

ESPECIAL - NOVIEMBRE 2021

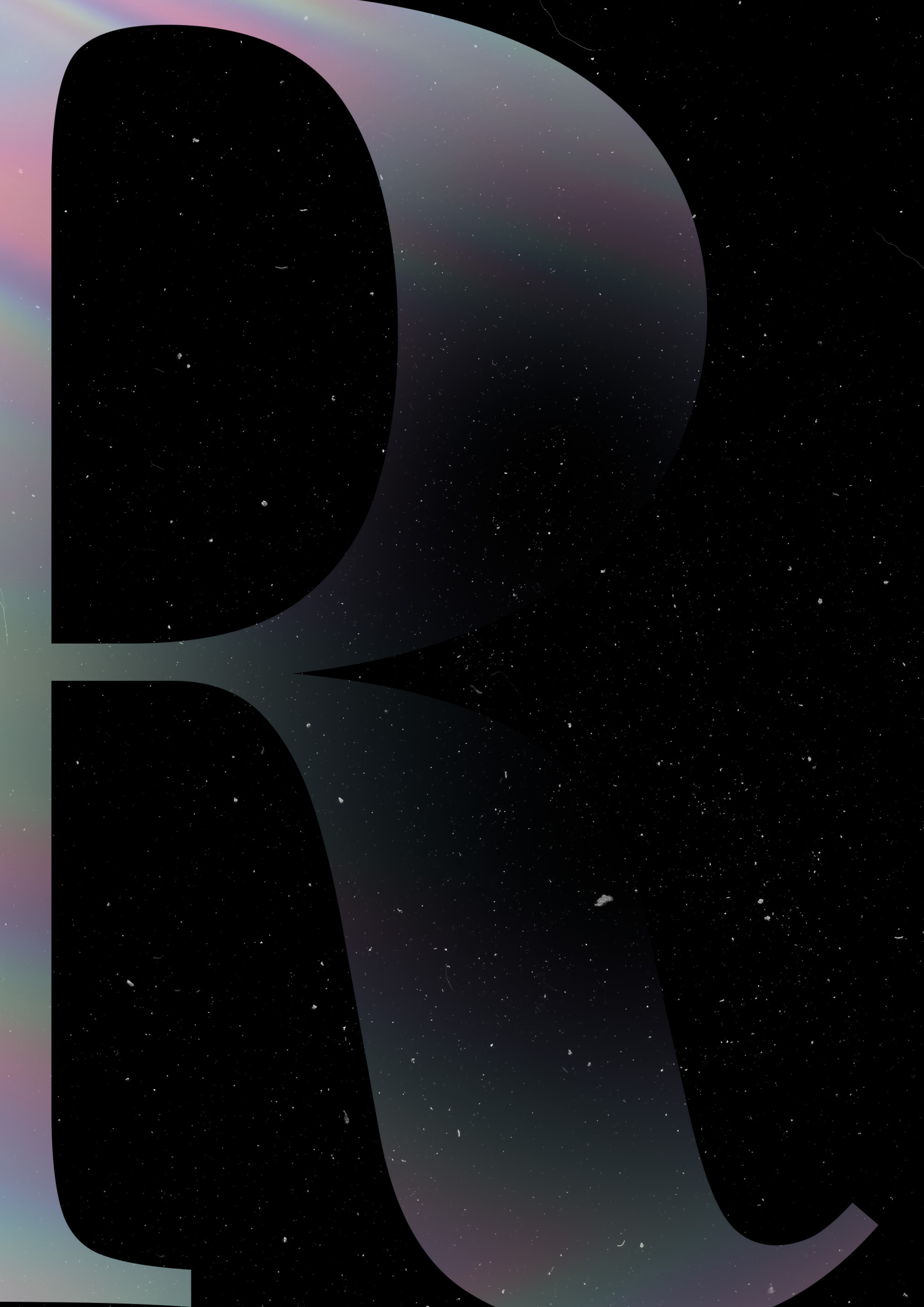
# Rocking Talent

EDICIÓN  
ESPECIAL  
UNICORNIOS

Descubre  
los secretos  
de Tiendanube,  
Rappi, Glovo,  
Globant, Ualá,  
Autho, Cabify,  
Mercado Libre  
y Bitso.

[rockingtalent.com](http://rockingtalent.com)

powered by **PDA**





- 4.** Palabras de la editora
- 6.** Lo que nadie te contó de los unicornios, en la voz de sus protagonistas
- 8.** El origen del nombre
- 12.** ¿Qué son las empresas unicornio?
- 18.** Nisenson: "No hubo nunca un mejor momento para emprender"

- 24.** Descubre los secretos que Tiendanube, Rappi, Glovo, Globant, Ualá, Autho, Cabify, Mercado Libre y Bitso tienen para contarte.
- 35.** El salto exponencial
- 41.** Puertas adentro de un unicornio
- 48.** Estrategias de posicionamiento
- 52.** El poder está en las personas
- 59.** Lo que se viene
- 64.** Un mensaje final

# ÍNDICE

# PALABRAS DE LA EDITORORA

¡Nos sentimos rodeados de unicornios! Los vemos por todos lados: prensa, entrevistas digitales y redes sociales, pero poco conocemos de ellos puertas adentro ¿qué los apasiona, moviliza y hace que trasciendan? Por eso decidimos buscar de sus propios testimonios estas respuestas, enfocando la mirada en el producto que ofrecen, su ADN para desafiar al *statu quo* de los negocios, estrategias de marca y acciones para sus colaboradores.

¡Te invitamos a que recorras las siguientes páginas maravillándote por las historias de estas figuras míticas!

**Paola Albornoz Fernández**  
Directora Editorial de Rocking Talent



Lo que nadie  
te contó de los  
unicornios,  
en la voz de sus  
protagonistas

## LOS UNICORNIOS

DEFINITIVAMENTE,

EXISTEN.



## El origen del nombre

Tomaron vida en 2013, cuando Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares. Otro factor que consideró al bautizarlas de ese modo se relaciona con la escalabilidad y su impacto en el mercado. Y, como parecen de fantasía, Aileen las denominó "unicornios".

En esta edición especial nos enfocamos en los unicornios de España y Latinoamérica, donde se vive un momento inigualable en cuanto al desarrollo de este tipo de compañías, gracias al acceso de capital y a la innovación tecnológica.

Aileen  
Lee

Fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares.

MÉXICO

- Softtek
- KIO Networks
- Clip
- Kavak
- Bitso

GUATEMALA

- Duolingo

- LifeMiles
- Rappi

COLOMBIA

- Cornershop
- NotCo

CHILE

- Despegar
- Mercado Libre

Globant

OLX

Autho

Vercel

Mural

Aleph

Bitfarms

Ualá

Tiendanube

ARGENTINA

URUGUAY

- dLocal

ESPAÑA

- Cabify
- Glovo
- Idealista
- Letgo

BRASIL

- 99
- Nubank
- Arco Educacao
- Ifood
- Stone
- Gympass
- Loggi
- QuintoAndar
- Ebanx
- Wildlife
- Loft
- Vtex
- C6 Banks
- Creditas
- MadeiraMadeira

# Mapa de unicornios



# ¿Qué son las empresas unicornio?



Para comprender mejor sobre el tema, decidimos entrevistar a **Ignacio Carballo**, economista con un máster en Microfinanzas e Inclusión Financiera, docente, investigador, consultor y especialista en Fintech para el desarrollo. En una charla virtual nos introdujo en este mundo de las empresas unicornio, que nada tiene que ver con la ciencia ficción, aunque parezcan de otro mundo.

Pero ¿por qué el término "unicornio"? Nos aventuramos a asegurar que este animal con rasgos de caballo y un cuerno en la frente simboliza lo imposible. Estas compañías emergentes, sin duda, obtienen un crecimiento tan rápido que es imposible de creer.

Y... ¿cómo llegan a ser unicornio? Al respecto, Carballo nos explicó que alcanzan esa categoría cuando reciben una inyección de dinero a través de fondos de inversión y logran un valor de mercado igual o superior a los mil millones de dólares.

