

Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario

Diagnóstico de la imagen corporativa de Incutex

Fernando Alvarez

Catalina Durante

Cómo citar el trabajo:

Alvarez, F. y Durante, C. (2017). La construcción del conflicto minero en Bajo La Alumbraera por el diario El ancasti. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/6262>

Licencia:

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



Agradecimientos

*A mis viejos, que me acompañaron en cada paso, en
cada certeza y en cada incertidumbre.*

A mis hermanos, que siempre están.

*A mis hermanas del sur, Angi, Malén y Malena, que
pese a la distancia están tan presentes.*

*Y a Fer, por los mil mates, almuerzos, charlas y días de
estudio compartidos.*

Cata

*A mi mamá, hermanos, abuelos y tíos por estar siempre presentes
y apoyarme incondicionalmente.*

A mis amigos de toda la vida.

A Vale por acompañarme en esta etapa.

*Y a Cata por todos los momentos compartidos en la universidad
y llegar a concluir esta etapa.*

Fer

Por último,

*a nuestra directora Stella por la constancia
y acompañamiento en este proceso,*

a la Universidad Nacional de Córdoba, y

a la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Gracias

INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	7
2. Problemas y Objetivos.....	10
2.1 Tema:.....	10
2.2 Problema:	10
2.3 Objetivo general:	11
2.4 Objetivos Específicos:.....	11
3. Marco Conceptual.....	13
3.1 ¿Cómo reconocer el macro entorno?.....	13
3.2 ¿Qué entendemos por Imagen Corporativa?	13
3.2.1 Comunicación y percepción	14
3.2.2 Sobre los públicos y los procesos de percepción de la imagen corporativa	15
4. Análisis del Perfil Corporativo.....	19
4.1 Identidad físico- visual	19
4.2 Personalidad	20
4.3 Cultura Corporativa.....	20
4.4 Comunicación de la identidad corporativa.....	21
5. ¿Cómo conocer la imagen corporativa?.....	24
6. Aspectos metodológicos	26
6.1 Instrumentos	26
6.1.1 Entrevista.....	26
6.1.2 Observación.....	29
6.2 Muestra.....	30
6.3 Procedimiento.....	30
6.4 Consideraciones Éticas.....	30
7. Descripción de la institución.....	32

7.1 Datos de la organización	33
7.2 Estructura organizacional	33
7.2.1 Público Prioritario:	33
7.2.2 Público Secundario	34
8. Sistematización.....	36
8.1 Análisis del Sector.....	36
8.1.1 Dimensión económica	36
8.1.2 Dimensión política.....	37
8.1.2.1 El acceso a internet en Argentina.....	37
8.1.2.2 El desarrollo emprendedor y las TICS en la Provincia de Córdoba	39
8.1.3 Dimensión Jurídico-normativa	41
8.1.4 Dimensión Tecnológica	42
8.1.5 Dimensión Sociocultural	44
9. Identidad corporativa	46
9.1 Análisis de la Endopersonalidad	46
9.2 Análisis de la Mesopersonalidad.....	47
9.2.1 Sistemas	47
9.2.2 Carácter.....	49
9.2.3 Destrezas.....	53
9.3 Análisis de la Exopersonalidad	54
9.4 Cultura.....	54
9.4.1 Manifestaciones Conceptuales Simbólicas.....	57
9.4.2 Manifestaciones Conductuales	58
9.4.3 Manifestaciones Estructurales	59
9.4.4 Manifestaciones Materiales	59
9.5 Identidad físico - visual	60
9.6 Texto de identidad.....	64
10. Públicos de Incutex	65
11. Comunicación.....	69

12. Proceso de formación de la imagen corporativa	76
12.1 Desarrollo de la Imagen Corporativa de las startups cofundadas	76
12.2 Desarrollo de la Imagen Corporativa de los coworkers	77
13. Análisis de la percepción	79
13.1 Sobre la percepción de las startups cofundadas	79
13.2 Sobre la percepción de los coworkers	80
14. Propuestas	84
14.1 Reuniones de información y debate	84
14.1.1 Metodología de las reuniones	84
14.1.2 Cronograma de la reunión	85
14.2 Buzón de sugerencias	86
15. Conclusión.....	88
16. Bibliografía.....	91

Anexo CD

Introducción

1. Introducción

En la actualidad podemos observar cómo la gestión de la imagen corporativa ha ido cobrando cada vez mayor relevancia. En el presente es considerada uno de los principales activos de las empresas, ya que no sólo importa lo que la empresa hace, sino también cómo lo hace y cómo lo comunica. Una imagen sólida representa, no sólo la actividad de la organización, sino también su personalidad y cultura de trabajo, lo cual le permite conformar un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y diferenciarse de la competencia.

Hoy, a partir de los avances en las tecnologías de información es posible tener acceso a múltiples herramientas que permiten una comunicación más personalizada y efectiva de la identidad corporativa, con los distintos públicos de una organización. Es por esto que nos parece importante analizar cómo Incutex hace uso de estas tecnologías de información para generar la imagen deseada en sus públicos prioritarios, principalmente en las startups cofundadas y coworkers, considerados los públicos más importantes por la organización, ya que son los que permiten el cumplimiento de su misión corporativa.

Chaves (1996) plantea que es necesario llevar a cabo una intervención sobre la imagen corporativa cuando se producen alteraciones en su realidad material, cambios en sus componentes de identidad, modificaciones en las condiciones de comunicación o alteraciones en su imagen pública.

Incutex es la única company builder de la provincia de Córdoba, y actualmente también funciona como ventanilla para programas de financiación de emprendimientos, desarrollados por el gobierno tanto nacional como provincial. Estos programas tienen como objetivo financiar proyectos que se encuentren en una etapa inicial de desarrollo, sin un prototipo funcionando. Esto implica cambios en los objetivos y componentes identitarios que la empresa comunica a diario.

A raíz de esto es que se suele generar confusión en el público respecto a los servicios que brinda Incutex, cuyo principal objetivo es acelerar empresas que se encuentran en una etapa de desarrollo más avanzada con un producto puesto a prueba en el mercado.

Incutex rompe con las estructuras tradicionales, aparecen en escena conceptos nuevos como el de coworking, coaching, mentoring, ScrumMaster y startups; además propone una forma de trabajo más flexible y desestructurada. Por lo tanto, implica un desafío al momento de investigar los procesos comunicacionales que atraviesan la institución ya que se presentan nuevas categorías, nuevas formas de organización y de trabajo en el mundo laboral actual.

El objetivo general de esta tesina es identificar la situación actual de la imagen corporativa e identidad de la empresa Incutex.

Los principales beneficiarios de esta investigación serán los integrantes de la organización, fundadores y cofundadores, ya que se aportarán los lineamientos para optimizar la imagen corporativa de las startups cofundadas y coworkers.

El siguiente trabajo comienza con una introducción, continúa con el desarrollo de los aspectos conceptuales, marco metodológico y una descripción de la institución con la que se trabajó. Posteriormente, se realiza el análisis de datos correspondiente a las temáticas de intervención: identidad, comunicación corporativa, públicos de la organización y la percepción que poseen las startups cofundadas y coworkers que forman parte de Incutex. Y finalmente, se plantean lineamientos que permiten un mejor cumplimiento de los objetivos corporativos y se presentan las conclusiones.

Cabe destacar que cada aspecto desarrollado posee diversos elementos que se consideran pertinentes para el análisis y comprensión de los fenómenos analizados.

Problema y Objetivos

2. Problemas y Objetivos

2.1 Tema:

Como trabajo final se llevará a cabo un diagnóstico de la imagen corporativa de Incutex, a partir de reconocer el discurso identitario, el análisis de piezas y acciones de comunicación y de las percepciones que poseen los coworkers y startups cofundadas.

2.2 Problema:

En un primer acercamiento a Incutex pudimos observar que se caracteriza por ser una empresa innovadora, que trae una nueva propuesta de trabajo en donde la comunicación ocupa un lugar fundamental en su funcionamiento. Es por medio de ésta que busca diferenciarse del modelo de incubadora (principalmente durante los tres meses anteriores a la convocatoria) a partir de autodefinirse como company builders.

La diferencia entre estos dos modelos se basa en que, por un lado, las company builders toman startups con prototipos que ya han sido validados en el mercado, realizan una gran inversión inicial -además de la búsqueda de inversores externos- y toman un número reducido de startups por año, lo que permite trabajar más intensamente en la formación de los emprendedores, la consolidación de los equipos y el éxito de las mismas. Mientras que las incubadoras brindan apoyo a emprendedores desde el inicio del proyecto empresarial, buscan posibles inversores para financiar esos proyectos, y suelen trabajar con un número mayor de emprendimientos y por un período de tiempo más extenso.

