostenimiento de empresas con productos innovadores y que usen la tecnología y sistemas de información puede ser relevante para que se formalicen las futuras empresas unicornio, las cuales logran beneficiar a las regiones donde se desarrollan, contribuyendo tanto al desarrollo económico, como al social y cultural.

En las circunstancias actuales de reactivación económica donde los países latinoamericanos, requieren con urgencia disminuir los índices de desempleabilidad, aumentar la comercialización de bienes y servicios, el recaudo de impuestos para la inversión social y demás factores, poder contar con empresas unicornio generaría la potencialización del crecimiento gracias a su rápido desarrollo, generación de empleo y uso de las TIC y la innovación como eje fundamental.

## **CONCLUSIONES**

En Latinoamérica se requiere el apoyo de diferentes sectores económicos (públicos y privados) para la generación de espacios donde se promueva el desarrollo e inversión de las empresas o emprendimientos con enfoque innovador y tecnológico. Esto, podrá aumentar el

número de empresas que se transformen en unicornios que logren una valoración de US\$10.000 millones en menos de 5 años.

Se debe tener en cuenta que la generación de *startups* unicornio trae consigo beneficios e impactos positivos transversales a todos los sectores, como por ejemplo Rappi, que a través de la app logra venta de alimentos preparados y productos de consumo o tecnológicos, contribuyendo no solo a generar ingresos para esas empresas inscritas, sino que también genera puestos de trabajo, satisfacción de los usuarios y destinatarios finales del servicio, así como también nuevas opciones de productos como Rappipay, que abre otro mercado en el sector financiero generando el desarrollo de otras economías, visto también en el caso de Mercado Libre.

A partir del estudio efectuado, se logra identificar que Latinoamérica tiene las condiciones necesarias para fomentar empresas unicornio que contribuirían al crecimiento económico de la región en tiempos de pandemia, que aún no finaliza, reactivando cada uno de los sectores. Se pueden tomar como ejemplo los casos de éxito latinoamericanos, pero es necesario fortalecer los apoyos e incentivos para que los nuevos emprendedores innovadores logren cumplir y hacer realidad sus ideas a través de las estrategias diseñadas para el sostenimiento de las empresas emergentes durante la pandemia.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (mayo de 2020). *Asociace Pro Rozvoj Infrastruktury*. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2020/06/To-emerge-stronger-from-the-COVID-19-crisis.pdf>**

Alberti, S., Benitez, Y., Nogueira, M. M., & Scodelari, M. G. (2019). *UADE*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8353/Alberti.pdf?sequence=1>

Benítez, M. A. (diciembre de 2018). *Universidad de San Andrés*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16703/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20G.%20A.%20y%20C.%20Benitez%2C%20Mar%C3%ADa%20Agustina.pdf>

Blanco Estévez, A. (8 de julio de 2021). *Real Instituto Elcano*. Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/10/ari65-2021-blanco-america-latina-post-covid-19-riesgos-y-oportunidades-nuevo-ciclo-economico.pdf>

**Camino-Mogro, S. (23 de noviembre de 2020). *Munich Personal RePEc Archive*.  
Recuperado el 15 de febrero de 2022, de [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104502/1/MPRA\\_paper\\_104502.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104502/1/MPRA_paper_104502.pdf)**

**Capliar , M., & Melková, M. (2018). Analysis of Initiatives to Support Scaleups as Tool to Enhance EU´s Competitiveness. *International Conference on European Integration 2018* (págs. 209-215). Ostrava, República Checa: Technical University of Ostrava.  
Recuperado el 10 de febrero de 2022, de [https://is.muni.cz/repo/1459476/ICEI-2018\\_Proceedings.pdf#page=209](https://is.muni.cz/repo/1459476/ICEI-2018_Proceedings.pdf#page=209)**

**Carvalho da Rosa, S., Schreiber, D., Schmidt, S., & Kuhn Junior, N. (31 de julio de 2017).  
*Revistas UNEB*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3145/2386>**

Castillo Zolarte, M., & Jojoa Jojoa, E. A. (julio - diciembre de 2020). La innovación: una solución para las empresas en tiempos del COVID-19. *Travesía emprendedora*, 4(2).  
Recuperado el 29 de enero de 2022, de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/travesiaemprendedora/article/view/2500/2762>

Chamas, E., Caldart, A., & Alfaro, J. (octubre de 2017). *Academia*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56358922/Articulo\\_Harvard\\_Deusto\\_Unicornios\\_Latam-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645393919&Signature=Gwgex6nBfEb7nikMyphcsba34nGHqkryh6sZDNjM~t1kmuT591COa9-TpfUfok2LXxz-vugMbQgzg2UpRBU6GjKBThznfAh~qaq5~rgTbbhZD8lnrz](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56358922/Articulo_Harvard_Deusto_Unicornios_Latam-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645393919&Signature=Gwgex6nBfEb7nikMyphcsba34nGHqkryh6sZDNjM~t1kmuT591COa9-TpfUfok2LXxz-vugMbQgzg2UpRBU6GjKBThznfAh~qaq5~rgTbbhZD8lnrz)

