

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN PROCESOS DE INTEGRACIÓN
REGIONAL- MERCOSUR**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**Unicornios en el MERCOSUR: Impulso al
desarrollo de ecosistemas de emprendimiento y
crecimiento económico en la región**

AUTOR: VICTOR HUGO CAICEDO LÓPEZ

DIRECTOR: DR. GONZALO BERNAT

SEPTIEMBRE 2025

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada paso de este camino académico, y a los operadores del servicio de transporte público de la Ciudad de Buenos Aires, cuyas horas de viaje me brindaron la oportunidad de leer y reflexionar sobre los materiales que conforman esta investigación.

En memoria de mi querido padre, conductor de transporte público, y de Juancho, mi mascota, que me acompañó hasta unos meses antes de terminar este trabajo.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que, con su tiempo, experiencia y generosidad, hicieron posible esta investigación. Lamento no poder nombrar a cada una de ellas y pido disculpas por las omisiones involuntarias.

En especial, agradezco a:

Bruno Rondani, Founder y CEO de Open Startups Brasil, por compartir valiosos insumos sobre la dinámica de innovación abierta y los procesos de consolidación de los unicornios.

Claudio Barahona Jacobs, Managing Partner de Alaya Capital Partners Chile, por su visión sobre la inversión de riesgo en América Latina.

Celso Luis Rey da Silveira, del Departamento de Investimento, Fundos e Participações (DIFP) de FINEP Brasil, por facilitar información sobre mecanismos de financiamiento público a la innovación.

Hernán Kazah, Co-Founder & Managing Partner de Kaszek Ventures Argentina, por sus reflexiones sobre el ecosistema de venture capital, visión del emprendedor tecnológico en América Latina y sus alentadoras perspectivas para la región.

Yanina Sacchi, estudiante de la Maestría en Procesos de Integración Regional y compañera de estudios, por su colaboración en la revisión de esta investigación y, especialmente, por su apoyo incondicional durante el proceso de cierre y elaboración del documento definitivo.

A todos, mi más sincera gratitud.

Resumen

Este trabajo examina el fenómeno de las empresas unicornio en el MERCOSUR, con el objetivo de comprender su influencia en los ecosistemas de emprendimiento tecnológico y en el crecimiento económico regional. Dado que alrededor del 75 % de los unicornios latinoamericanos provienen de este bloque, se identifican los patrones que explican su surgimiento y expansión, y se evalúan sus efectos en la cultura emprendedora y en la orientación de políticas públicas.

La investigación combina un diseño de casos múltiples (39 unicornios hasta diciembre de 2023) con un enfoque cualitativo-analítico y herramientas mixtas. Se integraron revisión bibliográfica, análisis de datos secundarios y entrevistas a emprendedores, inversores y responsables de políticas. Desde una perspectiva institucional y ecosistémica, se aplicaron marcos teóricos sobre innovación, emprendimiento e integración regional para estructurar la triangulación de fuentes.

Los principales hallazgos sugieren que los fundadores de unicornios comparten trayectorias de alta formación técnica, experiencia en corporaciones y redes institucionales sólidas. Además, estos emprendedores y sus compañías reinyectan capital, mentorías y spin-offs en el ecosistema, actuando como catalizadores de nuevas startups. Si bien la política pública aportó instrumentos como financiamiento a través de subsidios a la innovación o beneficios fiscales en etapas tempranas, no fue determinante para el financiamiento principal.

Entre las limitaciones se cuenta la heterogeneidad en la disponibilidad de datos financieros, de ventas y empleo, y la necesidad de cortes uniformes para garantizar comparabilidad. Se recomienda profundizar en el emprendimiento femenino tecnológico y en la evolución de redes de inversión local versus externa. A nivel social, se destaca la innovación como motor de desarrollo y la construcción de narrativas positivas sobre el talento regional.

Palabras clave: Emprendimiento tecnológico (JEL: L26); Innovación (JEL: O31); Integración regional (JEL: F15); Startups (JEL: L26).

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos.....	3
Resumen	4
Tabla de contenido	5
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I.....	9
1.1 Estructura del trabajo	9
1.2 Presentación del fenómeno.....	9
1.3 Justificación de esta investigación	10
1.4 Preguntas de investigación	11
1.5 Objetivos de la investigación	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
1. 6 Síntesis del capítulo.....	13
CAPITULO II	14
2.1 Delimitación del objeto de estudio.....	14
2.2. Definición operativa de un unicornio.....	14
2.3 El MERCOSUR como marco geográfico y ecosistémico del fenómeno unicornio	15
CAPITULO III	18
3.1 Teorías de base	18
3.2 Startups tecnológicas y unicornios	22
3.3 Ecosistemas de innovación.....	23
3.4 Ecosistemas emprendedores.....	25
3.5 Interacciones entre innovación y emprendimiento.....	27
3.6 Procesos de integración regional y su impacto en las políticas de innovación	28
3.7 Estado del arte	30
3.8 Hipótesis.....	32
CAPITULO IV	33
4.1 Estrategia general de investigación	33
4.2 Unidades de análisis y criterios de selección	34
4.3 Fuentes y técnicas de recolección	35
4.4 Ejes de análisis	36
4.5 Estrategia de análisis	37

4.6 Limitaciones de la investigación y consideraciones éticas	37
CAPITULO V	39
5.1. Introducción	39
5.2 Estructura, capitalización y expansión de los unicornios del MERCOSUR.....	40
5.2.1 Distribución territorial y asimetrías entre ecosistemas nacionales.....	40
5.2.2 Especialización sectorial y orientación tecnológica.....	41
5.2.3 Financiamiento: rondas de inversión y origen del capital.....	43
5.2.4 Valoración y factores de capitalización	48
5.2.5 Estructura interna y madurez organizacional	51
5.2.6 Estrategias de internacionalización y posicionamiento regional.....	53
5.3 Perfil, formación y trayectorias de los fundadores de unicornios en el MERCOSUR ..	55
5.3.1 Formación académica y especialización técnica	55
5.3.2 Experiencia profesional previa y construcción de capital estratégico.....	57
5.3.3 Trayectorias emprendedoras previas y cultura de iteración	58
5.3.4 Participación en redes institucionales y circulación global de talento	59
5.3.5 Síntesis de trayectorias: del talento individual al impacto ecosistémico	60
5.4 Efectos de retroalimentación.....	61
5.4.1 Dinamización del ecosistema: inversión, mentoría y articulación institucional	62
5.4.2 Transformaciones culturales y legitimación del emprendimiento tecnológico.....	64
CAPITULO VI.....	66
6.1 Gobernanza, programas y legislación en el MERCOSUR.....	66
6.2 Marco institucional para la innovación y el emprendimiento tecnológico	67
6.3 Instrumentos nacionales de apoyo al emprendimiento y la innovación.....	69
6.3.1 Argentina: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento....	70
6.3.2 Brasil: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento	73
6.3.3 Uruguay: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento.....	75
6.3.4 Paraguay: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento.....	77
6.4 Reflexiones sobre la ausencia de una agenda regional de innovación y emprendimiento en el MERCOSUR	79
6.5 Política pública y unicornios: una relación difusa pero estructurante.....	80
6.6 Aprovechamiento selectivo de instrumentos públicos por parte de los unicornios	81
6.7 Los unicornios como catalizadores simbólicos: una mirada estratégica desde la política pública	82
CAPITULO VII.....	84
7.1 Evaluación de las hipótesis de investigación	84
7.2 Conclusiones y reflexiones finales	88

7.3 Líneas futuras de investigación	90
Glosario	92
Anexos.....	94
Anexo A:	94
Tabla de distribución de los unicornios del MERCOSUR.....	94
Anexo B:	95
Tabla de entrevistas realizadas para la investigación.....	95
Anexo C:	96
Tabla guía de entrevistas	96
Referencias	98

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el surgimiento de empresas tecnológicas de rápido crecimiento, conocidas como unicornios, ha transformado la lógica de los ecosistemas emprendedores a nivel global. América Latina, y particularmente el MERCOSUR, no ha sido ajeno a esta tendencia: una proporción significativa de las empresas unicornio de la región proviene de países miembros del bloque. Esta realidad plantea interrogantes relevantes sobre las condiciones que hicieron posible su emergencia, las trayectorias que siguieron sus fundadores y el impacto que estas compañías generan en sus entornos institucionales y productivos.

El presente trabajo se propone analizar el fenómeno unicornio en el MERCOSUR desde una perspectiva integral, que articula dimensiones organizacionales, ecosistémicas y de política pública. Lejos de considerar a estas empresas como casos aislados de éxito, se parte de la premisa de que su consolidación responde a patrones relacionales complejos, donde confluyen talento emprendedor, redes institucionales, condiciones de mercado y políticas de fomento a la innovación. Comprender estos procesos resulta clave para evaluar el potencial transformador de los unicornios en contextos económicos caracterizados por desigualdades estructurales, limitada articulación regional y baja densidad de capital de riesgo local.

Metodológicamente, la investigación adopta un diseño de casos múltiples, con enfoque cualitativo-relacional, apoyado en entrevistas a actores clave, análisis de fuentes secundarias y revisión documental sistemática. Se abordan 39 unicornios identificados hasta diciembre de 2023 en los países miembros del MERCOSUR, examinando tanto sus atributos internos como su interacción con los ecosistemas donde se originaron.

La estructura del trabajo sigue una secuencia lógica y progresiva: tras esta introducción, el Capítulo 1 presenta el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis. El Capítulo 2 delimita el objeto de estudio y justifica la elección del MERCOSUR como unidad analítica. En el Capítulo 3 se expone el marco teórico, con énfasis en los enfoques de ecosistemas, innovación y emprendimiento. El Capítulo 4 desarrolla el diseño metodológico; el Capítulo 5 presenta los hallazgos empíricos en torno a las empresas y sus fundadores; y el Capítulo 6 analiza el rol de las políticas públicas, finalmente en el Capítulo 7 se presentan las reflexiones finales. Este recorrido busca no solo aportar al debate académico, sino también contribuir al diseño de estrategias que impulsen un desarrollo basado en conocimiento, innovación y articulación regional.

CAPITULO I

1.1 Estructura del trabajo

La presente investigación se organiza a partir de cuatro ejes interrelacionados que permiten analizar el fenómeno unicornio en el MERCOSUR desde una perspectiva sistémica y multiescalar. Estos ejes son: (1) las características estructurales de las empresas unicornio, (2) los perfiles y trayectorias de sus fundadores, (3) las interacciones de estas empresas con los ecosistemas locales de emprendimiento, y (4) los vínculos, experiencias y capitales traccionados desde el exterior, tanto a nivel financiero como institucional.

Estos elementos se analizan en el marco de una infraestructura institucional y de política pública desarrollada por los Estados parte del MERCOSUR, cuya influencia –aunque heterogénea– resulta central para comprender la emergencia y expansión de startups tecnológicas de alto impacto en la región.

A lo largo de los siete capítulos del trabajo, estos ejes se abordan de forma progresiva y articulada: desde la presentación del problema, la construcción del marco teórico y el diseño metodológico, hasta el desarrollo del análisis empírico y las reflexiones finales. Esta estructura busca construir un recorrido lógico que permita no solo describir el fenómeno, sino también explicar sus condiciones de posibilidad, sus patrones predominantes y sus implicancias para el desarrollo de políticas de innovación y emprendimiento orientadas al largo plazo.

1.2 Presentación del fenómeno

En las últimas dos décadas, el surgimiento de empresas tecnológicas con valuaciones superiores a los mil millones de dólares, conocidas globalmente como unicornios, ha transformado el panorama económico y empresarial a escala mundial. Estos emprendimientos, caracterizados por su rápido escalamiento, su base tecnológica y su fuerte atracción de capital privado, representan una nueva forma de crecimiento empresarial que rompe con los patrones tradicionales de desarrollo económico. Si bien este fenómeno ha sido ampliamente documentado en ecosistemas maduros como Silicon Valley, Israel, China o Europa, su expansión en América Latina, y particularmente en el bloque MERCOSUR, ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años.

De acuerdo con el informe publicado por el PRODEM (Unicornios en LATAM: del boom al final de fiesta, 2023), 36 de los 49 unicornios identificados en América Latina tienen

origen en países del MERCOSUR, lo que representa el 73.5% del total regional. Dado que el informe considera a todas las economías de la región que poseen unicornios, incluyendo México, Colombia y Chile, este dato pone de manifiesto el peso relativo del MERCOSUR como bloque emprendedor dominante en América Latina.

La alta concentración de empresas unicornio sugiere que el ecosistema del MERCOSUR posee características estructurales o dinámicas institucionales que han favorecido la emergencia de startups tecnológicas con capacidad de escalamiento global, convirtiéndose en un nodo estratégico dentro del mapa de la innovación regional.

Sin embargo, pese a su importancia económica y simbólica, el fenómeno unicornio en el MERCOSUR ha sido escasamente abordado por la literatura académica regional, con enfoques fragmentarios o sin un tratamiento sistemático (Giardino, P., Delladio, S., Baiocco, S. & Caputo, A. 2023; Cavalheiro, G. M. C. & Cavalheiro, M. B. 2024). Esta investigación se propone precisamente contribuir a llenar ese vacío, analizando de manera integral las trayectorias, características y efectos de los unicornios del MERCOSUR, combinando dimensiones organizacionales, emprendedoras, ecosistémicas y de política pública. Al hacerlo, se busca no solo comprender cómo y por qué emergen estos casos de alto crecimiento, sino también qué implicancias tienen para el desarrollo de una cultura emprendedora sostenida y para la formulación de políticas de innovación orientadas al largo plazo.

1.3 Justificación de esta investigación

En el marco de las transformaciones estructurales que experimentan las economías del siglo XXI, el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico fundamental para el crecimiento sostenido, la competitividad y la generación de valor agregado. Tal como señala Godin (2006), el desarrollo de una economía del conocimiento implica la capacidad de producir, difundir y aplicar conocimiento para fomentar la innovación, la productividad y el bienestar social.

En esta lógica, las actividades vinculadas a la tecnología, la ciencia y el emprendimiento dinámico emergen como pilares centrales para el diseño de políticas públicas y estrategias de desarrollo económico. El MERCOSUR enfrenta el desafío de alinear sus capacidades productivas, institucionales y tecnológicas con esta nueva lógica de acumulación basada en el conocimiento, lo cual exige comprender con mayor profundidad los procesos que permiten transformar talento y tecnología en proyectos empresariales de alto impacto.

La necesidad de investigar este fenómeno radica en al menos tres aspectos fundamentales. En primer lugar, porque la emergencia de unicornios en el MERCOSUR no puede comprenderse únicamente como casos aislados de éxito, sino como manifestaciones de procesos más amplios de evolución institucional, desarrollo de talento emprendedor, articulación público-privada y apertura a mercados globales. Estudiarlos permite identificar patrones, restricciones y oportunidades que trascienden a las empresas individuales y afectan a todo el ecosistema.

En segundo lugar, porque la literatura académica regional ha prestado escasa atención sistemática al fenómeno unicornio en América Latina, y mucho menos al MERCOSUR como bloque. Si bien existen estudios relevantes sobre emprendimientos dinámicos, ecosistemas locales o políticas de innovación, rara vez se integran estos enfoques para analizar el surgimiento y consolidación de empresas de escala global en un entorno institucional caracterizado por la fragmentación y la desigualdad estructural.

En tercer lugar, esta investigación se justifica por su potencial utilidad práctica. Comprender las trayectorias, condiciones y desafíos de los unicornios en el MERCOSUR puede aportar insumos valiosos para el diseño de políticas públicas más efectivas, para la toma de decisiones en el ámbito privado, y para fortalecer procesos de formación emprendedora e inversión estratégica. Además, aporta una perspectiva original al debate sobre desarrollo económico e innovación en el sur global, contribuyendo a visibilizar configuraciones alternativas a modelos externos que se ha pretendido importar, dejando de lado las particularidades locales.

1.4 Preguntas de investigación

A partir del fenómeno identificado y los vacíos existentes en la literatura especializada, esta investigación se articula en torno a un conjunto de preguntas clave que permiten orientar el diseño metodológico y la construcción del marco analítico. A continuación, tales preguntas:

¿Qué patrones sectoriales y organizacionales caracterizan a los unicornios del MERCOSUR, y qué factores explican su posicionamiento en industrias intensivas en conocimiento? Esta pregunta busca identificar las dinámicas internas de estas empresas, el tipo de innovación que desarrollan y los sectores donde logran escalar, como vía para comprender sus trayectorias de crecimiento.

¿Qué rol desempeñan los fundadores y sus trayectorias personales en la consolidación de empresas tecnológicas de alto impacto? Interesa explorar el peso de la formación académica,

la experiencia profesional previa y las redes personales en la generación de capacidades emprendedoras en contextos de alta incertidumbre.

¿Cómo contribuyen los unicornios a la dinamización del ecosistema emprendedor en el MERCOSUR? Esta pregunta indaga los efectos de retroalimentación que estas empresas generan en el entorno, ya sea a través de inversión en nuevas startups, mentorías, creación de spin-offs o influencia simbólica en la cultura emprendedora regional.

¿En qué medida las políticas públicas nacionales y las iniciativas regionales del MERCOSUR han contribuido (o no) a crear condiciones habilitantes para el surgimiento de estos emprendimientos tecnológicos? Se busca evaluar críticamente el alcance y la eficacia de los marcos institucionales y regulatorios en la promoción del emprendimiento innovador en los países del bloque.

1.5 Objetivos de la investigación

Tomando como base las anteriores preguntas de investigación, se propone un conjunto de objetivos que orientan el abordaje empírico y teórico del fenómeno unicornio en el MERCOSUR.

Objetivo general

Analizar el impacto de los unicornios surgidos en el MERCOSUR sobre el desarrollo de los ecosistemas de innovación y emprendimiento dinámico, evaluando de qué manera su presencia, trayectoria y vínculos institucionales contribuyen a la transformación productiva y al crecimiento económico regional.

Objetivos específicos

Caracterizar el universo de unicornios en los países del MERCOSUR, identificando patrones sectoriales, geográficos y organizacionales que expliquen su emergencia y consolidación en el contexto regional.

Analizar los perfiles formativos y profesionales de los fundadores de unicornios, examinando sus trayectorias académicas, experiencias previas y capacidades distintivas a fin de caracterizar patrones transversales.

Examinar la influencia de los unicornios en la cultura emprendedora del MERCOSUR, explorando su rol como referentes simbólicos, inversores activos y dinamizadores del ecosistema a través de redes de mentoría, spin-offs y financiamiento temprano.

Estudiar el papel de las políticas públicas, tanto a nivel del MERCOSUR como en cada Estado miembro, en la configuración de condiciones habilitantes para la emergencia de emprendimientos tecnológicos escalables, evaluando sus alcances, limitaciones e impactos diferenciales por país.

En los capítulos siguientes se plantearán y desarrollarán las hipótesis, una vez se haya presentado el marco teórico y el estado del arte.

1. 6 Síntesis del capítulo

A lo largo de este capítulo se ha introducido el fenómeno unicornio en el MERCOSUR como un objeto de estudio relevante desde el punto de vista económico, tecnológico y académico. Se justificó la pertinencia de investigar estas empresas, no solo por su peso simbólico y financiero, sino también por su potencial para dinamizar ecosistemas de innovación y emprendimiento en una región caracterizada por fuertes asimetrías estructurales. En ese marco, se plantearon una serie de preguntas de investigación orientadas a explorar las trayectorias, características y efectos de estos emprendimientos, así como su relación con las políticas públicas y las capacidades institucionales de los países del bloque.

Asimismo, se definieron los objetivos general y específicos que guían el trabajo empírico y analítico, y se formularon tres hipótesis centrales que serán contrastadas a lo largo de la investigación. Estas hipótesis permiten articular dimensiones organizacionales, emprendedoras y de política pública, desde una mirada sistémica que privilegia la interacción entre actores, instituciones y contextos nacionales.

Concluida esta presentación inicial, el Capítulo 2 se centrará en delimitar el objeto de estudio, definir operativamente qué se entiende por "unicornio" en el contexto latinoamericano y justificar la elección del MERCOSUR como unidad de análisis. Además, se ofrecerá un panorama general del ecosistema emprendedor regional, sirviendo de base para comprender el entorno en el que emergen y se consolidan estas empresas tecnológicas de alto impacto.

CAPITULO II

2.1 Delimitación del objeto de estudio

Esta investigación se centra en el análisis de un conjunto de empresas tecnológicas originadas en los países miembros del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), que han alcanzado el estatus de “unicornio” en algún momento de su trayectoria. El universo de casos incluye 39 empresas identificadas hasta diciembre de 2023, con base en fuentes especializadas y criterios metodológicos detallados en el capítulo metodológico.

El recorte temporal considera el período 1995–2023, tomando como referencia el año de fundación de las empresas incluidas. **Excepcionalmente, se incorpora el caso de TOTVS, fundada en 1983 y reconocida como unicornio en 2018¹**, cuya inclusión se justifica por su impacto sostenido en el ecosistema tecnológico regional y su plena adecuación a los criterios definidos por esta investigación.

Más allá de la categorización formal como unicornio, este trabajo se propone analizar a estas empresas como expresión de un fenómeno más amplio: la emergencia de un nuevo patrón de emprendimiento tecnológico, caracterizado por su capacidad de escalamiento, su inserción global y su interacción con estructuras institucionales locales. El análisis se articula en torno a cuatro ejes centrales:

- Las características organizacionales de las empresas
- Las trayectorias y perfiles de sus fundadores
- El rol que desempeñan como dinamizadoras del ecosistema emprendedor
- El marco institucional y de política pública que ha condicionado su consolidación en la región.

2.2. Definición operativa de un unicornio

El concepto de “unicornio” alude a startups tecnológicas que alcanzan una valuación igual o superior a los mil millones de dólares estadounidenses sin haber ingresado aún al mercado bursátil. Esta noción, introducida por Lee (2013), se difundió globalmente como símbolo del éxito excepcional de ciertos emprendimientos en términos de escalabilidad, atracción de capital y disrupción tecnológica. Sin embargo, su aplicación al MERCOSUR

¹ TOTVS ha sido catalogado en algunos informes y rankings de mediana/alta divulgación como unicornio latinoamericano, entre ellos Startups Latam y Startupeable.

requiere una adaptación metodológica. En esta investigación se adopta una definición operativa que refleja con mayor fidelidad las particularidades regionales. En América Latina, el criterio clásico ha sido aplicado con flexibilidad: LAVCA, por ejemplo, reconoce como unicornios a Nubank y Mercado Libre, incluso cuando ya habían cotizado en bolsa (LAVCA, 2018).

Para ser incluida en el universo de análisis, una empresa debe cumplir con los siguientes criterios:

Valuación: Haber alcanzado una valoración igual o superior a mil millones de dólares en al menos una etapa de su trayectoria empresarial, validada por dos o más fuentes especializadas (CB Insights, Crunchbase, Dealroom, Pitchbook, entre otras).

Origen territorial: Tener al menos un fundador nacido o radicado en un país del MERCOSUR y/o haber establecido su sede principal o base de operaciones en la región.

Carácter orgánico: Ser una startup originada de forma independiente (no spin-off de grandes corporaciones), con trayectoria propia desde su fundación.

Pertinencia ecosistémica: Mantener una relación activa con el ecosistema emprendedor regional, ya sea a través de sus fundadores, operaciones, inversiones o participación en redes institucionales.

Inclusión de empresas actualmente públicas: Se consideran también aquellas empresas que, habiendo alcanzado el estatus de unicornio como compañías privadas, luego comenzaron a cotizar en bolsa, siempre que sus fundadores sigan cumpliendo un rol activo en el ecosistema regional.

Esta definición operativa permite capturar no solo el fenómeno financiero del “salto de valuación”, sino también el impacto estructural de estas empresas en términos de cultura emprendedora, atracción de talento, construcción de redes y consolidación de nuevos patrones de desarrollo empresarial en la región.

2.3 El MERCOSUR como marco geográfico y ecosistémico del fenómeno unicornio

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), conformado originalmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, representa el proceso de integración regional más significativo de América Latina en términos económicos y comerciales (Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, 2024). Aunque su evolución institucional ha sido discontinua y sus mecanismos de coordinación no tienen en consideración organismos supranacionales, el MERCOSUR constituye un espacio geográfico de análisis relevante por su densidad económica, su mercado

ampliado y la existencia de ciertas convergencias estructurales en materia de innovación y desarrollo productivo².

La elección del MERCOSUR como unidad de análisis responde a múltiples razones. En primer lugar, el bloque concentra una proporción significativa de los unicornios de América Latina: de acuerdo con el informe publicado por PRODEM (Kantis, H., et al., 2023), 36 de las 49 empresas unicornio identificadas en la región (el 73,5%) se originaron en países del MERCOSUR, lo cual pone de manifiesto su peso relativo en el fenómeno³. En segundo lugar, los países miembros, pese a sus diferencias internas, comparten ciertos rasgos institucionales, culturales y estructurales que permiten identificar dinámicas comunes en sus ecosistemas emprendedores.

Finalmente, la existencia de políticas regionales, iniciativas de cooperación científica y acuerdos institucionales (aunque de eficacia limitada) permite considerar al MERCOSUR no solo como una suma de países, sino como un entorno de análisis que articula actores, reglas e instituciones de manera compleja.

