

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas



Trabajo Final Integrador para la obtención del Grado Académico de
Especialista en Vinculación y Gestión Tecnológica

El valor de la comunicación social en la construcción de la identidad corporativa de empresas basadas en el conocimiento en Argentina

Análisis y propuestas de herramientas de comunicación
para empresas en su etapa de conformación

LDCV Jesica Damiani

Directora: **Dra. Natalia Ramírez Buet**

Co-director: **Dr. Javier Lottersberger**

SANTA FE, ARGENTINA

-2024-

Agradecimientos

A mi Directora, Natalia, y a mi Codirector, Javier. No sólo por acompañarme en este proceso, sino por tantas enseñanzas en los años compartidos.

A los jurados. Por sus aportes y devoluciones. Y a los docentes de la carrera. Por todo el conocimiento, ese que muchos libros no pueden contar.

A todos los entrevistados (Daniel Scacchi, Diego Comerc, Osvaldo Spontón, Leonardo Cristaldo, María Agueda Andersen, Alberto Ramos, Gustavo Sosa, Carlos Pérez, Sebastián Cavalitto, Gastón Ortiz, Milagros Bürgi, Marcos Oggero, Matías Depetris y Matías Peire). Por su tiempo. Por su invaluable conocimiento y experiencias. Y por compartirlas. Sin ello este trabajo no hubiese sido posible. El gracias a ustedes es enorme.

A Daniel, Eduardo, Javier, Brenda, Cecilia, Marianela, Florencia, Luciana. Por el conocimiento y la información compartidos. Por ser puente. Por la Vinculación.

A los equipos de Vinculación UNL (desde sus inicios a hoy), de Aceleradora Litoral y del PTLC. Por todos los años de experiencias compartidas que hacen que hoy esté aquí.

A los amigos que me dieron estos espacios.

A mi familia. Por acompañar, por cuidar, por estar presente siempre y de todas las formas posibles. A la familia perruna que también hizo el aguante en todos los años de GTEC ;)

A los amigos de la vida. Por ser parte siempre de todas mis aventuras.

A la Dirección de Posgrado (FBCB-UNL) y al Programa de Formación en Gestión para la Innovación (Vinculación UNL). Por todo el acompañamiento.

A mi querida UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. Por ser gran parte de mi vida. Por brindar una formación pública de excelencia.

Índice

Abreviaturas y siglas.....	5
Resumen	6
Introducción.....	7
PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
Problema _____	10
Causas _____	10
Consecuencias _____	10
Objetivos _____	11
Objetivo general _____	11
Objetivos específicos _____	11
ENCUADRE DEL PROYECTO	12
Justificación _____	12
Antecedentes _____	12
Contexto _____	13
Marco Teórico _____	14
Metodología/Acciones _____	17
PARTE #01. Las EBC en acción	18
Financiamiento de empresas basadas en el conocimiento. Panorama internacional _____	19
Políticas públicas para emprendedores y el sistema de financiamiento en Argentina _____	21
Desafíos en el financiamiento de la innovación _____	24
Las aceleradoras y el impulso inicial a las empresas _____	25
Con las empresas en la mira ¿en qué ponen el foco aceleradoras e inversores? _____	28
El mercado _____	29
Saber comunicar la tecnología _____	29
La relevancia de un buen equipo _____	31
De la identidad a la cultura de la empresa _____	32
PARTE #02. Las EBC en comunicación.....	34
Las EBC y su comunicación _____	34
Contexto y elección de las empresas a entrevistar _____	34
Primer Censo Argentino de Empresas de Nano y Biotecnología _____	37
La experiencia de emprender (y aprender) _____	37
Tenemos algo que decir. Cuando se evidencia la necesidad de comunicación _____	38
Comunicarnos para comunicar _____	39
Generación de la marca _____	39
El nombre _____	39
La marca gráfica _____	40
El tagline _____	41

Como te ven te tratan. La imagen personal en el mundo de los negocios _____	41
Comunicaciones digitales _____	42
Sitio web _____	42
Redes sociales _____	44
Imágenes y video institucional _____	46
Comunicación a inversores _____	46
Contarlo todo (bien) (en tres minutos). Comunicación oral _____	47
Deck y one pager _____	49
Los medios masivos y la relación con la prensa _____	50
Medios institucionales _____	51
Medios masivos. Noticias _____	51
Medios especializados. Notas y publicidad _____	52
Acerca de cómo se comunica _____	53
PARTE #03. Comunicación e identidad	54
Identidad _____	54
Cultura _____	56
Acción global, comunicación integral _____	57
Imagen de empresa _____	57
Plan de comunicación en etapas de conformación, ¿existe? _____	58
PARTE #04. Propuestas	60
El valor de la comunicación social para construir identidad _____	61
Elección del nombre _____	62
Desarrollar la marca visual _____	63
Lo que el tagline dice de la empresa _____	64
Lo que no se dice: imagen personal, comunicación no verbal _____	64
Gestión de la cultura de la empresa _____	65
Acción global _____	65
Comunicación integral _____	67
Desarrollo del sitio web _____	67
Planificación estratégica de redes sociales _____	68
Otros aspectos que considerar _____	69
Relación con las instituciones _____	70
La comunicación como aliada _____	70
Conclusiones y reflexiones	72
Bibliografía	74

Abreviaturas y siglas

- **Agencia I+D+i** • Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación
- **AMBA** • Área Metropolitana de Buenos Aires
- **CAB** • Cámara Argentina de Biotecnología
- **CAB** • Centro Atómico Bariloche
- **CABA** • Ciudad de Buenos Aires o Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- **CENIT** • Centro de Investigaciones para la Transformación
- **Cetri Litoral** • Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación
- **CFI** • Consejo Federal de Inversiones
- **CNEA** • Comisión Nacional de Energía Atómica
- **CONICET** • Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
- **EBC** • Empresas basadas en el conocimiento científico tecnológico
- **EEyN UNSAM** • Escuela de Economía y Negocios
- **EUA** • Estados Unidos de América
- **FAN** • Fundación Argentina de Nanotecnología
- **FONDCE** • Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor
- **IB** • Instituto Balseiro
- **INTA** • Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- **INTI** • Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- **ITBA** • Instituto Tecnológico de Buenos Aires
- **MINCYT** • Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación
- **PTLC** • Parque Tecnológico del Litoral Centro SAPEM
- **Red SOU** • Red de Spin Off Universitarias
- **RedVITEC** • Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales de Argentina
- **UNCUYO** • Universidad Nacional de Cuyo
- **UNL** • Universidad Nacional del Litoral
- **UNLP** • Universidad Nacional de la Plata
- **UNSAM** • Universidad Nacional de San Martín
- **UVTs** • Unidades de Vinculación Tecnológicas

Título

El valor de la comunicación social en la construcción de la identidad corporativa de empresas basadas en el conocimiento en Argentina

Análisis y propuestas de herramientas de comunicación para empresas en su etapa de conformación

Resumen

En la actualidad existen numerosas políticas en vinculación y transferencia del conocimiento por parte de las instituciones públicas de Argentina que buscan trasladar a la sociedad y los sectores productivos los desarrollos y capacidades que surgen en su seno. Es en ese contexto que surgen y se fomenta la creación de empresas basadas en el conocimiento científico tecnológico (EBC).

Resuelta la iniciativa de conformar una empresa, el equipo emprendedor debe resolver cuestiones de forma relacionadas con aspectos legales, contables y administrativos. Asimismo, deberán consolidarse en nuevas áreas de conocimiento que les permitan conformar alianzas estratégicas, conseguir financiamiento, interactuar con diferentes sectores y actores, darse a conocer a la sociedad, entre otros. Estos cambios ponen en evidencia la necesidad de una comunicación sólida y capaz de adaptarse a los diferentes públicos con los cuales van a necesitar interactuar. Y estas necesidades muchas veces son resueltas con esfuerzos aislados para solucionar problemas específicos de comunicación que impiden que las empresas comiencen a trabajar en una construcción sólida de su identidad corporativa desde su inicio como empresa.

En el presente trabajo se buscará analizar el contexto y las necesidades comunicacionales de este tipo de empresas generadas recientemente en el seno de instituciones científicas de la Argentina fundamentalmente en su etapa de conformación, para luego proponer herramientas de comunicación que puedan sumar a la construcción de identidad corporativa y afianzamiento de este tipo de empresas que les permita generar un valor diferencial e incluso, económico.

Toda la información recopilada en relación con esta temática evidencia un nulo desarrollo teórico del proceso, transformación y evolución de la construcción de identidad y comunicación de las EBC. Por este motivo, se trabajará con una investigación de carácter cualitativo tomando al menos unas cinco o seis empresas como casos testigo, entrevistando a referentes en la temática y analizando documental, procesos y necesidades.

Palabras clave: comunicación · identidad corporativa · empresas · conocimiento · Argentina · ciencia · tecnología · vinculación · innovación.

Introducción

Numerosas universidades y centros de investigación de Argentina, desde hace varias décadas, vienen abordando de diferentes modos la vinculación tecnológica con el fin último de que la sociedad pueda beneficiarse de los saberes y desarrollos generados en los laboratorios. Políticas, líneas de acción e inversión lo demuestran. El número de empresas basadas en conocimiento y como resultante de esa tarea, ha crecido considerablemente ganando más fuerza y notoriedad en los últimos años.

A grandes rasgos son desarrollos innovativos que dan lugar a iniciativas emprendedoras con una ventaja competitiva de alto valor agregado y que, en general, en sus sociedades de conformación incluyen a los investigadores a cargo del desarrollo. Otro de los grandes diferenciales que tiene la mayoría de empresas de este tipo frente a otras es la gran dedicación, en sus primeros años de vida, al desarrollo de un producto y no a la comercialización, con lo cual todas las acciones y comunicaciones que realice la empresa tendrán un tinte de especificidad propia de la actividad.

En su evolución, desde el mismo momento en que surge la idea hasta sus primeros cuatro o cinco años de vida, se observa en las EBC esfuerzos aislados que dan soluciones a problemas específicos de comunicación. Sin embargo, carecen de un abordaje de la comunicación social en tanto disciplina que les permita realizar una construcción sólida de su identidad corporativa.

Los esfuerzos aplicados al sistema de innovación y el de inversiones en el país han permitido un crecimiento en el número de empresas, pero la realidad y los resultados obtenidos hasta aquí demuestran que aún existe una importante disparidad en las regiones del país en las cuales se conforman o crean las empresas. Y el contexto propicio para fomentarlas toma un rol protagónico.

En este sentido, el presente trabajo final integrador (TFI) propone un alcance a nivel país o ámbito nacional, para comprender los recorridos de las empresas en diversas regiones ante diferentes desafíos e identificar aquellas necesidades comunicacionales que permitan proponer herramientas de comunicación como aporte a un posicionamiento competitivo. Es decir, insumos teóricos y prácticos que favorezcan los procesos de comunicación de las empresas basadas en conocimiento científico, en sus primeros años, y fortalezcan la construcción de su identidad.

Este tipo de empresas no deja de ser una novedad en auge y la escasa o nula bibliografía y abordajes integrales sobre la comunicación como una problemática a trabajar, requiere de esta clase de estudio y análisis para avanzar en esta materia, brindando, en este caso, herramientas para una gestión sólida de la comunicación en las empresas y acercarnos a nuevas líneas de debate e investigación.

Desde fines del siglo pasado son considerables los desarrollos teóricos que han abierto camino al estudio de la comunicación social en relación con las ciencias empresariales, en tanto ciencia que aplicada correctamente en el mundo de las empresas puede optimizar el potencial global de la misma. Uno de los referentes en la temática es Joan Costa, quien teorizó a partir de su praxis en empresas (primero con consultorías, luego comunicación visual, y más adelante con demandas en cuanto a comunicación escrita y el manejo de las relaciones y comunicaciones internas) y de referentes teóricos como Umberto Eco, Abraham Moles, Marshall McLuhan y Gillo Dorfles. Costa supo priorizar para las empresas conceptos como: *imagen, comunicación, integración, sistema, cultura, conocimiento, identidad*, entre otros, que trabajados adecuadamente aportan a la misma un valor diferencial. Asimismo, desarrolló conceptos teóricos que convirtió en métodos operacionales para ser aplicados a la práctica empresarial lo cual lo vuelve un teórico imprescindible para abordar este trabajo.

En cuanto al desarrollo del TFI se ha organizado en cuatro partes. En la primera, se define a las empresas basadas en conocimiento, situándolas en contexto, entendiendo su entorno institucional y regional y los condicionantes para su creación. Asimismo, se evalúa el contexto en el cual las empresas se insertan inmediatamente después de

su creación, el sistema financiero, las alternativas de crecimiento, puntualizando allí en el principal público que van a tener: los inversores.

En la segunda parte, una vez caracterizado el público y sus modos de relacionarse con las empresas surgen instancias específicas que hacen que las empresas evidencien una necesidad de comunicación: sea en productos o en formas de relacionarse. El análisis de estas instancias permite entender la mirada de las empresas hacia la comunicación social y cómo la incorporan a su gestión. A su vez, desde una mirada de la acción comunicativa, se estudia la gran transformación de los investigadores hasta llegar a emprendedores y cómo ese cambio personal y grupal se traduce en el crecimiento de la organización.

En una tercera parte, entendida la relación empresa - comunicación, se ahonda en las teorías de Costa para analizar cómo se construye la identidad en la actualidad y finalmente llegar a algunas ideas propositivas sobre cómo mejorar.

Por último, el trabajo busca articular la teoría en la práctica proponiendo lineamientos y algunas ideas claras sobre cómo integrar la comunicación social como herramienta y no como necesidad, sobre todo para aquellos investigadores que están dando los primeros pasos en emprender.

PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

En Argentina, desde hace varias décadas, las instituciones generadoras de conocimiento científico y un sinnúmero de investigadores vienen trabajando activamente en la transferencia de los saberes generados. En tal sentido, se realizan convenios o contratos de colaboración con instituciones y empresas, se licencian patentes y otros derechos de propiedad intelectual, movilidad de recursos humanos y la creación de empresas, entre otros (Resolución C.S. UNL Nº: 318/21: Normativa Spin Off).

La creación de empresas basadas en el conocimiento encuentra su fundamento en investigadores que quieren llevar su saber más allá del laboratorio y/o quieren emprender. Por parte de las instituciones científicas, con diversas políticas orientadas a tal fin, ven con buenos ojos la creación de empleo para recursos altamente capacitados y además generan un impacto positivo tanto en el entorno científico y académico, así como también en el social y productivo.

El concepto de spin-off universitario propuesto por la Universidad Nacional del Litoral (UNL) (Resolución C.S. UNL Nº: 318/21: Normativa Spin Off) las define como un tipo específico de empresa basada en conocimiento (ventaja competitiva) que surge dentro de una institución desde la cual surge el desarrollo, e involucra a una o varias personas de un grupo de investigación o de la institución de la cual surge (existen muchos casos en el país que no incluyen a las instituciones como parte).

Los recorridos son diversos, pero quedan en claro algunas premisas:

- Es prioritario definir un nombre de empresa, que permita nombrarla y dar cuenta de su existencia. Es uno de los primeros pasos necesarios para la construcción de la identidad.
- Los investigadores comienzan a tener un nuevo rol como emprendedores y socios fundadores. Cambios en estructura de relaciones y relaciones a partir de nuevo esquema de organización (empresa conformada) hacen que los méritos académicos no sean suficientes. Asimismo, la interacción con diferentes públicos, demanda que los investigadores deban desarrollar y fortalecer habilidades de comunicación. Investigadores/emprendedores deben aprender a comunicar sus desarrollos de diferentes modos y para diferentes públicos.
- Diversas acciones iniciales de la empresa involucran la interacción con distintos actores y públicos (investigadores, emprendedores/empresarios, inversores, instituciones productoras de conocimiento científico, público o sociedad en general) de diferentes modos y por diferentes canales, lo que hace necesaria una comunicación estratégica que dé respuesta a cada línea de acción y sus objetivos.
- El capital de las empresas generadas, por lo general, no es un producto o servicio en condiciones de salir inmediatamente al mercado. Los esfuerzos iniciales del equipo emprendedor orientan sus esfuerzos a conseguir financiamiento para avanzar en sus desarrollos, o a encontrar socios estratégicos para comenzar producción.

La información recopilada con relación al tema poco muestra del proceso, transformación y evolución de la construcción de identidad y comunicación de este tipo de empresas desde el momento cero. Si bien muchas de las empresas buscan trabajar con equipos de profesionales que los asesoren o trabajen en términos identidad y comunicación, surgen algunos interrogantes: ¿Se trabaja desde el inicio con un plan de comunicación integral y estratégico que permita la construcción de una imagen corporativa? ¿Son conscientes las empresas del gran valor que esto puede aportar? ¿En qué momento?

Avanzar en el estudio de este problema y entender las necesidades de la empresa en etapas tempranas, permite proyectar algunas alternativas:

1. Acompañar en las empresas desde su conformación de modo de avanzar en una construcción de identidad que le aporte solidez y confiabilidad ante la mirada de inversores y aceleradoras de empresas que les permita obtener el financiamiento necesario. Comunicar para convencer.
2. Visibilizar el rol de la comunicación y la construcción de la identidad corporativa desde el momento en que se decide crear una empresa basada en conocimiento científico y aprovechando estratégicamente cada una de las instancias que la empresa deba atravesar, lo cual va a destacar el valor diferencial de la empresa, afianzando la personalidad corporativa (que da cuenta las relaciones con los diversos públicos). Comunicar para vender.

Problema

Esfuerzos aislados para solucionar problemas específicos de comunicación por parte de empresas basadas en conocimiento generadas recientemente en el seno de instituciones científicas de la Argentina, lo cual impide que las mismas comiencen a trabajar en una construcción sólida de su identidad corporativa desde sus inicios.

Causas

1. Variabilidad de los contextos académicos, legales y financieros en la conformación de estas.

Deja entrever:

- Ausencia de trabajo con equipos de comunicación especializados en etapas tempranas.
 - Escaso o nulo acompañamiento de las instituciones de origen en aspectos de comunicación.
 - Priorización de aspectos legales y financieros por sobre lo demás.
2. Los investigadores deben asumir un nuevo rol como emprendedores, debiéndose formar en múltiples aspectos. Lo que provoca:
 - Búsqueda de soluciones puntuales a problemas aislados y en medida de las necesidades.
 - Intermitencias en acciones de comunicación.
 3. No se ve la comunicación como un todo (comunicación integral, transversal y proactiva).

Lo que deriva en:

- Búsqueda de profesionales específicos que puedan solucionar problemas puntuales.
- Poca atención por parte de la empresa a elaborar un plan de comunicación con estrategias para el corto, mediano y largo plazo.

Consecuencias

1. Ausencia de equipos de comunicación específicos y formados en la temática en etapas tempranas.
2. Carencia de planes de comunicación.
3. Desaprovechamiento del gran valor que pueden aportar la comunicación y la construcción de identidad en el contexto actual.
4. Soluciones aisladas a planteos de comunicación puntuales que generan un derroche de recursos y pérdida de tiempo.

Dificultan que empresas basadas en conocimiento generadas recientemente en el seno de instituciones científicas de la Argentina puedan crear una sólida identidad corporativa desde sus inicios.

Objetivos

Objetivo general

Analizar y proponer herramientas de comunicación que aporten a la construcción y el afianzamiento de la identidad corporativa de empresas basadas en conocimiento generadas recientemente en el seno de instituciones científicas de la Argentina fundamentalmente en su etapa de conformación.

Objetivos específicos

1. Favorecer los procesos de comunicación en la instancia de conformación de empresas basadas en conocimiento científico.
2. Fortalecer la construcción de identidad de empresas basadas en ciencia a partir de su esencia de marca y aprovechando los diferentes medios y recursos a partir de herramientas de comunicación específicas.

ENCUADRE DEL PROYECTO

Justificación

Actualmente la transferencia del conocimiento generado en el seno de las instituciones científico-tecnológicas de Argentina se realiza, por mencionar algunos, a través de convenios o contratos de transferencia con instituciones y empresas, licencia de patentes y otros derechos de propiedad intelectual, movilidad de recursos humanos entre universidades y empresas y la creación de empresas a partir de desarrollos científicos y/o tecnológicos surgidos en el seno de las instituciones.

En el país el contexto para la creación de empresas basadas en ciencia es muy diverso debido a la disparidad en las instituciones para generar políticas y estructuras que acompañen el proceso de creación, la escasez de financiamiento y capital que apoye iniciativas de este tipo, entre otros. En el caso de la región litoral-centro existe un ecosistema científico tecnológico fortalecido por la alianza de instituciones abocadas a la I+D, entidades gubernamentales, financieras y productivas que forman un contexto propicio que fomente la creación de este tipo de spin-off. Incluso, desde la misma Universidad Nacional del Litoral en 2021, ha implementado mediante Resolución de Consejo Superior una reglamentación de empresas de este tipo en el seno de la institución (Resolución C.S. UNL Nº: 318/21: Normativa Spin Off).

A pesar de esta diversidad en el contexto, es considerable el número de empresas basadas en ciencia que se han creado en los últimos años. Y, si bien en todos los casos se plantean cuestiones prioritarias relativas a los aspectos legales y económicos, existe un nulo desarrollo teórico sobre el abordaje comunicacional de la empresa en etapas tempranas. Son momentos en los cuales el investigador debe asumir un nuevo rol como emprendedor, ya no se tratará sólo de explicar un desarrollo científico o tecnológico, sino de que la sociedad entienda su beneficio, de que inversores y socios estratégicos entiendan de sus ventajas competitivas, y habrá que moldear y adaptar el discurso. La comunicación de estas spin-off demandará la conjunción de diferentes ramas de la disciplina como la comunicación de la ciencia, el marketing y la comunicación de identidad corporativa (comunicación interna y externa). La comunicación se torna un factor clave para generar valor.

La decisión de trabajar un abordaje a nivel país radica en el interés de ir más allá de un contexto local y poder analizar diversas realidades y contextos que permitan visualizar las diferentes necesidades comunicacionales y desafíos en torno a la comunicación a los que se enfrentaron y enfrentan los equipos emprendedores para luego proponer herramientas de comunicación que puedan aportar al posicionamiento competitivo y construcción de identidad corporativa de este tipo de empresas.

Antecedentes

La apuesta por transferir sus desarrollos y conocimientos por parte de las instituciones abocadas a la ciencia y tecnología en los últimos años en la Argentina ha propiciado la creación de un entorno de nuevas políticas, herramientas e instituciones, entre otras líneas de acción, que aporten a tal fin. Y es en este panorama general, que la creación de empresas a partir de esos desarrollos y con los investigadores como parte del equipo emprendedor, gana un especial interés.

Paulatinamente se viene observando cómo se va fomentando la política emprendedora dentro de las universidades, generando espacios de intercambio y encuentro entre emprendedores e inversores, propiciando la creación de empresas entre sus integrantes. Suman en las instituciones generadoras de conocimiento y las oficinas de transferencia, las normativas afines a la transferencia del conocimiento, acuerdos de propiedad

intelectual, generación de nuevas empresas, líneas de financiamiento estatales, la búsqueda de y trabajo con inversores; y la creación de aceleradoras de empresas, entre otros.

Asimismo, existen muchos desarrollos que referencian a la comunicación e identidad corporativa de empresas en general, pero son casi nulos los desarrollos sobre la temática que aborden la metamorfosis de un investigador a investigador/empresario, de un desarrollo científico o tecnológico o a un producto comercial o de un grupo de investigación a empresa.

Para dar marco a un contexto diverso y marcado por diferentes realidades, se propone el trabajo con empresas basadas en conocimiento científico tecnológico e integradas por investigadores para dar cuenta de los contextos institucionales, las diferentes alianzas, los marcos regulatorios; y a partir de allí ahondar en los desafíos de comunicación que debieron afrontar los investigadores/emprendedores a niveles personal y de empresa, equipo de trabajo, comunicación del desarrollo y construcción de identidad de la empresa.

Si bien no se ha encontrado al momento de iniciar el presente trabajo un relevamiento formal a nivel país que dé cuenta del número total de EBCs generadas en los últimos años, a partir de un relevamiento realizado con referentes en la temática, se trabajará con una muestra de casos (a través de entrevistas y otros materiales documentales). Esta muestra estará compuesta por al menos cinco o seis empresas surgidas en diferentes puntos del país y relacionadas con diferentes instituciones científico-tecnológicas.

Contexto

Tal como define Joan Costa (Costa, 1999:15) “la comunicación es acción y la acción es comunicación”, al punto que la comunicación se impone como vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones.

Las empresas basadas en conocimiento son un tipo específico de organización que hace de un determinado conocimiento científico o técnico su ventaja competitiva. Es común que el tipo de empresas analizadas suela tener algún vínculo con las instituciones promotoras y cuenten, además, entre sus integrantes con parte del equipo investigador.

El hecho de que estas empresas generalmente no estén orientadas a la venta de productos o servicios desde el momento inicial les da una particularidad y aspectos diferenciales. Y la comunicación e identidad se van entrelazando como respuesta a necesidades puntuales, pero en general nunca pensados de manera integral, como un instrumento estratégico que aporte valor diferencial e, incluso, económico. Y es así como se ven, por ejemplo, desarrollos de marca visual (y naming), generación de video pitch o creación de páginas webs y espacios en redes sociales orientados a demandas o necesidades aisladas sin que guarden relación con los demás aspectos de la identidad.

Si bien la comunicación y construcción de identidad de las organizaciones cobrará fuerza y ganará solidez con el paso del tiempo, comenzar a trabajar sobre ellas desde el inicio aportará un valor intangible a la empresa. Para una mejor esquematización, se propone tomar el “Esquema de trabajo de proyecto EiBTS (Empresas Innovadoras de Base Tecnológica)” desarrollado por Madariaga (en Simón Elorz, 2003:32) para el cual se proponen tres etapas bien marcadas previas a la generación de la empresa: 1. Idea, 2. Proyecto y 3. Empresa creada.

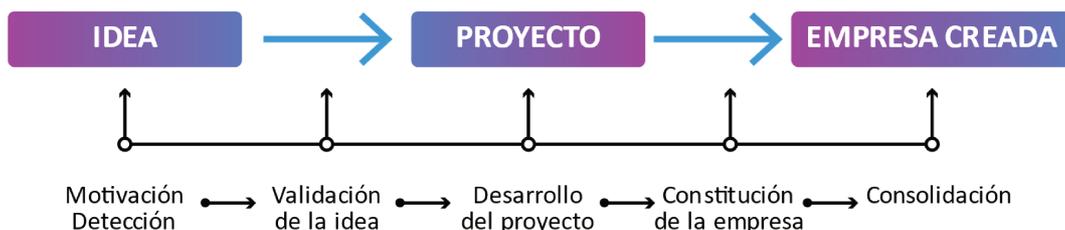


Imagen 1.

Esquema de trabajo de proyecto EIBTS (Empresas Innovadoras de Base Tecnológica).

Fuente: Figura modificada de documento de Madariaga (en Simón Elorz, 2003:32).

Las diversas acciones que se deberá atravesar en cada una de estas etapas conllevan estrategias específicas ligadas a disciplinas derivadas de la comunicación tales como comunicación corporativa, comunicación científica, marketing, naming, branding, entre otros. Asimismo, se apuntará a diversos ejes como las relaciones institucionales y las comunicaciones internas y externas de acuerdo con diferentes aspectos vinculados a la comunicación con los diferentes públicos (inversores, comunidad científica, sociedad en general, etc.) y canales.

Y serán organizaciones con misión, visión, valores y objetivos propios.

Todo este entramado es lo que construirá y guiará la comunicación e identidad de estas empresas. “No se trata de que las empresas puedan elegir entre un gran abanico de herramientas especializadas (relaciones públicas, publicidad, promoción, marketing, diseño, lobbying, patrocinio, etc.) sino en cómo dominar ese arsenal de técnicas de modo unificado y eficiente” (Costa, 1999:14).

“Vivimos en entornos complejos, sociedades muy participativas y exigentes, mucha rivalidad competitiva y hasta con demandas contradictorias por parte de los diferentes públicos. Por ello, una adecuada gestión de la comunicación se constituye en un factor crítico para el éxito empresarial” (Morzán, Damiani, 2022).

Marco Teórico

El campo de la comunicación social que se ocupa de la comunicación de empresas y organizaciones se denomina comunicación corporativa o institucional. Podemos definir a la comunicación corporativa, empresarial u organizacional como “el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor (una marca fuerte) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo)” (Retos Directivos, 2022).

Joan Costa (en Costa, 1999:109) propone a las acciones y la comunicación de una empresa como una misma cosa. Plantea que “actuar y comunicar es lo mismo” en el sentido de que cuando una empresa realiza acciones está comunicando (sea o no intencional y consciente) y cuando comunica, está implícitamente actuando e interactuando. La comunicación es la que se impone como el vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones. “Toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una imagen a sus públicos. Lo quiera, o no, lo sepa o no” (Joan Costa, 2009:44). Por este motivo la comunicación de una empresa adquiere tanta importancia como los productos o servicios que ofrece.

