

El estado de la creatividad en el ecosistema de *startups*: análisis de casos en Perú

The state of creativity in the startup ecosystems in Peru

Mg. Luz Andrea Lazarte-Aguirre, lalazartea@crear.ucal.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0002-6312-7784>;

Mg. Diego Armando Sotelo-Flores, dasotelof@crear.ucal.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0002-2981-2534>;

Dra. María del Carmen Llontop-Castillo, mllontop@ucal.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0003-4110-3025>

Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL), Lima, Perú

Resumen

El nacimiento de cada *startup* -empresa emergente- como modelo económico-empresarial que debe vincular emprendimiento, creatividad y tecnologías, trae consigo la expectativa de productos novedosos y diferenciados. Sin embargo, dinamizar este valor agregado requiere atravesar por un adecuado proceso creativo de construcción de ideas innovadoras y ventajas competitivas que logre sincronizar el ser creativo y el ser innovador. Por ello, el trabajo consistió en evaluar el estado de la creatividad en el ecosistema de *startups* en el Perú, para lo cual se aplicó una metodología cualitativa exploratoria a través de entrevistas en profundidad y observación en espacios relacionados al ecosistema. El principal resultado de la investigación demuestra que muchas *startups* comparten patrones que les permiten crear nuevas soluciones, mejorar sus propuestas existentes y fidelizar a sus públicos objetivos a través de herramientas tradicionales y digitales, sin definir un proceso creativo, ni reconocer que la creatividad involucra la inmersión en el mundo abstracto de las ideas y que podría desencadenar la innovación. La presente publicación ofrece como contribución la definición del estado de la creatividad en el ecosistema de *startups*, lo cual podría fomentar la integración de esfuerzos dentro del mismo, el diseño de directrices y la implementación de procesos que permitan incentivar la creatividad y desencadenar la innovación en el país.

Palabras clave: creatividad, ecosistema, innovación, mercado, sociedad.

Abstract

The birth of each startup - emerging company - as an economic-business model that must link entrepreneurship, creativity and technologies, brings with it the expectation of innovative and differentiated products. However, invigorating this added value requires going through an adequate creative process of building innovative ideas and competitive advantages that manages to synchronize being creative and being innovative. Therefore, the work consisted of evaluating the state of creativity in the startup ecosystem in Peru, for which an exploratory qualitative methodology was applied through in-depth interviews and observation in spaces related to the ecosystem. The main result of the research shows that many startups share patterns that allow them to create new solutions, improve their existing proposals, and retain their target audiences through traditional and digital tools, without defining a creative process, or recognizing that creativity involves creativity immersion in the abstract world of ideas and that could trigger innovation. This publication offers as a contribution the definition of the state of creativity in the startup ecosystem, which could promote the integration of efforts within it, the design of guidelines and the implementation of processes that encourage creativity and trigger innovation in the country.

Keywords: creativity, ecosystem, innovation, market, society.

Introducción

El presente artículo encuentra un antecedente directo en el artículo “El estado de la creatividad en el ecosistema de Startups en el Perú” de la autora Andrea Lazarte publicado en el 5to Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, donde se encuentran resultados parciales de la presente publicación (Lazarte, 2019, p.31-38).

En un contexto en el que la aplicación de metodologías de innovación y procesos disruptivos está diversificada en la mayoría de ámbitos de desempeño humano, la creatividad como desencadenante de la innovación aún se encuentra en un desarrollo temprano. Al respecto, es común escuchar frases como “No está en nuestro chip el ser innovadores” o “La innovación está de moda”, de emprendedores peruanos que, ante los ojos de las diversas instituciones que les otorgaron distintos fondos y reconocimientos por sus destacados productos e impacto de estos en la sociedad, podrían definirse como innovadores, pero cuya principal motivación fue resolver un problema identificado de la manera más eficiente, así hayan hecho algo diferente a lo tradicional. De esta manera, a pesar que en el mundo existe el reconocimiento de que la creatividad es pensar y la innovación es hacer (Zaffiro, 2018), en el Perú se evidencia que las *startups* desconocen que el ser creativo representa una parte fundamental para convertirse en un emprendedor innovador. Así, a pesar de que el boom de las *startups* y la creación de productos innovadores están en el pico más alto de los últimos años en el país, uno de los atributos más potentes de estos (la creatividad) no es tangible en la mayoría de los casos. En tal sentido, existe una idea generalizada de que el ser creativo es un don, y un don que pocas personas tienen o pueden aspirar a tener; sin embargo, y en forma contraria, se desconocen los distintos métodos sistemáticos para despertar la creatividad.

Fundamentación teórica

Creatividad: Reflexiones sobre su definición

El término creatividad es, y ha sido históricamente, usado de distintas maneras, desde un sustantivo hasta un adjetivo (p. ej. producto creativo, pensamiento creativo, mentes creativas, etc.). Según el libro de Creatividad de Runco (2007), existe mucha ambigüedad en lo que significa la creatividad, ya sea por su asociación con la solución de problemas, la inteligencia u otros procesos inherentes al ser humano. El autor se plantea diversas

interrogantes alrededor del concepto de creatividad: ¿estará relacionada con la inteligencia, originalidad, descubrimiento y adaptabilidad? ¿Seremos todos creativos?

Para el catedrático de filosofía de Harvard, Sean Dorrance Kelly (2019), la creatividad es, y siempre será, una capacidad única de los seres humanos, que no se limita a crear cosas nuevas sino a replantear la forma de ver el mundo, algo que una máquina nunca será capaz de hacer. Para el autor, la capacidad para la creatividad genuina cambia la manera en la que se entiende lo que es ser maravilloso, bueno o verdadero, siendo la base de lo que significa ser un humano; sin embargo, depende de que lo que se valore y cuide como tal. Por otro lado, la creatividad se asocia, erróneamente, con aspectos humanos como la imaginación, la invención, la originalidad y la innovación. Sobre los dos últimos puntos, Cropley (2006) afirma que un producto, para ser calificado como creativo, debe poseer, no solo novedad, pero también relevancia y efectividad; en pocas palabras, no es solo original y novedoso, debe satisfacer la necesidad para el que ha sido creado. Es así que surge la interrogante: ¿cómo se relaciona entonces la creatividad con la innovación?

Runco (2007) ha demostrado que las cosas creativas son siempre originales, pero que la originalidad no es suficiente para definir a la creatividad, ya que deben tener una utilidad y resolver un problema, definiciones también asociadas a la innovación. La innovación, tomando como referencia a diversos autores, puede ser definida como la ejecución o implementación de ideas o propuestas novedosas en productos, en procesos o en la distribución de productos existentes bajo nuevas formas de comercialización. Es así que, mientras los esfuerzos creativos son motivados intrínsecamente, la innovación es conducida por incentivos extrínsecos o por la necesidad de sobrepasar estándares ya establecidos (Clydesdale, 2006). En suma, la innovación requiere cierto nivel de originalidad, pero no de máxima novedad, en tanto, los esfuerzos creativos sí se benefician de la originalidad extrema; así mismo, para Runco (2006), la innovación requiere que el resultado sea efectivo y, en segundo lugar, original, entonces, mientras la innovación se orienta a productos, procesos o métodos, la creatividad podría tangibilizarse en un producto, como no.