Dentro de este marco, los ecosistemas emprendedores del MERCOSUR muestran un grado de maduración diverso, pero comparten desafíos estructurales vinculados al acceso a capital de riesgo, la internacionalización de startups, la articulación universidad-empresa y la estabilidad normativa (Spigel & Harrison, 2018). Argentina y Brasil han desarrollado políticas públicas más robustas y poseen capacidades institucionales consolidadas, lo cual explica en parte su liderazgo en la generación de unicornios (Kantis, et al., 2023; Mason & Brown, 2014). Uruguay, por su parte, presenta un ecosistema más pequeño, pero institucionalmente sólido, mientras que Paraguay enfrenta mayores barreras estructurales para el desarrollo de emprendimientos tecnológicos escalables (ICSEd-PRODEM, 2023).

Esta investigación asume que el análisis del fenómeno unicornio en el MERCOSUR requiere atender simultáneamente a las dinámicas nacionales y al contexto regional. La interacción entre políticas públicas, instituciones de apoyo, actores del ecosistema e integración regional constituye una variable clave para entender por qué ciertas startups logran escalar hasta

² En el momento de redacción del documento final de esta investigación (junio de 2025), Venezuela se encuentra suspendida como Estado Parte y Bolivia aún no ha completado el proceso de ratificación para su adhesión plena.

³ Aunque el informe del PRODEM (Kantis, et al., 2023) proporciona un panorama valioso, esta investigación aplica criterios específicos de selección —como el origen orgánico de la startup, su relación institucional con el MERCOSUR y validación cruzada— que modifican la composición y cantidad final de empresas consideradas.

convertirse en empresas valoradas por encima de miles de millones de dólares mientras otras no alcanzan ese nivel de consolidación.

Por lo anterior, el MERCOSUR es concebido aquí como un marco geográfico y ecosistémico que permite capturar tanto las trayectorias particulares de los países como las tensiones y sinergias que surgen en el intento de construir un ecosistema de innovación de alcance regional.

CAPITULO III

El presente capítulo desarrolla el marco conceptual que sustenta esta investigación, con el objetivo de construir una mirada integral sobre el surgimiento y expansión de empresas unicornio en el MERCOSUR. Para ello, se abordan enfoques complementarios provenientes de los estudios sobre ecosistemas emprendedores, teoría de la innovación, análisis institucional y procesos de integración regional. Esta base teórica permite interpretar los hallazgos empíricos desde una perspectiva relacional y multiescalar, evitando explicaciones reduccionistas centradas exclusivamente en el éxito individual de los emprendimientos.

3.1 Teorías de base

En procura de hacer un análisis robusto de los unicornios y los ecosistemas emprendedores en el MERCOSUR, se incorporan diversas teorías de base que permiten interpretar los hallazgos empíricos y fundamentar las hipótesis de esta investigación. Estas perspectivas ofrecen un marco conceptual amplio y sistemático, integrando factores institucionales, organizativos y relacionales que influyen en el surgimiento y consolidación de startups de alto crecimiento.

Teoría institucional: propuesta por Douglass North (1990) constituye un marco fundamental para comprender el papel de las reglas en el desempeño económico. North define las instituciones como “las reglas del juego” de una sociedad, que incluyen tanto normas formales (constituciones, leyes, regulaciones) como informales (tradiciones, códigos de conducta, valores sociales). Estas estructuras reducen la incertidumbre en la interacción humana al establecer incentivos y restricciones que condicionan el comportamiento de los actores. Desde esta óptica, el desarrollo económico no depende únicamente de la acumulación de capital físico o humano, sino también de la calidad y estabilidad de las instituciones que guían las transacciones y definen los costos de interacción.

Una de las principales aportaciones de North radica en señalar que los mercados eficientes no surgen de manera espontánea, sino que requieren un entramado institucional que reduzca los costos de transacción y favorezca la cooperación. Instituciones sólidas permiten generar confianza entre los actores, atraer inversiones y fomentar la innovación, mientras que instituciones débiles producen incertidumbre, oportunismo y altos niveles de ineficiencia. Así, la teoría institucional ofrece una explicación de por qué economías con dotaciones similares de

recursos materiales pueden seguir trayectorias de desarrollo divergentes: la diferencia radica en la estructura de incentivos construida por sus instituciones.

Además, el enfoque introduce una visión dinámica del cambio institucional. Las instituciones no son estáticas, sino que evolucionan en función de los intereses de los actores y de las presiones derivadas de transformaciones tecnológicas, políticas o sociales. Este carácter histórico y acumulativo implica que el desempeño económico de una sociedad está condicionado por las trayectorias institucionales previas (path dependence), lo cual explica la persistencia de ciertas ineficiencias o bloqueos al desarrollo. En este sentido, la teoría institucional no solo describe la importancia de las reglas, sino que también ofrece un marco analítico para entender cómo los cambios en dichas reglas pueden abrir nuevas oportunidades o consolidar restricciones estructurales en el largo plazo.

Teoría de recursos y capacidades y capacidades dinámicas: tiene su origen en los trabajos de Edith Penrose (1959), quien concibió a la empresa como un conjunto de recursos heterogéneos cuyo crecimiento depende de la manera en que estos se utilizan y combinan. Posteriormente, Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) formalizaron la idea de que las ventajas competitivas sostenibles provienen de recursos estratégicos que cumplen con las condiciones de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Esta perspectiva desplaza el foco desde la estructura del mercado hacia la empresa como unidad de análisis, subrayando que no todas las firmas acceden a los mismos activos ni tienen la misma capacidad de gestionarlos estratégicamente.

Con el tiempo, se reconoció que la posesión de recursos no garantizaba la permanencia de ventajas competitivas en entornos altamente dinámicos. En este sentido, Teece, Pisano y Shuen (1997) introdujeron el concepto de capacidades dinámicas, entendido como la habilidad organizativa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas frente a cambios tecnológicos, regulatorios o de mercado. La clave radica en que las organizaciones exitosas no solo explotan sus recursos existentes, sino que desarrollan mecanismos de aprendizaje, flexibilidad y adaptación que les permiten sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

La integración entre ambos enfoques sugiere que el desempeño superior de una empresa no depende de manera estática de los recursos que posee, sino de su capacidad de renovarlos y recombinarlos de forma continua. Así, mientras la teoría de recursos y capacidades ofrece un marco para identificar qué activos estratégicos pueden generar valor, la teoría de capacidades dinámicas aporta una visión procesual, centrada en cómo las empresas transforman esos activos

en contextos cambiantes. Esta complementariedad ha convertido a ambos enfoques en herramientas centrales para comprender fenómenos de innovación, internacionalización y crecimiento acelerado en las ciencias de la gestión y la estrategia empresarial.

Teoría del capital social: el concepto de capital social, introducido por Pierre Bourdieu (1972, 1986), se entiende como el conjunto de recursos reales o potenciales que derivan de la pertenencia a una red duradera de relaciones de conocimiento y reconocimiento mutuo. A diferencia del capital económico o cultural, el capital social no reside en los individuos de manera aislada, sino en las posiciones que ocupan dentro de estructuras relacionales.

El aporte central de Bourdieu es concebir el capital social como una forma de poder que se acumula y reproduce a través de la integración en redes, instituciones y grupos de referencia. Así, las ventajas que obtiene un actor no provienen únicamente de sus atributos individuales, sino de la densidad y calidad de sus vínculos, que generan confianza, legitimidad y acceso privilegiado a información y oportunidades. Este enfoque resalta que el capital social, al igual que otros tipos de capital, se encuentra desigualmente distribuido y se convierte en un factor clave de diferenciación y jerarquización en los campos sociales y económicos.

En el ámbito de la teoría organizacional y de la innovación, la noción de capital social ha sido retomada para explicar cómo las empresas se benefician de sus interacciones con otros actores, favoreciendo procesos de aprendizaje colectivo, cooperación y reducción de incertidumbre. La confianza, las normas compartidas y las relaciones de reciprocidad actúan como mecanismos que facilitan el flujo de conocimiento y recursos estratégicos. Desde esta perspectiva, el capital social no solo es un activo individual, sino también un recurso colectivo que condiciona la capacidad de los actores para generar valor, innovar y sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos.

Teoría de redes: surge de los aportes de la sociología económica, particularmente de Mark Granovetter (1973, 1985), quien cuestionó las visiones excesivamente individualistas de la acción económica al introducir la noción de “embeddedness” o incrustación social. Según esta perspectiva, las decisiones y comportamientos de los actores no pueden comprenderse únicamente como respuestas racionales aisladas, sino que están condicionados por la estructura y la calidad de sus relaciones sociales. En este marco, las redes constituyen canales a través de los cuales circula información, se construye confianza y se reducen costos de transacción.

Uno de los aportes más influyentes es la teoría de la fuerza de los lazos débiles (Granovetter, 1973), que sostiene que los vínculos menos frecuentes o periféricos pueden resultar más valiosos que los lazos fuertes, al ofrecer acceso a información novedosa y

oportunidades externas al círculo inmediato de relaciones. Complementariamente, los trabajos de Ronald Burt (1992) sobre los “huecos estructurales” enfatizan que los actores que ocupan posiciones intermedias entre redes desconectadas obtienen ventajas competitivas, al actuar como puentes que facilitan el flujo de conocimiento y recursos.

La teoría de redes también ha sido ampliada hacia el estudio de la cooperación, la innovación y la gobernanza colectiva. Coleman (1988) destacó que las normas compartidas y las obligaciones recíprocas dentro de las redes refuerzan la cohesión social y facilitan acciones colectivas que difícilmente podrían lograrse de manera individual. De este modo, el enfoque de redes permite comprender cómo las configuraciones relacionales inciden en la generación de confianza, en la difusión de innovaciones y en la creación de ventajas competitivas sostenibles. Así, el análisis de redes sociales se ha consolidado como una herramienta central para explicar fenómenos económicos y organizacionales en contextos de alta interdependencia.

En síntesis, las teorías presentadas constituyen un andamiaje conceptual que permite abordar de manera integral el estudio de startups de alto crecimiento. La perspectiva institucional de North aporta una lectura sobre las reglas formales e informales que condicionan el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas; los enfoques de recursos, capacidades y capacidades dinámicas explican cómo las organizaciones construyen ventajas competitivas sostenibles; mientras que las teorías de capital social y redes ofrecen herramientas para interpretar la relevancia de los vínculos y la densidad de interacciones en la dinámica emprendedora. A estas miradas se suman los marcos sobre ecosistemas de innovación, que amplían el análisis hacia dimensiones sistémicas y relacionales.

La pertinencia de este conjunto de teorías radica en su complementariedad. Ninguna, de manera aislada, logra capturar la complejidad del surgimiento y consolidación de startups con alto potencial de escalabilidad, donde confluyen factores institucionales, estratégicos y relacionales. Al integrarlas, el presente trabajo construye un marco de interpretación relacional y multiescalar, capaz de vincular lo micro (estrategias empresariales), lo meso (estructuras de apoyo y redes) y lo macro (instituciones y sistemas de innovación). Esta delimitación establece así el marco teórico que guiará la lectura de los hallazgos empíricos y orientará la construcción de las conclusiones del estudio.

3.2 Startups tecnológicas y unicornios

El surgimiento de las startups tecnológicas ha sido una de las expresiones más visibles de la transformación productiva impulsada por la economía digital. Estas empresas emergentes se caracterizan por su alto potencial de crecimiento, su capacidad para escalar rápidamente a través de modelos de negocio basados en plataformas digitales y su intensa orientación a la innovación. En contraste con las pequeñas y medianas empresas tradicionales, las startups tecnológicas operan en entornos altamente dinámicos, adoptan metodologías ágiles y acceden a formas de financiamiento alternativas, como el capital de riesgo (Kenney & Zysman, 2019). Este tipo de empresas representa no solo una forma de emprendimiento orientada a la tecnología, sino también una nueva lógica empresarial que articula innovación, velocidad y disrupción.

Esta flexibilidad en la expansión de los negocios ha permitido el nacimiento de empresas tecnológicas denominadas “unicornios”. Estas compañías representan la culminación de la capacidad de adaptación y crecimiento que la globalización ha propiciado en el mundo empresarial. Los investigadores y expertos en negocios se han volcado en el estudio de estas empresas innovadoras, su cultura y otros aspectos diferenciadores (Crecente-Romero et al., 2016).

Dentro de este universo, las llamadas “empresas unicornio” ocupan un lugar destacado. Se denomina unicornio a toda startup que alcanza una valoración superior a los mil millones de dólares sin cotizar en bolsa. El término fue acuñado por Aileen Lee en 2013 para enfatizar la rareza de estas empresas, las cuales representan un porcentaje ínfimo del total de startups, pero concentran una proporción significativa de inversión y atención mediática. Las empresas unicornio no solo son valiosas en términos financieros, sino también simbólicos: encarnan el ideal del emprendimiento innovador, exitoso y global. Su modelo de negocio se basa, por lo general, en la explotación de economías de red, la utilización intensiva de tecnologías digitales (IA, big data, blockchain) y la capacidad para ofrecer soluciones escalables a mercados masivos (Evans & Schmalensee, 2016).

La aparición de unicornios se ha concentrado históricamente en ecosistemas emprendedores altamente desarrollados, como Silicon Valley, Tel Aviv o Shanghái, donde convergen capital humano calificado, redes de financiamiento sofisticadas y un entorno institucional propicio. No obstante, en la última década, este fenómeno ha comenzado a expandirse a economías emergentes, incluyendo América Latina, donde países como Brasil, Argentina y México han producido unicornios con alcance regional y global (Lezana et al.,

2022). En estos contextos, los unicornios no solo representan una excepción estadística, sino también un catalizador del ecosistema: generan externalidades positivas, como la profesionalización del emprendimiento, la formación de talento especializado y el aumento del atractivo del mercado local para inversores internacionales (Kantis et al., 2023).

Según los reportes más recientes de CB Insights (2025), a comienzos de ese año existían 1.276 empresas unicornio a nivel global. Estas empresas se concentran mayormente en Estados Unidos y China, pero su presencia se ha expandido progresivamente hacia regiones emergentes como el Sudeste Asiático y América Latina. En términos sectoriales, el 92% de los unicornios se distribuye en industrias como tecnología empresarial (Enterprise Tech), servicios financieros (Fintech) y comercio electrónico (E-commerce), reflejando una preferencia de los inversores por modelos escalables con alta penetración digital. Este patrón también se verifica en el MERCOSUR, donde los unicornios han proliferado en sectores orientados a soluciones digitales aplicadas a problemas estructurales de la región, como la exclusión financiera, la informalidad o la logística fragmentada. (CEPAL, 2023)

Según Bock y Hackober (2020), el lugar de origen de una startup influye significativamente en sus posibilidades de alcanzar el estatus de unicornio. Este hallazgo subraya que el éxito de estas empresas no solo depende de factores internos como la visión estratégica o la innovación tecnológica, sino también de las características del entorno en el que emergen. Por lo tanto, se vuelve relevante avanzar en la identificación y análisis de las condiciones sistémicas que hacen posible la aparición de unicornios, lo cual implica una mirada integral sobre los ecosistemas en los que se desarrollan.

En suma, el estudio de las startups tecnológicas y de los unicornios permite comprender cómo ciertos emprendimientos logran trascender las limitaciones estructurales de su entorno y transformarse en actores estratégicos del desarrollo económico contemporáneo. A partir de estas dinámicas, se vuelve relevante analizar no solo las características de estas empresas, sino también las condiciones ecosistémicas que las hacen posibles.

3.3 Ecosistemas de innovación

El concepto de ecosistema de innovación ha emergido como una herramienta analítica clave para comprender cómo se generan, difunden y aplican nuevas ideas, tecnologías y procesos dentro de contextos económicos y sociales específicos. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en el rol de la empresa o del Estado, esta noción

introduce una mirada sistémica, dinámica e interactiva entre múltiples actores que coevolucionan y se retroalimentan.

El origen del concepto puede rastrearse a los trabajos de Moore (1993), quien aplicó la metáfora biológica de “ecosistema” al mundo empresarial, y a la evolución posterior del enfoque de sistemas nacionales de innovación impulsado por autores como Lundvall (1992), Freeman (1988) y Nelson & Rosenberg (1993), quienes destacaron el papel de las instituciones, redes y contextos culturales en la generación de capacidades tecnológicas.

Un ecosistema de innovación está compuesto por una red interdependiente de organizaciones (empresas, universidades, centros de investigación, agencias gubernamentales, fondos de inversión y otros actores) que interactúan para facilitar el desarrollo y aplicación de innovaciones (Jackson, 2011; Yaghmaie & Vanhaverbeke, 2020; Granstrand & Holgersson, 2020). Estas interacciones incluyen tanto relaciones de colaboración como de competencia, y abarcan desde flujos de conocimiento y financiamiento hasta mecanismos institucionales como regulaciones, incentivos fiscales o programas de vinculación tecnológica. El concepto enfatiza, por tanto, una lógica de co-creación de valor en lugar de un enfoque lineal de transferencia tecnológica.

Una característica distintiva de los ecosistemas de innovación es su dimensión evolutiva y contextual. Según Oh et al. (2016), estos sistemas operan en la intersección entre dos lógicas: la economía del conocimiento, centrada en la investigación fundamental y el capital intelectual, y la economía comercial, orientada al mercado y a la aplicación productiva del conocimiento. Esta tensión dinámica es lo que permite al ecosistema adaptarse, mutar y generar ventajas competitivas sostenibles. A diferencia de otros conceptos como clústeres, tecnópolis o la triple hélice, el enfoque de ecosistema de innovación incorpora con mayor claridad la idea de procesos no lineales, retroalimentación, diversidad de actores y complejidad institucional.

En el caso de las economías emergentes, como las del MERCOSUR, el análisis de los ecosistemas de innovación adquiere particular relevancia. La literatura ha documentado que, en estos contextos, los procesos innovadores suelen estar condicionados por la debilidad de las instituciones, la fragmentación de las políticas públicas y la escasez de capital humano calificado (Rossi et al., 2022). Aun así, se han desarrollado modelos híbridos donde la universidad, el Estado y el sector privado articulan iniciativas orientadas a cerrar brechas tecnológicas, fomentar la investigación aplicada y promover la innovación empresarial. La participación activa del sector público es, en estos casos, un factor crítico desde el diseño de

marcos regulatorios hasta el financiamiento de I+D y la creación de agencias especializadas (Brown & Mason, 2017; Reichert, 2019).

Finalmente, en la intersección entre innovación, emprendimiento y desarrollo regional, los ecosistemas de innovación pueden funcionar como plataformas que habilitan la emergencia de startups de base tecnológica, incluidas aquellas que luego alcanzan el estatus de unicornio. La presencia de universidades con programas de vinculación, fondos de capital de riesgo, redes de mentores y políticas públicas favorables constituye el “caldo de cultivo” sobre el cual se incuban y escalan emprendimientos dinámicos. Comprender la estructura, funcionamiento y limitaciones de estos ecosistemas es clave para analizar cómo se generan capacidades emprendedoras orientadas a la innovación en América Latina en general y MERCOSUR, en particular.

3.4 Ecosistemas emprendedores

El concepto de ecosistema emprendedor surge como una evolución crítica de los enfoques tradicionales sobre el emprendimiento, que solían centrarse exclusivamente en las características individuales del emprendedor o en las condiciones macroeconómicas generales. Frente a estas limitaciones, el enfoque ecosistémico propone una visión sistémica e interactiva del emprendimiento como un proceso colectivo, condicionado por la calidad y articulación de diversos factores estructurales, institucionales y culturales que operan en un determinado territorio (Isenberg, 2010; Stam, 2015).

A diferencia de los ecosistemas de innovación donde la atención se concentra en la producción y difusión del conocimiento, los ecosistemas emprendedores ponen el foco en la creación, crecimiento y consolidación de nuevas empresas, especialmente aquellas con potencial dinámico. Según Stam & Van de Ven (2021), un ecosistema emprendedor está compuesto por un conjunto de elementos interdependientes que incluyen capital humano, redes sociales, financiamiento, políticas públicas, infraestructura, cultura emprendedora y soporte institucional. El funcionamiento virtuoso de estos elementos y su interacción sinérgica, es lo que permite reducir barreras y potenciar la actividad emprendedora innovadora.

Este enfoque ha sido enriquecido por contribuciones como la de Spigel (2017), quien destaca que los ecosistemas no solo están compuestos por componentes tangibles (como incubadoras, legislación o fondos de inversión), sino también por atributos intangibles como la cultura local, la historia emprendedora del territorio o la circulación de casos de éxito. En este

sentido la existencia de “modelos aspiracionales” y de redes de apoyo basadas en la confianza son factores críticos para el surgimiento de nuevas generaciones de emprendedores.

En el caso latinoamericano, el enfoque desarrollado por Hugo Kantis y el equipo del Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), permite contextualizar el fenómeno desde una visión regional. Su contribución se basa en la noción de emprendimientos dinámicos, definidos como aquellos que combinan juventud empresarial, vocación de crecimiento y potencial de transformación productiva. Kantis et al. (2012, 2015) han sistematizado un modelo de ecosistema emprendedor adaptado a las realidades estructurales de América Latina, que incorpora dimensiones como: la calidad del capital humano emprendedor, el acceso a financiamiento según etapa, la infraestructura de soporte (incubadoras, aceleradoras, redes de mentores), el marco normativo, las políticas públicas específicas y la cultura emprendedora.

Uno de los aportes más relevantes del enfoque de Kantis es el desarrollo del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem), una herramienta que permite diagnosticar la madurez de los ecosistemas en distintos países de la región⁴. Este índice ha mostrado de forma consistente que los países del MERCOSUR presentan una evolución desigual: mientras que Argentina y Brasil concentran condiciones más robustas en términos de redes, capital humano y experiencia emprendedora, otros países como Paraguay enfrentan brechas críticas en financiamiento, políticas específicas y cultura de riesgo (Kantis, et al., 2023).

Además, el modelo latinoamericano pone énfasis en la necesidad de intervenciones públicas activas y focalizadas, ya que los ecosistemas no se desarrollan de forma espontánea, sino que requieren una gobernanza estratégica que articule actores, diseñe incentivos y reduzca cuellos de botella. En este marco, la existencia de empresas unicornio puede ser vista como una manifestación avanzada del ecosistema, pero también como un catalizador de nuevas dinámicas, a través del efecto demostración, la reinversión de capital por parte de fundadores exitosos, y la generación de talento calificado (Foro Económico Mundial, 2024).

A pesar de su creciente popularidad, el enfoque de ecosistemas emprendedores también ha recibido críticas desde distintos frentes. Algunos autores advierten que el término "ecosistema" ha sido utilizado de forma excesivamente metafórica o ambigua, sin una delimitación conceptual rigurosa ni una clara capacidad explicativa (Jack & Anderson, 2017).

⁴ El ICSEd-Prodem es una herramienta desarrollada por el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) para medir las capacidades de los países latinoamericanos en el fomento de emprendimientos dinámicos. Más información en: <https://prodem.ungs.edu.ar/icsed/>.

Además, se ha señalado que muchos marcos tienden a idealizar estos espacios como naturalmente colaborativos, ignorando tensiones, asimetrías de poder y procesos de exclusión que también los atraviesan (Brown & Mason, 2014).

Desde una perspectiva crítica del desarrollo, otros cuestionan la aplicación acrítica de modelos importados del norte global, en contextos donde persisten brechas estructurales profundas como la informalidad, la desigualdad de acceso al capital o la debilidad institucional (Vicens & Grullón, 2011). En este sentido, es clave complementar el enfoque ecosistémico con un análisis contextualizado que considere las especificidades histórico-institucionales de cada país, especialmente en regiones como América Latina, donde las condiciones para emprender de forma dinámica están lejos de ser homogéneas.

3.5 Interacciones entre innovación y emprendimiento

Aunque los enfoques de ecosistema de innovación y ecosistema emprendedor han sido desarrollados desde tradiciones teóricas diferentes, en la práctica ambos se encuentran profundamente interrelacionados. Las startups tecnológicas, y particularmente aquellas que logran escalar hasta convertirse en empresas unicornio, operan en la intersección entre ambos mundos: nacen en contextos donde coexisten capacidades de generación de conocimiento y estructuras que permiten transformar esas capacidades en valor económico a través del emprendimiento (Autio et al., 2014).

Desde el lado de la innovación, la existencia de universidades activas en investigación aplicada, centros tecnológicos, agencias estatales de financiamiento y empresas con orientación a la I+D provee los insumos básicos para la generación de nuevas ideas, productos o servicios. Sin embargo, para Mason & Brown (2014), sin un entorno emprendedor que facilite la creación de empresas, la validación de modelos de negocio y el acceso a financiamiento en etapas tempranas, ese conocimiento difícilmente se traduce en impacto económico. Inversamente, desde el lado emprendedor, la disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica, redes de colaboración y políticas de apoyo a la innovación constituyen recursos críticos para que los emprendimientos puedan diferenciarse y escalar.

Este proceso de hibridación entre innovación y emprendimiento ha sido conceptualizado por diversos autores bajo el término de "entrepreneurial ecosystems of innovation" o "ecosistemas de innovación orientados al emprendimiento" (Spigel & Harrison, 2018; Audretsch & Belitski, 2017). En estos entornos, la interacción entre capacidades tecnológicas y capacidades empresariales no ocurre de forma espontánea, sino que depende de factores

como: la densidad de redes entre actores, la existencia de intermediarios (como aceleradoras o plataformas de vinculación), la disponibilidad de capital de riesgo y el marco regulatorio vigente. La sinergia entre estos elementos aumenta las probabilidades de que los descubrimientos científicos o tecnológicos den origen a nuevas empresas innovadoras con potencial de escalabilidad.

