

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

EMPRESAS UNICORNIO EN MÉXICO, MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES: CASO DE ESTUDIO KAVAK”

"UNICORN COMPANIES IN MEXICO, INNOVATIVE BUSINESS MODELS: KAVAK CASE STUDY"

Laura Beatriz Bernal Barbosa

Lic. en Contaduría pública-Estudiante de Maestría en Gestión Organizacional
Instituto Tecnológico de Sonora, México
e-mail: laura.bernal.barbosa@gmail.com

Resumen

Las empresas unicornio son modelos de negocio que se caracterizan por contar con capitales superiores a los mil millones de dólares. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis exploratorio desde diferentes perspectivas teóricas organizacionales, así como estimar los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido directamente en el desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado de la empresa Kavak uno de los principales unicornios de América Latina. Para su realización se llevó a cabo la metodología del estudio de casos. Se observó que la utilización del comercio electrónico y la tecnología a la par de un modelo innovador son factores diferenciadores que le han generado ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave: Unicornios, Teorías organizacionales, Entorno organizacional

Clasificación JEL: M13, D23, L260

Abstract

Unicorn companies are business models that are characterized by having capital of more than one billion dollars. The objective of this work is to carry out an exploratory analysis from different organizational theoretical perspectives, as well as to estimate the elements of the environment and main world trends that have directly affected the development, growth and permanence in the market of the company Kavak, one of the main unicorns. from Latin America. For its realization, the case study methodology was carried out. It was observed that the use of electronic commerce and technology along with an innovative model are differentiating factors that have generated sustainable competitive advantages.

Keywords: Unicorns, Organizational theories, Organizational environment

JEL Classification: M13, D23, L260

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los mercados ha sido un factor esencial para que exista un alto nivel de competencia lo cual ha dado como resultado que las empresas sean más dinámicas y requieran de productos y procesos innovadores que les permitan estar a la par de las exigencias del consumidor y adaptarse a sus hábitos y comportamientos de consumo. Por lo anterior, las empresas han tenido que ser creativas lo que ha favorecido el surgimiento de nuevas formas de negocio como los startups que son definidos por Blank (2010) como una empresa u organización cuyo modelo de negocio está diseñado para ser escalable e innovador lo que le permite ser sostenible económicamente a través del tiempo.

Dentro de estos nuevos modelos de negocios se pueden encontrar empresas denominadas unicornio por su excepcionalidad debido al potencial que representa hacia los inversionistas de aumentar el valor de sus acciones rápidamente al contar con nuevas ideas de negocio y cuando su valor supera los mil millones de dólares (Curwen, 2019).

Este tipo de empresas se caracteriza de acuerdo con Morilla (2018) por ser de nueva creación, son altamente innovadoras lo cual les da la oportunidad de establecer nuevos mercados, se apoyan en la tecnología promoviendo un crecimiento acelerado y una reducción de costos, tienen en común la utilización del comercio electrónico como un importante medio de comercialización y su capital es aportado por inversionistas privados sin cotizar en la bolsa de valores.

Actualmente, de acuerdo a datos consultados a enero del 2022 existen 963 unicornios a nivel global con un valor acumulado total de \$3,140 mil millones de dólares los cuales se encuentran principalmente en economías desarrolladas (CBInsights, 2022). En el ámbito latinoamericano son pocas las empresas identificadas como unicornios, si bien, existe literatura al respecto, la mayoría de ella se ha realizado en contextos europeos, americanos y asiáticos.

En consecuencia, por medio de este trabajo se pretende llevar a cabo un análisis exploratorio desde diferentes perspectivas teóricas organizacionales, así como estimar los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido directamente en el desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado de la empresa Kavak uno de los principales unicornios de América Latina.

Después de este apartado de introducción se presenta la segunda sección referente al desarrollo del trabajo para finalmente abordar las conclusiones en la tercera sección.

2. DESARROLLO

2.1 Método

El presente trabajo se llevó a cabo a través del método de estudio de casos que de acuerdo con Yin (1989) consiste en el estudio de un fenómeno en particular dada su relevancia el cual se realiza dentro de su propio contexto debido a que las características que lo componen deben ser analizadas de forma integral para su comprensión y utilizando diferentes fuentes de información. Se considera apropiada la utilización de esta metodología por la complejidad de los fenómenos empresariales y la capacidad que ofrece de recopilar todos los elementos necesarios para llevar a cabo un análisis objetivo (Villarreal y Landeta, 2010). De esta manera, para cumplir con el rigor científico y la calidad del estudio se llevó a cabo un proceso que se explica en los párrafos subsecuentes.

Primeramente, se realizó una revisión documental en diversas fuentes de información como periódicos y revistas electrónicas nacionales e internacionales, así como la base de datos estadísticos CBInsights, mediante los cuales se elaboró un listado con las principales empresas a nivel global (ver tabla 1), permitiendo seleccionar a la empresa Kavak para el estudio de caso por tratarse de un unicornio que se encuentra posicionado en primer lugar a nivel América latina y México, el cual se distingue por haber presentado un crecimiento sostenido y haber aumentado su valor en un corto periodo.