Si bien Incutex está posicionada como la company builder número uno a nivel interior del país, actualmente tiene un convenio con el Gobierno Nacional, a partir del cual realiza actividades como incubadora, ya que se encarga de seleccionar proyectos que se encuentran en una fase inicial de desarrollo, que luego serán financiados por el Gobierno. Esto implica que habitualmente se genere una confusión en cuanto a los servicios que ofrece como aceleradora de empresas, lo que también produce cambios en los objetivos y componentes identitarios que la empresa comunica a diario.

A partir de lo expuesto anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la Imagen Corporativa que posee Incutex, a partir de la identidad de la misma, y de las percepciones que poseen los coworkers y startups cofundadas?

2.3 Objetivo general:

Estudiar el estado actual de la Imagen Corporativa de Incutex, para optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.4 Objetivos Específicos:

1. Observar e investigar el funcionamiento de empresas dedicadas al coworking y a cofundar startups en la Ciudad de Córdoba, con relación a su identidad corporativa.
2. Caracterizar las necesidades actuales de la empresa Incutex para fortalecer su Identidad Corporativa en relación con los coworkers y startups cofundadas.
3. Analizar la imagen percibida por los coworkers y startups cofundadas acerca de Incutex
4. Diseñar la estrategia de comunicación corporativa que optimice el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Marco Conceptual

3. Marco Conceptual

3.1 ¿Cómo reconocer el macro entorno?

Según Chapman (2004), el análisis PEST es una herramienta de medición de las condiciones externas de una organización que pueden afectar su desarrollo futuro. Sus iniciales refieren a las dimensiones Política, Económica, Sociocultural y Tecnológica; aunque en algunas ocasiones también se incluyen las dimensiones Ecológica y Jurídico-Normativa.

La dimensión política implica aquellos procesos políticos que influyen el entorno al que pertenece la organización. Como plantean Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), algunos de estos factores pueden ser: cambios políticos previstos, cambios en la legislación laboral, ayudas e incentivos por parte del gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de negocios, y legislación referente a protección del consumidor.

En cuanto a la dimensión económica considera aquellos indicadores macroeconómicos que pueden influir en la evolución del sector en el que opera la organización. Entre estos indicadores encontramos los factores específicos de la industria, situación económica local, tendencias en la economía local, etc.

La dimensión sociocultural comprende las tendencias de estilo de vida, cambio de leyes que afectan factores sociales y laborales, imagen de la marca, la tecnología y la empresa, etc.

Finalmente, la dimensión tecnológica hace referencia a los desarrollos tecnológicos, tecnologías asociadas/dependientes, tecnologías/soluciones sustitutas, madurez de la tecnología, etc.

Por otro lado, la dimensión ecológica refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas; mientras que la dimensión jurídico-normativa integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.

3.2 ¿Qué entendemos por Imagen Corporativa?

Definimos la imagen corporativa como una estructura mental que se forman los públicos sobre una organización, a partir de procesar toda la información relativa a la misma.

Cuando hablamos de estructura mental nos referimos a las *percepciones* que tiene el público sobre una organización. Son valoraciones formadas por un conjunto de informaciones

que el individuo considera importantes y que le permiten realizar una evaluación y una toma de posición, que orienta la forma de actuar en relación a ella. A partir de esto, tanto el público como las audiencias pueden definir y diferenciar una organización de las demás.

3.2.1 Comunicación y percepción

Las percepciones que se forman los públicos acerca de una organización surgen a partir de lo que ésta comunica tanto de forma voluntaria como involuntaria.

Por comunicación entendemos “el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por el otro.” (Informe McBride, 1978).

Comprendemos a la comunicación como un proceso bidireccional, y cuando hacemos referencia a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 1999, p.72), estamos hablando del concepto de comunicación corporativa, o sea, lo que la empresa dice sobre sí misma. Esta comunicación se realiza por medio de la conducta corporativa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace); y la acción comunicativa, son sus acciones de comunicación propiamente dicha (lo que la empresa dice que hace).

En cuanto a la conducta corporativa podemos diferenciar entre conducta interna, conducta comercial y conducta institucional.

La primera se refiere a la actuación cotidiana que tiene lugar dentro de la organización, y adquiere la función de comunicar los principios y valores corporativos a los empleados. Y estos son los que luego comunicarán la conducta interna a los públicos externos.

La segunda son las acciones que la empresa lleva a cabo como sujeto comercial, en el intercambio de sus productos con los consumidores. Esta conducta se manifiesta por medio de lo que la organización vende y cómo vende.

Finalmente, la conducta institucional implica una toma de posición pública de la organización sobre cuestiones de interés comunitario. Es una conducta ética que se basa en la realización de diferentes actividades de carácter social, político y económico. Ésta también se manifiesta en la relación de la organización con otras entidades, como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas; y con la opinión pública, a través de la aportación o participación en temas de interés general para la comunidad, a través de las

acciones de patrocinio.

Las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado residual de la conducta de la empresa ya que no se realiza voluntariamente. En cambio, la acción comunicativa es el conjunto de actividades de comunicación que la organización produce de forma consciente y voluntaria, con el objetivo de llegar a sus diversos públicos utilizando distintos canales.

Según Capriotti (1999), la acción comunicativa de la organización puede dividirse en:

- Comunicación interna: formado por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna.
- Comunicación comercial: es toda la comunicación de marca y/o de producto que la organización realiza para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como a aquellos que influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr la preferencia y decisión de compra de los productos o servicios de la entidad y la fidelidad de los clientes.
- Comunicación institucional: tiene la intención de generar credibilidad y confianza en los públicos externos, logrando la aceptación de la organización como sujeto social, por medio de la transmisión de mensajes en los cuales expone argumentos sobre ella.
- Comunicación industrial: es la comunicación realizada con los públicos vinculados a los procesos productivos y de distribución de los productos o servicios de la organización (proveedores y distribuidores).

Si bien nos referimos a la acción comunicativa y la conducta corporativa por separado, para los públicos, la información que proviene de ambas está integrada en un todo informativo, que puede ser coherente o incoherente según el grado de coincidencia que exista entre lo que la empresa hace y dice que hace. Esto influye en la percepción de los públicos y en la credibilidad de las comunicaciones.

3.2.2 Sobre los públicos y los procesos de percepción de la imagen corporativa

Cuando hablamos de públicos nos referimos al conjunto de personas con las que una organización tiene un vínculo particular. Esto implica que los individuos tienen un status y desempeñan un rol determinado en relación con la organización. Por status entendemos la posición que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales; mientras que el rol es el

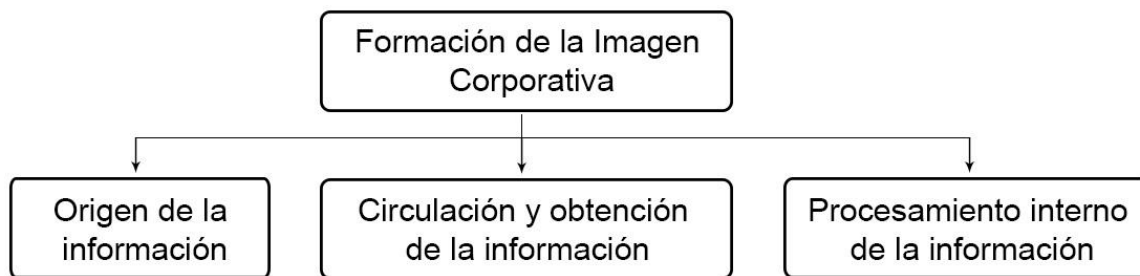
conjunto de expectativas y obligaciones que genera cada individuo en base a su relación con la empresa.

Para identificar a los públicos de una organización Capriotti (1999), plantea que es necesario llevar a cabo un análisis de los mismos, el cual consta de tres partes:

- a) El estudio de la estructura de públicos de la organización: Implica identificar el conjunto de públicos con los que una compañía tiene o puede tener relación, para luego establecer cuáles son prioritarios y cuáles secundarios, dependiendo del grado en que las acciones de éstos puedan afectar decisivamente en el cumplimiento de los objetivos.
- b) El estudio de la infraestructura de los públicos: busca conocer a través de qué públicos o fuentes, cada público adquiere información sobre la organización, sus productos o sobre el sector en general (infraestructura de información) y además qué públicos y/o fuentes influyen sobre ellos (infraestructura de influencia).
- c) El estudio de las características de los públicos se basa en obtener información sobre: datos sociodemográficos, el estilo de vida actual y al que aspira conseguir, creencias y actitudes hacia el sector de actividad, los intereses o beneficios que tienen o desean en su relación con la organización, el nivel de importancia que tiene para ellos la compañía, y el conocimiento acerca de los grupos en los que se apoya para sus decisiones o actitudes.