El hecho de que las empresas se sitúen en entornos complejos, de cambios constantes y en expansión, con sociedades muy participativas y exigentes, mucha rivalidad competitiva y hasta con demandas contradictorias por parte de los diferentes públicos, exige una adecuada gestión de la comunicación, con claras formas de relacionarse

y actuar (Morzán, Damiani, 2022). Las empresas (–y aplica particularmente para las basadas en conocimiento–) necesitan generar estrategias para una cultura que no necesariamente es la de la producción, sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información (en Costa, 2009:13).

La comunicación corporativa será transversal a todas las acciones y políticas de la empresa, integral en la manera de gestión interrelacionada, equilibrada, y proactiva, en el sentido que demandará una planificación estratégica de acciones. Y se basará en “tres grandes polos:

- *relaciones institucionales*, las grandes decisiones políticas y estratégicas orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, absorciones, privatizaciones, acuerdos internacionales, estrategias de identidad y de imagen corporativa, proyectos a medio y largo plazo;
- *comunicaciones internas*, con las exigencias de cambios culturales que afecten a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de comunicación organizacional; las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, en fin, que fomentan los nuevos valores y son el soporte de la imagen;
- *comunicaciones externas* con su creciente diversificación y especialización en función de las estrategias de marketing, imagen de marca y naming, los productos, los servicios, los clientes, las tipologías de públicos, los segmentos emergentes, las contratendencias sociales, las relaciones de la empresa con su entorno próximo y con la opinión pública en general” (Costa, 2009:14).

Como se viene mencionando, la comunicación es indispensable para generar valor. “La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así, en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el “sistema”, y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo (Costa, 2009:202).

La comunicación corporativa y la construcción de identidad para empresas basadas en conocimiento científico, por su especificidad, demandarán la integración de diversas áreas específicas del conocimiento. El impulso de crear empresas a partir de desarrollos e investigaciones surgidos en el seno de instituciones científico-tecnológicas tiene su fundamento, entre otras cuestiones, en que se crea empleo para recursos altamente capacitados y repercuten notoria y positivamente en el entorno no sólo social y productivo sino en el científico y académico.

El concepto de spin-off universitario se aplica para definir un tipo específico de empresa basada en conocimiento (ventaja competitiva) que surge dentro de una institución desde la cual surge el desarrollo, involucra a una o varias personas de un grupo de investigación o de la institución de la cual surge, y produce bienes o servicios de alto valor agregado, entre otros.

En la ciudad de Santa Fe y, más precisamente en la Universidad Nacional del Litoral, se ve en la creación de los spin-off una fuente de grandes posibilidades, al punto de generarse una normativa que regula su creación¹. Para la elaboración de la misma “se analizaron normas internacionales, nacionales, papers científicos, doctrina, casos destacados de Universidades extranjeras y nacionales, experiencias propias y recomendaciones de oficinas de vinculación referente, entre otros” (Resolución C.S. UNL No: 318/21). Esta casa de estudios ha logrado conformar un ecosistema emprendedor y de innovación que cuenta con varias incubadoras de empresas, un parque tecnológico y una aceleradora de empresas, a la vez que una amplia red de trabajo con instituciones públicas y privadas para favorecer la transferencia y la creación de empresas.

¹ Normativa Spin off, aprobada mediante Resolución de Consejo Superior de fecha 11 de noviembre de 2021.

Pero la apuesta a la creación de este tipo de empresas es muy diversa en las diferentes instituciones generadoras de conocimiento de la Argentina. En algunos casos se han desarrollado normativas que regulan e incluso fomentan el proceso de creación, pero en otros, la ausencia de marco regulatorio y el poco acompañamiento de las instituciones, provoca que la conformación de la empresa deje a la institución de origen fuera. Tampoco existe en la actualidad una única definición de empresa basada en el conocimiento científico y tecnológico y las definiciones existentes suelen enmarcarse en reglamentaciones o líneas de acción institucionales diversas. Incluso, en algunas definiciones conceptuales también se incorpora el término “innovación tecnológica”.

En el presente trabajo y con el fin de no limitar el número de casos y contextos a analizar, se propone tomar como base las empresas basadas en conocimiento científico y tecnológico. Ante la gran diversidad de conceptos para denominar y definir a estas empresas, se tomará como primera referencia el concepto planteado en la Reglamentación de spin-off de UNL (Resolución C.S. UNL No: 318/21) donde se define este tipo de empresas como “organización productora de bienes y/o servicios, que se basa en la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos; convirtiendo el conocimiento en su ventaja competitiva”. Asimismo, Hugo Kantis (Kantis, 2022) amplía un poco más el concepto por el cual refiere a organizaciones creadas en base a conocimiento innovativo surgido de actividades de I+D llevadas a cabo al interior o en vinculación con instituciones de ciencia, tecnología e innovación (o con empresas), que existe y circula a través de otras actividades (de estas organizaciones), dando lugar a nuevos desarrollos e iniciativas emprendedoras que poseen una ventaja competitiva e innovadora de alto valor agregado. Vamos a sumar además a esta definición el hecho de que el equipo emprendedor podrá estar integrado por alguno de los investigadores que participó del desarrollo.

Este último factor no es menor, ya que dotará a la empresa de una cualidad específica que será necesaria al momento de planificar la comunicación de la empresa. “Un tema clave reside en la capacidad de conversión de conocimiento, la cual se manifiesta a través de tres elementos: la conceptualización y visualización de las aplicaciones de conocimiento generado dentro de la organización, la configuración y el diseño de productos potenciales y la incorporación e integración del conocimiento en los productos (Zahra et al., 2007). Comparada con una spin-off de origen empresarial, es altamente probable que la spin-off universitaria –para el presente caso de estudio, la EBC– presente limitaciones en las competencias empresariales en campos distintos como la gestión y el marketing, entre otras capacidades (Masili y Curina, 2018)” (en Brandi, 2022:7). Y, por sus requerimientos específicos, cuanto antes se evidencie y se empiece a trabajar la comunicación estratégica de la empresa, mayores serán los beneficios obtenidos.

El rol de la comunicación en la formación y gestión de la nueva figura del investigador como emprendedor también será relevante. “Los empresarios de sectores basados en el alto conocimiento están motivados por algunas razones que no coinciden plenamente con las de los empresarios de sectores convencionales. Con respecto a estos, los primeros están menos motivados por razones financieras y por la influencia de modelos inspiradores de la actividad empresarial, y resultan más motivados por el deseo de poner en práctica sus conocimientos” (Kantis y Angelelli, 2006: 249).

“Transformar al investigador tradicional en investigador moderno con formación en emprendimiento, innovación y transferencia propiciará no sólo el incremento de las iniciativas empresariales promovidas por ellos, aumentando el volumen de empresas basadas en el conocimiento, sino que además, y más interesante, mejorará la relación universidad-empresa que redundará, probablemente, en avances del tejido empresarial existente hacia posiciones de mercado de mayor valor añadido, más sostenibles y sólidas en el tiempo” (Domingo y Herrero Villa, 2020). Diferentes posturas acerca de esta figura generan controversias en torno al planteo de si el investigador puede ejercer este rol de emprendedor de manera acertada o qué sucede con su carrera de investigador. Lo cierto es que, en su nuevo rol, el investigador deberá adquirir habilidades y herramientas que le permitan posicionarse firmemente en el mundo de los negocios.

Metodología/Acciones

Para el presente estudio se propone:

- Analizar los factores institucionales que giran en torno a la creación de las EBC.
 - Relevamiento de fuentes de información, reglamentaciones y resoluciones de las diferentes instituciones del país.
- Evaluar cuáles son los requerimientos comunicacionales que deben cumplir las empresas recién conformadas.
 - Relevamiento cualitativo mediante entrevistas con Aceleradoras, inversores y empresarios.
- Identificar cuáles son las prioridades de comunicación que establecen los nuevos emprendedores.
 - Relevamiento cualitativo mediante entrevistas con investigadores/emprendedores a partir de una muestra de estudio distribuida por Argentina que dé cuenta de diferentes contextos.
- Relevar y analizar los diferentes productos comunicacionales que se generan en la etapa de conformación.
 - Ídem punto anterior.
- Estudiar la presencia o ausencia de un plan de comunicación en etapas de conformación.
 - Ídem punto anterior.
- Analizar y estudiar los públicos de este tipo de empresas.
- Analizar y estudiar los canales por los que las empresas van a comunicarse con los distintos públicos.
 - Para los tres puntos anteriores se trabajará en el estudio y análisis de casos y todo lo relevado en el primer objetivo.
- Evaluar diferentes herramientas de comunicación para cada instancia.
- Valorar de qué modo la comunicación puede sumar a la construcción de identidad en las empresas en formación.
- Proponer herramientas de comunicación que contribuyan a la construcción de identidad en etapas tempranas.

PARTE #01. Las EBC en acción

Se ha mencionado ya cómo la comunicación en las empresas se vuelve inseparable de la acción, imponiéndose como “vector estratégico y sistema nervioso central de las organizaciones” (Costa, 1999: 15). El enfoque integral de estas dos cuestiones a través de un planteo estratégico es lo que otorgará a la empresa el poder de dominar los recursos relacionales a los que se enfrenta y a partir de ello construir una identidad sólida.

Cada una de las EBC, spin-off o start-ups², presenta un recorrido muy distinto, condicionado por la tecnología desarrollada, pero también por los recorridos de vida y de formación de los equipos, de los entornos institucionales y la geografía donde se generan los desarrollos y las ideas, de la planificación y la perseverancia (muchas cosas siempre pueden fallar), de los advisors³ (asesores) que las puedan acompañar y de unas enormes ganas de emprender de quienes toman la iniciativa.

Asimismo, la otra parte importante de que estas empresas abran camino y sigan creciendo, viene dado de la mano de los inversores. Si bien no será el único, a partir de las entrevistas realizadas se pudo determinar que éste es el principal público al que apuntan estas empresas en sus primeros años de vida. Y aquí unos de los interrogantes que se abrieron es ¿por qué estos públicos (inversores, advisors, etc.) deciden dar su apoyo y tiempo a una determinada empresa y no a otra?

En los próximos apartados se abordará con más detalle cada uno de estos grupos y sus contextos, para luego profundizar en el abordaje de la comunicación y en el análisis de porqué su transversalidad en las relaciones de la empresa es relevante. Pero la elaboración de este escrito no hubiese sido posible sin el conocimiento de primera mano que brindaron algunos de sus actores clave, por lo que se abordó una investigación cualitativa focalizada en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Para conocer más acerca de las empresas y sus diversos recorridos, se ha conversado con Diego Comerci de Chemtest, Osvaldo Spontón y Leonardo Cristaldo de Homo Foods, Alberto Ramos de Untech, Gustavo Sosa de Inbioar, Carlos Pérez de BioHeuris, Sebastian Cavalitto y Gastón Ortiz de Bamboo Biotech y Milagros Bürgi, Marcos Oggero y Matías Depetris de BioSynaptica.

Se trabajó con entrevistas semiestructuradas. Si bien se partió de un esquema que buscaba abordar cuestiones como los factores institucionales que giran en torno a la creación de las EBC, los públicos, los requerimientos comunicacionales que deben priorizar, las prioridades de comunicación que establecen los nuevos emprendedores, los productos comunicacionales que se generan en la etapa de conformación y los canales por los que las empresas van a comunicarse con los distintos públicos, cada una de las entrevistas fue aportando diferentes matices de acuerdo al relato de los entrevistados.

La elección de la muestra fue por oportunidad y en todos los casos se entrevistó al menos a uno de los socios que provenían del mundo de la investigación. Todas las entrevistas se realizaron en un marco de confidencialidad entre las partes, ya que se buscaba poder hablar abiertamente sin restricciones de ningún tipo. Por tal motivo, se acordó no citar las fuentes salvo en casos excepcionales y se trabajó las citas sin puntualizar en quién las dijo, tal como además se contempla en las normas APA para trabajos de investigación.

Asimismo, fueron testimonios invaluable los de Daniel Scacchi (gerente general y director de innovación de Aceleradora Litoral), María Agueda Andersen (comunicación del Concurso IB50K) y Matías Peire (fundador y CEO de Grid Exponencial -GRIDX-) por su rol fundamental y conocimiento acerca de la generación y acompañamiento

² A los fines de variar el término, a lo largo del trabajo también se referirá a las EBC como spin-off o startups en los casos que el uso de estos términos sea correcto con la idea o la definición expresada.

³ En el desarrollo del presente trabajo, se utilizarán algunos términos provenientes del inglés que son muy comunes en la temática.

en las primeras instancias en la creación de las EBC. Para completar el perfil inversor y conocer más sobre este público, se trabajó con podcasts de entrevistas a inversores de compañías que operan en Latinoamérica. A medida que se desarrolle el tema se irán presentando sus aportes.

Financiamiento de empresas basadas en el conocimiento. Panorama internacional

En la actualidad, factores como la alta calidad de los recursos formados dentro de las instituciones de ciencia, tecnología e innovación, la producción de conocimiento y desarrollos tecnológicos innovadores que se dan en estas instituciones acompañados de un creciente interés por la vinculación tecnológica y el crecimiento y fortalecimiento de un ecosistema cada vez más especializado, contribuyen de manera notoria a la creación de empresas basadas en el conocimiento dentro del territorio nacional.

Es así como Argentina, en estos últimos años, se ha convertido en uno de los principales países a nivel latinoamericano en la generación de este tipo de empresas (entre los que se encuentran Brasil, México y Colombia) y se posiciona como uno de los líderes en la región en lo que respecta a start-ups agrobiotecnológicas. Ahora bien, la escasa inversión y fomento a la cultura de capital de riesgo en esta parte del continente frente a una alta necesidad de agilizar y acelerar los procesos de transferencia tecnológica en las instituciones abocadas a la ciencia complejizan el panorama.

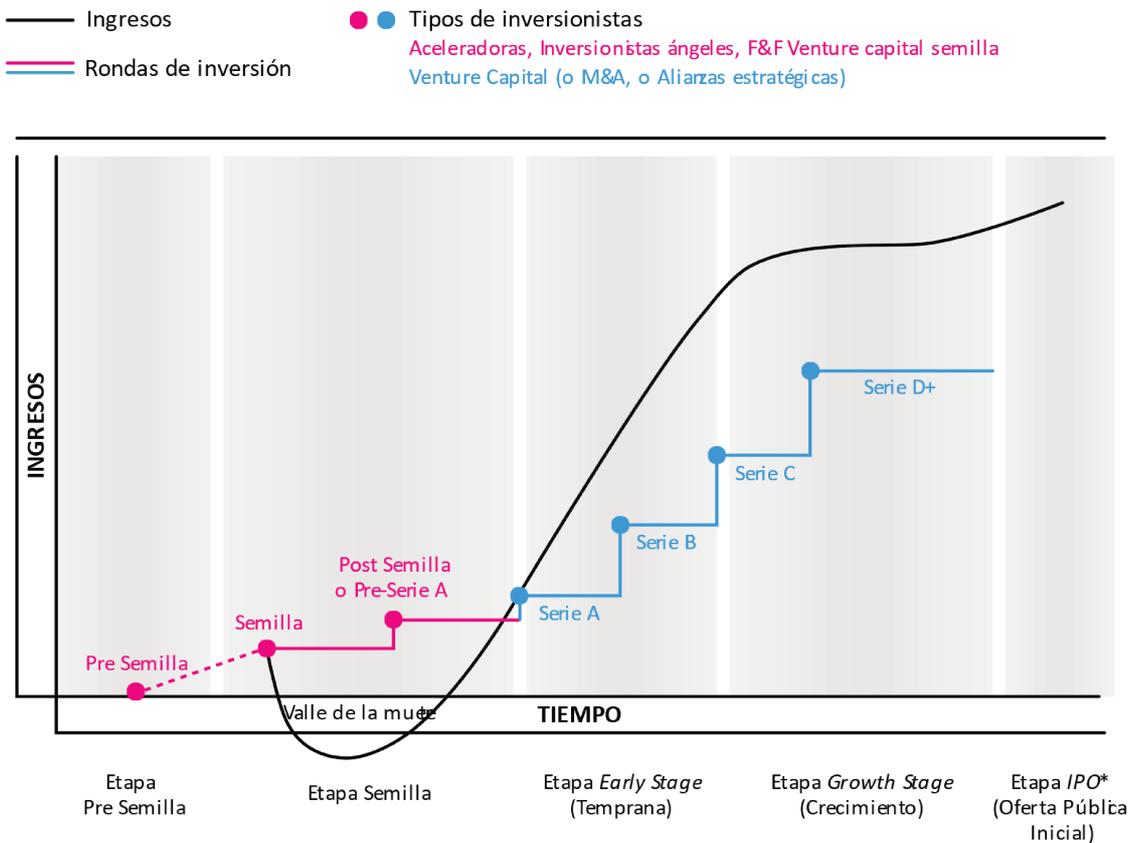
Por ello, para que estas empresas continúen gestándose e incluso desarrollándose, además del conocimiento y los recursos altamente calificados, es necesario un entorno que las acompañe y las haga crecer permitiéndoles atraer y levantar capitales privados.

Este sistema de financiamiento no sólo deberá contar con diversos instrumentos de financiamiento como capital semilla, inversores ángeles, capital de riesgo, entre otros, sino que además deberá contar con articulaciones y un apoyo integrado de programas públicos de financiamiento, ventajas impositivas, e instituciones que además brinden facilidades, capacitación y apoyo a las empresas, como incubadoras, aceleradoras y programas de mentoreo. Además, y según todo lo relevado, mejores políticas, un marco legal y reglamentaciones en cuanto a la transferencia de tecnologías, la creación de spin-off universitarios y la protección de los resultados de la investigación, nutrirán al sistema aún más.

“De manera complementaria, debe existir una cadena de financiamiento emprendedor completa y dotada de recursos. Simplificadamente, esto incluye financiamiento en etapas de capital semilla⁴, disponible principalmente a través de fondos públicos, incubadoras, aceleradoras, inversores ángeles y fondos de capital de riesgo enfocados en el período de ideación y gestación del proyecto empresarial (Gonzalo et al., 2022a). Le siguen las distintas series/rondas de inversión que aportan los fondos de capital de riesgo, sea en etapas más tempranas o de escalado. Finalmente, la cadena se completa con un mercado de capitales que permita la apertura de capital por parte de los emprendimientos (la referencia clásica es el NASDAQ de los EUA)” (Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:5-6).

⁴ Se refiere a una forma inicial de financiamiento proveniente generalmente de inversionistas ángeles (personas individuales o grupos de personas que proporcionan capital financiero, generalmente proveniente de su propio dinero) o fondos de inversión proporcionados a EBC en una etapa temprana de su desarrollo.

Ciclo de financiamiento de una start-up



*IPO es una herramienta utilizada para salir al mercado público.

Imagen 2.

Proceso de escalado de emprendimientos de base científica por parte de los fondos de capital de riesgo con el ejemplo de una empresa biotecnológica de EUA.

Fuente: Figura modificada de documento Fundar con base en Startupeable (Gonzalo, O'Farrell y Mendoza, 2023:6).

Este gráfico, en los términos de este abordaje, no sólo muestra un ejemplo de todas las posibles instancias en una cadena de financiamiento, sino que además esquematiza con claridad todas las instancias de exposición y trabajo que deberán abordar las empresas en términos de comunicación, antes de llegar a la etapa de comercialización de un producto sea a través de un modelo B2B o B2C. Este recorrido, además, termina por dejar en evidencia a los inversores como uno de los primeros públicos a los que deberá enfrentarse la empresa y hay que considerar que a medida que se va avanzando en estas instancias, la comunicación se va complejizando y haciéndose más específica.

"Los países latinoamericanos, si bien aún no representan un volumen significativo dentro de la industria global de capital de riesgo, han avanzado en diversas intervenciones y estrategias de apoyo" (Gonzalo, O'Farrell y Mendoza, 2023:5). Sumado a esto, los tiempos que suelen tener en el desarrollo de un producto, sobre todo las empresas relacionadas a la salud, pharma y biotecnología (sector fuerte en Argentina, además), suelen ser períodos largos, de muchos años. Y aquí es cuando el rol de las aceleradoras y venture capital en etapas iniciales es clave. No sólo realizando una inversión, sino acompañando con asistencia para el escalado de las EBC. Operan como actores claves, que acompañan su transformación, preparándolas así para una próxima ronda de inversión en cadenas de financiamiento más profundas que actualmente se encuentran en el mercado internacional.

Esta necesidad de internacionalizarse, a futuro, también va a repercutir en los modos de hacer y comunicarse de la empresa. Cuanto antes comiencen a prepararse y a formarse en este objetivo, más simple será su inserción en el mercado venidero.

Políticas públicas para emprendedores y el sistema de financiamiento en Argentina

Dar contexto a las EBC en Argentina implica hablar de lo público y lo privado, de un Sistema Nacional de Innovación donde se genera el conocimiento y capital humano calificado y también de un sistema de financiamiento que es sustentado por ambos sectores, pero donde también es necesaria una apuesta privada a mayor escala.

Más de tres décadas de trabajo articulado, entre instituciones y actores, contribuyeron a un proceso que da origen y sustenta la creación de empresas basadas en el conocimiento generando políticas desde el Estado y articulando líneas de acción con el sector privado. Tal como reseña la publicación “Financiamiento de start-ups agrobiotecnológicas en Argentina” se inicia en los ‘90 del siglo pasado con una política de Estado que pone en relevancia la innovación en el país con la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCYT). Asimismo, es una época marcada por la creación de algunas Unidades de Vinculación Tecnológicas (UVTs)⁵ en instituciones de ciencia y tecnología, fortaleciendo las experiencias de vinculación entre los sectores público y privado.

Sumaron en este recorrido una mayor inversión en ciencia que apuntaló más y mejores desarrollos, la sanción de leyes como la Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad (Ley 24572), la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley 27349), entre otras.

“A grandes rasgos, las políticas orientadas a fortalecer incubadoras y programas de emprendimiento emergieron en la Argentina en la década de 1990, lideradas principalmente por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación. Adquirieron mayor densidad institucional y diversidad de actores en los 2000 y se consolidaron institucionalmente en la década de 2010 con la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor y el lanzamiento del Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE) en el ámbito del entonces Ministerio de Producción como hitos más relevantes” (Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:13). A su vez, la creación y conformación de UVTs y oficinas de vinculación y transferencia tecnológica en las Universidades propició el trabajo colaborativo en redes, dando lugar a la creación de la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales de Argentina, RedVITEC, por ejemplo.

A continuación, se replica una línea de tiempo también presente en el antes trabajo mencionado donde se hace un interesante recorrido de los principales hitos en cuanto a la generación de instrumentos públicos:

⁵ La Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica N° 23877 (sancionada en 1990), en su artículo 5° promueve: "Las instituciones oficiales de investigación y desarrollo que adhieran a la presente ley, quedan facultadas para establecer y/o contratar unidades de vinculación, con la finalidad de que dispongan de una estructura jurídica que les permita una relación más ágil y contractual con el sector productivo de bienes y/o servicios", a partir del cual se instó a la creación y habilitación de las Unidades de Vinculación Tecnológica en el país.

Cronología de instrumentos públicos destacados

La construcción de la cadena de financiamiento de emprendimientos de base tecnológica y científica en Argentina.

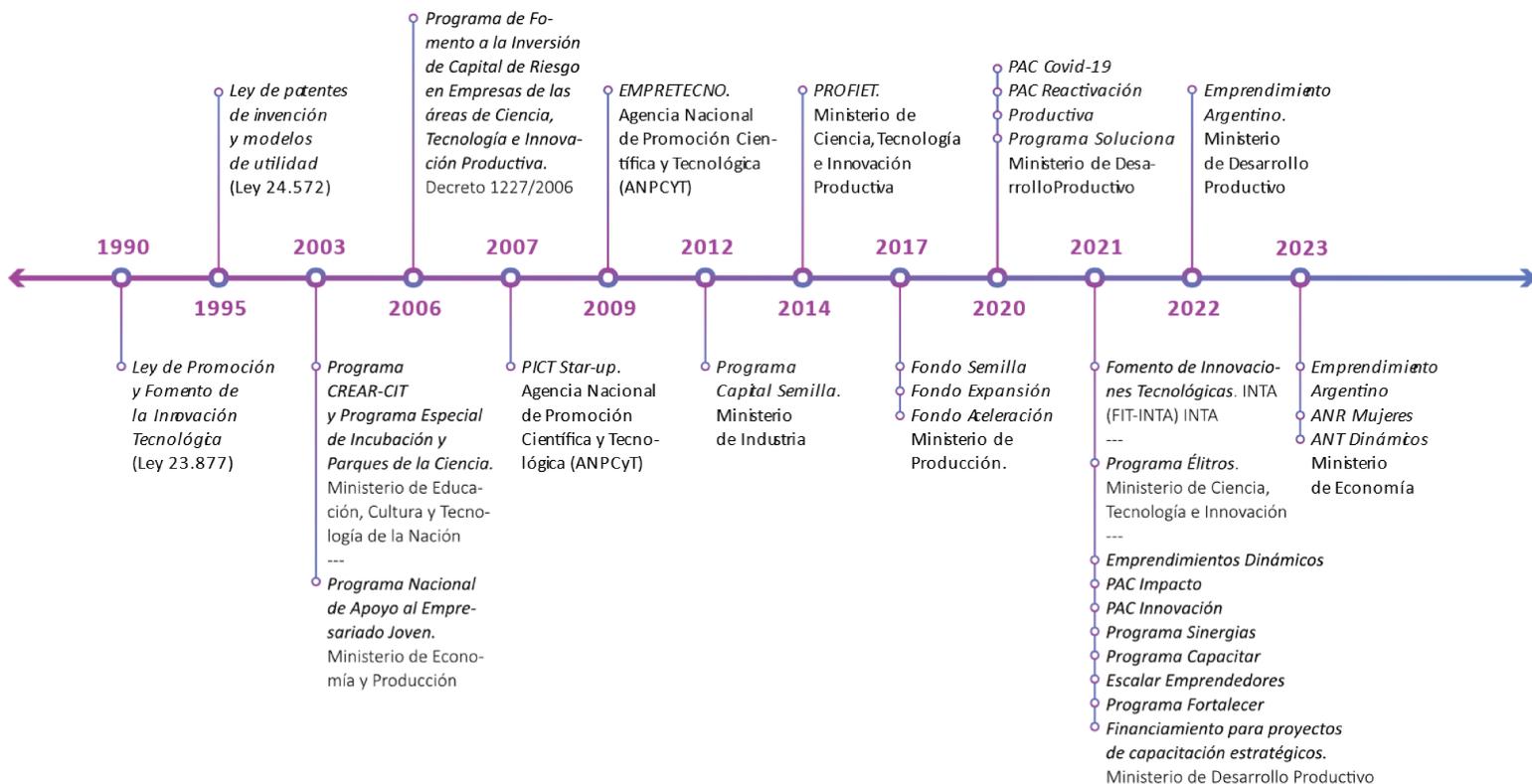


Imagen 3.

Cronología de instrumentos públicos destacados

Fuente: Figura modificada de documento Fundar con base en Gonzalo, M., et al., 2022a y un relevamiento propio (Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:14).

Lejos de poner en discusión en este estudio las causas, estas políticas permitieron un desarrollo de I+D muy marcado en cuatro jurisdicciones del país como lo son la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Se incorporan a este gran grupo algunos focos en Mendoza, Bariloche y Tucumán. No obstante, esto provocó un núcleo de desarrollo muy potente en la región centro del país que fue acompañado con un ecosistema de instituciones, empresas y políticas provinciales.

Por tomar un ejemplo de la región centro, en la provincia de Santa Fe existen numerosas instituciones que trabajan y apoyan con diversas líneas de acción el desarrollo emprendedor. Aquí podemos destacar la labor de las políticas y financiamiento otorgado por el Estado provincial, la presencia de instituciones como el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnica (Conicet), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Inta) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (Inti), las Universidades Nacionales del Litoral, Rosario y Tecnológica, las incubadoras de empresas, el Parque Tecnológico del Litoral Centro SAPEM (PTLC), el Polo Tecnológico de Rosario, el Centro Tecnológico CIDETER, agencias de desarrollo, Aceleradora Litoral, SF500, CITES, Glocal y otros fondos inversores, entre otros.

En tal sentido, y tal como señala el trabajo de Gonzalo, O’Farrell y Mendoza “es clave trabajar con las universidades para fortalecer las capacidades científicas, pero más aún las de vinculación tecnológica y creación de EBC. Existe consenso también en torno a que una forma de hacer esto es tomando como ejemplo casos exitosos en el país, entre los que se destaca por ejemplo la Universidad Nacional del Litoral: “El modelo de la UNL es un faro dentro

del sistema. La forma de organización de la aceleradora, cómo permiten la instalación de empresas dentro del campus, es disruptiva dentro del sistema universitario argentino. Es un modelo que deberíamos exportar internamente (Responsable de vinculación tecnológica de una universidad, comunicación personal, abril 2023)” (Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:40-41).

Refuerza esta idea el hecho de que en el año 1992 se crease, en Santa Fe, Zelltek, la primera empresa biotecnológica del país surgida dentro del ámbito de una universidad. Zelltek fue fundada por los investigadores Marina Etcheverrigaray y Ricardo Kratje y el empresario biotecnológico Marcelo Daelli e incubada dentro de la Universidad Nacional del Litoral. Por ese entonces, la Universidad ya contaba con una Oficina de Servicios a Terceros dependiente de la Secretaría de Investigación Científica y Tecnológica y venía trabajando en experiencias de vinculación tecnológica y capacitación de recursos humanos especializados, que años después fueron base fundamental para la creación del Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación, Cetri Litoral. Asimismo, la UNL es parte integrante de la recientemente creada (en junio del 2023) Red de Spin Off Universitarias (Red SOU), junto a la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y la Universidad Nacional de la Plata (UNLP). Esta Red interuniversitaria tiene como premisa impulsar programas de entrenamiento, financiación y otras formas de colaboración tendientes a fomentar la creación y promoción e incrementar la creación de spin-off universitarios, a partir de desarrollos e investigaciones de estas universidades, a su vez que fortalece la cultura emprendedora ante los diferentes retos de los procesos innovativos en la región.

El trabajo en red propicia que las instituciones creadoras de conocimiento científico no sólo normalicen los procedimientos sobre cómo hacer transferencia, sino que además comiencen a desarrollar un marco normativo común, siendo un gran paso en la evolución hacia la creación de las EBC. Esto marca una línea de acción concreta a futuro y, seguramente el surgimiento de nuevos casos, más el aprendizaje de un trabajo en red, de aprender de experiencias de otros, traerá aparejada la necesidad de cambios. Pero ya hay un marco y un aliciente más para hacer transferencia por este camino.

Complementan estas acciones la formación básica en aspectos como canvas, propiedad intelectual, oratoria, entre otros, el financiamiento de capital semilla para desarrollos susceptibles de convertirse en empresa, etc.

Además, cuentan las iniciativas que logran mantenerse en el tiempo y mejoran año a año, como lo es en Argentina, el reconocido concurso de planes de negocio de base tecnológica IB50K. Este concurso surgió en el año 2009 desde el Instituto Balseiro (IB) en la ciudad de Bariloche⁶, e inspirándose en el ya existente MIT50K.

Los planes de negocio son evaluados en base a los criterios de grado de innovación, oportunidad de negocio, calidad y amplitud del equipo, grado de madurez de la idea y lo interesante de la propuesta es que, pasen o no a la instancia final, todos reciben devoluciones en pos de mejorar los desarrollos.

En el IB50K, además de la experiencia, y el financiamiento y capacitaciones que otorga en premios, se busca generar un punto de encuentro entre investigadores, emprendedores, la comunidad académica, la empresarial y el sistema financiero, con lo cual convoca año a año destacados empresarios, gestores, inversores y formadores entre sus mentores y jurados. La incorporación de jurados y mentores muy calificados en la industria que le dan a la empresa un mindset de conocimiento que será clave en etapas futuras.

En palabras del director del Instituto, Mariano Cantero, “el IB impulsa el Concurso IB50K, buscando que los conocimientos científicos del más alto nivel, transformados en tecnologías para la creación de bienes y servicios, ayuden a un mejor desarrollo industrial y a la mejor calidad de vida de la población. El Concurso IB50K comenzó en el año 2009 y, en sus doce ediciones, ha convocado más de 200 proyectos de empresas de base tecnológica,

⁶ El Instituto Balseiro se encuentra ubicado en el Centro Atómico Bariloche (CAB) y depende de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO).

impulsadas por aproximadamente 900 jóvenes emprendedores del país, lo que representa un inmenso capital” (IN, CNEA y UNCUYO, 2023: 7).

En el documento “Concurso IB50K. Innovaciones con base tecnológica” se menciona que la gran mayoría de los participantes de este concurso provienen del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Río Negro, Mendoza y Tucumán, aspecto para destacar nuevamente con relación con el contexto territorial al que se ha venido haciendo referencia.

El IB está próximo a cumplir 70 años de existencia y juntamente con la CNEA y la UNCUYO han sido pioneros en la generación de reconocidas empresas de base tecnológica en el país, con lo cual la experiencia y el aporte a los jóvenes investigadores/emprendedores es fundamental.

Si bien esta es una iniciativa federal y con varios años de trayectoria, existen otros concursos y premios para start-ups a nivel nacional y/o regional (Latinoamérica) que impulsan y premian este tipo de iniciativas en desarrollos incipientes. Algunos, además del reconocimiento, la formación, la mentoría y el networking, aportan importantes premios financieros. Entre ellos podemos destacar: el 100KLatam organizado por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA); el Concurso Nacional de Innovaciones “Innovar” organizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina y apoyado por numerosas instituciones y empresas y que cuenta con 18 ediciones realizadas; el concurso Naves Argentina organizado por el Banco Macro junto a EmprendeIAE (la escuela de negocios de la Universidad Austral); el Concurso Soluciones Innovadoras BNA de la Fundación Empretec Argentina; entre otros.

Desafíos en el financiamiento de la innovación

A pesar del recorrido observado en materia de políticas que fomenten el emprendedorismo en ámbitos de la ciencia y la tecnología y promuevan un sistema de financiamiento, inversiones y venture capital para este tipo de empresas, es necesario seguir trabajando en ello.

En términos del Sistema de ciencia, tecnología e innovación es preciso seguir aunando esfuerzos en los recursos humanos, no sólo en la formación y los resultados de sus desarrollos sino además en propiciar y generar mejores y más ágiles condiciones para la protección de los resultados, su transferencia y la generación de este tipo de empresas. No basta el establecimiento de procedimientos y la participación estatal en el capital accionario, sino una continua revisión para mejorarlos y potenciar a las empresas.

Aquí también la cooperación entre las instituciones y el compartir experiencias es primordial. Que todas las instituciones se fortalezcan y que en todas partes del país puedan tener acceso a los mismos beneficios va a propiciar además que se generen más empresas y se fortalezcan otras regiones además de la central.

Finalmente, fortalecer la cadena de financiamiento en el país de modo que se empiece a cubrir financiamiento en las etapas de consolidación de las empresas es otro desafío por afrontar. Y, claro está, esto posibilitaría que las empresas se desarrollen en el país. De todos modos, generar políticas que permitan que las empresas continúen con sus departamentos de I+D o que contraten personal especializado formado en el país, son cuestiones que pueden potenciarse con políticas acertadas.

Todos estos factores son necesarios para no sólo generar empresas sino permitir a todos los investigadores que quieran emprender un mismo acceso a los recursos y capacidades necesarios para hacerlo.

Las aceleradoras y el impulso inicial a las empresas

Como se ha señalado en los apartados anteriores, además de un desarrollo innovador, un equipo con ganas de emprender y un contexto favorable para poder desarrollar y hacer uso de esa tecnología, es necesario el financiamiento. En esa instancia de ideación y formación de la empresa (inversión pre-seed y seed⁷), tanto los fondos públicos y de capital de riesgo, los inversores ángeles, las incubadoras y las aceleradoras son determinantes, no sólo por los fondos que aportan sino además se tornan un espacio de capacitación, contención y apoyo para la empresa, sensibilizando además y abriendo caminos en el mundo del networking.

La creación del Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor en el año 2017 fue una apuesta del Estado clave para generar aceleradoras de empresas de base científica; política que además repercutió enormemente en el sector biotech de la región central del país.

“A grandes rasgos, por intermedio del FONDCE se desembolsaron cerca de USD 18 millones y se logró apalancar USD 10 millones del sector privado en seis años. La operativa y montos invertidos por cada programa entre 2017 y 2021 fue la siguiente⁸:

- Fondo Semilla: el objetivo del Fondo era conectar a los emprendedores y emprendimientos con incubadoras otorgando capital semilla a través de préstamos de honor (...). En caso de que el emprendimiento no alcanzara el éxito, no se debía devolver el préstamo otorgado por el Estado (...). Estos desembolsos resultaron en el involucramiento de ciento treinta y dos incubadoras, a las cuales se les otorgó además ANR para costos operativos (...) (Gonzalo, M., et al., 2022a).
- Fondo Aceleración: su foco se colocó en el apoyo a la creación y/o fortalecimiento de aceleradoras mediante un esquema de coinversión entre privados y el FONDCE. Dicho esquema era el siguiente: si una de las aceleradoras seleccionada en la convocatoria del FONDCE invertía en un emprendimiento, el FONDCE igualaba o duplicaba dicha inversión, según el tipo de aceleradora. En el caso de las aceleradoras ligadas al mundo biotech, denominadas “científicas”, el FONDCE duplicaba las inversiones *-(con límite y mínimo de inversión)-*. Además, el Fondo Aceleración solventaba costos operativos de las aceleradoras. (...) El vehículo de inversión era un aporte financiero de liquidación condicionada, lo que implicaba que, ante un evento de liquidez de la start-up, se debía devolver al Estado un monto superior al invertido, mientras que si la empresa quebraba no se devolvía nada.
- Fondo Expansión: con este fondo se buscó construir un eslabón posterior al del Fondo Aceleración a través de la conformación de fondos conjuntos entre el FONDCE y los fondos privados especializados en el escalado de emprendimientos. El objetivo era formar fondos con un mínimo de capital (...). Estos fondos tendrían que estar compuestos por un 60% de capital privado y un 40% de aportes del FONDCE. Además, se ofrecía financiamiento hasta el 50% de los gastos operativos. Si bien los objetivos iniciales estuvieron lejos de los resultados alcanzados, el Fondo Expansión seleccionó tres administradores de fondos de capital de riesgo (...). En este programa, el Estado tenía participación en las empresas invertidas a través del fondo constituido de manera conjunta con los privados.

A partir del apoyo recibido a través del FONDCE se crearon cinco aceleradoras y fondos que invirtieron en el 79% de las start-ups respaldadas por inversores en Argentina (Gonzalo, M., et al., 2022a). De esas cinco aceleradoras, dos de ellas, GRIDX y Aceleradora Litoral, se dedican hoy en día a invertir en emprendimientos biotecnológicos, y

⁷ A los fines de este trabajo utilizaremos tanto la terminología en español como en inglés para denominarlas: inversión pre-semilla y semilla o inversión pre-seed y seed.

⁸ Los datos presentados en esta sección sobre los montos del FONDCE, surgen del trabajo de Gonzalo, M., et al., 2022a e información primaria aportada por la Subsecretaría de Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Economía. Se agradece a la Subsecretaría el aporte en dicha información.

una de ellas, CITES, lo hace de manera no exclusiva. Esto ayuda a explicar, junto con la especialización en biotecnología del sistema de CyT y la experiencia del entramado empresarial argentino en dicha vertical, el impulso en la creación de start-ups biotecnológicas en el país” (Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:15-16).

Las aceleradoras son instituciones que potencian la creación de start-ups y EBC en etapas tempranas de desarrollo a través de capital, asesoramiento, tutorías, consultorías, acceso a una valiosa red de contactos, entre otros servicios, de modo de transformarlas en proyectos con capacidad de escalar rápidamente. Buscan acelerar el proceso de crecimiento y la consolidación en el mercado de estas empresas.

A continuación, se mencionan algunas de las aceleradoras que operan en el país para las etapas inversión iniciales (en su mayoría creadas a partir del FONDCE) que juegan un rol determinante no sólo en el desarrollo de la empresa sino en la introducción del investigador en el mundo de los negocios. Además, es importante aclarar que, si bien el financiamiento que aportan es clave, no es el foco de este trabajo hablar de números sino de aspectos relativos a la comunicación. En tal sentido, la información que se aportará sobre ellas será en ese sentido⁹.

GRIDX. Grid Exponencial

<https://www.gridexponential.com/>

Transforman ideas científicas en startups de impacto global.

Ubicación: CABA.

Company Builder especializada en biotecnología, opera en Latinoamérica (actualmente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Uruguay).

Vertical: Biotecnología.

Servicios que ofrece: reúne científicos con profesionales de los negocios para conformar empresas. Además, “incluyen la identificación de disponibilidades de laboratorios, la búsqueda de capacidades de escalado en la región y el mundo, servicios especializados en data science para la biotecnología, el reclutamiento de talento en empresas de base científica, entre otros. Además, Gridx se destaca por acompañar a su portfolio de empresas en la vinculación internacional con otros fondos, aceleradoras e inversores”¹⁰.

Portfolio: está compuesto actualmente por 66 start-ups, en su gran mayoría pertenecientes a la vertical biotech¹¹.

Aceleradora Litoral

www.aceleradoralitoral.com.ar

Potencia negocios basados en ciencia.

Socios Fundadores: Universidad Nacional del Litoral (UNL) + Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC) + Bolsa de Comercio de Santa Fe (BCSF).

Ubicación: Santa Fe (Santa Fe).

Opera principalmente en Argentina.

Verticales: Biotecnología, ciencias de la vida, salud humana, salud animal, medio ambiente, agronegocios, dispositivos y equipos médicos, química fina, digital health, nanotecnología, ingenierías y tecnología en alimentos.

Servicios que ofrece: Proporciona capital, asesoramiento, tutoría y servicios de consultoría y acceso a una extensa red de contactos, y asegura la protección y transferencia de la propiedad intelectual de los desarrollos¹².

⁹ Para ampliar información, sobre todo la relativa a tipos de inversión o cantidades invertidas se recomienda el informe de Gonzalo, O’Farrell y Mendoza referido en el presente trabajo o las respectivas webs de las aceleradoras.

¹⁰ Gonzalo, O’Farrell y Mendoza, 2023:24

¹¹ Fuente: Matías Peire, en entrevista personal.

¹² “Cuando un investigador presenta la patente en Argentina, y hace un Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), tiene 12 meses para llevar a otros países dentro del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, o 30 meses

Posee espacio propio para incubación a través del Parque Tecnológico del Litoral Centro y la Universidad Nacional del Litoral.

Portfolio: está compuesto actualmente por seis empresas de origen o base en las ciencias¹³.

SF500 - Fondos de ciencias de la vida

<https://sf500.com.ar/>

Convierte proyectos científicos en start-ups que generan impacto global.

Socios Fundadores: Gobierno de la Provincia de Santa Fe + Bioceres SA.

Ubicación: Rosario (Santa Fe).

Opera principalmente en Argentina.

Verticales: neutralidad de carbono, biomateriales, agricultura regenerativa, alimentos funcionales, diagnóstico, salud, bienestar y herramientas biotecnológicas.

Servicios que ofrece: creación y aceleración de empresas, inversión de capital.

Portfolio: 22 start-ups invertidas¹⁴.

CITES. Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social

<https://cites-gss.com/>

Transforma ciencia en negocios con impacto.

Socio Fundador: Grupo SanCor Seguros.

Ubicación: Sunchales (Santa Fe).

Verticales: biotech, healthtech, agtech, smart cities & logistics, foodtech, medtech. robotics, ai y otras tecnologías.

Servicios que ofrece: inversión, conexiones, management activo e infraestructura.

Posee espacio propio para incubación.

Portfolio: 18 empresas invertidas¹⁵.

Algunos ítems para destacar de estas aceleradoras y que pueden trasladarse a este análisis de las EBC son:

- En la mayoría de los casos las EBC no comercializan, esto es a causa de que aún se encuentran en estado de desarrollo del producto y la mayor necesidad que tienen es la de inversión.
- La gran mayoría de las incubadoras y aceleradoras de empresas y start-ups basadas en ciencia se localizan en la región Centro del país, cuestión territorial que se ha venido destacando y que es muy marcada por el acceso a recursos y el acompañamiento de un ecosistema acorde.
- Si bien no es un parámetro general debido a que la mayoría de las empresas invertidas son parte de la cartera que posee GRIDX (siempre con relación a estos cuatro casos analizados) y donde se promueve este tipo de conexión, todas las empresas poseen un equipo fundador que promedian entre dos y cuatro personas y, en muchos casos, uno de esos socios proviene del mundo de los negocios. Esto es un punto que más adelante podrá sumar al momento de evaluar los roles dentro del equipo de la empresa.

para otros externos, y cada una cuesta alrededor de USD 10.000. Es por ello que la UNL los asesora en la protección de los resultados de la investigación y su transferencia a través del Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación (Cetri Litoral)" (Gonzalo, O'Farrell y Mendoza, 2023:99).

¹³ Fuente: Daniel Scacchi en entrevista personal.

¹⁴ Fuente: publicación de SF500 en su perfil de Instagram del 01 de julio de 2024 (https://www.instagram.com/p/C85KGYTxrEh/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==).

¹⁵ Fuente: <https://cites-gss.com/portfolio/>

Tal como se ha indicado antes, existen otras aceleradoras de empresas y fondos de inversión en Argentina que operan de modo diferente (poniendo incluso el ojo en verticales o instancias de desarrollo diferentes) y con otras particularidades propias de los entornos donde se insertan y operan, ofreciendo diversos tipos de servicios, financiamiento y redes de contacto. Entre ellas se pueden mencionar a: Incutex¹⁶ de la ciudad de Córdoba, Glocal¹⁷ ubicada en la ciudad de Rosario (Santa Fe), Embarca¹⁸ de la ciudad de Mendoza y Globant ventures¹⁹, NXTP²⁰, CYGNUS Ventures S.A.S²¹, Jaguar Ventures²² y Wayra²³ con despliegue internacional, pero todas con emplazamiento en CABA.

Luego, las otras etapas de inversión evolucionan de modo más lento para las empresas y por lo general en cuando deben salir a buscar fondos al exterior²⁴. Esto de nuevo pone de manifiesto que el objetivo de estas empresas es a largo plazo, los públicos se van haciendo cada vez más especializados y selectos y el escalamiento que deben conseguir exige mayor preparación.

Con las empresas en la mira ¿en qué ponen el foco aceleradoras e inversores?

En el análisis contextual en el cual las EBC deben accionar desde sus comienzos, el gráfico sobre el “ciclo de financiamiento de una start-up” de la página 19 pone claramente de manifiesto que muchas de las empresas van a pasar por años de desarrollo en los cuales su principal y más importante público van a ser los inversores en sus diferentes formas y nucleados de diversas formas, pero siempre inversores.

Si bien habrá otros públicos en ese recorrido que irán incorporando en diferentes escenarios a la interacción con la empresa y su construcción de identidad, estas empresas deberán entablar un diálogo con inversores que incluso, con el devenir de los años, se irá tornando cada vez más complejo y específico. A mayor avance en las etapas de escalamiento e inversión, más profesionalismo deberán mostrar.

Hasta aquí se ha dado cuenta de la existencia de dos universos manifiestos y diferenciados hasta el momento de confluir en la conformación de la empresa o cuando la empresa como tal sale a buscar inversores para continuar su recorrido. En tal sentido, por un lado, existe un investigador que –tenga o no esa faceta– acontecerá a una gran metamorfosis hasta convertirse en emprendedor. Por otro lado, se presenta el inversor que constantemente está evaluando empresas, con un ojo cada vez más crítico. Pero ¿qué es lo que mira el mundo de las inversiones en estas empresas?

Las EBC requieren inversiones de alto riesgo y a largo plazo, por lo tanto, al inicio de la empresa deben asegurarse la propiedad intelectual sobre el desarrollo, un modelo de negocio escalable con un mercado global, una

¹⁶ <https://www.incutex.com.ar/> Con foco en las verticales: agro y alimentos; salud y bienestar; educación; finanzas; transporte; juegos; y entretenimiento.

¹⁷ Opera en el rubro agrifoodtech . <https://www.glocalmanagers.com/>

¹⁸ Las verticales con las que trabaja son: fintech, agrotech, energytech, healthtech y comunidades Más info en: <https://www.embarca.tech/>

¹⁹ Globant ventures se centra en startups con desarrollos en ingeniería de software, tecnologías de la información, IA, Blockchain y Futuro del Trabajo. Más información en su web: <https://www.globant.com/es>

²⁰ www.nxtplabs.com - Centrada en empresas B2B, en las verticales Fintech y AgTech.

²¹ www.drapercygnus.vc/es/ - AgTech, CleanTech, Fintech, BioTech, NanoTech y XaaS.

²² www.jaguarvc.com - Fintech, Marketplaces, Software as a Service (SaaS), Direct-to-Consumer, Ecommerce, Big Data.

²³ Wayra opera sobre una muy variado segmento de verticales. Algunas de ellas son: iot, big data, ciberseguridad, smartcities, adtech, saas, fintech y agtech. Su web: <https://hispan.wayra.com/>

²⁴ Hay algunos fondos de inversión de series A, B y C que operan en Argentina, Kaszek Ventures y Zentynel, o IndieBio (empresas de la cartera de GRIDX).

propuesta de valor clara, entre algunas otras cuestiones de relevancia. A partir de las entrevistas realizadas, podcast con entrevistas a inversores referentes en Latinoamérica y la bibliografía consultada, se puede afirmar la coincidencia de que lo primero que se mira en una start-up es: **el mercado, la tecnología y el equipo**.

El mercado

El mercado es a lo primero a lo que se apunta, qué tamaño tiene y dónde está ubicado. Tal como sostiene Daniel Scacchi en la entrevista personal, las empresas "van a tener que atraer a un mercado que sea suficientemente grande. El inversor de riesgo no necesita recuperar el dinero rápido. Lo que quiere es llegar lo más lejos posible". En ese sentido, deben tener muy clara la propuesta de valor y saber comunicar estratégicamente lo que la tecnología en cuestión va a venir a solucionar –y cuánto dinero va a ahorrar la incorporación de esta– porque son factores determinantes.

Un dilema que suelen tener al respecto los investigadores, y que deben pulir, es su pasión por el desarrollo. Por lo general, una tendencia de los investigadores (y observada –negativamente– por los inversores) es que en sus comienzos suelen detenerse a explicar los detalles de los procesos y técnicas utilizadas para la tecnología antes que poner foco en la solución totalmente innovadora que vienen a proponer.

Y aquí es cuando cobra relevancia el equipo (como equipo) y sus integrantes. Es un terreno nuevo y complejo para el investigador, porque tener el mejor currículum no alcanza. Se necesitan muchas otras aptitudes. O al menos los inversores las buscan. Tal como menciona en una entrevista Alejandro Diez Barroso, cofundador y socio de DILA Capital "Cuando nosotros buscamos o vemos empresas y hablamos de escalabilidad, buscamos tres cosas en particular: que el negocio está diseñado para realmente crecer, que los emprendedores estén dispuestos a tomar los riesgos que requiere el crecimiento que nosotros buscamos; y que tengan la capacidad de hacerlo" (Cavalié, octubre 2023, 33m49s).

De numerosa bibliografía consultada sobre entidades científicas de Latinoamérica, se puede afirmar lo relevante del sentido de pertenencia de los investigadores hacia la institución (principalmente de carácter público) en la que desarrollan su actividad. Dependiendo de la institución y sus normas, la creación de una EBC implica un alto riesgo para aquellos investigadores interesados en formar parte de ella. Actualmente y con las nuevas reglamentaciones esto ha mejorado, pero hasta hace un tiempo podía suponer la pérdida de un ingreso seguro como investigador de carrera o improbabilidad de reingreso al sistema en caso de que el proyecto empresa fracasase²⁵.

Ante los ojos del inversor –independientemente de las reglamentaciones y garantías con las que el investigador podría contar para retornar al sistema científico– se busca un tipo de personalidad emprendedora que tenga un gran compromiso con la empresa y la tome en serio, con alta responsabilidad. Muchas veces se busca un emprendedor excepcional y, en este contexto, encontrar ese tipo de personalidades se vuelve una rara avis (de todos modos, no imposible).

Saber comunicar la tecnología

Algunas otras de las cualidades que se ven como positivas en este nuevo emprendedor tienen que ver con el carácter y la consistencia como persona, saber qué cosas lo motivan. La resiliencia, la capacidad de aprender

²⁵ Esta incompatibilidad se ha ido trabajando hacia adentro de las instituciones con las nuevas reglamentaciones con relación a la creación de EBC o spin-off universitarias. En el caso de Conicet, por ejemplo, la nueva reglamentación contempla la dedicación del investigador a la conformación de empresas basadas en el conocimiento. Prevé un total de cinco años pagos más dos adicionales sin goce de sueldo.

(sobre todo de las frustraciones), la capacidad de adaptarse, y tener la permeabilidad para aprender de cada instancia y dejarse ayudar son aptitudes muy valoradas. No sólo porque son cuestiones bien vistas por los inversores, sino porque van a ayudar a los investigadores en su transformación a emprendedores.

La ciencia y los tiempos de la ciencia seguramente son una buena base de preparación, pero emprender no va a resultarles un camino fácil y va a demandarles mucho sacrificio en un terreno en el que no están acostumbrados a moverse. Durante el desarrollo de la empresa van a recibir muchas devoluciones porque van a pasarse mucho tiempo exponiendo su trabajo y que puedan aprovechar esas instancias como aprendizajes va a ser un plus en su transformación.

Si bien los inversores referidos y consultados en este trabajo manifestaron no poner énfasis en la evaluación del pitcheo en sí, evalúan a las personas y sus formas de comunicarse, poniendo atención en el relato que producen, pero también en el desarrollo, por su parte, de una escucha activa.

Este momento suele ser crítico para los investigadores/emprendedores, porque implica mucha tensión además de exigencias de efectividad en poco tiempo. Pero la realidad es que, con más o menos tiempo a disposición, estas instancias de diálogo (se sostendrá a lo largo de todo este trabajo que estas instancias deben verse como un diálogo y no como un momento de exposición tensionante donde debe repetirse un discurso aprendido de memoria) no suelen ser exitosas a primera mano, pero sí se convierten en un lugar de gran aprendizaje.

Algo que destaca Alejandro Diez Barroso y que debe tenerse en cuenta siempre al momento de los pitcheos es que “analizamos a la gente y no es analizarlas de si son buenas y malas, es simplemente entender si somos buenos socios nosotros para ellos y ellos para nosotros” (Cavalié, octubre 2023, 12m20s). Pero además remarca respecto a estas conversaciones aptitudes como la empatía, el tener la capacidad de escuchar antes de hablar o de tener conversaciones receptivas, a lo que además sugiere, tener la humildad para reconocer falencias, entre otras.

Para quienes están a cargo de pitchear el desarrollo tecnológico, las presentaciones ante inversores pueden ser incluso desmotivantes al comienzo. Terminología nueva, preguntas que pueden resultar muy raras o imposibles de responder y tener la sensación de volverse con las manos vacías suelen ser cuestiones para destacar por parte de las empresas. Pero aquí también destacan que encuentran la formación y práctica más valiosa que pueden recibir.

En tal sentido se destacan las experiencias referidas en las entrevistas a María Agueda Andersen y Daniel Scacchi. Para el primer caso, Agueda mencionó las acciones en las que vienen llevando a cabo desde hace muchos años con los proyectos finalistas del IB50K (antes de la pandemia era presencial y a partir del 2020 comenzaron a trabajar en un encuentro virtual). Se trata de una jornada de mentoreo en la cual los proyectos pitchean ante aproximadamente 20, 25 jurados especialistas que van realizando devoluciones. Esta jornada, según manifestaron los integrantes de las diferentes empresas, no sólo les permite ganar en seguridad y confianza sino mejorar notablemente la comunicación.

En el caso de Aceleradora Litoral, para las empresas de su portfolio y algunas empresas en las cuales tienen interés de invertir, han contratado a consultores de comunicación, storytelling e inteligencia narrativa para generar jornadas de mentoreo específicas en la temática. No sólo se observan los buenos resultados desde la Aceleradora sino desde las empresas participantes, de las cuales en algunos casos siguieron profundizando y trabajando este aspecto.

Claro está que la confianza que generan los avances de la empresa son un gran respaldo en las conversaciones, pero el hecho de tener tantas devoluciones que les permiten poner foco en lo importante, al tiempo que les permiten generar un buen storytelling, dan un input de confianza. Es un trabajo arduo, porque además de novedoso y de exigir mucho aprendizaje, nadie sabe lo complejo que resulta intentar buscar capital hasta que sale a buscarlo.

Pero tal como sostiene David Velez, creador de Nubank, en una entrevista: hay que “empujar a la gente a pensar, a disparar más alto. Yo lo veo en todos lados, hasta en nuestros equipos. Hay miedo al final de disparar alto porque uno no va a llegar hasta esa gran meta. El miedo es algo que carcome a todo el mundo y entonces eso no nos permite pensar en grande. ¿Qué pasa si no llegamos a esa métrica? ¿Me voy a ridiculizar? ¿Se van a reír de mí? (...) El miedo es el mayor impedimento para construir y resolver los problemas. Entonces, lo primero es cómo crear una cultura o una forma de pensar” (Cavalié, 5 de junio de 2024, 47m01s).

La relevancia de un buen equipo

David Velez, continuando en su entrevista, expresa que “es necesario ser estratégico a la hora de ver de quién nos rodeamos y si eso significa salirnos del ecosistema, del ambiente donde estamos y buscar un ambiente donde vamos a inspirarnos, donde vamos a trabajar con gente que nos va a inspirar y nos va a levantar, sea hagamos eso, vamos por esa dirección”.