La empresa fue fundada en octubre del año 2016, se dedica al comercio electrónico contando con una plataforma para la comercialización de autos usados, actualmente ofrece un servicio de financiamiento a sus clientes y tiene por objetivo crear un producto que utilice la tecnología a su favor para que sea escalable hacia todo México y los países emergentes de América Latina (Forbes, 2021).

Tabla 1. Cinco principales empresas unicornio por región

Región	Compañía	\$B	País	Sector
Global	Bytedance	\$140	China	Inteligencia artificial
	SpaceX	\$100.30	Estados unidos	Otro
	Stripe	\$95	Estados unidos	Fintech
	Klarna	\$45.60	Suecia	Fintech
	Epic Games	\$42	Estados unidos	Otro
Latinoamérica	Kavak	\$8.70	México	E-commerce
	Rappi	\$5.25	Colombia	Cadena de suministro
	QuintoAndar	\$5.10	Brasil	E-commerce
	C6 Bank	\$5.05	Brasil	Fintech
	Nuvemshop	\$3.10	Brasil	E-commerce
México	Kavak	\$8.70	México	E-commerce
	Bitso	\$2.20	México	Fintech
	Clip	\$2	México	Fintech
	Konfio	\$1.30	México	Fintech
	Merama	\$1.20	México	E-commerce

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de CBInsights. \$B = billones de dólares.

Enseguida, se llevó a cabo una revisión de literatura en diferentes bases de datos científicas confiables entre las cuales se encuentran: Elsevier, Emerald, Springer, Redalyc y Scielo. Posteriormente, se procedió a seleccionar y clasificar la información recolectada más relevante para la explicación del fenómeno a estudiar, una vez llevada a cabo esta fase se realizaron los análisis contrastando la información obtenida con los diversos enfoques teóricos organizacionales y los principales elementos del entorno que influyen en la gestión organizacional de la empresa caso de estudio.

Finalmente, con base en la evidencia y los resultados de los análisis se emitieron conclusiones acerca de los aspectos más notables de este trabajo.

2.2 Aproximación teórica

Es de gran interés para los directivos e inversionistas de este tipo de empresas mantenerse operando en un óptimo nivel para que puedan seguir expandiéndose a un ritmo rápido de crecimiento y al mismo tiempo presentar un incremento en el valor de sus acciones, para esto es preciso analizar y comprender los fenómenos que se dan dentro y fuera de ella, motivo por el cual este apartado pretende explorar de manera analítica por medio de diversas teorías organizacionales el funcionamiento de este unicornio mexicano.

Una primera aproximación teórica es la teoría general de sistemas, de acuerdo con Bertalanffy (1989) un sistema consiste en analizar un fenómeno como un todo y a su vez cada parte que lo integra con una visión global. En el campo organizacional, esta perspectiva permite entender a la organización como un sistema abierto, el cual está inte-

grado por varios subsistemas que se mantienen interrelacionados, y además son interdependientes entre sí donde a su vez, la empresa como sistema recibe información del exterior o entorno (Arnold y Osorio, 1998; Pertuz-Bellozo, 2013). A través del enfoque de sistemas se hace notar la importancia de que cada parte integral de la empresa debe trabajar en sinergia y considerando los elementos del entorno para adaptar la estructura de tal manera que se alcance el objetivo propuesto.

Este último punto va muy relacionado con la teoría de la contingencia, la cual hace referencia a las adaptaciones que se realizan en una empresa de manera que sea más efectiva en función de los cambios del ambiente (Mora, 1983), lo cual implica, desde el punto de vista de Gunther (2006) analizar los factores internos y externos que influyen en la organización, identificar las oportunidades y amenazas, formular estrategias para resolver estos desafíos y sobrevivir. A partir de este análisis se propone modificar la estructura organizacional, ajustar el tamaño, utilizar tecnología innovadora, adaptar la cultura, contar con personal adecuado, modificar los procesos y actividades para obtener mayores rendimientos (Chenhall, 2003).

Desde el enfoque anterior se puede aplicar la perspectiva de los costos de transacción ya que parte de la formulación de estrategias está basada en minimizar estos costos (Hennart, 2010), los cuales se refieren a las erogaciones efectuadas por conceptos distintos a la producción y administración de un bien o servicio, es decir, los costos de transacción se originan por el intercambio de operaciones entre dos o más partes (Salgado, 2003). La disminución de costos de transacción en las organizaciones les da la opción de mantenerse operando con márgenes sanos de utilidad, poder ofrecer precios accesibles a los clientes, ser más competitivos, expandir el negocio y permanecer por mayor tiempo en el mercado.

Por otro lado, ser más competitivo en el mercado se ha convertido en un requisito para la sostenibilidad de las empresas. Porter (1991) define a la competitividad como la capacidad de la organización para diferenciarse en los productos o servicios que ofrece y de esta manera posicionarse por encima de sus competidores. Otro factor a considerar es el incremento del número de competidores al abrirse los mercados con los avances tecnológicos, el uso de redes sociales, plataformas de internet y los tratados de libre comercio entre los diferentes países haciendo que se compita con empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad.

Este incremento en la competencia obliga a las empresas a ser más estratégicas en función de las necesidades particulares de cada empresa, ya que sus requerimientos son diferentes dependiendo de sus características, así como también incluye adaptar su modelo de negocio en función de los factores externos o fuerzas a los que se encuentran expuestas (Porter, 1979). Para empresas emprendedoras de reciente creación, es difícil posicionarse en las preferencias del consumidor, por lo que requieren diseñar estrategias que contemplen sistemáticamente todas las partes de la organización (Porter, 1991).

Esto se puede lograr por medio del análisis de cinco fuerzas propuestas por Porter (1979) ya que mediante la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización tomando en cuenta los factores del entorno que inciden en ella, se consigue el diseño de estrategias que maximicen las utilidades y se obtengan ventajas competitivas sostenibles

a largo plazo. En este sentido, las cinco fuerzas que deben ser evaluadas por la organización son:

- La amenaza de entrada: referente a la entrada de nuevos competidores al mercado disminuyendo la posición de la empresa en el mercado.
- El poder de los proveedores: influyendo en el valor de los insumos dando como consecuencia un incremento en los costos de producción, los precios de venta, entre otros, lo cual se refleja en una reducción de los márgenes de utilidad de la empresa.
- El poder de los compradores: quienes al bajar su demanda de productos o servicios ocasionan reducciones a los precios de venta provocando pérdidas para la empresa.
- Los productos sustitutos: la introducción al mercado de productos similares o que puede reemplazar al ofertado por la empresa altera los precios del mercado e incrementa el nivel de competencia.
- La rivalidad entre competidores: cuando existe un gran número de competidores en el mismo sector se da una sobreoferta del producto o servicio ocasionando una baja en el desempeño económico del sector.

Adicional a estas cinco fuerzas, las condiciones y exigencias actuales a las que se enfrentan las organizaciones a nivel global obligan a contemplar otros factores, Nyanga et al. (2019) proponen agregar tres fuerzas más:

- La digitalización debido a los avances tecnológicos.
- La globalización gracias a la apertura comercial entre los países.
- La desregularización la cual considera las tasas de arancel, acuerdos entre los países, etc.

Por otra parte, es cada vez más común en el campo empresarial que las organizaciones se preocupen por desarrollar sus actividades orientándolas para obtener buenos resultados económicos que puedan extenderse hacia un valor social, tratar de contribuir a la disminución de la desigualdad y prevenir el deterioro ambiental. A partir de esta premisa se origina la teoría de los grupos de interés, el cual se refiere a adoptar un compromiso moral y ético hacia las personas o grupos de personas que pueden ser afectados como resultado de las decisiones y acciones que realice la empresa al tratar de cumplir con sus objetivos (Freeman, 1984).

Esta perspectiva también puede ser considerada desde un enfoque estratégico ya que la empresa al interactuar con los distintos *stakeholders* (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, gobierno, competencia, organismos financieros, grupos activistas, etc.) puede mejorar y fomentar estas relaciones en beneficio de la empresa y simultáneamente para estas partes (Freeman & McVea (2001).

Finalmente, con base en los postulados anteriores en la tabla 2 de manera resumida se presentan los aspectos más relevantes aplicables a Kavak.

Tabla 2. Enfoque teórico aplicable al estudio de caso

Enfoque teórico	Postulado	Análisis del modelo de negocio Kavak
Sistemas (Bertalanffy, 1989)	Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes. Para su análisis se debe considerar que cada parte que lo integra funciona de manera sinérgica y se complementa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de negocio para un entorno económico desfavorable, fijándose un mercado objetivo de consumidores para autos usados y ofrecer un medio de financiamiento. • Adaptación de la estructura organizacional en cuanto a personal, infraestructura, recursos financieros y tecnológicos de manera que esta sea más funcional y eficiente. • Mejorar los intereses de sus clientes al proporcionar una herramienta que complemente la vida personal y laboral (Forbes, 2021).
Costos de Transacción (Coase, 1996)	Teoría que trata de explicar el funcionamiento de la economía a través del mecanismo de los precios de los insumos, donde el costo de transacción es el costo de efectuar operaciones de compra venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos derivados del financiamiento por contar con un sistema propio. Al contar con talleres de la compañía se reducen costos por reparaciones y servicios de los automóviles para su venta. • Contar con personal calificado (4,700 trabajadores) disminuye costos de venta y mercadotecnia al desarrollar sus propios sistemas y plataformas (El Financiero, 2021). • Parte de la publicidad la conforman dos accionistas que son figuras del deporte. Se ahorran costos de venta por comercializar electrónicamente (El Financiero, 2021).
Contingencia (Crozier, 1990)	Adecuar las estructuras organizacionales en respuesta a los factores del entorno para mejorar el funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de negocio adecuado a una economía emergente, ofreciendo un producto consistente en la venta del automóvil usado a precio accesible, financiamiento en caso de ser necesario y para quienes ya cuentan con automóvil un sistema de préstamo con garantía tipo empeño. • Estructura física y de capital humano, con un aparato tecnológico que cuenta con desarrolladores de plataforma para la venta del auto por internet, tecnología para reparar las unidades a vender, infraestructura en dos centros del país (Guadalajara y Ciudad de México) y personal capacitado, lo cual les permitió ser de 25 a 30 veces más eficientes (El Financiero, 2021).

<p>Competitividad (Porter, 1979;1991)</p>	<p>Características que distinguen a la empresa de la competencia dándole una posición preferente y una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un producto innovador que lo distingue de las agencias de autos al comercializar sus productos a través de plataformas de internet, accesibles y amigables para el consumidor. • Uso de la tecnología para la mercadotecnia del negocio a través de un catálogo de automóvil en línea. • Otorgamiento de financiamiento por la empresa sin intermediarios así como préstamos con garantía tipo empeño. • Integración de sus procesos, tecnología, conocimiento y capacidad humana para otorgar un producto y servicio novedoso.
<p>Cinco Fuerzas (Porter, 1979)</p>	<p>Existen cinco fuerzas que deben ser valoradas por la organización que proporcionan una ventaja competitiva:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) amenazas de entrada 2) poder de los proveedores 3) poder de los compradores 4) productos sustitutos 5) rivalidad entre competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Su introducción al mercado aumenta el nivel de competencia con el sector de las agencias automotrices. 2) La carencia de semiconductores ha incrementado la demanda de automóviles usados, beneficiando a la compañía. 3) Diseñó su modelo de negocio de acuerdo a la demanda de vehículos usados. 4) Se distingue de las agencias de autos al ofrecer un producto en el comercio electrónico. 5) Compite con venta informal, lotes de autos usados, agencias, comercio informal que no cuentan con plataformas digitales.
<p>Grupos de interés (Freeman, 1984)</p>	<p>Adopción de un compromiso por parte de la empresa de llevar a cabo sus actividades de manera responsable para que al cumplir con sus objetivos no se afecte a otro (s) individuos, sino por el contrario, extender los beneficios obtenidos a todas las partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La principal premisa de la empresa es otorgar una oportunidad a sus clientes de poder adquirir un activo, en este caso un automóvil y mejorar las condiciones de vida del consumidor. • Los planes de expansión generan más oportunidades laborales, lo que ocasiona que se eleve el nivel de vida de las personas, se genere un flujo en la economía local, mejorando la calidad de vida de la sociedad en la que se encuentran.

Fuente: Elaboración propia con base en autores.

2.3 Elementos del entorno organizacional y tendencias.

Si bien las perspectivas teóricas sirven de apoyo para comprender y conocer los fenómenos organizacionales, existen otros factores que también deben considerarse ya que afectan de manera indirecta a las empresas especialmente a los emprendimientos como Kavak. Mangani (2013) explica que existen diversos aspectos del entorno internos y externos, que en su conjunto inciden en la toma de decisiones, el diseño de estrategias y le permiten a la empresa adaptarse y flexibilizarse para salir adelante ante los cambios permanentes del ambiente.

Uno de estos elementos que afecta el ámbito organizacional es el entorno económico el cual genera utilidades para sus accionistas y adicional a ello cumple una función para la sociedad por lo que la supervivencia de la organización es necesaria para dar fluidez a la economía y para ello, debe comprender el mercado en el que opera para interpretar

las oportunidades que se presentan y transformarlas en estrategias que le proporcionen ventajas competitivas por sobre sus competidores (Dos Santos et al., 2017). Además, una creciente interdependencia a nivel mundial ha transformado la economía global y afectado la forma de hacer negocios, incrementando como consecuencia de ello que exista una intensa competencia (Bernal y Mungaray, 2017).

Otro aspecto del entorno que se encuentra muy relacionado a la parte económica es el factor político, Torres y Rojas (2015) lo señalan como el conjunto de normas y lineamientos para regular la dinámica económica de un país, mismos que rigen los comportamientos de las personas y empresas mediante el establecimiento de políticas fiscales, monetarias y política exterior.

Actualmente para las organizaciones, es prescindible llevar a cabo sus actividades y gestionar sus recursos de manera que se obtenga rentabilidad para el negocio y que pueda contribuir simultáneamente al bienestar social de la comunidad (El Ebrashi, 2013). Por lo que otro aspecto relevante a considerar además del político y económico es el factor social, Simon et al. (2016) reconocen que las fuerzas sociales internas y externas a las que ha sido expuesta la empresa han moldeado sus modelos de negocio y consideran que la conducta de compra del consumidor se ha modificado de acuerdo a una dependencia psicológica, procesos interactivos, tecnológicos, emocionales y cognitivos adquiridos por los miembros de una sociedad.

Como se puede observar, el aspecto social como la conducta ejerce una influencia en las organizaciones, dando origen al factor cultural, en donde la cultura se integra por símbolos, creencias, significados y emociones que son adquiridos por los miembros de una sociedad y que sigue un proceso que consta de varias etapas: adaptación, difusión, invención, desarrollo, persistencia e intercambio (Mohammadi et al. 2018). Esto impulsa a las empresas a ser flexibles y adaptarse a la cultura plasmando en los productos y servicios un factor diferenciador que lo posicione y le otorgue ventajas competitivas sustentables.

Ser sustentable es un aspecto de interés que se toma cada vez más en cuenta en la cultura de las empresas, ya que la industrialización a la par del desarrollo económico ha tenido consecuencias sociales y ecológicas, por lo que las empresas deben asumir el compromiso de conservar los recursos naturales y preservar el entorno mediante la innovación de productos y servicios sustentables, así como de crear procesos ecológicos (Bernal, 2021).

En su conjunto todos estos elementos del entorno influyen a nivel organizacional y deben tomarse en cuenta desde una perspectiva holística, es decir, contemplando la globalización, este término incorpora los factores económico, social, cultural, político y ecológico los cuales intervienen en el desarrollo mundial incidiendo de manera sistémica e interdependiente entre las personas, las empresas y los países (García y Pulgar, 2010). A la par de estos cambios generalizados, Sinkovics & Kuivalainen (2013) afirman que la globalización puede determinar ajustes en la estrategia organizacional para adaptarse a las tendencias y exigencias mundiales por lo que las empresas para sobrevivir ante estos factores deben contar con ciertas características estratégicas, de gestión, operativas, financieras, de mercadotecnia, de estructura organizacional y cultura.

Así mismo, también existen otros aspectos del entorno que son influyentes para la empresa como el desarrollo y crecimiento económico al igual que las políticas públicas. Desde el punto de vista de Galindo (2011), el crecimiento económico se caracteriza por diferentes aspectos que reflejan la prosperidad de una sociedad, entre sus indicadores se encuentra el producto interno bruto (PIB), la productividad, el volumen de importaciones y exportaciones, así como la inflación y en los últimos años se han considerado otros factores como la política fiscal, la inversión, la distribución de la renta, el capital social y el factor emprendedor que en su conjunto manifiestan el grado de crecimiento. De los anteriores indicadores, en empresas como Kavak resalta la productividad, la inversión, la tecnología y la innovación.

Hofman et al. (2017), encuentran que en países Latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México la baja productividad ha influido en un lento crecimiento económico, esto debido a la ineficiencia en la utilización de los recursos, la falta de tecnología, procesos e innovación en las empresas. Esto podría solucionarse con una inversión de capital, Rivas y Puebla (2016) señalan que la inversión extranjera directa beneficia a las empresas ya que con ella se amplía la capacidad para adquirir activos no disponibles en el país, a la vez de que se propicia el desarrollo tecnológico lo que directamente influye en una mayor eficiencia y productividad, contribuyendo así al crecimiento económico del país. Otro punto importante a destacar para el crecimiento económico es el emprendimiento, Minniti (2012) señala que el papel de las nuevas empresas consiste primeramente en descubrir nuevas oportunidades de negocios lo que implica ser más eficientes productivamente mediante el uso de nuevas tecnologías y, en segundo lugar, fomentar la innovación lo cual se traduce en un aumento de la productividad real y como resultado un crecimiento económico.

Uno de los aspectos relevantes para el crecimiento económico son las políticas públicas, las cuales constituyen una herramienta del gobierno para dar soluciones a problemas específicos de una sociedad los cuales requieren de cambios en el sistema político y en el gobierno de un país y para que estas políticas sean eficientes requieren del apoyo de la sociedad y el sector privado (Lañera, 2004). Con base en lo anterior, cobra relevancia la participación de las empresas en la medida que contribuyen con sus acciones para el cumplimiento de políticas públicas lo cual deja en claro la interdependencia existente entre las empresas y el gobierno para que se obtengan resultados positivos en conjunto.

De forma específica en la tabla 3 se describen los aspectos más relevantes que afectan el entorno organizacional del caso de estudio.

Tabla 3. Elementos del entorno organizacional

Factor	Descripción	Análisis del modelo de negocio Kavak
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Dar fluidez a la economía, generando utilidades para la empresa, extender el beneficio económico a toda la cadena de valor. • Comercio nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante sus operaciones comerciales la empresa contribuye al flujo económico local y nacional entre proveedores, clientes, trabajadores, inversionistas nacionales y extranjeros lo que incentiva la economía global. • Otorgamiento de liquidez económica a los clientes por medio de la activación de préstamos.
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos de un país que deben seguir personas y entidades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las normas de cada país en donde realiza actividades: México, Brasil, Argentina.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas de la sociedad que ejercen influencia sobre la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar el modelo de negocio de acuerdo a las demandas sociales, orientar el modelo para satisfacer la necesidad de movilidad del cliente mejorando su calidad de vida. • Adaptarse al comportamiento de compra del consumidor.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de características que representan a la sociedad y la distinguen de otra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el modelo de negocio de acuerdo al tipo de consumidor: la cultura mexicana, argentina y brasileña. • Al expandirse a Brasil y Argentina transferir la identidad organizacional y fusionarla con los aspectos culturales. • Integrar su sistema de ventas y mercadotecnia a la cultura digital y comercio electrónico.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso empresarial de prevenir el daño ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de procesos ecológicamente amigables. • Contribuir a la disminución de la contaminación mediante el acondicionamiento de vehículos prolongando su vida útil. • Se fomenta el consumo sustentable mediante la venta de automóviles usados.
Crecimiento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que contribuyen al crecimiento económico del país como inversión, capacidad tecnológica, productividad, emprendimiento e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inyección de capital para ampliar la capacidad operativa y de expansión hacia Mérida, Argentina y Brasil de \$8,700 millones de dólares. • Inversión en tecnología y equipo. • Desarrollo de un modelo innovador consistente en la compra y venta de autos en plataforma digital.
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas del gobierno orientadas a solventar aspectos sociales e impulsar el crecimiento económico del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse y ser flexible ante acuerdos internacionales como el tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual favorece a pequeñas y medianas empresas para desarrollar el comercio electrónico.

		<ul style="list-style-type: none">• Analizar la reforma fiscal para plataformas digitales para gravar a las empresas nacionales o extranjeras que realizan actividades de comercio, prestación de servicios y hospedaje a través de plataformas digitales.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las adaptaciones al entorno generadas por la globalización, son considerados como Megatendencias, estos aspectos son los que dan dirección e influyen en los futuros cambios a nivel mundial, pueden observarse en las conductas de los individuos así como en las organizaciones (Choudry, 1999). Dentro de las megatendencias se pueden listar la tecnología, energías verdes, comercio móvil, aumento en la conectividad, ciudades inteligentes, innovación, desarrollo de infraestructura y nuevos modelos de negocios.

De cierta manera las megatendencias han avanzado a partir del nacimiento de la era de la información, puesto que el mundo ha evolucionado y se ha transformado conforme los factores económicos, políticos, sociales y culturales y con los avances tecnológicos se proyectó un gran dinamismo en el flujo de información a nivel mundial (Castells, 1996). La expansión del conocimiento, así como los cambios tecnológicos globales son un factor de gran impacto para la competitividad (Molina, 2015). Para las empresas es necesario diseñar nuevas estructuras organizacionales que permitan el emprendimiento, el aprendizaje continuo y la innovación promoviendo el uso efectivo del recurso humano al desarrollar estas capacidades (Miles et al., 1997).

Las tecnologías de la información y la comunicación son consideradas por Stanford (2021) como elementos básicos para procesar los datos en tiempo real y con ello facilitar la toma de decisiones minimizando costos y aumentando la rentabilidad. La existencia del big data con el objetivo de optimizar y contar con información rápida y confiable para la toma de mejores decisiones empresariales por medio de la captura, procesamiento, análisis y visualización de datos masivos (Hernández-Leal et al., 2017).

Además, la utilización cotidiana del internet ha propiciado su expansión a nivel global, su accesibilidad no se limita al uso en grandes ciudades, sino que puede ser utilizado también en pequeñas poblaciones rurales (Rueda-Sabater y Derbosa, 2011). A través de internet se han generado nuevos modelos de negocio, se promueve el cambio de la cultura de compra del consumidor, ha dado origen a nuevas empresas que se dedican a comercializar a través de plataformas digitales, así como la necesidad de nuevas formas de administración (Tao, 2021).

Es de gran relevancia para las organizaciones y en especial para Kavak atender las dinámicas del mercado, esto es, adaptarse a las nuevas modalidades comerciales que se derivan de la globalización, los avances tecnológicos y las preferencias de los consumidores. La modalidad del comercio electrónico comprende las operaciones de compra y venta de productos o servicios, tangibles o intangibles a través de medios electrónicos (Nieto, 2016). De acuerdo con Vipin et al. (2021) el comercio electrónico ofrece ventajas para las empresas como para los consumidores al agilizar la comercialización de bienes y servicios.

Las tendencias anteriores caracterizan el tipo de negocio de los startups como Kavak ya que el factor tecnológico en conjunto con la innovación y el comercio electrónico, son factores elementales para su crecimiento y productividad (Ver tabla 4).

Tabla 4. Principales megatendencias

Tendencia	Descripción	Análisis del modelo de negocio Kavak
Era de la información	Ser más competitivos gestionando el aprendizaje organizacional a través de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capacitación de 4,700 empleados. • Reforzar su equipo tecnológico contratando nuevos desarrolladores para contar con tecnología y conocimiento propio.
Avances Tecnológicos	Utilizar la tecnología como factor diferenciador generador de ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de plataformas digitales para la comercialización y estrategias de mercado de los automóviles. • Diseño de programas tecnológicos y base de datos como apoyo a la toma de decisiones respecto al tipo de refacción a reemplazar en cada automóvil, análisis estadísticos. • Creación de catálogo de productos, clientes.
Internet	Aprovechamiento de internet como herramienta para la comercialización del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el modelo de negocio a plataformas digitales, ampliando el mercado y aprovechando la accesibilidad al medio, desarrollando nueva tecnología para los métodos de pago, catálogos de producto para mercadotecnia y venta.
Comercio electrónico	Desarrollo del comercio electrónico como estrategia de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventajas para la empresa: incrementar el nivel de ventas, disminuir costos de operación y mantenimiento, retención y lealtad de los clientes, disminuir costos de distribución, reducir tiempos de entrega, mayor fluidez de información. • Los beneficios para el cliente: flexibilidad en las operaciones, velocidad en la recepción del producto o servicio, acceso fácil y rápido a la información.

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo anterior Hoe (2019) propone incluir la gestión de datos a gran escala en conjunto con otros elementos como el desarrollo del personal el cual refiere a mejorar las capacidades de los trabajadores, compartir la visión en toda la organización así como mentalizarla hacia todos los miembros de la misma, difundir el conocimiento de tal manera que los integrantes de la organización sean capaces de resolver problemas complejos lo que hace más competitivos.

Como puede notarse la gestión adecuada del elemento humano es un factor determinante para la organización al ser un factor estratégico para la obtención de mejores resultados (Zapata, 2009), al desarrollar el capital humano de la empresa se convierte en

un individuo independiente, tomador de decisiones respecto a sus recursos internos y externos en un proceso continuo de transformación (Celaya, 2015). En esencia, el desarrollo de las capacidades de las personas, los convierte en mejores líderes, se fomenta la creatividad e innovación dando como consecuencia la mejora continua de los procesos que se ve reflejado en el desempeño y la competitividad de las empresas.

3. CONCLUSIONES

Las empresas unicornio son modelos de negocio innovadores que se caracterizan por un rápido crecimiento, manejan capitales superiores a los mil millones de dólares y comercializan sus productos o servicios de manera eficiente con apoyo de la tecnología. En Latinoamérica el mayor unicornio a la fecha de esta publicación es Kavak y se encuentra en México por lo que el objetivo de este trabajo se orientó a llevar a cabo un análisis de su modelo de negocio desde diferentes enfoques teóricos, estimando los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido en su desarrollo, crecimiento y permanencia.

Una primera observación al modelo es que la empresa utiliza el comercio electrónico como un factor diferenciador de sus competidores lo que le ha generado ventajas competitivas sostenibles, también el uso de la tecnología para el desarrollo de plataformas digitales en conjunto con la propuesta de negocio innovadora para la comercialización de los automóviles, brindar servicio de préstamos y financiamiento, así como el diseño de programas propios para hacer más eficiente la operación ha sido un factor relevante.

Además de lo anterior, un enfoque de sistemas permite que la empresa considere los elementos del entorno que pueden afectarla y poder aprovecharlos para beneficios de la misma, con ello ha sabido adaptar su infraestructura, la estructura organizacional y un eficiente manejo del recurso financiero con el cual ha podido ampliar su capacidad operativa, expandiéndose en el territorio nacional y hacia economías como Argentina y Brasil lo que lo hace más atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Finalmente, lo anterior se ha logrado sin perder de vista el objetivo social, del cual parte la idea del negocio proporcionar de un medio de transporte para mejorar la calidad de vida del consumidor.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Bernal, L. B. (2021). Sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro en N. Cedillo y Lagarda (Ed.), *Análisis logístico: un enfoque integral* (1ª ed.). ITSON. https://www.itson.mx/publicaciones/Documentos/ingytec/Libro%20AN%C3%81LISIS%20LOG%C3%8DSTICO_compressed.pdf
- Bernal, G. H., y Mungaray, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, 16(1), 167-218. <https://www.redalyc.org/journal/133/13349779005/>

Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. (primera edición). Fondo de Cultura Económica. <https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>

Blank, S. (2010), *Why startups are agile and opportunistic – pivoting the business model*. <https://steveblank.com/2010/04/12/why-startups-are-agile-and-opportunistic-%E2%80%93-pivoting-the-business-model/>

Castells, M. (1996). La era de la información. *Economía, sociedad y cultura*, 1 <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/castellism.pdf>

CBInsights (2022). The complete list of Unicorn companies. Recuperado el 13 de enero 2022, de <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

Celaya, R. F. (2015) *Cono-ciencia. La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor*. ITSON. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/conoc.pdf>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Choudhury, M. A. (1999). Global megatrends and the community. *Humanomics*, 15(2), 16-41. <https://doi.org/10.1108/eb018826>

Coase, R. (1996). La naturaleza de la empresa. En Oliver Williamson y Sidney Winter (Eds.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. FCE, México, pp. 29-48. <http://let.iiec.unam.mx/node/684>

Crozier, M. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza editorial Mexicana. 109-133.

Curwen, P. (2019). Are these unicorns ready to fly? A regular column on the information industries. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(4), 438-440. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2019-081>

Dos Santos, R. R., De Melo, F. J. C., Claudino, C. N. Q., & Medeiros, C. D. D. (2017). Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 219-243. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2015-0076>

El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>

El Financiero (2021). De 'unicornio' a 'Pegaso': mexicana Kavak alcanza valor de 8,700 mdd. Recuperado 15 enero 2021. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/2021/09/22/de-unicornio-vuela-a-pegaso-mexicana-kavak-alcanza-valor-de-8700-mdd/>

Forbes (2021). Kavak, más que vender autos busca cambiar la vida de las personas. Recuperado el 13 enero del 2022, de <https://www.forbes.com.mx/kavak-mas-que-vender-autos-busca-cambiar-la-vida-de-las-personas/>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R.E., & Mcvea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN electronic journal*. DOI: [10.2139/ssrn.263511](https://doi.org/10.2139/ssrn.263511)

Galindo, M. A (2011). Crecimiento económico. *Revista de Economía*, 858, 39-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3637976>

García y Pulgar (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de ciencias sociales*, 16(4), 721-726. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014

Gunther, R. (2006). *Beyond contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization*. En Clegg R. Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations studies*. 577-597.

Hennart, J. F. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, 86(3), 257-269. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435910000552>

Hernández-Leal, E. J., Duque-Méndez, N. D. y Moreno-Cadavid, J. (2017). Big Data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *Tecnológicas*, 20(39), 15-38. <https://www.redalyc.org/journal/3442/344251476001/html/>

Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0137>

Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., y Fernández de Guevara, J. (2017). Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS. *El trimestre económico*, 84(334), 259-306. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2017000200259&script=sci_arttext

Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6085-politica-politicas-publicas>

Mangani, F. R. (2013). Características del entorno/ambiente externo de las organizaciones. *Administración General*. <https://es.scribd.com/document/211024839/Caracteristicas-del-Entorno>

Miles, R. E., Snow, Ch. C., Mathews, J. A., Miles, G. & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20

Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903869>

Mohammadi, M., Eivazi, M. R., Reza, G. G., y Keshavarz, T. E. (2018). Identifying the hidden layers of cultural changes and pinpointing the contributing factors of cultural

changes using the casual layered analysis. *Foresight*, 20(2), 162-174. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2017-0041>

Molina, N. (2015). Conocimiento, preámbulo de competitividad. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423741591001>

Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-32.

Morilla, F. (2018). El parque de “empresas unicornio”. *eXtoikos*, 21, 79-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6867848>

Nieto, P. (2016). Nociones generales sobre el comercio electrónico. https://www.academia.edu/8042910/NOCIONES_GENERALES SOBRE_EL_COMERCIO_ELECTR%C3%93NICO

Nyanga, C., Pansiri, J. & Chatibura, D. (2019). Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: a literature review. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 139-151. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2018-0069>

Porter, M.E. (1979). *How competitiveness forces shape strategy*. *Harvard business review*, 137-145.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Pertuz-Belloso, R. A. (2013). Integración de los Sub-Sistemas de la Estructura Organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos. *REICE*, 11(1), 6-19. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665002.pdf>

Rivas, S. y Puebla, A. D. (2015). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico. *Revista mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 51-75. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v11n2/1665-5346-rmef-11-02-00051.pdf>

Rueda-Sabater, E., y Derbosy, D. (2011). The evolving Internet in 2025: four scenarios. *Strategy & Leadership*, 39(1), 32-38. <https://doi.org/10.1108/10878571111095402>

Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>

Simon, C., Brexendorf, T. O., y Fassnatch, M. (2016). The impact of external social and internal personal forces on consumers' brand community engagement on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 409-423. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0843>

Sinkovics, R. R. & Kuivalainen, O. (2013). A reconceptualization of the degree of company globalization. *International Marketing in Rapidly Changing Environments Advances in International Marketing*, 24, 217-244. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2013\)0000024013](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2013)0000024013)

Stanford, A. (2021). Globalización: una tendencia de las organizaciones y de los negocios. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/385/>

Tao, L. (2021). How should economics view the Internet? *Journal of Internet and Digital Economics*, 1(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1108/JIDE-07-2021-0001>

Torres, F., y Rojas, A. (2015). Política económica y política social en México: desequilibrio y saldos. *Problemas del desarrollo*, 46(182), 41-66. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362015000300041

Villarreal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490001.pdf>

Vipin, J., Malviya, B. y Satyendra, A. (2021). An overview of electronic commerce (e-commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). https://www.researchgate.net/publication/351775073_An_Overview_of_Electronic_Commerce_e-Commerce

Yin, R.K. (1989). *Case Study research and applications. Design and Methods*. Londres: Sage.

Zapata, J. C. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías prestadoras de servicios en salud privadas en la ciudad de Medellín. *Revista ciencias estratégicas*, 15(18), 211-222. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785006>