Además, es necesario tener conocimiento de los hábitos de información del público, es decir, acerca de sus experiencias anteriores con la organización; sobre el acceso y uso de las actividades/medios/soportes de comunicación -para conocer las posibilidades y formas de consumo de las diferentes acciones de comunicación que realiza la compañía- ; informarse si el boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen corporativa; y reconocer las estrategias de obtención y de procesamiento de información.

El procesamiento de toda la información relativa a la organización que llevan a cabo los públicos refiere a la formación de la imagen corporativa. Respecto a esto, Capriotti (1999) distingue tres momentos del proceso de formación de la imagen:



El origen de la información se refiere a dónde se origina la misma y/o quién es su productor, que pueden ser la propia organización o el contexto en la cual ésta se encuentra y desarrolla su actividad.

Al hablar de información hacemos referencia a todos los mensajes relativos a una organización, ya sean voluntarios o involuntarios y que efectivamente sean recibidos por los públicos, provenientes de la propia organización o del entorno. La información originada en la organización es un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión, pero no es la única que afecta a la formación de la imagen en los públicos, ya que la información que surge en el entorno y es transmitida por distintos canales, es también generadora de una imagen favorable o desfavorable. Por esto, es necesario analizar tanto los componentes comunicativos de la organización, ya que la misma busca influir positivamente en la formación de la imagen estableciendo estrategias de acción y comunicación; como los del entorno, que pueden afectar directa o indirectamente la imagen corporativa.

La circulación y obtención de información, es el segundo momento del proceso de formación de la imagen corporativa que implica el uso de diversas estrategias por parte de los públicos para la obtención de información a través de distintas fuentes con el objetivo de acceder a diferentes tipos de información para formarse la imagen de una organización.

Capriotti (1999) plantea que los individuos pueden obtener dos tipos de información, la cual puede influir en la formación de la imagen corporativa: Información socialmente mediada e información directamente experimentada. La primera refiere a la información que obtienen los públicos de las fuentes previamente manipuladas ya que atraviesa un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento antes de ser recibida. La segunda es la información obtenida a partir del contacto directo de los individuos con la organización, lo cual implica que el sujeto experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el hacer y decir de las organizaciones.

Por otro lado, para acceder a dicha información los individuos emplean diferentes

estrategias. Una de ellas es la búsqueda de información, la cual puede ser activa, cuando los individuos establecen condiciones para observar y escuchar a las fuentes de información, pero no interactúan directamente con ellas; o interactiva, cuando los individuos interactúan directamente con las fuentes y pueden realizar preguntas a las mismas para ampliar o detallar la información. La otra es la estrategia de recepción de información, la cual es pasiva ya que los sujetos no buscan información, sino que seleccionan la que se les envía, sin un esfuerzo de búsqueda por su parte.

Es importante hacer referencia a la influencia que las fuentes ejercen sobre los públicos. A partir de esto es posible distinguir tres fuentes:

- Los medios masivos de comunicación, a través de los cuales los públicos obtienen información sobre la empresa, ya sean los mensajes comerciales que crean y envían las organizaciones, como las noticias que provienen del entorno general y específico, es decir, las informaciones consideradas por los públicos como propias del medio. Los medios masivos generan influencia ya que son productores de la realidad general en la que vive el sujeto.
- Las relaciones interpersonales, se refiere a que la imagen que tenga una persona de una organización puede influir o modificar la imagen de otros sujetos con los cuáles aquel tenga relación. También es importante destacar la influencia que pueden tener los grupos de referencia como así también los líderes de opinión en los comportamientos individuales.
- La experiencia personal, por medio de la cual los individuos establecen un contacto directo con la organización. La misma se puede dar a través de la interacción de las personas con la organización como sujeto (directa), o por medio del uso o consumo de sus productos o servicios (indirecta). Este tipo de fuente ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de una organización, ya que para el individuo tiene más credibilidad la información obtenida a partir de la experiencia personal, que la que proviene de los medios de comunicación.

Por último, el procesamiento interno de la información en los individuos se refiere al proceso cognitivo interno de los sujetos para la formación de la imagen corporativa, así como también las estrategias utilizadas por los miembros de los públicos para procesar la información disponible.

A partir de conocer las características de los públicos, sus hábitos de consumo de información, y el proceso de formación de la imagen, es posible realizar una actuación efectiva sobre los mismos, por medio de la comunicación corporativa.

4. Análisis del Perfil Corporativo

Scheinsohn (1998) plantea que las organizaciones comunican identidad a sus públicos a través de un discurso identitario, con el objetivo de formar una determinada imagen en los mismos. Dicho discurso se constituye a partir del texto de identidad, que a su vez está conformado por distintos atributos óptimos elegidos y asumidos como propios por la organización. La elección de estos atributos implica tomar de la realidad aquello que permite a la organización identificarse de un modo más positivo con los diferentes públicos.

La identidad representa todos los rasgos que caracterizan a la organización. La misma está compuesta por la identidad físico-visual, la personalidad y su cultura. La primera, refiere al conjunto de signos e identificadores de una organización que producen reconocimiento público. La segunda, se basa en el conjunto de cualidades que la constituyen, sus valores y creencias, su historia, ética y filosofía de trabajo; mientras que la cultura, hace referencia al conjunto de normas, valores y pautas de conducta establecidas por la dirección. Esto permite que la organización se identifique y autodiferencie de las demás.

4.1 Identidad físico- visual

Se puede identificar a partir de los siguientes componentes:

- Nombre Corporativo: es el nombre con el que una organización es reconocida públicamente.
- Logotipo: es la versión gráfica del nombre corporativo que incorpora color y tipografía.
- Símbolo: marca visual o signo no verbal que representa a una organización, toma su lugar y la reemplaza simbólicamente. Posee la función de mejorar las condiciones de identificación visual.
- Ambiente arquitectónico: se refiere a la configuración del espacio organizacional, como pueden ser, plantas administrativas, puntos de venta, plantas de producción, etc.
- Lemas: son las frases que se utilizan para promover la organización, un producto o un servicio de la misma. Suelen utilizarse en publicidad o adoptar forma de slogans.
- Colores corporativos: utilizados en publicidad, decoración, papelería, signos gráficos y arquitectura de una organización.
- Sistemas de señalización: es la cartelería y señalética utilizada por la compañía.

4.2 Personalidad

Scheinsohn (2000) plantea que la personalidad está conformada por tres dimensiones:

- Endo-personalidad, que contiene los siguientes componentes:
 - Misión: es la razón de ser de una empresa. En ella la organización plantea lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.
 - Creencias: son las ideas o principios que una organización considera válidos y sobre los cuales se basan sus actuaciones.
 - Valores: son cualidades que la empresa desea alcanzar y/o mantener en su práctica.
 - Objetivos: son propósitos a corto y mediano plazo que la empresa quiere alcanzar cumpliendo con su misión, creencias y valores
 - Actitudes: son las manifestaciones de la conducta corporativa de una organización ante determinadas situaciones.

- Meso-personalidad se compone de diferentes elementos: los sistemas, es decir, aquellos procedimientos estándares con los que la empresa responde frente a situaciones que se repiten; el carácter, que se refiere tanto a la estructura que posee la organización para funcionar, como a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa. Y finalmente, las destrezas, es decir, los hábitos corporativos de alta competitividad en los que la empresa se destaca y hace que se diferencie de las demás.

- Exo- Personalidad, conformada por el cuerpo, que es el aspecto más externo y por medio del cual se expresa la personalidad corporativa. Al mismo lo conforman los negocios (productos y/o servicios), materias primas, dinero e inversiones, instalaciones, maquinaria y equipamiento, tecnología.

Todos estos componentes de la personalidad se encuentran atravesados por la visión corporativa, es decir, el conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser.