En regiones como América Latina, donde tanto los sistemas de innovación como los ecosistemas emprendedores presentan niveles de desarrollo dispares, la articulación entre ambos se convierte en un desafío estratégico (Kantis et al., 2020). Los casos exitosos de surgimiento de unicornios suelen estar vinculados a contextos donde esta conexión ha sido efectiva, aunque no siempre institucionalizada. Por ejemplo, en Brasil y Argentina, las primeras startups que alcanzaron escala global como Mercado Libre, Globant o Nubank, emergieron en entornos donde coexistían universidades de alto nivel, programas de fomento a la innovación, comunidades emprendedoras dinámicas y acceso a capital internacional. Estas experiencias muestran que la transformación productiva no depende exclusivamente de la acumulación tecnológica ni de la cultura emprendedora, sino de la capacidad de articulación sistémica entre ambos pilares.

Entender estas interacciones resulta clave para el análisis de los unicornios como fenómeno no solo económico, sino también estructural. El surgimiento de este tipo de empresas puede ser leído como un síntoma de madurez del ecosistema, pero también como un punto de inflexión que reconfigura el sistema al generar nuevos referentes, atraer capital, fomentar spin-offs y estimular políticas públicas más sofisticadas. Desde esta perspectiva, el estudio de los unicornios en el MERCOSUR exige una mirada integradora que contemple simultáneamente las capacidades de innovación y las condiciones para el emprendimiento dinámico.

3.6 Procesos de integración regional y su impacto en las políticas de innovación

La integración regional ha sido históricamente una estrategia adoptada por diversos países con el objetivo de fortalecer sus economías, mejorar su inserción internacional y enfrentar de manera conjunta desafíos estructurales comunes. Existen múltiples enfoques teóricos para analizar los procesos de integración. Desde la perspectiva funcionalista (Mitrany, 1943), se considera que la cooperación técnica en áreas específicas genera una lógica incremental que puede derivar en formas más profundas de integración. El neofuncionalismo (Haas, 1958) sostiene que una integración exitosa en sectores clave como transporte, energía o tecnología, tiende a “derramarse” hacia otras áreas, en un proceso conocido como spillover.

Según Moravcsik (1993), las teorías intergubernamentalistas enfatizan que los Estados son los actores principales de la integración y que esta avanza en función de sus intereses nacionales. Esta visión se adapta bien a los casos de integración en América Latina, donde los procesos regionales, como el MERCOSUR, han carecido de instituciones supranacionales robustas y han operado mayormente bajo consensos políticos frágiles, agendas dispares y estructuras intergubernamentales.

En términos prácticos, los procesos de integración pueden adoptar distintas formas: zonas de libre comercio, uniones aduaneras, mercados comunes o uniones económicas, con distintos grados de profundidad normativa, institucional y política. La Unión Europea representa el modelo más avanzado, con una arquitectura supranacional consolidada. En cambio, bloques como la ASEAN o el MERCOSUR representan modelos intermedios, donde prevalece la coordinación entre Estados antes que la cesión de soberanía.

Desde una perspectiva del desarrollo, varios estudios han señalado que la integración regional puede convertirse en una palanca para la innovación, la cooperación tecnológica y el fortalecimiento de capacidades productivas, siempre que exista densidad institucional, visión compartida y financiamiento adecuado (CEPAL, 2014; Blyde, 2013). Sin embargo, la falta de articulación entre políticas nacionales y estrategias regionales ha sido uno de los principales obstáculos en América Latina.

Este es precisamente el caso del MERCOSUR, el bloque ha intentado avanzar hacia una unión aduanera y un mercado común, pero su evolución institucional ha estado marcada por asimetrías estructurales, gobernanza intergubernamental sin órganos supranacionales y baja capacidad de implementación. El Protocolo de Ouro Preto (1994) otorgó personalidad jurídica internacional al bloque, pero no logró dotarlo de mecanismos efectivos para coordinar políticas sectoriales complejas como ciencia, tecnología e innovación.

A lo largo de sus más de tres décadas de existencia, el MERCOSUR ha impulsado diversas iniciativas para promover la cooperación en CTI (la Reunión Especializada de Ciencia y Tecnología (RECyT), BIOTECSUR o la propuesta del Fondo de Innovación Regional) pero su impacto ha sido limitado, discontinuo y fragmentado. Esto ha generado una paradoja: la región más densa en startups tecnológicas y unicornios de América Latina no cuenta con una política regional efectiva en materia de innovación y emprendimiento.

Este desfase entre capacidades nacionales y debilidad regional se explica, en parte, por la estructura del bloque. El MERCOSUR es una integración funcionalmente limitada, sin instituciones ejecutivas propias, sin presupuesto autónomo relevante y con escasa capacidad

para alinear estrategias entre sus miembros (Bianculli, 2021). En consecuencia, la emergencia de startups tecnológicas fuertes en el MERCOSUR no puede ser atribuida a políticas regionales coordinadas, sino al despliegue de políticas nacionales que han generado efectos positivos en ecosistemas locales específicos.

Desde un enfoque institucionalista, Lundvall (1992) y Sábato & Botana (1968) han destacado la importancia de articular al Estado, el sistema científico-tecnológico y el aparato productivo para generar entornos propicios a la innovación. En este sentido, aunque el MERCOSUR no ha logrado consolidar un *Triángulo de Sábato*⁵ regional, sí se observan articulaciones nacionales (como en Brasil y Argentina) que han sido funcionales para el desarrollo de startups dinámicas.

Aun así, la existencia de un mercado ampliado, la circulación de capital humano y el aprendizaje compartido entre países del bloque han contribuido a configurar un espacio regional de innovación de facto, incluso en ausencia de una institucionalidad fuerte. Este fenómeno se alinea con la noción de “regionalismo funcional” (Hettne, 2005), según la cual la integración puede avanzar desde abajo, mediante interacciones económicas, sociales y tecnológicas entre actores no estatales, como emprendedores, universidades, fondos de inversión y aceleradoras.

Por tanto, el enfoque adoptado por esta investigación reconoce al MERCOSUR no solo como un tratado formal, sino como un espacio institucional, económico y cultural compartido, cuyas características influyen (para bien o para mal) en la emergencia y consolidación de las startups tecnológicas de la región. Estudiar al MERCOSUR como unidad de análisis permite observar las limitaciones de la integración tradicional, pero también las posibilidades que se abren cuando las políticas públicas, las redes institucionales y el dinamismo emprendedor logran articularse, aunque sea parcialmente, en un entorno regional común.

3.7 Estado del arte

El estudio de las startups tecnológicas y de las empresas unicornio ha ganado creciente atención en la literatura académica y en los informes de organismos internacionales, especialmente en lo relativo a su papel como catalizadores de los ecosistemas de innovación y emprendimiento. No obstante, en América Latina y, en particular, en el MERCOSUR, los aportes aún son incipientes y fragmentarios.

⁵ El “Triángulo de Sábato” describe la interacción estratégica entre Estado, sistema científico-tecnológico y sector productivo, cuya cooperación efectiva genera capacidades de innovación y desarrollo industrial sostenibles (Sábato & Botana, 1968).

A nivel internacional, diversos autores han destacado la centralidad de los modelos de negocio digitales y de plataforma en la escalabilidad de los unicornios. Kenney y Zysman (2019) analizaron el papel de las plataformas digitales como nuevas instituciones del capitalismo, mientras que Evans y Schmalensee (2016) estudiaron cómo la economía de plataformas genera ventajas de red que explican el crecimiento acelerado de estas empresas. Asimismo, Crecente-Romero, Giménez-Baldazo y Rivera-Torres (2016) subrayaron el rol de la cultura emprendedora y los factores organizativos en el desarrollo de startups de alto crecimiento.

En América Latina, los estudios de Kantis, Federico y Menéndez (2012b, 2015, 2023) constituyen un aporte pionero al análisis de los ecosistemas emprendedores dinámicos, documentando la relevancia de factores sistémicos como el capital humano, el financiamiento, la cultura emprendedora y las políticas públicas. En esta línea, el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) se ha convertido en una herramienta clave para evaluar comparativamente la madurez de los ecosistemas regionales. Por su parte, Lezana, Bergamaschi y González (2022) analizaron la emergencia de unicornios en Brasil y Argentina, resaltando las condiciones institucionales y de mercado que facilitaron su surgimiento.

Los organismos multilaterales también han generado evidencia relevante. El Banco Interamericano de Desarrollo (2014, 2020) y la CEPAL (2014b) han vinculado la emergencia de startups dinámicas con el acceso a capital de riesgo, el talento emprendedor y la infraestructura tecnológica en los países del MERCOSUR. La OECD (2019) enfatizó la importancia de la innovación en la productividad y señaló las brechas persistentes de la región frente a economías desarrolladas.

Por último, trabajos más recientes han señalado limitaciones estructurales y oportunidades de investigación. Bock y Hackober (2020) destacaron cómo el origen geográfico condiciona la probabilidad de que una startup alcance el estatus de unicornio, mientras que Rossi, Ferraz y Castillo (2022) examinaron las debilidades institucionales y la fragmentación de políticas públicas que afectan los procesos de innovación en América Latina.

En conjunto, el estado del arte evidencia avances significativos en la identificación de condiciones sistémicas y barreras estructurales para el surgimiento de unicornios en la región, aunque persisten vacíos en torno a la interacción entre procesos de integración regional y la consolidación de startups de alto crecimiento en el MERCOSUR. En este marco, la presente investigación busca contribuir a dicho debate aportando evidencia empírica y análisis

específico sobre este punto. Asimismo, la revisión teórica permite reconocer un conjunto de factores clave asociados al surgimiento y consolidación de empresas de rápido crecimiento, en particular las startups tecnológicas y los unicornios, lo que da lugar a la formulación de las hipótesis de investigación orientadas a contrastar la pertinencia de dichos factores en el contexto analizado.

3.8 Hipótesis

A partir de los objetivos específicos planteados en el capítulo 1 y de las preguntas de investigación que guían este trabajo, se han formulado las siguientes hipótesis de trabajo. Estas buscan orientar el análisis empírico y ofrecer una base conceptual que permita examinar las relaciones entre las características de los unicornios del MERCOSUR, las trayectorias de sus fundadores y el papel que desempeñan las políticas públicas en la configuración de un entorno favorable para su consolidación.

Hipótesis 1: La presencia de unicornios en el MERCOSUR está asociada a la existencia de industrias clave que favorecen la innovación aplicada y la adopción temprana de tecnologías emergentes, facilitando así la escalabilidad de estas empresas en mercados regionales y globales.

Hipótesis 2: Los fundadores de unicornios en el MERCOSUR presentan trayectorias educativas y profesionales significativamente distintas a las de emprendedores de startups tradicionales, lo que explica en parte su capacidad para generar empresas de alto impacto.

Hipótesis 3: La consolidación de unicornios en el MERCOSUR ha estado influenciada por políticas públicas de apoyo al emprendimiento y la innovación tecnológica, que, aunque con distinto grado de eficacia en cada país, han contribuido a configurar entornos favorables para el surgimiento de startups dinámicas.

CAPITULO IV

Este capítulo presenta el enfoque metodológico adoptado para abordar el fenómeno unicornio en el MERCOSUR desde una perspectiva relacional y contextual. Se detalla el tipo de investigación, el diseño elegido, las técnicas de recolección y análisis de datos, así como los criterios de selección de casos. La estrategia metodológica busca articular evidencia cualitativa y cuantitativa, combinando fuentes primarias y secundarias, con el fin de comprender las condiciones que favorecen la emergencia y consolidación de startups tecnológicas de alto impacto en la región.

4.1 Estrategia general de investigación

Esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto y explicativo-relacional, orientado a comprender el surgimiento, expansión e impacto de las empresas unicornio en el MERCOSUR como expresión de dinámicas sistémicas complejas. El fenómeno bajo estudio no puede ser comprendido adecuadamente a partir de análisis exclusivamente estadísticos ni mediante una comparación estructural entre países. En cambio, se propone una aproximación centrada en la identificación de configuraciones relacionales que vinculan a los emprendedores, las empresas, las instituciones y las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, el análisis de los unicornios no se limita a su dimensión organizacional o económica, sino que incorpora su capacidad para transformar los ecosistemas de los que emergen, generando retroalimentaciones institucionales, inversión en nuevos emprendimientos y participación activa en redes de innovación. Para ello, se adoptó un diseño de casos múltiples interconectados (Eisenhardt, 1989), basado en la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas, y orientado a revelar regularidades, patrones y procesos relacionales que dan forma al fenómeno.

La elección del diseño de casos múltiples se enmarca dentro de la tradición metodológica del estudio de casos propuesta por Yin (1994), quien sostiene que este enfoque es particularmente adecuado para investigar fenómenos contemporáneos dentro de contextos reales donde los límites entre el fenómeno y el entorno no son claramente delimitables. En línea con este planteamiento, el análisis de unicornios en el MERCOSUR se centra en comprender interacciones complejas y dinámicas sistémicas, integrando información cualitativa y cuantitativa para revelar patrones, regularidades y configuraciones causales emergentes.

Este enfoque se inspira en la lógica multinivel desarrollada por Kantis et al. (2015, 2023), quienes proponen abordar el emprendimiento dinámico en América Latina como resultado de la interacción entre condiciones sistémicas, capacidades institucionales y trayectorias individuales. Su modelo, desarrollado desde el ICSEd-Prodem, resulta especialmente pertinente para el análisis de ecosistemas heterogéneos como los del MERCOSUR, donde las capacidades institucionales son desiguales, pero donde se observan trayectorias de éxito que trascienden los límites nacionales.

Asimismo, la estrategia analítica relacional adoptada se apoya en los aportes de Tilly (2015) y Abbott (2001), quienes sostienen que los fenómenos sociales complejos deben analizarse como trayectorias interactivas en lugar de estructuras estáticas. Este abordaje se complementa con la lógica de análisis configuracional (Ragin, 2007), que permite pensar en combinaciones causales más que en factores aislados: la emergencia de unicornios responde a condiciones concurrentes, no a variables únicas.

4.2 Unidades de análisis y criterios de selección

La unidad primaria de análisis está compuesta por 39 empresas unicornio con presencia activa en el MERCOSUR hasta diciembre de 2024. Cada empresa fue tratada como una unidad compleja, estructurada en torno a cuatro dimensiones: fundadores, estructura organizacional, inserción en el ecosistema y efectos de retroalimentación institucional.

Para la inclusión de los casos analizados se establecieron cuatro criterios fundamentales. En primer lugar, que la empresa contara con al menos un fundador nacido o nacionalizado en alguno de los países del MERCOSUR y con una trayectoria regional comprobable. En segundo lugar, que se tratara de una startup orgánica, es decir, no derivada de una escisión corporativa o spin-off. En tercer lugar, que mantuviera su sede principal o su mercado dominante en alguno de los países del MERCOSUR. Por último, que su estatus de unicornio estuviera validado en al menos dos bases de datos especializadas, tales como Crunchbase, Dealroom, CB Insights o PitchBook.

En relación con la condición de unicornio, si bien la definición clásica propuesta por Lee (2013) establece que se trata de startups con una valuación igual o superior a mil millones de dólares antes de su salida a bolsa, esta investigación opta por incluir también aquellas empresas que, habiendo alcanzado dicha valoración en su etapa privada, actualmente cotizan en mercados públicos. Esta decisión metodológica se justifica, por un lado, en la necesidad de capturar trayectorias completas de escalamiento en el contexto del MERCOSUR, y por otro, en

el hecho de que los fundadores de estas compañías siguen cumpliendo un rol estratégico en el ecosistema, actuando como inversores, mentores y promotores de nuevas iniciativas emprendedoras.

Casos como Mercado Libre, Despegar o Nubank, si bien ya no cumplen con la definición técnica actual de unicornio (**que considera el hecho de que aún no han salido a cotizar en bolsa**), fueron fundamentales en la consolidación del fenómeno en la región y siguen teniendo un impacto sistémico vigente. En contraste, se excluyeron algunas empresas que, a pesar de figurar en algunos listados, no cumplían con los criterios establecidos o presentaban inconsistencias significativas respecto de su origen, vinculación regional o validación como unicornios.

A diferencia de los enfoques comparativos por país, esta investigación no organiza su análisis por Estados nacionales, sino que considera los países como espacios donde se configuran interacciones entre actores de distinta escala. De este modo, la lógica del análisis se desplaza hacia estructuras relacionales emergentes: redes de fundadores, efectos de inversión cruzada, instituciones articuladoras y patrones compartidos.

4.3 Fuentes y técnicas de recolección

La recolección de datos (**marzo 2023 a junio 2025**) se apoyó en tres tipos principales de fuentes. En primer lugar, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema, incluyendo; un fundador de unicornio (Hernán Kazah de Mercado Libre), inversores o referentes de aceleradoras y funcionarios vinculados a políticas públicas (Ver anexo B). Estas entrevistas fueron sistematizadas, lo que permitió organizar la información y aplicar filtros, segmentaciones y cruces entre dimensiones relevantes.

En segundo lugar, se recurrió a fuentes secundarias, entre las que se destacan datos financieros e históricos extraídos de bases especializadas como Crunchbase, PitchBook, CB Insights, Growjo y Dealroom, además de trayectorias académicas y profesionales de los fundadores, verificadas a través de LinkedIn, sitios web de las organizaciones (cuando tenían disponible la información requerida), medios especializados y portales académicos. También se incorporaron documentos normativos y publicaciones institucionales vinculadas a políticas de apoyo al emprendimiento.

Finalmente, se llevó a cabo una revisión documental sistemática de 25 instrumentos, programas y políticas públicas vinculadas a la innovación y el emprendimiento dinámico en los países del MERCOSUR. Estos documentos fueron clasificados por país, año de

implementación, tipo de intervención y entidad ejecutora. Para garantizar la confiabilidad de los datos, se aplicó un protocolo de verificación cruzada, exigiendo la coincidencia de al menos dos fuentes por variable considerada. Las discrepancias detectadas fueron resueltas mediante revisión experta o mediante notas metodológicas aclaratorias debidamente registradas.

4.4 Ejes de análisis

El análisis empírico de esta investigación se organizó en torno a cuatro ejes interpretativos, diseñados para capturar las múltiples dimensiones del fenómeno unicornio en el MERCOSUR. Estos ejes permitieron integrar trayectorias individuales, dinámicas organizacionales, efectos ecosistémicos y condiciones estructurales, articulando así una visión sistémica y relacional del emprendimiento tecnológico en la región.

El primer eje se centró en las características organizacionales y la expansión de las empresas unicornio, abordando variables como la valuación, la cantidad de empleados, las áreas geográficas de influencia, los sectores de actividad y el acceso a rondas de inversión. Este análisis permitió identificar patrones de escalamiento y modelos de crecimiento, así como establecer correlaciones entre atributos internos de las organizaciones y su capacidad de consolidarse como actores relevantes del mercado regional o global.

El segundo eje reconstruyó las trayectorias de los fundadores, considerando su formación académica, experiencia profesional previa y antecedentes emprendedores. A partir del procesamiento de esta información, se identificaron los patrones típicos de perfil emprendedor, diferenciados por sus recorridos, redes institucionales y capacidades adquiridas. Este eje permitió comprender cómo el capital humano fundacional se articula con las oportunidades del entorno para generar emprendimientos de alto impacto.

El tercer eje abordó los efectos de retroalimentación que las empresas unicornio ejercen sobre el ecosistema emprendedor, ya sea a través de inversiones en nuevas startups, la creación de spin-offs, la participación en redes de mentoría o su articulación con universidades y agencias públicas en los casos pertinentes. El objetivo fue capturar los efectos de segunda generación, en los que los unicornios no solo son producto de un entorno favorable, sino también agentes activos en su transformación y fortalecimiento.

Finalmente, el cuarto eje se enfocó en las condiciones institucionales y las políticas públicas que configuran los marcos de oportunidad o restricción para el surgimiento de emprendimientos dinámicos en los países del MERCOSUR. A través del análisis de instrumentos, programas e iniciativas estatales, se evaluó la capacidad de cada país para

sostener procesos de innovación, articular actores estratégicos y generar entornos propicios para el escalamiento de startups tecnológicas. Este eje permitió identificar diferencias relevantes entre países, así como vínculos entre el desempeño institucional y la emergencia o ausencia de unicornios en determinados contextos.

4.5 Estrategia de análisis

La estrategia combinó herramientas cualitativas y cuantitativas en un enfoque de triangulación convergente. Toda la información se organizó en una base estructurada con 32 campos por empresa y fundadores asociados.

Mediante herramientas avanzadas de Excel (tablas dinámicas, filtros cruzados, segmentaciones), se realizaron análisis por: Perfil de fundador; Sectores; Expansión; Redes institucionales; volumen de inversión en nuevos emprendimientos. No se buscó inferencia estadística, sino la identificación de configuraciones causales y patrones sistémicos.

4.6 Limitaciones de la investigación y consideraciones éticas

Esta investigación reconoce algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, si bien se aplicaron criterios estrictos para la inclusión de los casos analizados (como se detalla en el apartado de unidades de análisis), fueron excluidas algunas empresas que, a pesar de haber sido mencionadas como unicornios por medios de comunicación o fuentes no especializadas, no cumplían con los requisitos definidos por esta investigación. No obstante, estas empresas pueden haber tenido un papel relevante en la evolución del ecosistema emprendedor regional, por lo que su impacto indirecto no debe ser desestimado.

Una segunda limitación se relaciona con la disponibilidad y consistencia de los datos cuantitativos. En variables clave como volumen de ventas y cantidad de empleados, no siempre fue posible acceder a información completa, precisa y estandarizada. En algunos casos se trabajó con rangos estimativos o con cifras puntuales, según la disponibilidad en fuentes como bases de datos especializadas (Crunchbase, Dealroom, Pitchbook, entre otras) y reportes institucionales. A ello se suma que la información obtenida no corresponde al mismo año para todas las empresas, por lo que se optó por utilizar los datos más actuales disponibles al momento del corte de análisis (diciembre de 2024), priorizando la coherencia y la comparabilidad.

Finalmente, si bien estas limitaciones no comprometen la validez general de los hallazgos, sí deben ser tenidas en cuenta al extrapolar los resultados o al realizar comparaciones

con otros contextos regionales o temporales. La complejidad y dinamismo del fenómeno analizado exigen interpretar los datos con prudencia, sin perder de vista las particularidades metodológicas asumidas en la investigación.

Todas las entrevistas fueron realizadas con consentimiento informado y los participantes fueron informados de los fines exclusivamente académicos de la investigación. Los datos personales y financieros fueron tratados con estricta confidencialidad, asegurando anonimato cuando fue solicitado.

CAPITULO V

5.1. Introducción

Este capítulo presenta los principales hallazgos de la investigación, organizados en torno a cuatro ejes de análisis que permiten comprender de manera sistémica y relacional el fenómeno unicornio en el contexto del MERCOSUR. A partir de la información recabada sobre 39 empresas unicornio activas en la región, se busca dar respuesta a las hipótesis planteadas y avanzar en una interpretación integral del papel que estas compañías desempeñan en el ecosistema emprendedor regional.

La caracterización básica de estas empresas (incluyendo su nombre, país de origen, año de fundación, sector de actividad, capitalización estimada, número de fundadores y fecha de conversión en unicornio) se encuentra sistematizada en el Anexo A, constituyendo la base empírica sobre la cual se desarrollará el análisis. Esta información permite vincular los hallazgos con los marcos conceptuales previamente delineados, al considerar cómo los recursos, capacidades y relaciones sociales influyen en la aparición y consolidación de empresas de alto crecimiento.

El análisis parte de la caracterización de las empresas unicornio desde una perspectiva organizacional, explorando su escala, sectores de actividad y capacidades de expansión. La teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) y la de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) proporcionan un marco para interpretar cómo estas compañías gestionan y recombinan recursos estratégicos internos y externos, adaptándose a entornos complejos y competitivos. Luego se examinan las trayectorias de sus fundadores, con énfasis en la formación académica, la experiencia profesional previa y la construcción de redes de capital social (Bourdieu, 1972, 1986) y redes interorganizacionales, que facilitan el acceso a recursos críticos, oportunidades de inversión y conocimiento tecnológico.

En tercer lugar, se aborda el rol que estas empresas y/o sus fundadores desempeñan en la dinamización del ecosistema, a través de inversiones, spin-offs y articulaciones institucionales. La perspectiva institucional de North (1990) permite interpretar cómo las reglas formales e informales, así como la calidad de las instituciones locales, condicionan las interacciones entre actores y la efectividad de estas intervenciones en el ecosistema emprendedor. Finalmente, se incorpora un cuarto eje que analiza las condiciones estructurales e institucionales presentes en los países del MERCOSUR, evaluando cómo las políticas

públicas, el entorno regulatorio y la densidad de redes de colaboración influyen en el surgimiento y consolidación de estos emprendimientos de alto impacto.

Este enfoque por ejes permite observar tanto las características internas de las empresas como su relación con el entorno institucional y territorial, integrando los aportes de las teorías de base y contribuyendo a identificar patrones comunes, particularidades nacionales y configuraciones sistémicas que explican la emergencia y expansión de los unicornios en la región.