El mensaje final sobre lo que significa o no la creatividad tiene que ver con la intención de hacer algo creativo. Muchos autores han establecido que la creatividad no se provoca, que es el resultado de distintos procesos mentales que pueden llevar, tanto a un momento ¡Eureka! como a un estado estresante de generación de ideas. Lo cierto es que la creatividad no está definida en el nacimiento ni perdida en la juventud, esta no es

deliberada, es espontánea y usualmente desinhibida; así, a pesar de las intenciones de ser creativo, sin el conocimiento suficiente ni las tácticas para desarrollar algo, la creatividad simplemente se volverá ambigua.

Proceso creativo y la solución de problemas

El proceso creativo ha sido definido por muchos autores y en muchos contextos, generalmente asociados a actividades artísticas como la música, el arte, entre otros, pero todos concibiéndolo como un proceso cognitivo complicado que implica habilidades del pensamiento y las emociones. En tal sentido, se define como una serie de pensamientos y acciones que desencadenan producciones originales y apropiadas (Lubart, Mouchiroud, Tordjman & Zenasni, 2015), o como un aspecto con dos niveles, un macro nivel que abarca las fases del proceso creativo en sí, y un micro nivel que explica los mecanismos que dirigen dicho proceso, como el pensamiento divergente y convergente (Botella, Nelson & Zenasni, 2016). Sobre este último punto, es muy importante el pensamiento divergente, el cual se moviliza cuando se dispone el proceso de creación para innovar e investigar. Cuando se busca la solución de problemas es inevitable usar el pensamiento crítico y creativo, así como la capacidad fundamental denominada solución de problemas.

En relación a los pioneros y principales teóricos del concepto de proceso creativo, se destaca Wallace (citado en Esquivias, 2004), quien, entre 1926 y 1930, abordó la creatividad aplicada a las actividades comerciales y estableció cuatro fases del proceso cognitivo: preparación, incubación, iluminación y verificación; y Patrick (citado en Esquivias, 2004), para quien las fases antes mencionados no requerían de un orden específico, es decir, podrían surgir en diferente secuencia y aun así promover la creatividad. Los procesos creativos han existido desde que el concepto de creatividad se empezó a expandir a través de distintos pensadores, filósofos y estudiosos, razón por la cual no solo existe uno, sino hay muchos procesos que surgieron de varios autores con el único fin de promover la creatividad como ideas potencialmente aplicables.

De acuerdo a Hidalgo (2017), en su libro *Idea, Producto y Negocio*, para un gran grupo de investigadores, el proceso creativo se divide en cinco principales etapas. La primera es la fase de preparación, a través de la cual se estudia el dominio del conocimiento. La segunda es la fase de incubación, la cual permite que el cerebro trabaje por su cuenta, en base a lo investigado; en este punto, la persona puede trabajar también en otros proyectos. La tercera es la fase de intimidad, añadida por algunos investigadores, en la cual el dominio del conocimiento se ha completado, ya se comprende el problema y se trabaja

en alguna resolución. La cuarta es la fase de perspicacia o iluminación, la cual permite aterrizar en ideas críticas para llegar a la solución del problema. Y, finalmente, la fase de verificación permite validar la solución como parte de un proyecto.

Es importante destacar que la fase de perspicacia o iluminación es la más conocida, dado que se relaciona con la idea de genio; sin embargo, recientes investigaciones eliminan la posibilidad de procesos creativos donde solo existe esta etapa, o donde representa la mayor parte del proceso, como por ejemplo en Basadur y Gelade (2005), alegando que existe la posibilidad de que, en lugar de un único momento ¡Eureka!, haya muchos conjuntos de pequeñas iluminaciones. Esto da lugar a que los pequeños hitos, a pesar que no son grandes logros para solucionar un problema, son críticos para llegar a la solución deseada. Asimismo, la fase de verificación, según Hidalgo (2017), no suele ser parte del proceso creativo; sin embargo, es útil para validar y verificar que lo ideado o creado sea realmente una solución al problema original. En la vida diaria, este paso, el de evaluar la aceptación de una idea, producto o servicio, es la que lleva la mayor parte del tiempo del proyecto, puesto que es necesario aplicar rutinas de posicionamiento, segmentación y demás técnicas de *marketing*.

En síntesis, el proceso creativo implica un 1 % de inspiración, es decir de aquel proceso de sugerir ideas, y un 99 % de perspiración, o el proceso de múltiples iluminaciones, el cual procede, casi en su totalidad, de la fase de verificación. Así, debido a que se centra en describir cómo se resolverá un problema de manera completa, durante la verificación se pueden llegar a crear patrones de procesos creativos específicos, es decir, adaptados al problema estudiado y el ámbito en el que se desarrolla.

Creatividad y emprendedurismo

A medida que emergió el boom de la innovación, los emprendimientos y *startups* han buscado algo más que la subsistencia, muchos se han orientado a la tecnología, mientras que otros han pretendido marcar una diferencia al tener impacto social o ambiental. Sin embargo, la creatividad no está concebida como tal y solamente se la asocia a la imaginación o las buenas ideas, a pesar de no ser el resultado de un adecuado proceso creativo. En tal sentido, Runco (2007) introdujo la relación entre la creatividad e innovación, demostrándose que las cosas creativas, si no tienen una utilidad o resuelven un problema, no pueden ser asociadas a la innovación; además la primera surge de forma intrínseca, mientras que la segunda tiene una clara intención extrínseca. No obstante, el estudio de Edwards-Schachter, García-Granero, Sánchez-Barrioluengo, Quesada-Pineda

y Amara (2015) revela una relación más compleja: la creatividad, la innovación y el emprendedurismo. Los autores reconocen a estos tres aspectos como motores de la cultura emprendedora y del desarrollo socioeconómico; sin embargo, han identificado que uno de los principales obstáculos para desarrollar un pensamiento y competencias emprendedoras es que, al igual que con el emprendimiento, innovación y creatividad, estas son percibidas y consideradas como rasgos (o talentos) que se atribuyen a personas al nacer o tener y que están ligadas a la personalidad creativa/innovadora/emprendedora. Es decir, la creatividad es un desarrollo de ideas originales mediante el descubrimiento de necesidades, validadas dentro de un campo determinado, en tal sentido es inherente de un individuo (Mas y Vidal, 2019).