4.3 Cultura Corporativa

La cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o

inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Dentro de la organización, entendida como sistema cultural, Collado (1991) plantea que es posible observar diferentes formas de manifestaciones culturales:

- **Conceptual Simbólicas:** hace referencia a la personalidad organizacional, su aparato simbólico (símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, etc., que representan los complejos fenómenos organizacionales) y su mitología (interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización que conforman historias con sus héroes y villanos).
- **Conductuales:** son el lenguaje, es decir, palabras o expresiones que usan los miembros para comunicarse de forma oral u escrita; el comportamiento no verbal, acciones inconscientes de los individuos; el ritual, el cual posee un valor simbólico ya que proporciona un sentimiento de identidad; y las distintas formas de interacción que se dan dentro de la organización, en función del rol que cumple cada miembro en un espacio y tiempo determinado.
- **Estructurales:** son las políticas, normas y procedimientos que determinan el status y la estructura de poder de la organización.
- **Materiales:** incluye tecnología, instalaciones, mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

4.4 Comunicación de la identidad corporativa

Las manifestaciones culturales y las pautas de comunicación que se establecen entre los miembros de una organización están estrechamente relacionadas. La primera afecta a la segunda y determina en muchos casos el tipo de mensaje, quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, con qué frecuencia, a través de qué canales, su grado de formalidad y su dirección. Esto nos va a permitir comprender cuál es la situación en términos de contenidos de comunicación y de los soportes de comunicación utilizados para llegar a sus públicos, tanto internos como externos.

Las organizaciones son generadoras de mensajes, ya sean o no intencionales. Scheinsohn (2000) realiza una clasificación de los diferentes tipos de mensajes que una empresa puede llegar a transmitir. Por un lado, los mensajes intencionales, son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el objetivo de lograr un determinado efecto en los públicos. Esto implica que se tiene un dominio sobre lo que se comunica, ya que estos pasan por procesos de codificación y control más o menos eficaces.

Por otro lado, los mensajes no intencionales se refieren a aquellos que la organización generó sin habérselo propuesto, por lo cual no tiene un control de los mismos.

Ambos tipos de mensajes pueden ser explícitos o implícitos. Los primeros tienen un predominio de lo denotativo y lo manifiesto, y guardan una fuerte relación con la información, el conocimiento y lo analítico. Mientras que los implícitos tienen un predominio de lo connotativo y lo tácito, y se relaciona más con lo subjetivo y la emoción.

Por otro lado, también existen los mensajes residuales y los exteriores. Los residuales surgen de sucesos pasados que influyen en el presente; y los exteriores son los que proceden de ámbitos externos a los relacionados con la organización, que ejercen cierta influencia en sus públicos.

Los diversos mensajes se comunican a través de diferentes soportes o canales, que son los vehículos concretos de la comunicación. A nivel interno existen dos tipos de canales, formales e informales. Los canales formales se definen a partir de la estructura organizacional establecida, y su naturaleza puede responder a cuatro trayectorias:

- Descendente, busca consolidar el conocimiento de los propósitos corporativos, construir la identidad, fortalecer los roles jerárquicos, el logro de credibilidad y confianza, etc. En este caso, los canales más utilizados son publicaciones periódicas, folletos, carteles, objetos promocionales, videos, etc.
- Ascendente, busca fortalecer el diálogo organizacional a partir de favorecer la reflexión y el análisis para lograr consenso. Entre los soportes más tradicionales de esta trayectoria encontramos métodos de sugerencia, las jornadas de despacho abierto, notas de subordinados a superiores con respuesta obligatoria, etc.
- Horizontal, apunta a favorecer la comunicación entre personas del mismo o de diferentes departamentos, con el fin de optimizar el desarrollo organizacional, fomentar la cohesión, dinamizar los procesos de gestión, etc; a partir de formalizar reuniones, encuentros, sesiones informativas, y demás eventos.
- Diagonal, se basa en promover un lenguaje común y coherente con los principios corporativos, con la finalidad de incrementar el rendimiento, promover procesos de cambio, dinamizar el potencial innovador y acentuar el espíritu de trabajo en equipo. Los soportes que se utilizan en este caso son equipos de proyecto, equipos de gestión, task force, etc.

Los canales informales de comunicación interna refieren a las interacciones que se llevan a cabo en la empresa que no están prescritas en la estructura formal de la organización.

A nivel externo, se comunica lo que Capriotti (1999) define como Perfil de Identidad

Corporativo (PIC), lo cual es el conjunto de atributos de identificación básicos asociables con la organización que permiten lograr la identificación, diferenciación y preferencia por parte de los públicos. Así, para éstos, la organización se constituye como un conjunto de valores, soluciones o beneficios.

Para que un PIC sea adecuado debe cumplir una serie de requisitos. Tiene que ser comunicable, es decir, se debe poder transmitir con facilidad para que los públicos puedan reconocerlo; valioso, ya que tiene que hacer referencia a cuestiones importantes para los públicos; único, para diferenciarse de la competencia; sostenible, lo cual implica ser durable respecto a la competencia (difícil de copiar) y creíble para los públicos; y asumible a nivel de costes, ya que proponer una cosa y luego no cumplirla puede tener repercusiones negativas a nivel de imagen corporativa.

La comunicación del PIC es un aspecto fundamental ya que por medio de ella se transmite a los públicos quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos, con el objetivo de diferenciarse de la competencia. La acción comunicativa es generadora de expectativas porque todas las actividades de comunicación que realice una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la misma, influyendo en el grado de satisfacción final que tienen los públicos. Es por ello que es importante identificar las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que la organización se quiere comunicar.

Capriotti (1999) identifica tres niveles de la estructura de comunicación del PIC. En primer lugar, el núcleo comunicativo conformado por el concepto comunicativo, es decir el qué se va a comunicar, y el estilo comunicativo, cómo voy a decirlo. Este mensaje se elabora en función de los tipos de públicos, el tipo de influencia deseada y en función de los mensajes de la competencia. El segundo nivel, hace referencia a las formas comunicativas, que son las diferentes posibilidades de comunicación, ya sean conductas corporativas (involuntarias) o acciones comunicativas (voluntarias), con las que cuenta la organización para llegar a sus públicos. Y finalmente, los soportes comunicativos, que refiere a las distintas actividades, soportes o instrumentos por medio de los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo.

El objetivo de su comunicación es generar una imagen corporativa fuerte, coherente, diferenciadora y atractiva para los públicos.

5. ¿Cómo conocer la imagen corporativa?

Según Capriotti (1999), para conocer el estado de la imagen corporativa es necesario en primera instancia, reconocer los parámetros de valoración que posee cada uno de los públicos sobre la organización, para luego establecer cuál es el perfil de imagen corporativa de cada uno de estos, en base a sus intereses y relación con la compañía.

Dichos parámetros de valoración se conocen a partir del análisis de los atributos de imagen actuales, que son las variables que en este momento forman la imagen corporativa. Según su importancia se pueden distinguir en atributos principales, aquellos que son más determinantes, y secundarios, aquellos que poseen un carácter complementario y que en caso de que los públicos valoren de manera similar a la competencia en base a las variables principales, los atributos secundarios se convierten en elementos diferenciadores. A su vez, dentro de los atributos principales podemos encontrar los atributos básicos, indispensables para tener una buena imagen; y los discriminatorios, que permiten una diferenciación con respecto a la competencia.

A partir de esto, se elabora el perfil de imagen corporativa de la empresa y de su competencia, considerando la valoración que llevaron a cabo los públicos sobre los atributos de la organización y de las empresas competidoras. Esto permite, por un lado, contrastar la valoración positiva o negativa que el público hace de la organización, en función de la identidad de la misma. Y por otro, la comparación de dicha valoración con la competencia.

Marco metodológico

6. Aspectos metodológicos

Para estructurar el método general de investigación se llevó a cabo un recorrido metodológico que pretende justificar las elecciones metodológicas, instrumentos y muestras seleccionadas.

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo; es un estudio de tipo descriptivo - exploratorio ya que buscó diagnosticar la identidad organizacional y la imagen corporativa que poseen los públicos prioritarios (startups cofundadas y coworkers) para su desarrollo.

6.1 Instrumentos

La información se obtuvo a partir de una interacción presencial y cara a cara con los informantes claves, sin provocar alteraciones en las condiciones existentes.

Los métodos de recolección de datos fueron:

6.1.1 Entrevista

Se utilizó la entrevista semi-estructurada con tres grupos: Equipo de Incutex; Coworkers y Startups cofundadas. Todas éstas se llevaron a cabo a partir de encuentros pactados con anterioridad y giraron en torno a las siguientes categorías de análisis:

- Equipo de Incutex:
 - Personalidad Corporativa
 - Cultura Organizacional
 - Identidad Corporativa
 - Públicos
 - Comunicación corporativa
- Startups cofundadas:
 - Imagen Corporativa
- Coworkers:
 - Imagen Corporativa

Modelo de entrevista a Startups cofundadas:

1. ¿Cuál es su opinión respecto a las aceleradoras o cofundadoras de empresas?
2. ¿Cómo conocieron Incutex? ¿Tuvieron alguna experiencia previa con Incutex? ¿Cuál?
3. ¿Cuál es su relación actual con Incutex?
4. ¿Qué expectativas tenes como startups a partir de tu relación con Incutex? ¿Qué intereses o beneficios buscas satisfacer?
5. ¿Qué importancia tiene Incutex en el desarrollo /crecimiento de su startup?
6. Anteriormente, ¿A través de qué medios te informabas acerca de Incutex y del sector?
7. ¿A través de qué públicos o fuentes obtenes información sobre Incutex? ¿Qué tipo de información obtenes? Y ¿Qué fuentes consideras que son las más influyentes en la formación de tu opinión sobre Incutex?
8. ¿Consideras que el boca/oreja es una fuente importante? ¿Por qué?
9. ¿A través de qué medios te comunicas con Incutex para realizar consultas o despejar dudas?
10. ¿Tienen algún referente o líder de opinión del cual siempre obtienen información que consideran relevante?
11. ¿Con qué integrante de Incutex se comunican cara a cara? ¿Por qué otros medios se comunican? ¿qué se comunican?
12. ¿Cómo es su relación con los inversores y mentores?
13. ¿Qué opinión/ Imagen tenés de Incutex como Company builder? Y ¿qué crees que la diferencia de la competencia?

Modelo de entrevista a Coworkers:

1. ¿Cuál es tu opinión sobre los espacios de coworking en general?
2. ¿Cómo conocieron Incutex? ¿Tuvieron alguna experiencia previa con Incutex?
¿Cuál?
3. ¿Cuál es su relación actual con Incutex?
4. ¿Qué importancia tiene el coworking de Incutex para el desarrollo de tu trabajo?
5. ¿Qué expectativas tienes como coworker a partir de tu relación con Incutex? ¿Qué intereses o beneficios buscas satisfacer?
6. Anteriormente ¿A través de qué medios te informabas acerca del coworking de Incutex y de los demás coworking?
7. Actualmente ¿A través de qué públicos o fuentes obtenes información sobre Incutex? ¿Qué tipo de información obtenes? Y ¿Qué fuentes consideras que son las más influyentes en la formación de tu opinión sobre Incutex?
8. ¿Consideras que el boca/ oreja es una fuente importante? ¿Por qué?
9. ¿A través de qué medios te comunicas con Incutex para realizar consultas o despejar dudas?
10. ¿Tienen algún referente o líder de opinión del cual siempre obtienen información que consideran relevante?
11. ¿Con qué integrante de Incutex se comunican cara a cara? ¿Por qué otros medios se comunican? ¿qué se comunican?
12. ¿Qué opinión/ Imagen tienes de Incutex como Coworking? Y ¿qué crees que la diferencia de la competencia?

6.1.2 Observación

Se realizó una observación no participante tanto del espacio arquitectónico y su distribución, como de la identidad físico-visual de Incutex.

Grilla de observación:

Elementos observados en Incutex	
Nombre Corporativo	
Logotipo	<ul style="list-style-type: none">● En página Web● En Facebook
Lemas	
Colores Corporativos	
Ambiente Arquitectónico	<ul style="list-style-type: none">● Espacio de coworking● Cocina● Salas de reunión● Baños● The Tech Pub
Sistemas de señalización	

6.2 Muestra

La muestra estuvo constituida por parte del Equipo de Incutex, entre los cuales se encuentran: María Elena Provensal, Directora de Operaciones; María Jimena Caro, Office Manager; y Gabriel Goiriz, Coworking Manager. Además, por cinco startups cofundadas, entre ellas Áulica, RapiBoy, Expensas Online, GestarCoop y CefMed; y diez coworkers que integran el espacio de coworking.

La muestra fue elegida de manera no aleatoria, es decir no probabilística, con carácter intencional teniendo como objetivo que tales sujetos cumplan con un mismo requisito, formar parte de la organización y del público prioritario. Los criterios de selección se sustentaron en la posibilidad concreta de realizar las entrevistas en determinado plazo.

6.3 Procedimiento

En primer lugar, se realizó una aproximación a la organización Incutex, con el fin de generar un clima de confianza con los integrantes del Equipo. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas semi-dirigidas, previamente pactadas para ir conociendo las distintas dimensiones que componen la organización y su funcionamiento. Luego, se desarrollaron entrevistas semi-estructuradas a las startups cofundadas y coworkers con la finalidad de obtener información respecto a la Imagen Corporativa de Incutex. Además, se observó el espacio arquitectónico y la identidad físico- visual de la organización.

6.4 Consideraciones Éticas

La presente investigación diagnóstica se realizó en el marco del Trabajo Final de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Comunicación Institucional de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Además, se explicitó a la organización y sus participantes que los resultados de la investigación serán divulgados con fines eminentemente académicos y científicos.

Descripción de la institución

7. Descripción de la institución

Incutex es una Company Builder perteneciente al sector tecnológico-emprendedor, enfocada en llevar startups de base tecnológica al próximo nivel a través de un programa de aceleración de 6 meses y el apoyo de emprendedores experimentados. Una compañía startup, compañía de arranque, compañía incipiente o, simplemente compañía emergente, es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca iniciar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología.

La empresa se define a sí misma como “company builders”, ya que se caracteriza por la selección de un número de startups por año que no solo tienen la idea desarrollada, sino también un proyecto en funcionamiento.

Como company builders asumen no sólo el rol de asesores sino el de cofundadores junto a los equipos desarrolladores de la idea y la relación excede más allá de los 6 meses de duración del programa. La empresa brinda asesoría, y formación para los desarrolladores en todo el proceso, por medio de un equipo de emprendedores experimentados que los respalda constantemente, sumado a una red de mentores que los asesora en temas específicos. De esta manera, Incutex se involucra como socio inversor, cofundador del proyecto, con una participación de entre 25 y 35 por ciento en las empresas. Su objetivo último es vender en el futuro dicho porcentaje, para obtener una retribución mayor a la inversión inicial realizada. Como comentó Jimena Caro, Office Manager de Incutex: *“La forma de monetizar de Incutex o ideal de cualquier aceleradora o fondo de inversión, es vender una de las empresas en la que vos invertís”*.

Definimos a Incutex como una organización privada con fines de lucro conformada como una Asociación de pequeña escala. Trabajan como una aceleradora de empresas en crecimiento y su principal rubro de actividad es la de inversión y la asesoría. Su fin específico es el desarrollo de servicios y tecnología de la información, impulsar proyectos de inversión y emprendedurismo, y empresas emergentes.

Además, la empresa cuenta con un espacio de coworking que tiene más de 120 puestos, el cual permite compartir oficina y equipamiento, buscando fomentar las relaciones interpersonales entre coworkers de distintos sectores, estableciendo nuevas relaciones laborales de intercambio y colaboración. Incutex ofrece la posibilidad de alquilar dichos espacios brindando diversos servicios como, salas de reunión y descanso, cocina, Wifi, soporte técnico, etc.

7.1 Datos de la organización

Denominación social: Incutex

Dirección: Av. Vélez Sarsfield 576, tercer piso, Córdoba, Argentina

Tel: +54 9 (351) 269 1133

e-mail: info@incutex.com.ar

Sitio Web: <https://www.incutex.com.ar/>

Nombre de usuario en redes sociales:

- facebook.com/incutex

- twitter.com/Incutex

7.2 Estructura organizacional

Incutex no cuenta con un organigrama formal, ya que su estructura se caracteriza por no tener jerarquías fuertemente establecidas. A partir de una primera aproximación se pudo identificar a los públicos de la organización, y según su relación con la misma se los clasifica a continuación.

7.2.1 Público Prioritario:

- Equipo: Soporte en Administración y Legales, Desarrollo de mercado y ventas, Desarrollo tecnológico, Metodologías Lean Startup, Formación y desarrollo personal
- Comité Directivo: Emprendedores y CEOs expertos en Finanzas, Estrategia Comercial, Medios de Comunicación y Crecimiento de Empresas. Definen la estrategia y visión de Incutex a mediano y largo plazo. Acompañan a las startups en su desarrollo y expansión comercial. Proveen networking y oportunidades internacionales.
- Startups: empresas cofundadas por Incutex
- Mentores: profesionales que colaboran con los emprendedores
- Inversores: empresarios que invierten capital y aportan su conocimiento y experiencia a las startups.
- Coworkers: emprendedores, freelancers, que alquilan los espacios de coworking que ofrece Incutex.

7.2.2 Público Secundario:

- Proveedores
- Ecosistema emprendedor
- Gobierno Nacional y Provincial
- Prensa
- Startups potenciales
- Coworkers potenciales

Análisis de datos

8. Sistematización

El primer objetivo del presente trabajo pretende describir el sector dentro del cual se ubica Incutex, a partir de un análisis de la competencia y de otras empresas relacionadas con el rubro, y de las dimensiones política, económica y sociocultural que la caracterizan.