5.2 Estructura, capitalización y expansión de los unicornios del MERCOSUR

Esta sección analiza las características estructurales y estratégicas de las empresas unicornio que operan en los países del MERCOSUR. Para ello, se abordan cinco dimensiones clave: (1) la distribución territorial y las asimetrías entre los ecosistemas nacionales; (2) los sectores industriales en los que se especializan; (3) la escala organizacional en términos de empleo y facturación; (4) las estrategias de financiamiento desde sus primeras rondas hasta las etapas posteriores a alcanzar la condición de unicornio; y (5) el grado de internacionalización y posicionamiento regional.

Estas dimensiones permiten interpretar cómo estas empresas se insertan en sus respectivos ecosistemas, cómo acceden al capital necesario para escalar, y cómo se proyectan en términos de competitividad global. El análisis responde a la Hipótesis 1 de esta investigación, que sostiene que la emergencia de unicornios en el MERCOSUR está asociada a la presencia de industrias clave que impulsan la innovación y la adopción tecnológica en un contexto regional de desarrollo desigual pero dinámico.

5.2.1 Distribución territorial y asimetrías entre ecosistemas nacionales

La distribución de unicornios en el MERCOSUR es claramente desigual. Brasil concentra 27 de los 39 unicornios, lo que representa el 69,2% del total. Le sigue Argentina con 11 casos (28,2%) y Uruguay con 1 caso (2,6%). Paraguay no presenta casos registrados hasta la fecha. Esta disparidad refleja diferencias estructurales comparando entre países en: el tamaño de mercado, la capacidad del ecosistema para atraer capital de riesgo, la calidad del talento emprendedor. La siguiente tabla ilustra tales disparidades y resalta el peso relativo de cada país de la participación de su economía en el MERCOSUR.

Tabla 1*Distribución de unicornios por país (MERCOSUR)*

País	Cantidad de unicornios	% de participación	Economía en MERCOSUR*
Brasil	27	69.2%	44%
Argentina	11	28.2%	37%
Uruguay	1	2.6%	8%
Paraguay	0	0.0%	11%

Nota. * Hace referencia al peso específico de la economía del país en relación al total del MERCOSUR

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Brasil, con más de 210 millones de habitantes, ofrece un mercado interno amplio que permite escalar modelos de negocio rápidamente. Además, cuenta con políticas públicas como la Lei do Bem⁶ y una red densa de fondos, aceleradoras e incubadoras. Argentina, a pesar de su volatilidad macroeconómica, presenta un ecosistema robusto y altamente creativo, con talento técnico reconocido y políticas como la Ley de Economía del Conocimiento⁷. Uruguay, aunque con menor escala, destaca por su estabilidad y orientación exportadora, habiendo generado un unicornio especializado en pagos digitales.

5.2.2 Especialización sectorial y orientación tecnológica

Los unicornios del MERCOSUR se concentran en sectores industriales con alto potencial de innovación aplicada, en particular fintech, comercio electrónico (e-commerce) y tecnologías para empresas (Enterprise Tech). Esta especialización refleja una capacidad para adaptar tecnologías existentes a problemas estructurales de los mercados latinoamericanos, como la inclusión financiera, la informalidad comercial o la baja eficiencia logística.

⁶ En la sección dedicada a política pública se tratará este ley con la profundidad requerida.

⁷ En la sección dedicada a política pública se tratará este ley con la profundidad requerida.

Tabla 2*Distribución sectorial comparada: MERCOSUR vs. panorama global*

Sector	Cantidad Global*	% de participación	Unicornios MERCOSUR	% de participación
Enterprise Tech	402	31,5%	15	38,5%
Consumer & Retail	227	17,9%	11	28,2%
Financial Services	220	17,2%	10	25,6%
Industrials	192	15,1%	2	5,1%
Healthcare & Life Sciences	121	9,5%	0	0,0%
Media & Entertainment	86	6,7%	1	2,6%
Insurance	28	2,1%	0	0,0%
Total	1276	100,0%	39	100,0%

Nota. *La cantidad de unicornios corresponde a la última actualización del reporte publicado por CB Insights (03-07-2025)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

A nivel global, los datos de CB Insights (2025) muestran una mayor diversificación sectorial entre los 1.276 unicornios existentes, distribuidos en áreas como Enterprise Tech (402 empresas), servicios financieros (227), consumo y retail (220), industriales (192), salud (121), medios y entretenimiento (86), e insurtech (28). En cambio, en el MERCOSUR, los 39 unicornios se distribuyen de forma mucho más concentrada: el 92% se agrupa en tres sectores: Enterprise Tech, Consumer & Retail y Financial Services, mientras que no se registran unicornios en áreas como biotecnología, salud o seguros, que requieren mayores niveles de inversión en I+D. La tabla 2 muestra una comparación de sectores atendidos por estas empresas entre lo registrado en el MERCOSUR y lo que se puede observar a nivel global.

Esta concentración sectorial revela un patrón distintivo: los unicornios del MERCOSUR tienden a innovar sobre tecnologías ya validadas, adaptándolas a contextos locales complejos. Ejemplos como Nubank (Brasil) y Ualá (Argentina) muestran cómo el sector fintech ha

aprovechando herramientas como la inteligencia artificial y el machine learning para ofrecer servicios financieros ágiles, inclusivos y de bajo costo. En e-commerce, Mercado Libre ha desarrollado un ecosistema completo que incluye logística propia e infraestructura de pagos, mientras que en Enterprise Tech, empresas como Globant y VTEX brindan soluciones digitales de clase mundial, posicionando a la región como fuente de talento exportable.

5.2.3 Financiamiento: rondas de inversión y origen del capital

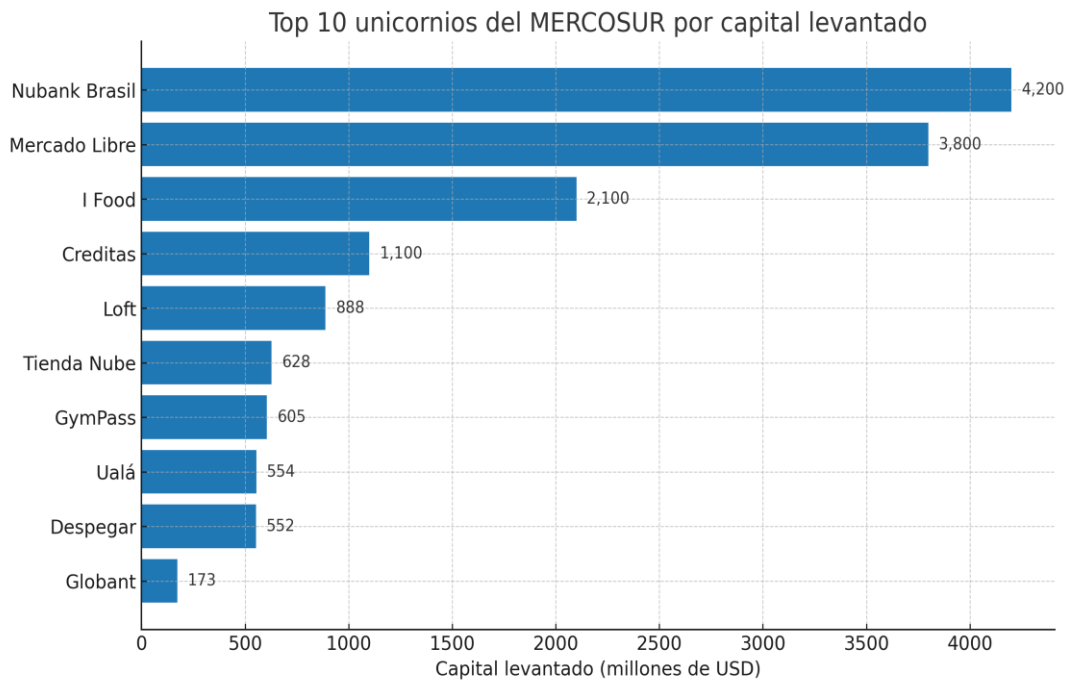
El acceso al capital constituye un elemento central en el crecimiento, consolidación y proyección internacional de las startups tecnológicas del MERCOSUR que alcanzaron el estatus de unicornio. En contextos regionales donde los ecosistemas emprendedores aún presentan limitaciones estructurales como limitada profundidad de los mercados financieros y escasa tradición inversora en tecnología, comprender la dinámica del financiamiento se vuelve indispensable para analizar cómo estas empresas lograron escalar y posicionarse a nivel global.

Los datos relevados para este estudio muestran que las 39 empresas unicornio del MERCOSUR atravesaron, en promedio, 6,05 rondas de inversión hasta diciembre de 2024. De ese total, 4,8 rondas corresponden al período previo a alcanzar el umbral de unicornio, lo cual desmiente la idea de un crecimiento súbito o excepcional, y revela más bien un proceso progresivo, sostenido y validado etapa por etapa por los mercados financieros. Esta cantidad de rondas evidencia tanto la complejidad del escalamiento en entornos emergentes como la creciente confianza que las startups van generando entre los inversores.

El capital promedio levantado por estas empresas se ubica en torno a los 736,5 millones de dólares, aunque con una dispersión significativa. Algunas firmas como Nubank Brasil (4.200 millones USD), Mercado Libre (3.800 millones USD), I Food (2.100 millones USD) y C6 Bank (2.300 millones USD) lideran el ranking de captación de fondos, mientras que otras como Technisys o Frete.com se han financiado con montos muy inferiores, por debajo de los 100 millones. Este amplio rango refleja la diversidad de modelos de negocio, intensidades de capital, ritmos de maduración y sectores tecnológicos involucrados.

Figura 1.

Top 10 unicornios del MERCOSUR por capital levantado



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología.

Ahora bien, lo que podría leerse como una contradicción (levantar en promedio 736,5 millones para alcanzar una valoración de mil millones) es, en realidad, un indicador de la solidez institucional de estos proyectos. De hecho, las rondas posteriores a alcanzar la condición de unicornio, que promedian 1,2 adicionales por empresa, representan una señal de confianza estructural por parte de los inversores, que continúan apostando a estas compañías una vez consolidada su valuación simbólica.

Origen del capital: una dinámica asimétrica

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación es la marcada diferencia entre el capital externo y local en las primeras etapas de financiamiento. Solo 16 de las 39 empresas (41%) recibieron inversión inicial local, mientras que 25 unicornios (64%) accedieron desde el inicio a capital proveniente de fondos internacionales. Esta disparidad no es menor: revela, por un lado, la escasa densidad de capital de riesgo regional, especialmente en las etapas seed y

early stage; y por otro, la capacidad de estas startups para vincularse tempranamente con fondos globales, sorteando las limitaciones del entorno local.

En etapas posteriores, sin embargo, 27 empresas (69%) sí recibieron algún tipo de inversión local en alguna ronda, lo cual puede interpretarse como un síntoma de maduración progresiva del ecosistema financiero regional. Los inversores locales, menos propensos al riesgo, tienden a sumarse cuando las startups ya han sido validadas por actores externos, lo que configura un efecto de arrastre positivo para el capital regional. Durante la entrevista, Claudio Barahona Jacobs, Managing Partner de Alaya Capital Partners, señaló *“Es muy frecuente que si un fondo internacional invierte en una startup del MERCOSUR, es porque las expectativas están realmente fundamentadas; uno entra con un mayor nivel de confianza”*

Este fenómeno refleja una creciente profesionalización de los fondos locales, pero también deja en evidencia que aún están lejos de liderar las primeras apuestas en innovación disruptiva.

Tiempo de maduración: empresas, ecosistemas y ventanas de oportunidad

Una lectura superficial del proceso de consolidación de los unicornios del MERCOSUR podría sugerir que estos emprendimientos presentan tiempos de maduración heterogéneos, pero explicables desde la lógica interna de cada empresa. Sin embargo, un análisis más detenido indica que las diferencias en los plazos que transcurren entre la fundación de las startups y su conversión en unicornios responden, en mayor medida, a factores sistémicos que afectan al conjunto del ecosistema. En efecto, no puede atribuirse únicamente a las capacidades individuales de las empresas el tiempo que demora su escalamiento: influyen también la madurez institucional, la cultura inversora local, la evolución del capital de riesgo global y las ventanas de oportunidad tecnológica.

En promedio, las empresas del MERCOSUR tardaron 9,4 años desde su fundación hasta alcanzar el estatus de unicornio, aunque con un rango que va desde antes de los 5 años (casos como Loft, C6 Bank o Dlocal) hasta más de dos décadas (casos como Technisys, fundada en 1995 y reconocida como unicornio recién en 2022, o TOTVS, que nació en 1983 y alcanzó la categoría en 2018). Este contraste temporal evidencia que no hay una fórmula uniforme, y que los “saltos de valoración” responden más a dinámicas de entorno que a cronogramas empresariales.

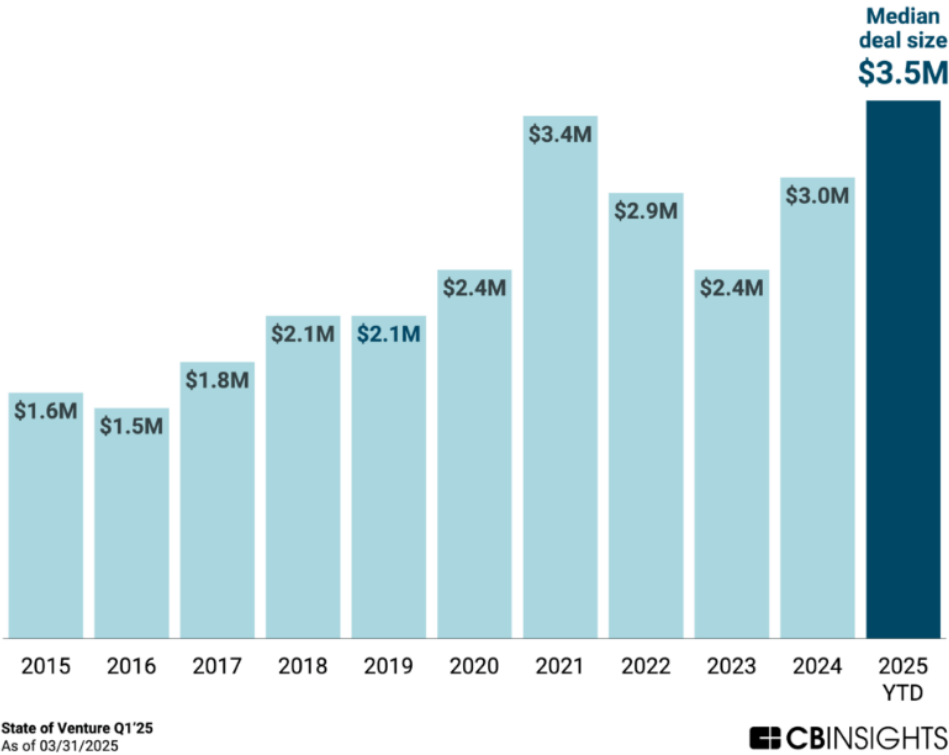
Los datos permiten identificar tres factores que explican estas diferencias:

Maduración del ecosistema: muchas de las startups fundadas en los años noventa o principios de los 2000 no contaban con un entorno institucional, financiero y cultural que favoreciera la aceleración de sus modelos de negocio. Recién a partir de la segunda mitad de la década de 2010 se consolidaron mecanismos de financiamiento, redes de mentores, aceleradoras, políticas públicas y marcos normativos que facilitaron trayectorias más rápidas.

Figura 2.

Evolución histórica del capital de riesgo en los últimos 10 años

Annual median deal size is the highest it has ever been.



Fuente CB Insights 2025

Interés global en sectores específicos: las industrias como el Fintech, E-commerce y Enterprise Tech, fueron fuertemente impulsadas por la transformación digital post-2015, la masificación del acceso a smartphones y la adopción de nuevos hábitos de consumo. Esto hizo que startups fundadas incluso una década más tarde que otras lograran captar más inversión en menos tiempo, como los casos de Tienda Nube (2010-2021), Ifood (2011-2018) o Creditas (2012-2020).

Contexto global del venture capital: el período entre 2018 y 2021 estuvo marcado por una expansión del capital de riesgo, con tasas de interés bajas, alta liquidez y una presión creciente sobre los fondos para encontrar startups escalables (Ver figura 2) con una posterior desaceleración. Esto generó una aceleración artificial en los procesos de inversión, permitiendo que muchas startups de la región levantaran capital rápidamente y alcanzaran valoraciones elevadas. En este contexto, las rondas de inversión se intensificaron no solo por mérito individual, sino por condiciones estructurales del mercado financiero global.

En definitiva, el tiempo de maduración hacia la condición de unicornio no debe analizarse como una variable estática ni atribuible solo a factores internos de cada empresa. Su comprensión requiere una mirada más amplia, que considere tanto las condiciones sistémicas del ecosistema regional como las fluctuaciones del capital de riesgo a nivel internacional.

Conclusiones preliminares

El análisis del financiamiento de unicornios en el MERCOSUR permite establecer al menos tres conclusiones clave:

El capital internacional ha sido decisivo en la consolidación de los unicornios regionales, actuando como principal motor de validación y crecimiento desde las etapas iniciales. Esto reafirma la inserción global de estas empresas y las limitaciones aún vigentes de los mercados de capital locales.

La participación creciente de inversores locales en etapas avanzadas muestra un proceso de aprendizaje institucional y un mejor aprovechamiento de las oportunidades generadas por startups ya consolidadas. Aunque no lideran el proceso, los fondos locales están comenzando a jugar un rol más activo.

El número de rondas post-unicornio y la continuidad del financiamiento indican que estas empresas no solo alcanzan el estatus, sino que continúan generando confianza, atrayendo capital y expandiendo sus operaciones. El ecosistema regional, aún en construcción, se beneficia de estos efectos en términos de atracción de talento, transferencia de conocimiento y derrame financiero.

Finalmente, este patrón refuerza una idea clave del estudio: la consolidación de startups tecnológicas de alto impacto no es posible sin un sistema de financiamiento robusto, globalmente articulado y sostenido en el tiempo, en el que tanto actores locales como internacionales desempeñen roles complementarios. El fortalecimiento del venture capital en el

MERCOSUR, por tanto, constituye un componente esencial para pensar una política regional de innovación de largo plazo.

5.2.4 Valoración y factores de capitalización

La valoración de las empresas unicornio constituye un indicador central para dimensionar no solo su magnitud económica, sino también su grado de consolidación, atractivo financiero y capacidad de tracción dentro del ecosistema regional. En el contexto del MERCOSUR, donde los ecosistemas emprendedores aún se encuentran en fase de maduración, alcanzar valoraciones superiores a los mil millones de dólares representa un logro estratégico con implicancias simbólicas, económicas e institucionales. Esta sección examina la distribución de valoraciones, los factores que las explican, su comparación con casos globales y una discusión crítica en torno a su validez y sostenibilidad.

Distribución de las valoraciones

El análisis de las 39 empresas unicornio del MERCOSUR revela una estructura marcadamente heterogénea. Según los datos recopilados, el 44% de las empresas se encuentra en el rango de 1.000 a 2.000 millones de dólares, mientras que el 36% alcanza valoraciones de entre 2.001 y 5.000 millones. Solo el 15% supera los 5.000 millones, y apenas dos empresas — Nubank y Mercado Libre— se ubican por encima de los 10.000 millones, representando casos excepcionales. Este patrón es consistente con las limitaciones estructurales de los mercados regionales, pero también muestra una curva de maduración en ascenso, especialmente en sectores como fintech, comercio electrónico y servicios digitales.

Estas cifras confirman que, aunque la mayoría de los unicornios del MERCOSUR pertenece a estratos intermedios de capitalización, existen casos de clase mundial como Mercado Libre (~92.400 millones USD) y Nubank (~45.200 millones USD), que pasan a ser representativas del entorno global. Estos líderes actúan, además, como referentes para nuevas generaciones de startups, facilitando la atracción de fondos, talento e innovación en toda la región. Del mismo modo, como se verá más adelante, estas mismas empresas se convierten en tractoras de desarrollos locales a través de la adquisición de startups afines a su sector de actividad.

Tabla 3*Distribución de unicornios por rango de valoración (Millones USD)*

Rango de valoración (millones US\$)	Porcentaje del total	Empresas destacadas
1.000 – 2.000	44%	VTEX, Auth0, Wildlife Studios
2.001 – 5.000	36%	EBANX, QuintoAndar, Bitso
5.001 – 10.000	15%	Rappi, Loft
10.001 – 50.000	3%	Nubank (~45.200 millones)
Más de 50.000	3%	Mercado Libre (~92.400 millones)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología.

Factores que explican la valoración

Las valoraciones de las empresas unicornio no responden exclusivamente a métricas financieras cuantificables, sino que son el resultado de una combinación de factores financieros, estratégicos y simbólicos. Entre los elementos más determinantes se encuentran el desempeño financiero actual y proyectado —en términos de ingresos, márgenes operativos y potencial de escalabilidad—, así como la capacidad de las empresas para expandirse internacionalmente, particularmente hacia mercados emergentes donde aún existen oportunidades no saturadas. También inciden el posicionamiento competitivo, expresado en la cuota de mercado, el reconocimiento de marca y la fidelización de los usuarios, junto con el nivel de innovación, medido tanto por el desarrollo de tecnología propia como por la disrupción de modelos de negocio y la adaptabilidad al entorno cambiante. Según Gornall y Strebulaev (2020), las valoraciones de las startups muchas veces integran no solo los fundamentos económicos de la firma, sino también las expectativas del mercado, la reputación de los inversores y la narrativa estratégica construida en torno al proyecto.

En el caso del MERCOSUR, estos factores adquieren matices particulares al ser filtrados por las condiciones estructurales propias de la región. La volatilidad macroeconómica, el acceso desigual al capital de riesgo y la escasa profundidad de los mercados financieros locales condicionan el ritmo y la escala de crecimiento de estas empresas. Sin embargo, estas restricciones no han impedido la consolidación de unicornios; por el contrario, han forzado a

los emprendedores a desarrollar modelos de negocio más eficientes, con una lógica de crecimiento progresiva y basada en la sostenibilidad operativa.

Este entorno desafiante ha dado lugar a empresas que, si bien en muchos casos presentan valoraciones más conservadoras en comparación con sus pares globales, sostienen esas valoraciones sobre bases más sólidas. Así, los unicornios del MERCOSUR se caracterizan por una menor dependencia de burbujas especulativas y una mayor resiliencia ante cambios del mercado, lo cual los posiciona como actores estratégicos en ecosistemas emergentes que requieren innovación aplicada y modelos adaptativos. Esta especificidad del contexto regional aporta una dimensión distintiva al fenómeno unicornio en el MERCOSUR.

Comparación con unicornios globales

En términos comparativos, los unicornios del MERCOSUR muestran valoraciones sustancialmente menores a sus contrapartes de Estados Unidos, China o Europa. Empresas como ByteDance (TikTok) o SpaceX han superado los 100.000 y 200.000 millones de dólares, lo cual responde a estructuras de capital mucho más sofisticadas, mercados internos más grandes y una cultura de inversión en venture capital más agresiva.

Sin embargo, la presencia de empresas como Nubank o Mercado Libre —que ya han salido a bolsa y mantienen valuaciones competitivas— demuestra que la región tiene la capacidad de generar compañías de alcance global. Estas excepciones desafían la narrativa de que América Latina solo produce innovación incremental o startups de bajo techo de crecimiento.

Discusión crítica sobre sostenibilidad y riesgos

A nivel global, las valoraciones unicornio han sido objeto de crítica, especialmente tras el auge de liquidez entre 2018 y 2021, cuando muchas empresas alcanzaron valoraciones infladas bajo lógicas especulativas. El posterior ajuste en las tasas de interés y la contracción del venture capital en 2022 y 2023 dejaron en evidencia una “burbuja unicornio” que afectó severamente a numerosas startups en Estados Unidos, Europa y Asia (Kenney & Zysman, 2022). La combinación de capital abundante y procesos de due diligence acelerados generó una sobrevaloración de empresas que no siempre contaban con modelos de negocio sólidos ni rutas claras hacia la rentabilidad.

En contraste, el MERCOSUR exhibió mayor moderación y estabilidad. No se registraron casos de unicornios desaparecidos ni ajustes abruptos de valuación. Todas las

empresas mantuvieron su estatus, y muchas de ellas emprendieron reconfiguraciones estratégicas proactivas para adaptarse al nuevo entorno. Esto sugiere que el fenómeno unicornio en América Latina ha sido más contenido, basado en fundamentos más sólidos, y menos propenso a las distorsiones del capital especulativo. Esta resiliencia podría atribuirse a una combinación de factores: la menor disponibilidad histórica de capital, la necesidad de eficiencia operativa desde etapas tempranas y la madurez del talento emprendedor regional.

En línea con lo anterior, durante una entrevista realizada para esta investigación, Hernán Kazah, cofundador y socio director de Kaszek Ventures, uno de los fondos de venture capital más influyentes de América Latina— fue enfático al señalar: *“en mi opinión no van a desaparecer unicornios en América Latina. Esto porque el proceso de inversión que hacen los fondos de venture capital exige con mayor rigor a las empresas fundadas en este lado del mundo. Los fundadores de estas empresas tienen un background profesional y académico muy sólido, lo que hace que ellas no sufran los rigores que hemos visto en los últimos meses con el desescalamiento de la inversión en capital de riesgo privada en el mundo.”* Esta declaración refuerza la idea de que los estándares de exigencia aplicados a los emprendimientos del MERCOSUR, tanto por parte de los inversores como por el ecosistema en general, operan como un filtro de calidad que fortalece la sostenibilidad de estas compañías a largo plazo.