La amplitud de mercado y el atributo de globalidad de la empresa, va a implicar trabajar al máximo la capacidad de relacionarse y la comunicación oral (y no sólo en el idioma de origen). Puede que las experiencias de vida (por ejemplo, haber vivido o trabajado en otro lugar) favorezcan en ese aspecto, pero no todas las personas cuentan con aptitudes como la proactividad o la de generar relaciones interpersonales efectivas. Con lo cual ir profundizando en el trabajo y desarrollo de estas aptitudes será positivo.

Y, pasando de lo individual a lo colectivo, una característica muy recurrente en EBC es que son sociedades que, por lo general, suelen tener dos o más integrantes. Este cruce o match puede deberse a diversos motivos. Uno muy generalizado en la alianza de investigadores con otros emprendedores formados en el mundo de los negocios y las finanzas. Tal es el caso del modelo de aceleradoras como GRIDX en nuestro país que capta recursos de ambos universos y facilita el proceso de encuentro para la creación de empresas de base científica. Otro caso de este tipo de alianzas es una de las empresas entrevistadas, Homo Foods, cuyos fundadores con objetivos y modelos de negocios similares se encontraron en el Programa UNL Potencia y decidieron conformar una nueva empresa. En otros casos, aconsejados por inversores y reconociendo las necesidades existentes y las puertas que pueden abrir este tipo de sociedades, son las mismas empresas las que buscan un socio con esa formación. Son los casos de sociedades estratégicas como Untech, en Tucumán, o Infira, en Santa Fe.

Claro está que el proceso de incorporar socios estratégicos o conformar sociedades no debe ser forzado. Estas empresas tendrán procesos de varios años por delante con lo cual este proceso debe darse de manera progresiva y natural, dando como resultado alianzas muy fuertes. Muchas veces se destaca que se invierte en personas y, en tal sentido, los inversores consultados y reseñados proponen que la mirada al equipo es fundamental.

Sobre la incorporación de socios vinculados al mundo de los negocios Matías Peire, cofundador y CEO de GRIDX, manifiesta que, por el lado de los perfiles de negocios, “nos interesa ver que tenga una aproximación interesada hacia esta conversación. (...) Es una empresa que va a hacer ciencia y va a seguir siendo una empresa científica. Necesita alguien que sea esa interfaz con el mundo, que sea sólido: en el vocabulario, en como defiende, en entender la ciencia. Lo primero, es que le parezca atractiva esa conversación. Lo segundo, que se vea seducido más por la transformación, en principio, que por el negocio en sí mismo. A este tipo de compañía tener una claridad en qué tipo de negocios va a hacer puede llevarle varios años (Cavalié, 29 de mayo de 2024, 29m35s).

Refuerza esta idea la mirada de Domenica Obando, CEO y cofundadora de Talently, hay que “tomarse realmente en serio el tema de buscar un socio, no verlo como contratar un empleado. Es algo que veo mucho y que no siento que sea muy estratégico, porque lo puedes ver así (bien) ahora porque quieres lanzar algo rápido, pero pues este es un *journey* de los próximos 5 a 10 años. No pasa que vas a tener un exit en dos años. (...) Es una aventura de diez años, entonces hay que tomarse muy en serio lo de conseguir un socio. (...) Ha venido gente a pedirnos a

Talently que los ayudemos con su CTO y esa es una conversación en la cual entender mucho la cultura, los valores, qué es lo que la persona está buscando. Y entonces finalmente buscar a personas que realmente entiendan cómo funciona el ecosistema. Pedir referidos y no quedarte con una persona, sino hablar con varias y entender cómo es la química de trabajo” (Cavalié, enero de 2021, 12m17s).

Lo que estas reflexiones nos aportan generan la idea de que la construcción de las sociedades no debe realizarse por mejores aptitudes de sus integrantes, sino que deben generarse equipos de trabajo donde las virtudes, se complemente, se potencien y se exploten en su máxima medida. Y estas sinergias con relación a la empresa, con relación a cómo funcionan, a cómo se comunican y trabajan como equipo, e incluso hasta cómo se proponen resolver los conflictos y desafíos, son claramente observadas, fundamentalmente en cómo lo comunican y en cómo se comunican.

De la identidad a la cultura de la empresa

Es a través de las comunicaciones y las acciones antes mencionadas la empresa empieza poco a poco a construir su propia identidad, con la impronta que le otorga el equipo emprendedor desde su fundación o incluso desde las etapas de proyección de la empresa. “La identidad de una empresa se forja con la manera de concebirla y engendrar. En los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales. (...) Los caracteres genéticos de su identidad fundadora son transmisibles a los individuos que forman la empresa, se pueden transferir, ya sea espontáneamente, por imitación, por influencia de la propia organización o por una voluntad estratégica.

Esta transferencia, que se expande dentro de la empresa, es a su vez transferida al entorno a través sobre todo de la acción, las actuaciones y la conducta corporativa (...). He aquí cómo se pasa, sin ruptura de continuidad, de la identidad fundadora a la cultura de la organización” (Costa, 1999:144-146).

Es importante que las empresas se definan en términos de lo que son, cuáles son su propósito y sus objetivos y de qué modo van a alcanzarlos (misión, visión y valores), pero además es necesario que aprendan a comunicarlo. Y en el cómo lo comunican y cómo lo demuestran (incluso en la transparencia de sus acciones y comunicaciones) está la clave, ya que a través de ello dan a conocer esta cultura de la empresa. En el avance del análisis sobre las empresas se irán profundizando estas cuestiones, no obstante, estos conceptos teóricos de Joan Costa se acercan de forma relevante a los análisis que hacen los inversores de las empresas a través de la comunicación y la interacción con los equipos emprendedores y que refuerzan la tesis inicial propuesta de que toda acción comunica y que toda comunicación es acción. Entendiendo su cultura podrán determinar si inyectan en las empresas su capital. Las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones serán fundamentales porque si son bien gestionados, gran parte del trabajo de vender (vender en un sentido amplio) se hará por sí sólo.

Un trabajo profundo y consciente desde la base, atendiendo a las cuestiones más urgentes en la diaria, pero también en ese accionar diario seguir construyendo la cultura de la empresa, hará que al momento de enfrentarse a instancias con inversores (sea en concursos, sea en levantamiento de capital o, por qué no al momento de sumar advisors que colaboren en el proceso) se den conversaciones y no meras exposiciones. No sirve de nada aprenderse un discurso si no hay una cultura detrás que lo sostenga, de lo contrario el resultado de ello será un discurso vacío, carente de sustento y que no generará interés en nadie. Es por ello por lo que los inversores van a mirar mucho más allá del discurso.

Incluso hay quienes afirman que los buenos emprendedores son los que eligen a sus inversores, no sólo por el capital sino por el networking y acompañamiento que puedan hacerles y buscan en tal sentido conversaciones más abiertas donde no sólo se lea la necesidad imperante de dinero. Y en este accionar, puede darse incluso una

buena red de networking, que les permita a las empresas ir cultivando relaciones para llegar a las rondas de inversión paulatinamente y de mejor modo.

PARTE #02. Las EBC en comunicación

Las EBC y su comunicación

Las EBC, en tanto organizaciones que trabajan en la aplicación sistemática de conocimiento científico y tecnológico, el cual convierten en una ventaja competitiva e innovadora mediante una acción emprendedora, son iniciativas generalmente propulsadas y/o acompañadas por el equipo investigador que le dio origen. En su nuevo rol de emprendedores, los investigadores deben afrontar una transformación desde su esencia. Es así como todo acto llevado a cabo desde el momento en que surge la idea y hasta convertirse en un plan de negocios listo para conformarse en empresa, conlleva la acción de comunicar.

Además, se ha profundizado en la relevancia de un público específico con el cual deberá interactuar en etapas tempranas, configurando a través de esa visión un perfil de empresa al que se deberá apuntar.

El abordaje hasta aquí del entorno de las EBC, los principales desafíos que tiene y las necesidades que debe cubrir con sus acciones en los primeros años de vida, han servido para empezar a pensar cómo éstas construyen poco a poco, estratégica y conscientemente y en algunos casos involuntariamente su identidad, entendiendo que "...todo lo que la empresa hace y dice es portador de señales de identidad" (Costa, 1999:144-147).

La comunicación, en tanto acción de la empresa, sirve para construir y retroalimentar esa identidad que no deja de ser un concepto abstracto pero que se hace tangible y perceptible a partir de la representación simbólica. En este apartado se pondrán de manifiesto algunas de las instancias de comunicación de la empresa a través de las cuales expresa su identidad. Si bien el foco estará puesto en la empresa, se circunscribe el análisis a su interrelación con el público inversor.

Contexto y elección de las empresas a entrevistar

La preferencia de un análisis de las EBC a nivel nacional por sobre uno local, persiguió desde el inicio la finalidad de conocer y analizar diversas realidades. La ciudad de Santa Fe cuenta desde hace algunos años con un entorno articulado que propicia y fomenta la cultura emprendedora en el ámbito científico, ofreciendo además muchas posibilidades de desarrollo para las EBC, sobre todo en la etapa de conformación y etapas tempranas de desarrollo.

El contexto y los desafíos a nivel país no son los mismos. Se pudo ver incluso como en la región Centro, favorecida además por el entorno e instituciones, la concentración de empresas de este tipo es notoria. En tal sentido, el análisis territorial más amplio permitió no sólo un enfoque más crítico sino enriquecido a partir de diversas miradas. Porque si bien las formas en que inician, los tiempos que conlleva y los entornos son diferentes al comienzo, estas empresas apuntan a un mismo lugar. Y en algún punto de ese recorrido, comienzan a asemejarse. Como se ha mencionado, al momento de realizarse la propuesta para el presente trabajo, en la Argentina, no existía un relevamiento completo que diera cuenta de la cantidad de EBC o start-ups creadas en el país, los tipos de tecnologías en las que se basan, su origen, entre otras variables. Contar con este tipo de datos permitiría profundizar en su análisis además de conocer las diferentes características de las empresas a analizar. Por ejemplo, empresas agtech o biotech en términos de acciones, públicos, planes de negocio, etc., son muy diferentes a las empresas basadas en TICs.

Progresivamente fueron apareciendo algunos relevamientos. Uno de los primeros fue el de las spin-off de las universidades parte de la RedSOU. Buscando perfiles y recorridos diversos, de allí se entrevistó a Chemtest (UNSAM), Bamboo Biotech (UNLP) y Homo Foods y BioSynaptica (UNL). En general (aunque no todas) estas

empresas contaron con un fuerte acompañamiento institucional y una de ellas, Chemtest, se encuentra comercializando. Al avanzar en las entrevistas e ir evaluando y analizando las respuestas, se pudo determinar que la relación o el acompañamiento institucional (donde se desarrolló la tecnología) no era determinante ni en la creación ni en la comunicación de las EBC, se abordaron otras empresas que no tenían esa dependencia. Entonces, y gracias a la conexión a través de Aceleradora Litoral, se amplió el grupo de entrevistados con Inbioar y BioHeuris (ambas originarias de la ciudad de Rosario) y hacia el norte del país, oriunda de Tucumán, la empresa Untech. Además de entrevistas, se complementó el análisis con un relevamiento de la comunicación de otras EBC creadas en Argentina.



BAMBOO BIOTECH

Brindamos servicios de investigación y desarrollo en el área biotecnológica

<https://www.linkedin.com/in/bamboo-biotech-4b17a61bb>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2019

Ciudad de origen: La Plata



BIOHEURIS

Optimizamos cultivos combinando biología sintética y edición genómica

<https://www.bioheuris.com/>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2015

Ciudad de origen: Rosario



BIOSYNAPTICA

Biofármacos innovadores para enfermedades neurodegenerativas

<https://biosynaptica.com/>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2020

Ciudad de origen: Santa Fe



CHEMTEST

Easy test, easy life

<https://www.chemtest.net/>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2015

Ciudad de origen: Buenos Aires



INBIOAR

Innovation in natural products for crop protection

<https://inbioar.com/>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2010

Ciudad de origen: Rosario

**HOMO FOODS**

Usamos los hábitos alimenticios como medio para proporcionar bienestar a las personas<https://www.linkedin.com/company/homo-foods/posts/?feedView=all>

Socios fundadores: 2

Año de creación: 2022

Ciudad de origen: Santa Fe

**UNTECH**

We created a definitive solution for a chronic problem<https://www.untech.bio/>

Socios fundadores: 4

Año de creación: 2017

Ciudad de origen: Tucumán

Tabla 1.

Perfil de las empresas entrevistadas.

Fuente: elaboración propia

Los relatos en las entrevistas fueron variados. En algunos casos, las empresas surgen a partir de desarrollos generados en los laboratorios de instituciones científicas y las que tuvieron acompañamiento institucional activo y positivo, inicialmente lograron avanzar con paso firme y en corto tiempo. Los esfuerzos realizados en todos los aspectos inherentes a cuestiones de propiedad intelectual e industrial, financieros e inversiones, legales, entre otros, se tradujeron en logros en el corto plazo.

Las sociedades están conformadas con un promedio que va de dos a cuatro socios y, en la mayoría de los casos, es la primera empresa en la que participan en carácter de socios. En todos los casos se entrevistó a los investigadores que fueron parte del equipo fundador. Una característica común que fue observada es el marcado perfil emprendedor que todos los entrevistados presentan (y que despierta interés en los inversores) y el notable interés de que los desarrollos que han sido generados dentro de un laboratorio lleguen a la sociedad.

En cuanto a los públicos a los cuales apuntan, todas las start-ups que se encuentran en etapas de desarrollo, si bien mencionan e interactúan con diversos públicos, apuntan sus esfuerzos y estrategias de comunicación a inversores. Siguiendo diferentes recorridos, todas buscaron un posicionamiento en el mundo digital a través de la web y redes sociales y trabajan algunos materiales específicos que ponen énfasis en especificar los mercados a los que apuntan, el desarrollo tecnológico y sus ventajas competitivas, y el equipo.

Solo dos casos están en la etapa de mercado y en el caso de Bamboo Biotech nunca llegaron a comercializar²⁶. Chemtest comenzó apuntando a un mercado nacional. Luego crecieron hacia Latinoamérica y a partir del año 2020, luego de la epidemia de COVID, a partir de la producción de sus test (sus productos) lograron expandirse a Europa y ampliaron sus ventas a otros países de Latinoamérica. En el caso de esta empresa, fue estratégica la incorporación de un socio proveniente del mundo de los negocios agropharma y bio, con el que ya venían trabajando desde hace un tiempo y el cual fue determinante en cuanto a la comunicación, identidad, diseño de producto e introducción al mercado. Además, la rápida respuesta en la generación de test específicos para COVID en plena pandemia les permitió un crecimiento exponencial en poco tiempo.

²⁶ Esta empresa, desde su creación, tuvo que sortear obstáculos políticos, contractuales, entre otros, que les impidieron avanzar. Desarrollaron productos que nunca pudieron comercializarse.

En la medida que se avance sobre el cómo abordan la comunicación las EBC, se irá profundizando en su análisis y se buscará detectar algunos lineamientos comunes para llegar a plantear algunas propuestas estratégicas de comunicación.

Primer Censo Argentino de Empresas de Nano y Biotecnología

Para abonar y respaldar a la muestra seleccionada con información relevada, cabe mencionar que, en diciembre del año 2023, se presentó el Primer Censo Argentino de Empresas de Nano y Biotecnología. El trabajo “fue realizado por el Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT) de la Escuela de Economía y Negocios (EEyN) de la UNSAM en el marco de un consorcio público-privado conformado por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i), la Fundación Argentina de Nanotecnología (FAN), la Cámara Argentina de Biotecnología (CAB) y el Consejo Federal de Inversiones (CFI). La iniciativa contó además con el apoyo de los gobiernos de las provincias de Córdoba y Santa Fe, que colaboraron con el proceso de relevamiento de empresas” (Noticias UNSAM, 2023).

El trabajo colaborativo y en suma de todas estas instituciones referentes, si bien apunta a un tipo específico de tecnología, marca un hito notable debido a que, como manifestó la directora del proyecto, Lilia Stubrin, permite “formar un mapa de los actores, las inversiones, el impacto, las oportunidades y las capacidades que hoy está generando el sector de la biotecnología y la nanotecnología en nuestro país” (Noticias UNSAM, 2023).

Es pertinente extrapolar algunas conclusiones de este análisis, debido a que varias de las empresas relevadas en este trabajo corresponden a esos perfiles tecnológicos. Distribuidas principalmente en la región central del país (CABA y las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba y, en menor medida, destacan Tucumán y Mendoza) se identificó un total de 340 empresas biotecnológicas, entre las cuales predominan las empresas que están desarrollando productos, por sobre las que ya están en el mercado.

Algunos indicadores señalan la importancia de los recursos humanos altamente calificados para estas empresas, lo cual deja entrever una nueva generación de investigadores dispuestos a asumir roles empresariales. Este relevamiento, publicado en el transcurso del desarrollo del presente trabajo, también aportó información relevante al análisis.

La experiencia de emprender (y aprender)

El desafío de emprender implica siempre un aprendizaje profundo por parte de quien encara la acción, no sólo a nivel de acciones y comunicaciones, sino incluso en un cambio en la forma de ver y pensar en el mundo. No basta con aprender la especificidad del vocabulario o aprender a hablar de un modo diferente, sino de entender e interpretar otras múltiples variables culturales, sociales, situacionales.

Para el caso de las EBC, donde inicialmente confluyen el mundo de la ciencia y de los negocios, el cambio no sólo implica la retroalimentación de estos polos, sino que abre camino a otros saberes que nutren al emprendedor. La incorporación de advisors o asesores en temáticas específicas como la propiedad intelectual e industrial, la comunicación, las inversiones, etc. se convierten en alianzas sustanciales para recorrer esa vía y sumar experiencias.

Este cúmulo de aprendizajes y acciones permite alimentar el discurso de la empresa y optimizar los modos de comunicar y trabajar en cómo la empresa se muestra al mundo. Es un proceso que empieza en el mismo instante en el que se plantea la necesidad o la intención de crear una empresa y va creciendo junto a la evolución de la empresa.

Desde la elaboración del plan de negocio (en relación con el cual en un principio la mayoría de los investigadores no tiene idea por dónde comenzar) a otros documentos específicos como un deck²⁷ o un onepager, o en instancias como la expresión oral, necesitan de múltiples saberes para conformarlos y perfeccionarlos. El trabajo constante, la evolución de los conceptos y las ideas, y el poder exteriorizar todo ello de manera óptima, les permite generar nuevos intereses que busquen sumar al proyecto.

Tenemos algo que decir. Cuando se evidencia la necesidad de comunicación

Se ha destacado en varios pasajes del presente trabajo que todas las acciones de la empresa comunican, y cada nuevo paso que van dando, sea certero o no, va aportando a la construcción de un discurso. Pero la comunicación nunca es pensada como una disciplina o ciencia necesaria en esas instancias. En ese sentido, una de las empresas consultadas manifestó que “la comunicación en la empresa surgió como una necesidad y no como un objetivo”. Algo a destacar en las entrevistas, con excepción de casos particulares, es que no pensaron en comunicación en términos de relaciones dentro de la empresa. En general se expuso que se comienza a pensar la comunicación como tal y se la pone en evidencia en instancias en que deben tomar contacto con los diferentes públicos y a partir de allí se va dando un crecimiento orgánico que guarda directa relación con el crecimiento de la empresa y con los resultados que van obteniendo. Desafíos como exponer un pitch, o la elaboración de productos específicos como una web o un deck, y a instancias de tomar contacto con personas externas a la empresa, se empezó a hacer evidente la *necesidad de comunicar*.

De hecho, en varios casos expresaron que antes de comunicar debían orientar sus recursos a tener algo para comunicar, con lo cual sus esfuerzos primero fueron orientados a buscar buenos resultados o avances.

La instancia de contratación de profesionales de la comunicación o el diseño en momentos de formación de las start-ups entrevistadas fue dándose por necesidades puntuales y, en general, no se plantearon estrategias específicas de comunicación con relación a la empresa y a los públicos. Sobre el trabajo con profesionales, las respuestas fueron variadas: desde no encontrar profesionales o estudios que ofrezcan propuestas integrales de comunicación focalizadas a este tipo de empresas, preferencia por preparar sus propios materiales, a cuestiones restrictivas en cuanto a presupuesto.

Comienzan a pensar la comunicación muy lejos de un producto. El hecho de que sean empresas que no están en instancias de mercado durante sus primeros años de vida implica una especificidad por parte de los profesionales de la comunicación y disciplinas afines y que no todos manejan. Y no abundan este tipo de profesionales tampoco. Algo a destacar en este sentido en una de las entrevistas fue el hecho de que ven como importante poder trabajar la comunicación de su empresa con equipos integrales en los que haya personas de diversas ramas de las ciencias, que entiendan y articulen sobre ambos mundos (negocios y ciencia) y a quienes no haya que enseñarle un lenguaje nuevo. No hay demasiados estudios de marketing, comunicación y diseño que se especializan en este tipo de mercados y esto deriva en que en general haya trabajado o trabajen con estudios y agencias diferentes que resuelven problemas puntuales.

En general los emprendedores confían plenamente en los estudios que contratan y en la mayoría de los casos supervisan y siguen muy de cerca lo que se va publicando, tomando un rol activo en lo que se comunica, cómo se comunica y por dónde se comunica.

Otra observación relevante surge de la necesidad de apuntar a mercados internacionales, lo cual suma no solo aprender sino dominar otro idioma. En los casos de las empresas que tienen ya el objetivo de instalarse fuera del país y conseguir inversiones en lugares determinados, por ejemplo, Estados Unidos, generaron estrategias

²⁷ También denominado pitch deck e investor deck.

específicas en web, redes, y buscadores con el fin de poder acompañar desde la comunicación su interés por instalarse en ese país y enfocan la comunicación a generar contactos allí.

Comunicarnos para comunicar

A nivel de comunicación hacia el interior de la empresa, durante las entrevistas hubo manifestaciones coincidentes acerca de una comunicación muy clara, honesta y frontal entre los socios que se ve reflejada (o al menos ellos la ven reflejada) como una de las fortalezas de la empresa. Todos están informados de las diferentes actividades y resultados obtenidos, todos aprenden de todos y de todo. Esto no hace que todos se vuelvan expertos en todos los temas, sino que les da herramientas desde lo discursivo para funcionar como bloque.

La buena comunicación se traduce en buenas relaciones. Este tipo de valores transmite la confianza que poseen en la empresa, lo cual afianza las relaciones y transparenta la información, valor que es bien recibido por grupos inversores o advisors.

En conjunción con la buena comunicación y el aprendizaje grupal, los roles dentro de la empresa son necesarios. En la mayoría de los casos en que las sociedades no se dieron con investigadores exclusivamente, reconocieron que la incorporación de un CEO o socio proveniente del mundo de los negocios fue sumamente positiva. Asimismo, valoraron como muy gratificantes aquellas inversiones en donde además del capital se sumaba el consejo y la experiencia del inversor. En otros casos, las experiencias, contactos y formaciones de los socios fundadores en términos de empresas y sus relaciones fueron claves. Pero en todos los casos reconocieron que los investigadores sin la voluntad ni evolución formada a emprendedores, sin acompañamiento y sin sociedades estratégicas no dan buenos resultados y hay grandes posibilidades de fracasar.

Si bien todos hablan de trabajar mucho la comunicación como equipo y formar parte de las acciones y decisiones de la empresa, la determinación de los diferentes roles irá dando prioridades de trabajo a cada socio, con lo que no todos los socios tienen la misma transformación. De todos modos, la fluidez y la búsqueda constante por tener una buena comunicación a nivel sociedad, favorece que todos los roles puedan adaptarse y cubrir otras instancias (algunos de los socios se siguen abocando más a tareas de investigación, por ejemplo).

La comunicación comienza en la transformación a nivel personal, se manifiesta a nivel equipo y trasciende a nivel empresa. Alinear este relato genera una cultura de la empresa que comunica por sí misma. Las acciones son vistas como comunicaciones y la identidad de la empresa empieza a generar una imagen de la empresa en los públicos, denotando valores que no son expresados con palabras sino con acciones.

Generación de la marca

El nombre

“El primer instrumento con el cual comunicamos y recordamos las marcas es el nombre. He aquí un aspecto especializado de la creatividad para la estrategia del negocio, que ha dado lugar a las técnicas del naming. Lo que no tiene nombre no existe” (Costa, 2007). Con lo cual, la primera representación simbólica que empieza a conformar la identidad es el acto de nombrar la empresa. Dar un nombre a la empresa es el primer paso para que se vuelva real. Y pensar en un nombre que se pueda registrar es prioritario para el momento en que se conforma la sociedad.

En general, en la decisión del nombre de la empresa tuvieron participación activa los socios, pero en ninguno de los casos se argumentó cómo fue el trabajo en esta instancia o si tuvieron asistencia de equipos especializados. No siempre sucede, pero las empresas que encuentran un fuerte cobijo institucional al constituirse como sociedad se apoyan en los equipos de comunicación de las instituciones, investigadores con experiencia y profesionales relacionados a la conformación de empresas y propiedad intelectual para determinar el nombre de la misma. En términos teóricos se podría decir que “el nombre participa de las mismas características que su forma gráfica. Ha de ser: original, pregnante, sencillo, recordativo, estético, directo e instantáneo” (Costa, 2010). Teniendo en cuenta estas premisas y la posibilidad de registro no sólo en lo local sino los lugares donde están los públicos y mercados a los que se va a apuntar a futuro, el abanico de nombres de estas empresas va desde los descriptivos, toponímicos o simbólicos, hasta compuestos (de varios términos o etimologías) o siglas, primando los nombres que engloban conceptos sobre el desarrollo, la empresa, su función o la tipología de la actividad. Otra característica importante es que “como la marca gráfica, el nombre no es traducible” (Costa, 2010). En tal sentido, al pensar en empresas globales se debe considerar una visión amplia de los términos de modo que el nombre no despierte asociaciones incorrectas. Los nombres deben poder ser comprendidos, escritos y pensados por personas que viven insertas en otras culturas y hablan en otros idiomas sin que ello traiga aparejado connotaciones contrarias a las que fueron fundadas al momento de pensar en la empresa, el nombre o el producto. El mismo caso con términos polisémicos.

La marca gráfica

Con relación con las empresas analizadas, el nombre y la marca gráfica son dos elementos prioritarios con los que todas cuentan. “La segunda herramienta para que una marca se imponga y sea recordada es la forma visible que se da a ese nombre. Es la «marca visual». Los logos, los símbolos y los colores distintivos. La originalidad y la potencia del diseño gráfico contribuye en gran medida a llevar una marca al top mind, a lo más alto e inmediato del recuerdo. ¿Por qué? Porque lo que se ve se recuerda mejor que lo que solamente se oye o se lee” (Costa, 2007). En todos los casos, el desarrollo de la marca visual de la empresa estuvo a cargo de un profesional o estudio de diseño y para varios, esta necesidad puntual fue un primer acercamiento a un profesional de la rama de la comunicación. Los equipos fueron dispares con relación con el grado de involucramiento en el desarrollo, pero todos participaron en las decisiones acerca del signo visual.

Tampoco se detallaron demasiado las razones en aquellos casos en los que hubo ajustes o cambios en la marca²⁸, salvo en un caso, donde el cambio en el modelo de empresa de B2C a B2B los obligó a repensar el signo visual planteándose un rediseño de este. En ciertos segmentos de empresa, estos planteos son muy válidos. No es lo mismo pensar una marca para una EBC que va a comercializar a otras empresas, que una para productos que van a ser presentados en góndolas de supermercados o en una farmacia.

El desarrollo y diseño de una marca demanda acciones como “considerar si se requiere un logotipo o isotipo a partir del naming y la tipología de actividad; ajustar sistemas cromáticos en función de competidores actuales o potenciales, directos e indirectos; definir morfologías según el grado de literalidad o abstracción que el negocio requiere o tolera; inferir construcciones de sentido a partir de testeos no siempre completos; priorizar homogeneidad o heterogeneidad según la arquitectura de marcas requerida; sostener la diferencia y la

²⁸ En este caso, a los fines de hacer más fluida la redacción tomaremos las expresiones marca, marca gráfica o marca visual como sinónimos, pudiendo ser éstos de carácter verbal o icónico. “El logotipo (marca verbal) y el isotipo (marca icónica) pueden aparecer separadamente, en combinación, o alternativamente uno y otro. Cuando son indisociados se habla de isologotipo” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 59).

originalidad en mercados saturados; equilibrar la novedad con la memoria pública preexistente”, entre otras (Brea, 2008).

Para el caso de Chemtest, desde un primer momento se proyectó el desarrollo de una empresa competitiva en el mercado al cual apuntaban. Eso incluía una apuesta fuerte al posicionamiento de marca y la presentación de sus productos. Para ello se contrató un estudio de diseño (con el cual siguen trabajando) no sólo para el desarrollo de su marca sino también para la comunicación y diseño de sus productos. Tenían una visión de que iban a hacer productos de alta calidad y debían verse como productos de alta calidad (basándose en propuestas europeas) pero en Argentina. Realizaron estudios de mercado, packaging, etc. y trabajaron una comunicación que les permitiera diferenciarse con productos que desde el diseño mismo refleje alta calidad. No escatimaron en esa inversión y el hecho de contar con un mismo estudio que desarrolle toda la estrategia de marca y de sus productos, derivaron en excelentes resultados²⁹.

En tanto símbolo gráfico, además de los criterios de diseño, la paleta cromática, las acciones de diseño, y las acciones de comunicación que lleve a cabo la empresa para dotar a ese signo gráfico de significado, es interesante ver y evaluar a ese signo como *el referente* de la empresa. La marca como tal va a convertirse en un referente de la empresa en términos de sus acciones y comunicaciones y “por ser el único elemento presente en todos los contactos que la institución establece con sus interlocutores se tiñe rápidamente con sus atributos. Este hecho explica por qué suele creerse que es la marca la transmisora de los atributos y, recíprocamente, por qué la mejor marca gráfica es incapaz de salvar una mala política de comunicación” (Chaves y Belluccia, 2005: 26).

El tagline³⁰

El tagline es una frase muy breve que en pocas palabras “responde a las instancias de la relación de la empresa con sus públicos:

Producto > Conciencia > Esto es lo que somos.

Empresa > Compromiso > Esto es lo que hacemos por Ud.

Institución > Comunicación > Esta es nuestra forma de pensar.

Públicos > Persuasión > Esto es lo que nos gustaría que Ud. pensara de nosotros” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 73).

En general las empresas del sector analizadas cuentan con un tagline que replican en algunos de sus canales de comunicación como web y redes sociales, elemento que además contribuye a la construcción de la identidad, en tanto describe lo que hace la empresa y cómo decide mostrarse. A pesar de sostenerse en el tiempo, es un elemento que puede ir adaptándose a las distintas etapas de la empresa.

Como te ven te tratan. La imagen personal en el mundo de los negocios

Con relación al mundo de los negocios y algo valorado por los inversores son todos esos detalles acerca de las empresas que no se dicen explícitamente pero que las empresas lo comunican implícitamente. No sirve de nada serlo, sino además es necesario parecerlo.

²⁹ Experiencia relatada por Diego Comerci, socio fundador de Chemtest, en la entrevista personal.

³⁰ Para el caso de este término, se utiliza la versión en inglés *tagline*, ya que la traducción que se propone desde la Real Academia Española es *eslogan* y en términos específicos de uso, ambos conceptos apuntan a cosas distintas. Mientras el tagline se usa para definir a la empresa y su esencia, el eslogan hace lo mismo pero con foco en el producto o en la empresa.

Todos los valores que se manifiestan a través de los discursos deben verse reflejados en la presencia y el profesionalismo. Un buen discurso es un buen discurso si es acompañado de una buena imagen. Las formas de vestir, de arreglarse, de expresarse son aspectos que se deben cuidar mucho porque la identidad de una empresa no es solo un discurso sino también las personas que la componen en sus modos de ser y hacer. Y la apariencia suele causar impacto en aquellos que observan y evalúan. Según Martha Malo, Coach de Imagen y formadora de Asesores de Imagen “más allá de la apariencia física, la imagen personal abarca la autenticidad, la coherencia y la capacidad de comunicar eficazmente los valores y la visión de uno mismo y de la organización que representa” (en Forbes ^{AR}:2024).

Tal como expresó uno de los entrevistados “ya teníamos el conocimiento, teníamos la infraestructura para hacerlo, pero ahora teníamos que parecer que podíamos hacerlo”. Esta imagen personal no sólo de los socios fundadores sino de los integrantes de la empresa en cada uno de sus espacios debe mostrarse y prolongarse en todas las imágenes que muestra la empresa de sí misma: fotografías y videos de los equipos e institucionales, publicaciones en web y redes, imágenes en noticias y medios especializados, etc. Varios de los entrevistados, veían con reticencia estos aspectos al principio, pero a medida que las empresas fueron creciendo y fueron transformando esa imagen, fueron viendo devoluciones positivas al respecto.

Comunicaciones digitales

Pensar en empresas globales hace totalmente necesaria la presencia de éstas en el mundo virtual, lo que permite que los públicos a nivel global en pocos segundos puedan acceder a la empresa. Aquí no sólo es visible la presencia en web y redes que puede llegar a tener la empresa sino lo que se comunica a través de ellas y cómo y con quienes se interrelacionan.

Espacios en redes sociales o respuestas tardías en ellas va a repercutir en la construcción de imagen de empresa que los públicos construyan. Por eso deben plantearse estrategias en el corto, mediano y largo plazo sobre la creación y gestión de estos espacios tan valiosos si son bien gestionados. La información en cada uno de los espacios debe ser pensada y administrada de acuerdo con los públicos que allí interactúan, y no algo generalizado y replicado sin una estrategia detrás.

La variable tiempo tanto en inversores como en emprendedores es fundamental y es importante que los emprendedores entiendan que hay espacios en los que no es necesario estar desde el principio, lo cual va a ahorrarles tiempo, esfuerzo y dinero. En estos casos es preferible ir de menos a más e ir construyendo comunidad e interacción de calidad en espacios que aporten a la empresa estratégicamente.

Esta presencia en el mundo virtual es siempre necesaria y en todos los casos entrevistados, incluso inversores, coinciden que la creación de un sitio web, por más sencillo que sea, es importante. Con relación a las redes sociales, desde la mirada emprendedora se entiende que son espacios que hay que tener, pero no visualizan estrictamente necesaria la presencia en todas. A continuación, se abordarán con más detalles esos espacios virtuales.

Sitio web

Una visión actual generalizada es que tener un sitio web que reúna toda la información de la empresa aporta credibilidad y genera allí un espacio confiable del cual obtener información, entre otras aptitudes. Y, en este

sentido, la mayoría de las empresas analizadas cuentan con web propia o tienen ya el registro del dominio para hacerla. Es una de las primeras acciones de comunicación que hicieron.

Además, se aprecia buen trabajo, apuntando a un recorrido visual simple y concreto. Visión, misión y valores de la empresa, de manera más o menos explícita en cada caso, se expresan claramente en un espacio donde es visible la identidad de la empresa. Asimismo, quedan claros la tecnología, los valores y se da importancia a la presentación de los equipos.

Otros sectores coincidentes en la mayoría de los sitios guardan relación con los advisors, las instituciones que dan respaldo y los reconocimientos obtenidos. En cuanto al sector dedicado a los socios, estos pasajes de los sitios suelen tener la impronta de una especie de *curriculum vitae* que evidencia la estrategia de comunicación orientada a un público inversor. Da cuenta de un recorrido, de relaciones y respaldos y de acciones orientadas a avanzar. Todo lo que sume en estas secciones, será visto como parte del accionar de la empresa.

Varios de los entrevistados además pusieron especial detalle en estas secciones, incluso al reflexionar como el crecimiento de la empresa los pone en situación de ponderar y destacar ciertos aliados por sobre otros. En ese aspecto, van evaluando la pertinencia como muestran esas relaciones. Incluso aquí destacaron el aspecto de que no se trata de olvidar el origen o las raíces sino de qué cuenta más con relación con la mirada de sus públicos y la competencia directa que pueden tener con otras empresas, sobre todo en rondas de inversión más avanzadas.

El fácil acceso a los contactos y la asociación de los dominios en el correo electrónico con el sitio de la empresa son valorados en el mundo inversor.

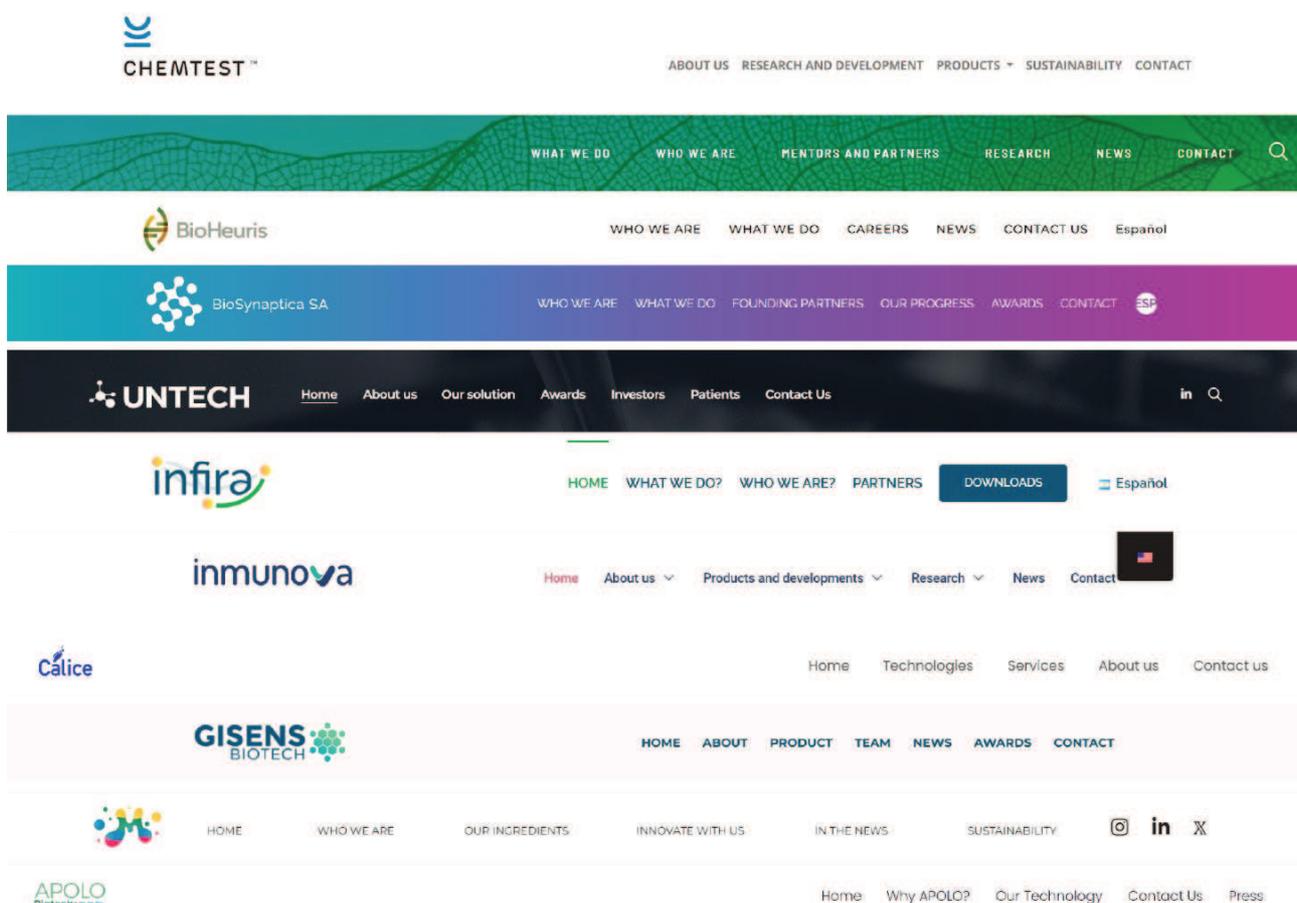


Imagen 4.

Información presentada en los menús de las páginas web de algunas de las empresas relevadas.

Nota: se incluyen además de las empresas entrevistas, algunas de las empresas relevadas (integrantes de Red SOU, del portfolio de Aceleradora Litoral, portfolio de GRIDX o incubadas en el Parque Tecnológico del Litoral Centro).

Fuente: elaboración propia

Visualmente, todas las páginas web tienen alta calidad en su presentación, con una fuerte presencia de la marca y la identidad visual. En general, el planteo de la información es específico, dinámico y con una cuidada simpleza en sus formas, lo cual permite una clara lectura en los diferentes soportes. Complementan la propuesta, fotos y videos institucionales de producción propia, de mucho profesionalismo y alta calidad de imagen.

A nivel estrategia, el objetivo en mercados internacionales se vuelve a poner de manifiesto en el idioma de los sitios. Hay empresas que solo tienen su sitio web en inglés, otras mantienen además la versión en español y hubo otros casos entrevistados en que, debido al origen de su mercado, estaban planeando una versión por ejemplo en portugués.

Con relación a la mayoría de los sitios relevados, distinta estrategia se da en la web de Chemtest, donde se pone siempre la excepción pues es la única empresa relevada que actualmente se encuentra comercializando y su estrategia de comunicación tiene puesto el foco en el mercado. El caso es que esta empresa, cuenta con una sección dedicada a sus productos que a su vez está subdividida en los orientados a salud humana y a salud animal. Este sitio plantea la estrategia de vender sus valores y contribuir a la construcción de la cultura de la empresa, además de poner el objetivo en mostrar y ofrecer sus productos y sus servicios de investigación.

Otras webs de EBC relevadas cuentan con sectores de noticias y sectores orientados a la prensa, donde se vuelca contenido como la marca gráfica, el manual de identidad e imágenes para ser utilizados por prensa y difusión de contenidos. Para el caso de las notas de prensa, algunos sitios de empresas que sólo tienen su versión en inglés cuentan con un sector específico donde si bien reponen noticias de medios en español, traducen titulares y una breve reseña al idioma inglés (con el hipervínculo a la fuente de origen). Esto da cuenta de una estrategia clara y cuidada en todos sus detalles.

El trabajo sobre el sitio web y la mirada a ese espacio lo pone en un lugar importante, destacando su valor para la empresa en el mundo actual. Y son espacios donde, a través de la comunicación, se pueden deducir los públicos a los que apuntan.

Redes sociales

Ante el planteo de por qué las redes sociales y cuáles de las redes sociales, las respuestas de las empresas fueron variadas. Con algunas excepciones, no se detectó una estrategia puntual del porqué de la elección de las redes o cómo se trabaja en ellas sino más bien un criterio de tener presencia en varias redes sociales y *después ir viendo*. Esto dio lugar a que en algunos casos se abran espacios en redes de uso popular, sólo por ser populares o porque los emprendedores las utilizan a diario (aunque para otros fines), sin reparar en los públicos o planificar contenidos específicos. También se manifestó que eran redes sociales en donde además se encuentran otras empresas similares o bien parte del ecosistema (instituciones, redes, etc.) donde se generaron, pero siempre sin considerar críticamente el propio público y si realmente era estratégico estar allí o si iban a poder sostener contenidos a lo largo del tiempo para cada red. Con esta observación no se pretende juzgar acciones (sea de las empresas o de los profesionales contratados) sino entender que no todas las redes tienen utilidad para todos en todo momento. Con relación a cómo manejan y administran las redes sociales desde los inicios, hubo dos posturas. En el menor de los casos fueron gestionadas por el equipo emprendedor, mientras que la otra parte contrató a empresas o profesionales tales como community managers, comunicadores o diseñadores, pero siempre los emprendedores siguen involucrados dando la aprobación y teniendo voz activa con relación a lo que se publica.

Son escasas las empresas que generan contenido e interaccionan pensando contenido específico en función de los públicos de cada red social. En general se ven los mismos contenidos adaptados a los formatos específicos de cada una e incluso son escasas las interacciones de calidad (que realmente aporten a la empresa). Contenidos relativos a efemérides relacionadas o explicando la misión o valores de la empresa suelen replicarse en los feed y posteos. Desde la mirada inversora resultan más relevantes contenidos que reflejen los avances de la empresa o acciones concretas.

Con relación a los públicos presentes en redes, las EBC tienen en claro que en estos espacios se genera una comunidad muy diversa. Tal vez la primera cuestión que se debería analizar es el hecho de que la sociedad en general entiende por empresa a aquellas organizaciones que comercializan algo, sea productos, servicios o algo. No está asimilada, siempre pensando en el conjunto de la sociedad, que también hay empresas activas que aún no se encuentran en etapa de mercado. Y tener presencia en redes sociales como una empresa que no *vende* nada, es complejo de entender. Con lo cual accionar en redes con públicos que no terminan de entender la cultura de estas empresas no va a generar ni adhesión ni interacción posiblemente. Y este aspecto es algo que las empresas han evaluado con el tiempo y a partir de la propia experiencia. Ante la propuesta en redes incluso ha habido un ojo crítico en las devoluciones de los empresarios en entender que a veces la utilización de ciertos términos o conceptos pueden ayudar a confundir al público más general. Por eso también cuidan mucho el discurso en esos ámbitos (esto se da sobre todo en empresas relacionadas con el mundo pharma y la salud). Incluso al mencionar las enfermedades o trastornos que se van abordando.

En relación con esta línea, es diferente para el caso de Chemtest en una red como Instagram (por poner de ejemplo una de sus redes). Al tener definidos una línea de productos y el mercado al que apunta (que si se encuentra en esta red), mediante un feed complemente diseñado, la empresa combina posteos con actividades que genera o a las que asiste, productos, cultura de empresa, consejos sobre prevención en salud, informes de interés y efemérides. Una propuesta de contenido muy variada, que va dando cuenta del accionar de la empresa y la construcción de valor, manteniendo presencia regular y generando un canal de comunicación directo con los usuarios finales del producto. Con este ejemplo, se pone en valor el hecho de que las redes sociales trabajadas estratégicamente pueden aportar mucho valor.

En cuanto al relato que las EBC construyen a lo largo del tiempo en redes sociales, desde la perspectiva inversora puede servir para ver la evolución y tal vez a nivel global, en un golpe de vista rápido, generar una primera imagen de la empresa. Lo que los inversores quieren ver es evolución, ya sea porque invirtieron o porque van a invertir mucho dinero. Y si estos son los medios por los cuales la empresa elige mostrarse, será importante mostrar esto. Para este público no cuenta que la empresa tenga 1.000 o un 1.000.000 de seguidores y si éstos interactúan o no con los posteos que realiza la empresa. Y en algunos casos manifestaron que no las encuentran relevantes ni necesarias.

Para el caso de redes con mensajería directa, como los mensajes de WhatsApp y LinkedIn, en todos los casos manifiestan una predisposición a la respuesta inmediata siempre (en cuestiones relacionadas a la empresa). E incluso esto es estratégicamente diferente a las empresas (sobre todo pymes tradicionales) en donde se marca con un mensaje de bienvenida que los mensajes serán respondidos de modo tradicional. Otro ejemplo más que permite ilustrar que las empresas tienen sus particularidades.

La elección de las redes es variada en todos los casos tanto en las redes que utilizan como en las razones que los llevaron a elegir las. Una de las redes más generalizadas entre los emprendedores y start-ups es LinkedIn (con los perfiles personales o de la empresa), ya sea por naturaleza propia de la actividad, porque construyen comunidad, generan networking a partir de interacción más personalizada, o porque encuentran contenido valioso para la empresa y sus intereses. Algunos casos mencionaron una estrategia específica en LinkedIn y hasta articulada con sus propios perfiles. Aquí un ejemplo a tomar es el caso de Homo Foods, empresa que recién está dando sus

primeros pasos. Con una visión estratégica y momentáneamente focalizados en otras prioridades a resolver, aún no ha desarrollado su página web. Por tal motivo y entendiendo que de momento no necesitan una presencia masiva en redes, optaron por generar un espacio para la empresa en LinkedIn en cual utilizan como canal de contacto directo y a través del cual generan cierto networking con inversores, proveedores y clientes (es una empresa B2B).

A lo largo del tiempo las redes van mutando, incluso sus públicos, pero pareciera ser que LinkedIn es, entre las redes sociales, el espacio mejor visto para comunicar y mostrarse. Aquí, para los emprendedores no cuenta tanto el generar contenidos periódicamente sino la red de contactos y relaciones que pueden conseguir. Incluso Marta Cruz, socia y cofundadora de NXTP Ventures, lo referencia en una entrevista (Cavalié, agosto 2021), cuando cuenta los contactos que pudo facilitar a una de las empresas de su portfolio a partir de conexiones en esta red.

Imágenes y video institucional

Lo digital ha ganado fuerza en la globalidad y se vuelve un soporte primordial y muy versátil al que todo el mundo puede tener acceso. En conjunción con esto y retomando la necesidad de las empresas de mostrarse de modo muy profesional, surge la necesidad de realizar fotos y videos de presentación institucional. La necesidad de este tipo de producciones viene asociada a la necesidad de la empresa de comunicación (web, redes, perfiles, notas, etc.) así como de terceros para la generación de notas, promoción o, por qué no, como ante la presentación de algún concurso.

Para el caso de las fotografías, siempre es pertinente ir haciendo tomas de los integrantes de los equipos (juntos y separados), de los laboratorios e instalaciones de la empresa y a estos en interacción. Hay ocasiones en las que las empresas no cuentan con fondos necesarios como para hacer fotos de estudio, aún así, la empresa debe generar contenido fotográfico y audiovisual *que se vea* lo más profesional posible.

Si bien no todas las empresas tienen, las producciones audiovisuales suelen ser profesionales, con imágenes y discursos producidos para tal fin. Muestran a la empresa en contexto, se presentan y hablan sus integrantes; dan cuenta de la misión, visión, valores y la cultura, además de en algunos casos mencionar el grado de avance de la empresa.

Como se ha referenciado, algunas webs de start-ups relevadas contienen una sección destinada a prensa y comunicación donde ponen a disposición estos recursos junto a textos de presentación, marca o manuales de identidad. Se observa con buen criterio la actualización de estas producciones con cierta periodicidad lo que permite también allí ver una evolución.

Comunicación a inversores

Así como hasta el momento se mencionaron excepciones con el caso Chemtest, debido a los públicos diferentes en comparativa con el resto de las empresas, en este apartado se referencian algunos documentos de uso común entre las EBC y que van puramente dirigidos al público inversor.

Asimismo, se han detallado algunas características y comportamientos de este público específico al que recurren las start-ups al menos en sus primeros cinco o seis años de vida.

Es así como las empresas ponen dedicación y trabajo a plantear documentos como el deck o el one pager que son la puerta de presentación. Luego, a medida que van avanzando en las conversaciones tienen otro tipo de

documentos legales que son más bien privados y que responden más a un estado de la empresa sin un tipo de diseño estandarizado.

Pero sin dudas (y según coinciden entre los emprendedores) el mayor trabajo, aprendizaje y transformación viene dado por el pitch.

Contarlo todo (bien) (en tres minutos). Comunicación oral

Muy a pesar del título es necesario comenzar este apartado desmitificando eso de que el emprendedor sólo cuenta con tres minutos (o menos) para hablarle al inversor, como si terminado ese tiempo se perdiera la escucha atenta o el interés completo en lo que se está diciendo. Pero el tiempo ante un inversor o jurado de un concurso debe ser perfecto en cuanto a contenidos. Es el tiempo que puede despertar el interés y que el inversor quiera conocer más. Y en eso radica el éxito de esta instancia. No es un concurso en quién dice más palabras en menos tiempo sino en quién brevemente pueda relatar una historia tan interesante que abra las puertas al interlocutor de querer conocer más. Es más, con menos tiempo disponible más posibilidades de conocer al emprendedor hay: ver su temple, su concentración, su discurso.

"El desafío más importante para un líder hoy es ser escuchado y entendido como una oportunidad en el menor tiempo posible" (Sepúlveda Velásquez, 2013:38). Algunas entrevistas reflejaron que quienes exponen saben que en ese breve tiempo deben lograr captar el interés del inversor. Entienden que es un público que pasa un tiempo considerable viendo empresas; valoran ese tiempo y entienden que debe ser estratégico para ambas partes. Con lo cual, si algo del proyecto interesa al inversor, luego pasarán a conversaciones diferentes, en tiempos diferentes. En ese sentido, hay una valoración de los recursos que se utilizan, de los tiempos, y por eso se termina abordando con mucho profesionalismo.

De todos modos, son varios los casos donde expresaron que tanto las cuestiones relativas a la producción de imágenes y audiovisuales, así como todo el entrenamiento en comunicación oral eran vistos como algo innecesario a trabajar en un principio. Fueron cambiando de opinión con la evolución de la empresa y a medida que iban generando mejores relaciones o teniendo otro tipo de aprendizajes.

En casi todos los casos entrevistados se fueron formando en este aspecto. Además, reconocen una enorme evolución de los modos de contar y de decir que incluso ven reflejados, a través de los pitches, los cambios o evolución que fue teniendo la empresa. Algunos tuvieron capacitaciones organizadas por las instituciones (universidades o aceleradoras) de las que formaban parte, otros accedieron a capacitaciones de modo personal o en concursos, o con asesores específicos y consultorías. Pero destacaron como mejores instancias de aprendizaje las presentaciones en rondas de inversión, ser autocríticos incluso en cómo se desenvuelven en las relaciones interpersonales, al hacer networking y, principalmente, las instancias de concursos. Tal como ha relatado, en la entrevista realizada, Alberto Ramos, CTO y cofundador de Untech: "nosotros entendimos muy temprano que los concursos no son para ganarlos, sino para aprender. Porque cuando se gana, se oculta toda debilidad y maximizan las fortalezas. Esto puede permitir ganar el concurso, pero nunca te va a permitir mejorar de la otra manera", "hoy valoramos lo que cuesta la hora de asesoría de quienes son jueces en los concursos, es decir, lo que este me está diciendo esta persona vale más que el premio del concurso y uno lo entiende desde otro lado". Para saber hablar, hay que saber escuchar.

Otra situación que, si bien no es comparable, favorece el entrenamiento en la expresión oral es el hecho que algunos de los investigadores tienen una experiencia previa en docencia.

Pero en la comunicación oral no sólo se trata de hablar. Se trata de exponer y exponerse. La postura, la respiración, el manejo del cuerpo, los gestos, la energía e incluso las pausas deben regularse y manejarse de modo tal de acompañar el discurso. Lo mismo pasa con el manejo de las emociones. Y esas destrezas requieren mucha

preparación y mucha práctica. Y con relación con eso, Gustavo Sosa, fundador y CEO de Inbioar expresó: “nunca me pasó de dar charlas donde yo no me haya entusiasmado con la charla y eso se nota”, destacando que “cuando uno habla hay un montón de cosas que se transmiten pero que no se dicen. La pasión, el conocimiento, la capacidad de respuesta”. Hay mucha teoría respecto a la comunicación no lingüística que acompaña el discurso y todas coinciden en que la comunicación no verbal tiene mucho peso, incluso mucho más que lo que se dice. Esta idea es fundamental para el mundo inversor, que mira, más que el discurso en sí, a la persona.

Para el caso de los pitches ante inversores, es importante que los oradores sean los líderes del proyecto (proviengan del mundo de la ciencia, los negocios o ambos) debido a que uno de los focos principales está puesto sobre el equipo. Ahora bien, los inversores son uno de los posibles públicos, no todos. Y es interesante ver aquí como otros integrantes de la empresa u otros socios, construyen la cultura de la empresa a través de sus relatos y como desde la empresa van fomentando esas voces y espacios de exposición. Presentaciones en videos institucionales, contenido en redes y conferencias son, entre otros, los espacios donde estos interlocutores aparecen. Aquí incluso cobra relevancia la variable de exponerse ante una cámara, públicos masivos, o públicos muy específicos o calificados y cómo expresarse corporalmente en esos espacios. En muchos casos expresaron que exponerse a una cámara incluso les resultó más complejo que la exposición ante públicos masivos.

El orador siempre se debe preparar para su público no sólo desde lo discursivo sino además contemplar soportes, materiales de apoyo, y quienes son las personas que va a tener enfrente (conocimiento es poder). No obstante, hay que tener en cuenta que, si bien estos recursos son muy importantes y pueden servir de apoyo, introducción o ampliación de la información, nunca serán el punto de partida o el eje de una conversación. La historia relatada debe sostenerse siempre por sí sola. Si bien ser previsores con múltiples escenarios y prever alternativas en caso de que la tecnología falle puede ser bien vista, una personalidad que pueda desenvolverse en múltiples escenarios será aún mejor. "Comunicar, en el sentido de un pitch, nada tiene que ver con traspasar información. Se busca influir, impulsar al otro a la acción, convertirlo en cómplice" (Sepúlveda Velásquez, 2013:25).

Agregando a lo anterior, hasta aquí fueron algunas reflexiones acerca del tiempo y los públicos posibles, con lo cual es momento de focalizarse en el qué decir. Tal como mencionó Daniel Scacchi en la entrevista, los emprendedores “deben poder trabajar su presentación oral en distintos tiempos. Y, si tienen tres minutos, tener en claro qué decir o que no pueden dejar de decir en ese tiempo. Y si tienen diez o veinte minutos, saber cómo encarar la presentación de acuerdo con el tiempo”.

Algunos testimonios sostienen que lo difícil al empezar a trabajar en un pitch no pasa por saber lo que quieren decir. Lo que los paraliza ante la oralidad es el temor ante la elección -en cierto modo inconsciente- de ciertos términos por sobre otros que generen dudas, falsas expectativas o intereses. Otras cuestiones acerca de cuánto se puede decir o no, dependiendo de quiénes van a acceder a esa información (por ejemplo, relacionada con la protección de los resultados).

En relación con lo que se dice, se destaca por el lado inversor, que algo negativo en los discursos son las mentiras o los discursos desprovistos de sentido (el famoso “*vender humo*”), características que son visibles rápidamente y son descalificantes para la empresa en todo sentido.

Otra cuestión subrayada en un testimonio con relación con el lenguaje de los científicos “está dada por salir de lo técnico, pero no sólo del lenguaje técnico sino además de querer contar en detalle la cuestión técnica y ahondar y profundizar en eso y de entrada. Es, al fin y al cabo, lo que apasiona al científico y es todo un desafío salir de ese lugar”. Crecer desde lo conceptual y enriquecer el vocabulario en detrimento de abandonar los tecnicismos y la especificidad del discurso científico, es uno de los aspectos que más destacan de esa evolución.

Este aspecto fue muy comentado en entrevistas, podcast y bibliografía consultada porque requiere de un gran aprendizaje. Los científicos e investigadores al comienzo de sus discursos siempre quieren explicar y *playearse* (mucho) en cómo funciona y cómo desarrollaron la tecnología, dejando relegado para el final de la charla los

detalles del mercado. Y son temas que, con el transcurso del tiempo, aprenderán a invertir en el orden del discurso y a dedicarle los minutos justos a cada cosa. Siendo parte de una empresa, el nuevo público le exige poner el foco del relato fundamentalmente en otras cuestiones como la oportunidad de negocio que el proyecto representa, el grado de innovación del proyecto, el grado de madurez del proyecto y la calidad y amplitud del equipo.

Existen muchas recetas acerca de cómo decir y qué decir, pero la realidad es que tratándose de personas no todas las recetas son aplicables en todos los casos. Por ello, es importante encontrar en el hilo de ese discurso algo que despierte la atención del interlocutor y genere la empatía necesaria para que siga atento y despierte su interés en conocer más. Y en relación con el qué se dice y la importancia de narrar –verbal y corporalmente– y generar un hilo argumental que de coherencia a la empresa, al mercado y a la tecnología que se tiene entre manos, el storytelling aparece como una técnica relevante.

Cada empresa tiene sus particularidades e historias diferentes para contar. Incluso las empresas se irán transformando y los emprendedores irán nutriendo su discurso a partir del networking, las relaciones interpersonales y las devoluciones y evaluaciones que vayan obteniendo. Y seguramente con ello las historias y los relatos harán lo mismo. Como asintió uno de los emprendedores: “Nosotros hemos tenido feedback que eran destructivos, pero sumamente útiles”.

Este discurso único, cargado de sentido, que va a estar dirigido a un público calificado y que en muchos casos (por ejemplo, la búsqueda de inversión) repercutirá en el futuro de la empresa, debe contener altas dosis de información y persuasión que permita diferenciarla de otras similares. Y el factor creativo en la construcción de la historia va a tener un rol fundamental. “De más está decir que la creatividad no puede quedar relegada sólo a la publicidad, sino que debe aplicarse a todas las herramientas de la comunicación” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 228).

Este enfoque también fue puesto de manifiesto por una de las empresas. Ante un mismo producto y la necesidad de nuevas inversiones, se encontraron con el planteo de que su discurso no estaba funcionando correcta o positivamente con sus interlocutores. Estaban queriendo “vender” a la industria un producto como una alternativa a (y que iba a privarles vender) otros 20 productos que ya tenían en el mercado. Si bien el producto ofrecido era superior a todo lo existente, a nivel negocio no cerraba. A partir de ese planteo, decidieron cambiar su storytelling argumentando que su producto era *compatible* con el resto de los ya existentes y que *contribuía* con su eficacia a la mejora que venían a proponer. Este cambio en la visión en términos de colaboración y no de competencia, les trajo mejores resultados.

Y un manejo discursivo creativo también debe poder realizarse en los idiomas originales de los mercados a los que se apunta, con lo cual no solo aprender un idioma sino su perfecto dominio es potencial muy importante para las empresas a escala global.

Toda esta evolución del emprendedor fue subrayada en muchos testimonios. La persona, sobre todo desde la mirada de los investigadores, atraviesa una transformación muy grande, no solo como profesional sino como individuo, como persona. Y toda esa transformación es parte de y repercute en la empresa. Implica cambios en la forma de vivir y de pensar. Y eso se va a reflejar, más allá del discurso, en el aspecto psicológico de los emprendedores.

Deck y one pager

Como se ha mencionado, en la industria del venture capital hay algunos documentos bastante estandarizados que las start-ups suelen preparar focalizándose para el público inversor.

El primero de ellos es el one pager, donde de manera muy visual y con información muy concreta la empresa en una sola carilla se presenta con su nombre, marca gráfica, el tagline y el sector científico al cual pertenece. Además,

con conceptos cortos y bloques bien definidos de texto, detalla el problema, la solución, el producto, el modelo de negocio, el mercado y la competencia. Entre la información más sensible se desarrollan ítems como las métricas de logros y previsión de crecimiento, el plan estratégico y la inversión recibida y necesaria para continuar. Completan estos datos el detalle del equipo y la información de contacto. Con más o menos diseño y detalle, algunos con un trabajo más de corte infográfico, todas las empresas en etapas de inversión tienen este documento fácil y rápido de leer, y en algunos casos lo tienen publicado en sus páginas web.

El deck, por el contrario del one pager, es un documento bastante más extenso. El formato suele oscilar entre pdf y ppt, pero no son formatos condicionantes. Siguiendo la propuesta de contener información concentrada en bloques y abarcando, en líneas generales, los mismos ejes que el one pager, es un documento más extenso que el anterior, pero con una narrativa atractiva que busca generar un interés especial en el inversor. Incluso muchas veces puede ser la primera impresión que deje en el público, con lo cual deben cuidarse todos los detalles para lograr ser persuasivo en cuanto a discurso (verbal y gráfico) y a la historia que presente.

Entre las características a destacar es que es un documento autoexplicativo que debe comprenderse por sí mismo. La información tiene más desarrollo, no tan numérica como la del deck y puede tener un acompañamiento de imágenes y gráficos que lo vuelve un recurso más visual, que repone muchos más elementos de la identidad visual. Para el caso del deck, las empresas manifestaron que lo suelen reformular en función de a quién deben presentarlo. Esto pone en evidencia el valor que le dan al documento y la certeza de los emprendedores de entender que las relaciones con el público inversor se construyen de manera directa y personalizada. Y que no da lo mismo trabajar la misma información y el mismo storytelling con todos. Además, plantearon que lo van validando y actualizando en función de las respuestas o devoluciones que van teniendo, lo cual además lo convierte en un documento dinámico y en constante cambio.

Los medios masivos y la relación con la prensa

“Los medios de comunicación masiva juegan un papel importante en la vida cotidiana, principalmente en su carácter de fuente de información y de conocimiento de la realidad. Dentro de los medios, el periodismo tiene como tarea el escrutinio y la difusión de los acontecimientos relevantes para la comunidad a la que se dirigen” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 87).

Al ser consultadas sobre la relación con los medios de comunicación y la prensa en general, las EBC perciben que ellas no son noticia para los medios de comunicación y si quieren salir en la prensa, deben gestionarlo ellas mismas. Tampoco perciben un interés abierto por temas de ciencia, pero sí reconocen un interés especial de medios institucionales (en los casos que tienen vínculos con instituciones de origen o aceleradoras, por ejemplo) o algunos medios especializados. Además, la realidad es que por el trayecto que recorren y los tiempos mismos de la ciencia, las start-ups no son una fuente rica en la generación de noticias. De todos modos, y como se pudo observar en el apartado Sitio web, algunas empresas relevadas poseen en su sitio un sector para que diferentes medios puedan acceder a su información, su marca y sus propias imágenes.

Independientemente de contar o no con un profesional de la comunicación que articule el trabajo y la relación con la prensa, las empresas van a necesitar un interlocutor atento dentro del equipo fundador que pueda dar respuesta especializada y sea la voz de la empresa. Es necesario y provechoso que se involucren en esa relación. Asimismo, el rol de la prensa es clave para fortalecer la credibilidad de la opinión pública en temas de ciencia. Es una tarea responsable por parte de la empresa y del periodismo manejar esa información de manera adecuada. Las empresas tienen una llegada más masiva o específica, según el medio, a través de las noticias o entrevistas, por ejemplo. Las empresas se encuentran insertas con la sociedad e interrelacionadas con diferentes instituciones

y si bien a lo largo de este trabajo, se ha focalizado fuertemente en el público inversor, las empresas terminan relacionándose con otros públicos. A continuación, se propone repasar diferentes instancias de acceso a otros públicos mediante la prensa, focalizando en las ventajas y desventajas de aparecer en medios masivos.

Medios institucionales

Las universidades y los centros de investigación suelen tener medios de comunicación propios como portales de noticias, radios o TV, que generan contenidos no sólo para el ámbito de la institución sino para la sociedad en general. Las EBC –que surgieron con un acompañamiento institucional– manifiestan que han tenido una relación con estos medios mediante el trabajo de las oficinas de vinculación y transferencia tecnológica, resultando ser positiva en la mayoría de los casos.

En su redacción, los medios institucionales suelen contar con profesionales para la divulgación científica con amplio conocimiento sobre terminología técnica. Además, las noticias se consensuan entre las partes, permitiendo a las empresas tener un control certero acerca de lo que se publica.

Esta situación ayuda a la difusión en el ámbito académico con alcance local, produciendo, de esta manera, un efecto amplificador. Al menos a nivel regional, los medios de comunicación de instituciones educativas y/o científicas, son referentes en cuanto a garantía de trayectoria y excelencia lo que aporta un sello de calidad a la noticia que difunden, dando confiabilidad y cercanía a la información con el medio.

Los temas de ciencia, si no ofrecen una solución inmediata a un problema social, no causan demasiado impacto e interés; sin embargo, aprovechar ciertos momentos o instancias puede resultar favorecedores. Un ejemplo de este tipo de repercusiones fue recordado por Diego Comerci, de Chemtest. A principios de 2020 realizaron en la UNSAM el acto de lanzamiento de un nuevo producto, un test para el dengue. Ese acto contó con autoridades no sólo de la empresa y la Universidad sino además asistieron autoridades nacionales. La vinculación en el evento y la publicación de noticias desde la UNSAM, sobre el producto y sobre el acto, justo unos meses antes de pandemia, les dio una visibilidad importante, incluso para las autoridades nacionales. Las relaciones con la institución y la amplia difusión en medios, primero de la UNSAM, y luego el salto a medios más masivos, los posicionó de manera tal que, al momento de declararse la emergencia por COVID, fueron uno de los equipos de investigación contactados por el gobierno nacional para colaborar. Ellos rápidamente pudieron dar respuesta en unos meses con un test, lo cual devino en un impacto muy fuerte y positivo.

Además del efecto amplificador que pueda generarse a partir de la repercusión en otros medios de las noticias, las redes sociales son un gran catalizador y las noticias no quedan exentas. En medios más especializados, la réplica puede ser más medida o focalizada, pero en general todos los medios refuerzan con sus públicos mediante redes sociales, y allí comienza a expandirse la información.

Medios masivos. Noticias

“La lectura atenta de la realidad social, el análisis de las noticias y una actitud despierta hacia las manifestaciones privadas y comunitarias permite sondear por medios indirectos el clima de la sociedad en un determinado momento. Son varios los elementos disponibles que ponen de manifiesto las tendencias de opinión” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 45). En los últimos años, en el ámbito nacional, algunos hechos pusieron a la ciencia entre los temas de mayor interés para la sociedad: se puede destacar la pandemia de COVID en 2020 o las discusiones generadas recientemente sobre la falta de financiamiento a las instituciones científicas por parte del

gobierno nacional. Si bien los dos hechos tuvieron base y trasfondos diferentes, en ambos casos la ciencia y sus avances cobró relevancia en el ojo público y por ende en los medios.

Un comentario en común entre los entrevistados señala que gran parte de quienes generan esas noticias no están especializados en ciencia. La consecuencia de ello es que hay información que no se publica de la manera más rigurosa, logrando obtener gran interés en la sociedad, pero confundiendo u omitiendo información relevante.

Ante este dilema las empresas observan que algunos medios masivos, con la intención de crear noticias de alto impacto, acaban tergiversando la información. En cuanto a la sociedad, ésta desconoce los tiempos de la ciencia y la cantidad de años que implica, la mayoría de las veces, poner en el mercado un desarrollo científico tecnológico (un ejemplo es el de la industria pharma).

Hubo casos en los que ante la propuesta de una empresa destinada en sus desarrollos a *mejorar la calidad de vida de las personas*, terminan publicándose titulares al tenor de *están trabajando en la cura de...*, lo que es muy diferente. Las empresas entienden que este tipo de noticias, en general, no buscan ser maliciosas sino vendibles, por lo que son cautelosos y solicitan revisar los contenidos previamente a que se publique la noticia, de modo que no exista margen de error.

En este sentido, se trata de mostrar la importancia de una postura de precaución por parte de las EBC ante determinadas noticias, buscando no generar cierta expectativa ante un producto que aún no ha terminado su desarrollo o, en otros casos, no dar lugar a falsas ilusiones ante la cura de enfermedades o problemas graves.

El dilema esbozado al principio es similar con la réplica de las noticias tergiversadas en las réplicas de redes sociales y que la mayoría de las veces no es posible controlar. Los primeros años de vida de estas start-ups deben estar focalizados en avanzar con el desarrollo científico y en conseguir inversiones. Y, a veces, la exhibición en los medios masivos conduce a una exposición a otros públicos que, si bien no son prioritarios, deben cuidar y controlar positivamente. Así surgieron testimonios, principalmente de empresas vinculadas al ámbito de la salud, sobre momentos en los que a partir de una noticia se acercaba o escribía gente a la empresa para interiorizarse por el producto, ofrecerse para testeos, entre otros.

A pesar de estos planteos, valoran que la presencia en los medios masivos puede generar repercusiones altamente positivas si se gestionan correctamente y en tiempos pertinentes. Incluso en algunos casos, la aparición de la empresa en medios internacionales, cuando internamente las cosas estaban algo estancas, les resultó un aliciente para no bajar los brazos y seguir avanzando.

Medios especializados. Notas y publicidad

Con relación con los medios especializados las empresas se mostraron más interesadas porque son los medios que tienen más llegada al público objetivo y, según la relevancia del mismo, incluso puede otorgarles cierto estatus o repercusión positiva en la sociedad.

Si bien no existen demasiados medios nacionales especializados, algunos entrevistados destacaron la labor de Punto Biz, un medio de información impulsado por periodistas y empresarios de Rosario con foco en sector productivo y la comunidad de negocios de la región, que muestra un interés constante en sus avances y resultados. En los medios especializados, las noticias tienen otro fin y un poco más de llegada al inversor nacional o regional. En algunos casos se desarrolla una relación de confianza y respeto con periodistas que permite a la empresa tener presencia con noticias estratégicas al ir escalando. Este tipo de noticias terminan siendo a veces muy de nicho y no tan masivas, pero todos reconocen que le dan cierta presencia en redes, que puede aportar a la imagen y posicionamiento de la empresa y permiten generar cierta repercusión en el ambiente.

A medida que las empresas van creciendo, para que las noticias les aporten en reconocimiento y valor, se estima la presencia en medios con llegada específica al mercado al que apuntan, algo que no resulta sencillo.

En algunos casos, los medios cuentan con modelos de negocios basados en noticias, portada de tapa o rankings. Suelen ser medios reconocidos y en los cuales a veces el pago por determinada publicación puede ser una buena forma de publicidad dirigida por parte de la empresa, con lo cual dependerá de la estrategia de comunicación si acceden a esta especie de publicidad. También se debería pensar estratégicamente cómo capitalizar esas noticias y potenciar el valor para la empresa.

Acerca de cómo se comunica

Se han desarrollado hasta aquí algunos de los principales desafíos que en cuanto a comunicación tienen las EBC desde sus inicios y cómo los emprendedores van tomando algunas decisiones en cuanto a sus modos de comunicar y a cómo comunica la empresa.

En todos los casos entrevistados, y con diferentes recorridos en cuanto a experiencia, estado del desarrollo científico, inversiones, entre otros, la comunicación se manifiesta como una necesidad que va surgiendo en paralelo van asumiendo nuevos desafíos y van creciendo. No hay un camino único y, si bien hay muchas “recetas” o “instructivos” en internet acerca de cómo generar algunos documentos o cómo mejorar la comunicación, en todos los casos se observó una intención de profesionalizar al máximo todas las instancias de comunicación y en la medida que los recursos económicos lo permiten.

Saben que la profesionalización en su máxima expresión es valorada por los inversores y buscan demostrar ese profesionalismo en todos los detalles. Todos valoran el feedback como instancia de crecimiento y van mejorando la comunicación en general y teniendo en cuenta nuevas variables, documentos y demás, a medida que van recibiendo demandas o devoluciones.

Si bien todos tienen un trabajo orgánico en comunicación que va acompañando los cambios como empresa, se coincidió mayormente en que lo primero al crear la empresa fue la realización del modelo de negocios y que eso es clave para luego gestionar la comunicación hacia afuera. Tener muy en claro qué y cómo lo van a hacer (misión visión y valores) para luego comunicarlo, es el paso inicial para pensar las diferentes estrategias de comunicación. Las estrategias de comunicación en muchos casos comienzan siendo para resolver necesidades puntuales, pero en el crecimiento y evolución denotan objetivos alineados con la cultura de la empresa, lo cual se configura de modo tal que no se perciben como esfuerzos aislados.

Finalmente, todos los testimonios dan cuenta de un enorme trabajo y un gran crecimiento personal focalizados en un mismo fin.

PARTE #03. Comunicación e identidad

Una vez desarrolladas las acciones del equipo emprendedor y cómo llevan adelante la gestión de la comunicación, resulta necesario ahondar en el análisis y poner en evidencia cómo se cimenta la identidad de la empresa. Asimismo, los caracteres culturales de la empresa serán transmitidos a los individuos –parte y externos– mediante acciones y actuaciones. El rol del o los líderes en estos casos va a resultar estratégico en la gestión de la cultura y la forma de comunicar será determinante, la identidad comienza a conformarse con ellos, incluso cuando la empresa es aún un proyecto.

La identidad de la empresa será además el vector inicial que, ligado a otros cuatro, forman un tejido dinámico que rige toda actividad empresarial (en Costa, 1999: 140).



Imagen 5.

Vectores de la gestión empresarial

Fuente: Elaboración propia, basado en planteo de Costa (Costa, 1999:140).

“En su funcionamiento, los cinco vectores (...) se influyen unos a otros. Por ejemplo, la imagen de la empresa es un efecto de causas diversas (de acciones y de mensajes) y, en este sentido, la imagen no sería propiamente “vectorial”. Pero puesta en relación dinámica con esas causas, es decir, influyéndolas en retorno, la imagen deviene el vector primero, porque entonces la situamos como objetivo de todas las demás” (Costa, 1999: 142).

Identidad

“La esencia primera de la empresa es su identidad: quién soy” (Costa, 1999: 143). El acto de nombrarse y crear una marca visual representativa suelen ser los primeros pasos evidenciados en general en torno a la construcción de identidad de las EBC. Estos aspectos seguramente configuren una representación primera y más general de la empresa, pero aportarán pocos detalles sobre el ser y el hacer³¹. En la identidad de la empresa, hay una parte visible (logotipos, diseño, etc.) relativamente fácil de cambiar; existe otra parte, también visible, relativa a los comportamientos (estilos de gestión, de atención al cliente, etc.) algo más difíciles de cambiar; por último, la parte

³¹ “El producto “marca” es un tipo de producto formal, que confiere alto poder de identidad. (...) “El concepto de marca es poliédrico: publicitario, legal, identitario, económico, fiscal, etc., pero el primer requisito para que una marca sea ‘fuerte’ es que tenga una identidad cultural bien representada (parecer = ser), pero con una potencialidad interna sólida. Esta identidad profunda que emerge a través de la identidad visual, la podemos estudiar a través de seis facetas: física (forma física del producto), personalidad (carácter de la marca), valores (diseño, ingeniería, etc.), clima (relación que provoca), reflejo (de la identidad del comprador), mentalización (reflejo interno de seguridad)” (Aguirre,2000:166; Arranz,1997:117-122)” (Aguirre Baztán, 2002:115).

más profunda y sumergida de la identidad, corresponde a las “presunciones básicas” (etnohistoria y creencias), que es difícil de cambiar” (Aguirre Baztán, 2002:120).

La conformación de la empresa comienza siempre mucho antes de la elección de un nombre y todas las acciones y relaciones que vayan forjando los emprendedores van a ir fortaleciendo esa personalidad. En todos los entrevistados se reconoció que previo a la conformación de la sociedad recibieron muchos aportes con relación a la elaboración del plan de negocios, la propiedad intelectual y aspectos impositivos y legales. Estas herramientas específicas provenientes de distintas disciplinas fueron integrándose para dar forma a un solo discurso.

Esta unicidad también se observa, con la mirada puesta en los equipos, desde lo individual a lo colectivo. Cada socio hace en su individualidad y construye en lo colectivo. Los perfiles se complementan y fortalecen un solo discurso. Por eso es importante que las empresas definan en su génesis la misión, la visión y los valores que van a guiarlas, porque estos aspectos influyen directamente en los resultados que va a alcanzar la empresa a futuro. Estos conceptos van a permitirles configurar quiénes son, cuáles son sus objetivos y cómo van a alcanzarlos, definiendo el rol de la empresa en la sociedad, la relación con los diferentes públicos y el modo de actuar ante cualquier decisión o problema, entre otros.

En tal sentido, “la misión de una empresa se define como la razón principal por la cual ésta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, la misión permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma” (Santander Universidades, 2022).

Esta expresión debe responder a las siguientes preguntas ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? o ¿para quién lo hacemos? Determinar este aspecto viene muy relacionado con el de configurar la visión de la empresa. La misión será así la razón de ser mientras que la visión pondrá el foco en marcar a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas en el mediano y largo plazo. Alberto Ramos, realza este concepto poniendo en relevancia que es importante no sólo tener la visión sino sostenerla en el tiempo “sin visión no hay forma de darle utilidad al conocimiento y sin emoción por lo que hago, no hay forma de que esa misión perdure en el tiempo” (Ramos, 2020).

La visión marcará, inclusive, el camino a seguir para cumplir las metas y su enunciación apuntará a responder ¿qué se desea lograr?, ¿qué es importante para la empresa?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cuáles son los principios que guían las acciones?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?

Finalmente serán los valores los que complementen los conceptos anteriores, estableciéndose como los principios sobre los que se fundamenten las acciones de la empresa. “Conocer es valorar, y valorar es seleccionar (criterio estratégico de acción). Los valores surgen de la evaluación de la realidad desde las “presunciones básicas” (Aguirre Baztán, 2002:109). Los valores otorgarán a los miembros de la empresa significados compartidos que guíen las acciones comunes; guiarán el comportamiento ético de la empresa y por ese motivo es importante que se comuniquen muy claramente.

Estos atributos asumidos, por los cuales la empresa define qué es y cómo se propone su accionar, complementan las condiciones objetivas de la empresa (aspectos legales e impositivos), dotando de sentido y significado a su identidad visual y conformando la identidad institucional.

En las EBC analizadas esta construcción de identidad comienza siendo algo tenue, pero se va haciendo sólida con el paso del tiempo. No hay estrategias claras y algunas experiencias señaladas dan cuenta de ello. Si bien en todos los casos entienden a la empresa como un organismo en acción conformado por personas que con su decir y su hacer construyen un mismo discurso, ven a la comunicación como una necesidad ante hechos puntuales. No evidencian la construcción de identidad como tal sino luego de un cierto recorrido.

Con relación a otras empresas, a medida que van accediendo a diferentes rondas de inversión, surgen los siguientes planteos: ¿qué hace la empresa para ser diferente a otras de su tipo?, ¿cuál es su diferencial ante la mirada del inversor? Y aquí es cuando surge la premisa de que la diferencia, como valor, es también constitutiva

de la identidad. Estos rasgos distintivos también estarán determinados por la identidad. La empresa no debe ser igual a otra sino idéntica a sí misma.

“Hay todavía una relación más profunda: aquella por la cual el empleado, el inversor, el cliente y una porción de la sociedad se identifican con ella. Esto significa que se reconocen a sí mismos en ella. Es la cima de la empatía y la clave de la fidelización. Porque cuando uno y otro polo se identifican recíprocamente, hay una proyección que une fuertemente ambos extremos de la relación.

He aquí la identidad como esencia, por la cual la empresa se identifica; la acción de identificarla perceptualmente y el potencial de identificarse psicológicamente con ella. Son los eslabones de una comunicación que no es sino la cadena de una relación. Aquí reside la clave profunda de la diferenciación. La identidad de la empresa no sólo es el escudo permanente que la diferencia de las demás, sino el valor que atrae la identificación –ahora en el sentido psicológico de la compenetración de los públicos con ella–” (Costa, 1999: 143-144).

Cultura

Definida la empresa en su identidad, la cultura de la empresa se constituye como una forma relacional entre los integrantes de la empresa y de éstos con el exterior, a través de la cual se manifiesta la identidad. Refiere a los valores puestos en práctica, a su constante interpretación y revisión. Tal como define Costa, “la cultura corporativa, vector de la acción, que impulsa y orienta las decisiones estratégicas, las actuaciones, la calidad y el estilo de la empresa” (Costa, 1999:25).

La cultura debe ser congruente con misión, visión y objetivos y, dependiendo del tipo de empresa y los valores que la determinen, la cultura puede adoptar diferentes tipologías. Expresada inicialmente por los socios fundadores, la cultura determina las conductas, los modos de relacionarse y guían las acciones de la empresa. Estos modos de relacionarse comenzarán a configurar la personalidad de la empresa en la mente de aquellos con quienes interactúan.

Una constante en este trabajo es el rol de las personas en tanto individuos y grupo. Por ello, en caso de necesitar sumar integrantes, es importante que la empresa evalúe aptitudes en los postulantes que puedan aportar positivamente a la cultura de la empresa. Un ejemplo ilustrativo puede ser el hecho contraproducente de sumar investigadores con una fuerte adherencia a un empleo estatal o “seguro”, este tipo de empresas exige profesionales con un perfil profesional altamente calificado abierto al cambio, a nuevas ideas o enfoques.

Para generar y transmitir la cultura se debe estimular la cooperación entre los integrantes de la empresa y se deben valorar las opiniones, factores que motivan el trabajo en equipo y la evolución de la empresa fomentando el sentido de pertenencia. Surge aquí el interés por el concepto de *interdependencia de independientes* planteado por Alberto Ramos en la entrevista. En sus palabras, “en las organizaciones horizontales se permite el diálogo entre todos y se permite escuchar en una de una manera verdadera, las opiniones de todos. Porque aun cuando en una organización vertical se escuchan a otras personas, el valor de la opinión del que está más arriba versus el valor de la opinión del que está más abajo, no se toma de la misma manera”. Aquí es importante para la organización mostrar la *interdependencia de independientes*. Este es un concepto muy interesante que a nosotros nos marcó profundamente. La *interdependencia de independientes* significa que las personas son capaces de hacer solas, pero deben trabajar juntas y que el trabajo de una depende del éxito del trabajo de la otra”.

Asimismo, destaca la relevancia de otras voces y de otras miradas para seguir construyendo y poder avanzar. Y afirma “no nos alcanzó con tener multidisciplinariedad científica. Tuvimos que incorporar otro tipo de disciplinas para poder seguir avanzando. Tal es así que incorporamos a nuestro board a asesores expertos en finanzas, en propiedad intelectual, en inteligencia estratégica, en asuntos legales, en negocios, en pharma y en regulatoria. Y

estamos esperando para incorporar un experto clínico. Cada una de estas personas tienen años de experiencia en lo suyo y saben muy bien de lo que están hablando. Así que son personas para ser escuchadas. Y así lo hicimos. Y así es como consideramos nosotros que se puede hacer avanzar un proyecto. Pero por, sobre todo, y creo que es lo más importante, todos son argentinos. Eso quiere decir que tenemos todas las experticias de las otras áreas. También en nuestro país. Solo hay que decidir seguir avanzando”.

Testimonios similares surgieron en varias de las entrevistas, lo que muestra una construcción similar en la mayoría de las empresas. Este aspecto será muy relevante ante la mirada de los diferentes públicos con los que la empresa se relacione, atendiendo a que estos en los próximos años no van a adquirir productos sino cultura.

Acción global, comunicación integral

Construir una identidad. Transformarla en cultura. Y comunicarla para convertirla en imagen.

Entonces, es necesario reforzar la idea de que no sólo se va a comunicar a través de un posteo en redes, el contenido de la página web o incluso una conversación con inversores y que la firma de la empresa no siempre va a estar presente a través de una marca gráfica. Es necesario insistir en que “toda acción, todo acto, *significa* y con ello *comunica*. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace” (Costa, 1999:23).

Asimismo, es importante destacar que no todos los aspectos de la identidad son comunicables, algunos solo se perciben exclusivamente en la gestión interna de la cultura.

Acerca de los modos de comunicar se ha focalizado en el apartado *Las EBC en acción*, en los que se pudo ver que las empresas, con más o menos recursos, coinciden en qué, cómo y para quienes comunican. La experiencia con la marca no va a darse en general a partir del uso de sus productos sino por la comunicación de la empresa. “Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada explícitamente por los primeros –la conducta– y comunicada explícitamente por los segundos” (Costa, 2005: 219). Y será a través de la acción y de la comunicación como la identidad y la cultura van a conformar una imagen en la mente del público.

Imagen de empresa

La imagen de una empresa existe por y para los públicos. Es una imagen mental que es compartida por un grupo de personas. No existe ningún material o discurso visual o verbal que pueda reproducir con exactitud esta imagen. Un deck incluso, en su carácter autoexplicativo y más extenso, no podría representar a la imagen en su totalidad. En tal sentido, y atendiendo a esta construcción la empresa debe poner siempre especial cuidado en el hacer y en el decir y en el cómo lo hace. “...la imagen ‘nace’, quiéralo o no, sépalo o no la empresa, de su propia actividad. En el curso de su existencia en la mente de la sociedad, la imagen se desarrolla, ‘se hace’, se desvanece, reaparece, evoluciona y experimenta cambios y situaciones nuevas (...) Es, por lo tanto, la constancia de los rasgos básicos de una cultura y de una identidad fundadoras, lo que hace a la continuidad de la imagen frente a las contingencias. Que no es una continuidad estática y repetitiva, sino una continuidad dinámica, viva y, por eso mismo llena de potencialidades. (Costa, 1992a, 204)” (en Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 53).

Y ante esta evolución existe un público muy atento, para el que esta construcción mental de la empresa será determinante para la inversión de su dinero. Pero en cuanto a empresas se refiere, no puede hablarse de un único público, sino de diversos que conviven e interrelacionan con la empresa en simultáneo.

Así, los públicos con los que interactúa la empresa van fluctuando según las necesidades del momento. Es diferente cuando se buscan fondos (y se orientan las estrategias a buscar o captar inversores) de otros momentos en los cuales los esfuerzos van a estar orientados a mostrar las acciones de las empresas, los avances, entre otros, y en donde las estrategias abordarán a un público más abierto (por ejemplo, laboratorios, gerentes de innovación de empresas que están buscando nuevos proyectos o negocios, instituciones de ciencia, tecnología o venture capital, redes o asociaciones diversas, proveedores o el público en general).

“Para abordar el fenómeno en toda su complejidad, deben analizarse cada público en función de su posición con relación a la institución y la motivación que lo lleva a establecer un vínculo con ella” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 35). A través de sus relatos, los emprendedores reflejaron situaciones en las cuales, a través de noticias en medios masivos o información en redes sociales, un público más masivo despertó interés por la empresa. A pesar de que no era su público más relevante, en todos los casos se mostraron muy respetuosas de aquellas personas con las cuales no habían decidido interactuar directamente, pero que por diversos motivos éstos se habían acercado a la empresa. Así, surgieron relatos en el caso de BioSynaptica y Untech, ambas relacionadas con la industria pharma. En el primer caso, recibieron en la empresa a una persona que padecía una de las enfermedades relacionada a lo que ellos abordaban a los fines de interesarse por los avances en el producto y los tiempos del producto para que llegue al mercado. Había tomado conocimiento de la empresa por una publicación en redes sociales. Para el caso de Untech, una noticia en medios masivos despertó el interés de cientos de personas en el producto que estaban desarrollando, lo cual se vio reflejado en mismo número de mensajes y correos electrónicos que la empresa decidió responder de manera personalizada y aunque eso implicara destinar un tiempo no previsto.

Dos casos ejemplares que dan cuenta cómo se construye la identidad en las empresas, gestionado a través de la cultura y que aporta a la construcción de una imagen positiva. Las empresas no tienen el producto en el mercado. En general este público no conoce los tiempos que demandan los desarrollos y la búsqueda de inversiones para lograrlos, así como las diferentes instancias que se deben cumplir antes de que el producto llegue a sus manos. Pero desde la empresa deciden dar respuestas a partir de lo concebido en su identidad.

“Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. (...) Porque la identidad y la cultura (...) son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos (Costa, 2005: 219). La imagen existe en tanto existan públicos o grupos sociales que pueden interpretarla, descifrar sus atributos conjunta y públicamente.

Plan de comunicación en etapas de conformación, ¿existe?

El desarrollo hasta aquí propuesto ha dado cuenta de construcciones de identidad de manera coherente, basadas en acciones y comunicaciones consecuentes con ello. El foco puesto en los líderes o fundadores de cada empresa y sus interrelaciones han reflejado una sólida comunicación entre los integrantes y en cómo eso se transmite.

Asimismo, se evidencia, en general, que se entiende a la comunicación como una necesidad específica ante determinados desafíos o situaciones, pero que no se hace un aprovechamiento integral desde las etapas de conformación. Se construye la identidad a partir de estrategias aisladas que retoman algo de lo anterior, pero no se vincula integralmente en un plan de comunicación que centralice todas las acciones.

Son los emprendedores los que articulan con los diversos profesionales de distintas disciplinas y en muy pocos casos articulan estas relaciones con equipos de comunicación o profesionales específicos. Un ejemplo de esto es que si bien la mayoría de las empresas cuentan con equipos de comunicación (internos o externos), en nulos casos

se mencionó que trabajan con estos equipos estrategias orientadas a acompañar y tal vez potenciar las rondas de inversión. Esto pone en evidencia que no se hace un manejo integral de la comunicación ni se aprovechan todos los recursos disponibles para hacerlo.

Todas las historias destacan un gran aprendizaje y la realidad es que construyen sus caminos de maneras diversas. Por otra parte, desde la comunicación, son escasos los profesionales o abordajes que planteen una alternativa diferente para un tipo de empresas que desde su génesis es diferente. En el próximo apartado se presentarán algunas propuestas generales que permitan pensar una comunicación estratégica para las EBC.

PARTE #04. Propuestas

A partir de las entrevistas y las experiencias transmitidas y todo lo analizado hasta aquí, se pudo observar que las EBC que, sin productos en el mercado, en sus etapas de conformación tienen necesidades de comunicación similares coincidiendo además en su relación con los públicos a los cuales apuntan.

Desde la concepción de la idea de generar una empresa hasta su concreción legal como tal, las empresas han manifestado diversos recorridos y desafíos que han debido atravesar, incluso en aquellas que habían recibido acompañamiento por parte de las instituciones donde tuvieron su origen. Las instituciones han acompañado de diferentes modos y eso da cuenta de algunos modos de hacer e incluso de grandes aprendizajes que han tenido las empresas.

El contexto a veces acompaña con ciertas acciones, pero la identidad se forja desde sus integrantes en el momento que empiezan a definir a la empresa como tal, en acciones y en palabras. Focalizando en la comunicación de la empresa en sus primeros pasos y con el fin de favorecer este proceso, se buscó a lo largo de este trabajo analizar las instancias de comunicación, los públicos y los canales de las EBC. A partir de la valoración de la comunicación como instrumento, se propondrán algunos lineamientos y estrategias que pueden favorecer a las empresas.

Se parte de los cinco vectores que rigen la actividad empresarial (identidad, cultura, acción global, comunicación integral e imagen) propuesto en el apartado anterior. Centrando el análisis sobre la imagen de la empresa, y entendiendo que cada uno de los vectores influye y se interrelaciona con el otro, podemos plantear que la identidad va a influir en los modos de comunicar, o en la generación de la imagen de la empresa. O que la imagen va a influir en el modo en que se gestiona la cultura. Para el caso de la imagen, ésta no va a condicionar la identidad de la empresa, pero en tanto construcción en la mente del público, va a influir probablemente en los modos de comunicar y de contar de la empresa.

Las estrategias deben contemplar tanto la comunicación relacional (orientadas a diversos públicos como actores internos, partners o advisors, inversores, instituciones, asociaciones, públicos específicos, medios de información, sociedad en general) como la institucional (marcada por las acciones y decisiones que ejecute la empresa como tal y orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, absorciones, privatizaciones, acuerdos internacionales, proyectos a medio y largo plazo). Y no hay que descuidar la importancia de evaluar constantemente esas estrategias, con el fin de reformularlas (de ser necesario), de adaptarlas o generar nuevas. Como organismos vivos y activos, insertos en contextos diversos, “es evidente que todo este conjunto de transformaciones que se deben a la comunicación como vector –y no tanto como instrumento– conlleva una serie de cambios de mentalidad” (Costa, 1999:132). La comunicación social es transversal a todas las actividades y relaciones de la empresa. Por momentos suele pasar desapercibida y muy poco evidente y en otros surge como una necesidad, algo en extremo necesario. Aun así, más allá de cómo se la perciba, deberá gestionarse de manera integral en las relaciones institucionales y en las comunicaciones tanto internas como externas, con su diversificación y especialización.

La comunicación es transversal a las personas también. “No sólo es importante que el personal conozca claramente el espíritu de la empresa a la que pertenece, para lograr la identificación con el proyecto general, sino que la empresa necesita que nuevos colaboradores deseen formar parte de él. La comunicación institucional es un excelente medio para reforzar el orgullo personal de pertenecer a la organización y para convocar a otras personas a suscribir sus principios rectores.

Ya sea para consolidar o mejorar la opinión que tienen de la empresa las entidades financieras, y estimular el apoyo crediticio, o la colaboración en una estrategia bursátil, la comunicación de la institución cumple un papel crítico para llegar a los públicos relevantes. Lo que la empresa diga de sí misma, y, principalmente, lo que los

demás digan de la empresa (prensa, públicos especializados como inversores, auditores, etc.), funcionan como un factor determinante en la toma de decisiones de aquellos que resuelven si acompañarán o no a la empresa en el futuro” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 72).

El valor de la comunicación social para construir identidad

La generación de un plan de comunicación estará enmarcada en estrategias que contemplen el proyecto de la empresa, su plan de acción, teniendo en foco a dónde se quiere llegar (visión). No todas las empresas son iguales, poseen su propia identidad. Por eso es muy importante establecer y determinar correctamente *lo que la empresa es desde el inicio*.

Este suele ser un primer gran desafío para los emprendedores. En el mejor de los casos el momento de creación es atravesado por múltiples voces especializadas en diferentes disciplinas que capacitan, asesoran, acompañan o aportan con sus servicios. Estas instancias son importantes para los emprendedores en tanto sirven como fuente de información que permite transformar una idea en empresa. Desde la redacción de una patente a el planteo de un modelo de negocios, se irá generando un repositorio de saberes y haceres que van a dar forma a la empresa, pero también va a nutrir al equipo emprendedor.

La idea comienza a tomar forma y estos conocimientos sirven para pensar y desarrollar los pilares sobre los cuales se va a erigir la empresa. La comunicación de la empresa se genera a partir de las acciones y relaciones que se realizan en su entorno. Los emprendedores deben aprovechar estas instancias como fuentes importantes de networking. En el mejor de los casos reciben el acompañamiento y apoyo de las instituciones donde están surgiendo y moverse, comunicarse y aprender en ese entorno confortable puede traducirse en valor y tiempo cualitativos para la empresa. Para los casos en los que no cuenten con ese apoyo, tal vez el avance se vuelva un poco más intrincado, pero no imposible. Aquí el plus estará dado en que puedan rodearse estratégicamente de profesionales e instituciones (aceleradoras, incubadoras o inversores, por ejemplo) que les otorguen el conocimiento y la experiencia necesaria para establecerse y empezar a andar.

Como fue expresado por varios entrevistados, antes de comunicar debo tener qué comunicar. Comunicar claramente, gestionar adecuadamente las relaciones y nutrir el discurso y la base de la empresa son cuestiones que los emprendedores deberán ensayar en esta instancia y pueden servir como antesala de situaciones que se van a repetir y a mayor escala en los primeros años de la empresa.

Discursivamente será interesante que los emprendedores puedan generar espacios de diálogo por sobre espacios de exposición pura y dura. La moderación en los emprendedores y el despojo del ego que les permitan una escucha abierta al cambio, a las sugerencias, a nutrir el relato, serán sustanciales. En el trayecto de la idea a la empresa (independientemente si la causa es el espíritu emprendedor de los investigadores o la necesidad de patentamiento, por ejemplo) y en las diferentes etapas que atraviesa la misma, el emprendedor deberá convencer a los diferentes públicos de los beneficios y bondades asociados a sumarse al proyecto, como institución, como advisor, como emprendedor o cómo cliente.

La construcción del storytelling y el dominio en los modos de comunicar serán herramientas muy poderosas para el emprendedor. Ya sea con profesionales que los formen en la temática, con las devoluciones que les hagan jurados o personas calificadas y abundante práctica, todos los recursos van a sumar para el dominio de la comunicación. El aspecto psicológico del equipo emprendedor será determinante en cómo asuma estas instancias y la perseverancia será una gran aliada. Posiblemente haya numerosas devoluciones que no halaguen completamente al proyecto, pero de esas miradas se podrá obtener el insumo para conocer y aprender. Y cuanto antes se capitalice esto, más tiempo a favor. Porque hay un tiempo no cronometrado ni remarcado (como sí

sucede con los tiempos burocráticos de las instituciones) y que tiene que ver con cuánto tiempo se tarda en aprender y en emprender. Existen muchos modos de hacerlo y no hay reglas estrictas en el hacer, cada empresa encuentra su propio camino.

La creatividad en los discursos también será importante. En tiempos reducidos, con charlas muy breves a veces, el emprendedor debe lograr demostrar esa chispa que lo hace diferente al resto y generar un interés en querer conocer más (siempre). Esto, de darse siempre y como constante, va a resultar en otra característica de la identidad de la empresa y con el tiempo generará más adhesión o interés.

El discurso será acompañado de una comunicación no verbal, la cual siempre será la parte más importante del mismo y dará al interlocutor una idea de la personalidad que tiene enfrente.

El conocimiento da poder. Saber con quién se habla, tener muy claro de qué se habla y la capacidad de adaptarse a todos los escenarios darán al emisor una sensación de seguridad que en muchos casos va a transformarse en otra ventaja competitiva. Por eso es importante entablar diálogos y no limitarse a exponer.

Las interrelaciones entre los socios y en cómo se vinculen con el exterior van a estar marcadas por la cultura de la empresa. En esta línea, la elaboración del modelo de negocio, determinar misión, visión y valores de la empresa, tenerlos presentes en el hacer y comunicarlos correctamente, será determinante en esta construcción. Cuanto más temprano se desarrollen y afiancen estos conceptos, mayor potencial podrá extraer la empresa de ellos.

Elección del nombre

Una de las formas de manifestar la identidad es a través de la representación simbólica. Y calidad, de signo, de identidad, aquello que no podemos nombrar no existe en la mente. No podemos conocer, compartir, comentar, comunicar sobre algo que no puede nombrarse. Por ende, unos de los primeros pasos que dan las empresas es la elección de un nombre y su consecuente registro que le otorgue la propiedad sobre el mismo.

El proceso de la elección del nombre suele ser creativo y estratégico, el cual no debería ser algo apresurado y, de ser posible, sería interesante el poder integrar a este proceso a los profesionales y expertos, que fueron aportando en la generación de la empresa. En muchos casos son perfiles que conocen bastante sobre empresas basadas en conocimiento y su aporte puede resultar de gran valor.

El nombre debe guardar estrecha relación con la misión, visión, valores y la cultura de la empresa, por lo tanto, no debe ser un nombre que vaya contra alguno de esos principios. Entre los atributos más relevantes, se debe considerar un nombre original (debe poder diferenciarse claramente con el de otras empresas del sector), funcional al fin que cumple y estético (sobre todo en los aspectos visual y sonoro). Con relación a la tecnología y los modos de comunicar, las marcas deben pensarse como productos audiovisuales. Además, el nombre debe poder escribirse, recordarse y pronunciarse con facilidad, tanto en el idioma de origen de la empresa, así como también en el de los países de los mercados a los cuales se proyecta.

Anteriormente se ha hecho referencia a la génesis y tipos de nombres y cómo pueden construirse, pero una vez hecha la selección siempre es importante constatar que no sea un nombre utilizado por empresas con una cultura opuesta o que represente valores contrarios a la empresa. A causa del mundo digital en el cual vivimos insertos y con la relevancia de las páginas webs, es relevante hacer rastreos del nombre en buscadores, para evaluar posibles competidores y corroborar que el dominio y usuario de redes en las que se quiera tener presencia estén disponibles (y si es el mismo para todas, mucho mejor).

Desarrollar la marca visual

"Sabemos bien por estudios e investigaciones sobre percepción y memoria, que las marcas que vemos se fijan mucho más en el recuerdo que aquellas que escuchamos sin verlas. (...) El poder de focalización y retención de las formas por la visión es muy superior al que posee el oído. Éste no puede discriminar y aislar un sonido dentro del conjunto de un campo sonoro, pues los recibe todos a la vez entremezclados. El ojo, en cambio, tiene una poderosa capacidad discriminatoria y separadora de los estímulos. La memoria visual es muy superior a la memoria auditiva. Pero si ambas se coordinan, el recuerdo es aún mayor. Por eso, sonido y grafismo se complementan en la marca" (Costa, 2010).

El hecho de que las EBC, independientemente del modelo de negocio, deban pensarse y proyectarse como empresas globales y la necesidad de comunicación a través de la virtualidad, hacen prácticamente necesaria la creación de una marca gráfica que acompañe el nombre. Las entrevistas realizadas y el relevamiento de empresas basadas en el conocimiento denotaron un alto nivel de profesionalización en este sentido. Aun así, es importante que la empresa tenga parte activa en el proceso creativo, ya que son los socios fundadores quienes mejor pueden dar cuenta de la identidad de la empresa. Desde la realización de brief de la marca, hasta la voz activa en algunos criterios que los representen, siempre es importante su participación.

Entre los tipos más generalizados de marca se encuentran el logotipo (nominal), el isotipo (símbolo) y el isologotipo (la combinación de ambos)³². La elección del tipo marcario adecuado será condicionada por algunas variables como el sector al que apunta la empresa, la estrategia de diferenciación (basado en si la empresa tiene una estrategia de ruptura), el tipo de mercado (en estos casos hay un fuerte diferencial entre empresas B2B y B2C, por ejemplo), las condiciones en las cuales las empresas emiten los mensajes, el programa de marca (decisiones conceptuales pertinentes), entre otros.

Estos criterios son muy importantes e incluso a veces se ven sujetos a revisiones que pueden provocar un cambio en la marca visual. Este aspecto fue comentado por una de las empresas en las entrevistas. Comenzaron siendo una empresa B2C, con un modelo de negocio que los proyectaba a la producción de un producto dirigido a consumidores finales. Luego de instancias de revisión en la etapa de conformación, la empresa se transformó y pasó a un modelo B2B. Con su marca gráfica ya creada, pasaron a un proceso de revisión en ese aspecto, en el cual no sólo repensaron la marca gráfica, sino que además plantearon previamente estudios más de fondo como el branding de base, el cual les permita abordar el resto de las comunicaciones y acciones de la empresa desde un abordaje profundo de su identidad. Otro ejemplo más que no sólo da cuenta del profesionalismo con el que las empresas abordan estas cuestiones, sino que además entienden que el sentar bases sólidas en determinar su identidad permite un posicionamiento más estratégico a futuro.

La iconografía, la tipografía, la paleta cromática sumarán en la construcción de significado. "Para escoger un signo (color, letra, dibujo...) y con él construir una pieza gráfica es, precisamente, indispensable detectar las asociaciones —conscientes o inconscientes— que, en su contexto de uso, despertará en el imaginario social. No es fácil" (Chaves, 2013). La marca gráfica será las veces de firma, de foto de perfil y de foto de la empresa y, una vez creado y aprobado el signo, se debe dotar de sentido. La significación se irá realizando por progresiva convencionalización de la relación arbitraria entre el signo y su referente. Aquí las estrategias de comunicación deberán apuntar a transferir los valores, la esencia de la empresa, por asociación y por discurso (visual y verbal).

Otro aspecto que se debería considerar es la proyección de la empresa a futuro, en relación con los públicos y los productos. En el caso de empresas B2C, por ejemplo, donde al comienzo se desarrolla un solo producto, pero más adelante planifica ofrecer al menos cuatro más. Aquí la pregunta es: ¿cómo se comporta la marca frente a esta

³² Norberto Chaves y Luciano Cassisi proponen, en un análisis más profundo, 6 tipologías diferentes a partir del tipo nominal y el simbólico, articulados o por separado (Chaves, 2019). Como la finalidad de este trabajo no es teorizar ni profundizar en cuestiones específicas de diseño, se toman estas tres tipologías a modo de dar un marco y un criterio al momento de pensar como empresa en el diseño de su marca.

posibilidad? Por eso es importante la visión y el propósito. Aprovechar para innovar en cada uno de los aspectos no sólo genera y aporta más recursos a la marca, sino que puede generar experiencias innovadoras e inclusivas. Se deben analizar los posibles usos y soportes de la marca, las aplicaciones (formatos, colores, etc.); cuestiones que luego van a condicionar el uso y la versatilidad de la marca. Poner la marca en contexto y en comparativa con otras del sector, puede cooperar a la evaluación del signo: ¿se destaca el signo visual del resto?, ¿qué atributos tiene como diferenciales?

Todos los recursos visuales que reúna el signo visual aportarán a la construcción de sentido. Es así como una de las empresas entrevistadas generó un sistema de íconos propio de la marca y pensado específicamente para la comunicación de sus productos, buscando generar un lenguaje gráfico que pudiera ser entendido y reconocido rápidamente. Y muchas veces, sobre todo en empresas B2C (pongamos de ejemplo las *foodtech*), pensar una marca como una experiencia sensorial puede ser un valor diferencial. Las personas poseen cinco sentidos a través de los cuales no sólo pueden percibir, sino que a través de ellos además se puede comunicar.

Lo que el tagline dice de la empresa

Pensar en la empresa como una organización que por su naturaleza va a pasar varios años trabajando en el desarrollo de sus productos y que como tal va a centrarse en promover y mostrar su cultura a sus públicos, elementos comunicacionales como el tagline se vuelven relevantes.

El tagline es una frase que muy brevemente describe la esencia y los valores de la marca, focalizando precisamente en el largo plazo. Reflejan la identidad y la cultura de la empresa. A diferencia de un slogan, el tagline se basa en la empresa y lo que la define y no en el producto.

Según lo observado y relevado en general, algunas EBC caen en expresiones comunes sin aportar un valor diferencial real y es un recurso que bien utilizado puede ser estratégico. Nuevamente lo creativo y lo sintético para describir se vuelven a articular en una frase que acompañará a la marca por varios años.

Lo que no se dice: imagen personal, comunicación no verbal

Se ha mencionado reiteradas veces la relevancia de la comunicación no verbal y en ese sentido, la producción de fotografías y videos de la empresa van a ser claros portadores de ello.

Este lenguaje se pondrá de manifiesto en cómo se muestran los socios, el equipo emprendedor en conjunto y el equipo completo de la empresa en diferentes ámbitos e instancias. Desde la producción de imágenes para presentar a la empresa en su página web o un video institucional a cómo se presentan en sus propios espacios en redes sociales. Todo debe ser parte de la misma estrategia para generar una sólida imagen de empresa.

En el caso de las personas, es importante el cuidado en los gestos y postura, en la vestimenta y presentación de la persona e incluso en los modos de decir (en el caso de productos audiovisuales). Hasta el color en la vestimenta de las personas resulta de relevancia en los modos de comunicar, por lo cual muchas veces, dependiendo el soporte de la comunicación se sugieren tonos neutros o que no contrasten con los del resto del equipo o la misma paleta cromática de la empresa.

Para el caso de las instalaciones, los elementos que aparezcan en el cuadro de imagen y contexto, es importante mostrar status y tecnología de punta. Es relevante chequear en el momento de la producción todo lo que se ve y se transmite en el cuadro de toma al momento de la producción de las imágenes (chequearlo con esto ya realizado puede traducirse en pérdidas de dinero). Además, el repertorio de imágenes debe seguir una misma línea estética. Son empresas altamente competitivas a nivel mundial y eso debe reflejarse en las imágenes. Los puntos de toma

de esas imágenes, los relatos que se construyen (y la calidad del sonido en el caso de productos audiovisuales), e inclusive la buena iluminación de los espacios también incidirá en la imagen que los públicos forman. Todo debe no sólo denotar sino connotar alto profesionalismo.

Algo a destacar en este sentido es que las imágenes que muestre la empresa sean siempre propias y no de bancos de imágenes. Principalmente en espacios tan estratégicos como puede ser una web, informes de avances o una nota de prensa, por ejemplo (en redes sociales y en usos como destacar alguna efeméride, este uso está más permitido e incluso generalizado³³).

Otro aspecto recomendable en este sentido es que las redes personales de los socios, sobre todo aquellos que sean de carácter público, sigan un criterio similar al de la cultura de la empresa. En este aspecto cobra fuerza en el sentido de que en los primeros años de desarrollo la mirada siempre va a estar puesta en las personas y su relación como equipo y, por lo tanto, que esa imagen pública de las personas sea coherente con la de la empresa será más que importante.

Gestión de la cultura de la empresa

La cultura, entendida como lo que impulsa las decisiones, las actuaciones, la calidad y el estilo de la empresa, va a determinar la forma en la que propios y propios con ajenos se relacionan, poniendo en práctica los valores.

Esta forma relacional no es algo que pueda mostrarse ante situaciones aisladas, sino que se construye en el día a día, en el hacer y decir de la empresa. Por ejemplo, ante la mirada de un público inversor, esto podrá verse en una conversación con algunos de los socios o líderes (iniciando por cómo se tratan y evaluando hasta cómo se completan), pero también en una visita a la empresa, en las relaciones entre líderes y empleados, en lo que la empresa comunica por sus diferentes canales, en las políticas o la responsabilidad que enmarcan las acciones.

Por eso es importante trabajar en ese aspecto a diario, desde la gestión de las acciones y las comunicaciones. Y las relaciones interpersonales serán el primer vector tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Algunos testimonios recopilados destacan esto con relación a la necesidad de conseguir capital, argumentando que desde las empresas no sólo deben gestionar las relaciones interpersonales y hacer networking al momento de conseguir inversiones. La relevancia de construir relaciones sólidas y gestionar la cultura en todo momento, prepara en cierto modo el terreno para aquellas instancias de rondas de levantamiento de capital. Más allá de tener la información actualizada y preparada en diversos canales, ocuparse de promover la cultura de la empresa en todo momento puede generar buena base de contactos previos que puedan dar referencia al inversor.

Respecto al interior de la empresa, gestionar acciones con los empleados que les permitan no sólo conocer sino incorporar en el hacer diario los valores y la visión de la empresa, será un modo más para fomentar la cultura.

Acción global

Todas las decisiones estratégicas que planifique y lleve adelante la empresa deben estar atravesadas por una conducta global. Todo aquello que haga la start-up tanto en los aspectos relacional como productivo debe

³³ Y en el caso que se utilicen este tipo de imágenes, se deben utilizar los mismos criterios mencionados para su selección. Un ejemplo algo recurrente que suelo poner al respecto y que surge mucho en el uso de este tipo de repositorios es la aparición de personas con orígenes étnicos diferentes a los de los socios de la empresa, lo cual a pesar de que el contenido o tecnologías mostrados sea pertinente visualmente el discurso se separa mucho de la empresa.

emprenderse desde esa perspectiva. Esto repercutirá en cómo la empresa es, a través de la identidad, cómo la empresa se relaciona (interna y externamente), a través de la cultura, y cómo lo comunica para generar una imagen. Por tal motivo, todas las acciones y comunicaciones deben tener este carácter y debe contemplarse al momento de generar las estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación no pueden pensarse al margen de sus públicos ni del carácter global que determina las acciones. “Sólo a partir del conocimiento profundo de la situación contextual y de lo que piensa la sociedad puede realizarse un trabajo profesional. De lo contrario, se limita a lo que la empresa quiere decir y escuchar de sí misma” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 86).

Por poner un ejemplo, el público inversor no sólo va a recibir la información que la empresa quiera dar de sí misma. También, como se ha mencionado, va a recibir información de asesores o allegados (específicamente de la imagen que otros tengan de ella), de web y redes sociales, de la prensa, entre otros. Esto refuerza la idea de la necesidad de una estrategia integral, que contemple y prevea estos escenarios. En suma, si no sólo las estrategias sino además las acciones son coordinadas y trabajadas con los equipos de comunicación, coordinando acciones específicas de comunicación, éstas pueden reforzar las comunicaciones interpersonales y tener mejores resultados.

En este sentido, es importante que la empresa pueda promover una buena reputación y credibilidad con sus acciones y relaciones. El hecho de la comunicación virtual ha potenciado a una escala exorbitante la réplica de los contenidos, así como su permanencia. Este gran repositorio de acciones y comunicaciones permite ver no solo estados actuales sino seguir un itinerario del camino recorrido. Aquí es cuando el realizar una construcción sólida y progresiva en el tiempo, a través de comunicaciones acordes en todas las direcciones y en todos los sentidos es clave.

Tener identificados referentes, actores claves, instituciones, inversores, prensa financiera y otros públicos y actuar en sus esferas es otro camino que se ha referenciado en varios testimonios. Hemos visto que los primeros años de vida, las EBC apuntan a públicos selectos y específicos. Tener participación activa (no solamente presencia) en congresos y concursos, generar diálogos o networking con posibles advisors, inversores o profesionales que puedan aportar en algún aspecto a la empresa o sean un nexo para la generación de nuevos contactos, es un punto a atender. Es importante además poder planificar esas acciones, trabajando en comunicaciones específicas (a quién se quiere contactar, para qué, qué se le va decir, cómo e incluso definiendo quién será el emisor por parte de la empresa) de modo de obtener mejores resultados. Acciones menores, pero no menos relevantes es una participación activa en redes, estando atentos a las posibilidades de contacto que se pueden generar. Marta Cruz, en la entrevista del podcast Startupeable, lo ejemplifica con el networking que pudo generarle a una empresa de su portfolio a partir de seguimiento y contactos en la red social LinkedIn.

Los públicos que en general poseen las EBC que no comercializan, en sus primeros años de vida, no son masivos. Existe una alta dosis de relaciones interpersonales y networking y muchas veces las acciones de comunicación demandan más tiempo, dedicación y atención.

En esta construcción de relaciones, como lo han mencionado y también se ha visto, el guardar buenas relaciones con medios especializados también puede garantizar una presencia en esos medios en momentos estratégicos para la empresa, como puede ser lanzamiento del producto o levantamiento de capital.

En cuanto al propio manejo de la empresa, mantener actualizados documentos, reportes y documentos financieros y legales permite que los socios o personal especializado tenga acceso a la información en cualquier momento de modo de poder comunicarlo, de evaluar resultados y así como planificar futuras acciones.

Comunicación integral

“Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican. Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma”. (...) La acción se socializa con la comunicación. La comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores. Y transforma las opiniones personales en una opinión generalizada y significativa: la opinión pública” (Costa, 1999:128-129).

Pensar a la comunicación de modo integral y con estrategias alineadas a la empresa y no a resolver acciones o productos específicos, va a repercutir constructivamente en los distintos vectores de la actividad empresarial. Sería transformador comenzar a ver a la comunicación como herramienta que facilita y favorece a una construcción integral y no como necesidad.

El estudio acerca de los diferentes públicos permitirá plantear estrategias más adecuadas. Al ser una comunicación interpersonal en muchas instancias, se sensibiliza mucho más el mensaje de modo que las respuestas conseguidas de uno y otro lado son determinantes. A un advisor le generará una imagen de empresa que le permita tomar la decisión de colaborar o no, mientras que a la empresa le dará nuevos conocimientos que podrá adoptar para su discurso o podrá utilizarlo para mejorarlo. Y es algo que se ha notado en todas las conversaciones con los emprendedores, la constante evaluación de las comunicaciones, de los mensajes que emiten y que reciben, siempre teniendo como objetivo transformarse para mejorar y evolucionar.

A continuación, se plantean algunos lineamientos basados en las acciones, comunicaciones y productos que las EBC relevadas trabajan, que aportan a una comunicación integral.

Desarrollo del sitio web

Año tras año se incrementa de manera exponencial el número de usuarios de Internet en el mundo y tener presencia visible en este entorno a través de un sitio web se vuelve relevante, tal como lo remarcaron los directores de las aceleradoras consultados. Los sitios web son un espacio en donde la empresa se presenta en primera persona; es el primer encuentro real de ésta con sus públicos, por lo cual se aconseja que sea un entorno intuitivo y funcional, que se pueda navegar con facilidad y que sea dirigido hacia la acción que se busca.

La elección de un dominio es algo no menor, ya que va a aportar una dirección de internet, un nombre que va a estar siempre asociado a la empresa y a la construcción de la identidad. Con todo ello, la elección del mismo deberá realizarse teniendo en cuenta algunos aspectos importantes que permitan una mejor gestión del sitio, el posicionamiento del mismo en internet e incluso la extensión de los correos electrónicos asociados. Siempre se aconseja que el nombre del sitio sea lo más parecido al nombre de la empresa (y de ser posible, favorece que sea muy similar al de todas las redes sociales donde se tendrá presencia) y es importante también al momento del registro consultar por dominios disponibles (.com, .ar, .net, .bio, etc.) lo cual será necesario para luego poder posicionar la web estratégicamente en los motores de búsqueda. Además, se aconseja no optar por nombres muy extensos, complejos de pronunciar o deletrear o con caracteres especiales o guiones (para esto último tener siempre presente los idiomas principales con los que la empresa tendrá que expresarse). Una vez seleccionado el dominio, registrarlo. No perder nunca tiempo en ello.

Al momento de crear el sitio, es importante pensar y elaborar el contenido de manera estratégica y alineado con la identidad de la empresa y se valorará la incorporación de imágenes propias y contenidos específicos. Las secciones que más se repiten en las webs de las EBC relevadas estructuran sus contenidos presentando a la empresa (misión y visión), la tecnología, los valores que la guían, los equipos, los advisors, las instituciones que dan respaldo, los reconocimientos obtenidos y los datos de contacto.

Además, es importante en el desarrollo poner atención en algunos aspectos que luego incidirán en el SEO (Search Engine Optimization) u optimización del motor de búsqueda que sirven para “posicionar un sitio web en los resultados de búsqueda, y encontrar el contenido más relevante y útil para responder las preguntas de las personas en Internet” (Nic.ar, 2024). Algunos aspectos relevantes son: investigar palabras clave relacionadas a la temática de la empresa que puedan incluirse en el contenido, optimizar el contenido colocando esas palabras clave en lugares estratégicos (por ejemplo, los títulos) pero sin abusar de ellas, crear contenido de calidad o conseguir enlaces de calidad (intentando que desde otros lugares se referencie el enlace a la web) buscando atraer tráfico al sitio.

Planificación estratégica de redes sociales

El uso tan generalizado de las redes sociales a nivel mundial las ha convertido en herramientas muy poderosas. Orientadas a públicos específicos estas plataformas permiten generar conversaciones, intercambio, ventas, entre otros. Para el caso de las EBC que aún no comercializan o con públicos muy específicos, la presencia en las redes sociales de uso más masificado y no tan específicas, no es estratégicamente relevante a nivel negocios. Tal vez por ello es significativo mencionar que todas las empresas relevadas tienen presencia en LinkedIn y en el resto de las redes los caminos tomados y las estrategias son de lo más diversas.

La primera reflexión que debe hacerse guarda relación del porqué de la presencia de la empresa en determinado espacio (al mismo nivel de pensar en qué aporta que la empresa asista a un determinado congreso o que beneficios trae participar de un determinado concurso). La decisión de crear un espacio en una determinada red además deberá ir acompañada de si se tienen los suficientes recursos de tiempo e información que permita generar un contenido acorde a la red y extenderlo en el tiempo. En el caso de la comercialización se ve distinto, ya que las estrategias de venta o de marketing serán distintas. Si lo que prevalece es la duda de si estar o no, se aconseja reservar los espacios, pero no hacerlos públicos hasta no tener estrategias al respecto. Además, la ausencia, el silencio o inactividad en espacios generados también comunican y, en el caso de las redes sociales, puede tener repercusiones negativas (y traducirse incluso como inactividad o caducidad de la empresa).

Con relación al producto, no toda la sociedad comprende los tiempos de la ciencia y del desarrollo de productos hasta que están disponibles en la sociedad. Y por más clara que sea la empresa en sus comunicaciones, puede que éstas tengan que destinar bastante tiempo a explicar a los usuarios en general por qué aún no tienen a la venta sus productos. Entonces el primer análisis con relación a las redes es evaluar a quién se comunica qué.

La presencia en redes debería estar condicionada a aquellos espacios donde esté presente el público objetivo como tal (por ejemplo, redes sociales vinculadas a los negocios y el networking) y las estrategias en cada red deben incluir la generación del contenido y manejo de las relaciones virtuales de acuerdo con las pautas de contenido de la red, de modo de generar una interacción de calidad y no de cantidad. Para cada plataforma el contenido es distinto y si la idea es replicar una misma idea o concepto, se debe adaptar el contenido a los distintos formatos y estilo comunicacional de cada red social.

El contenido más destacado en redes de las EBC que aún no comercializan guarda relación con *promover* valores, conceptos abstractos que son inherentes a la identidad y la cultura de la empresa, lo que la empresa es, por quienes es y sus formas de manifestarse. Además, la inclusión de contenido mostrando acciones específicas de la empresa tales como participación en congresos y concursos, por ejemplo, con el correr del tiempo y a un primer golpe de vista pueden funcionar como una especie de línea de tiempo de las acciones y transformación de la empresa. La interacción constante con instituciones y personas de referencia en el público que buscan contactar puede favorecer la construcción de comunidad.

Se entiende que las redes sociales en estos casos tendrán un crecimiento orgánico, no masivo, interesado verdaderamente en la empresa y su visión. En un momento donde las métricas y los seguidores son los temas de tendencia en las redes, estas empresas deben ir por una estrategia diferente. Donde el número de seguidores sea construido orgánicamente y a partir del real interés, generando una comunidad tal vez no numerosa pero sí específica y valiosa que pueda darles presencia, networking y una red de contactos inmersos en la temática o el tipo de empresas que pueda ir replicando su actividad.

Otros aspectos que considerar

Entre los documentos más generalizados para la interacción de las EBC con el público inversor, hemos destacado el uso del one pager y del deck. En todos los casos las empresas consultadas manifestaron una constante revisión y adecuación de los contenidos e incluso la adaptación de estos dependiendo del público al que van a dirigirse. Esta construcción colaborativa de los textos permite que la empresa genere contenidos con más valor y más potencial, nutriendo sus discursos con información realmente relevante y necesaria.

La importancia de incluir información visual (como gráficos o infografías) en este tipo de documentos, además de generar otro tipo de impacto, permite una lectura ágil de los mismos, poniendo foco en lugares específicos o destacando información más sensible. Más allá de que sean productos diseñados por un profesional o por alguno de los socios o integrantes de la empresa, los documentos siempre deben ser legibles, prolijos y ordenados, tener información clara y trabajada en bloques concretos y ser prácticos a la lectura. A veces, destacar una frase o colocar oportunamente una información asociada a otra, pueden ser acciones claves para generar un interés en la lectura.

Algo no menor a tener siempre en cuenta es planificar los documentos, presentaciones y comunicaciones teniendo siempre en cuenta el soporte en el cual va a ser visualizado. No es lo mismo una presentación que va a ser leída en una pantalla o proyector, que en una pc o en teléfono y ajustar las dimensiones de los elementos en base a eso, va a sumar en el mensaje.

Para el caso de decks (y también webs o videos institucionales) siempre es importante la inclusión de gráficas y fotos actualizadas (sobre todo de los socios fundadores). En tal sentido, es importante generar un banco con material audiovisual y fotográfico actualizado y disponible en todo momento ya que este repertorio puede ser útil tanto como recurso propio como para compartir a interesados (por ejemplo, ante un requerimiento de prensa especializada).

Se ha mencionado anteriormente que el trabajo con expertos siempre nutre tanto las acciones como el discurso. En tal sentido, como han manifestado algunos entrevistados, aporta valor realizar consultorías que permitan mejorar a las empresas en procesos, en comunicación y en tecnología, buscando siempre la manera de ser competitivos en un mercado en el que a medida que avanzan se vuelve más exigente.

La revisión en los contenidos debe hacerse constantemente, incluso en aquellos que no son propios de la empresa y sea relevante mantener información actualizada (adjuntos, descargables, webs o redes) donde la empresa tenga una presencia constante. Y en los casos donde sea posible, pedir las correcciones necesarias.

Además, una mirada introspectiva, es interesante que las EBC puedan relevar acciones y comunicaciones de la competencia. No en un sentido de competir sino de ser críticos y ver cuánto de lo que están haciendo o la forma en que lo están haciendo puede servir de ejemplo para generar nuevas estrategias o planificar nuevas acciones.

Con relación a los datos de contacto en espacios propios, es necesario actualizarlos siempre que sea necesario y permitir que siempre queden en un lugar visible y de fácil acceso. Y para las reuniones presenciales, generar siempre un material de contacto. Está muy generalizado el uso de tarjetas personales digitales en el mundo de los negocios, pero estar siempre preparado para aquellos casos en que lo digital no sea una opción. No está mal nunca

llevar una tarjeta personal impresa. Esta estrategia, más allá del acto indicado, refuerza la idea de lo importante de planificar y generar estrategias y de estar siempre preparados y atentos para aprovechar al máximo los momentos. Se ha destacado a lo largo del trabajo, que no solo es importante la acción/comunicación rápida, sino que además debe ser inteligente y este tipo de acciones pueden resultar estratégicas.

Relación con las instituciones

Muchas de las EBC conformadas en el país tuvieron su origen dentro de o a partir de desarrollos generados en instituciones de ciencia y tecnología. En muchos casos, además, las empresas se relacionan con incubadoras y aceleradoras que las acompañan en sus primeros años y en las primeras rondas de inversión. Es importante que las instituciones puedan acompañar a las empresas desde su conformación de modo de avanzar en una construcción de identidad que le aporte solidez y confiabilidad ante la mirada de inversores y aceleradoras de empresas y les permita obtener el financiamiento necesario para seguir escalando. A nivel comunicacional, estas relaciones institucionales brindan muchas herramientas y posibilidades que pueden ser capitalizadas por la empresa. Asimismo, las empresas entrevistadas que pasaron por estas instancias destacan algunas acciones que sirvieron mucho en su formación.

Fue reiterativo en todos los testimonios el valor que aportó a la empresa exponerse ante concursos con jurado de expertos y las mismas rondas de negocios. Las devoluciones que obtuvieron en esas actividades fueron capitalizadas en gran medida. Y, según manifestaron, no hay teoría incluso que le equipare. Aquí, es relevante el testimonio de María Agueda Andersen acerca de la experiencia de pitcheo y asesoría que realizan en el concurso IB50K, con resultados muy positivos. Con lo cual, sería interesante que desde las instituciones se generen este tipo de asesorías, focalizadas en concursos y en instancias comunicacionales de este tipo, facilitando a los equipos la evaluación y autoevaluación de sus destrezas a partir de la exposición ante jurados de diversas especialidades. Es significativa la preparación de la empresa para los espacios orales haciendo consultorías, instancias de pitcheo o evaluaciones multidisciplinares que incluyan la participación de expertos de diversas áreas como propiedad intelectual, tecnologías, ramas de ciencia específica, empresarios e inversores además del equipo de comunicación y marketing, generando además una red de contención, especialización y networking.

Algo sostenido en el tiempo por algunas instituciones en diferentes instancias o etapas de formación guarda relación con jornadas de sensibilización (conocer experiencias similares, ver los recorridos y desafíos que tuvieron, etc.), asesorías, capacitaciones en modelo de negocios, pitcheos, entre otras temáticas de interés.

Otro aspecto para destacar es que las instituciones puedan aportar desde los equipos de áreas especializadas, los equipos de comunicación propios y sus recursos ayudando a que las empresas tengan un entorno que les permita potenciar su crecimiento. En este punto las instituciones pueden acompañar asesorando y acompañando a los investigadores en su transformación a emprendedores.

Incluso, en las primeras etapas de inversión, la relación, el prestigio y los valores asociados a la institución donde surge la empresa, suma al capital de la empresa.

La comunicación como aliada

A lo largo de todo el desarrollo hemos visto cómo la comunicación atraviesa de manera transversal todas las instancias, acciones y relaciones de la empresa desde el momento en que comienza a gestarse la idea de empresa.

Todas esas instancias han puesto en evidencia las razones y el potencial de trabajar la comunicación de manera integral y estratégica con todas las acciones de la empresa, como parte de un proyecto a mediano o largo plazo. La comunicación pensada como un hecho aislado, producto de una necesidad, nunca va a permitir tener la visión global necesaria que permita contribuir a la configuración de la identidad, gestionando adecuadamente la cultura o aportando a una construcción de imagen. No porque sean productos profesionalmente buenos, sino porque van a ser soluciones o planteos puntuales a hechos o productos puntuales. “El manejo desintegrado de los recursos de comunicación, resulta en una obvia atomización de los vectores que determinan la imagen de la empresa. Esto puede llevar a una disolución del mensaje de la empresa, con la consecuente pérdida de confianza de los públicos en la institución” (Amado Suárez y Castro Suñeda, 1999: 68).

La práctica y el recorrido de las empresas relevadas han demostrado que los emprendedores desde que deciden conformar la empresa atraviesan en muchos casos cambios de vida radicales, deben atender muchas cuestiones urgentes y necesarias, deben destinar los fondos a cuestiones condicionantes en la creación de la empresa (como lo es la propiedad intelectual, por ejemplo) y en todos los casos, deben trabajar profundamente sus modos de comunicar. Son muy pocos los casos que desde el inicio pueden derivar la comunicación a un equipo especializado. Con lo cual suelen aprender y entender la comunicación sobre la necesidad y no sobre la decisión de sumar un valor estratégico a su empresa como una comunicación integral. Lo cierto es que cuanto antes puedan darse cuenta de ello, mayor potencial podrán sumar a su empresa.

Conclusiones y reflexiones

«Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos» · Eduardo Galeano

Uno de los primeros interrogantes que dieron origen a este trabajo guardaba relación con la metamorfosis de investigador a emprendedor y los modos de comunicar. Y realmente la vida de la persona que emprende este camino se transforma completamente y, sin dudas, evoluciona. Se trata de un proceso dinámico donde su vida cambia completamente. Abraza el riesgo. Aprende. Emprende. Tal vez se equivoca, pero nunca deja de avanzar. Avanza sin perder la visión y dando los pasos necesarios para llegar a ese futuro. Busca oportunidades donde otros ven riesgos, algo incluso opuesto a su anterior vida como investigador. Genera una capacidad de adaptación a los diferentes contextos y a los cambios. Todo cambia tan rápido que no alcanza con tener el conocimiento, sino que es necesario tener incorporadas habilidades y herramientas que le permitan manejar ese conocimiento. Y manejarlo de una manera óptima. Todo este proceso está atravesado por acciones y comunicaciones. La persona cambia así los modos de comunicar y comunicarse. Integra miradas. Y va moldeando su personalidad. Es el primer gran cambio en los modos de comunicar (y de vivir).

Los investigadores hasta convertirse en emprendedores y los emprendedores hasta llegar a la primera ronda de inversión deben resolver muchos problemas. Pero nadie invierte en problemas. Y la correcta gestión de la comunicación se vuelve en un factor clave para avanzar, tanto para la empresa como para el emprendedor. Asimismo, la experiencia y las relaciones se irán nutriendo, y nutriendo la forma y los modos de comunicar. Algunos emprendedores ante la solicitud de entrevista para hablar de comunicación se sorprendieron e incluso alegaron no tener conocimientos sobre eso. Y, por el contrario, el conocimiento que tienen es enorme, porque aprendieron en algunos casos con la teoría, pero también por la enorme experiencia. Este trabajo se debe a sus aportes invaluable.

Con relación a la comunicación, la constante detectada en la mayoría de los casos es que no hacen un planteo integral que abarque todos los aspectos, acciones y comunicaciones de la empresa. Este elemento podría otorgarles una ventaja competitiva, pero la mirada a la disciplina como una necesidad ante hechos o productos aislados, no hacen que la valoren. Y sería realmente transformador para las EBC visualizar a la comunicación como herramienta que facilita y favorece a una construcción integral y no como necesidad.

Los públicos de interés en los primeros años de estas empresas ponen su mirada en los emprendedores y los equipos, los cuales dan cuenta de un gran trabajo y un apasionante recorrido en cuanto a construcción de identidad, gestión de la cultura y comunicación, donde prevalece siempre la misión y la capacidad de adaptarse en torno a ella. Porque pueden cambiar las patentes, los integrantes de los equipos, las acciones e incluso el discurso, pero, como manifestó uno de los emprendedores, nunca debe perderse de vista el objetivo.

Entre los planteos que más surgieron por parte de las empresas entrevistadas, destacan la necesidad de contar con un equipo integral de comunicación y la necesidad de profesionales que hablen “todos los idiomas”. Aquí destacaron roles de los vinculadores y gestores tecnológicos o profesionales de ciencias como la biología, biotecnología, química o alimentos especializados en comunicación de empresas integrando los equipos o comunicadores que dominen estas disciplinas, y que entienden a las EBC de manera integral y sin necesidad de tener que explicar cada término o intervenir en los mensajes que se generan. Asimismo, esto da cuenta de una especificidad necesaria en aspectos de comunicación que este tipo de empresas no está encontrando y que será un desafío que abordar por los profesionales de estas disciplinas, fundamentalmente vinculadores y gestores.

Este trabajo ha sido posible gracias a los aportes y testimonios de un calificado grupo de personas que compartió generosamente sus experiencias y visiones sobre la creación de EBC en contextos muy diversos dentro del país. Sin dudas, ver distintas realidades, conocer diversos modos de pensar, ha sido un gran insumo que permite pasar de la teoría a la práctica real, proponiendo acciones posibles y aplicables en el hacer.

Pensar los diversos roles y matices que adquiere la comunicación en estos contextos abrió nuevos interrogantes para seguir pensando el rol de la comunicación en las EBC y en otras instancias de vinculación tecnológica. El camino que deben recorrer las personas, incluso por sobre las empresas, es tan grande a nivel evolutivo que será facilitado por mejores prácticas, que permitan incorporar el conocimiento al mismo tiempo que lo aprenden. Generar un diálogo constante, constructivo y colaborativo con las empresas, es lo que permitirá ofrecer un acompañamiento más ajustado a sus necesidades.

Asimismo, generar estudios propositivos para empezar a colocar a la comunicación social como herramienta estratégica será fundamental. Y no sólo en las empresas, sino también en las instituciones. La visión que existe de la comunicación a nivel sociedad es similar a la observada en este trabajo, y generar desarrollos que pongan en evidencia que la comunicación como estrategia es mucho más valiosa que como necesidad.

Bibliografía

Libros

- Amado Suárez, Adriana; Castro Suñeda, Carlos (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. 1a. edición. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires, Argentina
- Chaves, Norberto; Raúl Belluccia (2005). *La marca corporativa*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Costa, Joan (2009). *La imagen corporativa del siglo XXI*. 2a edición, 4a reimpresión. La Crujía. Buenos Aires, Argentina
- Costa, Joan (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. 1a edición, Ediciones Paidós Ibérica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Mexico. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Consultada en línea el 27/09/2022 en <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Red OTRI (2017). *INFORMES TÉCNICOS RedOTRI. CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN*. Crue Universidades Españolas. Madrid, España.
- Sepúlveda Velásquez, Héctor (2013). *Power Pitch Method. El arte de construir un Pitch para encantar a tus clientes y generar nuevos negocios*. 2a edición, Ediciones Ondemand, OMB. España.
- Simón Elorz, Katrin (Comp.), (2003). *La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica*. Editorial Cein y Ances. España.
- Summa. *Identidad de marca. Qué elementos la componen y cómo gestionarla*. Consultada en línea el 27/09/2022 en <https://info.summa.es/ebook-identidad-marca>
- Summa. *Requisitos que debe cumplir una buena estrategia de marca*. Consultada en línea el 27/09/2022 en <https://info.summa.es/ebook-requisitos-estrategia-marca?hsLang=es-es->

Artículos

- Aguirre Baztán, Silvio Ángel . La cultura de la empresa. Revista Mal-estar E Subjetividade [en línea]. 2002, 2(2), 86 - 122. Consultado en línea el 22/05/2024 en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27120205>
- Brandi, J. P. (2022). *Las spin-off universitarias: elementos para un debate necesario*. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas. Vol. 12, N° 1 (enero-junio). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 121-132. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. Link <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2022-v12n1a08>
- Brea, Guillermo (19 de mayo de 2008). De logos, contextos y modelos mentales. Foro Alfa. Consultado en línea el 24/05/2024 en <https://foroalfa.org/articulos/de-logos-contextos-y-modelos-mentales>
- Equipo de trabajo de la oficina de la CEPAL en la Argentina y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Argentina (2023). *Ciencia, tecnología e innovación en la Argentina: una perspectiva territorial y federal*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/151- LC/BUE/TS.2023/6) Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Chaves, Norberto (14 de abril de 2019). *Qué son las tipologías marcarias*. Foro Alfa. Consultado en línea el 04/04/2024 en <https://foroalfa.org/articulos/que-son-las-tipologias-marcarias>
- Chaves, Norberto (29 de enero de 2013). *Marca cromática y semántica del color*. Foro Alfa. Consultado en línea el 04/04/2023 en <https://foroalfa.org/articulos/marca-cromatica-y-semantica-del-color>
- Chaves, Norberto (14 de octubre de 2011). *De la identidad al signo identificador*. Foro Alfa. Consultado en línea el 04/10/2022 en <https://foroalfa.org/articulos/de-la-identidad-al-signo-identificador>
- Costa, Joan (20 de enero de 2010). *La marca verbal*. Foro Alfa. Consultado en línea el 01/06/2024 en <https://foroalfa.org/articulos/la-marca-verbal>
- Costa, Joan (09 de julio de 2007). *Hacia dónde van las marcas*. Foro Alfa. Consultado en línea el 04/10/2022 en <https://foroalfa.org/articulos/hacia-donde-van-las-marcas>
- Domingo, Paloma; Herrero Villa, María José. *Hacia una nueva figura: el investigador emprendedor*. Nueva Revista. 15 junio de 2020. Consultado en línea el 02/11/2022 en: <https://www.nuevarevista.net/hacia-una-nueva-figura-el-investigador-emprendedor/>
- Gonzalo, M.; O'Farrell, J. y Mendoza, F. (2023). *Financiamiento de start-ups agrobiotecnológicas en Argentina: Avances, dilemas e iniciativas de política*. Disponible en <https://fund.ar/>
- Gonzalo, M., Brizuela, G., Curbelo, F., López, S. y Ascúa, R. (2022). *El rol estatal en el desarrollo de la industria de capital de riesgo. Referencias internacionales, Argentina y el FONDCE*. Documento N° 37. Serie de Documentos Argentina Productiva 2030. Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, Ministerio de Economía de la Nación.
- Instituto Balseiro (IB); Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA); y Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO) (2023). *Concurso IB50K. Innovaciones con base tecnológica*. Bariloche, Argentina.
- Kantis, Hugo; Angelelli, Pablo. *El proceso de creación de empresas basadas en el conocimiento en América Latina*. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, ISSN 0213-3865, N°. 62, 2006 (Ejemplar dedicado a: La actividad emprendedora como motor de desarrollo económico), págs. 240-263 Consultado en línea el 23/11/2022: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2291455>
- Nic.ar (marzo 2024). *¿Qué es SEO?*. Consultado en línea el 04/06/2024 en <https://nic.ar/es/novedades/noticias/que-es-seo>
- Retos Directivos (14 de marzo de 2022). *La comunicación empresarial del siglo XXI*. EAE Bussines School. Consultado en línea el 25/09/2022 en <https://retos-directivos.eae.es/la-comunicacion-empresarial-del-siglo-xxi/>
- Santander Universidades (13 de enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Santander Open Academy. Consultada en línea el 20/07/2023 en: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Stubrin, Lilia, Drucaroff, Sergio, Bortz, Gabriela, Piccolo, Matías, Acuña, Amparo, Savio, Laura. (2023): *Resultados del Primer Censo Argentino de Empresas de Biotecnología y Nanotecnología*, Agencia de Promoción de la Investigación Científica, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Consultado en línea el 01/06/2024 en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/formato_-_presentacion_resultados_censo_bionano.pptx.pdf

Normativa y Legislación

- Ley 25.467: *Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*, sancionada el 29 de agosto de 2001. Consultada en línea el 15/09/2022 en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/69045/norma.htm>

- Cavalié, Enzo. (Anfitrión). (agosto de 2021). 031. Marta Cruz, NXTP Ventures | Retos de startups B2B: propuesta de valor, go to market y fundraising [Episodio de Podcast]. En Startupeable: Emprendimiento | Tecnología | Venture capital. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/7q766UZtU9MA16oBmBh13k?si=22f94e7ee6ae448f>
- Cavalié, Enzo. (Anfitrión). (enero de 2021). Domenica Obando, Talently | Reclutamiento técnico, cómo encontrar un CTO y cómo levantar una ronda semilla (N° 003) [Episodio de Podcast]. En Startupeable: Emprendimiento | Tecnología | Venture capital. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/5jdjJyWdFFgyJzreY91La?si=94e1fe7dc18e4818>