8.1 Análisis del Sector

En la actualidad, se buscan distintas alternativas para acceder al mercado laboral, creando emprendimientos o ideas nuevas que permitan generar ganancias. Debido a las dificultades que hay hoy para emprender un negocio propio, principalmente por la cantidad de capital que se requiere para ello, surgen empresas como Incutex.

Este contexto, que caracteriza al mercado laboral actual, influye en el desarrollo de las diferentes dimensiones que caracterizan al sector de las Company Builders como Incutex. A continuación, desarrollamos cada una de estas dimensiones.

8.1.1 Dimensión económica

En lo económico se trata de un sector relativamente nuevo, que está en desarrollo y crecimiento. La competencia es poca y no hay muchas organizaciones que ofrezcan el mismo servicio, pero si hay otras empresas que ofrecen opciones similares.

En la provincia encontramos algunas como Córdoba Technology, Uvitec, Innovos Group, IERAL y la Secretaría de Pymes, entre otras que conforman la comunidad de emprendedores del Ecosistema Emprendedor Córdoba. A nivel nacional también existen otras organizaciones de asesoría e inversión en tecnología de capital privado como NXTPLabs, itBAF, Wayra, EmpreAR, Baitec, Fide, Incubacen e Incubatec. La mayoría de ellas radicadas en la provincia de Buenos Aires y Capital Federal.

También a nivel nacional existen otras entidades públicas y del tercer sector que brindan el mismo o similar servicio que Incutex. Por ejemplo, el Banco de la Nación Argentina lanzó el Fideicomiso FoMicro (Fondo Nacional para la creación y consolidación de Microemprendimientos) y el Fideicomiso FONDER (Fondo Integral para el Desarrollo Regional), con el objetivo de financiar proyectos productivos que actualmente no cuentan con la posibilidad de acceder al sistema financiero tradicional, y que abarca a PyMEs y

emprendedores de todo el país. Entre ambas líneas de crédito, se contempla el apoyo a más de 3.600 unidades productivas por un monto aproximado de \$190 millones.

8.1.2 Dimensión política

8.1.2.1 El acceso a internet en Argentina

En un documento publicado por La Reunión Especializada de Ciencia y Tecnología del MERCOSUR durante el Seminario “Experiencias de Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación”, (2004), el Ing. Tulio Del Bono y el Dr. Lino Barañao analizan el escenario científico y tecnológico en Argentina, poniendo énfasis en los diferentes órganos de promoción estatales en materia de ciencia y tecnología. El estudio da cuentas de una serie de problemas que enfrentaban la mayoría de los países de la región en aquel momento con respecto al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, la brecha digital y la fuga de capital humano.

La planificación política de las actividades científicas y tecnológicas en Argentina consistía en un sistema inorgánico y un conjunto de instituciones de actuación asimétrica, tanto a nivel nacional como provincial, que condujeron a la aparición de brechas sociales, con desarrollos regionales también asimétricos, con dificultades para articular las ciencias básicas con desarrollos o transferencias valiosas, en las cuales el sistema de evaluación existente podía jugar un papel que desaliente esta asociación. Sin embargo, ya por aquel momento destacaron el incremento en las partidas presupuestarias que paulatinamente se asignaron la Secretaría de Ciencia y Tecnología y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), así como también el esfuerzo creciente para promover el reconocimiento de la propiedad intelectual, el esfuerzo en apoyar la creación de empresas de base tecnológica, entre otras actividades impulsadas desde la nueva gestión de Néstor Kirchner.

Se describió la situación argentina como “un contexto vinculado con la desigual distribución, aceleración tecnológica y su impacto entre los países en vía de desarrollo y desarrollados”. *Experiencias de Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación*, (2004), p.12.

El gran desafío argentino del momento giraba en torno a la planificación de largo plazo, con un horizonte de aproximadamente 15 años, de la cual debían ponerse al mando tanto CONICET como la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SeCyT).

En este contexto histórico como antecedente, Argentina adoptó una estrategia de políticas públicas centradas en la Educación, concebida desde una óptica del desarrollo de capital humano tanto para la incorporación de las TIC en materia curricular, como la formación de recursos humanos específicos en estas tecnologías, fortalecimiento de las líneas de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) y la alianza entre diversos sectores productivos.

Una de las primeras políticas en materia digital fue el Programa Nacional para la Sociedad de la Información aprobado en el año 2000, un proyecto considerado de primera generación en la región, siendo superado años más tarde por la Estrategia de Agenda Digital Argentina. Esta nueva agenda tecnológica, ya en un contexto sociopolítico marcadamente distinto, se implementó en el año 2009 y fue definido por la administración como “un plan nacional para la inclusión y apropiación por parte del gobierno, las instituciones y las personas de los beneficios de la Sociedad del Conocimiento, mediante el uso intensivo y estratégico de las TIC”. *Plan Agenda digital Argentina*, (2009), párr. 22.

El plan estratégico contó con diversas políticas públicas de impacto nacional como fueron los programas nacionales argentinos “Mi PC”, “Una computadora para cada alumno” (2009) y “Conectar Igualdad.com.ar” (2010). Todos ellos tuvieron como destinatarios a los jóvenes y consistieron en la entrega de computadoras personales a los alumnos y docentes de escuelas secundarias, de educación especial y de institutos de formación docente. Por su parte el Programa Conectar Igualdad fue el de mayor alcance con casi cinco años en funcionamiento y más de 4 millones y medio de notebooks entregadas. Pero además se trata del programa con mayor consistencia dentro de los esfuerzos por reducir la brecha digital en Argentina ya que no solo consiste en la entrega de dispositivos, sino que uno de los principales pilares del proyecto fue fomentar el uso de la plataforma conectarigualdad.com.ar para la distribución de contenidos, brindar capacitación y organizar jornadas de formación.

Otro aspecto importante fue el tendido de la fibra óptica que desde la localidad de Las Toninas abastece de internet a todo el territorio de la República Argentina, uniendo el país con el resto del mundo. Fue una de las mayores obras de infraestructura del 2014 que logró un impacto sobre el desarrollo de las nuevas tecnologías en Argentina y la masificación de la cultura del software. Esta gran obra de infraestructura tendrá impactos significativos en el consumo doméstico de internet reduciendo significativamente los costos de conexión en relación a una mayor velocidad de transmisión de datos.

En un documento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010), ya se da cuenta de los avances logrados con algunas de estas políticas en la

Argentina, posicionando al país a la cabecera del desarrollo de TICs. Se trata de un gráfico basado en el Índice de Desarrollo de TIC de la UIT, que se elabora a partir de tres subíndices: índice de acceso a las TIC, que considera la penetración de la telefonía fija y móvil en la población, la penetración de computadoras e Internet en los hogares, y el ancho de banda internacional por usuario de Internet; el índice de uso de TIC, que incluye indicadores de penetración de Internet y de banda ancha fija y móvil en la población; y el índice de capacidades de TIC que toma en cuenta la tasa de alfabetización adulta, y la tasa bruta de inserción en la educación secundaria y terciaria.

Por último, la creación de la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet en la Secretaría Legal y Técnica de la Nación en 2011, y el Reglamento para la Administración de Dominios de Internet en Argentina, convirtió al Estado a partir del 2014 en el único propietario de los dominios “.ar” así como también en el único capacitado para otorgar licencias, vender o bloquear los mismos, a través de la plataforma Nic.ar. Esto, como política pública estatal tuvo un importante impacto para la comunidad web. Por un lado, el impacto negativo fue la suba los precios de hosting y las mayores condiciones para el registro de dominios. Pero, por otro lado, la creación de Nic.ar le permitió a la legislación argentina, y también a los usuarios, escapar de las condiciones que desde los países centrales se fueron aplicando a la libre navegación, como la ley S.O.P.A. en Estados Unidos.

En pocas palabras, Nic.ar es el único encargado de administrar los dominios argentinos, reservándose el derecho exclusivo de mediar, registrar, bloquear y solucionar conflictos entre sus usuarios, brindando así un ambiente propicio para el desarrollo de emprendimientos con base tecnológica digital de diversa índole.

8.1.2.2 El desarrollo emprendedor y las TICS en la Provincia de Córdoba

La provincia de Córdoba, a través del Ministerio de Industria, Comercio, minería y desarrollo Científico tecnológico, cuenta con la Secretaría de Pymes y Desarrollo Emprendedor. Una agencia de promoción para el desarrollo socio-productivo sustentable a través del nacimiento y crecimiento de emprendimientos productivos.