5.2.5 Estructura interna y madurez organizacional

Una dimensión clave para comprender la consolidación de los unicornios en el MERCOSUR es el análisis de su escala y estructura organizacional. Estas empresas, si bien emergen como startups innovadoras, logran escalar hasta convertirse en actores con estructuras internas complejas, que incluyen cientos o incluso miles de empleados, sistemas de gestión especializados, procesos estandarizados y capacidad para operar simultáneamente en múltiples mercados.

El promedio de empleados en estas compañías refleja un nivel importante de madurez: según los datos recopilados, el 46,2% de las empresas emplea entre 1.001 y 5.000 personas, mientras que un 20,6% supera los 5.000 empleados, incluyendo casos emblemáticos como Mercado Libre, Globant o Ifood. Esta capacidad de absorción de talento no solo refleja crecimiento operativo, sino también un sofisticado aparato organizativo capaz de sostener procesos productivos, comerciales y de innovación en entornos altamente competitivos. La siguiente tabla muestra cómo están distribuidas las empresas por cantidad de empleados.

Tabla 4*Empleo generado por los unicornios del MERCOSUR*

Rango de empleados	Empleo promedio estimado	Cantidad de empresas	% del total
251 – 500	375	4	10.3%
501 – 1.000	750	9	23.1%
1.001 – 5.000	3.000	18	46.2%
5.001 – 10.000	7.500	4	10.3%
10.001 o más	10.000+	4	10.3%

Nota. Empleos totales en todos los países donde operan las empresas. Elaboración propia a partir de la información relevada durante el trabajo de campo y de las fuentes detalladas en la sección de metodología.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Además del tamaño, la profesionalización de estas organizaciones se manifiesta en su capacidad para adoptar modelos de gobernanza adaptativos, desarrollar unidades internas de I+D, escalar procesos de atención al cliente y generar sistemas de inteligencia de negocio que permiten ajustar la estrategia en tiempo real. La formalización de áreas como compliance, desarrollo de talento, gestión financiera avanzada y expansión internacional también son indicadores claros de madurez organizacional.

Finalmente, cabe señalar que, si bien los equipos fundadores y sus perfiles profesionales constituyen un componente central en la configuración estructural de estas organizaciones, su análisis detallado —incluyendo su formación académica, experiencia laboral previa y redes de contacto— será abordado en profundidad en la sección 5.3, dedicada a las trayectorias de los fundadores. En esta sección, el foco se mantiene en las dinámicas internas de las empresas como organizaciones complejas y escalables.

En términos de facturación, el 50% de los unicornios del MERCOSUR se ubica en un rango anual de ventas de entre 101 y 500 millones de dólares, lo que refleja un nivel de madurez empresarial significativo. Los casos excepcionales los constituyen Mercado Libre, con ventas

superiores a 14.300 millones de dólares en 2023, y Nubank, que alcanzó los 8.000 millones en el mismo período. Estas cifras, aunque menores en comparación con los gigantes tecnológicos globales, reflejan una capacidad sólida de generación de valor y sustentabilidad operativa.

Tabla 5

Distribución estimada de facturación anual de los unicornios del MERCOSUR*

Rango de facturación anual (US\$ millones)	Número de empresas	% del total	Empresas destacadas
0 – 100	6	15,4%	Auth0, Cloudwalk, MadeiraMadeira
101 – 500	20	51,3%	Tiendanube, VTEX, Gympass
501 – 1.000	7	17,9%	Creditas, QuintoAndar, Hotmart
1.001 – 5.000	4	10,2%	Globant, Dlocal, Ifood, Nubank (previo IPO)
Más de 5.000	2	5,1%	Mercado Libre, Nubank (post- IPO)

Nota. Estimaciones basadas en fuentes públicas y privadas, informes de inversión y declaraciones corporativas. En algunos casos se utilizaron rangos cuando los datos exactos no estaban disponibles. Año de referencia: 2023 (o año más reciente disponible por empresa)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

En suma, el análisis del tamaño organizacional muestra que, si bien la mayoría de los unicornios del MERCOSUR aún no alcanza los niveles de facturación o empleo de sus pares globales, sí han logrado consolidarse como organizaciones relevantes en sus mercados, con capacidad para atraer talento, generar empleo calificado y sostener modelos de negocio escalables.

5.2.6 Estrategias de internacionalización y posicionamiento regional

Una de las principales ventajas competitivas de las empresas tecnológicas es su capacidad para escalar globalmente, algo que los unicornios del MERCOSUR han sabido

aprovechar en buena medida. A diferencia de empresas tradicionales, cuya expansión requiere grandes inversiones en infraestructura física, estas compañías pueden internacionalizarse rápidamente gracias a plataformas digitales, estrategias de marca regional y modelos de negocio replicables.

Tabla 6

Ejemplos de expansión internacional de unicornios

Empresa	País de origen	Países con operaciones	Observaciones
Mercado Libre	Argentina	18 países	Ecosistema integral: pagos, logística, IA
Nubank	Brasil	Brasil, México, Colombia	Modelo replicado con éxito
Globant	Argentina	+20 países	Clientes globales, foco en software e IA

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

El caso de Mercado Libre es emblemático: opera en 18 países de América Latina y ha posicionado su plataforma de pagos (Mercado Pago) como un actor dominante en la región. Nubank, por su parte, replicó su modelo en México y Colombia con resultados exitosos, mientras que Globant ha extendido sus operaciones a más de 20 países, ofreciendo soluciones tecnológicas a empresas globales como Google o Disney.

Estos procesos de expansión no solo fortalecen la competitividad de las firmas, sino que también contribuyen al posicionamiento regional del MERCOSUR como polo de innovación y exportador de talento tecnológico, generando encadenamientos productivos, atracción de capital y oportunidades de colaboración internacional.

5.3 Perfil, formación y trayectorias de los fundadores de unicornios en el MERCOSUR

El análisis del fenómeno unicornio no puede limitarse exclusivamente a las dinámicas organizacionales de las empresas, sino que requiere prestar atención a las trayectorias individuales y colectivas de quienes las fundaron. Los emprendedores constituyen el núcleo del proceso de creación de valor en startups tecnológicas, y sus características personales, formativas y profesionales aportan claves fundamentales para comprender el surgimiento y la consolidación de estas firmas en contextos como el del MERCOSUR (Penrose, 1959; Barney, 1986).

Esta sección se propone analizar los perfiles de los 102 fundadores identificados en los 39 unicornios del bloque, distribuidos entre Brasil, Argentina y Uruguay. Se abordan dimensiones como el nivel y campo de formación académica, la experiencia profesional previa (tanto corporativa como en startups), los antecedentes emprendedores, y la participación en redes institucionales vinculadas al emprendimiento y la innovación.

El objetivo es reconstruir patrones comunes y rasgos diferenciales que ayuden a explicar por qué ciertos individuos lograron fundar empresas de alto impacto, en contextos institucionales y económicos con alta volatilidad. La hipótesis que guía esta sección sostiene que el capital humano y social acumulado por los fundadores —a través de formación técnica, experiencias internacionales y redes de colaboración— constituye una ventaja estructural para la creación de empresas tecnológicas escalables. Esta perspectiva busca superar el enfoque centrado exclusivamente en el capital financiero, y propone que la emergencia de unicornios en el MERCOSUR se vincula estrechamente con la calidad, diversidad y densidad de las trayectorias fundacionales.

5.3.1 Formación académica y especialización técnica

Uno de los patrones más consistentes en el análisis de los fundadores de unicornios del MERCOSUR es el alto nivel de formación académica, con predominancia de perfiles técnicos orientados a la ingeniería, la informática, las ciencias económicas y, en menor medida, las ciencias sociales. Esta evidencia empírica confirma lo señalado por la literatura sobre ecosistemas de innovación, que destaca el papel central del conocimiento formal y la educación superior en la generación de capacidades emprendedoras de alto impacto (Graham, 2013; Reichert, 2019).

Del total de 102 fundadores relevados, más del 70% posee un título universitario de grado, y al menos el 35% ha completado estudios de posgrado, en muchos casos en universidades del exterior. Este perfil académico, a menudo complementado por trayectorias laborales en entornos tecnológicos, constituye una base sólida para la creación de startups escalables. Además, el 66,7% de los unicornios analizados tiene entre sus fundadores al menos una persona formada en instituciones que integran el top 10 del Quacquarelli Symonds. (2023) a nivel mundial, lo que señala una conexión estructural con redes globales de conocimiento.

Cabe destacar que el 56,4% de estos emprendedores se formó en universidades públicas locales⁸, lo que refuerza el valor estratégico del sistema de educación superior estatal en la región. En contextos de desigualdad estructural y volatilidad económica como los del MERCOSUR, esta evidencia demuestra que el mérito académico y el acceso a educación de calidad son factores clave en la formación de talento emprendedor. La tabla a continuación resume la distribución de los fundadores según campo de formación:

Tabla 7

Distribución de fundadores según campo de formación académica

Campo de formación	Nº de fundadores	% del total
Ingeniería / Tecnología	32	41%
Ciencias Económicas / Finanzas	24	31%
Ciencias Sociales / Humanidades	10	13%
Autodidactas o sin formación formal completa	8	10%
Otros campos	4	5%

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología.

⁸ Entre las universidades públicas que más han contribuido a la formación de fundadores de unicornios en el MERCOSUR se destacan, en Argentina, la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Universidad Nacional de La Plata (UNLP); y en Brasil, la Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), la Universidade de São Paulo (USP), la Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) y la Fundação Getulio Vargas (FGV), esta última con un perfil mixto pero de fuerte impacto en formación de élites empresariales y políticas del país.

Más allá de las credenciales formales, el análisis revela la presencia de perfiles no convencionales: fundadores autodidactas, profesionales sin título completo y personas con formación informal en desarrollo de software o diseño de producto digital. Este hallazgo refuerza la idea de que el conocimiento aplicado, la creatividad técnica y la capacidad de ejecución pueden pesar tanto como la educación institucionalizada, particularmente en sectores dinámicos como el fintech o el comercio electrónico.

En conjunto, los datos muestran que la gran mayoría de los fundadores de unicornios vinculados al MERCOSUR ha pasado por instancias de formación universitaria, aunque existe una proporción menor de casos que no reportan trayectoria académica formal en las bases relevadas. Las universidades han cumplido un papel central no solo en la formación técnica de estos emprendedores, sino también como espacios de socialización donde se conforman redes, equipos fundacionales y vínculos con actores del ecosistema. Asimismo, la articulación con universidades extranjeras de alto prestigio —a través de estudios de posgrado, programas de intercambio o redes de alumni— ha potenciado sus capacidades estratégicas y ampliado su inserción en circuitos globales de financiamiento, mentoría y validación de modelos de negocio.

5.3.2 Experiencia profesional previa y construcción de capital estratégico

Una característica recurrente entre los fundadores es la experiencia previa en el sector privado, particularmente en empresas tecnológicas, bancos, consultoras globales o firmas multinacionales. Esta experiencia ha sido crucial para adquirir conocimientos estratégicos, desarrollar habilidades de gestión y construir capital social relevante para el emprendimiento posterior. Se identificaron trayectorias que incluyen el paso por Google, McKinsey, JP Morgan, Mercado Libre y otros referentes del mundo corporativo, lo que facilitó la exposición a entornos de alta exigencia y al aprendizaje de modelos de negocio escalables.

Tabla 8

Sectores de experiencia profesional previa de los fundadores

Sector de experiencia previa	Nº de fundadores	% del total
Empresas tecnológicas	28	36%
Servicios financieros / banca	18	23%

Consultoras / multinacionales	15	19%
Startups previas	10	13%
Otros sectores	7	9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología.

La evidencia empírica refuerza este diagnóstico: el 53,8% de los unicornios del MERCOSUR tiene al menos un fundador que trabajó en empresas del ranking Fortune 500 (Fortune, 2024), lo que sugiere una exposición directa a estándares organizacionales exigentes, dinámicas globales y estructuras de alto rendimiento. Además, el 51,3% de los fundadores ocupó cargos ejecutivos C-Level (CEO, CFO, CTO, etc.) antes de iniciar su emprendimiento, lo cual explica su capacidad para liderar equipos, atraer inversión y escalar operaciones con rapidez. Un rasgo distintivo del ecosistema regional es la “hibridación” de trayectorias: muchos de estos fundadores combinaron experiencias corporativas con roles en startups tecnológicas previas, lo que les permitió integrar marcos de gestión profesional con la flexibilidad propia del emprendimiento digital.

Esta experiencia acumulada también se traduce en mayor facilidad para acceder a capital de riesgo, atraer talento y negociar con actores clave del ecosistema. Los fundadores que previamente habían ocupado roles de liderazgo o dirección en otras compañías presentan ventajas claras al momento de escalar sus propios emprendimientos, tanto por el know-how como por la credibilidad que transmiten ante inversores y aliados estratégicos.

5.3.3 Trayectorias emprendedoras previas y cultura de iteración

El 59% de los fundadores analizados ya había emprendido anteriormente, lo que refuerza la idea de un proceso de aprendizaje iterativo. Las experiencias pasadas (exitosas o no) fortalecieron su capacidad de ejecución, su tolerancia al riesgo y su comprensión de los desafíos propios del escalamiento. Esta trayectoria previa les permitió reducir errores, validar con mayor precisión sus modelos de negocio y construir redes desde etapas tempranas.

El análisis comparativo con otros ecosistemas globales muestra que el perfil del fundador unicornio en el MERCOSUR posee rasgos propios y distintivos. Mientras que en entornos como Silicon Valley se observa una configuración más homogénea (fundadores

jóvenes, con formación técnica local y experiencia en startups), en MERCOSUR predomina una combinación más compleja y diversa. La anterior aseveración se fundamenta en una formación universitaria local con posgrados internacionales, paso por grandes corporaciones, vinculación con startups y una alta resiliencia frente a entornos económicos volátiles o institucionalmente frágiles.

Asimismo, se detecta un patrón de aprendizaje colectivo en redes, en algunos casos, los fundadores habían sido compañeros de universidad, compañeros de trabajo en empresas anteriores o parte de cohortes de aceleradoras⁹. Este tipo de relaciones no solo facilita la formación de equipos complementarios, sino que también contribuye a reducir la incertidumbre y acelerar los procesos de validación inicial. En este sentido, el ecosistema funciona como un espacio de maduración compartida, donde los emprendedores evolucionan no solo individualmente, sino como parte de una comunidad interconectada.

5.3.4 Participación en redes institucionales y circulación global de talento

La pertenencia a redes institucionales robustas —aceleradoras, incubadoras, fondos de inversión, universidades— ha sido un elemento decisivo en las trayectorias fundacionales. Se destacan programas como Y Combinator, Endeavor, 500 Startups y aceleradoras regionales como Wayra o NXTP Labs, que han ofrecido no solo financiamiento inicial, sino también acceso a redes internacionales, mentorías y validación del modelo de negocio. A esto se suman vínculos con instituciones académicas de prestigio, que muchas veces operan como plataformas de lanzamiento para emprendimientos tecnológicos globales.

Tabla 9

Participación en redes institucionales de apoyo al emprendimiento

Tipo de red institucional	Nº de fundadores involucrados	% del total
Aceleradoras internacionales (YC, 500 Startups, etc.)	12	15%

⁹ Un caso que ejemplifica los vínculos formados en el ámbito académico es el de Globant. Tres de sus cuatro fundadores —Martín Migoya, Guibert Englebienne y Martín Umanan— coincidieron durante su formación universitaria en la Universidad Nacional de La Plata, donde cursaron carreras de ingeniería. La amistad y afinidad intelectual que allí se forjó fue el germen del equipo emprendedor que, años más tarde, fundaría una de las firmas tecnológicas argentinas de mayor proyección internacional.

Aceleradoras regionales (NXTP, Wayra, etc.)	10	13%
Universidades con programas emprendedores	25	32%
Ninguna participación institucional formal	31	40%

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

En paralelo, un número creciente de fundadores latinoamericanos se ha formado o ha trabajado en el exterior, lo que les permite articular puentes entre ecosistemas y adoptar prácticas organizacionales y de gestión más sofisticadas. Esta circulación internacional de talento constituye una de las ventajas más relevantes del nuevo emprendedor latinoamericano, capaz de integrar lo local con lo global.

5.3.5 Síntesis de trayectorias: del talento individual al impacto ecosistémico

Los hallazgos presentados permiten concluir que la emergencia de unicornios en el MERCOSUR no puede entenderse únicamente como un fenómeno de innovación empresarial o disrupción tecnológica, sino como el resultado de trayectorias personales y colectivas construidas sobre una base sólida de formación, experiencia acumulada y pertenencia a redes institucionales. Lejos de la narrativa mítica del “genio solitario”, la evidencia muestra que los fundadores de estas empresas han transitado caminos intensivos en capital humano y social, combinando credenciales académicas exigentes, paso por organizaciones de alta performance y participación activa en ecosistemas emprendedores estructurados.

Diversos estudios confirman que las redes a las que pertenecen los emprendedores — universitarias, profesionales, financieras— funcionan como plataformas críticas para el acceso a conocimiento, recursos estratégicos y legitimidad (Dubini & Aldrich, 1990; Shane & Cable, 2002). En efecto, la pertenencia a redes de alta densidad y la circulación por entornos como aceleradoras globales, fondos internacionales y universidades de prestigio explican en parte la capacidad de estos fundadores para atraer inversión, construir equipos de alto nivel y escalar modelos de negocio en mercados volátiles como los del MERCOSUR. El caso de Globant,

cuyos fundadores se conocieron como estudiantes en la Universidad Nacional de La Plata y mantuvieron vínculos profesionales previos, ilustra con claridad el peso de los lazos duraderos como cimiento para proyectos de alto impacto.

En contextos como Silicon Valley, el rol de las redes ha sido ampliamente documentado por autores como Saxenian (1996), quien destaca que los sistemas innovadores más dinámicos no dependen tanto de estructuras jerárquicas o recursos abundantes, sino de flujos abiertos de conocimiento entre actores diversos. Algo similar ocurre en América Latina, donde iniciativas como Endeavor han puesto de relieve el llamado “efecto multiplicador”: una startup exitosa no solo crea valor económico, sino también una comunidad de exfundadores, ejecutivos e inversores que retroalimentan el ecosistema. Esta lógica de reproducción virtuosa, todavía incipiente en el MERCOSUR, está presente en varios casos analizados y constituye una de las claves para comprender la resiliencia y proyección de estos emprendimientos.

En suma, el análisis de los perfiles fundacionales de los unicornios del MERCOSUR refuerza la idea de que el talento emprendedor no es un fenómeno aislado ni espontáneo, sino el producto de condiciones sociales, organizacionales y políticas que habilitan trayectorias de alto rendimiento. Esta perspectiva permite situar a los fundadores no solo como agentes de cambio individual, sino como nodos dentro de sistemas más amplios de producción de conocimiento, colaboración estratégica y movilización de recursos. A partir de este enfoque, el siguiente apartado profundiza en la interacción entre estos actores empresariales y los ecosistemas que los rodean, analizando en qué medida los unicornios han contribuido a dinamizar las redes, instituciones y culturas emprendedoras del MERCOSUR.

5.4 Efectos de retroalimentación

La consolidación de empresas unicornio no solo representa un punto de llegada dentro del proceso emprendedor, sino también un nuevo punto de partida para la configuración del ecosistema. Este eje de análisis se enfoca en cómo las empresas emergidas en el MERCOSUR y sus fundadores generan efectos multiplicadores en el entorno que los vio nacer, a través de inversiones, creación de nuevas startups, mentorías, articulación institucional y acciones que promueven una nueva cultura emprendedora. Se responde aquí a la Hipótesis 3, que plantea que los unicornios actúan como catalizadores de segunda generación en los ecosistemas, es decir, no sólo se benefician del entorno, sino que también lo reconfiguran activamente.

5.4.1 Dinamización del ecosistema: inversión, mentoría y articulación institucional

Uno de los principales mecanismos a través de los cuales los unicornios dinamizan el ecosistema emprendedor del MERCOSUR es su activa participación en el financiamiento, la mentoría y la articulación institucional de nuevas startups. Esta implicancia no se limita a la influencia simbólica o al ejemplo inspirador: se manifiesta en acciones concretas que fortalecen el tejido del ecosistema regional y lo proyectan hacia nuevas etapas de maduración.

En primer lugar, se observó que el 43% de los fundadores de unicornios ha invertido directamente en al menos una startup posterior, ya sea como ángeles inversores o mediante la creación de fondos propios de venture capital o participando de ellos. Estos aportes no sólo inyectan capital financiero en etapas tempranas, sino que también aportan conocimiento experto, redes de contactos y legitimidad, disminuyendo el riesgo percibido por otros inversores institucionales.

Un caso paradigmático es el de Hernán Kazah, cofundador de Mercado Libre, quien tras dejar la empresa fundó el fondo Kaszek Ventures, uno de los más relevantes de América Latina, con más de US\$3.000 millones invertidos en startups de la región, operando principalmente en Argentina, Brasil, México y Colombia. Este tipo de fondos no sólo canaliza capital, sino que promueve una cultura emprendedora profesionalizada, focalizada en la creación de valor sostenible y escalable¹⁰.

Además, la creación de spin-offs —empresas derivadas desde los propios unicornios— ha sido otro vector importante de expansión del ecosistema. Empresas como Mercado Libre, Globant o VTEX han desarrollado soluciones internas que luego se escindieron como unidades autónomas, generando nuevos focos de innovación en áreas como logística, servicios financieros o inteligencia artificial. Este modelo permite aprovechar las capacidades organizativas existentes para incubar nuevas ideas bajo condiciones más favorables de financiación, talento y tiempo de maduración.

Junto con los mecanismos financieros, la participación institucional de los fundadores y ejecutivos de unicornios en organizaciones clave del ecosistema —como Endeavor, NXTP Labs o Wayra— ha sido determinante para fortalecer la infraestructura de apoyo emprendedor. En muchos casos, estas organizaciones han articulado programas de mentoría, aceleración y networking en los que participan activamente fundadores como Paulo Veras (99Taxis) o Martín

¹⁰ Entrevista a Hernán Kazah publicada en *La Nación*, 17/08/2023. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/kazah-la-historia-del-cofundador-de-mercado-libre-que-se-reinvento-para-buscar-unicornios-en-latam-nid17082023/>

Migoya (Globant), quienes se han consolidado como referentes regionales por su compromiso con el desarrollo emprendedor.

En términos cuantitativos, se identificó que el 71,7% de los unicornios analizados (28 de 39) tiene al menos un fundador con participación activa en actividades de mentoría, inversiones o vinculado con instituciones de apoyo. Este compromiso varía por país: en Argentina, el 81,8% de las empresas (9 de 11) muestra un alto involucramiento, mientras que en Brasil el porcentaje es del 66,7% (18 de 27) y en Uruguay, el único unicornio también muestra una vinculación directa. A nivel corporativo, 22 de las 39 empresas han desarrollado programas formales de articulación emprendedora o de financiamiento corporativo, especialmente en Brasil (15 casos) y Argentina (7).

Tabla 10

Participación de unicornios y sus fundadores en la dinamización del ecosistema emprendedor del MERCOSUR

Indicador	Valor observado	Observaciones relevantes
Fundadores que invirtieron en nuevas startups	43% (de 102 fundadores)	Participación como ángeles inversores en startups tecnológicas en etapa temprana.
Unicornios con fundadores activos en mentorías o inversión	71,7% (28 de 39 empresas)	Destacada participación en redes como Endeavor, Kaszek, NXTP Labs, entre otras.
Participación por país: Argentina	81,8% (9 de 11 unicornios)	Mayor intensidad de compromiso institucional y mentoría en el ecosistema local.
Participación por país: Brasil	66,7% (18 de 27 unicornios)	Alta participación en fondos corporativos y programas de aceleración interna.
Participación por país: Uruguay	100% (1 de 1 unicornio)	El único unicornio uruguayo tiene fuerte compromiso institucional por parte del fundador.

Unicornios con programas corporativos de articulación o inversión	22 de 39 empresas (56%)	Iniciativas formales de apoyo a startups, aceleración, fondos internos o alianzas.
Spin-offs identificados desde unicornios consolidados	Mercado Libre, Globant, VTEX (entre otros)	Extensión del modelo de negocio hacia nuevas unidades operativas e innovación aplicada.
Alcance geográfico de la retroalimentación	Regional (América Latina)	Muchas inversiones y alianzas se dirigen a startups en México, Colombia, Perú y Chile.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Finalmente, es importante subrayar que el efecto de retroalimentación generado por los unicornios del MERCOSUR no se limita al espacio geográfico del bloque. Muchos de estos emprendimientos han escalado sus operaciones y vínculos a nivel latinoamericano, invirtiendo o colaborando con startups en México, Colombia, Chile y Ecuador, lo que posiciona al MERCOSUR como un nodo activo dentro del ecosistema regional de innovación.