"En los últimos años encontramos un crecimiento exponencial de este tipo de firmas en Latinoamérica. La gran mayoría son empresas que están relacionadas con la tecnología y esto cobra un sentido porque son las que están liderando la innovación y están apalancadas en lo que se

llama tecnologías disruptivas o exponenciales, es decir, puede tener 100 millones de usuarios en cuestión de meses", indica el experto en finanzas y agrega: "La gran mayoría de las compañías que se transformaron en unicornio están basadas en este modelo, son empresas de tecnología y también sucede algo similar en el área de las finanzas digitales, hemos visto surgir nuevos unicornios recientemente como, por ejemplo, el caso de Ualá, Tiendanube y otras más antiguas como OLX, Despegar y Mercado Libre".

La pregunta -tal vez obligada- es ¿cuándo dejan de serlo? Y la respuesta es tan simple como cruel: "Para que dejen de serlo lo que tiene que suceder es que dejen de capitalizar más de mil millones de dólares", señala Ignacio.

En este sentido, explica que “se trata de una valuación, no de un precio y, por eso, estos unicornios dependen de los momentos del mercado” y lo ejemplifica con un caso muy cercano: “Mercado Libre llegó a capitalizar 100 mil millones de dólares, básicamente cien veces el valor de una empresa unicornio y, de repente, se desplomó hasta capitalizar 60 mil millones de dólares. Ahora, en estas fechas, está rondando nuevamente los 97 mil millones de dólares porque el valor de la acción subió, eso sucede siempre. Por eso, es importante decir que no es algo tan categórico”.

Aunque Latinoamérica está inmersa desde hace muchos... muchos años en un contexto económico sumamente complejo, no podemos dejar de esperanzarnos al ver que ya contamos con 26 empresas unicornio en la región, según datos brindados por CB Insights. Para Ignacio, “el impacto tangible de recibir estos fondos para una economía siempre es bueno porque la empresa va a crecer, va a ampliar oficinas, generará empleo, es un impacto directo y, sin duda, una muy buena noticia”. Además,

agrega que las dos políticas de desarrollo más importantes que necesita la Argentina y que urgen son, por un lado, la generación de empleo y, por el otro, la tracción de divisas. “Es decir, por un lado, recibís fondos y, además, generás empleo, es el mejor de los mundos”, subraya.

Sin embargo, para Carballo este resurgir latinoamericano no responde a ningún tipo de política mancomunada entre todas las economías para atraer a estos inversores, sino porque “es la región con mayor desigualdad y, desde el punto de vista del negocio, quiere decir que aquí conviven dos tipos de hogares consumidores, es lamentable, pero facilita una versatilidad de modelos de negocios *tech* que apuntan a un abanico de iniciativas enorme”.

Asimismo, destaca que Latinoamérica se caracteriza por tener muy buenos profesionales, lo que resulta, también, muy atractivo para los grandes fondos que deciden invertir.



**“Se trata de una valuación, no de un precio y, por eso, estos unicornios dependen de los momentos del mercado”.**

En lo que respecta a la Argentina, el experto subraya que “sorprende que estas empresas empezaron a florecer en un país que está a contramano, en este contexto, oír hablar del surgimiento de nuevos y más unicornios trae mucho más revuelo”.

En este sentido, el economista destaca que es un momento inigualable para cualquier *startup* que quiera emprender y desarrollar una firma basada en tecnología, “nunca hubo estos flujos de fondos de inversión como los hay desde el 2019 a la fecha. Es fundamental animar a que sigan empujando la innovación. Mientras más innovación haya, mejor para nuestras economías emergentes que viven en emergencia”.

Por último, advierte que el fenómeno de los unicornios muestra el desarrollo de firmas que buscan crecer frente a generar ganancias y explica que, si bien el valor del mercado las reconoce, no hay un desarrollo genuino de ganancia.

“Hay mucho frenesí por este tipo de empresas, pero al final del día no llegan a ser rentables. Cada vez son más las que crecen, se transforman en unicornio, pero no ganan dinero genuino si no es por la inyección de capital. No se sabe si es ruido o un cambio en la manera de llevar adelante estos negocios. Aún no lo sabemos”, concluye.

**“Cada vez son más las que crecen, se transforman en unicornio, pero no ganan dinero genuino si no es por la inyección de capital. No se sabe si es ruido o un cambio en la manera de llevar adelante estos negocios. Aún no lo sabemos”.**



Nisenson:

**"No hubo nunca  
un mejor  
momento  
para emprender"**



Para conocer el lado B de estos unicornios decidimos entrevistar a **Matías Nisenson**, quien, con 28 años, ya fundó tres startups y, en plena pandemia, decidió constituir, junto a Martín Varsavsky y Alec Oxenford, Myelin VC, un fondo de inversión de Venture Capital, es decir, enfocado a aportar capital a startups y empresas con un alto potencial de crecimiento, pero elevados niveles de riesgo.

Aunque dice que LinkedIn siempre le recuerda que su perfil está incompleto porque no fue a la universidad, asegura que todo

lo que aprendió fue a través de internet, y no le va nada mal. En estos dos años Myelin ya invirtió en 27 empresas, sí, más de una empresa por mes. "Invertimos rápido y fuerte, la pandemia ayudó a que se acelere todo y se genere valor en lo que tiene que ver con tecnología, empresas nuevas, emprendedores que están decididos a traer soluciones", señala Matías y agrega: "Lo importante es que al momento de invertir uno tiene que asegurarse que esa empresa tiene la potencialidad de ser algo gigante, disruptivo y que toque a mucha gente de manera global".

▣▣ "Lo importante es que al momento de invertir uno tiene que asegurarse que esa empresa tiene la potencialidad de ser algo gigante, disruptivo y que toque a mucha gente de manera global". ▣▣

Pero ¿qué los motiva a invertir en algo o en alguien que no conocen, y, más aún, en un contexto económico tan incierto por la pandemia? Al respecto, Matías nos explica que se trata del ciclo natural de todo inversor/a, "al principio sos emprendedor y, si te va bien, generás dinero y querés ayudar a otros a que sigan creciendo". Además, asegura que los emprendedores *biotech* y *medtech* son los ganadores de esta crisis del COVID-19 ya que se abrió una oportunidad enorme para innovar. En este sentido, señala que el lado positivo de la pandemia es que se están financiando a emprendedores con propósito, con misiones realmente importantes.

Por todo esto es que Myelin busca invertir en aquellas empresas tecnológicas que proponen alguna innovación y, especialmente, que sean *second term founders*, es decir, que sus fundadores sean personas que ya hayan fundado una empresa en el pasado. Otro aspecto importante que resalta es que tengan potencialidad de unicornio y que sean escalables.

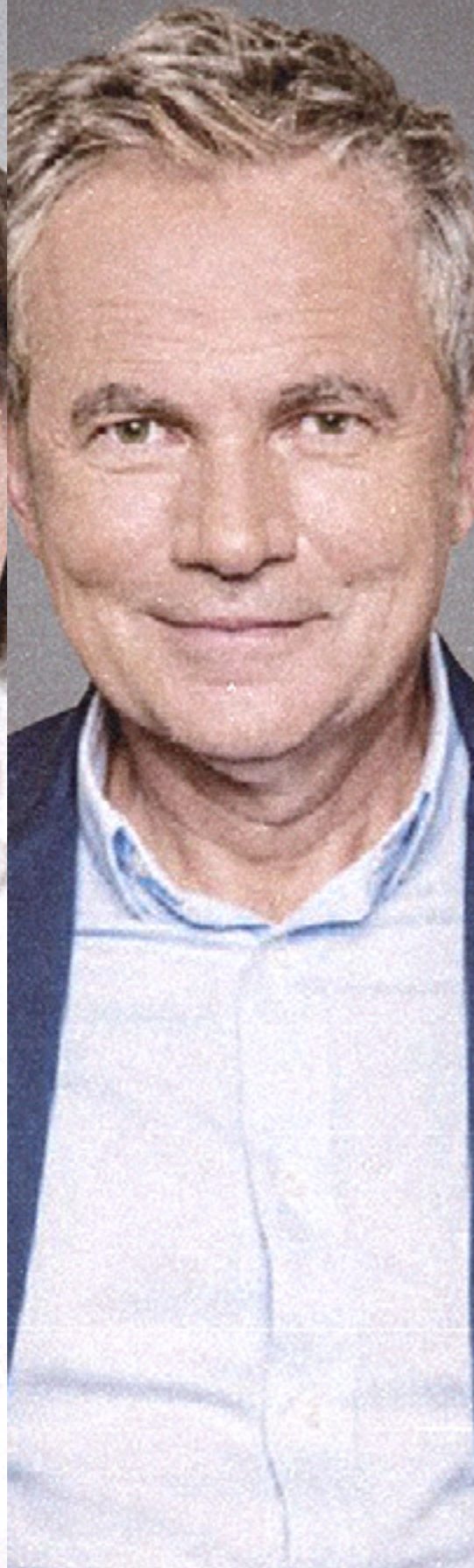
"Es muy difícil estimar si algunas de las empresas en las que invertimos puede llegar a convertirse en unicornio ya que, al ser un fondo de Venture Capital, el tiempo estimado para recibir algún retorno es entre 7 a 10 años, aunque algunos calculan 14 años, pero, por ejemplo, creemos que **CookUnity** 🇺🇸, la *startup* del argentino Mateo Marietti que está en Nueva York, puede convertirse muy pronto en uno, hace poco entramos en el *preseed* (inversión inicial hacia un modelo de negocio) y está creciendo muy rápido".