Corona, L. (10 de enero de 2022). La falta de tiempo fue la inspiración para crear un pase para más de 3000 gimnasios - así empezó Gympass. *Business Insider México*. Recuperado el 28 de febrero de 2022, de [https://businessinsider.mx/falta-tiempo-inspiracion-pase-mas-de-3000-gimnasios-gympass\\_negocios/](https://businessinsider.mx/falta-tiempo-inspiracion-pase-mas-de-3000-gimnasios-gympass_negocios/)



**Cortés, V., Miramontes, C., González Ormerod, A., Atkins, J., Pérez, S., Villarreal, P., . . . Dib, D. (7 de febrero de 2022). *Contxto*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://contxto.com/en/news/the-latin-american-unicorns-galloping-to-success/>**

Cruz Expósito, I. (6 de julio de 2017). *BBVA*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.bbva.com/es/asi-startups-unicornio-momento/>

d-local. (01 de noviembre de 2021). dLocal: "En América Latina ahora hay más capital que personas dispuestas a recibirlo". *Bloomberg*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/01/dlocal-en-america-latina-ahora-hay-mas-capital-que-personas-dispuestas-a-recibirlo/>

Escobar Jaramillo, M. (2019). *Universidad EAFIT*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13516/Mateo\\_EscobarJaramillo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13516/Mateo_EscobarJaramillo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

**Ferasso, M., Radael, W. H., de Souza Valotto, D., & Chiapeta Jabbour, C. J. (2021). *Research Gate*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de [https://www.researchgate.net/profile/Weber-Radael/publication/353268279\\_The\\_Effects\\_of\\_the\\_Covid-19\\_Pandemic\\_on\\_Startups\\_Putting\\_Causation\\_Effectuation\\_and\\_Crucible\\_Strategies\\_Into\\_Practice/links/617ca1b53c987366c3037580/The-Effects-of-the-Covid-19-Pandem](https://www.researchgate.net/profile/Weber-Radael/publication/353268279_The_Effects_of_the_Covid-19_Pandemic_on_Startups_Putting_Causation_Effectuation_and_Crucible_Strategies_Into_Practice/links/617ca1b53c987366c3037580/The-Effects-of-the-Covid-19-Pandem)**

García Rodríguez, J. F., Hernández Vasconcelos, M. A., & Martínez Pérez, L. (2017). Estudio de percepción del potencial de las empresas de base tecnológica (Startups) para el desarrollo y crecimiento económico de Tabasco, México. *Revista Investigación Operacional*, 38(5), 455 - 461. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/viewFile/571/533>

Giraldo Saldarriaga, J. (6 de diciembre de 2020). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37792/GiraldoSaldarriagaJuanDavid2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, M. C. (2020). *Universidad de Los Andes*. Recuperado el 17 de febrero de 2022, de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48969/u833645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

iNNpalsa Colombia. (8 de julio de 2021). *iNNpalsa Colombia*. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <https://innpulsacolombia.com/innformate/innpalsa-colombia-y-unicorns-hunters-se-unen-para-potenciar-el-emprendimiento-colombiano>

Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Grandes-empresas-startups-e-innovacion-en-America-Latina-Promesas-y-desafios.pdf>

**Koeppling, N. (14 de septiembre de 2021). *WMP Mexico Advisors*. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <https://wmp.mx/en/latin-americas-unicorns/>**

Krepki, D. (2020). El tabú del salario: la construcción de sentidos en torno a la meritocracia en la industria del software argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*(7). Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/viewFile/700/551>

**Lee, M., & Nam, D.-i. (2020). Unicorn Startups' investment duration, government policy, foreign investors, and exit valuation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(5), 1-11. Recuperado el 29 de enero de 2022, de <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202031837626128.pdf>**

Mayorca Avendaño, M. G., & de la Torre, C. F. (2021). *ESUMER*. Recuperado el 17 de febrero de 2022, de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/2670/1/Comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Colombia%20durante%20la%20pandemia%20Covid-19.pdf>

Moreno Lázaro, P. L., & Vidalón Ríos, M. M. (7 de marzo de 2021). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657507/Moreno\\_LP.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657507/Moreno_LP.pdf?sequence=3)

Morilla García, F. (2018). *Universidad de la Rioja*. Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6867848>

Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (abril de 2018). Exploring the factors of startup success and growth. *The Business and Management Review*, 9(3). Recuperado el 10 de febrero de 2022, de [https://cberuk.com/cdn/conference\\_proceedings/2019-07-14-09-58-17-AM.pdf](https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-14-09-58-17-AM.pdf)