Se identificaron 58 empresas tecnológicas emergentes en la región que, si bien aún no alcanzan el estatus de unicornio, representan una nueva generación de startups de alto potencial. De ellas, 18 (31,0%) han recibido apoyo directo por parte de fundadores de unicornios, ya sea como mentores, inversores ángeles o a través de su participación en fondos de inversión especializados. Este fenómeno demuestra que el ecosistema regional no solo produce casos aislados de éxito, sino que comienza a funcionar como una red que retroalimenta su crecimiento.

5.4.2 Transformaciones culturales y legitimación del emprendimiento tecnológico

El surgimiento de unicornios en el MERCOSUR no solo ha impactado los ecosistemas de innovación en términos estructurales o financieros, sino que también ha generado transformaciones culturales que reconfiguran el modo en que el emprendimiento tecnológico es percibido, valorado y promovido en la región. En este sentido, los unicornios operan como vehículos simbólicos de éxito, legitimando socialmente el camino emprendedor y alimentando

narrativas que destacan la innovación, la disrupción y la creación de valor como motores del desarrollo regional.

Como señalan Spigel (2017) y Brown & Mason (2014), los ecosistemas emprendedores no solo están compuestos por instituciones, políticas y recursos, sino también por elementos culturales e identitarios que moldean las aspiraciones individuales y colectivas. En el caso del MERCOSUR, la visibilidad mediática de figuras como Marcos Galperin (Mercado Libre), David Vélez (Nubank) o Martín Migoya (Globant) ha transformado a los emprendedores tecnológicos en modelos de éxito aspiracional, capaces de inspirar a nuevas generaciones e influir sobre políticas educativas, tecnológicas y productivas. La emergencia de estos referentes ha contribuido a sustituir la figura del empresario tradicional por la del emprendedor innovador, con énfasis en la creatividad, la adaptabilidad y la escala global.

Este proceso ha repercutido también en los discursos institucionales. Diversos gobiernos del bloque, especialmente en Argentina y Brasil, han incorporado el lenguaje del "emprendimiento dinámico", la "economía del conocimiento" y la "innovación abierta" en sus planes estratégicos. La inclusión del emprendimiento como objeto de política pública se ve favorecida por este cambio de clima simbólico, que permite justificar programas de formación, financiamiento o apoyo técnico bajo el paraguas del éxito probado.

Asimismo, el impacto cultural se expresa en la transformación de imaginarios educativos. Las universidades y centros de formación técnica han comenzado a adaptar sus currículas, incorporar incubadoras o promover competencias emprendedoras, reconociendo que el talento no solo se orienta a la inserción laboral tradicional, sino también a la creación de proyectos propios. La expansión de clubes emprendedores, hackathons y programas de innovación abierta es una manifestación concreta de este nuevo clima institucional.

Finalmente, cabe señalar que esta transformación cultural, aunque impulsada desde casos individuales, ha generado efectos de red, ya que los referentes unicornio suelen convertirse en mentores, inversores o promotores de nuevas iniciativas, reforzando los lazos simbólicos entre éxito empresarial e impacto social.

CAPITULO VI

6.1 Gobernanza, programas y legislación en el MERCOSUR

A lo largo de este trabajo se ha analizado la emergencia y consolidación de empresas unicornio en el bloque MERCOSUR desde una perspectiva organizacional, emprendedora, ecosistémica y cultural. Sin embargo, para comprender en profundidad la dinámica de estos fenómenos, resulta imprescindible considerar el marco institucional y normativo en el que se desarrollan. En este capítulo se exploran las políticas públicas y los arreglos institucionales, tanto regionales como nacionales, que configuran las condiciones estructurales para el surgimiento y expansión de emprendimientos tecnológicos de alto impacto.

La construcción y consolidación de ecosistemas de innovación no ocurre de forma espontánea ni exclusivamente por acción del mercado. Si bien algunos autores tienden a restringir el rol del Estado al de facilitador o regulador, enfoques contemporáneos reconocen que, en contextos como los de América Latina marcados por fallas de mercado, desigualdades estructurales y sistemas productivos fragmentados, la intervención pública puede ser decisiva para superar cuellos de botella, generar externalidades positivas y fomentar trayectorias de cambio estructural (Brown & Mason, 2017). En los países del MERCOSUR, el diseño y la implementación de políticas orientadas a la ciencia, la tecnología y el emprendimiento dinámico adquiere un carácter estratégico.

El sector público puede cumplir múltiples funciones dentro de un ecosistema de innovación: desde la creación de marcos normativos que incentiven la inversión en I+D, hasta la articulación de actores institucionales o el financiamiento directo de proyectos de alto riesgo. Reichert (2019) subraya que los gobiernos actúan frecuentemente como iniciadores y coordinadores de procesos estratégicos que moldean el entorno de innovación mediante agencias especializadas, esquemas de financiamiento, marcos regulatorios y vínculos universidad-empresa.

No obstante, no todas las intervenciones públicas resultan eficaces o sostenibles. Como advierten Rajala y Aaltonen (2020), los fracasos en proyectos tecnológicos del sector público no siempre se deben a déficits técnicos, sino a debilidades en la gobernanza, falta de articulación institucional o inercia organizativa. Por su parte, desde una perspectiva institucionalista, Niosi (2010) plantea que el impacto de las políticas públicas depende de su capacidad para modificar

no solo normas formales, sino también rutinas, costumbres y estructuras que guían el comportamiento de los actores del sistema.

Por ello, al analizar los ecosistemas emprendedores e innovadores del MERCOSUR, resulta clave considerar no solo las capacidades empresariales y universitarias, sino también el rol activo del Estado en la configuración de condiciones habilitantes. Este examen requiere abordar los marcos regulatorios nacionales, la existencia de agencias de promoción tecnológica, las políticas de financiamiento público a startups y las iniciativas de coordinación regional.

A partir de estos fundamentos, este capítulo se organiza en cuatro apartados. En primer lugar, se analiza la arquitectura institucional del MERCOSUR y su trayectoria en el campo de la ciencia, la tecnología y la innovación, como base para evaluar sus alcances y limitaciones como bloque regional. A continuación, se describen los programas, marcos regulatorios e instrumentos que cada país ha implementado de forma autónoma para fomentar el emprendimiento dinámico. Luego, se examinan las tensiones entre lo supranacional y lo nacional, así como sus efectos sobre la consolidación de un ecosistema regional integrado. Finalmente, se propone una lectura sistémica que permite entender cómo, a pesar de las debilidades institucionales del bloque, ha emergido una configuración regional impulsada “desde abajo” por los propios actores del ecosistema.

6.2 Marco institucional para la innovación y el emprendimiento tecnológico

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), conformado inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay a partir del Tratado de Asunción (1991), fue concebido como un instrumento de integración económica profunda, con la ambición de construir un mercado común. Sin embargo, a más de tres décadas de su creación, persisten limitaciones estructurales que condicionan su capacidad para desarrollar políticas regionales efectivas en áreas estratégicas, como la ciencia, la tecnología y el emprendimiento de base innovadora.

El Protocolo de Ouro Preto (1994) otorgó al MERCOSUR personalidad jurídica internacional y estableció una arquitectura institucional básica. Sin embargo, la toma de decisiones por consenso, la ausencia de un sistema jurídico supranacional y la inexistencia de una burocracia regional operativa han dificultado la ejecución de políticas públicas comunes. El bloque se sostiene como una organización intergubernamental, donde cualquier iniciativa regional depende no solo del acuerdo político, sino también de la posterior ratificación e implementación en cada Estado miembro, lo que introduce dilaciones y fragmentaciones estructurales.

En el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI), se han registrado esfuerzos puntuales para incorporar esta dimensión a la agenda regional. En 1991 se creó la Reunión Especializada de Ciencia y Tecnología (RECyT), con el objetivo de promover la cooperación en estos campos. Más adelante surgieron propuestas como el Observatorio MERCOSUR sobre la Sociedad de la Información (2002), el programa BIOTECSUR (2005, con apoyo de la Unión Europea), y la fallida propuesta uruguaya en 2018 para crear un fondo regional de ciencia e innovación. Incluso en la década del 90, la OEA propuso sin éxito el MERCOCYT, un “Mercado Común del Conocimiento Científico y Tecnológico”. Aunque estas iniciativas evidencian una voluntad política de avanzar, en la práctica han tenido impactos limitados, discontinuos y de baja incidencia estructural.

Tabla 11

Principales iniciativas regionales en CTI impulsadas por el MERCOSUR (1991–2018)

Año	Iniciativa	Institución promotora	Resultado / Observaciones
1991	Creación de la RECyT	Grupo Mercado Común	Espacio de coordinación sin presupuesto propio Otorga personalidad jurídica al
1994	Protocolo de Ouro Preto	Estados parte	MERCOSUR, sin supranacionalidad
2002	Observatorio MERCOSUR Sociedad de la Información	Argentina	Proyecto discontinuado
2005	Programa BIOTECSUR	MERCOSUR + UE	Tuvo impacto parcial en biotecnología
2018	Propuesta de fondo regional de innovación	Uruguay	No se aprobó por falta de consenso

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos institucionales del MERCOSUR, RECyT y fuentes secundarias (Albornoz & Barrere, 2022)

Esta debilidad institucional ha tenido consecuencias directas para el desarrollo de un ecosistema regional de innovación y emprendimiento tecnológico. En ausencia de una estrategia regional integral, cada país ha desplegado instrumentos y capacidades institucionales

de forma autónoma, generando trayectorias desiguales. Mientras que Brasil y Argentina lograron construir marcos normativos e institucionales para impulsar startups tecnológicas con potencial de escalamiento, países como Paraguay o Uruguay enfrentan restricciones más marcadas en términos de financiamiento, infraestructura y articulación de actores.

Desde un enfoque sistémico, esta fragmentación institucional contrasta con los pilares que la literatura especializada identifica como clave para la consolidación de ecosistemas emprendedores dinámicos: coordinación público-privada, estabilidad normativa, articulación multiescalar, cooperación transfronteriza y masa crítica de agentes interrelacionados. En lugar de eso, el MERCOSUR exhibe una baja densidad institucional, mínima articulación operativa y escasa convergencia normativa.

Por tanto, este punto débil de la gobernanza regional puede ser considerado una variable explicativa para entender por qué el fenómeno unicornio en el MERCOSUR no ha emergido como un proceso regional articulado, sino más bien como una serie de expresiones nacionales disociadas, cada una con sus propias lógicas institucionales, capacidades acumuladas y marcos regulatorios. Lejos de constituir un ecosistema integrado, el espacio regional opera como un escenario compartido, pero no como un sistema funcionalmente coordinado.

6.3 Instrumentos nacionales de apoyo al emprendimiento y la innovación

Si bien el MERCOSUR ha mostrado limitaciones estructurales para formular e implementar políticas regionales coordinadas en ciencia, tecnología e innovación, los países que lo integran han desarrollado marcos normativos, instituciones especializadas y programas de apoyo a nivel nacional que han sido decisivos para la configuración de sus respectivos ecosistemas emprendedores. Esta sección examina las estrategias adoptadas por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay para promover el emprendimiento dinámico, con especial atención a las políticas orientadas a startups tecnológicas. Se analizan las leyes clave, los organismos responsables y los instrumentos de financiamiento y acompañamiento, con el fin de evaluar el grado de institucionalización de estos esfuerzos, su impacto en la consolidación de los unicornios y su articulación —o falta de ella— con una agenda regional común.

6.3.1 Argentina: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento

Argentina ha sido uno de los países del MERCOSUR que más tempranamente desarrolló un entramado normativo e institucional destinado a promover la innovación y el emprendimiento tecnológico. Este marco ha resultado clave para la emergencia de startups dinámicas y, en particular, para la consolidación de algunos de los unicornios en el país. A pesar de los vaivenes políticos y macroeconómicos, el ecosistema emprendedor argentino se ha apoyado en leyes específicas, agencias técnicas y programas de incentivo que permitieron canalizar talento, inversión y proyectos hacia sectores intensivos en conocimiento.

Marco normativo

El andamiaje legal argentino se ha construido progresivamente desde los años noventa. Entre las normativas más relevantes se destacan:

Ley 23.877 (1990) – Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica: estableció instrumentos de financiación para proyectos de I+D y fue pionera en institucionalizar la vinculación tecnológica.

Ley 25.467 (2001) – Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación: sentó las bases para la planificación estratégica del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación.

Ley 27.349 (2017) – Ley de Apoyo al Capital Emprendedor: creó el FONDCE (Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor) y otorgó incentivos fiscales para quienes invirtieran en startups.

Ley 27.506 (2019) – Ley de Economía del Conocimiento (LEC): brindó estabilidad fiscal, exenciones impositivas y beneficios previsionales a empresas basadas en software, IA, biotecnología y servicios profesionales exportables.

Estas leyes constituyeron el armazón jurídico que permitió consolidar el surgimiento de empresas innovadoras con capacidad de escalamiento nacional e internacional.

Instituciones de apoyo

El ecosistema emprendedor argentino se articuló en torno a organismos públicos con diferentes niveles de especialización. Entre los más relevantes se encuentran:

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación: principal articulador de políticas de I+D y promotor de la vinculación con el sector productivo. Aunque fue disuelto en 2023, tuvo un rol clave entre 2008 y 2022.

Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación: canaliza recursos hacia proyectos estratégicos, tanto de empresas como de instituciones científicas.

Subsecretaría de Emprendedores: dependiente del Ministerio de Economía, implementó políticas para el fortalecimiento del emprendimiento dinámico, con foco en acceso a financiamiento, incubación y capacitación.

Cabe destacar que varias de las instituciones mencionadas han sido objeto de reestructuración institucional a partir de la asunción del nuevo gobierno nacional en diciembre de 2023. El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), por ejemplo, fue transformado en la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, que pasó a depender de la Jefatura de Gabinete de Ministros. A su vez, varios de los fondos e instrumentos ejecutados por estas entidades se encuentran en proceso de revisión, recorte o suspensión, en el marco de las políticas de reorganización del Estado impulsadas por el presidente de la Nación Argentina.

No obstante, este trabajo considera que dichas instituciones estaban vigentes en la consolidación del ecosistema emprendedor argentino, especialmente durante el período en que los principales unicornios del país alcanzaron esa condición. Todas las empresas analizadas en esta investigación lograron el estatus de unicornio con anterioridad al 10 de diciembre de 2023 (fecha en la que inicia el periodo presidencial de Javier Milei), por lo que el marco institucional vigente hasta esa fecha es el más adecuado y relevante para comprender las trayectorias de escalamiento observadas.

Programas nacionales de apoyo

A nivel programático, Argentina implementó múltiples instrumentos para fortalecer a las startups y promover proyectos de base tecnológica:

Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC): asistencia técnica y financiera para mejoras productivas.

PAC Emprendedores: versión adaptada para nuevas empresas tecnológicas con potencial de escalamiento.

FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino): líneas de crédito y subsidios para innovación empresarial.

FONARSEC (Fondo Argentino Sectorial): destinado a financiar proyectos estratégicos en sectores intensivos en conocimiento.

Tabla 12*Programas nacionales clave de apoyo al emprendimiento tecnológico en Argentina*

Programa	Institución ejecutora	Beneficiarios principales	Tipo de instrumento
PAC / PAC Emprendedores	Subsecretaría de Emprendedores	Pymes, startups	Asistencia técnica, Aportes No Reembolsables
FONTAR	Agencia de Promoción de I+D+i	Empresas con base tecnológica	Subsidios, créditos
FONARSEC	Agencia de Promoción de I+D+i	Proyectos estratégicos sectoriales	Co-financiamiento, articulación público- privada

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Consideraciones adicionales

Si bien esta investigación se enfoca en los instrumentos de alcance nacional, es importante destacar que diversas provincias argentinas han desarrollado políticas propias para fortalecer sus ecosistemas emprendedores. Entre ellas, la Provincia de Buenos Aires ha sido pionera a través de instituciones como la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC), que impulsa la vinculación tecnológica y el apoyo a startups de base científica. Además, cuenta con programas específicos de financiamiento y asistencia técnica para emprendedores a nivel provincial.

Asimismo, Córdoba y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires han implementado numerosas iniciativas de fomento al emprendimiento, mediante incubadoras públicas, convocatorias a fondos semilla y redes de mentores. Estas políticas subnacionales complementan el entramado institucional nacional, generando entornos propicios para la innovación en sus respectivos territorios.

No obstante, el objeto de esta investigación se circunscribe al análisis de marcos normativos, institucionales y programas de alcance federal, por lo que las iniciativas

provinciales no son abordadas en profundidad en este trabajo, a pesar de su relevancia como complemento al ecosistema nacional.

6.3.2 Brasil: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento

Brasil ha consolidado, en las últimas dos décadas, uno de los marcos institucionales más robustos de América Latina en términos de apoyo al emprendimiento y la innovación tecnológica. Este entramado legal y programático ha sido clave para el surgimiento y expansión de startups tecnológicas, muchas de las cuales han alcanzado la categoría de unicornios. Con una visión estratégica que combina incentivos fiscales, reformas regulatorias y financiamiento público, el Estado brasileño ha desempeñado un papel activo en el fortalecimiento de su ecosistema emprendedor.

Marco normativo

Entre las leyes más relevantes se destaca la Lei do Bem (Ley N.º 11.196/2005), que otorga beneficios fiscales a las empresas que invierten en actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Esta norma se ha constituido en uno de los principales instrumentos para fomentar la innovación empresarial en el país.

En 2021 se sancionó el Marco Legal de las Startups, una ley orientada a facilitar la creación y operación de nuevas empresas tecnológicas, reducir la burocracia y estimular el acceso a capital de riesgo. En el mismo año se aprobó la Ley N.º 14.195/2021, que introdujo reformas estructurales para simplificar trámites empresariales, promoviendo un ambiente más ágil y atractivo para el emprendimiento.

Tabla 13

Principales leyes nacionales de apoyo a la innovación y el emprendimiento en Brasil

Ley	Año	Enfoque principal	Instrumentos creados o fortalecidos
Lei do Bem (Ley 11.196)	2005	Fomento a I+D+i	Incentivos fiscales a empresas tecnológicas
Marco Legal de las Startups	2021	Ambientes regulatorios y capital emprendedor	Reducción de burocracia, acceso a financiamiento

Ley 14.195	2021	Simplificación empresarial	Agilización de apertura y operación de empresas
Ley 14.816	2024	Fortalecimiento institucional	Creación del Ministerio del Emprendimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Finalmente, en 2024 se promulgó la Ley N.º 14.816, que dio lugar a la creación del Ministerio del Emprendimiento, la Microempresa y la Pequeña Empresa, institucionalizando el compromiso del Estado brasileño con el desarrollo del sector emprendedor y las startups.

Instituciones de apoyo

Brasil cuenta con un ecosistema institucional consolidado, articulado principalmente por organismos de alcance federal con amplia trayectoria y capacidad de intervención. Uno de los actores más relevantes es el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), fundado en 1972, que ofrece formación, asistencia técnica y programas de acompañamiento para emprendedores y empresas en etapas tempranas.

Asimismo, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) ha jugado un rol central en el financiamiento del emprendimiento dinámico. A través de sus distintas líneas de crédito, el BNDES ha facilitado el acceso a capital para empresas innovadoras, muchas de las cuales lograron escalar y expandirse en el mercado nacional e internacional.

Programas nacionales de apoyo

El Estado brasileño ha desarrollado múltiples iniciativas para promover el surgimiento y consolidación de startups tecnológicas. Entre ellas, se destacan:

InovAtiva Brasil: programa federal de aceleración y mentoreo para startups en etapa temprana, coordinado por el Ministerio de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios, en conjunto con SEBRAE. Desde su creación, ha impulsado miles de emprendimientos en todo el país.

CRED+: plataforma pública que conecta emprendedores con opciones de financiamiento de instituciones públicas y privadas, agilizando el acceso al capital.

Tabla 14*Programas nacionales clave de apoyo al emprendimiento tecnológico en Brasil*

Programa	Institución ejecutora	Objetivo principal	Beneficiarios
InovAtiva Brasil	MDIC + SEBRAE	Aceleración, mentoreo, formación	Startups en etapas tempranas
CRED+	SEBRAE + socios financieros	Acceso a crédito y financiamiento	Emprendedores, MIPyMEs

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Consideraciones adicionales

Aunque esta investigación se concentra en los instrumentos de alcance federal, es importante señalar que el ecosistema emprendedor brasileño se articula también con programas e iniciativas de origen subnacional e institucional. El estado de São Paulo, en particular, se ha consolidado como un hub regional de innovación, apoyado tanto por políticas estatales como por la densidad de actores tecnológicos en su territorio.

Además, algunas de las principales universidades del país han jugado un papel estratégico en el desarrollo del emprendimiento tecnológico. Instituciones como la Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), la Universidade de São Paulo (USP) y la Fundação Getulio Vargas (FGV) no solo han aportado capital humano altamente calificado, sino que también han desarrollado incubadoras, aceleradoras y programas de innovación abierta que han impulsado la creación de startups con potencial de escalamiento. En este sentido, las universidades brasileñas deben ser entendidas como nodos activos del ecosistema, tanto por su capacidad científica como por su protagonismo institucional en la promoción del emprendimiento.

6.3.3 Uruguay: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento

En los últimos años, Uruguay ha dado pasos significativos en el fortalecimiento de su ecosistema emprendedor, consolidando un marco normativo e institucional que ha permitido el surgimiento y expansión de nuevas empresas, incluyendo startups tecnológicas con proyección internacional. A pesar de las limitaciones de escala propias de su mercado, el país se ha

posicionado como un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos dinámicos, gracias a la articulación entre políticas públicas, incentivos financieros e instituciones técnicas especializadas.

Marco normativo

Un hito central fue la aprobación de la Ley N.º 19.820 (2019), que regula el fomento al emprendimiento en el país. Esta ley introdujo figuras jurídicas adaptadas a la dinámica de las startups, como las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), y habilitó nuevas modalidades de financiamiento, como las plataformas de crowdfunding, ampliando el acceso al capital para nuevos emprendimientos.

La ley se inscribe dentro de una estrategia nacional orientada a reducir las barreras administrativas y fiscales para la creación de empresas, al tiempo que formaliza y legitima estructuras más ágiles y modernas para el desarrollo de negocios tecnológicos.

Instituciones de apoyo

Uruguay ha desarrollado un entramado institucional especializado, coordinado por agencias estatales con foco en la promoción de la innovación, el desarrollo empresarial y la capacitación. Entre las más relevantes se encuentran:

Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE): promueve el acceso a financiamiento, herramientas de gestión y asistencia técnica para emprendedores, micro y pequeñas empresas.

Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII): orientada al fomento de la ciencia, la tecnología y la vinculación entre el sector productivo y el sistema científico, con múltiples programas que apoyan el desarrollo de soluciones innovadoras.

Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP): ofrece programas de formación y capacitación laboral, incluyendo líneas específicas para emprendedores y trabajadores del sector tecnológico.

Este entramado institucional ha permitido que Uruguay mantenga una política de fomento relativamente estable, con herramientas específicas para distintas fases del ciclo emprendedor.

Programas nacionales de apoyo

Entre las iniciativas más destacadas se encuentra “Emprende Uruguay”, programa orientado a apoyar a microempresas, cooperativas y startups, combinando asistencia técnica, formación y vinculación con instrumentos de financiamiento.

Asimismo, en 2019 se lanzó la plataforma “Uruguay Emprende”, gestionada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería, que reúne en un único portal toda la oferta de programas, convocatorias, asesoramiento y recursos disponibles para quienes desean iniciar o escalar un emprendimiento.

Tabla 15

Programas nacionales de apoyo al emprendimiento en Uruguay

Programa	Institución	Objetivo principal	Beneficiarios
Emprende Uruguay	ANDE	Apoyo técnico y financiero	Microempresas, cooperativas, startups
Uruguay Emprende	Ministerio de Industria	Centralización de oferta de apoyo	Emprendedores en general

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de fuentes secundarias, incluyendo publicaciones especializadas, revistas del sector y sitios web oficiales de las empresas, según lo detallado en la metodología

Consideraciones adicionales

El modelo uruguayo se caracteriza por una articulación eficiente entre agencias estatales, programas accesibles y un marco regulatorio actualizado, lo que ha permitido compensar en parte las restricciones propias de un mercado pequeño. A pesar de su escala, Uruguay ha logrado construir una marca país asociada a la estabilidad jurídica, la innovación y la sostenibilidad, lo que ha sido clave para atraer inversión y promover la internacionalización de startups.

6.3.4 Paraguay: legislación, instituciones y programas de apoyo al emprendimiento

En los últimos años, Paraguay ha implementado una serie de políticas orientadas a fomentar el emprendimiento, mediante la construcción de un marco normativo y la creación de instituciones específicas de apoyo. Estos avances buscan consolidar un entorno favorable para

el desarrollo de nuevos negocios, principalmente a través de medidas de formalización, acceso a información y fortalecimiento de capacidades empresariales.

Marco normativo

El instrumento normativo más relevante es la Ley N.º 5669/2016, conocida como Ley de Fomento de la Cultura Emprendedora, que establece los lineamientos para promover el espíritu emprendedor en el país. Esta ley busca facilitar la creación, formalización y fortalecimiento de proyectos emprendedores, a través del diseño e implementación de políticas públicas específicas y la articulación de actores públicos y privados.

Instituciones de apoyo

A partir de esta ley se definieron diversos organismos responsables de la implementación de políticas para el sector emprendedor. Entre los más destacados se encuentran:

Viceministerio de MIPYMES: área dependiente del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), orientada a la planificación de políticas públicas para pequeñas empresas.

Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM): ejecutora de programas y actividades específicas de impulso al emprendimiento.

Sistema Nacional de MIPYMES (SINAMIPYMES): articulador de políticas para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

Red Nacional de Emprendimiento (Red PyEmprende): espacio de vinculación institucional que promueve la articulación de actores del ecosistema.

Oficinas Regionales del MIC (ORMIC) y el Centro de Apoyo a Emprendedores (CAE): brindan orientación técnica, información y acompañamiento a emprendedores en todo el país.

Limitaciones y enfoque de esta investigación

A pesar de los esfuerzos institucionales y normativos, Paraguay sigue siendo el único país del MERCOSUR que no cuenta con una empresa reconocida como unicornio. Esta situación sugiere que, si bien se han logrado avances en la promoción de la cultura emprendedora, el ecosistema paraguayo aún no ha alcanzado un nivel de madurez suficiente para propiciar la emergencia de startups tecnológicas de alto impacto.

Por esta razón, y dado que esta tesis se centra en el análisis de empresas unicornio en el bloque regional, las políticas y programas de Paraguay no son analizados en profundidad en el

presente trabajo. Sin embargo, su inclusión resulta pertinente para mostrar la heterogeneidad del desarrollo institucional entre los países del MERCOSUR y para comprender las brechas existentes en cuanto a la capacidad de generar emprendimientos tecnológicos escalables.

6.4 Reflexiones sobre la ausencia de una agenda regional de innovación y emprendimiento en el MERCOSUR

El análisis comparado de los marcos normativos, institucionales y programáticos de los países miembros del MERCOSUR revela una significativa heterogeneidad en los niveles de desarrollo del ecosistema emprendedor. Mientras países como Brasil y Argentina han desplegado un conjunto articulado de políticas públicas, instituciones técnicas y mecanismos de financiamiento que permiten acompañar el ciclo de vida de las startups, otros países como Uruguay han logrado consolidar marcos favorables a pesar de limitaciones de escala, apelando a la eficiencia institucional y a la cooperación público-privada. En contraposición, Paraguay, aunque ha avanzado en el diseño de políticas orientadas al emprendimiento, aún no logra generar las condiciones sistémicas necesarias para el surgimiento de empresas de alto impacto tecnológico.

Esta disparidad no solo refleja las asimetrías internas de los países, sino también la ausencia de una estrategia regional coordinada en materia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento. Como señalan Albornoz y Barrere (2022), los intentos del MERCOSUR por articular políticas comunes en estas áreas han sido esporádicos, débiles y de bajo impacto, principalmente debido a las limitaciones estructurales del bloque, basado en un esquema intergubernamental que impide la generación de políticas supranacionales efectivas. A diferencia de la Unión Europea que ha logrado construir marcos comunes robustos para la innovación y la digitalización, el MERCOSUR no cuenta con una agenda estratégica regional en estos campos, ni con una institucionalidad capaz de coordinar políticas de fomento más allá del consenso ad hoc entre gobiernos.

En este contexto, la emergencia de políticas individuales por país ha sido la respuesta dominante, con resultados dispares según el grado de desarrollo institucional, las capacidades técnicas y la voluntad política de cada Estado. Este patrón reproduce lo que Mazzucato (2013) denomina la descoordinación estructural de las misiones de innovación, donde la fragmentación de políticas limita el alcance sistémico de los esfuerzos, debilita las sinergias entre países vecinos y desperdicia oportunidades de aprendizaje colectivo. Así, los países con mayor densidad institucional como Brasil o Argentina logran sostener estrategias con resultados

visibles, mientras que los menos estructurados como Paraguay, quedan rezagados a pesar de compartir objetivos comunes.

La falta de una visión regional concertada no solo limita el potencial de integración productiva en sectores de alta tecnología, sino que también socava la posibilidad de construir un ecosistema emprendedor regional articulado, capaz de generar ventajas comparativas sostenibles y proyectarse globalmente. La consolidación de una agenda regional de innovación en el MERCOSUR sigue siendo una asignatura pendiente, cuya resolución es clave para reducir las brechas estructurales entre los países miembros y para fortalecer colectivamente la capacidad de generar empresas tecnológicas competitivas en el escenario internacional.

6.5 Política pública y unicornios: una relación difusa pero estructurante

La relación entre política pública y la emergencia de unicornios tecnológicos en el MERCOSUR es compleja, no lineal y difícil de cuantificar. Si bien los programas estatales de apoyo al emprendimiento han sido fundamentales para acompañar las etapas iniciales de las startups, su influencia directa en el proceso de consolidación como unicornios resulta marginal frente al peso del capital de riesgo internacional.

En términos estructurales, los unicornios del MERCOSUR analizados accedieron a ese estatus solo tras recibir inversiones de fondos privados globales, principalmente a través de rondas de financiamiento Serie C o superiores, con participación de firmas como Sequoia Capital, SoftBank, Tiger Global, Kaszek o Andreessen Horowitz. Estos actores, como señala Pierrakis & Saridakis (2019), operan bajo lógicas altamente selectivas, donde factores como el tamaño del mercado, el equipo fundador, la escalabilidad del modelo y la tracción previa pesan más que la existencia de incentivos fiscales o políticas locales.

Aun así, la política pública no puede ser descartada. La evidencia empírica relevada muestra que las legislaciones nacionales fueron útiles en las fases tempranas de desarrollo: incubación, validación y acceso inicial a capital semilla. Del mismo modo, algunas de estas empresas aparecen como beneficiarias de programas de política pública como la Lei do Bem en Brasil o la Ley de Economía del Conocimiento en Argentina. Si bien, estas iniciativas carecen de peso directo en la decisión de inversión de los fondos globales, han funcionado como infraestructura de apoyo que facilitó el camino inicial de muchas de estas compañías.

Este punto fue subrayado por uno de los entrevistados del ecosistema, quien señaló que "los beneficios fiscales o los subsidios iniciales no son un argumento frente a los fondos de venture capital global, pero sí son un respaldo que muestra una trayectoria, una base

institucional que reconoce a la startup como sujeto válido de inversión". En esta línea, Reichert (2019) sostiene que los gobiernos cumplen un rol clave como facilitadores sistémicos, más que como financistas directos del escalamiento empresarial.

La ambigüedad de esta relación es central para comprender la lógica de los ecosistemas emergentes. La política pública no "crea" unicornios, pero sí crea condiciones para que lo improbable sea posible. Como sugiere Mazzucato (2013), el Estado puede funcionar como un "inversor paciente" en las fases de mayor riesgo y menor rentabilidad, permitiendo que más emprendimientos alcancen etapas donde sí es posible atraer capital privado internacional.

En síntesis, la línea de influencia entre la política pública y la consolidación de empresas unicornio es difusa, pero no irrelevante. Si bien los unicornios del MERCOSUR alcanzaron su estatus gracias al respaldo de capital global, su origen estuvo frecuentemente vinculado a entornos donde existía un mínimo umbral de institucionalidad emprendedora, es decir, políticas, programas y marcos normativos que, sin garantizar el éxito, lo hicieron viable. Por eso, más que preguntarse si el Estado "genera" unicornios, conviene analizar cómo configura los ecosistemas donde estos pueden emerger.

6.6 Aprovechamiento selectivo de instrumentos públicos por parte de los unicornios

Si bien el análisis desarrollado a lo largo de este capítulo muestra que las políticas públicas de los países del MERCOSUR no han sido determinantes para la consolidación de las empresas unicornio —en especial en términos de financiamiento de alto impacto o acompañamiento estratégico—, esto no significa que dichas empresas hayan sido completamente ajenas a los beneficios ofrecidos por el sector público. Por el contrario, existen casos documentados que muestran cómo algunos unicornios accedieron a distintos instrumentos de promoción en etapas tempranas de su desarrollo, aprovechando subsidios, créditos blandos o regímenes fiscales especiales disponibles en sus respectivos países.

En Brasil, al menos 6 de los 27 unicornios recibieron algún tipo de beneficio proveniente de políticas públicas. Entre los casos más relevantes se encuentran TOTVS y Creditas, que accedieron a líneas de financiamiento del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) entre 2005 y 2008, ya sea de forma directa o a través de fondos de inversión con participación estatal. Asimismo, varias empresas se beneficiaron del régimen de incentivos fiscales establecido por la Lei do Bem, destinado a promover inversiones empresariales en actividades de I+D.

En Argentina, 7 de las 11 empresas identificadas como unicornios también participaron en programas estatales. La empresa Technisys, por ejemplo, accedió a Aportes No Reembolsables (ANR) entre 2009 y 2012, canalizados a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Despegar fue beneficiaria de un Crédito a Empresas (CAE) para innovación tecnológica, mientras que MURAL (TACTIVOS SRL) accedió a la línea FITAP del FONTAR, orientada a proyectos con base tecnológica. Además, muchas de estas firmas estuvieron registradas bajo los regímenes promocionales de la Ley de Software o, posteriormente, de la Ley de Economía del Conocimiento, lo que les permitió acceder a exenciones fiscales y contribuciones patronales reducidas.

Aunque estos apoyos no fueron cuantitativamente determinantes ni estratégicamente diseñados para generar unicornios, su existencia demuestra que el entorno institucional y normativo puede generar externalidades positivas que ciertos emprendedores logran capitalizar. En este sentido, puede afirmarse que los unicornios no fueron creados por la política pública, pero tampoco son indiferentes a sus beneficios cuando estos están disponibles.

Por último, cabe reiterar que no existe, a nivel del MERCOSUR, una estrategia común o instrumentos regionales para la promoción de startups tecnológicas. La acción de los Estados ha sido estrictamente nacional, sin coordinación supranacional, lo que refleja una de las principales limitaciones institucionales del bloque. Esta ausencia de una visión regional coherente restringe la posibilidad de escalar estos programas más allá de las fronteras nacionales, lo cual debilita el potencial colectivo del ecosistema.

6.7 Los unicornios como catalizadores simbólicos: una mirada estratégica desde la política pública

Si bien no es función de las políticas públicas “crear unicornios”, estos casos emblemáticos pueden desempeñar un rol estratégico como referentes simbólicos que movilizan capacidades, legitiman el emprendimiento tecnológico y elevan las aspiraciones dentro del ecosistema. En América Latina —y particularmente en el MERCOSUR—, donde los ecosistemas emprendedores aún están en fase de consolidación, la visibilidad de empresas tecnológicas de alto impacto puede contribuir a despertar vocaciones emprendedoras, atraer talento a sectores intensivos en conocimiento y consolidar redes de capital social con capacidad transformadora.

Desde una perspectiva teórica, la lógica de effectuation desarrollada por Sarasvathy (2001) ayuda a comprender que los grandes emprendimientos no surgen de planes predefinidos,

sino de procesos iterativos de construcción progresiva, donde el aprendizaje, la adaptación y el entorno institucional juegan un papel central. Bajo esta lógica, la política pública no debería tener como objetivo producir unicornios, sino crear condiciones de posibilidad para que las startups de base tecnológica puedan escalar, aprender, conectar y, eventualmente, convertirse en empresas de alto impacto.

La clave, por tanto, está en diseñar estrategias de fomento que apunten a la calidad del emprendimiento, más que a su tamaño, buscando articular el sistema científico-tecnológico con las oportunidades del mercado. Como plantea Audretsch (2015), el desarrollo económico basado en conocimiento requiere ecosistemas donde converjan universidades, empresas, fondos de inversión, infraestructura digital y marcos regulatorios favorables.

En síntesis, aunque los unicornios son fenómenos poco frecuentes, su existencia puede ser una herramienta poderosa para visibilizar el potencial regional y para inspirar políticas públicas orientadas a fortalecer las capacidades colectivas que hacen posible la emergencia de estos casos.

CAPITULO VII

7.1 Evaluación de las hipótesis de investigación

Hipótesis 1

La presencia de unicornios en el MERCOSUR está asociada a la existencia de industrias clave que favorecen la innovación aplicada y la adopción temprana de tecnologías emergentes, facilitando así la escalabilidad de estas empresas en mercados regionales y globales.

Evaluación

Los hallazgos de la investigación permiten modular esta hipótesis, ya que si bien existen ciertos sectores que funcionan como núcleos de generación de unicornios (fintech, e-commerce y software empresarial), no se puede afirmar que su escalabilidad esté directamente vinculada a un ecosistema industrial nacional o regional preexistente basado en innovación aplicada.

En lugar de emerger desde industrias maduras o sectores con fuertes capacidades tecnológicas acumuladas, muchas de estas startups han escalado aprovechando vacíos estructurales en servicios financieros, comercio digital y logística, donde las barreras de entrada eran bajas y la demanda insatisfecha. En estos casos, la innovación aplicada surge desde la startup, no desde una industria consolidada. Además, el análisis muestra que la adopción de tecnologías emergentes (como IA, big data o blockchain) es más reactiva que estructural: responde a necesidades de crecimiento y escalabilidad, pero no necesariamente a una dinámica industrial sistémica en el MERCOSUR.

Por lo tanto, se concluye que la hipótesis debe ser reformulada: la emergencia de unicornios en la región responde menos a la existencia de industrias innovadoras preexistentes, y más a la capacidad de los emprendedores para construir soluciones escalables en entornos fragmentados, apoyados por capital extranjero y redes globales. La articulación con industrias locales es limitada, y en muchos casos secundaria frente a la lógica de expansión regional o internacional.

La emergencia de unicornios en el MERCOSUR no depende de industrias locales consolidadas, sino de la capacidad de los emprendedores para movilizar recursos estratégicos y desarrollar capacidades dinámicas que les permitan innovar y escalar en entornos fragmentados (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Este proceso se ve reforzado por el capital social y las redes de relaciones de confianza, que facilitan acceso a conocimiento, mentores e inversores (Bourdieu, 1972, 1986), así como por el

marco institucional que condiciona oportunidades y riesgos (North, 1990). En conjunto, estas dimensiones explican cómo las startups unicornio logran ventajas competitivas y efectos sistémicos, no desde sectores industriales previos, sino a través de la interacción estratégica entre recursos, redes y contexto institucional

Hipótesis 2

Los fundadores de unicornios en el MERCOSUR presentan trayectorias educativas y profesionales significativamente distintas a las de emprendedores de startups tradicionales, lo que explica en parte su capacidad para generar empresas de alto impacto.

Evaluación

Los resultados de la investigación permiten confirmar esta hipótesis con alto grado de consistencia empírica. El análisis de los perfiles de los fundadores muestra patrones sistemáticos que los distinguen de los emprendedores promedio del ecosistema regional. En particular, se observa una fuerte concentración de trayectorias caracterizadas por:

- Formación académica de alto nivel, muchas veces en universidades de élite (tanto locales como extranjeras), especialmente en áreas como ingeniería, economía, administración y ciencias de la computación.
- Experiencia laboral previa en empresas globales, firmas de tecnología o instituciones financieras, lo que les otorga acceso temprano a buenas prácticas organizacionales y redes profesionales.
- Pasajes por programas de incubación o aceleración internacionales, acceso a capital de riesgo global y participación activa en comunidades de emprendedores de alto rendimiento.

Estas condiciones no solo diferencian a los fundadores de unicornios respecto del promedio de emprendedores tradicionales, sino que funcionan como mecanismos de acumulación de capital simbólico, relacional y estratégico, que inciden directamente en su capacidad para construir empresas escalables y atractivas para inversores globales.

Por lo tanto, esta hipótesis se considera comprobada en términos cualitativos, y refuerza la idea de que el componente individual —en particular, el capital humano y social de los fundadores— es un factor central en la emergencia de startups de alto impacto en el MERCOSUR.

Los fundadores de unicornios en el MERCOSUR presentan trayectorias educativas y profesionales que les permiten acumular capital humano avanzado, experiencias laborales globales y redes estratégicas, diferenciándolos de emprendedores tradicionales (Penrose, 1959; Bourdieu, 1972, 1986). Estas condiciones facilitan la adquisición de recursos valiosos, la creación de capacidades dinámicas y la construcción de redes de confianza que potencian la innovación y escalabilidad de sus empresas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Asimismo, la interacción con el contexto institucional y la articulación con ecosistemas emprendedores refuerza su ventaja competitiva, evidenciando que el capital humano y social de los fundadores es determinante para la emergencia de startups de alto impacto en la región (North, 1990).

Hipótesis 3

La consolidación de unicornios en el MERCOSUR ha estado influenciada por políticas públicas de apoyo al emprendimiento y la innovación tecnológica, que, aunque con distinto grado de eficacia en cada país, han contribuido a configurar entornos favorables para el surgimiento de startups dinámicas.

Evaluación

Los resultados de la investigación permiten confirmar esta hipótesis de manera parcial con algunos matices. Si bien las políticas públicas analizadas no han estado orientadas específicamente a la creación de empresas unicornio, sí han cumplido un rol moderado al fomentar el emprendimiento tecnológico en general, generando entornos más propicios para el surgimiento de startups dinámicas. Estas políticas, en su mayoría, han apuntado al fortalecimiento de capacidades emprendedoras, la formación de talento y la promoción de la innovación, elementos que —aunque no dirigidos al escalamiento extremo— han contribuido indirectamente a sentar las bases para la emergencia de algunas empresas de alto impacto.

Se observa, sin embargo, una clara heterogeneidad en los resultados entre países, lo que sugiere que son las iniciativas nacionales —más que la acción del MERCOSUR como bloque— las que han tenido incidencia en la configuración de los ecosistemas locales. En este sentido, el MERCOSUR aparece como un marco institucional débil o poco relevante para este tipo de dinámicas, sin políticas conjuntas, ni instrumentos regionales efectivos para promover el emprendimiento tecnológico a escala.

En consecuencia, puede afirmarse que las políticas públicas han sido un factor facilitador, pero no determinante: han contribuido a generar condiciones de entorno para el

desarrollo del emprendimiento tecnológico, pero la consolidación de unicornios depende en gran medida de estrategias individuales, dinámicas de mercado global y capacidades emprendedoras específicas. Además, la posible influencia del MERCOSUR como espacio económico o cultural de atracción de este tipo de emprendimientos no ha sido identificada de forma explícita en esta investigación, quedando abierta como línea de indagación futura.

Si bien las políticas públicas en los países del MERCOSUR no han estado orientadas explícitamente a la creación de unicornios, su contribución al fortalecimiento del capital humano, la formación de capacidades y la promoción de la innovación tecnológica ha generado un entorno favorable para el surgimiento de startups dinámicas (North, 1990; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Estas iniciativas actúan como facilitadores institucionales que permiten a los emprendedores aprovechar recursos estratégicos, construir capacidades organizativas y movilizar redes de confianza, aunque la consolidación de empresas de alto impacto depende principalmente de las decisiones individuales de los fundadores, su capital social y sus capacidades dinámicas para operar en mercados globales (Bourdieu, 1972, 1986; Penrose, 1959; Barney, 1986). Así, las políticas públicas funcionan como un marco de soporte indirecto, complementando, pero no sustituyendo la acción de los actores emprendedores en la emergencia de unicornios en la región.

Contraste de hipótesis con evidencia empírica y estado del arte

Los hallazgos de la investigación muestran que la emergencia de unicornios en el MERCOSUR no se explica únicamente por la existencia de industrias innovadoras consolidadas, sino por la capacidad de los emprendedores para aprovechar vacíos estructurales y oportunidades en sectores como fintech, e-commerce y logística. Este resultado coincide con la literatura regional, que destaca la importancia de factores sistémicos como el capital humano, la cultura emprendedora y el financiamiento, más que de industrias preexistentes (Kantis, Federico & Menéndez, 2012b, 2015, 2023; Lezana, Bergamaschi & González, 2022). Asimismo, organismos multilaterales han señalado que la infraestructura tecnológica y el acceso a capital de riesgo son elementos críticos que facilitan el surgimiento de startups dinámicas en la región (BID, 2014, 2020; CEPAL, 2014b).

Respecto a las trayectorias de los fundadores, los resultados muestran patrones consistentes de alta formación académica, experiencia en corporaciones globales y participación en redes profesionales que potencian la capacidad de escalamiento. Estos hallazgos se alinean con estudios que subrayan el rol del talento y del capital humano como

determinantes clave para la consolidación de empresas de alto crecimiento (Crecente-Romero, Giménez-Baldazo & Rivera-Torres, 2016; Kantis, Federico & Menéndez, 2023). De manera complementaria, la literatura internacional destaca cómo las plataformas digitales y los modelos de negocio basados en redes generan ventajas competitivas y aceleran la expansión de unicornios, un fenómeno que se observa también en el MERCOSUR (Kenney & Zysman, 2019; Evans & Schmalensee, 2016).

Finalmente, en relación con las políticas públicas y el entorno institucional, los resultados muestran que estas han tenido un rol facilitador pero no determinante. Se confirma la evidencia de la literatura que señala la fragmentación de las políticas regionales y la limitada capacidad del MERCOSUR para actuar como un marco de gobernanza supranacional efectivo, contrastando con iniciativas más centralizadas en otras regiones (Rossi, Ferraz & Castillo, 2022; Bock & Hackober, 2020). En este sentido, la consolidación de unicornios depende más de la estrategia individual de los emprendedores y del acceso a redes globales de inversión que de la acción coordinada del bloque regional.

7.2 Conclusiones y reflexiones finales

Esta investigación se propuso analizar el fenómeno unicornio en el MERCOSUR desde una perspectiva integral, considerando no solo las características organizacionales de estas empresas, sino también las trayectorias de sus fundadores, su relación con el ecosistema emprendedor, y el papel de las políticas públicas nacionales y regionales. A lo largo del trabajo, se ha evidenciado que, si bien el número exacto de unicornios puede variar según las fuentes y los criterios de inclusión, existe consenso en que alrededor de tres cuartas partes de los unicornios latinoamericanos han emergido en los países miembros del MERCOSUR. Este dato refuerza la necesidad de comprender al bloque como una plataforma relevante para el surgimiento de emprendimientos tecnológicos de alto impacto.

La evidencia empírica reunida sugiere que estos unicornios no son fenómenos aislados ni fortuitos, sino que responden a configuraciones específicas de talento emprendedor, acceso a redes de inversión globales y condiciones sectoriales propicias. Particularmente, el análisis de las trayectorias fundacionales muestra que el capital humano de estas empresas se construye sobre bases sólidas: formación académica intensiva (muchas veces combinando universidades locales y del exterior), experiencia profesional en corporaciones o startups previas, y participación en redes institucionales que potencian sus capacidades de escalamiento. Estas

condiciones, más que una excepción, comienzan a configurar un patrón propio del emprendedor dinámico del MERCOSUR.

Uno de los principales aportes de este estudio es haber puesto en valor el efecto de retroalimentación que estos unicornios generan sobre el ecosistema. A menudo se ha minimizado su relevancia, ya sea por su baja incidencia cuantitativa o por el hecho de que no son empresas orientadas al desarrollo local tradicional. Sin embargo, esta investigación sugiere que el fenómeno unicornio opera como un motor simbólico y estructural, que legitima el emprendimiento tecnológico, atrae inversión privada, estimula vocaciones emprendedoras, y amplía el horizonte de aspiración de las nuevas generaciones de startups. En este sentido, la emergencia de unicornios actúa como un catalizador de nuevas dinámicas en el ecosistema emprendedor, con impactos que exceden las métricas de valuación y se expresan en términos de cultura, confianza y circulación de conocimiento.

Respecto del papel de las políticas públicas, la evidencia presentada sugiere una influencia parcial pero no irrelevante. En los países del MERCOSUR, varios unicornios han accedido a beneficios como subsidios a la innovación, regímenes fiscales promocionales o líneas de crédito orientadas a proyectos tecnológicos. Si bien estos apoyos no fueron determinantes en el escalamiento final ni en el proceso de internacionalización, sí han contribuido en etapas tempranas o en el fortalecimiento institucional de las empresas. Más importante aún, han funcionado como señales de legitimidad que favorecen la articulación con otros actores del ecosistema, como fondos de inversión, universidades y organismos multilaterales.

No obstante, el diseño institucional del MERCOSUR, basado en una lógica intergubernamental sin mecanismos supranacionales efectivos, ha limitado la posibilidad de construir una agenda regional de innovación o emprendimiento. A diferencia de bloques como la Unión Europea, donde existen instrumentos comunes y organismos con capacidad normativa, en el MERCOSUR cada país ha desarrollado políticas públicas de manera autónoma, lo que se ha traducido en resultados desiguales y en una falta de coordinación regional. Esta fragmentación constituye un desafío crítico, especialmente en un contexto donde el conocimiento, el talento y la innovación no reconocen fronteras políticas, pero requieren marcos de cooperación eficaces para escalar.

En síntesis, los hallazgos de esta tesis sugieren la necesidad de repensar la estrategia regional en torno a la promoción de emprendimientos tecnológicos de alto impacto. Lejos de perseguir unicornios como fin en sí mismo, se trata de entender su lógica, su función sistémica

y su potencial dinamizador, y utilizar esa comprensión para diseñar políticas más inclusivas, inteligentes y orientadas al aprovechamiento del capital humano y científico que existe en el MERCOSUR. Avanzar en una agenda común de apoyo a la innovación no solo contribuiría a consolidar un ecosistema más robusto y articulado, sino que también fortalecería la integración regional sobre nuevas bases, más adaptadas a los desafíos de la economía del conocimiento.