De acuerdo al modelo Schumpeteriano de ‘destrucción creativa’ (Schumpeter, 1934), la creatividad es considerada como un precursor del comportamiento innovador y una dimensión central para el potencial emprendedor de los individuos, mientras que la innovación es la característica central del esfuerzo emprendedor, llamando a un individuo como tal solo cuando está ejerciendo o desarrollando una innovación. De forma similar, el estudio de Csikszentmihalyi (1996) también contribuye a esclarecer la relación entre creatividad y emprendedurismo, ya que, para el autor, la primera puede ser facilitada por una predisposición genérica o cierto ‘talento’ en un ámbito determinado (p. ej. artes y ciencias); mientras que el segundo, junto con la innovación, pueden ser enseñadas y aprendidas. Es así que las competencias emprendedoras podrían ser influenciadas por tanto los rasgos o ‘talentos’ como por la cognición, llegando a ser útiles para empoderar a los individuos a ser potenciales emprendedores.

Para Edwards-Schachter *et al.* (2015), a pesar de que la innovación involucra típicamente a la creatividad, estos no son idénticos: la innovación involucra el actuar sobre ideas creativas para marcar una diferencia específica y tangible en el ámbito donde esta ocurra, es decir cualquier innovación inicia con la generación de ideas creativas, pero como tal, esta se define como la exitosa implementación de dichas ideas con una subsecuente generación de valor social y/o económico en el mercado/sociedad.

Finalmente, Florida (2002) señala que la creatividad es multidimensional y comprende tres tipos, intrínsecamente interrelacionados y que comparten un proceso de pensamiento y reforzamiento común, siendo estas: la creatividad tecnológica (invención, relacionada a la innovación), la creatividad económica (emprendedurismo) y la creatividad artística/cultural. Para Florida (2002, 2014), la creatividad es una construcción o habilidad

subyacente que vincula lo que se pensaba como campos separados y distintos de la ciencia y la tecnología, la gestión empresarial y las profesiones como el arte, el diseño y el entretenimiento, es decir, la creatividad se puede manifestar en muchas áreas y no solo en las artísticas. En tal sentido, sus tipologías en relación a este aspecto revelan la importancia que le da a factores como la tecnología, el emprendimiento y lo artístico/cultural para definir no solo ámbitos (i.e. ciudades) si no personas creativas.

En suma, es posible reconocer que el rol de la creatividad y la innovación, en general, es un aspecto superficial en la mayoría de definiciones relacionadas a las competencias emprendedoras; sin embargo, distintos autores, como los mencionados anteriormente, han analizado estos temas con el fin de darles una adecuada descripción. La creatividad es una posible (y potencial) base para el desarrollo de innovaciones, pero, a su vez, es un atributo o rasgo clave que podría fomentar las competencias emprendedoras y, en general, el emprendedurismo en distintos ámbitos del desempeño humano. Lo que falta es descubrir cómo desarrollar la creatividad, la innovación y el emprendedurismo en las personas para lograr convertirnos en sociedades más innovadoras y emprendedoras, debiendo ser un tema central en las agendas de los países a nivel mundial.

Creatividad y el ecosistema de startups en el Perú

Desde hace algunos años, el Perú ha venido diseñando diversos mecanismos de apoyo para el desarrollo de *startups*, a través de la gestión de programas de incubación, el lanzamiento de fondos concursables para capital semilla y asesorías a las nuevas empresas, generando estímulos importantes para el desarrollo de innovación en el país (OCDE, 2013). El Estado viene cumpliendo su papel de ente financiero y colaborador para consolidar y continuar la coordinación de estas iniciativas, lo que significa que le toca a los emprendedores y empresarios hacerse responsables del sostenimiento adecuado de sus ideas, a través de estrategias y modelos de negocios sostenibles y adaptables ante los reconocibles e inevitables cambios del entorno (Quispe, 2017).

El objetivo principal del gobierno es contribuir al desarrollo de empresas, productos y servicios que representen un impacto positivo en la sociedad, ya sea por los problemas que solucionan, las necesidades que cubren o el potencial de cambio social y/o económico que aportan. Si a esta meta se le suma el fomento de emprendedores creativos y de innovación traducida en modelos de negocios, estarían en la posibilidad de escalar rápidamente en los estudios del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) y, por qué no, del *Global Creativity Index* (GCI).

En tal sentido, según Armijo (2019), a través de un video del Ministerio de la Producción del año 2018, se manda un mensaje muy claro en virtud de lo descrito líneas arriba: “la eficacia como cultura creativa y emprendedora está siendo medida también en términos de eficiencia, a través de rentabilidad y sostenibilidad [...] el ideal que se desea construir es un peruano que a su creatividad le añade la capacidad de iniciar y mantener negocios rentables y para ello la tecnología y su efectividad juega un papel fundamental” (p. 96). Lo que quiere comunicar este fragmento es que se busca que el peruano no solo sea un emprendedor creativo, si no que sus negocios sean sostenidamente rentables, para lo cual la tecnología puede representar un factor importante. A partir de lo mencionado, se infiere que el Estado busca fomentar la aparición de empresas de base tecnológica, incluyendo a las *startups*, emprendimientos con un marcado componente tecnológico y alto potencial de escalabilidad.

Sobre este último punto, es importante señalar el estudio de Quispe (2017), para quien las empresas de base tecnológica proporcionan al mercado productos, servicios o formas de comercialización sustentadas en procesos de investigación científica y/o de desarrollo tecnológico, implementados total o sustancialmente al interior de la empresa (Artie, 2006). Dicho estudio obtuvo que uno de los factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica es la presencia de una incubadora de negocios, porque permite fortalecer el ecosistema innovador, contribuye con el desarrollo tecnológico y económico, y favorece la generación de empleo altamente especializado, que aplica conocimientos específicos y aportan valor agregado a la producción. Asimismo, concluye que los emprendedores de las empresas de base tecnológica, como las *startups*, conocen y manejan los términos relacionados al desarrollo de modelos de negocio, lo cual permite comprobar el interés que tienen sobre los mismos.

Ante esta situación identificada es necesario plantearse la siguiente interrogante: si los emprendedores reconocen la importancia de los modelos de negocio y la innovación aplicada y traducida en productos, servicios o procesos, ¿qué tanto valoran a la creatividad como generador de ideas que pueden ser puestas como valor en el mercado, sobre todo considerando el postulado de Florida (2002) sobre la creatividad tecnológica como precursor de la innovación? Finalmente, cabe precisar que, según el análisis de Quispe (2017), “la innovación y la creatividad son aspectos fundamentales durante todas las fases del emprendimiento pues permiten visualizar nuevas oportunidades o nuevos rumbos para la empresa, así mismo la formación del liderazgo, la confianza y fortalecimiento de capacidades de gestión son muy importantes en etapas posteriores al emprendimiento”

(p. 22). Esta afirmación permite retornar a la discusión sobre la relación entre el emprendedurismo, la creatividad y la innovación; entonces ¿cuál es el reto? Descubrir ese vacío de información y estudios en el Perú en relación al estado de la creatividad, dado que de emprendimiento e innovación se vienen realizando numerosos esfuerzos para promoverlos y, con ellos, diferenciarnos a nivel de la región.

Métodos

La investigación tiene por objetivo evaluar el estado de la creatividad en las *startups* en el Perú, con el fin de encontrar patrones y relaciones entre éstas, los agentes del ecosistema e instituciones transversales como las universidades, incubadoras y aceleradoras. Para ello, se aplicó una metodología que incluyó dos fases, una primera fase de exploración, cuyo propósito fue realizar una revisión bibliográfica de los conceptos relacionados, y una fase propositiva en la que se plantea cuál es el estado de la creatividad en el ecosistema de *startups* en el Perú. Para formular postulados en relación al objeto de estudio, se estudiaron casos exploratorios de *startups* peruanas; así mismo, se analizó y estudió la opinión de los expertos del ecosistema (representantes de universidades, incubadoras y aceleradoras).

En relación a las *startups*, estas fueron identificadas de acuerdo a clasificación presentada en el mapeo de actores del Reporte del ecosistema emprendedor del Cuarto Trimestre 2018 de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP, 2018), alcanzando una muestra de 15 *startups* de los sectores de *e-commerce* (Qempo y Guvery), *health* (FitnessPass y Manzana verde), *fintech* (Kambista y CULQI), *food* (Mesa 24/7), *logistics* (TuRuta), *communications* (Anda, Chaty y AmigoCloud), *home services* (Helpers), *edutech* (CreaCode y Crehana) y *minetech* (Qaira). Por su parte, los actores del ecosistema de *startups* fueron Lapsus Innovation Sandbox, consultora de innovación que ayuda a las *startups* y a corporaciones a experimentar y validar ideas con Design Sprints, y UCAL Startup, plataforma del Hub de Innovación de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) que conecta soluciones tangibles con organizaciones, de manera efectiva para generar innovación.

Dado que el estudio fue de tipo exploratorio, siguiendo un enfoque cualitativo; se aplicó un cuestionario semi-estructurado de preguntas abiertas, a través de entrevistas, las cuales fueron aplicadas personalmente. Las categorías de análisis fueron el nivel de creatividad, a través de los aspectos de fomento de la creatividad dentro de las *startups*, mecanismos

para promover la creatividad en las *startups* y bloqueadores socioculturales que limitan la creatividad en las *startups*; y el proceso creativo, a través de los aspectos de aplicación de procesos creativos y articulación de los procesos de investigación con los procesos creativos.

Resultados y discusión

A partir de la información recopilada de las entrevistas en profundidad, se examinaron y ordenaron todos los datos registrados y se buscaron los temas vinculados a éstos, con el fin de construir conceptos e interpretaciones. Luego, se concentraron todos los datos y se clasificaron en temas, ideas y conceptos similares para el análisis; una vez agrupados, se compararon entre sí, buscando posibles vinculaciones. En la última etapa, se contrastó la información con la revisión bibliográfica del marco teórico, con el fin de realizar un análisis descriptivo de las respuestas con énfasis en las relaciones entre las variables de creatividad y el ecosistema de *startups*.

Cabe señalar que, como punto de partida para el análisis sobre el estado de la creatividad en el ecosistema de *startups* en el Perú, se buscó definir, en conjunto con los emprendedores, los conceptos de emprendimiento y *startup*. En tal sentido, los fundadores o miembros de las *startups* coinciden en que una *startup* se caracteriza principalmente por tener un evidente componente tecnológico, un potencial de crecimiento exponencial (escalabilidad rápida) y un modelo de negocio replicable. Otros aspectos atribuidos son la forma de operar de las *startups*, las cuales buscan reinventarse constantemente; el financiamiento, lo cual las diferencia y les da ventaja frente a una empresa o emprendimiento, para seguir creciendo; y el prototipo (o Producto Mínimo Viable - MVP, por sus siglas en inglés) totalmente nuevo, es decir, el componente innovador. En contraste, un emprendimiento es definido como una propuesta, idea o proyecto de negocio, generalmente de subsistencia; e, incluso, percibido como una cualidad de la personalidad o un estilo de vida asociada al ser emprendedor.

Las preguntas ahora recaen en ¿dónde quedó el impacto? ¿Y la creatividad? En relación al impacto, es sorprendente que ninguno de los entrevistados haya mencionado este aspecto como característica de las *startups*; sin embargo, es posible que este sea dado por sentido al hablar de escalabilidad, replicabilidad y tecnología. Asimismo, si bien unos pocos hablaron de innovación como lo “que hacen” las *startups* hoy en día en el mercado, ninguno mencionó el tema de creatividad. La creatividad se traduce en cosas originales,

las cuales deben tener una utilidad, es decir deben resolver un problema, definiciones también asociadas a la innovación. La innovación, por su parte, es la ejecución o implementación de ideas o propuestas novedosas en productos, en procesos o en la distribución de productos existentes bajo nuevas formas de comercialización (Runco, 2007). Es así que, mientras los esfuerzos creativos son motivados intrínsecamente, la innovación es conducida por incentivos extrínsecos o por la necesidad de sobrepasar estándares ya establecidos (Clydesdale, 2006). Esto permite pensar que, dado que la innovación es provocada o decidida por un equipo o una persona y la creatividad surge intrínsecamente, como una idea novedosa, original y con potencial para ser implementada, los emprendedores, a menudo, se identifican con la primera, debido a que tuvieron el control de hacerla tangible, mientras que la segunda está relacionada con un momento de abstracción que no es fácilmente reconocible. Finalmente, lo cierto es que el componente innovador o diferenciador (novedoso) de las *startups* no es atribuible a la creatividad, dado que en el ecosistema de *startups* estos términos no se conectan.

Nivel de creatividad

Fomento de la creatividad dentro de las startups

La creatividad ha sido definida por muchos investigadores, pensadores y especialistas, en base a las distintas teorías que existen sobre su surgimiento. Sin embargo, la creatividad, hoy en día, dejó de ser solo una cualidad intrínseca del ser humano, ahora puede ser un motor para el cambio y la innovación en las sociedades. De acuerdo a la información recogida mediante las entrevistas a profundidad, se reconocen ciertas características comunes que los emprendedores atribuyen a la creatividad, lo cual permitirá conocer los aspectos preliminares del estado de la creatividad en el ecosistema de *startups* en el Perú. El primer tema común recae en que la creatividad es “crear cosas nuevas y dar soluciones a problemas”, los cuales concuerdan con la definición de esta como el desarrollo de ideas originales que satisfacen necesidades, o solucionan problemas, y que han sido validadas. Sin embargo, aquí se puede alertar una posible confusión entre creatividad e innovación, siendo esta última una decisión de implementar ideas novedosas en productos, en procesos o en la distribución de productos existentes bajo nuevas formas de comercialización. Entonces, la creatividad puede asociarse a algo nuevo o novedoso, lo cual generalmente toma la forma de una idea.