Si bien Myelin VC ejecuta sus inversiones, principalmente en EE. UU. y Europa, Matías señala que Latinoamérica está empezando a ser cada vez más interesante para los inversores: "Hay muchos países que están cada vez más sólidos, no es el caso de Argentina, acá la economía es muy débil, te cambian las reglas todo el tiempo y para los emprendedores argentinos es muy complicado. En países como EE. UU. las reglas están más claras y hay más acceso

a capital, por lo cual, la gente puede emprender de una manera más fácil, más práctica", explica Matías.

Pero, al mismo tiempo, destaca la otra realidad de Argentina, la del talento, y alienta a emprender: "No hubo nunca un mejor momento para emprender, es muy fácil acceder a capital si tenés una buena idea y un buen equipo y, más aún, si hablamos de productos digitales, este es el mejor momento de la historia y por eso estamos viendo tanta creación de *startups* todo el tiempo".





"No hubo nunca un mejor momento para emprender, es muy fácil acceder a capital si tenés una buena idea y un buen equipo y, más aún, si hablamos de productos digitales, este es el mejor momento de la historia y por eso estamos viendo tanta creación de *startups* todo el tiempo".

Quienes estén interesados en saber el proceso para presentarse ante un fondo de inversión, en el caso de Myelin es muy sencillo, a través de un correo electrónico o por Twitter. "Nos llegan todos los días 20 o 25 mails de personas comentándonos lo que están haciendo y pidiendo capital para acelerar su empresa. Uno puede decidir invertir como ángel, que es cuando la gente tiene una idea y te pide la plata para empezar a trabajar en función de ese proyecto. Eso lo hago bastante a nivel personal. Pero

a nivel profesional está Myelin y muchos otros fondos VC, donde apoyamos a esas empresas a escalar, son emprendedores que levantan entre 1 y 10 millones de dólares para acelerar ventas, armar equipos, expandirse a otros países o a otras ciudades, tiene que ver más con acelerar los negocios".

Los planes para el 2022 para este fondo de inversión son: seguir invirtiendo y seguir buscando a esos potenciales unicornio. Nada desalentador, ¿no?

**Descubre  
los secretos  
que Tiendanube,  
Rappi, Glovo,  
Globant, Ualá, Autho,  
Cabify,  
Mercado Libre  
y Bitso  
tienen para contarte.**



# TIENDANUBE

ARGENTINA

**Tiendanube** nació en Buenos Aires hace 10 años como un proyecto universitario. Hoy opera en Brasil y México, recientemente se convirtió en unicornio y es la quinta *startup* más valiosa de la región.

**Victoria Blazevic** es licenciada en Comunicación Publicitaria e Institucional. Trabaja en Tiendanube desde hace más de seis años y, actualmente, se desempeña como **Head Brand & Communications Manager**.

ENTREVISTADA:

**Victoria Blazevic** in **Head Brand & Communications Manager (Arg)**

CEO: **Santiago Sosa** in



# RAPPI

COLOMBIA

**Rappi** surgió en 2015 en Bogotá como una prueba piloto para entregar productos en menos de 60 minutos. En tan solo tres años logró una valoración de mil millones de dólares convirtiéndose en el segundo unicornio colombiano. Está presente en nueve países de Latinoamérica y es una de las empresas con un mayor crecimiento en la región.

**Astrid Mirkin** es licenciada en Publicidad y fue nombrada hace un año como **General Manager** de Rappi Argentina.

ENTREVISTADA:

**Astrid Mirkin** in **General Manager (Arg)**

CEO: **Simón Borrero** in







**Glovo** comenzó a operar en Barcelona en marzo de 2015 con el objetivo de economizar el tiempo de las personas y, en 2019, tras cerrar dos rondas de inversión, lograron convertirse en el segundo unicornio español. Están en más de 900 ciudades en un total de 23 países.

**Jeremías García Seoane** es ingeniero Industrial y tiene un MBA en Administración de Empresas. Ocupa el cargo de **Expansion Director** de Glovo en España.

ENTREVISTADO:

**Jeremías García Seoane** in ▶  
*Expansion Director (Esp)*

CEO: **Oscar Pierre** in ▶



**Ualá** fue fundada en 2017 con el objetivo de brindarle a las personas la posibilidad de realizar operaciones como transferencias, pagos y compras sin necesidad de tener una cuenta bancaria. Este año se transformó en el décimo unicornio argentino y también está disponible en el mercado mexicano.

**Diego Solveira** es licenciado en Informática, tiene un MBA en Recursos Humanos y ocupa el cargo de **Chief People Officer** de Ualá.

ENTREVISTADA:

**Diego Solveira** in ▶  
*Chief People Officer (Arg)*

CEO: **Pierpaolo Barbieri** in ▶



# GLOBANT

ARGENTINA

**Globant** fue fundada en 2003 y es la empresa de software más importante del país, aunque no tan conocida por el gran público, pero su valuación ya supera los siete mil millones de dólares y está detrás de los procesos tecnológicos de las principales marcas del mundo.

**Wanda Weigert** es licenciada en Ciencias de la Comunicación y tiene un posgrado en Marketing.

Desde hace 16 años trabaja en Globant y hoy ocupa el cargo de **Chief Brand Officer**.

ENTREVISTADO:

**Wanda Weigert** in ▶  
Chief Brand Officer (Arg)

CEO: **Martín Migoya** in ▶



# CABIFY

ESPAÑA

**Cabify**, la empresa dedicada al alquiler de vehículos con conductor, fue fundada en mayo de 2011 en Madrid y seis años más tarde se convirtió en el primer unicornio español. Opera en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Perú y Uruguay y en más de 40 ciudades.

**Natalia Ruda** tiene una licenciatura en Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicaciones, y un posgrado en Marketing y Comunicación. Hace cuatro años se desempeña como **Global Head of Brand** de Cabify.

ENTREVISTADA:

**Natalia Ruda** in ▶  
Global Head of Brand (Esp)

CEO: **Juan de Antonio Rubio**



# AUTHO

## ARGENTINA

**Autho** nació en 2013 de la mano de dos argentinos, Eugenio Pace y Matías Woloski, con el objetivo de validar identidades digitalmente. En 2019 se convirtió en unicornio y hoy tiene más de 7.000 clientes en 70 países y oficinas en Japón, Australia, Londres, Buenos Aires y su headquarter en Seattle, EE. UU.

**Eugenio Pace** se graduó en ingeniería Electrónica y realizó un MBA en Ciencias de la Computación. Luego de trabajar por más de 12 años en Microsoft decidió emprender junto a Matías Woloski y juntos fundaron Auth0.

ENTREVISTADO:

**Eugenio Pace** in ▶  
CEO y Cofundador (Arg)  
CEO: **Eugenio Pace** ▶

Las citas fueron tomadas de una entrevista publicada en mayo de 2021 en Rocking Talent ▶



# MERCADO LIBRE

## ARGENTINA

**Mercado Libre** fue fundada en 1999 y salió a bolsa en 2007. Se expandió por 18 países, absorbió competidores, recibió inversiones millonarias, diversificó actividades y se amplió a los servicios financieros a través de Mercado Pago. En 2001 se convirtió en el primer unicornio argentino y es la compañía más valiosa de América Latina.