Desde la perspectiva de las teorías de base, los hallazgos confirman que la emergencia de unicornios en el MERCOSUR no puede explicarse únicamente por condiciones de mercado o por la acción aislada de los emprendedores. La teoría institucional de North (1990) permite interpretar cómo las reglas formales e informales, la estabilidad jurídica y los incentivos estructurales configuran un marco que condiciona, pero no determina, el surgimiento de startups de alto impacto. En paralelo, los enfoques de recursos, capacidades y capacidades dinámicas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Teece, Pisano & Shuen, 1997) muestran que el capital humano, la gestión estratégica de recursos y la habilidad de integrar y reconfigurar capacidades internas y externas son factores centrales que explican la escalabilidad de estas empresas, más allá de las condiciones sectoriales o geográficas.

Asimismo, la teoría del capital social (Bourdieu, 1972, 1986) y la perspectiva de redes permiten comprender el rol de los vínculos de confianza, la interacción con inversores y la pertenencia a comunidades emprendedoras como mecanismos que amplifican la probabilidad de éxito. Los unicornios no solo se benefician de estos recursos relacionales, sino que, a su vez, los fortalecen mediante inversiones, spin-offs y transferencia de conocimiento, generando efectos de retroalimentación positiva sobre el ecosistema. Esta integración teórica evidencia que los unicornios operan como nodos estratégicos en un sistema multiescalar, donde la acción individual, la estructura institucional y la dinámica relacional se combinan para producir resultados excepcionales en términos de innovación y expansión regional.

7.3 Líneas futuras de investigación

La presente investigación ha ofrecido una primera aproximación sistemática al fenómeno de los unicornios en el MERCOSUR, integrando dimensiones organizacionales, fundacionales, ecosistémicas y de política pública. Sin embargo, como todo trabajo empírico y exploratorio, deja abiertas diversas líneas de investigación que podrían profundizar y ampliar los hallazgos presentados.

Una primera dirección relevante consiste en estudiar longitudinalmente el comportamiento de los soonicornos o startups tecnológicas de alto crecimiento, para identificar

qué factores explican su transición hacia la categoría unicornio cuando sea evidenciado. Esto permitiría anticipar patrones de escalamiento, validar los modelos propuestos y observar si se consolida una segunda generación de empresas tecnológicas con efectos similares en el ecosistema.

Un segundo eje posible apunta a analizar con mayor profundidad el impacto territorial de los unicornios, especialmente en ciudades intermedias o fuera de los polos tradicionales de innovación como São Paulo o Buenos Aires. Explorar cómo estas empresas influyen en redes locales, generación de empleo, formación de talento o atracción de capital en contextos periféricos permitiría complejizar la lectura sobre el desarrollo regional.

Una tercera línea, que adquiere creciente relevancia, es profundizar en el estudio del emprendimiento tecnológico liderado por mujeres en el MERCOSUR. Si bien este trabajo no abordó de forma específica dicha dimensión, la literatura internacional ha señalado reiteradamente el bajo porcentaje de participación femenina en startups de alto impacto, especialmente en sectores tecnológicos. En este sentido, resulta fundamental avanzar en estudios que examinen las barreras estructurales que enfrentan las mujeres emprendedoras, los sesgos en el acceso al financiamiento y la necesidad de políticas públicas orientadas a promover una mayor equidad e inclusión en el ecosistema.

Finalmente, también se sugiere como línea futura la comparación del fenómeno unicornio en bloques regionales con diferentes niveles de integración institucional, como ASEAN, la Unión Europea o la Alianza del Pacífico. Este enfoque permitiría contrastar cómo los marcos supranacionales inciden en la articulación de políticas de innovación, el acceso a financiamiento y la coordinación de actores estratégicos, aportando así evidencia para fortalecer la agenda de cooperación regional en América Latina.

Glosario

Aceleradora: Organización que brinda apoyo temporal e intensivo a startups en etapas tempranas mediante mentorías, financiamiento, redes de contacto y programas de formación, con el fin de acelerar su crecimiento y validación en el mercado.

ANR (Aporte No Reembolsable): Instrumento de financiamiento público no reembolsable que otorgan los Estados para impulsar proyectos de innovación, desarrollo tecnológico o mejora productiva, especialmente en pymes.

Capital de riesgo (Venture Capital): Tipo de inversión privada orientada a empresas emergentes con alto potencial de crecimiento y riesgo. Aporta capital a cambio de participación accionaria y suele concentrarse en etapas tempranas del negocio.

C-Level: Expresión que hace referencia a los ejecutivos de más alto nivel dentro de una organización, cuyas posiciones comienzan con la letra “C” (Chief). Incluye cargos como CEO, CFO, CTO, entre otros.

CEO (Chief Executive Officer): Máxima autoridad ejecutiva de una empresa, responsable de la estrategia general, toma de decisiones y conducción del equipo directivo.

CFO (Chief Financial Officer): Responsable financiero de una empresa. Supervisa la gestión de recursos, la planificación presupuestaria, los informes contables y las estrategias de inversión.

CTO (Chief Technology Officer): Responsable de la estrategia tecnológica de una organización, incluyendo el desarrollo de productos digitales, infraestructura técnica y supervisión de los equipos de ingeniería y desarrollo.

E-commerce: Modelo de negocio basado en la compraventa de bienes y servicios a través de plataformas digitales. Representa uno de los sectores más dinámicos en el surgimiento de startups tecnológicas en la región.

Ecosistema emprendedor: Entorno conformado por actores (emprendedores, inversores, universidades, gobiernos, etc.), instituciones y dinámicas que favorecen o limitan la creación, desarrollo y consolidación de nuevos emprendimientos.

Ecosistema de innovación: Red de organizaciones, normas, recursos y procesos que permiten la generación, difusión y aplicación de conocimiento en actividades productivas, científicas y tecnológicas.

Endeavor: Organización internacional que promueve el emprendimiento de alto impacto mediante el apoyo a fundadores a través de mentorías, redes globales y posicionamiento institucional.

Enterprise Tech: Categoría de startups que desarrollan soluciones tecnológicas para otras empresas (B2B), como software empresarial, plataformas de productividad, soluciones en la nube, entre otros.

Fintech: Combinación de “financiamiento” y “technology”. Agrupa a las empresas que, mediante tecnología digital, ofrecen servicios financieros innovadores, como pagos electrónicos, préstamos, inversiones automatizadas y billeteras virtuales.

Hackathon: Evento intensivo y colaborativo donde equipos multidisciplinarios trabajan durante un período breve (usualmente 24 a 72 horas) para desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras, generalmente centradas en software o diseño de productos digitales.

Incubadora: Entidad que brinda apoyo a startups en fases iniciales, a través de infraestructura, asesoramiento técnico, formación empresarial y acceso a redes institucionales.

Lei do Bem: Marco legal de Brasil (Ley 11.196/2005) que otorga beneficios fiscales a empresas que invierten en actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i).

Ley de Economía del Conocimiento: Normativa argentina que establece un régimen promocional para empresas de sectores intensivos en conocimiento, brindando beneficios fiscales y facilidades para exportaciones.

Spin-off: Empresa derivada que se origina a partir de otra organización (empresa madre o institución académica), con el objetivo de desarrollar y comercializar un producto, tecnología o unidad de negocio específica.

Startup: Empresa joven e innovadora, por lo general de base tecnológica, con un modelo de negocio escalable y orientado al crecimiento rápido en mercados competitivos.

Venture Capital Corporativo (CVC): Inversión que realiza una empresa consolidada en startups externas a través de un fondo propio. Busca innovación estratégica mediante colaboración con emprendimientos emergentes.

Anexos

Anexo A:

Tabla de distribución de los unicornios del MERCOSUR

País	Unicornio	Fundación	Año de conversión	Sector	Valuación US\$ millones	Rondas de inversión	Capitalización US\$ millones	Cantidad de fundadores
Argentina	Technisys	1995	2022	Enterprise tech	1100	4	64	3
Argentina	Despegar	1999	2007	Consumer & Retail	1700	7	552,5	6
Argentina	Mercado libre	1999	2007	Consumer & Retail	92400	7	3800	2
Argentina	Globant	2003	2014	Enterprise tech	10100	6	173	4
Argentina	Aleph Holding	2005	2021	Enterprise tech	2000	3	470	4
Argentina	OLX	2006	2014	Consumer & Retail	8500	6	28,5	2
Argentina	Vercel	2015	2021	Enterprise tech	2500	4	313	1
Argentina	Tienda Nube	2010	2021	Enterprise tech	3100	11	628	5
Argentina	Mural	2011	2021	Enterprise tech	2000	5	192,5	3
Argentina	Auth0	2013	2019	Enterprise tech	6500	10	332,3	2
Argentina	Ualá	2016	2021	Financial services	2500	6	554	1
Brasil	TOTVS	1983	2018	Enterprise tech	3800	1	N/A	2
Brasil	Movile	1998	2018	Enterprise tech	1000	10	558	2
Brasil	VTEX	2000	2018	Enterprise tech	1400	5	365	2
Brasil	Netshoes	2001	2017	Consumer & Retail	1300	3	215	1
Brasil	Frete.com	2013	2022	Enterprise tech	1500	5	80	1
Brasil	Arco Educação	2006	2018	Enterprise tech	1200	2	1600	1
Brasil	B2W	2006	2012	Consumer & Retail	4400	N/A	N/A	3
Brasil	MadeiraMadeira	2009	2021	Consumer & Retail	1000	8	338	3
Brasil	Unico	2007	2022	Enterprise tech	2600	4	336,9	1
Brasil	Wildlife Studios	2011	2019	Media & Entertainment	3000	4	260	3
Brasil	Hotmart	2011	2021	consumer & Retail	1000	5	735	2
Brasil	I Food	2011	2018	Consumer & Retail	5400	10	2100	7
Brasil	Creditas	2012	2020	Financial services	4800	12	1100	1
Brasil	GymPass	2012	2019	Consumer & Retail	2400	7	605	1
Brasil	QuintoAndar	2012	2019	Consumer & Retail	5100	9	755	2
Brasil	Stone Pagamentos	2012	2018	Enterprise tech	8900	1	467,5	2
Brasil	EBANX	2012	2019	Financial services	1000	3	460	3
Brasil	99Taxis	2012	2018	Industrials	1000	6	243	3
Brasil	Loggi	2013	2019	Industrials	2000	8	507	3
Brasil	Cloudwalk	2013	2021	financial services	2200	6	345	5
Brasil	Dock	2019	2022	Financial services	1500	4	280	4
Brasil	Mercado Bitcoin	2013	2021	Financial services	2100	3	N/A	2
Brasil	Nubank Brasil	2013	2018	Financial services	45200	15	4200	3
Brasil	Banco Neon	2014	2022	Financial services	1600	6	727	1
Brasil	Olist	2015	2021	Enterprise tech	1100	10	322,5	1
Brasil	Loft	2018	2020	Consumer & Retail	2900	7	888	6
Brasil	C6 Bank	2018	2020	Financial services	2100	3	2300	2
Uruguay	Dlocal	2016	2020	Financial services	4300	4	357	2

Anexo B:

Tabla de entrevistas realizadas para la investigación

Nº	Nombre del entrevistado	Filiación o Cargo	País	Modalidad
1	Bruno Rondani	Founder y CEO de Open Startups Brasil	Brasil	Virtual
2	Claudio Barahona Jacobs	Managing Partner de Alaya Capital Partners	Chile/ Argentina	Virtual
3	Celso Luis Rey da Silveira	FINEP	Brasil	Virtual
4	Hernán Kazah	Emprendedor/ Managing Partner de Kaszek Ventures	Argentina	Virtual
5	Lisandro Bril	Managing Partner Alta Ventures	Argentina	Virtual
6	Heloisa Menezes	Ex directoria técnica SEBRAE	Brasil	Virtual
7	Sara Goldberg	Agencia Nacional de Innovación e Investigación (ANII)	Uruguay	Virtual
8	Walter Rosenthal	Gerente general de Quintil Valley	Chile/ Argentina	Virtual
9	Cristhian Aldayus	Gerente Chrysalis, incubadora de negocios	Chile	Virtual
10	Gabriel D'Eboli	Presidente IDEX.LA	Argentina	Virtual
11	Rubén Bertonatti	Experto Política Pública	Argentina	Virtual
12	Claudia Guerra	Fouder Dreamomms	Chile	Virtual

Anexo C:

Tabla guía de entrevistas

Objetivo del anexo: El presente anexo presenta la guía utilizada para la recolección de información cualitativa en el marco de la investigación sobre empresas unicornio en el MERCOSUR. Las entrevistas se llevaron a cabo bajo un diseño semiestructurado, permitiendo abordar aspectos predefinidos de interés, al mismo tiempo que se exploraban experiencias, percepciones y aportes emergentes de los participantes.

Participantes: La muestra de entrevistas incluyó a los participantes relacionados en el Anexo B

Consideraciones metodológicas: Todas las entrevistas se realizaron con consentimiento informado de los participantes.

Se garantizó la confidencialidad y anonimato cuando fue solicitado expresamente. La guía sirvió como instrumento orientador; los entrevistadores podían profundizar en temas emergentes relevantes para la investigación, manteniendo coherencia con los ejes temáticos.

Secciones temáticas de la guía

1. Trayectorias y formación de los fundadores: Describir la formación académica y profesional del fundador. Identificar experiencias previas en empresas o startups que hayan sido determinantes. Analizar habilidades, conocimientos y redes personales que contribuyeron al éxito empresarial. Explorar la participación en programas de incubación, aceleración o mentoría y su impacto.

2. Estrategias de crecimiento y escalamiento: Determinar las decisiones estratégicas críticas para el crecimiento rápido. Analizar los desafíos enfrentados al expandirse en mercados locales y regionales. Evaluar el rol de las tecnologías digitales y plataformas en la estrategia de escalamiento. Explorar la integración de innovación interna con oportunidades del mercado.

3. Redes, capital social y ecosistema emprendedor: Identificar redes institucionales, empresariales y académicas relevantes para el desarrollo del negocio. Analizar la recepción de inversiones extranjeras o colaboraciones internacionales. Explorar la participación en mentoría, spin-offs u otras iniciativas emprendedoras. Comprender la interacción de la empresa con otros actores del ecosistema local y regional.

4. Políticas públicas y apoyo institucional: Identificar programas, incentivos o políticas públicas útiles durante las etapas iniciales. Analizar limitaciones del marco regulatorio que hayan afectado el desarrollo del emprendimiento. Recoger sugerencias sobre mejoras o acciones de política pública necesarias para fortalecer el ecosistema.

Notas finales

Las preguntas se adaptaron según el perfil del entrevistado (fundador, inversor o funcionario). El orden de los temas fue flexible, permitiendo seguir líneas de discusión emergentes sin comprometer la consistencia metodológica. La sistematización de las entrevistas se llevó a cabo mediante codificación temática y análisis comparativo, asegurando la validez y confiabilidad de la información recabada.

Referencias

- Abbott, A. (2001). *Time matters: On theory and method*. University of Chicago Press.
- Albornoz, M., & Barrere, R. (2022). Integración de la ciencia y la tecnología en el MERCOSUR. *Integración y Conocimiento: Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior de Mercosur*, 11(2), 7-23.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and practice*, 14(3), 7-24.
- Álvarez, R. (2023, 17 de agosto). *Kazah: la historia del cofundador de Mercado Libre que se reinventó para buscar unicornios en Latam*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/kazah-la-historia-del-cofundador-de-mercado-libre-que-se-reinvento-para-buscar-unicornios-en-latam-nid17082023/>
- Audretsch, D. B. (2015). *Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states*. Oxford University Press.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). *Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions*. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030–1051.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. y Wright, M. (2014). *Innovación empresarial: La importancia del contexto*. *Research Policy*, 43 (7), 1097-1108.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Washington D.C.: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Start-up América Latina: Promoviendo la innovación en la región*. Washington D.C.: BID.
- Barney, J. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Bianculli, A. (2021). *La paradiplomacia en el MERCOSUR: cooperación más allá del Estado*. Nueva Sociedad.
- Blyde, J. (2013). *Integration and Innovation in the Americas*. Inter-American Development Bank.
- Bock, C., & Hackober, C. (2020). *Unicorns and where to find them: A study of the geographical determinants of unicorn formation*. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00196. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00196>
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). *On network theory*. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>

- Bourdieu, P. (1972). *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Brown, R., & Mason, C. (2014). *Inside the high-tech black box: A critique of technology entrepreneurship policy*. *Technovation*, 34(12), 773–784.
- Brown, R., Mason, C. (2017). *Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems*. *Small Bus Econ* 49, 11–30
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Cavalheiro, G. M. C., & Cavalheiro, M. B. (2024). Cluster Analysis of the Internationalization of Unicorns from Latin America Based on Trademark Registrations. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01161-8>
- CB Insights. (2025). *The Complete List of Unicorn Companies*. CB Insights.
<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- CEPAL (2014). *La innovación en América Latina: nuevos desafíos y oportunidades*. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2014b). *La nueva revolución digital: de la Internet del consumo a la Internet de la producción*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL (2023). *Empresas unicornio en América Latina y el Caribe: Innovación y transformación digital*. Recuperado de <https://desarrollodigital.cepal.org/es/datos-y-hechos/empresas-unicornio>
- Crecente-Romero, F., Giménez-Baldazo, M., & Rivera-Galicia, L. F. (2016). *Subjective perception of entrepreneurship. Differences among countries*. *Journal of Business Research*, 69(11), 5158-5162.
- Crecente-Romero, F., Giménez-Baldazo, M., & Rivera-Torres, P. (2016). *Entrepreneurial orientation and high-growth firms in Spain*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 531–552. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0344-3>
- Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). *Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90021-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90021-5)
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Boston: Harvard Business Review Press.

Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.

Foro Económico Mundial. (2024). *Cómo cerrar la brecha en innovación e inversión climática en América Latina*. Recuperado de <https://es.weforum.org/stories/2024/06/como-cerrar-la-brecha-en-innovacion-climatica-e-inversion-en-america-latina/>

Fortune. (2024). *Fortune 500 list of companies 2024*.
<https://fortune.com/ranking/fortune500/>

Freeman, C. (1988). *Japan: a new national system of innovation*. En: Dosi, et al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*. London: Francis Pinter.

Giardino, P., Delladio, S., Baiocco, S., & Caputo, A. (2023). *Beyond myth: a systematic literature review on the emergence of unicorn firms*. *Journal of Small Business & Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-0067>

Godin, B. (2006). *The knowledge-based economy: conceptual framework or buzzword?* *The Journal of technology transfer*, 31, 17-30.

Gornall, W., & Strebulaev, I. A. (2020). *Squaring Venture Capital Valuations with Reality*. *Journal of Financial Economics*, 135(1), 120–143.

Graham, R. (2013). *Creating university-based entrepreneurial ecosystems: Evidence from emerging world leaders*. MIT Skoltech Initiative.
<https://doi.org/10.13140/2.1.1396.0486>

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). *Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition*. *Technovation*, 90, 102098.

Haas, E. (1958). *The Uniting of Europe: Political, Social and Economic Forces, 1950–1957*. Stanford University Press.

Hettne, B. (2005). *Beyond the 'new' regionalism*. *New Political Economy*, 10(4), 543–571. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.05.003>

Isenberg, D. J. (2010). *How to start an entrepreneurial revolution*. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.

Jackson, D. J. (2011). *What is an innovation ecosystem?* National Science Foundation, Arlington, VA.

Kantis, H. D., & Federico, J. S. (2012). *Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies*. *International Research and Policy Roundtable*, 11-12.

Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012b). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en América Latina: avances y desafíos*. Buenos Aires: BID-Prodem.

Kantis, H. D., Federico, J. S., & García, S. I. (2020). *Entrepreneurship policy and systemic conditions: Evidence-based implications and recommendations for emerging countries*. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100872.

Kantis, H., et al. (2023). *Unicornios y ecosistemas en América Latina: ¿del boom al final de fiesta?* (67 p.). Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM). https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/unicornios-y-ecosistemas-en-america-latina-del-boom-al-final-de-fiesta/

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2015). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico*. América Latina en el nuevo escenario global.

Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2023). *Ecosistemas emprendedores en América Latina: evolución y desafíos*. Buenos Aires: Prodem.

Kantis, H., Menendez, C., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). *Collaboration between startups and large firms: A new way to engage in open innovation*. *Tec Empresarial*, 17(1), 70-93.

Kenney, M., & J, Z. (2019). *Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance*. *Venture Capital*, 21(1), 35-50. doi:<https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1517430>

Kenney, M., & Zysman, J. (2019). *The rise of the platform economy*. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69.

Kenney, M., & Zysman, J. (2022). *Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance*. *Industrial and Corporate Change*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab058>

LAVCA (2018). *Inside Latin America's Breakout Year in Tech*. Latin American Private Equity & Venture Capital Association. Disponible en: <https://www.lavca.org/research/inside-latin-americas-breakout-year-in-tech/>

Lee, A. (2013), “*Welcome to the unicorn club: learning from billion-dollar startups*”, available at: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club> (accessed 9 January 2024)

Lezana, A., Bergamaschi, A., & González, J. (2022). *Unicorns in Latin America: Drivers, opportunities, and challenges*. *Latin American Business Review*, 23(4), 415–439. <https://doi.org/10.1080/10978526.2022.2045602>

Lezana, B., Guede, B., & Cancino, C. A. (2022). *Características de Emprendimientos Unicornios en América Latina (Characteristics of Unicorn Ventures in Latin America)*. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 10(3), 32-50.

Lundvall, B. A. (1985). *Product innovation and user-producer interaction*. *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 19, 19-60.

Lundvall, B.-Å. (Ed.) (1992). *National systems of innovation: Towards a Theory of innovation and interactive Learning*. London: Pinter.

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press.

Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil. (2024). *MERCOSUR: composición, objetivos y estructura institucional*. Recuperado de: <https://www.gov.br/mre/es/temas/mecanismos-internacionales/mecanismos-de-integracion-regional/mercosur>.

Mitrany, D. (1943). *A Working Peace System*. *Royal Institute of International Affairs*.

Moore, J. F. (1993). *Predators and prey: a new ecology of competition*. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

Moravcsik, A. (1993). *Preferences and Power in the European Community: A Liberal Intergovernmentalist Approach*. *Journal of Common Market Studies*, 31(4), 473–524.

Nelson, R. & Rosenberg, N. (1993). *Technical innovation and national system*. En: *Innovation systems. A comparative analysis*. Chap. 1. New Cork-Oxford: Oxford University Press

Niosi, J. (2010). *Building national and regional innovation systems*. Books.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

OECD. (2019). *OECD Reviews of Innovation Policy: Latin America and the Caribbean 2019*. Paris: OECD Publishing.

Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). *Innovation ecosystems: A critical examination*. *Technovation*, 54, 1-6.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Pierrakis, Y., & Saridakis, G. (2019). *The role of venture capitalists in the regional innovation ecosystem: A comparison of networking patterns between private and publicly backed venture capital funds*. *The Journal of Technology Transfer*, 44(3), 850-873.

Protocolo de Ouro Preto. (1994). *Protocolo adicional al Tratado de Asunción sobre la estructura institucional del MERCOSUR*. MERCOSUR.

<https://www.mercosur.int/documento/protocolo-de-ouro-preto/>

Quacquarelli Symonds. (2023). *QS World University Rankings 2023*.

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023>

Ragin, C. C. (2007). *Comparative methods*. *The Sage handbook of social science methodology*, 67-81.

Rajala, T., & Aaltonen, H. (2020). *Reasons for the failure of information technology projects in the public sector*. *The Palgrave handbook of the public servant*, 1-19.

Reichert, S. (2019). *The role of universities in regional innovation ecosystems*. EUA study, European University Association, Brussels, Belgium.

Rossi, F., Ferraz, J., & Castillo, J. (2022). *Innovation, institutions and policy fragmentation in Latin America*. *Research Policy*, 51(2), 104436.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104436>

Rossi, M., Chouaibi, J., Graziano, D., & Festa, G. (2022). *Corporate venture capitalists as entrepreneurial knowledge accelerators in global innovation ecosystems*. *Journal of Business Research*, 142, 512-523.

Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556–570). Prentice-Hall.

Sábato, J., & Botana, N. (1968). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. *Revista Desarrollo Económico*, 8(30), 231–251.

Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Saxenian, A. (1996). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and route 128, with a new preface by the author*. Harvard University Press.

Shane, S., & Cable, D. (2002). *Network ties, reputation, and the financing of new ventures*. *Management Science*, 48(3), 364–381. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.3.364.7731>

Spigel, B. (2017). *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.

- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). *Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems*. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(1), 151-168.
- Stam, E. (2015). *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique*. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). *Entrepreneurial ecosystem elements*. *Small business economics*, 56(2), 809-832.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Tilly, C. (2015). *Explaining social processes*. Routledge.
- Tratado de Asunción. (1991). *Tratado para la constitución de un mercado común entre la República Argentina, la República Federativa del Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay*. MERCOSUR.
<https://www.mercosur.int/documento/tratado-de-asuncion/>
- Vicens, L., & Grullón, S. (2011). *Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor*.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yaghmaie, P., & Vanhaverbeke, W. (2020). *Identifying and describing constituents of innovation ecosystems: A systematic review of the literature*. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 283-314.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage Publications.

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Maestría - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del Director de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Director de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p>		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico		Teléfonos
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <p>Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</p> <p>CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</p> <p>Certificado analítico</p>		
Fecha	Firma del alumno	

Form. TFM v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO