



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EVALUACIÓN DE LA CREATIVIDAD Y
LA INNOVACIÓN EN LA ACTIVIDAD
EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
UNICORNIO**

Autor: Isabel Pérez Gómez de la Torre

Director: Paloma Bilbao Calabuig

MADRID | Junio 2022

ÍNDICE

<i>Capítulo I: Introducción</i>	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Propósito del trabajo.....	5
1.2. Justificación de la elección del tema	6
1.3. Metodología de desarrollo del TFG	7
1.4. Estructura del trabajo	8
<i>Capítulo II: Unicornios y creatividad</i>	10
2. LAS EMPRESAS UNICORNIO	11
2.1. ¿Qué es un unicornio?	11
2.2. “La gran innovación”	14
2.3. La creatividad como elemento clave de la innovación	19
2.4. El emprendimiento desde dentro: las actitudes del emprendedor	23
<i>Capítulo III: Estudio de campo: la creatividad en los unicornios</i>	28
3. ESTUDIO DE CAMPO	29
3.1. Muestra.....	29
3.2. Método y fuentes de datos.....	33
3.3. Resultados	34
<i>Capítulo IV: Conclusiones del trabajo</i>	47
4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO	48
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales aportaciones teóricas en la relación creatividad-emprendimiento...26	26
Tabla 2. Lista de los 20 unicornios con mayor valoración a nivel global.....30	30
Tabla 3. Descripción de los unicornios tomados como muestra.....33	33
Tabla 4. Evaluación de la muestra.....43	43

Capítulo I: Introducción

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito del trabajo

El contexto de desarrollo económico y empresarial actual nos han obligado a que se generen nuevos modelos de negocio alternativos, entre los que destacan los modelos de empresas emergentes, o más comúnmente conocidas como *start-ups*, que son aquellas empresas concebidas con el objetivo de crear un nuevo producto o servicio bajo unas condiciones de gran incertidumbre. Una nueva rama que emerge de estas *start-ups*, son las llamadas empresas unicornio, que son aquellas empresas que en sus primeros años de crecimiento pasan a cotizar más de 1000 millones de dólares (Lee, 2003). Sin embargo, surge la cuestión de, ¿cómo es posible que, ante una situación emergente con tanta incertidumbre de éxito en el mercado, sea posible llegar a tal nivel de éxito en tan poco tiempo?

Más aún, este tipo de empresas, en su gran mayoría se encuentran asociadas a nuevas revoluciones tecnológicas, o nuevas formas de actuar en el mercado, como por ejemplo la economía colaborativa, o nuevas estrategias orientadas al marketing (Torres – Toukoumidis et al., 2020). Por ello, ante estas premisas, también nos empezamos a cuestionar sobre ¿cómo se puede conseguir una rápida adaptación hacia los nuevos retos que emergen en el mercado y conseguir el éxito a partir de estas alternativa de negocio?

El rasgo común que aúnan los unicornios es que, incluso en las condiciones de extrema incertidumbre, se involucra la innovación del emprendedor que emite un valor agregado en cualquier sector empresarial (Torres – Toukoumidis, 2020). Por otro lado, se considera que el punto de partida de la innovación reside en la creatividad, dado que la actividad innovadora supone la puesta en práctica de las ideas creativas, motivada por la existencia de una necesidad que quiere cubrirse (Pérez Alonso-geta, 2009), pero ¿es verdaderamente la creatividad la clave del éxito de los unicornios?

El propósito de este trabajo es tratar de responder a estas preguntas planteadas, y llevar a cabo una investigación sobre qué, en la innovación y la creatividad, es lo que hace llegar a estas empresas emergentes al triunfo.

1.2. Justificación de la elección del tema

Nos encontramos en una era donde los mercados emergen continuamente y la innovación empieza a convertirse en la clave de supervivencia en la economía mundial y ultracompetitiva. Sin embargo, cuando hablamos la innovación, nos referimos a aquella forma de actuar de las empresas, es decir, una nueva forma de hacer negocio y de competir con el resto de las empresas de una manera precisa, que no supone una mera inversión a lo loco, entonces ¿cómo sabemos si esta innovación está encaminada a alcanzar el éxito?

Las investigaciones previas han dejado claro cuánto de importante es la inversión financiera en I+D para el éxito empresarial (Maritza Guerrero, 2011), y han trabajado la innovación empresarial, enfocando el núcleo de la actividad de la innovación como una innovación organizativa, que se adopta como estrategia de adaptación y/o adelanto a los cambios del entorno (Martin Villaverde, 2006). Por otro lado, también se ha tratado la innovación diferenciando entre innovación en producto frente a innovación en proceso, enfocando esta última como más centrada en la tecnología para incrementar la eficiencia del desarrollo de los productos (Damanpour y Gopalakrishman, 2001).

Sin embargo, poco se ha trabajado en la otra palanca clave que es la creatividad, cuando, sin embargo, dentro de los activos una empresa, podría considerarse que la ventaja competitiva se halla, en gran medida, en el capital creativo (Florida, y Goodnight, 2005), es decir, en aquellas inversiones internas, en pensadores creativos capaces de producir nuevas ideas y servicios innovadores, ya que se ha visto a lo largo de estos últimos años que son estas personas las que crean las nuevas tecnologías, dan nacimiento a nuevos sectores e impulsan el crecimiento (Florida, y Goodnight, 2005).

El presente estudio, tiende un puente entre las literaturas sobre el emprendimiento y la creatividad para comprender mejor el papel de la innovación estratégica en la creación de nuevas empresas, como elemento importante entre los factores determinantes del éxito de

las *start-ups*. Más concretamente, se evaluará la influencia de la "creatividad" proveniente del capital humano, como elemento clave del proceso innovador que, sumado a otros elementos, como las tecnologías o los recursos financieros, aumenta la probabilidad de éxito de las *start-ups* (Garay, 2021).

Poco se habla sobre la innovación proveniente de la inspiración y la creatividad, aquella que se considera como perdurable (Garibay, 2008) y que las empresas requieren para mantenerse competitivas y ser más rentables. Por tanto, el éxito no reside tanto en las grandes inversiones que se realizan en I+D o la búsqueda de capital humano con talento creativo, sino en la gestión del ese talento creativo, para terminar en una idea de emprendimiento que acaba siendo exitosa.

Por otro lado, el número de empresas unicornio está creciendo, según datos de CB Insights, a finales de 2021, se contabilizaron alrededor de 900 empresas unicornio en todo el mundo (CB Insights, 2021). Los inversores han apostado por la inversión en capital de riesgo, invirtiendo mucho dinero al pagar precios elevados por las acciones tras las salidas a bolsa de empresas de nueva creación. Entre esta gran nube de empresas unicornio, predominan las pertenecientes a la industria tecnológica, ya que, a raíz de la pandemia del coronavirus, las inversiones en tecnología se han duplicado prácticamente desde el año anterior (Kruppa, 2021)

Los mercados suben y bajan continuamente, y son las empresas tecnológicas las que buscan ser las dominantes en el mercado para estos próximos años, siendo remarcable, sobre todo, cómo a raíz de la pandemia ha aumentado el número de empresas tecnológicas que, podrían pasar a convertirse en unicornios en años venideros (Torrego, 2022). Esta increíble suma de valor de las *start-ups*, está seguramente asociada a la creatividad, según varias investigaciones que han concluido con ese punto en común (de Toro, 2022). Por ello, es importante realizar una evaluación y una abstracción de esta creatividad y que subyace en el origen de la creación esta raza de *start-ups* en su estrategia de innovación.

1.3. Metodología de desarrollo del TFG

Para la elaboración de este estudio ha sido necesaria la comprensión académica y la revisión de la literatura referente al mundo de la creatividad y el emprendimiento, así como los elementos clave del éxito de las empresas. Para la búsqueda de estos artículos académicos, se han utilizado diversas fuentes académicas como Dialnet, Google Scholar, Google books, así como un gran número de fuentes que recogen artículos de revistas académicas, notas de prensa, artículos universitarios, o incluso otros estudios llevados a cabo por investigadores.

En esta primera parte del trabajo se llevará a cabo una metodología de investigación teórica, donde se expondrá un marco teórico sobre lo que son las empresas unicornio, para a partir de ahí, llevar a cabo un estudio sobre su desarrollo, cuál es la estrategia de evolución desde que nacen, y los factores que determinan su existencia. Asimismo, dentro de los factores que determinan el éxito de los unicornios, se llevará a cabo un estudio sobre cuál es el papel que juega la creatividad en este contexto. Para ello se utilizarán artículos de autores relevantes con conocimiento en el mundo de estas empresas emergentes, estudio de proyectos de innovación, y fuentes académicas sobre el emprendimiento y la estrategia empresarial.

En la segunda parte, se tratará de evaluar los conceptos que se han estudiado en la primera parte del trabajo, para observar su funcionamiento en algunas concretas empresas unicornio que serán elegidas, por lo que se llevará a cabo una metodología de investigación práctica. Para ello, se han utilizado fuentes actualizadas sobre las experiencias empíricas de estas concretas compañías con el fin de evaluar el trabajo realizado por éstas. En primer lugar, se han utilizado datos de CB Insights para observar los valores actualizados de los unicornios a nivel mundial; posteriormente, atendiendo a criterios geográficos, y razonamientos apoyados en la literatura previa, se han elegido cinco unicornios en concreto. Con el fin de evaluar las investigaciones y los conceptos desarrollados para los mismos, se ha aplicado el método del análisis de contenido sobre la información histórica y corporativa de estas empresas con el fin de relacionar y evaluar las conclusiones obtenidas.

1.4. Estructura del trabajo

La estructura que seguirá este trabajo es la siguiente:

En primer lugar, se planteará un marco teórico, donde se llevará a cabo el estudio de una serie de variables y parámetros para su posterior evaluación práctica. Dentro de este marco se evaluarán los unicornios en el contexto del emprendimiento, así como la estrategia innovadora que desarrollan estas empresas emergentes para tratar de analizar cuáles son los factores y las características que determinan su éxito. Dentro de esa estrategia, se evaluará cuáles son sus elementos más importantes, de entre los que destaca la creatividad. Por tanto, se llevará a cabo un estudio de la creatividad, como elemento de la estrategia de innovación. Para ello, se llevará a cabo un análisis del pensamiento individual creativo y su funcionamiento como base de la innovación, hasta lograr concluir con un proceso de pensamiento creativo como modo de actuar, para relacionarlo con el emprendimiento.

En segundo lugar, se desarrollará el trabajo de campo, es decir, el estudio de un número de unicornios en los que se observarán las variables sobre creatividad e innovación que se han identificado en el marco teórico. En esta parte se estudiarán los unicornios como fenómenos del emprendimiento, evaluando los diferentes escenarios de su creación, la ruptura de las reglas del juego tradicionales de las industrias en el mercado, mediante la implantación de las innovaciones novedosas. Se detallarán, en los distintos casos concretos, el descubrimiento de las oportunidades de mercado, el desarrollo de esas oportunidades y por último la explotación de estas.

Finalmente, se presentarán las conclusiones del trabajo para poder responder a los objetivos previstos, y se dará respuesta a las preguntas realizadas en el propósito del trabajo como objetivo de investigación. Además, se presentarán futuras líneas de investigación derivadas de las conclusiones y limitaciones del presente estudio

Capítulo II: Unicornios y creatividad

2. LAS EMPRESAS UNICORNIO

2.1.¿Qué es un unicornio?

Una empresa unicornio es el término que se utiliza para definir a una compañía que tiene un valor de más de 1.000 millones de dólares. Este término de unicornio fue utilizado por primera vez en el año 2003 por la inversora Aileen Lee, especialista en capital de riesgo y fundadora de *Cowboy Ventures*, gracias a su artículo “*Welcome to The Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups*” (Instituto Europeo de posgrado, 2020). Fue en ese momento cuando se contabilizaron 39 compañías de software con sede en Estados Unidos, creadas a partir del año 2003, valoradas por los inversores en más de 1.000 millones de dólares (Instituto Europeo de posgrado, 2020).

Se trata de compañías recién creadas, que en un periodo de como máximo 10 años han alcanzado ese valor de 1.000 millones de dólares (valoración que se mide sobre una compañía, según el valor de mercado), con un número reducido de emprendedores y equipos de trabajo jóvenes. Se trata de empresas emergentes que en su mayoría son de base tecnológica que desarrollan un rápido crecimiento con todos sus recursos disponibles, es decir, generan modelos escalables (Morilla García, 2018).