**Débora Bonetto** estudió Recursos Humanos, tiene un MBA en Administración de Empresas y ocupa el cargo de **Culture & Experience Sr Manager** hace 2 años, aunque forma parte de MeLi hace 5.

**Débora Bonetto** in ▶  
**Culture & Experience Sr Manager** (Brasil)

CEO: **Marcos Galperin** in ▶



Las citas fueron tomadas de una entrevista publicada en septiembre de 2021 en Rocking Talent ▶

# BITSO

## MÉXICO

**Bitso**, la plataforma de criptomonedas más grande por volumen de América Latina, fue creada en México en 2013 y, siete años más tarde, se convirtió en unicornio tras alcanzar una valuación de 2200 millones de dólares. Bitso opera en Argentina, México y Brasil y se estima que ya tiene dos millones de clientes.

**Andrés Ondarra** es economista y tiene un MBA en Finanzas, Emprendedurismo y Economía. Se desempeña en el cargo de **Country Manager** de Bitso en Argentina.

ENTREVISTADO:

**Andrés Ondarra** in **Country Manager (Arg)**

CEO: **Daniel Vogel** in



# El salto exponencial

Se trata del momento de crecimiento acelerado que lleva a una empresa a situarse en un podio de infinitas posibilidades.

# El salto exponencial

## Tiendanube

“Me cuesta pensar que este crecimiento hubiera sido posible sin levantar capital, de hecho, probablemente hubiese sido un proceso mucho más lento y complejo; muchas startups no tienen éxito y no necesariamente porque no tengan una buena propuesta de valor, sino porque el ecosistema es competitivo y se mueve rápidamente, contar con capital permite que las empresas puedan seguir ese ritmo.

En nuestro caso, la inyección de capital estuvo presente desde los inicios. Primero con inversores ángeles y luego con una serie de rondas de inversión. Esto nos permitió acelerar el proceso de crecimiento y trabajar, aún más, en los planes que teníamos: ampliar la propuesta de valor central, expansión internacional e ir hacia un ecosistema mayor, agrandar el equipo y generar empleo”.



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

**“El ecosistema es competitivo y se mueve rápidamente, contar con capital permite que las empresas puedan seguir ese ritmo”**

## Rappi

“Fue un proceso de triunfos y éxitos, pero también de fracasos y caídas. Insistimos mucho en lo que queríamos y contamos con la fortuna de encontrarnos con Softbank en el camino y ellos creyeron en nuestra visión. En 2019 nos convertimos en unicornio y ahí empezó otra etapa para Rappi, mucho más retadora pero igual de emocionante.

Tenemos mentalidad de fundadores. Eso quiere decir que a medida que crecemos procuramos que

ese crecimiento no nos vuelva lentos. Permanentemente estamos observando qué les duele a nuestros usuarios y estamos obsesionados en hacer que todo funcione para ellos. La valoración es importante, pero es igual de importante tener millones de usuarios enamorados de lo que nosotros podemos ofrecerles”.

**“La valoración es importante, pero es igual de importante tener millones de usuarios enamorados de lo que nosotros podemos ofrecerles”**



**Astrid Mirkin**  
General Manager (Arg)

## Glovo

“El crecimiento se debió fundamentalmente a tres factores. En primer lugar, a la confianza que los usuarios, los restaurantes, establecimientos y repartidores han depositado en la compañía. Si no hubiese sido por su apoyo, Glovo no hubiese dejado de ser una idea innovadora.

En segundo lugar, el talento. Desde los inicios, todos los profesionales que han formado parte del proyecto han creído en su visión y han aportado todo su conocimiento y experiencia para llevarlo adelante.

Y, en tercer lugar, a nuestra capacidad para tomar decisiones de forma muy rápida y asumiendo riesgos. Siempre hemos creído que lo más importante es aprender de los errores con humildad y seguir adelante”.



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

# El salto exponencial

## Ualá

“La pandemia del COVID-19 aceleró tendencias que ya veíamos en la sociedad, empezando por el crecimiento del comercio digital y de la digitalización de nuevas industrias. En ese contexto, la adopción de los medios de pago digitales tuvo un impulso extraordinario. A medida que la población conoce más y mejores herramientas, experimenta la comodidad de su uso y logra realizar cambios de hábitos en el manejo diario de su vida financiera.

En Argentina creamos y tenemos un gran nivel de talento, lo que atrae a los inversores, sobre todo, en un mundo en el que la economía del conocimiento es el presente y el futuro”.

**“En Argentina creamos y tenemos un gran nivel de talento, lo que atrae a los inversores, sobre todo, en un mundo en el que la economía del conocimiento es el presente y el futuro”**

## Globant

“En realidad, el primer gran hito para nosotros fue comenzar a cotizar en la Bolsa de Nueva York, en esa época (2014) muy pocas empresas argentinas lo habían podido hacer y fuimos la primera compañía de servicios de tecnología en estar allí y eso levantó mucho la vara con respecto a la visión que debíamos tener”.



**Diego Solveira**  
Chief People Officer (Arg)



**Wanda Welgert**  
Chief Brand Officer (Arg)

## Cabify

“Desde que se fundó Cabify ha habido una misión muy clara y en la que todo el equipo ha creído y cree profundamente: hacer de las ciudades mejores lugares para vivir. Puede parecer un mensaje muy genérico, pero realmente define la esencia de nuestro negocio, queremos transformar la movilidad en las ciudades y sabemos cómo queremos hacerlo. Y esto no es algo que puedas hacer de forma inesperada. Sin duda, llegar a ser un unicornio ha sido algo gradual, fruto de mucho esfuerzo y un equipo apasionado y comprometido con crear un negocio sostenible que pueda crecer y que aporte siempre valor a la sociedad de forma real y tangible”.

**“Sin duda, llegar a ser un unicornio ha sido algo gradual, fruto de mucho esfuerzo y un equipo apasionado y comprometido con crear un negocio sostenible que pueda crecer y que aporte siempre valor a la sociedad de forma real y tangible”**



**Natalia Ruda**  
Global Head of Brand (Esp)

## Autho

“Llegar a donde hoy estamos parados no lo habría imaginado ni en mis mejores sueños. Con Matías, mi compañero en esta aventura, apostamos a construir un emprendimiento con base en el estudio, el esfuerzo y una idea multimillonaria, dándole vida a una compañía que se basa en un servicio con “poco glamour” a la hora de venderlo, pero muy

requerido por las empresas en la era digital. Tal es así como nuestro producto se terminó convirtiendo en el diferencial y en la punta del iceberg para luego invertir en postventa, innovación y marketing.

Al principio veíamos muy difícil la posibilidad de que Auth0 se convierta en unicornio, pero con el paso del tiempo, la idea de cotizar en la Bolsa de Wall Street no resultaba tan descabellada. Y así fue como, en mayo de 2019, completamos la quinta ronda de inversión, recaudando US\$103 millones liderada por el fondo Sapphire Ventures, catapultándonos como el quinto unicornio argentino, superando ampliamente nuestras expectativas”.



**Eugenio Pace**  
CEO y Cofundador (Arg)



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

## Bitso

“Alcanzar el status de unicornio fue algo que sucedió de la mano del aceleramiento en la adopción de cripto a nivel mundial, es decir, la valuación de la compañía fue acompañando este uso acelerado que ha tenido cripto en los últimos años. Hoy es un orgullo ser una compañía unicornio con el respaldo de los inversores y poder ser la primera compañía unicornio de Latinoamérica del espacio cripto, estamos en la mira del mundo”.

El salto exponencial

# Puertas adentro de un unicornio

En este punto quisimos descubrir qué cambios se viven internamente en la organización y cómo convertirse en un unicornio impacta (o no) en su ADN.

## Tiendanube Ualá

“Hay mucha alegría y satisfacción, pero el propósito y el foco continúan igual. Algunos se imaginarán que de golpe todo cambió, pero no, seguimos trabajando igual, con una vara un poco más alta, porque tenemos otro tipo de posicionamiento, pero con la misma energía y pasión de siempre. Muchos de nosotros estamos hace varios años en la empresa y ver este crecimiento nos llena de orgullo”.

“Como dijimos siempre, ser unicornio o no, no es lo que importa. No hay nada que cambie cuando se pasa el umbral de inversión”.



**Diego Solveira**  
Chief People Officer (Arg)



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

## Globant

“Es una montaña rusa, está lleno de emociones y es muy vibrante, los fundadores y todo el equipo de *management* tienen una capacidad de transmitir este sueño que contagia, entonces hace que cada uno, desde su lugar, quiera superarse. Sin embargo, tenemos claro que ser unicornio no te define como empresa; como empresa te va a definir el propósito de transformar y el tener la visión a largo plazo”.

## Cabify

“Tenemos claro que ser unicornio no te define como empresa; como empresa te va a definir el propósito de transformar y el tener la visión a largo plazo”

“Sin duda, genera muchísimo orgullo de pertenencia y, sobre todo, porque ves como el esfuerzo tiene sus resultados y eso siempre es muy enriquecedor. Un año en Cabify es equivalente a cuatro en otra compañía. Vamos a un ritmo brutal y vivimos con mucha intensidad cada proyecto y oportunidad. Puede ser que en su momento no supiéramos que estábamos en el camino de convertirnos en el primer unicornio español porque es cierto que en España el ecosistema digital ha surgido más tarde que en otros países.

Yo no soy una persona de etiquetas, pero sí creo que este título nos ha marcado a todos para seguir construyendo valor, pues estoy convencida de que el camino acaba de comenzar... y esto es solo el principio de toda la magia que un unicornio como nosotros puede lograr”.



**Wanda Welgert**  
Chief Brand Officer (Arg)



**Natalia Ruda**  
Global Head of Brand (Esp)



## Bitso

“En el día a día no nos cambia mucho. Sin duda vivimos como un privilegio ser la primera compañía cripto que alcanza estos niveles de valuación, nos hemos sentido honrados de lograrlo, pero también es una responsabilidad porque ahora no solo tenemos la valuación, la calidad de los inversores que nos han acompañado es bastante importante.

Pero, al mismo tiempo, la compañía tiene un foco que no está relacionado con la valuación de la compañía, nuestra misión es “*Make Crypto Useful*” y estamos muy enfocados en generar valor agregado a nuestros clientes, en lugar de estar mirando la valuación de la compañía”.



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

## Glovo

“Es un ambiente muy dinámico donde estás constantemente rodeado de gente brillante con muchísima pasión por lo que hace. Todos están muy enfocados en hacer que las cosas pasen utilizando el análisis de información como pilar para la toma de decisiones. Se aprende muchísimo cada día. Por otro lado, hay un enorme sentido de pertenencia: somos conscientes del impacto de lo que uno hace”.



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

# Los principios que guían

¿Cuáles son las bases que atraviesan a estos agentes de cambio?

¿Cómo revolucionan el *status quo* de los negocios?

## Tiendanube

“Nuestro trabajo se guía por cuatro valores fundamentales que nos permiten desarrollar nuestros objetivos y cumplir las metas propuestas: Comprométete a fondo, Di lo que piensas, Ejecuta con excelencia y Piensa en grande. Estos valores, sin duda, fueron y son parte del crecimiento de Tiendanube”.



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

## Glovo

“Lo que más nos ha ayudado a crecer ha sido la agilidad en la toma de decisiones, no solo a nivel de expansión, sino también de negocio, y la innovación. Glovo ha seguido creciendo más allá del servicio de comida a domicilio y ahora liderando y apostando fuerte por el *Quick Commerce*, basada en la entrega ultrarrápida de cualquier tipo de producto dentro de tu ciudad”.

Lo que más nos ha ayudado a crecer ha sido la agilidad en la toma de decisiones, no solo a nivel de expansión, sino también de negocio, y la innovación”



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

## Cabify

“Tenemos una cultura de equipo muy fuerte que viene impulsada por los fundadores y que ha logrado que cale en todos y en cada una de las personas que formamos Cabify. Vivimos intensamente unos principios compartidos entre las personas que damos vida a Cabify. Estos principios forman parte del proceso de contratación para después dar forma a nuestra experiencia como colaboradores. Destacaría

iniciativas para fomentar el aprendizaje. También la comunicación interna es una herramienta clave y, con la pandemia, se ha demostrado todavía más el impacto positivo que tiene en la compañía”.



**Natalia Ruda**  
Global Head of Brand (Esp)

## Mercado Libre Bitso

“Nuestro ADN cultural se caracteriza por la pasión por emprender, tomar riesgos, estar en beta continuo, ejecutar con excelencia y dar el máximo en un entorno de diversión y respeto. Esto lo promovemos en nuestros equipos en toda América Latina a través de los líderes, quienes, con su ejemplo, generan un entorno que impulsa a que cada uno sea protagonista de su propio desarrollo, asuma desafíos y alcance resultados extraordinarios”.



**Débora Bonetto**  
Culture & Experience Sr  
Manager (Brasil)

“Nuestro ADN cultural se caracteriza por la pasión por emprender, tomar riesgos, estar en beta continuo, ejecutar con excelencia y dar el máximo en un entorno de diversión y respeto”

“Buscamos que cada uno sea parte del cambio, además, resaltar la parte empática con nuestros compañeros y con nuestros clientes. Por último, les damos mucha libertad a nuestros colegas de decidir cuándo hacen sus trabajos y desde dónde lo hacen. En este sentido, tenemos una política de vacaciones ilimitadas, mientras los equipos cumplan sus objetivos, no hay horarios establecidos ni fechas para trabajar, somos bastante democráticos e independientes”.



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

# Estrategias de posicionamiento

¿Cuáles son las prácticas que, como marca, implementan para ubicarse en el imaginario social?

## Rappi

El posicionamiento de la marca se construye todos los días y desde distintas áreas. En este sentido, la comunicación y el marketing son un apoyo a las acciones específicas que se impulsan desde la compañía, tanto para los empleados de la misma como para el público al cual se dirige.

Nuestra misión y foco siempre estuvo en facilitar la vida de las personas, apostar y apoyar al crecimiento de cada uno de nuestros comercios aliados y en seguir ofreciéndole a miles de repartidores la posibilidad de generar ingresos adicionales. Teniendo este objetivo claro, y analizando las necesidades y nuevos hábitos de nuestros usuarios, es como fuimos desarrollando y lanzando acciones y posicionando la marca. Una industria que está en permanente movimiento nos permite impulsar distintas herramientas y canales para poder llegar con nuestros mensajes de la forma más efectiva.

Recientemente, por ejemplo, diseñamos junto a la Asociación Civil Comunidad IT un programa para que jóvenes de cualquier

parte del país puedan formarse en JAVA y recibir herramientas y habilidades blandas para conseguir su primer empleo en el mundo de la tecnología. Asimismo, junto a Banco Santander, creamos un programa de inclusión social y financiera, con el objetivo de facilitar el acceso para que personas de barrios vulnerables puedan generar ingresos de forma inmediata, conectándose como usuarios repartidores en la súper app, teniendo la posibilidad de acceder a un microcrédito y a herramientas financieras para ayudar y transformar la realidad de miles de personas. Aún nos resta trabajo por hacer, pero creemos que parte del posicionamiento de la compañía radica en seguir creando oportunidades para que todos puedan seguir desarrollándose”.



**Astrid Mirkin**  
General Manager (Arg)

## Glovo

“La compañía fijó un plan de inversión estratégico focalizado, principalmente, en tres áreas: expansión internacional, nuevas unidades de negocio y atracción de talento.

En cuanto a expansión internacional, Glovo ha aterrizado en tres nuevos países a nivel global y lanzado cientos de ciudades en los que ya estábamos presentes.

Además, Glovo ha sido pionera en lanzar el Quick Commerce, una nueva unidad de negocio de la compañía que cuenta con sus propios almacenes situados dentro de la ciudad que dan servicio al supermercado de conveniencia más rápido del mercado: ‘Glovo Express’. Se trata de un supermercado online abierto los siete días de la semana, con un tiempo de entrega ultrarrápido, sin mínimo de compra, en la que los usuarios encuentran los productos más populares”.



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

## Cabify

“Nuestro mercado ha cambiado y evolucionado mucho desde sus inicios. Nuestros usuarios no tienen las mismas necesidades y las ciudades no son las mismas. Tampoco nosotros. El contexto competitivo, así como el mercado, han evolucionado muchísimo y a un ritmo brutal, y en este camino hemos tenido la oportunidad de redefinir quiénes somos y cómo nos expresamos para asegurar que seguimos construyendo valor y preferencia.

Hemos pasado de ser una app que conecta pasajeros con conductores a un ecosistema de movilidad que ofrece distintas alternativas para que tanto personas como objetos puedan moverse de forma sostenible por la ciudad.

Además, trabajamos en diferenciarnos a través de tres pilares estratégicos clave, que son: “el foco en las personas y en la ciudad”; “el compromiso superior de calidad y seguridad”; y “la visión sostenible”.

Actualmente, Cabify es una plataforma de multimovilidad con 33 millones de usuarios registrados, 400 mil conductores y taxistas colaboradores, 65 mil empresas clientes”.



**Natalia Ruda**  
Global Head of Brand (Esp)

## Bitso

“Siempre hemos estado muy relacionados con la simplicidad en la experiencia transaccional y en la transparencia de la información, sin letra chica. Hacemos mucho énfasis en que la gente sienta confianza en transaccionar en cripto de una manera tranquila porque con Bitso están accediendo a una plataforma confiable.

Un par de características que para mí son importantes es que somos una empresa regulada, hemos buscado incorporarnos en Gibraltar, donde hay un ente regulador que supervisa nuestros procesos, nuestra tecnología, la forma en que custodiamos el dinero de nuestros clientes y eso es un

punto diferenciador, somos la única empresa en Latinoamérica que está regulada.

Queremos ‘separar la paja del trigo’ como dice el refrán, no todas las plataformas son iguales como no todos los bancos son iguales, y Bitso es una empresa con seguridad, con respaldo, con inversores de calibre que nos acompañan. Hemos logrado tener seguros sobre los activos que tenemos en custodia de nuestros clientes, esto es súper interesante porque a veces la gente dice: ‘¿qué pasa con el dinero?’, ‘¿mis cripto dónde están?’, nosotros brindamos la seguridad de que si hay alguna eventualidad tecnológica —que la probabilidad es súper baja—, que haya una compañía que respalde la custodia de esos



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

# El poder está en las personas

Conociendo su ADN, en este apartado queremos saber cómo unen su propósito al de cada persona.

## Tiendanube

“Desde el área de People acompañan a nuestros colaboradores desde el inicio del onboarding, que es cuando ingresan a trabajar a la empresa. Desde las primeras semanas se realizan distintos workshops que hacen mucho más fácil la llegada. En estos espacios hay muchos aprendizajes, tips y consejos.

Además, el equipo de People cumple un rol esencial en el desarrollo y acompañamiento de cada manager de área, lo cual hace que el bienestar de los equipos sea muy bueno. No solo se trata del cumplimiento de objetivos, también buscamos potenciar a nuestros equipos a nivel humano, personal y profesional.

Uno de los principales desafíos para los próximos meses es la necesidad de reclutar y hacer crecer el equipo, sumar talento que esté alineado culturalmente con la compañía es, sin dudas, una de las principales responsabilidades del área. La expansión a nuevas geografías y el crecimiento acelerado en

las regiones actuales hacen que la necesidad de sumar al mejor talento del mercado sea esencial para el crecimiento del negocio”.

“El equipo de People cumple un rol esencial en el desarrollo y acompañamiento de cada manager de área, lo cual hace que el bienestar de los equipos sea muy bueno. No solo se trata del cumplimiento de objetivos, también buscamos potenciar a nuestros equipos a nivel humano, personal y profesional”



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

## Rappi

“Uno de los principios que nos rigen es el valor de la diversidad y, desde el inicio de nuestra operación en el país, contemplamos la conformación de un equipo mixto. Al momento del reclutamiento, para cada posición que se abre (cualquiera sea el cargo), apuntamos a tener una proporción de 50/50 en candidatos y candidatas.

A la hora de la contratación, no observamos su género, sino sus capacidades para emprender, crear y liderar, de trabajar en equipo y de aportar a un ambiente laboral colaborativo. La diversidad en un grupo laboral aporta potencial y un efecto directo en cuanto a innovación y creatividad. Es fundamental tener personas con distintos perfiles, edades, habilidades y géneros, porque de esta forma se aportan soluciones con distintas miradas”.



**Astrid Mirkin**  
General Manager (Arg)

**“La diversidad en un grupo laboral aporta potencial y un efecto directo en cuanto a innovación y creatividad”**

## Ualá

“Nos propusimos un ambicioso plan de atracción de talento que nos llevará a finalizar 2021 con un staff de 1500 personas. El objetivo es claro: seguir impulsando la inclusión financiera en Argentina, México y en la región. En la actualidad, contamos con más de 1.000 colaboradores de más de 14 nacionalidades, de los cuales el 83 % está en Argentina, en 16 provincias y 42 ciudades. Por cada nuevo ingreso, en total, se involucran un mínimo

de seis personas de cuatro equipos diferentes, entre ellos, un “buddy” o persona que se encarga de guiarlo durante sus primeros días. Esto colabora en la transmisión de la cultura y valores.

El clima laboral y la metodología de trabajo son dos características valoradas por los candidatos y colaboradores. Así lo reflejan los resultados de distintos relevamientos de recursos humanos de plataformas como Great Place to Work (GPTW), que en los últimos dos años nos ranqueó como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina; o LinkedIn, que recientemente publicó el ranking Top Startups Argentina del 2021 en el que clasificamos en el puesto N.º 1.

Ofrecemos ajuste salarial trimestral por Índice de Precios al Consumidor (IPC); bono por desempeño de hasta dos sueldos; bono por referidos; y reintegro en gastos de Internet, comida, y servicios de Spotify y Netflix. También un reintegro de gastos de guardería y jardín a colaboradores que tengan hijos o hijas entre 45 días y 4 años. Promovemos el balance entre

la vida profesional y personal. Nuestros colaboradores gozan de tres semanas de vacaciones y licencias especiales por maternidad (120 días de licencia y softlanding de 30 días más) y paternidad (5 días hábiles desde el nacimiento y 15 días adicionales)”.



**Diego Solveira**  
Chief People Officer (Arg)

## Globant

“Desde mi rol trabajo día a día por la igualdad de género en esta industria que, como ya sabemos, en su mayoría son hombres y no hay ninguna razón por la cual las mujeres no pueden tener más espacio en la industria IT, no hay ningún tipo de barrera. No solo es algo que ocurre dentro de las empresas, esta disparidad viene desde las universidades y debemos cambiar esa realidad. Yo, como mujer, me siento súper motivada para contribuir con ese cambio.

Asimismo, nosotros estamos en 18 países, vemos la multiculturalidad diariamente, la vivimos y somos consciente de lo enriquecedor que es, eso fomenta la innovación, ayuda a que tengamos distintos puntos de vista y, además, como organización, potenciamos a cada uno/a para que se desarrollen”.

**“Desde mi rol trabajo día a día por la igualdad de género en esta industria que, como ya sabemos, en su mayoría son hombres y no hay ninguna razón por la cual las mujeres no pueden tener más espacio en la industria IT, no hay ningún tipo de barrera”**



**Wanda Welgert**  
Chief Brand Officer (Arg)

## Glovo

“La atracción del talento es vital, sabemos que es lo que marca la diferencia tanto en el corto como en el largo plazo. Es por eso que en la compañía nos aseguramos que se evalúen tanto las habilidades técnicas como el culture fit durante las diferentes etapas del proceso.

La captación de talento en Glovo es muy similar al de otras compañías, pero en los últimos años ha aumentado mucho el interés en sumarse a la empresa y hemos ampliado el área de People. El proceso de entrevistas para algunos roles es extenso, ya que queremos asegurarnos que incorporamos gente con las habilidades necesarias y, sobre todo, alineados con la cultura de la compañía”.



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

## Autho

“Los primeros pasos fueron clave para poder llegar a donde hoy estamos. Si bien, tanto Matías como yo, teníamos una amplia trayectoria en el campo de la tecnología e innovación, ninguno de los dos tenía experiencia liderando un proyecto de cero. En este sentido, una característica que ambos compartimos es la importancia de un equipo. Y lo crítico que es rodearnos de gente con el talento, el interés y la pasión por las cosas que una empresa con nuestro crecimiento requiere. Una de mis mayores tareas es la construcción continua de ese equipo a lo largo de los años y su adecuación a las necesidades cambiantes de la empresa.

Desde el inicio, nuestro objetivo fue crear un lugar de trabajo y una cultura segura, donde cada persona pueda mostrarse con autenticidad. Una cultura de transparencia, de aprendizaje continuo y de crecimiento a escala global.

Nuestras iniciativas de diversidad, equidad e inclusión están moldeadas por la creencia de que hay un inmenso valor en contratar y formar equipos de personas de diversos orígenes, creencias y experiencias humanas”.

**“Desde el inicio, nuestro objetivo fue crear un lugar de trabajo y una cultura segura, donde cada persona pueda mostrarse con autenticidad. Una cultura de transparencia, de aprendizaje continuo y de crecimiento a escala global”**



**Eugenio Pace**  
CEO y Cofundador (Arg)

## Mercado Libre

"Alentamos a nuestros colaboradores a que tomen riesgos, a ir por más, a reinventarse para evolucionar.

Los empoderamos para que se animen a equivocarse, porque sabemos que de los errores siempre nace un aprendizaje.

En este sentido, aplicamos un esquema que llamamos "90-10". Por un lado, incentivamos a cada colaborador a que tome el 90 % de sus decisiones promoviendo la autonomía y agilidad. En el 10 % restante, que son decisiones cuyo costo de reversibilidad es muy significativo, las tomamos analizando todas las implicancias con profundidad en forma colaborativa. Esto es muy valorado por nuestro talento emprendedor y aporta una gran agilidad y velocidad de ejecución.



**Débora Bonetto**  
Culture & Experience Sr  
Manager (Brasil)

## Bitso

"Hacemos mucho hincapié en el tema cultural para reforzar nuestra misión y estar alineados en este valor que estamos generando a la sociedad de hacer cripto útil. Este es un camino largo, recién estamos en el proceso de dar acceso. Somos muy conscientes en comunicar cuál es nuestro rol como empresa y hacia donde vamos.

Somos una compañía global, muy organizada, al comienzo hay un proceso de onboarding para que los colaboradores se capaciten en todo lo que es Bitso y lo que representa. Uno de los desafíos de ser una empresa global y remota 100 % es lograr estas conectividades, y somos muy enfáticos en que esto suceda. Creemos que una de las ventajas de trabajar remoto es que podemos contratar talento desde cualquier parte del mundo".



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

# Lo que se viene

¿Qué preparan para el  
2022 estos unicornios?



## Tiendanube

“Estamos trabajando en la creación del ecosistema de *ecommerce* más grande de América Latina. Nuestro objetivo es expandirnos a nivel regional. Actualmente estamos en Argentina, Brasil y México. Para el año que viene planificamos llegar a Chile, Colombia y Perú, de esta manera estimamos alcanzar las 150.000 tiendas. Buscamos contratar talento local en cada país en el que operamos e impulsar el desarrollo de la región.

Otra línea de acción es el crecimiento de nuestro equipo de trabajo en los distintos países. Hoy superamos los 800 colaboradores y estimamos cerrar el año con cerca de 1000 profesionales. Para finales del 2022, creemos superar los 1500 colaboradores. Este crecimiento nos va a permitir continuar impulsando el trabajo que hacemos desde hace 10 años, poner la tecnología al servicio de los emprendedores y las PyMES”.



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

## Rappi

“En 2022 seguiremos innovando para sumar servicios que nutran nuestra súper app, proporcionar a los usuarios nuevas soluciones y recibir lo que quieran, donde quieran. Continuaremos impulsando la nueva instancia de consumo que cubre *Turbo-Fresh*, para que todas las personas puedan vivir la experiencia de tener sus productos frescos en diez minutos o menos, cuando lo necesiten. Asimismo, proyectamos continuar con la expansión de Rappi en Argentina y, principalmente, incorporaremos y apoyaremos el crecimiento de nuestros comercios y continuaremos ofreciéndoles a miles de repartidores la posibilidad de generar ingresos”.



**Astrid Mirkin**  
General Manager (Arg)

## Glovo

“El objetivo para 2022 es seguir extendiendo nuestros servicios al mayor número de ciudades posibles. Si bien nos planteamos terminar el 2021 con presencia en 400 ciudades en España, considero que sigue habiendo más lugares con mucho potencial en los que aterrizar (...) Actualmente no está en nuestros planes inmediatos volver al mercado latinoamericano”.



**Jeremías García Seoane**  
Expansion Director (Esp)

## Ualá

“El financiamiento recibido nos da la posibilidad de continuar el plan de atracción de talento y desarrollar nuevas verticales de negocio, aportando innovación y desarrollo tecnológico en Argentina, México.

Nos queda camino por recorrer, pero este hito es un gran voto de confianza para un equipo que crece cada día”.



**Diego Solveira**  
Chief People Officer (Arg)

## Globant

“Queremos seguir creciendo, ya anunciamos apertura de oficinas en Tierra del Fuego, Bariloche y en otros países de América Latina, en Europa y EE.UU. Además, lanzamos una nueva edición de Women That Build Awards, para visibilizar a las mujeres que generan un impacto en la industria IT”.



**Wanda Welgert**  
Chief Brand Officer (Arg)

## Cabify

“El sector de la movilidad está en constante evolución, demostrando un gran dinamismo y capacidad para acompañar a las ciudades en un momento histórico de transformación hacia modelos más humanos y sostenibles.

Queremos continuar impulsando la que es ya una potente y distinguida apuesta por la multimovilidad para hacer frente al uso excesivo e ineficiente del vehículo particular para el transporte de personas y objetos. Aspiramos a hacer llegar a más comunidades nuestros servicios, para que las personas cuenten con diversas opciones para moverse por la ciudad de forma adecuada a sus necesidades, segura y respetuosa con el medioambiente.

Las ciudades necesitan una movilidad en la que crear, que facilite, simplifique y ayude a que las personas puedan llegar a dónde quieran y cuándo quieran con el menor impacto posible”



**Natalia Ruda**  
Global Head of Brand (Esp)

## Mercado Libre

“Seguimos apostando al futuro, lideramos una industria muy competitiva y con un crecimiento exponencial donde la gestión del talento es crítica. Por esta razón, desde mi área buscamos construir los mejores equipos, estamos en un momento de hipercrecimiento donde superamos los 20 mil colaboradores en LATAM y más de 6 mil en Brasil con el gran desafío de atraer y comprometer al talento alineado a nuestra cultura para liderar nuestro negocio en cada mercado, innovando, agregando un valor diferencial. Ese talento, que es muy demandado, tiene muchas opciones disponibles y por eso buscamos que nos elijan día tras día a través de una propuesta de valor diferenciada. Entendemos que la mejor forma de lograrlo es a través de un ecosistema de trabajo en el que puedan desplegar todo su potencial, que los desafíe a ir

por más, a superar los propios límites, donde se respeten las singularidades, con un liderazgo inspirador y un equipo en el que puedan confiar”.

**“Un ecosistema de trabajo en el que puedan desplegar todo su potencial, que los desafíe a ir por más, a superar los propios límites, donde se respeten las singularidades, con un liderazgo inspirador y un equipo en el que puedan confiar”**

## Bitso

“Tenemos muchos proyectos de crecimiento, nos estamos expandiendo a Brasil, Ecuador, estamos a punto de iniciar operaciones en Colombia, es decir, tenemos plan de seguir creciendo a nivel regional, así como también en el desarrollo de nuevos productos. Estas dos verticales nos llevan a la búsqueda de más talentos. Cuando ingresé éramos 140 colaboradores y, un año y medio después, tenemos más de 500 ‘bitsonautas”.



**Débora Bonetto**  
Culture & Experience Sr  
Manager (Brasil)



**Andrés Ondarra**  
Country Manager (Arg)

# Un mensaje final

En este espacio, los entrevistados compartieron recomendaciones para las organizaciones y personas en el contexto actual.

## Tiendanube

“Enfocarse en el propósito para orientar todas las acciones y decisiones de la empresa. El propósito determina el foco, objetivos y el porqué de lo que se decide o no hacer. Sin duda, un plan de negocio, mentores adecuados y definición clara de objetivos ayuda, pero el propósito es todo.

Por otra parte, el *networking* es fundamental, estar conectado con colegas para compartir aprendizajes, mentores u otros fundadores que hayan vivido experiencias similares sin dudas pueden aportar mucho”.



**Victoria Blazevic**  
Head Brand & Communications  
Manager (Arg)

## Rappi

“El primer consejo que les brindaría es que emprendan con una misión, porque en definitiva este será el motor que los impulsará cada día para enfocarse en sus tareas y crecer. En segundo lugar, que tengan proyecciones a largo plazo, es decir, tener una meta clara y objetivos ambiciosos. En tercer lugar (y no por ello es menos importante), consolidar un buen equipo, con perfiles y personalidades diversas que puedan aportar con libertad su mirada. Por último, les recomendaría que se animen a tomar riesgos y que siempre mantengan la actitud emprendedora de los inicios, desarrollando nuevas soluciones y teniendo su misión como guía para cada acción que realicen”.



**Astrid Mirkin**  
General Manager (Arg)

## Ualá

“Desde Ualá creemos que los equipos de trabajo son el pilar más importante al momento de llevar a la práctica una idea. Lo importante es crear el mejor equipo de colaboradores”.



**Diego Solveira**  
Chief People Officer (Arg)

## **Cabify**

“Desde mi punto de vista, la clave para cualquier *startup* es tener claro a dónde se quiere llegar, pero ser lo suficientemente flexibles para que el camino para llegar a ella se pueda ir escribiendo en el día a día.

No dejar de escuchar al mercado constantemente para ser capaces de iterar y dar respuesta a todas las necesidades que van surgiendo, estén o no planificadas. Tener un equipo comprometido y dedicado, especialista en las áreas clave de trabajo y no dar nada por hecho, testarlo todo pues la verdad sobre las necesidades reales las tiene los usuarios.

Por último, no dejaría nunca de soñar a lo grande y mantener muy presente la orientación al impacto.

Los emprendedores de éxito deben estar impulsados por la determinación para idear soluciones inteligentes a los problemas que les preocupan e importan. Crear desde cero algo que hoy ofrezca oportunidades y mejore el

bienestar de muchas personas es una meta verdaderamente satisfactoria”.

**“La clave para cualquier startup es tener claro a dónde se quiere llegar, pero ser lo suficientemente flexibles para que el camino para llegar a ella se pueda ir escribiendo en el día a día”**



**Natalia Ruda**  
*Global Head of Brand (Esp)*

## **Bitso**

“Les puedo decir que tengan paciencia para crecer y para desarrollar, los éxitos no siempre suceden rápidamente. A veces pensamos que para ser innovadores tenemos que hacer algo extremadamente disruptivo y no es tan así. Nosotros, al fin y al cabo,

estamos mejorando procesos transaccionales, no estamos descubriendo América, estamos haciendo un proceso transaccional. Hay veces que la gente piensa que emprender significa ser extremadamente innovadores y yo creo que es más importante mejorar experiencias de usuarios que crear algo extremadamente innovador”.

**“Hay veces que la gente piensa que emprender significa ser extremadamente innovadores y yo creo que es más importante mejorar experiencias de usuarios que crear algo extremadamente innovador”**



**Andrés Ondarra**  
*Country Manager (Arg)*

## **Glovo**

“Más allá de la importancia de tener un producto que cubre la necesidades o deseos de un mercado, creo que hay cinco pilares importantes para que

una startup se convierta en unicornio: 1) Asegurarse de que la empresa está siempre formada por gente apasionada y con muchas ganas de que la empresa prospere. Tener el equipo indicado será vital para conseguir el crecimiento e inversión necesario para convertirse en un unicornio. 2) Sin una cultura fuerte, la empresa no crecerá en el sentido correcto. Toda startup necesita tener muy claro cuáles son los valores que la diferencian de la competencia y le permitirá crecer de forma sostenible. 3) En el mundo actual es necesario adaptarse a cambios constantes y ser flexibles para adaptar productos, precios y procesos rápidamente. 4) La burocracia es la peor enemiga de cualquier startup. Ser rápidos en la toma de decisiones y ejecución es vital. 5) Tener una visión clara alineada con una obsesión por crecer. En todos los unicornios podemos ver un factor en común: todos empujan hacia un mismo objetivo queriendo que la empresa crezca y se expanda cada día”.



**Jeremías García Seoane**  
*Expansion Director (Esp)*

# Special Thanks

Dirección general:  
**Julieta Cumbo** in ↘

Dirección editorial:  
**Paola Albornoz** in ↘

Redactora:  
**Ana Laura Carrega** in ↘

Dirección Creativa:  
**Daniel Cuadros** in ↘

Diseñadora Gráfico:  
**Isabel Sandra** in ↘

Ignacio Carballo | Matías Nisensen

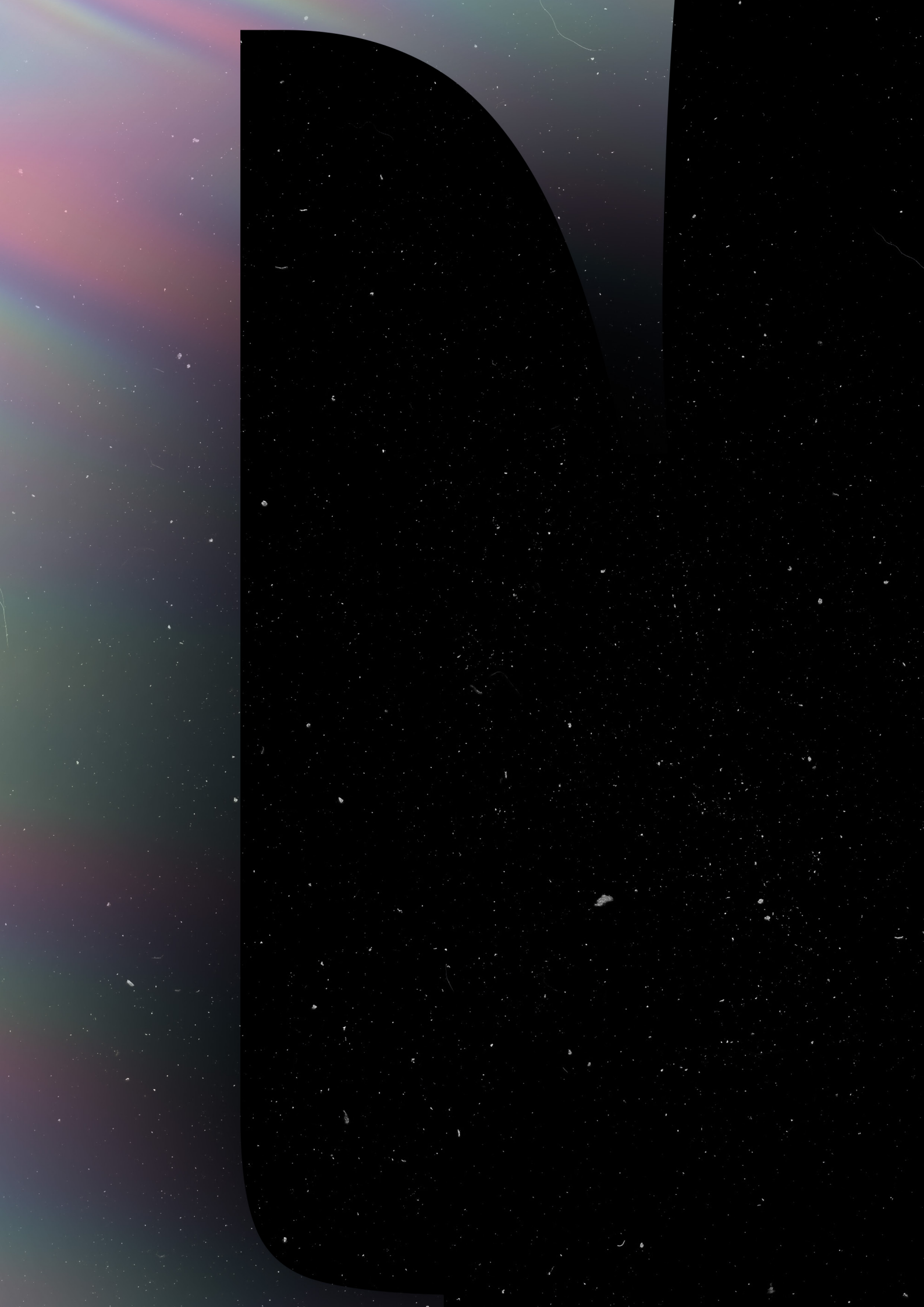


mercado libre



Sp  
Th  
Speci  
Than  
Special s  
Thanks T  
Special spec  
Thanks Than





# PDA