El segundo tema recae en que la creatividad es “crear para alguien, un usuario, alguien que recibirá el impacto positivo de lo creado, un impacto en la sociedad o un valor

diferencial en el mercado”. Aquí podemos identificar que el foco principal de la creatividad es alguien, lo cual, siendo extrapolado a una realidad más amplia, podría ser alguna necesidad o problema de un usuario, un grupo de personas (i.e. sociedad) o el mismo mercado. Esto concuerda con la definición de creatividad en que la idea original desarrollada debe ser validada, es decir, debe corresponder a un requerimiento real de una persona o grupo de personas.

El tercer tema recae en “pensar más allá de lo establecido, hacer o crear cosas de forma distinta, hacer algo que no esté basado en un patrón obvio”, lo cual se atribuye directamente a la originalidad o lo novedoso, aspectos inherentes a la definición de creatividad. Por otro lado, a pesar que no se indica textualmente la palabra ‘proceso’, al decir “hacer o crear de forma distinta” se puede pensar en una serie de pasos, es decir a un proceso. Entonces, por un lado, para algunas *startups*, la creatividad involucra aplicar un proceso para hacer cosas diferentes, para otros es romper esquemas, sin pensar mucho en cómo. El cuarto tema recurrente está relacionado con que la creatividad es una “característica única de las personas, no replicable y que depende de la experiencia del creador”. Pues bien, esto está directamente ligado a que el ser creativo es una capacidad única de los seres humanos, no de las máquinas ni de los animales, ya que involucra a la mente y a los procesos cognitivos que tienen lugar en esta. En este sentido, es importante dejar en claro que, si bien la creatividad se atribuye únicamente a cada persona, esto no quiere decir que no pueda ser facilitado, aprendido o fomentado.

Finalmente, otras ideas mencionadas, en menor medida, por las *startups* relacionan a la creatividad con la innovación como sinónimos, a la creatividad como proceso en un contexto, al uso de recursos para causar impacto y a la creatividad como opción de fracasar y aprender rápido. En tal sentido, la creatividad puede dar pie a la innovación, mas no es la única forma y, sin duda, ambas no representan lo mismo; así mismo, la creatividad es un proceso que da lugar a ideas originales validadas en un contexto específico, por lo que esa atribución es acertada. El uso de recursos y la opción de fracasar y aprender rápido estarían más ligadas a la implementación de dichas ideas como valor en el mercado, sobreponiéndose a la definición de innovación.

Mecanismos para promover la creatividad en las startups

Distintos mecanismos para promover o fomentar la creatividad son asociados, no solo a técnicas de *brainstorming* y *brainwriting*, sino también a técnicas de ideación, espacios de trabajo y aspectos relacionados con la persona; sin embargo, todos estos se enmarcan

dentro del mecanismo por excelencia: el proceso creativo. Uno de estos mecanismos recae en la constante comunicación e intercambio de ideas con los miembros de sus equipos, lo cual se basa en un proceso constante de ideación. En ese sentido, para la *startup* Qempo del rubro *E-commerce*, es importante sostener reuniones con todos los miembros del equipo, para trabajar ideas o compartir cosas nuevas que cada miembro del equipo ha podido aprender durante un periodo de tiempo. En similar sentido, el tener estas sesiones de compartir ideas con los miembros de cada equipo permite, no solo intercambiar experiencia, sino dar soluciones a problemas cotidianos o mejorar su actual ofrecimiento en el mercado. Para la *startup* TuRuta del rubro *Logistics*, existen oportunidades de ideación, a través de *brainstorming* y reuniones específicas en las donde se busca crear soluciones; y están los canales espontáneos, en los cuales hay apertura para que distintos miembros del equipo, a nivel local e internacional, puedan proponer soluciones.

Por otro lado, otra manera de fomentar la creatividad dentro de las *startups* son los espacios y el tiempo destinados para tal fin, los cuales deberían estar libres de reglas, parámetros y, por el contrario, estar llenos de formas de fomentar la fluidez, tal como lo indica Csikszentmihalyi. En tal sentido, se identifica la voluntad y la práctica de algunas *startups* que, con el fin de salir de la rutina, buscan momentos para ser más creativos y receptivos a las ideas. Para la *startup* FitnessPass del rubro Health, es vital contar con espacios en el día para ordenar las ideas y alejarse de periodos de bloqueo. Para otro grupo de *startups*, uno de los aspectos más efectivos para fomentar la creatividad es la información, ya sea a través del contacto con expertos o mentores, o mediante la red por excelencia, el Internet. Asimismo, no solo el contacto con mentores y expertos es importante, sino con sus usuarios y con otros dueños de *startups*, quienes, con su propia experiencia y forma de trabajo, contribuyen a que otras expandan sus conocimientos y sean cada vez más propensas a ser creativas.

El último punto manifestado por las *startups* como mecanismo de fomento de la creatividad son los mismos problemas de la sociedad, dado que han identificado que los financiamientos ofrecidos por diversas instituciones del ecosistema buscan precisamente eso: dar solución a un problema a través de incentivos. Para Crehana del rubro *Edutech* y Amigocloud del rubro *Communications*, sus productos o servicios han sido definidos gracias al estímulo de resolver problemas, para lo cual han tenido que promover la creatividad dentro de sus equipos y con los diferentes perfiles que los conforman. Solo con la colaboración y constante comunicación han logrado sus metas propuestas. Por su parte, para los actores o expertos del ecosistema, es necesario generar dinámicas que

promuevan el surgimiento de nuevas ideas, a través de vínculos entre empresas y *startups*, donde la primera, que tiene un excedente de talento, músculo creativo y especialistas en métodos ágiles, se vincule con la segunda, que tiene poco tiempo y espacio, con el objetivo de trabajar en propuestas distintas. Asimismo, confirman que en el ecosistema prima la aplicación de la clásica lluvia de ideas (*brainstorming*) como mecanismo de fomento de la creatividad; sin embargo, las organizaciones no implementan otras técnicas, derivadas de los procesos creativos, que podrían potenciar mucho más sus actividades y propuestas.

En síntesis, entre los principales mecanismos para fomentar la creatividad a nivel de *startups* y el ecosistema, se destacan los tangibles, relacionados con herramientas físicas y digitales, ejecutadas con el fin de intercambiar ideas, compartir información, definir espacios y tiempos adecuados de trabajo, y formar vínculos con mentores, usuarios y empresas; y los intangibles, asociados a los procesos creativos (con énfasis en la ideación y prototipado), la cultura y la filosofía de las *startups*. Resulta interesante analizar que los procesos creativos no representan el mecanismo más implementado para fomentar la creatividad en las *startups*, a diferencia de aspectos muy ligados al trabajo en equipo y la comunicación; sin embargo, es importante destacar que los problemas, y su identificación, como uno de los pasos para iniciar un proceso creativo sí son destacados como potenciador de ideas creativas. Esto lleva a reflexionar que, tal vez sin ser conscientes, los emprendedores aplican ciertos pasos de los procesos creativos para proponer soluciones novedosas y satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por otro lado, la ideación, como uno de los pasos centrales para proponer ideas creativas, es reconocida como un simple paso, y no se le considera parte de un proceso como tal.

En suma, para el fomento de la creatividad, los emprendedores aplican distintos mecanismos o ejecutar varias actividades; sin embargo, la aplicación de procesos creativos para llegar a tal fin no es difundido ni generalizado y, además, no es reconocido como tal. En su lugar, solo algunos pasos como el prototipado y la ideación son mencionados, junto con metodologías como Design Thinking o Lean Startup, razón por la cual resulta una necesidad para el ecosistema difundir efectiva y adecuadamente qué es un proceso creativo, cómo se debe aplicar y qué desencadena.

A propósito se revela el “Lean Startup” como una metodología con gran auge en el medio emprendedor que posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles (Llamas-Fernández, y Fernández-Rodríguez, 2018), la base de este

proceso radica en crear espacios para repensar la dinámica organizacional desde la movilización de la creatividad y la innovación en función de la efectividad de las startups (Deroncele, 2017), ello requiere examinar el potencial formativo con que cuentan los actores de este proceso (Deroncele, Medina y Gross, 2020).

Bloqueadores socioculturales que limitan la creatividad en las startups

Existen diversos bloqueadores de la creatividad, identificados como elementos que la entorpecen u obstruyen. Según Schnarch (2001), en las organizaciones empresariales se reconocen el miedo al equívoco (temor al ridículo), miedo al cambio (a lo desconocido), querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla, presión de tiempo para obtener resultados, falta de estímulo para aplicar la creatividad, tendencia a la rutina, pereza o falta de energía (quizá producto de la falta de estímulo o por la rutina), experiencia (seguir con lo que antes ha funcionado, seguir con “lo seguro”), cultura y educación, crecer en un ambiente que no fomente ni aprecie la creatividad y apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos). Por otro lado, según Simberg (1975), los bloqueos se pueden clasificar como perceptuales, culturales y emocionales, los cuales se basan en la predisposición de ver una situación de determinada manera, en seguir las reglas de conducta, pensamiento y acción trazadas por la sociedad o la inseguridad, ya sea en el trabajo o en otros aspectos, respectivamente.

El principal bloqueador de la creatividad, reconocido por las *startups* estudiadas, fue el bloqueo cultural del miedo a fallar, a equivocarse, según la clasificación de Schnarch (2001), o “creer que no vale la pena fantasear” en la clasificación de Simberg (1975); cabe destacar que este bloqueo también involucra a las emociones, por lo que en la clasificación de Simberg se podrá encontrar como “temor a hacer el ridículo”. El miedo al fracaso está presente en todas las personas; si es en un grado moderado, desencadena un efecto positivo que las ayuda a superarse y previene situaciones dolorosas o desagradables. Sin embargo, cuando el temor a fracasar se hace muy intenso, puede llegar a bloquearlas y evitar que realicen ciertas actividades por temor a equivocarse y fracasar, convirtiéndose en la atiquifobia o fobia al fracaso (Roman, 2018).

Pero, en el ecosistema de *startups* en el Perú, ¿qué sucede si el miedo al fracaso opaca a la creatividad? Según las *startups*, el miedo a fallar impide la creación de nuevos productos, la experimentación para saber si la idea va a funcionar o no, el lanzamiento de propuestas novedosas, entre otros. En base a su *expertise* y conocimiento de la sociedad peruana, algunos emprendedores proponen iniciativas para revertir esta situación y

eliminar este bloqueo, algunas de las cuales recaen en promover una cultura de desarrollo, éxito y fracaso; eliminar la burocracia dentro de algunos procesos estatales; y construir un ambiente de confianza y comunicación de ideas. Por otro lado, es necesario trabajar en la autoestima de cada persona, ya que una actitud reconocida con frecuencia en la sociedad peruana es la negativa, la que hace pensar que algo no se puede lograr; si uno cree que no lo puede hacer, nadie más creará lo contrario, por lo que es vital que cada emprendedor, creador de ideas o dueño de *startup* primero se convenza que sí puede lograr lo que se propone antes de que lo intente. Finalmente, se trata de empoderar a hombres y mujeres para que crezcan creyendo que pueden hacer todo lo que se propongan, sin miedo a fracasar y más bien con miedo a que, de no intentarlo, podrían perder la oportunidad de tener mucho éxito y contribuir con el desarrollo del país.

Proceso creativo

Aplicación de procesos creativos

Para las *startups*, el proceso creativo es definido en función de alguno de sus fases más importantes como la preparación. En tal sentido, para la *startup* Qaira del rubro *Minetech*, este proceso permite entender la situación que se está buscando atacar o tratando de solucionar, pero también permite alcanzar al usuario que será parte de esa solución e idear, en conjunto, una solución creativa; sin embargo, este último no es claro, dado que está en función a la misma definición del proceso creativo. De forma similar, para las *startups* Kambista y CULQI de *Fintech*, el proceso creativo permite definir las barreras del problema *target* y, en base a ello, identificar soluciones diferentes para resolver dicha situación; así también, este proceso es el camino para buscar una solución a un problema, razón por la cual se asume que este último es el punto central de partida y el que dirige el proceso de creación. Cabe mencionar que, si bien se reconoce la importancia de abordar el problema a solucionar y entenderlo, ninguna *startup* profundiza (ni menciona cómo se investiga) o va más allá, considerando sobretodo que existe una segunda etapa del proceso creativo, de incubación, en la que el cerebro debe trabajar en base a lo que se conoce del problema por su cuenta, antes de iniciar la ideación.

Otra fase reconocida por las *startups* es la de perspicacia o iluminación, validando así lo propuesto por Hidalgo (2017) en relación a la relevancia de esta etapa del proceso creativo. Para Crehana y Creacode, dos *startups* clasificadas como *Edutech*, el proceso creativo permite formular soluciones a partir del *brainstorming* o la lluvia de ideas, siendo necesario, para lograr dicho resultado, el trabajar con personas para pasar de algo muy grande a algo más concreto. En este punto es preciso destacar que la ideación no involucra

una sola etapa, sino que es necesario que sirva también para reducir atributos o ideas, o pasar de aspectos abstractos a más concretos, requiriendo de constante *feedback* para llegar a la solución esperada. Por otro lado, se identifican a las definiciones que se enfocan en los resultados, es decir, en las soluciones o ideas de solución propuestas. En este caso, para las *startups* importa más cómo es esa idea y cómo se ejecutará, lo cual se asocia en parte a la fase de verificación. Para ellas, el proceso creativo permite plantear nuevas y distintas ideas o soluciones para resolver un problema; sin embargo, es necesario que éstas contemplen un plan estratégico para ejecutarlas.

Finalmente, los emprendedores concuerdan en que el proceso creativo involucra una serie de pasos para llegar a la definición de una idea, no logran enumerarlos en consenso. Para ellos, este proceso contempla una secuencia que parte del entendimiento de un contexto, problema u objetivo a lograr, para luego identificar cómo solucionarlo, definir dicha solución de forma creativa, probarla y ejecutarla; en pocas palabras, se trata de decidir qué se quiere hacer y cómo, para, a partir de ahí, concretar una idea y traducirla en un producto. Centrándose en el problema, se podrían identificar distintas formas de resolverlo, de las cuales unas pueden ser más óptimas, otras obsoletas y otras totalmente nuevas, son estas últimas las que se buscan obtener de un proceso creativo.

Articulación de los procesos de investigación con los procesos creativos

De acuerdo a lo discutido sobre los procesos creativos, es posible afirmar con certeza que algunas de las fases más importantes, y primeras en ejecutar, son las relacionadas con la investigación, la indagación profunda sobre el problema a resolver o la necesidad del usuario por satisfacer. Según la clasificación de Hidalgo (2017), las fases de preparación e incubación permiten que el emprendedor, solo o con su equipo, investiguen sobre el problema o la necesidad del usuario, con el fin de determinar qué es lo más importante de resolver. Para la mayoría de *startups* estudiadas, la investigación debe estar presente en todas las actividades que desarrolle la empresa, involucrando desde el proceso investigativo para generar nuevo conocimiento hasta el descubrimiento de nuevas y mejores alternativas para recolectar data e información. Destacan que esta exploración permite tener mayor alcance a conocimiento valioso, además de facilitar el acercamiento de lo desarrollado con lo que el usuario finalmente necesita. Por otro lado, los procesos de investigación, entendidos como investigación del usuario, brindan la información necesaria para poder plantear un producto y hacer un proceso que tenga sentido. No obstante, mientras para algunas *startups* los procesos de investigación permiten entender

el problema y al usuario, para otros se convierten en fuente de insumo para la búsqueda de cualquier resultado, como una ‘fuente de inspiración’.

Finalmente, a nivel del ecosistema emprendedor y de *startups* en el Perú, se reconoce que los procesos de investigación no se vinculan con los procesos creativos; sin embargo, se busca conectarlos, con el fin de convertirse en una herramienta para conocer el problema a fondo y recolectar mayor información. En ese sentido, se emplean técnicas como *briefing* y entrevistas, las cuales les permiten observar con precisión la acción del consumidor. De igual manera, se recomienda efectuar investigación cualitativa y cuantitativa como punto primordial en un proceso creativo, ya que, a partir de allí, se pueden identificar ideas originales.

Sobre el fomento de la creatividad dentro de las *startups* peruanas, estas resaltan ciertos mecanismos como la ejecución de sesiones para compartir ideas con los miembros de sus equipos, con el fin de no solo intercambiar experiencia, sino dar soluciones a problemas cotidianos o mejorar su actual ofrecimiento en el mercado. Para ello, fomentan espacios y tiempo destinados para tal fin, los cuales deberían estar libres de reglas, parámetros y, por el contrario, estar llenos de formas de fomentar la fluidez; así, se identifica la voluntad y la práctica de algunas *startups* que, con el fin de salir de la rutina, buscan momentos para ser más creativos y receptivos a las ideas. Para otro grupo de *startups*, uno de los aspectos más efectivos para fomentar la creatividad es la información, ya sea a través del contacto con expertos o mentores, o mediante la red por excelencia, el Internet. No obstante, no solo el contacto con mentores y expertos es importante, sino con sus usuarios y con otros dueños de *startups*, quienes, con su propia experiencia y forma de trabajo, contribuyen a que otras expandan sus conocimientos y sean cada vez más propensas a ser creativas.

Los principales resultados apuntan a que las *startups* reconocen haber ejecutado algunas fases de procesos creativos, mas no son capaces de definirlos o enumerarlos en una serie de pasos. Esto indica que la aplicación de procesos creativos no es estricta y, a menudo, es guiada por las decisiones internas de los equipos emprendedores, los cuales experimentan bloqueos asociados al miedo al fracaso, a la falta de experiencia, a la actitud todo o nada, entre otros, que les impiden desarrollar un adecuado pensamiento creativo. Del acercamiento a expertos del ecosistema, se analiza que existe la predominancia en la aplicación de la clásica lluvia de ideas como mecanismo de fomento de la creatividad; sin

embargo, no implementan otras técnicas, derivadas de los procesos creativos, que podrían potenciar mucho más sus actividades y propuestas.

En relación al estado de la investigación en el proceso creativo y su articulación en el ecosistema de las *startups* en el Perú, se reconoce que algunas de las fases más importantes, y primeras en ejecutar durante un proceso creativo, son las relacionadas con la investigación, la indagación profunda sobre el problema a resolver o la necesidad del usuario por satisfacer. Según Hidalgo (2017), las fases de preparación e incubación permiten que el emprendedor, solo o con su equipo, investiguen sobre el problema o la necesidad del usuario, con el fin de determinar qué es lo más importante de resolver. Para los emprendedores peruanos, la investigación también debe estar presente en todas las actividades que desarrolle la empresa, con el fin de generar nuevo conocimiento, contribuir al descubrimiento de nuevas y mejores alternativas para recolectar data e información y tener una real imagen de quién y cómo es el usuario al que tratas de llegar. Si bien no todos aplican los procesos investigativos a lo largo de sus actividades de creación y desarrollo, existe el reconocimiento de que estos, para ser efectivos, deben ser cíclicos y reiterativos, debiéndose implementar en todas las fases del proceso creativo.

En suma, el presente estudio resalta la necesidad de que los países en crecimiento, como el Perú, con un ecosistema aún muy joven, aprendan de países más adelantados, donde la colaboración es mucho mayor y donde el dar conocimientos y contactos resulta altamente positivo para el desarrollo social y económico. Es preciso que, desde las diversas esferas del ecosistema, se incentive la aplicación de buenas prácticas, en términos de procesos creativos y procesos de investigación; se comparta información, con el fin de reducir esfuerzos duplicados y gestionar mejor los recursos; y se conecten a las personas, ya sea inversionistas o emprendedores, ya que solo así se logrará un nivel de integración que realmente sea consistente con el denominado ‘ecosistema’.