En cuanto a sus características financieras, Son compañías que no han sido compradas por otra empresa, dónde el 100% de su financiación proviene de capital privado, y que aún no cotizan en bolsa. Su velocidad de expansión se consigue acudiendo a rondas de financiación en sus primeras etapas de levantamiento de capital, por ello, el valor que se les otorga no tiene nada que ver con los beneficios, ya que suelen contar con unos flujos de caja negativos, es decir resultados negativos en la diferencia entre los cobros y los pagos en un período determinado (Morilla García, 2018). Por ello, las valoraciones de estas empresas en el mercado vienen determinadas sobre su expectativa de crecimiento, esperando a que cuando estas salgan a bolsa el mercado aumente su valuación (Bermejo, 2011).

Por último, en cuanto a sus principales rasgos, son compañías que se caracterizan por ser disruptivas e innovadoras, que generan valor en poco tiempo, debiendo parte de su auge al crecimiento exponencial de las redes sociales y las nuevas tecnologías. La mayoría de ellas basan su estrategia en el B2C (es decir, el *business-to-consumer*) (ADEN, 2021).

2.1.1. El inmenso éxito comercial de los unicornios

Históricamente los principales fondos de riesgo se han focalizado en impulsar los rendimientos de unas pocas empresas en un fondo constituido por varias empresas, sin embargo, los fondos de capital de riesgo tradicionales han ido creciendo en tamaño, y con ello, se requieren más salidas de capital para sus inversores (Lee, 2013). Por lo tanto, se empieza a cuestionar cuál es la probabilidad de que una startup alcance una valoración de más de mil millones de dólares. El equipo de Alienn Lee, fundadora de *Cowboy Ventures*, como antes se ha mencionado, se encargó de responder a esta pregunta, recogiendo un conjunto de datos de *start-ups* tecnológicas con sede en EE. UU., iniciadas a partir de 2003, con una valoración superior a los mil millones (Lee, 2013). Fue a partir de entonces cuando se constituyó el “Club Unicornio” constituido por 39 empresas, que suponían un 0,7% de las empresas emergentes de software, lo que refleja que la probabilidad de construir o invertir en una *start-up* de más de mil millones es muy baja (Lee, A. 2013).

Sin embargo, una investigación realizada por Play Bigger, una consultora de Silicon Valley, tomando como muestra 1125 empresas nacidas después del año 2000, confirmó que el número de empresas emergentes respaldadas por capital de riesgo están creciendo cada vez más rápido en los estos años más recientes que en los primeros años a partir del año 2000 (Harvard Business Review, 2016). Asimismo, también examinó sobre la necesidad de recaudar mucho capital privado antes de una salida a bolsa como factor determinante para el futuro éxito de la empresa, a lo que concluyó que las empresas iniciadas en años más recientes han obtenido una capitalización de mercado más que el doble que la de las empresas fundadas entre 2000 y 2003, es decir las nuevas empresas están creciendo mucho más rápido que las fundadas hace una década (Harvard Business Review, 2016). Si nos fijamos en el caso de Uber, unicornio con valorado entre los 80.000 millones y 91.000 millones de dólares, fundada en 2006, en sus inicios tan solo se limitaba

a San Francisco, hoy en día está presente en 72 países en todo el mundo (Brighty Potts, 2021).

Cabe destacar lo que alguno de los consultores de la mencionada investigación de Play Bigger sugirieron, que los datos recogidos reflejaban una burbuja, lo que supone que los inversores están pagando más por el capital de los unicornios, inflando así sus capitalizaciones en el mercado (Harvard Business Review, 2016).

No obstante, dado que ocupan grandes nichos de negocio que se encuentran aún sin ocupar con apenas competencia de otras empresas, dadas las enormes magnitudes que maneja el mercado actual, hay personas que consideran que pueden suponer cierta amenaza al mercado debido a las dudas que existen sobre su viabilidad, provocándose lo que se conoce como estallido de una burbuja tecnológica (Randstad, 2016). A lo que se oponen estudios de Forbes, que indican que la valoración de las compañías unicornio es meramente especulativa y los inversores de estas *start-ups*, cuentan con mucha experiencia sobre evaluación de emprendimientos tecnológicos, por ello, no es tan simple que la industria se derrumbe (Roca Martínez, 2016).

Cuando se valora una *start-up*, los factores que se tienen en cuenta son el potencial y el crecimiento proyectado, en lugar de los ingresos que se obtienen en el presente. Sin embargo, estas altas valoraciones que obtienen los unicornios no garantizan un éxito a futuro, ya que, en ocasiones, la valoración de los unicornios es una estimación muy aproximada, y la asignación de su valor puede basarse comparando el éxito de empresas similares, que se centran en mercados de tecnologías o modelos de negocio completamente nuevos (Hayton, 2021). A pesar de estos riesgos, causados por el optimismo en la valoración de los unicornios, se ha visto cómo los unicornios han irrumpido en los mercados existentes o incluso han creado mercados nuevos gracias a la innovación tecnológica y la estrategias de mercado inteligentes (Embroker, 2022). Además, también se puede deducir que las empresas emergentes pueden conducir a más innovación, que se refleja cuando algunos empleados de unicornios abandonan sus compañías, con el fin de llevar a cabo sus propios proyectos dada la confianza y habilidades que han obtenido para ser emprendedor. Un ejemplo de esta tendencia surgió con empleados de PayPal: el cofundador de YouTube, Jawed Karim, ex desarrollador

antifraude de la compañía; y, por otro lado, Jeremy Stoppelman, cofundador de Yelp, ex ingeniero de PayPal (Brighty Potts, 2021).

2.1.2. La innovación como factor diferencial de los unicornios

Los unicornios han alcanzado su estatus gracias a la toma de buenas posiciones en mercados que se están expandiendo rápidamente o tienen potencial de hacerlo en el futuro (PwC, 2022). Los unicornios son empresas que, según Aileen Lee, desarrollan proyectos de tecnología disruptiva, y que para ello promueven innovaciones que transforman características clave de un determinado sector (Morilla García, 2018). De forma particular, cuando hablamos de un unicornio estamos hablando de un emprendimiento de alto impacto, que la literatura comúnmente define como emprendimiento dinámico, ya que requiere de una gran capacidad de innovación en sus estrategias empresariales específicas, que tiene un impacto beneficioso en la sociedad en cuanto favorecen el crecimiento económico de una nación (Amorós & Bosma, 2014). Por ello, establecemos la innovación como el elemento diferencial de un unicornio frente a una común *start-up* que no alcanza tales niveles de valoración

2.2. “La gran innovación”

Podemos definir la innovación como la aplicación con éxito de ideas creativas (Amabile, 1996), que implica nuevas soluciones para los productos, tecnología, procesos y marketing que utilizan las organizaciones y los países para obtener ventajas competitivas (Tushman y O'Reilly 1997). A efectos de este trabajo, nos vamos a centrar en la innovación utilizada por las empresas a efectos de creación de gran valor económico de la actividad innovadora.

2.2.1. La innovación empresarial

Hoy en día, las políticas económicas han propuesto el papel de los empresarios como una fuente de innovación para alcanzar el crecimiento económico y un mayor nivel de bienestar, lo que supone un campo fructífero para la investigación económica (Voda et al., 2019). En este sentido, hay que entender que el espíritu empresarial representa un gran desencadenante de la creación de empleo (Turker y Selcuk, 2009), por ello también se puede afirmar que el espíritu empresarial puede considerarse también como una herramienta que impulsa la economía de un país (Gree y Thurnik, 2003), dado que refleja la capacidad de un individuo que identifica oportunidades en el mercado asumiendo los riesgos que ello conlleva.

Los estudios sobre el crecimiento empresarial consideran que los avances tecnológicos favorecen el progreso y funcionan como impulsores del crecimiento, ya que gracias al proceso tecnológico aumenta la productividad, que es a largo plazo, lo que sostiene los niveles de vida (Grossman y Helpman, 1991). Por ello, puede considerarse que la prosperidad económica es fruto de la mejora en la productividad, consecuencia de la innovación bien dirigida. Como afirmó Porter, en su teoría de la competitividad “los países que mejoran su nivel de vida son aquellos en los que las empresas se vuelven más productivas gracias al desarrollo de fuentes más sofisticadas de ventaja competitiva basada en el conocimiento, la inversión, la perspicacia y la innovación” (Porter, 1990). Por ello, si efectivamente una mayor innovación conduce a un crecimiento económico, es necesario comprender los factores que condicionan la existencia de esa innovación.

El Diccionario de nuestra lengua, define el término innovar como “mudar o alterar algo introduciendo novedades” (RAE, s.f), pues bien, debemos entender la innovación empresarial como el hecho de transformación de una idea en un producto o en un servicio vendible que esté nuevo o mejorado (Morcillo, 1997). En relación con la tecnología, la innovación empresarial se puede definir como la forma de saber aplicar de manera novedosa y en unas condiciones determinadas, las ciencias y técnicas con el fin de alcanzar un propósito preciso para obtener nuevos productos, procesos, y métodos de gestión (de Val Pardo, y Erro Garcés, 2017). Por ello, la innovación, a pesar de las distintas concepciones que recoge la literatura del término, ocasiona algo nuevo que antes ni se había sospechado, se apoya en la aptitud creativa y en unos medios que contribuyan a ese proceso de nueva creación (de Val Pardo y Erro Garcés, 2017). Asimismo, con el aumento del uso de las tecnologías de la información, las organizaciones deben adaptar

su estrategia a la innovación, la cual supone un factor relevante para la diferenciación con los competidores, alcance de ventaja competitiva y mejor desempeño empresarial y económico (Cropley, Kaufman y Cropley, 2011; Mbuzeiro, 2014; Stoilov, 2015).

Las *start-ups* que destacan en la actualidad se encuentran calificadas como ejemplos de innovaciones disruptivas en el mercado, por ello, cuando analizamos el desarrollo y el crecimiento de éstas, debemos considerar cómo han considerado en la práctica la innovación como estrategia clave. Siguiendo las concepciones descritas por varios autores, hay quienes consideran que la estrategia de innovación adoptadas por *start-ups* implica alianzas con clientes (Verleye, 2015), o bien una estrategia de innovación cerrada (Schumpeter, 1988) o incluso las estrategias centradas en la expansión e internacionalización de las organizaciones (Ren, Eisingerich y Tsai, 2015). Como se observa, hay una gran heterogeneidad de debates sobre el concepto de innovación, sin embargo, todas ellas convergen en la idea de algo nuevo, ya sea un producto, servicio, proceso, metodología o una práctica de comercialización, siendo estos, los resultados de una estrategia de innovación (Rocha et al., 2019).

La especulación en el mercado es la capacidad de identificar oportunidades de beneficio en un marco de gran incertidumbre en el que se encuentra la empresa emergente en el momento de lanzarse, que de alguna manera debe ser la característica clave para el emprendedor (Voda et al., 2019). Las definiciones dadas por diferentes autores durante las últimas décadas tienen como denominador común la importancia de la innovación en el espíritu del emprendedor.

También podemos afirmar que, con la innovación, se pretende la adaptación a nuevas técnicas para el futuro de manera responsable, es decir, tratar de aprovechar el riesgo de cambio para reducir inseguridad. Desde el punto de vista de la innovación, esto requiere un proceso de pensamiento estratégico, que conjuga el seguimiento de unas fases, bien sea consciente o inconscientemente, que condiciona evolucionar por las etapas del análisis estratégico, la elección de estrategias, la implantación, su control y verificación (de Val Pardo y Erro Garcés, 2017).

Por ello, cuando hablamos de adaptación de nuevas técnicas para el futuro a través del pensamiento estratégico de la innovación, ello requiere la incorporación de las nuevas tecnologías. Lo que se quiere concluir con estas ideas es que, el término de *start-up* tiene

vinculado el término innovación en su esencia, orientada a la tecnología de la información con un gran potencial de crecimiento (Rocha et al., 2019).

Lo que está claro, es que los factores que determinan del éxito para una *start-up* digital se fundamentan en un grado de innovación exponencial, según Peter Thiel, fundador de Paypal (Thiel, 2014). Esto se resume en que, la propuesta de valor debe ofrecer unas prestaciones al menos 10 veces superiores, para que sea posible crear un mercado nuevo (Ferràs, 2016). Tal es el caso, por ejemplo, de Apple, el superunicornio¹ con una valoración de tres billones (NASDAQ, 2022) (es destacable mencionar que ha sido la primera compañía que ha llegado a alcanzar esa cifra de valoración), con un diseño de un producto estratégicamente planificado e inusual. En esta misma línea, si la propuesta contiene tecnología propietaria, la *start-up* se puede disparar a posiciones monopolísticas durante un largo período.

Dado que el concepto de la innovación es un término ampliamente debatido, la idea central es la inserción de algo novedoso, siendo las empresas emergentes las que poseen la innovación como foco, modelos replicables de negocio, orientadas a las tecnologías y un gran potencial de crecimiento (Rocha et al., 2019). Por ello, resulta interesante complementar el estudio con consideraciones adicionales sobre los factores que implica la innovación.

2.2.2. Elementos y características de la innovación

Cuando hablamos de innovación, podemos decir que puede venir determinada por muchos factores. Hay quienes interpretan la innovación como un proceso basado en el aprendizaje, por el cual el ser humano al innovar, no lo realiza en base a las experiencias propias, sino que observa la existencia de una nueva necesidad y trata de buscar la mejor solución al respecto (Pérez Alonso-Geta, 2009). Por tanto, el recurso básico en este proceso de innovación sería el conocimiento.

¹ La definición entendida por unicornio requiere que el alto nivel de valoración que alcanza la *start-up* se de en una empresa de reciente creación, si bien Apple fue fundada en 1976, no es de reciente creación, pero aun así es calificada como unicornio en numerosas fuentes bibliográficas.

También existen otros autores que consideran que son las fuerzas de mercado las que potencian la innovación, y que los mercados de los factores y los productos existentes son los que determinan el ritmo de la innovación y la actividad inventiva (Schumpeter, 1942 y Schmookler, 1966).

Desde otra perspectiva, también se examina el efecto de la cultura y la prosperidad nacionales en la innovación, dado que la cultura determina la forma respecto a la cuál las personas piensan y actúan frente al riesgo y a las oportunidades (Williams y McGuire, 2008), además, se ha intentado determinar una razón de por qué la innovación varía considerablemente entre una nación u otra (Porter, 1990).

Sin embargo lo que es cierto, es que la innovación pasa por numerosas etapas que todas ellas aúnan estos factores mencionados, por ejemplo von Braun ofrecía un modelo de innovación que se dividía en cuatro fases principales: la generación de conocimiento (que viene dado por el aprendizaje y la investigación), la tecnología (dado que el mercado impulsa la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del diseño y la productividad, en concreto la eficiencia) y la capacidad inventiva como fase primordial para llegar a la innovación (Williams y McGuire, 2008).

Centrándonos en el proceso innovador, Lynne lo describe desde cuatro fases: la generación de ideas, la selección de una de ellas, el desarrollo, las pruebas y el lanzamiento para el desarrollo de nuevos productos (Lynne, 1997). Desde otra perspectiva, Glynn define su proceso innovador en dos fases diferenciadas: la invención, como inicio del proceso, que requiere capacidad inventiva y su aplicación (Glynn, 1996).

Adicionalmente, en atención a esta percepción, las empresas emergentes entran en el mercado con un nuevo producto a partir de la innovación mediante distintas estrategias de asociación de clientes e innovación abierta, ya que tratan de maximizar el potencial de su éxito comercial, al colaborar y comunicarse con el público objetivo consumidor de sus innovaciones (Rocha et al., 2019).

Por ello, como elemento de la innovación, es preciso detenerse en este momento en el concepto de innovación abierta, en el contexto de la gestión por las start-ups su proceso de emerger. La innovación abierta representa la mentalidad de pasar a un enfoque cerrado

de conocimiento e investigación, a un modelo de innovación ampliado, donde las ideas, los conocimientos y tecnologías se combinan para desarrollar nuevos resultados, (Laviolette, Redien-Collot, y Teglborg, 2016). Por ello, mientras que en el siglo pasado predominaba un enfoque de innovación cerrada, con la innovación abierta, el nuevo negocio crea nuevas ideas para después comercializarlas (Kraus et al., 2019). Respecto a esto, la definición que da Chesbrough, considerado como el fundador de este enfoque de innovación abierta "La innovación abierta es un paradigma que asume que las empresas pueden y deben utilizar ideas externas, así como ideas internas, y caminos internos y externos hacia el mercado, a medida que la empresa busca avanzar en su tecnología" (Chesbrough, H. W., 2003).

Se observa que en todos los procesos de innovación se requiere de una capacidad inventiva, esa capacidad inventiva es lo que viene a ser la capacidad de crear nuevas ideas, es decir la creatividad. Si tras una nueva creación, se pasa a la acción de emprender, al mismo tiempo que se incurre en algo novedoso, ya sea tecnológico, social, o técnicas de gestión pioneras, lo que se produce es que se está innovando (de Val Pardo, I., & Erro Garcés, 2017).

2.3.La creatividad como elemento clave de la innovación

Lo que ha venido reflejándose en apartados anteriores, es que la creatividad se encuentra estrechamente vinculada con la innovación, definiéndose en este contexto como una cualidad que se debe a los valores y las aptitudes interpersonales y culturales de la persona. El Consejo Europeo, ha afirmado que es necesario que se fomente la creatividad en la población con el fin de lograr su máximo aprovechamiento en cuanto a potenciador de la innovación, con el fin de dinamizar la actividad empresarial e impulsar la economía en los países. Fue en marzo de 2007 cuando en Consejo Europeo presentó el concepto del "triángulo del conocimiento" donde establece que la educación, y la investigación son factores determinantes para potenciar la creatividad, y, consecuentemente, mejorar la competitividad al potenciar el rendimiento de la innovación (Consejo Europeo, 2007).

A partir del año 2009 se empezó a promover la creatividad y la capacidad de innovación como competencias clave para todos los ciudadanos, cuando se propuso en la

Comunicación de la Comisión sobre una Estrategia Amplia de Innovación para la UE, donde la educación se consideraba como elemento clave que sirve para proseguir con la innovación y la creatividad con el objetivo de promover el talento (Parlamento Europeo y Consejo Europeo, 2009).

Teniendo en cuenta esto, podemos asegurar que creatividad e innovación son dos conceptos que vienen de la mano, siendo el motor del proceso de generación de ideas la creatividad, y la innovación supone convertir esas ideas en algo aplicable.

Dentro de los activos de una empresa, podría considerarse que su ventaja competitiva se halla, en gran medida, en su capital creativo, es decir, aquellas inversiones internas en pensadores creativos capaces de producir servicios e ideas innovadoras, ya que se ha visto reflejado a lo largo de estos últimos años, que son estas personas las que crean las nuevas tecnologías, dan nacimiento a nuevos sectores e impulsan el crecimiento (Florida, & Goodnight, 2005). Visto esto, surge la pregunta de cómo verdaderamente se aumenta la eficiencia, cómo se mejora la calidad del trabajo, y cómo se incrementa la productividad por medio del proceso creativo.

Sin embargo, cuando hablamos de creatividad como estrategia competitiva propiamente dicha, hasta hace unos años, esta se reducía a la capacidad tecnológica de las empresas, la cual era el elemento distintivo de las sociedades más avanzadas. Sin embargo, en una sociedad cambiante, la tecnología se ha convertido en condición sine qua non, y competir sin estrategia tecnológica hace que sea imposible competir, por tanto, la ventaja competitiva de la creatividad debe ir un paso más allá. Con esto, lo que se quiere expresar, es que la creatividad no consiste en una mera aplicación de las técnicas novedosas de las aplicaciones tecnológicas en la explotación de una *start-up*, sino que se trata de que, con la capacidad tecnológica, a través de la creatividad se transforme la realidad y se encuentren nuevas soluciones a los problemas (Bellón, 2010).

Para que esta sinergia de estos elementos funcione, el elemento indispensable es el capital humano con habilidades para generar nuevas ideas. A raíz de esto, surge un debate que se lleva analizando estos últimos años, alrededor de la denominada “Clase Creativa” (Florida, 2002), y que se encuentra en las economías más desarrolladas y en las sociedades que son calificadas por tener un mayor nivel de tolerancia social, donde

abundan las estructuras tecnológicas y se concentran un gran número de talentos. Esta llamada “clase creativa” incluye a escritores, científicos, tecnológicos, músicos, arquitectos, artistas... en resumen, personas que ganan dinero con su pensamiento creativo, diseño y la producción. Con ello, la teoría de Richard es objeto de mucha controversia, dado que está posicionada a favor de una política cultural liberal en lugar de una política convencional como promotora del crecimiento, afirmando que las ciudades que prosperan económicamente son aquellas que tienen una mezcla de talento, tolerancia y tecnología (Florida, 2002). Años más tarde, Richard concluyó que la amenaza competitiva en Estados Unidos reside en los lugares donde existe una mayor tolerancia, es decir, donde existe una mentalidad más liberal y progresista, una mayor variedad social en cuanto a pensamiento político, religión y origen, donde residen personas más culturales que mantienen a las personas más creativas (Florida R., 2006). Aportando datos anecdóticos, como por ejemplo el hecho de que, después del atentado del 11 de septiembre, aumentaron los retrasos en los visados, y como consecuencia de eso, disminuyó la proporción entre extranjeros y nacionales, y con ello, una menor variedad social y, por consiguiente, una menor tolerancia según se acaba de explicar. Ello llegó a costar a las empresas estadounidenses pérdidas de hasta 30.000 millones de dólares, afirmando que el país podría llegar a perder su “ventaja competitiva creativa” (Florida R., 2006). Esta idea de asociar la clase creativa en Estados Unidos a los lugares donde existe una mayor tolerancia, encaja con la idea de que dichos lugares coinciden con las zonas más urbanas, es decir, las ciudades con mayor movimiento económico y progreso social, lo cual será relevante a efectos de posteriores epígrafes. Así, la teoría de Florida apuesta por ir más allá de esa clase creativa, es decir, no limitarnos a la clase creativa, y que, si el crecimiento económico es impulsado por la creatividad, debemos impulsar esta, para llegar a la mano de obra de otros sectores como los servicios o la industria.

De todas las definiciones encontradas en la literatura especializada en la creatividad, el foco de nuestro trabajo se centra en la creatividad como *proxy* de la innovación, que viene dada por las actitudes individuales de las personas, que juega un papel importante la identificación de oportunidades de negocio y resolución de problemas de una manera original y no obvia (Lee, 2004; Zampetakis, Moustakis, 2006). Es decir, las creatividades individuales son las que se encargan de canalizar una parte significativa del proceso innovador, es decir, considerar que la creatividad funciona como una capacidad dinámica del capital humano previa a la obtención de unos resultados de innovación (Muñoz, 2017).

El ser humano necesita constantemente innovar, buscando una relación causa – efecto de lo que le rodea, y es capaz de establecer objetivos y orden en sus prioridades, experimentando caminos nuevos; es decir, es aquel que crea (Pérez Alonso-geta, 2009). Por tanto, debemos partir de esa idea, de que el ser humano busca organizar las ideas desde una perspectiva original, a través de un proceso desestructurado de lo tradicional, llegando a una solución más atractiva. Sobre ello, numerosos autores se pronuncian, como es el caso de Torrance, uno de los grandes teóricos de la creatividad que considera que esta es *“un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, o grietas o en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar esas hipótesis, a modificarlas si es necesario, además de comunicar los resultados”* (Santaella, 2006).

En este sentido, resulta relevante realizar un análisis de la creatividad en la esfera individual, teniendo en cuenta estos tres elementos clave, desde el sujeto individual, pasando por el proceso, hasta llegar al producto final (Pérez Alonso-geta, 2009).

En referencia al sujeto, la imaginación, la originalidad, la motivación, la flexibilidad, son conceptos que reúne aquella persona creativa, que trata de modificar los “patrones de percepción” comunes creados a través de la experiencia, para crear “patrones de acción”. Esto es lo que reside en el espíritu emprendedor del creador de empresas, es decir, aquella persona proactiva, con imaginación, interés y curiosidad, opinión crítica y afán por el logro (Pérez Alonso-geta, 2009).

La creatividad desde el sujeto debe abordarse desde la psicología, pues, así como afirman Sternberg y Lubart (2005), la creatividad implica rasgos de la persona que se mantienen inherentes a lo largo de su vida, que tienen que ver con la asunción de riesgos, la sensibilidad al entorno, la voluntad de crecer y la apertura a la experiencia (Sternberg, Robert, y O' Hara, 2005).

En segundo lugar, se encuentra el proceso creativo, que se entiende como herramienta que se emplea para producir un resultado, que puede ser representado y aprendido. La clave del proceso está en el pensamiento cognitivo y divergente, que tiene que ver con las cortezas prefrontales, en particular el área lateral cerebral. El proceso cognitivo supone una combinación de iluminación e inspiración donde el individuo se nutre de la

curiosidad. Durante el proceso, el pensamiento divergente y el pensamiento crítico son fundamentales en la contribución de mejorar el producto creativo, que precisa tener una idea inventiva, un proyecto y ser capaz de desarrollarlo (de Val Pardo, y Erro Garcés, 2017).

Finalmente, se encuentra el producto creativo, que exige para calificarse como tal, que sea algo nuevo y valioso. Es decir, es considerado el resultado de una innovación que debe adaptarse a un contexto de continuos cambios del entorno y que dé solución al problema inicial que se ha planteado como “una nueva forma de hacer”.

Por ello los elementos clave de un producto creativo son la originalidad y la adecuación, el primero, porque implica que un resultado es creativo cuando tiene adherida la intuición, la inventiva y la perspectiva competencial; y el segundo elemento clave, es debido a que el producto creativo se adecúa a una resolución eficaz de los problemas mediante la producción de impacto, rompiendo moldes tradicionales (Pérez Alonso-geta, P. M. 2009).

La creatividad puede ser elemento inherente a los mayores logros de la humanidad, ya que las personas consideradas creativas han iniciado acciones que han acelerado o modificado el transcurso normal de las cosas (Penagos, y Aluni, 2000). Estas personas establecen relaciones de conocimiento y son capaces de ver donde otros no ven. El sistema “*think outside the box*” abre más posibilidades de desarrollo que un sistema de mentalidad cerrado (Grinberg, 1976).

2.4.El emprendimiento desde dentro: las actitudes del emprendedor

La actividad empresarial puede tener un efecto tanto en la capacidad de innovación de la economía de un país, como en la difusión de las nuevas tecnologías (Baumol, 1990). La figura del emprendedor engloba a aquella persona pionera en promover una mejora económica. Es aquel que toma una iniciativa debido a que tiene una visión más rápida que el resto, a la hora de percibir oportunidades, y que trata de conseguir beneficio en ajustar la producción a las nuevas condiciones (Mises. von, 2008). Por ello, las actividades emprendedoras juegan un papel importante a la hora de determinar si la actividad empresarial afectará al vigor del crecimiento potencial de la economía.

Hay estudios que reflejan que, para llegar a una alta probabilidad de ser exitosos en la innovación, el comienzo está en la generación de entre 200 y mil ideas donde al menos sobreviven dos de ellas (Garibay, 2008). Si bien es cierto, a pesar de las numerosas ideas que se necesitan para dar con la exitosa, la clave se encuentra en un buen punto de partida del emprendedor para la nueva empresa, que es la detección temprana de necesidades humanas, es decir, la pirámide de Maslow (Garibay, 2008). La pirámide de Maslow habla sobre las motivaciones y las necesidades humanas, con ella se explica que nuestras acciones vienen dadas por nuestras motivaciones hacia el objetivo de cubrir nuestras necesidades, las cuales están ordenadas siguiendo unas preferencias, que desde la base a la cúspide serían: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, de reconocimiento y finalmente autorrealización (Maslow, 1943). Por ello, la capacidad de identificar nuevas necesidades de las personas que logran su autorrealización es necesaria en las actitudes de un emprendedor.

Las instituciones internacionales han dotado de importancia la actividad de emprendimiento, destacando el perfil emprendedor, como por ejemplo en el trabajo realizado a través del Global Entrepreneur Monitor (GEM) por el Foro Económico Mundial, el cual se centra en cuatro dimensiones principales para estudiar el entorno empresarial (Voda, Martínez, Tiganas, Maha, y Filipeanu, 2019):

- 1) El contexto social, cultural político y económico;
- 2) Los valores sociales sobre el espíritu empresarial;
- 3) Los atributos individuales; y
- 4) La actividad empresarial.

Es en el tercer elemento donde se enfoca el estudio dedicado en este trabajo, ya que, según se ha señalado implícitamente en apartados anteriores, el papel de los emprendedores se ha convertido en una fuente de innovación, por ello, como primer paso para analizar el papel que toman los emprendedores que llegan al éxito, será comprender las motivaciones y atributos personales que los lleva a ello. Para comprender estos atributos personales como fuente de innovación, debemos basarnos en que el descubrimiento de oportunidades innovadoras de negocio implica el descubrimiento creativo de algo nuevo por parte de los emprendedores. (Voda, Martínez, Tiganas, Maha, y Filipeanu, 2019). En otras palabras,

cuando un emprendedor es capaz de identificar oportunidades innovadoras, se debe gracias a su capacidad creativa.

Si analizamos la literatura especializada en la ciencia del emprendimiento han surgido tres características que definen a los emprendedores que son la creatividad y la innovación, la asunción de riesgos, y la especulación o la alerta en el reconocimiento de oportunidades de negocio (Voda, Martínez, Tiganas, Maha, y Filipeanu, 2019).

En primer lugar, se puede considerar que la creatividad y el espíritu emprendedor se encuentran estrechamente unidos, ya que gracias a la forma creativa de pensar se solventan las situaciones empresariales inciertas (Lourenço y Jayawarna, 2011). Si consideramos la creatividad unida a la imaginación, podríamos afirmar que la creatividad se encuentra presente en todas las fases del proceso empresarial. Esto es así porque, la creatividad no supone prever los conocimientos que estar por venir, es decir, las meras ideas creativas iniciales, sino que la creatividad supone prever la totalidad del proceso, que reside en nuestra imaginación (Shackle, 1970). De ahí que la actividad innovadora sea algo que irrumpa con los procesos empresariales tradicionales. Sin embargo, la creatividad no solo se encuentra en las fases iniciales de exploración de una oportunidad, sino que esta se halla también a la hora de encontrar un nicho de mercado sin explotar, la forma de introducir los productos o servicios y promocionarlos y encontrar los medios y los recursos que permitan todas esas fases (Amabile, 1997; Shane and Cable, 2002; Shepherd, 2000; y Foss, 2011).

En segundo lugar, el emprendedor se presenta como portador de riesgos, que evalúa la situación y arriesga grandes cantidades de capital para alcanzar un objetivo determinado (Voda, Martínez, Tiganas, Maha, y Filipeanu, 2019). La teoría del beneficio de Knight sobre el emprendedor afirmaba que los emprendedores son las personas que lidian con la incertidumbre, identificando al emprendedor como destinatario de las ganancias como recompensa por la asunción de grandes costos de incertidumbre (Deakins & Freel, 2009, Teran-Yepez, y Guerrero-Mora, 2020).

Por último, el emprendedor como especulador y reconocedor de la oportunidad, supone la capacidad de identificar las oportunidades que benefician la economía de mercado, que de alguna es una de las características más definitivas del emprendedor,

independientemente de su conocimiento o la asunción del riesgo Voda, Martínez, Tiganas, Maha, y Filipeanu, 2019).

La intención emprendedora se considera un buen predictor en la transformación de los comportamientos en acciones reales, siendo la intención lo que precede a la acción y la dirige con el objetivo de crear un negocio (Shook, 2003). La literatura identifica la intención con factores cognitivos, es decir, la creatividad o la propensión al riesgo, que a su vez determina mucho las características en la creación de las empresas, en cuanto a sus objetivos, las estrategias designadas y la cultura de la organización (Douglas, 2013; Smith et al., 2016). Esto se refleja en como la creatividad o la estimulación mental, como puede ser la imaginación, pueden utilizarse para cambiar la estrategia de una empresa, que puede verse reflejada en las tareas a realizar en la explotación de dicha estrategia.

A modo de resumen del marco teórico, podemos consolidar que la creatividad constituye un factor cognitivo que desempeña un papel fundamental en el emprendimiento, y por lo tanto en los unicornios, no solo en la búsqueda de las nuevas oportunidades de negocio, y la identificación de patrones emergentes, sino también la puesta en marcha de una empresa, que permite la resolución de problemas de manera original. Esto se refleja en la industria de la tecnología, en la que la creatividad y la innovación rompedora representan características empresariales clave y las bases de éxito en una *start-up*. Con esto expuesto, el siguiente capítulo del trabajo evaluaremos esta teoría de la creatividad y la estrategia innovadora puesta en práctica en algunas empresas unicornios. La Tabla 1 resume el marco teórico que seguiremos en esta tarea.

Tabla 1. Principales aportaciones teóricas en la relación creatividad-emprendimiento.

Conceptos Clave	Literatura que los apoya
La innovación empresarial es factor clave del emprendimiento, relevante para la diferenciación con los competidores y alcanzar una ventaja competitiva.	- A través de la innovación se ocasiona algo nuevo, es decir, la transformación de una idea en un producto mejorado respecto a la versión anterior (Morcillo, 1997).

	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación supone la apertura a un nuevo mercado, una forma disruptiva en los procesos de organización empresarial (Voda et al., 2019).
El desarrollo tecnológico favorece el progreso e impulsa el crecimiento y la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Una mejora en la productividad genera una mayor prosperidad económica, debido al desarrollo de fuentes más sofisticadas de ventaja competitiva (Grossman y Helpman, 1991).
A través de la innovación se pretende la adaptación al futuro de manera responsable.	<ul style="list-style-type: none"> - En un entorno cambiante, las <i>start-ups</i> de éxito aprovechan el riesgo de cambio existente para reducir la inseguridad en su proceso de emerger (de Val Pardo y Erro Garcés, 2017).
La creatividad funciona como elemento clave en el proceso de estrategia de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> - La creatividad empresarial en las actividades empresariales, tienen una gran importancia, no solo en la capacidad de innovación, sino en la difusión de nuevas ideas, la promoción del progreso y manifestándose como crucial en el desarrollo de un país (Florida y Goodnight, 2005).
Los empresarios son las personas capaces de identificar las oportunidades en situaciones de riesgo e incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios que obtiene un empresario surgen como consecuencia de anticiparse frente a sus competidores a las necesidades futuras (Mises. von, 2008). - Los empresarios afrontan las situaciones de incertidumbre mediante acciones que surgen de ideas novedosas, mediante la continua generación de ideas creativas a lo largo de todo el proceso destinadas a garantizar un beneficio futuro (Garibay, 2008).

Capítulo III: Estudio de campo: la creatividad en los unicornios

3. ESTUDIO DE CAMPO

Una vez que se ha llevado a cabo el estudio de la literatura dedicado al emprendimiento, la innovación estratégica, y sus elementos destacando la creatividad, pasamos a desarrollar el trabajo de campo donde se van a estudiar unos unicornios en concreto para los cuales se evaluarán las variables identificadas en la literatura.

3.1.Muestra

Como hemos visto una empresa unicornio viene referido una *start-up* que en muy poco tiempo han alcanzado una valoración superior a los 1.000 millones de dólares, por lo que su probabilidad de existir es muy baja. En la actualidad existen más de 1.000 unicornios en todo el mundo, donde prácticamente todos ellos son empresas tecnológicas, dentro de las cuales se pueden distinguir distintos tipos de industria, ya sea la Inteligencia Artificial, Fintech, el comercio electrónico, software y demás (CB Insights, 2022).

La Tabla 2 muestra el ranking de las 20 empresas unicornios con mayor valoración en todo el mundo a fecha actual, distinguiendo entre su valoración, año de creación, país de origen e industria.

Tabla 2. Lista de los 20 unicornios con mayor valoración a nivel global.

	Empresa	Valoración (B\$)	Fecha de incorporación	País	Industria
1	Bytedance	140\$	7/04/2017	China	Inteligencia Artificial
2	SpaceX	125\$	1/12/2012	Estados Unidos	Otros
3	SHEIN	100\$	3/07/2018	China	Comercio electrónico

4	Stripe	95\$	23/01/2014	Estados Unidos	Fintech
5	Klarna	45,6\$	12/12/2011	Suecia	Fintech
6	Canva	40\$	8/01/2018	Australia	Software
7	Checkout.com	40\$	2/05/2019	Reino Unido	Fintech
8	Instacart	39\$	30/12/2014	Estados Unidos	Cadena de suministro, logística y entrega
9	Databricks	38\$	5/02/2019	Estados Unidos	Gestión y análisis de datos
10	Revolut	33\$	26/04/2018	Estados Unidos	Cadena de suministro, logística y entrega
11	FTX	32\$	20/07/2021	Bahamas	Fintech
12	Epic Games	31,5\$	26/10/2018	Estados Unidos	Otros
13	Fanatics	27\$	6/06/2012	Estados Unidos	Comercio electrónico directo al consumidor
14	Chime	25\$	5/03/2019	Estados Unidos	Fintech
15	BYJU's	22\$	25/07/2017	India	Edtech
16	Xiaohongshu	20\$	31/03/2016	China	Comercio electrónico

					directo al consumidor
17	J&T Express	20\$	31/03/2016	Indonesia	Comercio electrónico directo al consumidor
18	Miro	17,5\$	5/01/2022	Estados Unidos	Software
19	Yuanfundao	15,5\$	31/05/2017	China	Edtech
20	DJI Innovations	15\$	23/01/2015	China	Hadware

(Fuente: CB Insights, 2022)

Como podemos observar, todos estos unicornios son de muy reciente creación, lo cual demuestra, tal y como se ha afirmado en el epígrafe dedicado a los unicornios que las empresas iniciadas en años más recientes tienen una mayor valoración de mercado más que el doble que las empresas fundadas hace una década (Harvard Business Review, 2016).

Como hemos observado, la cultura puede tener un efecto determinante en el emprendimiento y la prosperidad económica, de forma que determina la forma de comportarse las personas a la hora de enfrentarse respecto a la aversión al riesgo, las oportunidades y recompensar (Williams y McGuire, 2008). Como podemos ver en la Tabla precedente, la mayoría de los unicornios tienen su origen en Estados Unidos o China, lugares donde existe una gran disparidad en los factores socioculturales, económicos y políticos. Por ello, con el fin de desarrollar un estudio de campo sobre el papel que juegan la innovación y la creatividad en las empresas unicornio, de la forma más representativa posible, serán elegidos cinco unicornios distintos atendiendo a su fecha de creación, origen e industria.

Para llevar a cabo el análisis, la muestra tomada se ha elegido en función de varios criterios. En primer lugar, se ha tenido en cuenta el tipo de industria, para que cada uno de los unicornios elegidos pertenezca a una industria diferente (Inteligencia artificial y tecnologías de la información, Fintech, Transporte, Moda y Turismo). En segundo lugar, el criterio geográfico, puesto que como hemos visto, la mayoría de los unicornios con una mayor valoración global se encuentran concentrados en China y Estados Unidos, por lo que se ha tratado de elegir unicornios con origen en otros países (China, Suecia, Francia y Estados Unidos). En tercer lugar, en cuanto a la fecha de creación de cada unicornio, se ha tratado de elegir aquellos que no sean de tan reciente creación (últimos 5 años) sino que hayan nacido hace más de una década, puesto que como se ha afirmado en párrafos precedentes, los unicornios con más cercana creación a la actualidad experimentan un crecimiento más rápido que los más alejados. Por último, el resto de los criterios seguidos han sido de conveniencia, dado que resultaba más fácil acceder a la información sobre su origen, la estrategia seguida en su propio desarrollo y creación, así como encontrar literatura reciente sobre los mismos.

La Tabla 3 muestra una descripción de la muestra tomada, donde se incluye, para cada unicornio, la fecha de creación, origen, industria, y tamaño de la empresa, medida en número de empleados.

Tabla 3. Descripción de los unicornios tomados como muestra.

Empresa	Valoración (B\$)	Año de creación	País	Industria	Tamaño (N.º empleados)
Bytedance	140\$	2017	China	Inteligencia Artificial, tecnologías de la información	110.000
Klarna	45,6\$	2005	Suecia	Fintech	4.000
Uber	48,6\$	2009	Estados Unidos	Transporte	6.700

Vestiaire Collective	1,7\$	2008	Francia	Moda	800
Airbnb	77,7\$	2008	Estados Unidos	Alojamiento turístico	6.100

(Fuente: CB Insights, 2022)

3.2.Método y fuentes de datos

Con el objetivo de analizar las empresas que han sido seleccionadas, se ha recopilado información sobre las mismas en numerosas fuentes bibliográficas, desde diversas fuentes académicas como Google Scholar, revistas científicas o webs académicas; páginas corporativas de las empresas, así como de otras fuentes de datos que recopilan información actualizada de las empresas, como CB Insights.

Dado que el objetivo del trabajo es llevar a cabo un análisis de la información sobre los unicornios elegidos con el fin de evaluar los conceptos previamente estudiados en la primera parte del trabajo, el método utilizado es un análisis de contenido. Más concretamente, lo que se ha realizado es un análisis de información cualitativa de una forma deductiva, es decir, partiendo de la información recopilada, y con los conceptos a estudiar en los unicornios previamente definidos, se comprueba lo estudiado en la teoría (Kynga & Vanhanen, 1999).

En primer lugar, se ha descrito cuál es el origen de cada uno de los unicornios, su surgimiento y motivo de su creación. En segundo lugar, se ha analizado como su gran crecimiento y rápida expansión reflejan los conceptos analizados y son manifiesto de lo visto en la teoría, ello a partir de experiencias empíricas sobre el impacto y el funcionamiento que estas empresas han generado.

3.3.Resultados

3.3.1. Bytedance

Bytedance es el unicornio que lidera el ranking de las *startups* con mayor valoración mundial, fundada en China por Zhang Yiming, con sede en Pekín. Bytedance ha desarrollado varias revolucionarias plataformas de servicios *online*, siendo su producto principal *Toutiao*, que es una plataforma de contenido que opera en todo el mundo. Toutiao fue lanzada en 2012, operando en sus inicios como un motor de recomendación de noticias hasta convertirse en la actualidad en un servicio que ofrece a sus usuarios *feeds* de información personalizada que operan a través de algoritmos de aprendizaje automático e inteligencia artificial. Con muchas otras plataformas que con las que Bytedance opera, la empresa ha focalizado sus esfuerzos en diversificar su negocio y expandirse internacionalmente como ha hecho con su otro gran producto conocido como TikTok, la red social que se encuentra bajo la marca Douyin que cuenta con más 600 millones de usuarios registrados (Espargallos, 2021).

El nacimiento de Bytedance se ha dado en China, donde existe un entorno de una economía en transición, donde las principales aspiraciones nacionales se centran en el impulso de mejorar la innovación y aliento de las empresas de nueva creación a crecer e internacionalizarse. Es por ello por lo que, la empresa se ha desarrollado en un entorno fértil para la creación de nuevos modelos de negocio (Ma & Hu, 2021). El gran éxito de TikTok se debe a la innovación efectiva del modelo de negocio de Bytedance, crucial en el desafío de los modelos de negocio tradicionales y para conseguir que las empresas y los empresarios chinos capturen valor (Volberda, Mihalache, Fey y Lewin, Referencia Volberda, Mihalache, Fey y Lewin 2017; Volberda, Van Den Bosch y Heij, 2017).

La innovación efectiva de Bytedance se debe, en primer lugar, a la combinación creativa de modelos de negocio de manera única. Por un lado, cuenta con elementos de redes sociales y plataformas de intercambio de vídeos de contenido con el fin de crear valor a los consumidores. En segundo lugar, el modelo de desarrollo de negocio que Bytedance ha experimentado con el fin de conseguir su internacionalización, ha sido la utilización desde un inicio el mercado nacional antes de pasar a expandirse al extranjero. Esa estrategia refleja cómo las empresas que se encuentran en economías en transformación

(en este caso, China), hacen posible crear nuevos modelos de negocio a través de copiar varios elementos de negocio exitosos (las redes sociales) al mismo tiempo que se innova en nuevas características que son probadas en el mercado nacional propio. Por ello, tal y como se refleja en este caso, no podemos hablar de imitación, sino de innovación (Ma & Hu, 2021).

Gracias al desarrollo del aprendizaje automático y la Inteligencia Artificial (IA), se ha permitido la continuidad de la emoción entre los usuarios generada por el contenido categorizado. De esa forma, gracias a la tecnología, Bytedance ha asegurado su estrategia de internacionalización, a través de su fórmula de tecnología central basada en el algoritmo de Inteligencia Artificial, gracias a la cual se proporciona el contenido exacto a los usuarios basados en sus preferencias y usos. De esa forma se asegura la continuidad de la aplicación y el éxito entre los millones de usuarios que se mantienen en cifras crecientes (Ma & Hu, 2021).

Sin embargo, el éxito de Bytedance, no solo se refiere a la capacidad de proporcionar un producto personalizado, sino en el contenido que ofrece, ya que este incluso podría hacer frente a los distintos sistemas de regulación y censura de los distintos países, como puede ser, la prohibición de contenido alcohólico, violento, contenido censurado, demostrando como al mismo tiempo es capaz de aprovechar las tecnologías para actuar de manera responsable, lo cual supone una forma de innovar diferenciándose por ejemplo, de las redes sociales tradicionales (Ma & Hu, 2021). Ello refleja como Bytedance ha conseguido utilizar las fortalezas de la IA con el respaldo de las políticas nacionales, convirtiéndose en base de su éxito de internacionalización. Bytedance se manifiesta como un fenómeno de que la transformación de las economías puede proporcionar un escenario favorable para que nuevas empresas desarrollen modelos de negocio de innovación, fomentando así el progreso económico y crecimiento de los mercados (Volberda et al., 2017).

Sin embargo, dentro de esa gran innovación de Bytedance, nos surge cuestionarnos, dónde radica el elemento de la creatividad que ha llevado a Yiming al éxito. En el sitio oficial de la aplicación de TikTok se define como “el principal destino para vídeos móviles de formato corto. Nuestra misión es inspirar creatividad y buscar alegría”. Con ello, como hemos visto en epígrafes anteriores, el emprendedor creativo es el que desarrolla habilidades y características particulares ante una situación de manera distinta.

Dentro de esas habilidades destaca la socialización, la comunicación y el conocimiento (Valencia, Saravia, Aguilar y Ruz, 2020). Es ahí efectivamente como Bytedance ha conseguido llegar a ese enorme éxito internacional, dado que su objetivo principal ha sido crear un escenario donde la imaginación, y la creatividad sean protagonistas, donde los millones de usuarios sean capaces de crear con su contenido, un lenguaje universal (Valencia, Saravia, Aguilar y Ruz, 2020).

3.3.2. Klarna

En segundo lugar, pasamos a analizar Klarna, unicornio de la industria del FinTech fundada en Suecia, Estocolmo, en 2005, que ocupa el quinto puesto en la valoración mundial de unicornios. En los últimos años, las empresas de FinTech se han convertido en un conjunto de empresas disruptivas en la industria financiera, de tal forma que están ofreciendo servicios y productos altamente innovadores gracias a la tecnología, donde Klarna se ha convertido en protagonista de este fenómeno (Hodell, Nilsson, 2016). Klarna es una plataforma de pago que permite a los usuarios optar por diferentes planes de pago, ya sea a plazos o de manera inmediata con banca directa para el comercio online. En un primer momento comenzó como una plataforma local que operaba a nivel nacional, sin embargo, desde entonces se ha expandido internacionalmente empezando por Europa hasta llegar a América del norte y otros mercados (Ko, 2020).

En una situación actual marcada por un constante cambio normativo, sobre todo debido a la implementación de las tecnologías en prácticamente todas las industrias, como son las empresas de servicios financieros, suponen una dificultad de gestión para los operadores tradicionales como para las nuevas empresas de tecnología financiera. Los requisitos reglamentarios que son exigidos son difíciles de considerar como un motor para potenciar la innovación a la hora de crear empresas, sino más bien pueden suponer obstáculos para la potenciación de la creatividad y la satisfacción del cliente (Wessel, 2012; Moreno, 2014). Sin embargo, todos estos cambios reglamentarios respecto a la transformación digital deberían considerarse como una oportunidad para las nuevas empresas Fintech, de tal forma que aprovechen la nueva normativa para considerar una estrategia de innovación que garantice una nueva satisfacción a los clientes adaptándose a las nuevas necesidades que surgen (Teigland, Siri, Larsson, Moreno & Ingram, 2018).

Para conocer el origen de Klarna, una de las cuestiones más importantes para las nuevas empresas tecnológicas es el factor de la confianza con los usuarios, sobre todo en temas financieros. Cuando una aplicación es publicada en el App Store tiene que ser aprobada por Apple, por eso los usuarios al conocer este aspecto y por el simple hecho de que Apple apruebe sus antecedentes y permita la existencia de una nueva aplicación, demuestra que esa compañía es real y que no presenta problemas de *malware* o de *phishing*. Sin embargo, fuera de ese marco, dentro de internet, los clientes no mantienen ese nivel de confianza. Ante esta situación, Klarna fue creada ante esa oportunidad que se le brindaba, con la idea de operar como un puente entre la falta de confianza entre el consumidor y las empresas de comercio electrónico, consiguiendo solventar el riesgo de crédito y garantizando la seguridad a los clientes (Teigland, Siri, Larsson, Moreno & Ingram, 2018). De esa forma, un usuario puede contratar con una empresa *online* y llevar a cabo los pagos a través de Klarna, que es quien asume el riesgo de crédito y el fraude de forma que se asegura a los comerciantes que recibirán su dinero (Jolanta, 2022).

Sus tres fundadores Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth y Victor Jacobsson en 2005 trataron de idear una nueva forma diferente de cómo podían proporcionar a los consumidores y los comerciantes métodos de pago online más seguros y sencillos, desligándose de las formas tradicionales. Esa forma creativa de idear una nueva forma de compra a través de un nuevo método de pago tecnológico a plazos sin intereses ha conseguido crear un nuevo navegador de compra online que satisface múltiples funcionalidades: compras en todas las tiendas online a través del navegador, pagos flexibles intereses en todas las tiendas independientemente de si están asociadas a Klarna o no, contenido personalizado basado en los intereses de los usuarios ofertas exclusivas seguimiento de entrega de los artículos de compra presupuestos mensuales y pagos sencillos y seguros (González, 2021).

La creación de Klarna ha reflejado como la tecnología y la adaptación al consumidor ha generado un impacto en la industria de los pagos estimulando la innovación en la industria financiera. Si pensamos en la internacionalización de una empresa online a la hora de vender en otro país diferente a su país de origen, se debe pensar en las preferencias de pago de los consumidores de dicho país, las cuales difieren de una región a otra por lo que en una situación con más de 300 esquemas de pago que operan en todo el mundo, Klarna ha conseguido ofrecer el método de pago adecuado que consigue atraer a los

consumidores e incrementar la accesibilidad de sus productos en diferentes mercados (Jolanta, 2022).

3.3.3. Uber

En tercer lugar, estudiamos el unicornio Uber, fundada en San Francisco, California en 2009, una de las empresas emergentes más valiosas y habladas de la época actual la cual irrumpió la industria del transporte a través de los servicios de transporte habilitadas por la tecnología. Los fundadores Travis Kalanick y Garrett Camp, ante la problemática planteada por los medios de transporte y siendo los taxistas los que tenían a su merced el transporte privado, se dieron cuenta de la necesidad de buscar una solución que tenía que ser móvil y rápida. Su idea innovadora consistía en la creación de una red de transporte basada en aplicaciones que funcionaban a través de un modelo de negocio muy sencillo: teléfonos inteligentes que conectasen a los conductores y a los pasajeros que contratasen el viaje, donde el sistema de pago se realizase con la tarjeta de crédito en función del kilometraje (Barot, Chhaniwal, 2018).

Este nuevo concepto de transporte emergió de una gran innovación de los modos tradicionales de transporte, que supuso un gran punto de inflexión de los costos de transacción que involucra el sector del transporte, a pesar de las grandes barreras de entrada al sector que estaba inundada de taxis, los cuales habían construido prácticamente un monopolio. Uber pudo posicionarse en los consumidores gracias a la comodidad de las transacciones y la experiencia mejorada a través de la tecnología, gracias a la cultura de negocio de la *start-up* innovadora (Barot, Chhaniwal, 2018).

Entrando a valorar la aportación de este unicornio al progreso y al desarrollo social y económico, se ha podido comprobar como la industria del transporte ha pasado de funcionar de una forma arcaica a una escena donde se ha simplificado completamente el transporte, desde la posibilidad de reservar un coche, la comparación de precios o la disponibilidad inmediata (Barot, Chhaniwal, 2018).

Uber nació con el objetivo de dar una solución efectiva a las necesidades cambiantes de sus clientes potenciando la innovación y la creatividad, a través de la creación de bloques

de proyectos para actuar de manera ágil y flexible (El País, 2021). Sin embargo, ¿cuál fue la estrategia innovadora que llevo a la *start-up* a tal nivel de éxito? El modo de operar de Uber se basa en la estrategia conocida como *customer centric*, una de las características principales del *design thinking*, lo que supone una metodología de trabajo creativa que permite a través de pruebas y experimentación, llegar a soluciones eficaces con el fin de diseñar nuevos servicios (El País, 2021). Es decir, una forma tradicional de llegar a una solución sería actuar enfocándose en mejorar las técnicas del producto, mientras que una nueva creación surge a partir de una idea innovadora disruptiva enfocada a brindar una solución al usuario (Vives, 2021) y es así como lo ha hecho Uber, que, a través de la tecnología, ha conseguido alterar la contratación en la industria del transporte.

La innovación se haya inherente en el *design thinking*, sin embargo, esta no debe entenderse siempre como un lanzamiento de un nuevo producto, sino también como una nueva forma de hacer negocio, como, por ejemplo, optimizando la manera de cobrar (Vives, 2021). Por otro lado, también puede entenderse el *design thinking* como una focalización en las necesidades de los usuarios en el día a día y sobre qué valoran de los productos y servicios, de esa forma, las empresas deben asegurar una propuesta de valor que genere un valor añadido al producto o servicio (Tortosa, 2021). En este sentido, Tortosa añade que, para conseguirlo, debe tenerse presente la metodología *agile* con el fin de desarrollar proyectos que impliquen rapidez y flexibilidad, ya que un entorno que es cambiante requiere respuestas ágiles. Esta idea se ve claramente reflejada en la multitud de servicios en los que se ha diversificado Uber: con la llegada de UberRUSH, un servicio de entrega a distintos lugar por medio de ciclistas como forma de envío urgente; o UberPOOL, un servicio que te permite realizar un viaje compartido; UberCARGO, siendo el servicio de entregas instantáneas completo; o UberEATS, un servicio de entrega de comida a domicilio (Torres, 2020). Ello refleja como Uber ha pasado de ser una empresa de transportes a una empresa de servicios y logística.

3.3.4. Vestiaire Collective

Vestiaire Collective es el unicornio francés, fundado en París en 2008 perteneciente a la industria del *e-commerce*. Esta dedicado a la venta de productos de lujo de segunda mano entre particulares. Este tipo de negocio por un combina el enfoque de la moda sostenible

junto con la tecnología y tiene como objetivo participar en la renovación del sector del lujo de excelencia francesa (Guyot, 2021).

El sector de la reventa está experimentando un rápido crecimiento y gracias a la expansión y el crecimiento de Vestiaire Collective en este último periodo, y según como afirma Maximilian Bitter, CEO de la empresa, se está abriendo un nuevo panorama minorista del futuro donde se favorece la sostenibilidad y la digitalización de la moda. La puesta en tendencia del sector de la moda circulante de segunda mano ha sido la oportunidad que ha dado lugar a la creación de Vestiaire Collective, de forma que el objetivo de la firma es mejorar el valor que se ofrece a los clientes al mismo tiempo que se apuesta por un futuro sostenible gracias a las prácticas más innovadoras (Guyot, 2021).

La misión para la que fue creada la firma fue con la idea de concebir un concepto de “moda eterna” a través de una plataforma tecnológica, al mismo tiempo que se apostaba por un futuro responsable. Ello, partiendo de una nueva idea, es decir, tratar de conseguir que las personas entiendan la moda como una forma rompedora frente a lo tradicional desde un punto de vista diferente del sector textil (Masliah, 2022). Esta nueva idea creativa, representada a través de sus cinco marionetas conocidas como ‘La Pandilla’ (*The collective*): las cuales representan la inversión responsable, la compra inteligente, la idea del *vintage*, la elegancia que no pasa de moda, y la idea de ‘más es más’; trata de ir más allá del concepto de la moda, de forma que plasma la diversidad al mismo tiempo que la pasión por el planeta de tal forma que es posible comprar de forma más sostenible (Masliah, 2022).

Así, la revolución tecnológica ha permitido a Maximilian Bittner crear un nuevo concepto de comercio electrónico enfocado desde otro punto de vista más innovador, la apuesta por un futuro de la moda responsable a través de una economía colaborativa entre particulares. De esa forma, gracias a la iniciativa empresarial en torno a la idea de una economía colaborativa ha permitido a la empresa integrar sus promesas de innovación social en su modelo de negocio, es decir, el compromiso que refleja por un progreso sostenible es lo que le ha permitido incrementar el número de usuarios internacionales y llegar convertirse en unicornio (Acquier, Carbone, Massé, 2017).

3.3.5. Airbnb

Airbnb es el último unicornio por analizar, el cual fue creado también en San Francisco, California en 2008 y se encuentra en la industria del turismo y alojamiento. Airbnb es resultado de la creación de un mercado comunitario donde las personas pueden reservar y descubrir alojamientos de todo tipo en cualquier parte del mundo en línea o a través de un teléfono móvil a cualquier precio (CB Insights, 2022).

Airbnb fue fundado por Brian Chesky y Joe Gebbia, y fue a partir de la primera inversión de Sequoia Capital, uno de los fondos de capital riesgo más importante de Silicon Valley, cuando comenzó el gran crecimiento de la *start-up*. Con el gran resonar que empezaba a cobrar Airbnb se acabó convirtiendo en un referente del resto de *start-ups* del sector (Gallagher, 2017).

En este contexto, destaca como Airbnb se presenta como un proyecto transformador del sector del hospedaje, que está generando un mundo mejor como un fenómeno de transformación social que permite superar los problemas a los que nos enfrentamos las personas a la hora de viajar, es decir, Airbnb se define a el mismo como un catalizador de un mundo mejor (Gil García, 2019). Como ya hemos visto con el caso de Vestiaire Collective, la economía compartida ha permitido dar paso a un nuevo sistema socioeconómico que nace a partir de la innovación tecnológica, donde Airbnb avala las bases del turismo y hospedaje, cambiando las formas del consumo turístico tradicional aprovechando las oportunidades que le ofrece la economía colaborativa (de Oliveira, Bauer, Tomelin, Lisboa Sohn, 2019).

Tanto Airbnb como el resto de las empresas de Silicon Valley, aluden a su necesidad de cambiar el mundo gracias al carácter disruptivo de su negocio, ya que uno de sus principios esenciales es la capacidad que tienen dichos estos emprendedores de movilizar los valores sociales, es decir, no tanto hacer dinero, sino cambiar y transformar el mundo a mejor. Esto quiere decir que estas empresas tienen la intención de crear una cultura propia (Gil García, 2019).

Airbnb constituye el caso más conocido de una innovación disruptiva (Christensen y Raynor, 2003; Guttentag, 2013) exactamente a través de un modelo de relaciones P2P

(relaciones entre particulares). Dentro de esta industria, cuando hablamos de innovaciones disruptivas, estas suelen basarse en modelos de consumo colaborativo. La promulgación del término “innovación disruptiva” ha marcado un punto de inflexión en el entorno empresarial, desde su aparición, su uso ha ido creciendo exponencialmente, tal y como podemos verlo reflejado en el resto de los unicornios, como Uber, también basado en un modelo de economía colaborativa. Cuando hablamos de innovación disruptiva nos referimos al proceso por el que, partiendo de los productos y servicios más rudimentarios, una empresa que se haya situada en el extremo más bajo de un mercado es capaz de ir ascendiendo hasta terminar desplazando a los competidores mejor posicionados de la industria (Christensen, Baumann y Rugles, 2006). Exactamente esto es lo ocurrido con Airbnb, donde, en un primer momento fue creado a la luz de la iniciativa “*Air, Bed and Breakfast*” con la intención de ofrecer un alquiler de camas hinchables a personas sin recursos que no disponían de otra estancia por la saturación hotelera. Sin embargo, hoy en día, lo que conocemos por Airbnb es una idea totalmente diferente a la inicial, como una plataforma online a través de la cual se contrata cualquier tipo de alojamiento turístico desde una casa vacacional hasta un salón (Gil García, 2019).

3.3.6. Resultados finales

Una vez ya analizada la información relativa a los distintos unicornios de la muestra, en relación con las variables y conceptos objeto de análisis del trabajo de campo, resulta conveniente concentrar los resultados en una tabla que combine, las variables objeto de análisis señaladas en la Tabla 1, para cada uno de los unicornios de nuestra muestra.

La Tabla 4 muestra, la evaluación de los conceptos clave del marco teórico del trabajo sobre los unicornios seleccionados.

Tabla 4. Evaluación de la muestra.

Conceptos clave	Evaluación unicornios
La innovación empresarial es factor clave del	Bytedance: - La innovación efectiva desarrollada por Bytedance ha sido valor. crucial para lograr que los inversores chinos capturen valor.

<p>emprendimiento, relevante para la diferenciación con los competidores y alcanzar una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación se ha logrado gracias a la combinación de distintos modelos de negocio de manera única. <p>Klarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klarna, gracias a la oferta de productos y servicios altamente innovadores diferentes a los productos bancarios tradicionales, se ha convertido en una empresa disruptiva en la industria financiera gracias a la tecnología y la estrategia de innovación que le acompaña. <p>Uber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modo de operar de Uber se basa en la estrategia conocida como <i>customer centric</i>, una de las características principales del <i>design thinking</i>, lo que supone una metodología de trabajo creativa que permite a través de pruebas y experimentación, llegar a soluciones eficaces con el fin de diseñar nuevos servicios. - La innovación se haya inherente en el <i>design thinking</i>. <p>Vestiaire Collective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de innovación llevada a cabo combina el enfoque de la moda sostenible junto con la tecnología y tiene como objetivo participar en la renovación del sector del lujo de excelencia francesa. <p>Airbnb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Airbnb constituye el caso más conocido de innovación disruptiva, ya que, a través de su estrategia de ofrecer los servicios de hospitalidad más bajos, ha sido capaz de transformar y revolucionar la industria hotelera y de los alojamientos turísticos.
<p>El desarrollo tecnológico favorece el progreso e impulsa el crecimiento y la productividad.</p>	<p>Bytedance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El aprendizaje automático y la IA ha garantizado la continuidad y el crecimiento de la empresa, asegurando su estrategia de internacionalización. <p>Klarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creación de Klarna ha reflejado como la tecnología y la adaptación al consumidor ha generado un impacto en la industria de los pagos estimulando la innovación en la industria financiera. <p>Uber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gracias a la experiencia mejorada que otorga la tecnología, Uber ha podido posicionarse con éxito en el mercado gracias a la agilidad y sencillez de sus <p>Vestiaire Collective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La revolución tecnológica ha permitido a Maximilian Bittner crear un nuevo concepto de comercio electrónico enfocado desde otro punto de vista más innovador, la apuesta por un futuro de la moda responsable a través de una economía colaborativa entre particulares. <p>Airbnb:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Gracias al uso de las tecnologías, Airbnb avala las bases del turismo y hospedaje, cambiando las formas del consumo turístico tradicional aprovechando las oportunidades que le ofrece la economía colaborativa dando paso a un nuevo sistema socioeconómico P2P.
<p>A través de la innovación se pretende la adaptación al futuro de manera responsable.</p>	<p>Bytedance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El éxito de Bytedance con el contenido que ofrece, puede hacer frente a los distintos sistemas de regulación y censura de los distintos países. <p>Klarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klarna ha conseguido ofrecer un método de pago adecuado que consigue atraer a nuevos consumidores a un comercio determinado e incrementar la accesibilidad de sus productos en diferentes mercados, potenciando así la comercialización internacional de una forma más segura. <p>Uber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uber ha transformado la industria del transporte, que ha pasado de funcionar de una forma arcaica a una escena donde se ha simplificado completamente el transporte, desde la posibilidad de reservar un coche, la comparación de precios o la disponibilidad inmediata. <p>Vestiaire Collective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El objetivo de la firma es mejorar el valor que se ofrece a los clientes al mismo tiempo que se apuesta por un futuro sostenible gracias a las prácticas más innovadoras. - La firma tiene como objetivo participar en la renovación del sector del lujo de excelencia francesa, mediante una transición hacia la moda sostenible de manera ágil gracias a la utilización de la tecnología. <p>Airbnb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Airbnb se presenta como un proyecto transformador del sector del hospedaje, que está generando un mundo mejor como un fenómeno de transformación social que permite superar los problemas a los que nos enfrentamos las personas a la hora de viajar, es decir, Airbnb se define a el mismo como un catalizador de un mundo mejor.
<p>La creatividad funciona como elemento clave en el proceso de estrategia de innovación.</p>	<p>Bytedance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - . En la creación de Bytedance, Zhang Yiming ha desarrollado habilidades de socialización, comunicación y conocimiento, propias del emprendedor creativo. - Bytedance ha conseguido llegar al éxito internacional, siendo su objetivo principal crear un escenario donde la imaginación, y la creatividad sean protagonistas, donde los millones de usuarios crean con su contenido, un lenguaje universal. <p>Klarna:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - La creatividad se ve reflejada en la creación de una idea que supone una nueva forma diferente de proporcionar métodos de pago <i>online</i> más seguros y sencillos. - Klarna ha ideado una forma creativa de compra a través de un nuevo método de pago tecnológico a plazos sin intereses, convirtiéndose, al mismo tiempo en un nuevo navegador de compra online que satisface múltiples funcionalidades. <p>Uber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modo de operar de Uber se basa en la estrategia conocida como <i>customer centric</i>, una de las características principales del <i>design thinking</i>, lo que supone una metodología de trabajo creativa que permite a través de pruebas y experimentación, llegar a soluciones eficaces con el fin de diseñar nuevos servicios. <p>Vestiaire Collective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La idea creativa de “La Pandilla” representan la misión de la firma, es decir trata de seguir una estrategia que vaya más allá del comercio de la moda, a través de la cual se hace compatible la moda sostenible y la diversidad al mismo tiempo. <p>Airbnb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la luz de la iniciativa “<i>Air, Bed and Breakfast</i>” tenían la intención de ofrecer un alquiler de camas hinchables a personas sin recursos que no disponían de otra estancia por la saturación hotelera. Sin embargo, hoy en día, lo que conocemos por Airbnb en una idea totalmente diferente a la inicial, como una plataforma online a través de la cual se contrata cualquier tipo de alojamiento turístico desde una casa vacacional hasta un salón.
<p>Los empresarios son las personas capaces de identificar las oportunidades en situaciones de riesgo e incertidumbre.</p>	<p>Bytedance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bytedance fue creado en un entorno fértil para la creación de nuevos modelos de negocio. En un entorno calificado por una economía en transición, donde las principales aspiraciones nacionales se centran en el impulso de mejorar la innovación. <p>Klarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cambios reglamentarios respecto a la transformación digital fueron considerados como una oportunidad para desarrollar una nueva empresa Fintech, de tal forma que se aprovechó en nueva normativa para, a través de una estrategia de innovación, satisfacer las necesidades de las personas. <p>Uber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lugar de modificar las técnicas del propio servicio de transporte existente en el momento, la creación de Uber consiguió brindar una solución a los problemas existentes, gracias a la continua focalización e identificación de los problemas de los clientes. <p>Vestiaire Collectictive:</p>

	<ul style="list-style-type: none">- La puesta en tendencia del sector de la moda circulante de segunda mano ha sido la oportunidad que ha dado lugar a la creación de Vestiaire Collective. <p>Airbnb:</p> <ul style="list-style-type: none">- En un entorno en el que se fomentaba el emprendimiento innovador que caracterizaba a Silicon Valley, los fundadores de Airbnb se dieron cuenta de la problemática existente en la industria hotelera, tanto por la saturación de esta como por los precios elevados, fue entonces cuando, a partir de una plataforma online crearon una nueva forma de contratación de alojamiento turístico entre particulares.
--	---

Capítulo IV: Conclusiones del trabajo

4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Las *start-ups* conocidas como unicornios, son las empresas que representan una gran valoración gracias a su enorme escalado en poco tiempo. Existen muchos estudios sobre cuál es el motivo de su gran éxito, cuestión a la que se han dedicado varias investigaciones. Es considerado que la escalada en valor de los unicornios se logra gracias a la temprana entrada a un mercado objetivo, es decir, que el *timing* correcto de entrada a un mercado determina la existencia de grandes ventajas a una empresa emergente frente a sus competidores del sector (Kamp, 2021). Lo que sí que es cierto es que los unicornios siguen predominantemente una estrategia de entrada al mercado pionera, que no es seguida por sus rivales, es decir, aquellos que no logran convertirse en unicornios (Staib, 2021).

Sin embargo, un tipo de mercado u otro está determinado por muy distintas características, es decir, que se logre el éxito en un determinado sector depende de que la creación de una empresa emergente coincida con un momento de despegue de la demanda, así como las competencias y los recursos que son necesarios para el triunfo (Kamp, 2021). Evidentemente, lo que es determinante a la hora de lograr el éxito de una *start-up* es el espíritu emprendedor. A la hora de emprender, los empresarios se enfrentan a una gran limitación de recursos, asesoramiento y personal para explotar una oportunidad, sobre todo a un entorno empresarial continuamente cambiante, con la aparición continua de nuevos rivales. Con el fin de superar estas limitaciones, llevar a cabo una estrategia de innovación es crucial para los emprendedores que tienen que idear nuevas formas de movilizar los recursos (Kirzner, 2009). Esto quiere decir que los empresarios deben pensar más allá de los límites a los que están condicionados, para poder acceder a recursos que sean únicos y diferenciales al resto, es decir, deben de desvincularse de los sistemas tradicionales de emprendimiento. Esto se manifiesta cuando dos empresas del mismo sector, partiendo de la misma base de recursos, una de ellas es capaz de conseguir unos recursos únicos, creando una interfaz de recursos funcionales (Kamp, 2021). Una estrategia de innovación ya sea en el abastecimiento, la producción, promoción o venta de un determinado producto o servicio hace posible que, partiendo de unos recursos que son limitados, algo que inicialmente parece perjudicial para el empresario, permite producir un resultado deseable en empresas emergentes (Senvard, 2011).

Los emprendedores son considerados como fuente de tal innovación, y consecuentemente motor de crecimiento económico. Esto es gracias a que la innovación impulsa la economía de un país a través de la identificación de oportunidades que al final acaban otorgando una mejora de nuestro nivel de bienestar. A todo esto, si le sumamos la fuerza de las nuevas tecnologías, los avances de los que hablamos se dan de manera mucho más rápida ya que un proceso tecnológico mejora la productividad. Con esta idea, podemos concluir que una mejora en la productividad tiene como fruto la prosperidad económica de una nación, que surge gracias a la implantación de la innovación bien administrada.

Sin embargo, una vez que conocemos que verdaderamente la innovación impulsada por un emprendedor nos va a llevar a un crecimiento económico, ¿cómo podemos saber cuáles son los factores que determinan la existencia de tal innovación?, o ¿cuáles son los elementos claves para que esa innovación cumpla con su verdadera finalidad de llegar al éxito?

Un unicornio es una *start-up* que destaca como ejemplo de innovación disruptiva en el mercado, esto quiere decir que la estrategia de innovación es considerada como la estrategia clave en su desarrollo. La innovación, sin embargo, implica muchos factores, por un lado, está la especulación del mercado, esto es, ser capaz de identificar las oportunidades en un entorno de gran incertidumbre, sobre todo en el momento de lanzarse una empresa al mercado; y, por otro, la adaptación al futuro de manera responsable, lo que implica que, para cada etapa de implantación de la estrategia de innovación, debe mantenerse un pensamiento estratégico y adaptación de nuevas técnicas que favorezcan el progreso y el desarrollo, que requerirá necesariamente la incorporación de la tecnología. Con ello se refleja cómo a través de una estrategia de innovación, no solo se pretende crear una empresa que llega al éxito en términos valorativos o diferenciándose respecto al resto de empresas competidoras en el sector, sino que implica que, a través de una nueva idea novedosa, una empresa es capaz de disrumpir en el mercado creando formas nuevas de operar, de crecer o simplemente con la creación de productos o servicios diferentes, que generará beneficios, lógicamente económicos para la propia *start-up*, pero también para el entorno, garantizando un progreso.

Pero la idea central de la innovación tiene como foco la inserción de algo novedoso lo que supone un alto nivel de creatividad, vista desde la perspectiva del propio espíritu emprendedor. Si hablásemos de la innovación simplemente como un proceso de aprendizaje, supondría que tras una investigación se llegase a averiguar cuál es la necesidad existente en el mercado y buscar la mejor solución al respecto. Por ejemplo, cuando los fundadores de Airbnb identificaron el problema de la escasez de alojamientos turísticos y la dificultad de las personas con poco capital de pagar el precio de un hotel, dieron con una solución totalmente diferente a lo que conocemos como tipos de hospedaje turísticos, un concepto de modelo de negocio P2P entre particulares basado en un sistema de economía colaborativa. Ello refleja cómo, gracias a la creatividad, Airbnb ha sido capaz de dar una solución a un problema existente en el mercado, caracterizada por la originalidad, lejos de ser un mero sustituto a los hoteles.

En resumen, los emprendedores que tienden a pensar de forma creativa y desvinculada de lo común, de la formalidad y la cultura, pueden transformar una limitación de recursos indeseable que algo beneficioso (Ames y Runco, 2005).

La creatividad como elemento clave de la innovación empresarial debe entenderse como, con la capacidad tecnológica, ser capaz de crear una idea novedosa que se transforme en realidad dando solución a un problema. El ser humano creativo busca solucionar un problema a través de la originalidad, ¿Cómo se llega a la idea de solventar el problema de la desconfianza del problema del comercio electrónico, o la sustitución de las tarjetas de crédito a través de una App que te permite aplazar y administrar tus pagos? Como el unicornio Klarna ha demostrado, ha sido capaz de, a través de una plataforma online, no solo solucionar esa cuestión, sino también ha llegado a revolucionar internacionalmente el *e-commerce*.

Por último, como conclusión a extraer, hemos visto como la economía colaborativa es la nueva modalidad económica en la que los individuos comparten sus recursos logrando una utilización eficiente de los mismos. El 20% del total de las empresas unicornio a nivel global está enfocado en la economía colaborativa (Díaz Zuñiga, 2018). Hemos visto este modelo tanto para Uber, donde los propios particulares ponen su vehículo para los clientes; Vestiare Collective, con la compraventa de productos de lujo de segunda mano entre particulares; y Airbnb, mediante la prestación de viviendas entre particulares, como

el modelo de economía colaborativa ha irrumpido el sistema tradicional de hacer negocio de las empresas, pasando el poder de transacción de las empresas a las personas gracias al uso de las tecnologías. Eso refleja como las innovaciones de las empresas unicornio han transformado el mercado reflejando una nueva de hacer negocio distinta a la tradicional que cada vez más están siguiendo más empresas.

El fenómeno de las empresas unicornio ha transformado la idea de emprendimiento desde una concepción que está enfocada en la inversión inicial, investigación, desarrollo y control de las oportunidades del mercado, a un concepto de emprendimiento que tiene como objetivo brindar la mejor experiencia al cliente sobre un problema determinado, es decir, centrada el usuario (Ferrer, 2022). Además, las empresas unicornio han demostrado su compromiso por una mejor viabilidad para el futuro lo que demuestra que son las empresas dedicadas a la búsqueda de soluciones innovadoras que buscan la transición a un futuro mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- A. M. (2021, 5 julio). Estas son las técnicas para potenciar la creatividad y la innovación en las empresas. *El País*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/empresa/2021-07-05/design-thinking-y-agile-dos-metodologias-para-satisfacer-las-necesidades-de-los-consumidores-y-agilizar-la-toma-de-decisiones.html>
- ADEN - Business Magazine. (2021). Empresas Unicornio: ¿Cuáles son las más importantes de América Latina? *ADEN - Business Magazine*. <https://www.aden.org/business-magazine/empresas-unicornio/>
- Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2017). L'économie collaborative, source d'innovation sociétale? *La consommation collaborative*, 243–268. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DBU_DECRO_2017_01_0243&download=1
- Bellón, F. M. (2010). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas* (1.ª ed.). Díaz de Santos. https://books.google.es/books?id=MIjpcHO9G3QC&dq=Creatividad+y+tecnolog%C3%ADa&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Bermejo, L. (2021, 21 agosto). Unicornios: cómo se calcula el valor de una startup. *Clarín*. Recuperado 27 de marzo de 2022, de https://www.clarin.com/economia/unicornios-calcula-valor-startup_0_3SVbXb36_J.html
- Brighty Potts, I. (2021, 8 julio). *Startup Unicorns: Understanding Billion-Dollar Valuations*. Business Because. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.businessbecause.com/news/insights/7706/startup-unicorns-billion-dollar-valuations>
- Cabra, H. H. M. (2015). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. 2a Edición* (2.ª ed.). Ediciones de la U. Recuperado 28 marzo de 2022. https://books.google.es/books?id=RyejDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Calvo, I. (2021, 28 junio). Innovar o Adaptar, la revolución tecnológica. *ICM*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.icm.es/2020/08/01/innovar-o-adaptar/>

- Catejón S. (2017, 28 septiembre). Claves de una empresa unicornio. *Randstad*. <https://www.randstad.es/tendencias360/claves-de-una-empresa-unicornio/>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&dq=%09Chesbrough,+H.+W.+\(2003\).+Open+innovation:+The+new+imperative+for+creating+and+profiting+from+technology.+Harvard+Business+Press&ots=XuVBYKy6CK&sig=YKED4JEfan40kanXf-DbF6GPR9A](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&dq=%09Chesbrough,+H.+W.+(2003).+Open+innovation:+The+new+imperative+for+creating+and+profiting+from+technology.+Harvard+Business+Press&ots=XuVBYKy6CK&sig=YKED4JEfan40kanXf-DbF6GPR9A)
- Comisión de las Comunidades Europeas (Ed.). (2008). *Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo relativa al Año Europeo de la Creatividad y la Innovación 2009*. Eur-Lex. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjC-Z-055v4AhWN16QKHVtACdAQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Feur-lex.europa.eu%2FLEXUriServ%2FLEXUriServ.do%3Furi%3DCOM%3A2008%3A0159%3AFIN%3AES%3APDF&usq=AOvVaw3lZ0GkvCJ10lxUmtuY7rnw>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*. 93(12), 44-53. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cordoba-Zuñiga, E., Castillo-Toro, J. L., & Castillo-Quesada, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpakos*, 1(19), 55-65. <https://doi.org/10.21501/21454086.2663>
- De López, A. M. G. S. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 61-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716489>
- de Toro, A. (2022). La gran variedad de fuentes de innovación. *Escuela de Negocios y Dirección*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/empresas-unicornio-todo-debes-saber-sobre-ellas/>
- de Val Pardo, I., & Erro Garcés, A. (2017). Creatividad y emprendimiento. Capacidad y realidad. *Documentos AECA. Serie de Organizaciones y Sistemas*, 24(1), 9–10. <https://www.redalyc.org/pdf/935/93501006.pdf>

- Díaz Armas, R. J., García-Rodríguez, F. J., & Gutiérrez Taño, D. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. *ResearchGate*, 1–2. https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018X1_TUR513_01_100992.pdf
- Díaz Zúñiga, E. (2018, 26 diciembre). ¿Qué son las empresas unicornio? *IG*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/-que-son-las-empresas-unicornio--181220>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 109. https://www.researchgate.net/publication/5499399_The_qualitative_content_analysis
- Embroker Team. (2022, 19 abril). *Unicorn Startups by Industry and Lessons from the \$1B+ Club*. Embroker. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.embroker.com/blog/unicorn-startups/>
- Espallargas, A. (2021, 14 octubre). Así es ByteDance, la empresa china que inventó TikTok. *GQ España*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/bytedance-empresa-tiktok>
- Ferrer, S. (2022, 23 mayo). Panorama de las empresas “Unicornio”. *Gomez-Pinzón Abogados*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://gomezpinzon.com/panorama-de-las-empresas-unicornio/>
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Gestionar para la creatividad. *Harvard Business Review*, 93. <https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Creatividad-en-la-empresa-Costa-Rica.pdf>
- Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life Basic Books*.
- Garay, F. (2021b, abril 16). Desbloquear la creatividad, clave del éxito empresarial en 2021. *elEconomista.es*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11162670/04/21/Desbloquear-la-creatividad-clave-del-exito-empresarial-en-2021.html>
- Garibay, E. (2008). La gran variedad de fuentes de innovación. *Año3 Núm 42, 4*, 1314-1319. <http://120.55.91.217/wp-content/uploads/soft/100921/6-100921131542.pdf>

- Gil García, J., Cotarelo García, R., & Adell Argilés, R. (2019). *Crisis, innovación tecnológica y mercantilización neoliberal de la vida. El caso de Airbnb* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. UNED. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-SocCamSoc-Jgil/GIL_GARCIA_Javier_Resumen.pdf
- González, A. (2021, 4 noviembre). *Klarna lanza una superapp con la que aplazar los pagos en cualquier tienda online de España*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://marketing4ecommerce.net/klarna-lanza-una-superapp-con-la-que-aplazar-los-pagos-en-cualquier-tienda-online-de-espana/>
- Guyot, O. (2021, 10 marzo). Vestiaire Collective se convierte en el undécimo «unicornio» francés. *FashionNetwork.com*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Vestiaire-collective-se-convierte-en-el-undecimo-unicornio-frances.1286229.html>
- Hodell, A. (2016). Digital Disruption. Exploring Innovation in Stockholm based FinTech companies. *DIVA*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A948532&dswid=2017>
- How Unicorns Grow. (2016). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/how-unicorns-grow>
- Jolanta Rożej, K. (2022). •*Internacionalización a través de e-commerce. Oportunidades de Comercio electrónico transfronterizo en el sector retail de moda*. (Máster en Comercio y Finanzas Internacionales). Universidad de Barcelona. <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1516/TesinaRozejKludia.pdf>
- Kamp, B. (2021, 19 enero). ¿Como se explica el éxito de los Unicornios? *El Diario Vasco*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2021/01/19/como-se-explica-el-exito-de-los-unicornios/>
- Ko, S. (2020). Klarna: Evolution from Online Payment Platform to Bank Challenging Traditional Credit Cards. *SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals*, 1. <https://doi.org/10.4135/9781526495723>
- Kruppa, M. (2021, 8 julio). Billion dollar ‘unicorns’ hit record numbers as valuations surge. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ccfc6bbd-56b6-4cef-b89d-4f88ceb7b126>

- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- Lin, J., & Nabergoj, A. S. (2014, February). A resource-based view of entrepreneurial creativity and its Implication in entrepreneurship education. In *2nd international conference on innovation and entrepreneurship. ACPI* (pp. 307-313).
- Ma, Y., & Hu, Y. (2021). Business Model Innovation and Experimentation in Transforming Economies: ByteDance and TikTok. *Management and Organization Review*, 17(2), 382–388. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.69>
- Magaña Valencia, K. G., Berzunza Saravia, F. R., Enock Sánchez Aguilar, M., & Moguel Ruz, D. E. (2020). Tik Tok como agente socializador de contenido e innovación creativa. *Revista electrónica multidisciplinaria de investigación y docencia*, 244–263. <https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2020No18/Ano2020No18-244-263.pdf>
- Maritza Guerrero Spínola De López, A. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2 (2) 61-80. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716489.pdf>
- Masters, B., & Thiel, P. (2014). *Zero to one: notes on start ups, or how to build the future* (1.ª ed.) [Libro electrónico]. Random House. Recuperado 14 de marzo de 2022.
- Mayorga Toledano, M. C. (2019). La intermediación en línea de las plataformas: el caso de airbnb. *Dialnet*, 51–70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6941871>
- Morilla Garcia, F. (2018). El parque de “empresas unicornio”. *eXtoikos*, 21, 79–80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6867848>
- Muñoz-Pascual, L., & Galende Del Canto, J. (2017). *El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica* (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/137111/DAEE_MuñozPascualL_ValorRecursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mylonas, N., Kyrgidou, L., & Petridou, E. (2017). Examining the impact of creativity on entrepreneurship intentions: the case of potential female entrepreneurs. *World*

Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development, 13(1), 84–105.

- Penagos-Corzo, J. C. (2018). Psicobiología de la Creatividad, Emociones y Actitud Creativa. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 7(2). <https://doi.org/10.15366/riejs2018.7.2.002>
- Pérez Alonso-geta, P. M. (2009). Creatividad e innovación: una destreza adquirible. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 21(1). <https://doi.org/10.14201/3165>
- PriceWaterhouseCoopers. (2022, marzo). *Viviendo en un mundo de unicornios*. PwC. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/mundo-unicornios.html>
- ¿Qué define a un Unicornio? [Comentario sobre el artículo “¿Qué define a un Unicornio?”]. (2019, 1 abril). *Innovación 6.0*. <https://xavierferras.com/2016/04/que-define-a-un-unicornio/>
- ¿Qué es una empresa unicornio? - Instituto Europeo de Posgrado. (2020). *IEP*. Recuperado 1 de marzo de 2022, de <https://www.iep.edu.es/que-es-una-empresa-unicornio-startups-unicas-y-valiosas/>
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>
- Sánchez, J. C. J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*, (27), 47-71. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>
- Santaella, Maribel (2006). La evaluación de la creatividad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(2),89-106. [fecha de Consulta 10 de Febrero de 2022]. ISSN: 1317-5815. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070207>
- Santucci de Oliveira, B., Bauer, J. E., Tomelin, C. A., & Lisboa Sohn, A. P. (2019). Economía compartida: un estudio sobre Airbnb. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 636-651. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17322019000300005

- Sternberg, R. J., & O'hara, L. (2005). Creatividad e inteligencia. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, (10), 113-149. <https://www.redalyc.org/pdf/935/93501006.pdf>
- Suñol, Sandra (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI (2),179-198.[fecha de Consulta 8 de Junio de 2022]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Teran-Yepe, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(07). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>
- *The Complete List Of Unicorn Companies*. (s. f.). CB Insights. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- Torres, B. (2020, 13 octubre). *Uber, la innovación de una startup que abrió nuevos caminos*. Tentulogo. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://tentulogo.com/uber-la-innovacion-de-una-startup-que-abrio-nuevos-caminos/>
- Torres-Toukoudis, A., Carreón, A., & Salgado, J. P. (2020). Marketing gamificado en empresas unicornio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E35), 314-324. https://www.researchgate.net/profile/Angel-Torres-Toukoudis/publication/344548136_Marketing_gamificado_en_empresas_unicornio/links/5f7f746c299bf1b53e1835ac/Marketing-gamificado-en-empresas-unicornio.pdf
- Voda, A.I., Martínez, I., Tiganas, C.G., Maha, L.G., Filipeanu, D. (2019), "Examining the Effects of Creativity and Willingness to Take Risk on Young Students' Entrepreneurial Intention", *Transformations in Business & Economics*, Vol. No18, 2A (47A), 469-488. <http://www.transformations.knf.vu.lt/47a/article/exam>
- Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34(4), 391–412. <https://www.jstor.org/stable/40650973>