Esta secretaría impulsa una gran cantidad de políticas públicas tendientes a fomentar el desarrollo de emprendimientos en general, y muchas de ellas se anuncian en la propia plataforma web del Ministerio de Industria, pero se focalizó en particular en aquellas que afectan a organizaciones de base tecnológica.

Así se encuentran proyectos como:

- Aleando Emprendedor: un programa para fomentar la generación de ideas de negocio con un enfoque interdisciplinario reuniendo grupos heterogéneos de jóvenes.
- Suplemento Dale Emprende: publicación de 8 suplementos desarrollados en conjunto con el Diario Día a Día y Cadena 3 para la sensibilización y formación emprendedora. También puede encontrarse un video motivacional con casos testimoniales de emprendedores por necesidad y por oportunidad.
- Semana Global de Emprendedurismo: evento que se desarrolla en forma simultánea en 120 ciudades de todo el mundo con el objetivo de fomentar el espíritu emprendedor e innovador y brindar contenidos para emprendedores. Cuenta con capacitaciones, charlas motivacionales con casos testimoniales, ferias, entre otras actividades. La última se realizó en noviembre de 2014
- Concurso Ideas Emprendedoras: Desde el año 2011, la Secretaría Pyme realiza el concurso Ideas Emprendedoras, que se propone distinguir a los emprendimientos en marcha que se destaquen por los siguientes atributos: Sustentabilidad del negocio, Inserción en el mercado, Contribución al desarrollo regional, Valor agregado, Generación de Empleo, Cuidado del medio ambiente y Vinculación con el entorno
- Cátedra Abierta Pyme: este programa consiste en la realización de capacitaciones de 2hs semanales en donde se brindan herramientas genéricas de gestión empresarial a emprendedores de todos los rubros productivos.
- Crédito Emprende Más: El Programa Emprende Más tiene como finalidad financiar emprendimientos productivos

Además de estos proyectos anunciados más arriba, aunque existen muchos otros, la Secretaría Pymes participa del llamado Ecosistema Emprendedor Córdoba, un conjunto de instituciones y organizaciones que buscan potenciar la cultura emprendedora en la región, a través de distintas actividades que brindan herramientas para la creación y consolidación de emprendimientos.

Finalmente se nombra la creación de la Fundación Córdoba TIC en 2011, una organización del tercer sector que une al sector público con el privado pero además suma al ámbito educativo: está integrada por los ministerios de Industria, Educación y Ciencia y Tecnología de la Provincia; el Cluster Córdoba Technology y la Cámara de Industria Informática Electrónica y de Comunicación del Centro de Argentina (Ciecca); las multinacionales Motorola, Intel, Indra y Hewlett Packard y finalmente el Instituto Tecnológico Córdoba (ITC), conformado por las carreras tecnológicas de las seis universidades de Córdoba Capital. El objetivo de esta ONG es la difusión de las carreras

tecnológicas y la realización de estudios para precisar la dimensión del sector y las principales demandas de las empresas. También promueve la cultura emprendedora y busca incentivos y capitales de riesgo para el desarrollo del sector.

8.1.3 Dimensión Jurídico-normativa

Organizaciones como Incutex, es decir aceleradoras o cofundadoras de otros proyectos de pequeña envergadura, son relativamente nuevas en nuestro país. Si bien a nivel internacional desde la década del 90 que se desempeña este sector, en Argentina el coworking y las Company Builders, como se autodefine la organización analizada, comenzaron a desarrollarse recién a partir del 2012 aproximadamente.

Es por esto que se encuentra relativamente poca legislación en cuanto a las nuevas condiciones laborales de trabajo colaborativo y espacios comunes. En Córdoba el coworking funciona en el ámbito privado como espacios de alquiler para su uso con costos variables según el lugar donde funcionen y las prestaciones requeridas. Legalmente, estos espacios funcionan sólo como ámbitos de trabajo y no como domicilio legal de los emprendimientos en la mayoría de los casos. Algunos casos particulares son los que comprenden a las incubadoras que funcionan como cofundadoras de los emprendimientos que alberga, en estos casos puede darse el otorgamiento de un domicilio legal en las oficinas de la empresa que brinda el servicio.

En definitiva, podemos decir que el sector tiene que responder a las normas regulares de condición laboral, así como también aquellas relacionadas con el sector empresarial privado. De acuerdo con las políticas del Banco, se consideran empresas privadas aquellas que no cuentan con participación gubernamental en su capital o aquellas en que ésta es inferior al 50% de su capital.

Entre algunas legislaciones que impactaron en el ámbito de las nuevas tecnologías podemos nombrar:

- La Ley de Promoción de la Industria del Software. En esta ley, se expone: definición, ámbito de aplicación y alcances, tratamiento fiscal para el sector, importaciones, fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT), infracciones y sanciones, y disposiciones generales (Ley n° 25.922, 2004)
- Ley n° 9927 de 2011 que promueve la creación de la “Fundación Córdoba Tic” en la Provincia de Córdoba como política de estado más allá de los gobiernos.
- La ley de Accesibilidad de la Información en las Páginas Web, que estableció un

conjunto de reglamentos para los contenidos de la web de manera que pudiesen ser comprendidos y consultados por personas con discapacidad y por usuarios que posean diversas configuraciones en su equipamiento o en sus programas. (Ley n° 26.653, 2010)

Pero sin duda, entre las reglamentaciones más importantes y de mayor impacto en los modos de navegación web en Argentina estuvo la creación de la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet (Nic.ar), sancionada el 13 de diciembre de 2011, reforzado más tarde por el Decreto 189. Esta nueva dependencia es la encargada de administrar el dominio de nivel superior argentina “.ar”, además del registro de nombres de dominio de internet de las personas físicas y jurídicas. También es responsable de la resolución de conflictos que surjan en la registración y respecto de la titularidad de los dominios de Internet y de la publicidad oficial del registro y renovación de nombres de dominio de Internet y de sus titulares, entre otros objetivos.

El principal impacto que la creación Nic.ar tuvo en materia normativa fue la posibilidad de reservar para el Estado la completa jurisdicción sobre el funcionamiento de todos los dominios superiores.ar.

Cuando en octubre de 2011 Estados Unidos sanciona la polémica ley “Stop Online Piracy Act” conocida como ley S.O.P.A, la comunidad digital se vio dividida por argumentos polarizados. El objetivo de la ley era combatir el tráfico ilegal de contenidos con derechos de autor y bienes falsificados a través de Internet, pero quienes se opusieron a ella afirmaron que la legislación amenaza la libertad de expresión, la inversión y las innovaciones en Internet, ya que capacita a la justicia a bloquear el acceso a un dominio completo por una infracción única en una única página web. Además, el texto original, permitía el monitoreo del consumo doméstico de piratería y la posibilidad de aplicar sanciones a los usuarios.

Aunque desde el Estado se han probado algunas estrategias y herramientas para regular la piratería digital, sin mucho éxito la mayoría de ellas, lo significativo es que Argentina se ha reservado todos los derechos para regular, bloquear y monitorear los dominios en argentina brindando así un importante marco de seguridad legal y apoyo técnico para los inversores interesados en las nuevas tecnologías.

8.1.4 Dimensión Tecnológica

Incutex es una empresa que desarrolla su actividad principalmente dentro de las tecnologías digitales, y por ello su principal capital tecnológico consiste en las TICS

(Tecnologías de la información y la comunicación) para desarrollar su relación con organizaciones de nivel nacional e internacional, así como con sus clientes y el público en general.

Las TICs incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. En términos generales, el desarrollo de las TICs ha tenido un crecimiento exponencial en todo el mundo durante los últimos 30 años. Algunos avances tecnológicos han sido fundamentales, como el desarrollo de la fibra óptica como medio de transmisión de dato por excelencia para el funcionamiento de Internet.

Aunque Estados Unidos contaba con esta tecnología desde antes de los años '80, a la Argentina llega en el año 2000 y no se masifica hasta después de unos años. Como se dijo anteriormente, esta tecnología logró un gran salto hacia adelante con la instalación de la fibra óptica madre de Las Toninas en lo que se conoce la estación Level 3, en Buenos Aires en el año 2009. Esta obra de infraestructura no sólo redujo los precios del servicio, además aumentó considerablemente la velocidad de navegación.

Las empresas de telecomunicaciones ya ofrecían para el año 2011 paquetes de 6 MB de datos al mismo precio que los 3 MB de velocidad. Por aquella época crecieron los sitios de descargas de contenidos y el streaming de video. Algunas páginas como Taringa.com y Cuevana se convirtieron tanto en los líderes de la web como en el blanco del conflicto por la legislación en materia digital.