Peña, I. (2021). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Tecnolatinas-2021-The-LAC-Startup-Ecosystem-Comes-of-Age.pdf>

Pérez Morón, J., Marrugo Salas, L., & Tordecilla Acevedo, V. (2020). *ACADEMIA Accelerating the world's research*. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68322528/ARE\\_ASIAN\\_UNICORNS\\_IMMUNE\\_TO\\_COVID\\_19\\_A\\_LIVE\\_ASSESSMENT\\_Manuscript\\_Number\\_27\\_02-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645243672&Signature=C7LPxOQkFjJujkCphBTAf2i8~H0NkMlcw7FSFCQKinORXZqxI8klCTJfc9Qt~cxJksIyx0~43r](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68322528/ARE_ASIAN_UNICORNS_IMMUNE_TO_COVID_19_A_LIVE_ASSESSMENT_Manuscript_Number_27_02-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645243672&Signature=C7LPxOQkFjJujkCphBTAf2i8~H0NkMlcw7FSFCQKinORXZqxI8klCTJfc9Qt~cxJksIyx0~43r)

Pompeo, C. (31 de diciembre de 2021). *LABS Latin America Business Stories*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://labsnews.com/en/articles/business/latin-american-startups-that-became-unicorns-in-2021-list/>

Ramírez Domínguez, M. d., Morales Vázquez, B. H., Muñoz Velázquez, R., & Muñoz Velázquez, A. (julio - septiembre de 2021). Análisis de tendencias: referente metodológico para la estrategia de empresas Startup en la Nueva Normalidad. *Educate con ciencia*, 29(32), 23 - 47. Recuperado el 31 de enero de 2022, de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/417/618>

Rappi. (2022). *Restaurantes Rappi*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de <https://www.restaurantes.rappi.com/sites/default/files/2020-12/QUIENES-SOMOS%20%282%29.pdf>

Rios Campos, C., Rios Campos, P. d., Palma Batalla, E. A., Rentería Figueroa, F. E., Castro Castro, J. F., Cabrera Torres, A. A., . . . Vanegas Paz, S. C. (abril - junio de 2021). *Latin American Startups. South Florida Journal of Development*, 2(2), 1994-2004. Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/309/298>

Rodrigues, C. D., & Soares de Noronha, M. E. (26 de marzo de 2021). *Emerald*. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-01-2021-0011/full/pdf?title=what-companies-can-learn-from-unicorn-startups-to-overcome-the-covid-19-crisis>

Rodríguez Salcedo, C. (1 de noviembre de 2021). dLocal: "En América Latina ahora hay más capital que personas dispuestas a recibirlo". *Bloomberg*. Recuperado el 28 de febrero de 2022, de <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/01/dlocal-en-america-latina-ahora-hay-mas-capital-que-personas-dispuestas-a-recibirlo/>

Ruíz Chicote, N. (julio de 2017). *Universidad de Valladolid*. Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28453/TFGO%201116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salvatto, A. (Septiembre de 2021). *Consejo Económico y Social de la Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de <http://bdigital.cesba.gob.ar/bitstream/handle/123456789/476/Dosier%20SEP%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Serbulova, N., Morgunova, T., & Persiyanova, G. (4 de Diciembre de 2020). *E3S web of Conferences*. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/70/e3sconf\\_itse2020\\_02005.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/70/e3sconf_itse2020_02005.pdf)

Sieradzka, K. (2021). The conditions of development of innovative business undertakings at the time of the COVID-19 pandemic. *Central European Review of Economics & Finance*, 32(1), 43-53. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de <http://economic-research.pl/Journals/index.php/ceref/article/view/1947/1846>

**Susilo, D. (diciembre de 2020). Scalable Start-up Entrepreneurship and Local Economic Development in Emerging Economies. *Applied Economics Journal*, 27(2), 145-163. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AEJ/article/view/241923/165082>**

Toro, J. (21 de abril de 2021). Brasil lidera ranking de unicornios en la región y Rappi es el más valioso de Colombia. *La República*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasil-lidera-ranking-de-unicornios-en-la-region-y-se-ubica-dentro-del-listado-mundial-3156693>

Ventrici, P., Krepki, D., & Palermo, H. (2020). *Clacso*. Recuperado el 29 de enero de 2022, de <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/07/t02-Software.pdf>

Veras Mota, C. (10 de diciembre de 2021). Cómo Nubank se convirtió en el banco más valioso de América Latina sin generar ganancias. *BBC News*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586>

Zambrano Beltrán, J. L., & García Bravo, A. M. (abril de 2020). *Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50621/1/TF-ZAMBRANO%20BELTRAN%20-%20GARCIA%20BRAVO.pdf>