Conclusiones

- 1. Del análisis teórico proveniente de fuentes bibliográficas, así como del estudio de casos exploratorios, se pudieron extraer aportes valiosos en relación al estado de la creatividad en el ecosistema de startups en el Perú. En primer lugar, la creatividad ha sido definida de muchas formas y desde muchas perspectivas; sin embargo, hablar de creatividad hoy en día es pensar en aquel proceso que desencadena algo único o novedoso. Si bien se le reconoce como un atributo*

inherente al ser humano, ligado a su inteligencia y acotado a procesos que devienen en el pensamiento divergente, el generar múltiples e ingeniosas soluciones a un mismo problema, es decir pensar de forma no lineal o divergente, se convierte en una necesidad ante la gran cantidad de productos y servicios similares en el mercado y que podrían no satisfacer las necesidades de los usuarios.

2. *Bajo un análisis cualitativo, se reconoce la importancia de la relación entre creatividad, innovación y emprendedurismo, siendo la primera un factor relevante para el desarrollo de innovaciones y el fomento de competencias emprendedoras, metas que el ecosistema de startups en el Perú, y en general en cualquier país, debe apuntar a alcanzar para contribuir a su desarrollo económico y social. Las sociedades buscan empresas, personas e iniciativas que aporten originalidad, creatividad e innovación, traducidos en productos novedosos y originales, con el fin de ofrecerlos en el mercado como propuestas de valor sostenibles y adaptables a los cambios. Para ello, es altamente necesario aplicar adecuados y correctos procesos creativos que desencadenen ideas creativas y que, luego de ser implementadas, generen desarrollo social y/o económico.*
3. *Del estudio de casos exploratorios, se obtuvo que muchas startups comparten patrones y relaciones que les permiten crear nuevas soluciones, mejorar sus propuestas existentes y fidelizar a sus públicos objetivos a través de herramientas tradicionales y digitales. Estos emprendedores definen a la creatividad a través de temas comunes como el “crear cosas nuevas y dar soluciones a problemas”, los cuales concuerdan con el desarrollo de ideas originales que satisfacen necesidades, o solucionan problemas, y que han sido validadas. Sin embargo, es preciso educarlos en que la creatividad está asociada a algo nuevo o novedoso, generalmente en forma de una idea; mientras que la innovación se traduce en valor introducido al mercado y depende de la decisión de implementar ideas novedosas en productos, en procesos o en la distribución de productos existentes bajo nuevas formas de comercialización.*
4. *En relación a los procesos creativos, los emprendedores reconocen como un paso importante a la preparación, la cual contribuye al estudio y dominio de un tema a solucionar o la identificación de un problema. Esta, a la vez, es*

identificada como el punto de partida para idear soluciones creativas o formular una iniciativa innovadora; sin embargo, no existe la práctica generalizada de aplicar una serie de pasos para propiciar la ideación, habiendo un desconocimiento sobre cuáles se deben considerar. Finalmente, para fomentar la creatividad, los emprendedores señalan como fundamental la información, ya sea digital o través del contacto con expertos o mentores. Esta se articula con los procesos investigativos, los cuales son esenciales para lograr la indagación profunda sobre el problema a resolver o la necesidad del usuario por satisfacer, debiendo estar presente en todas las actividades que desarrollen las empresas.

Referencias bibliográficas

1. Armijo, K. (2019). *Tensiones y negociaciones en la construcción del emprendimiento social peruano a partir de un estudio de caso*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13820>
2. Artie, W. (2006). Reporting intellectual capital flow in technology-based companies Case studies of Canadian wireless. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 492-510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930610681410>
3. Basadur, M., & Gelade, G. (2005). Modelling applied creativity as a cognitive process: theoretical foundations. *Kor. J. Think. Prob. Solving* 15, 13-41.
4. Botella, M., Nelson, J., & Zenasni, F. (2016). Les macro et micro processus créatifs. In *Créativité et apprentissage*. (33-46). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
5. Clydesdale, G. (2006). Creativity and competition: The Beatles. *Creativity Research Journal*, 19, 129-139.
6. Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18, 391-404.
7. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, USA: HarperCollins Pub.
8. Deroncelle, A. (2017). Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional. En *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora*. (174). Alemania: Editorial GRIN VERLAG. Recuperado de <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
9. Deroncelle, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 97-104.
10. Dorrance, S. (2019). *El ensayo filosófico que explica por qué la IA no puede ser creativa*. Recuperado de <https://www.technologyreview.es/s/10962/el-ensayo-filosofico-que-explica-por-que-la-ia-no-puede-ser-creativa>
11. Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27-39. DOI: 10.1016/j.tsc.2014.11.006
12. Esquivias, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 3-17.
13. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York, USA: Basic Books.
14. Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196-205. <https://doi.org/10.1177/0891242414541693>
15. Hidalgo, J. (2017). *Idea, Producto y Negocio: Tres pasos en la creación de productos y servicios digitales innovadores*. España: Libros de Cabecera.
16. Lazarte, A. (2019). *El estado de la creatividad en el ecosistema de Startups en el Perú*. Recuperado de http://ucal.edu.pe/sites/default/files/cic_boletin_2019-nro_5.pdf
17. Lubart, T. I., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2015). *Psychologie de la Créativité*. Paris: Armand Colin.
18. Llamas-Fernández, F. J. y Fernández-Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
19. Mas, O., y Vidal, M. (2019). *Pro. seso creativo*. Lima: Fondo Editorial UCAL.
20. OCDE (2013). *Startup América Latina, promoviendo la innovación en la región*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/SP_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf

21. PECAP (2018). *Reporte del ecosistema emprendedor del Cuarto Trimestre 2018*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1OgUwOnpqHZNWgP2x9Soy-3dYBzbMcobx/view>
22. Quispe, P. (2017). *Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8828>
23. Roman, F. (2018). *Atiquifobia: Tengo miedo al fracaso*. Recuperado de <https://www.centrumpsicologos.com/atiquifobia-miedo-fracaso/>
24. Runco, M. (2006). *What the recent creativity research suggests about innovation and entrepreneurship*. Annual Norwegian Business Economics and Finance Conference, Bergen, Norway.
25. Runco, M. (2007). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Amsterdam: Academic Press. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=185761&lang=es&site=eds-live&scope=site>
26. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Boston, USA: Harvard University Press.
27. Schnarch, A. (2001). *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
28. Simberg, A. L. (1975). *Los obstáculos a la creatividad*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
29. UCAL. (s.f.). *Método pro.seso creativo® 3.0*. Recuperado de <http://ucal.edu.pe/la-universidad/metodo-proseso-creativo>
30. UCAL Startup. (2018). *Concepto*. Recuperado de: <http://ucalstartup.com/views/home.html#concepto>
31. Zaffiro, A. (2018). *Creativity vs. Innovation. In the landscape of startups*. Recuperado de <https://medium.com/swlh/creativity-vs-innovation-42fde2e70201>