En el año 2014, se amplió la capacidad de transmisión de la estación Level 3 hasta alcanzar 1.6 Terabytes (TB) por segundo. Para dar cuenta de la dimensión, Alejandro Girardotti, gerente de Gestión y Desarrollo de productos para Latinoamérica, en una nota para Infobae.com lo describe de esta manera: "En tu casa tenés 6 megas de internet, que es mucho. Si con 6 megas en un 1 segundo bajas una foto, con 3 megas la bajas en dos segundos y así sucesivamente. Un montón de gente navegando a 6 megas llega a transmitir 1 terabyte. Nosotros tenemos 1.6 terabytes para conectarnos con Estados Unidos".

Además, es importante mencionar el "boom" de la telefonía celular, en particular a partir de la aparición de los smartphones. El evento que revolucionó la telefonía celular fue la salida al mercado del primer iPhone y de su sistema operativo iOS en 2007, y poco tiempo después Google desarrolló Android OS (el mayor competidor de iOS). Salvando algunas diferencias particulares, todas las empresas de telefonía del mundo centraron sus esfuerzos en desarrollar las condiciones de conectividad de sus equipos a través de la conexión a internet, la geolocalización y la sincronización de datos a través de diferentes plataformas.

La creciente complejidad que adoptaron los sistemas operativos obligó a las empresas a desarrollar nuevas formas de programación que permitiera a los usuarios un acceso más rápido a los sitios y la descarga de programas a sus dispositivos. Esto dio lugar a la creación de las Aplicaciones Móviles, o más comúnmente conocidas como “Apps”, un lenguaje de programación de amplias posibilidades y que ocupa poco espacio.

Actualmente es casi una obligación para las empresas y organizaciones de todos los niveles contar con una página web, blog o red social como medio de comercialización, promoción y/o para brindar información institucional. Cada vez más, esa necesidad de hiperconectividad se ha trasladado a las aplicaciones móviles.

Todas las plataformas más importantes del mundo cuentan con sus aplicaciones móviles, liderando la lista WhatsApp, Chrome, Facebook, Twitter y YouTube. En Argentina muchas dependencias gubernamentales han optado por brindar servicios con esta tecnología y casi todos los bancos cuentan con aplicaciones de home banking para el celular.

8.1.5 Dimensión Sociocultural

El mundo laboral vive una de las mayores transformaciones desde la Revolución Industrial. Las nuevas tecnologías son solo la punta del iceberg de un profundo proceso de cambio en la forma en que interactuamos. Los modelos de trabajo, al igual que la mayoría de nuestras actividades diarias, también están cambiando en todo el mundo. Por ejemplo, algunos países consideran como ‘empleados’ a quienes trabajan menos de 20 horas a la semana, otros sólo a quienes tienen un trabajo de tiempo completo. La organización del trabajo entonces está cambiando rápidamente. Por un lado, la tecnología de la información ha creado métodos de comunicación que ignoran las fronteras tradicionales entre las personas, los países y regiones, y que están influenciando el índice de producción y la distribución de bienes y servicios. Por otro lado, el hogar se está convirtiendo en un importante lugar de trabajo. Estos dos factores convergen en el hecho de que el lugar y la hora de trabajo se encuentran dispersos en el espacio y el tiempo: podemos contestar un mail de trabajo desde un Smartphone, mientras estamos en el supermercado.

Este desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTICs) esta modificando el empleo, la estructura de habilidades y la organización de las empresas. A través de tales cambios también se producen alteraciones en los mercados laborales y en la sociedad como un todo. Las NTICs provocan efectos negativos como la

minimización de la mano de obra no cualificada; pero por otra parte tiene sus consecuencias positivas como las nuevas oportunidades para el autoempleo, la informática y el teletrabajo

El autoempleo es la modalidad de trabajo que está en auge desde hace algunos años. En muchas ocasiones, este autoempleo surge de la necesidad de reingresar al mundo laboral, al ser expulsado de éste por el impacto de las nuevas tecnologías o los nuevos formatos de organización. Pero al mismo tiempo, esta modalidad de autoempleo generó nuevas modalidades de asociación, de trabajo en equipo y de búsqueda de capitales o recursos, como el Coworking, el Crowdfunding, Fundrasing o las asesorías y mentorías de las incubadoras y aceleradoras de empresas.

Las incubadoras y aceleradoras para nuevas empresas están creciendo en todo el mundo. Bajo diversas modalidades, estas entidades otorgan apoyo para aquellos emprendedores que quieren iniciar su propia empresa o crecer con su actividad actual. Estas modalidades de trabajo son contemporáneas y responden a las demandas y necesidades del mercado laboral actual a nivel mundial, pero en Estados Unidos (pionero en la creación del concepto de incubación de empresas) ya existían 80 incubadoras en todo el país en el año 1980, mientras que en Argentina contamos actualmente con 13 incubadoras y aceleradoras en todo el país.

En cuanto a los espacios de coworking, son una modalidad de trabajo que creció a gran escala en los últimos años en Argentina. Hoy hay más de 87 espacios de trabajo compartido que ofrecen diversas modalidades de contratación, ya sea mensual, diaria, o incluso por hora. El objetivo de los mismos es generar un sentimiento de comunidad y sinergia al permitir la interacción entre emprendedores. Hoy en Córdoba hay 10 coworking que responden a la necesidad de un espacio físico con características propias de oficina (muebles, acceso a internet, bebidas, etc.) a lo que se suma un diseño y estética enfocado a la creatividad, la innovación y la interrelación entre sus miembros.

9. Identidad corporativa

El segundo objetivo, apuntó a describir las distintas categorías diagnósticas que permitieron conocer la situación actual de Incutex, reconociendo a partir del análisis de los datos recolectados, sus necesidades, problemas y potencialidades; con el fin de fortalecer la identidad corporativa en los coworkers y startups confundadas.

Incutex se caracteriza por tener una identidad muy particular dado que su cultura, su forma de organizarse, de llevar adelante sus proyectos, su visión de trabajo y sus valores, vienen de la mano de una propuesta laboral distinta a las formas tradicionales de organización empresarial.

A continuación, desarrollamos en detalle las características de la Personalidad de Incutex, haciendo un análisis exhaustivo de las tres categorías que la componen: la Endopersonalidad, la Mesopersonalidad y la Exopersonalidad.

9.1 Análisis de la Endopersonalidad

Toda organización debe contar con una misión, una visión, con objetivos estratégicos claramente definidos y actitudes, ya que, en torno a estos componentes, los miembros de la organización planificarán sus actividades y acciones a seguir.

Incutex define su misión como: “Llevar startups tecnológicas al próximo nivel a través de un programa de Company Building”.

En un principio la misión se expresaba de la siguiente manera: “We move ideas from mind to market” (Llevamos ideas de la mente al mercado). Esto se debe a que, en sus comienzos Incutex funcionaba como una incubadora de empresas, ya que enfocaba su misión en la primera etapa del proceso de creación, es decir, en las ideas.

En la actualidad, Incutex cambió su enfoque y se centra, no en la primera etapa de desarrollo de las ideas, sino en aquellos proyectos que ya se encuentran en el mercado, que tienen un producto o prototipo funcionando, pero que necesitan de herramientas y asesoramiento adecuado para poder crecer. Este cambio estratégico de la misión de Incutex está siendo lentamente reforzado por medio de las distintas plataformas de comunicación que utiliza la empresa.

Los valores y creencias de Incutex se fundan en la implementación de un programa de formación de carácter colaborativo, donde se lleva a cabo un trabajo en conjunto.

Los valores que Incutex difunde y aplica en el desempeño de su actividad son:

- Compromiso con la tarea
- Dedicación y responsabilidad para el proyecto
- Trabajo colaborativo
- Productividad y creatividad
- Compañerismo y confianza para compartir ideas y espacios
- Flexibilidad en la modalidad del trabajo

La importancia de la tecnología y la interconectividad está presente en todos estos valores, es decir que se sustentan en la importancia de estar conectados y de trabajar en red.

Las creencias de Incutex se basan principalmente, en la necesidad de compartir el espacio de trabajo. Esta modalidad que ellos aplican se denomina “coworking”, e implica una oportunidad para la creación de redes, generando una sinergia particular que se genera compartiendo un mismo espacio de trabajo entre personas con perfiles distintos. Entonces la idea de esto, es que cada uno pueda aportar al trabajo de otro desde su conocimiento y perspectiva, haciendo de este espacio un lugar mucho más enriquecedor.

El objetivo de Incutex es la co-creación de 3 o 4 nuevas empresas de base tecnológica al año. Para ello, en el corto plazo lleva a cabo la selección de 3 o 4 startups de base tecnológica, realiza una inversión o inyección de capital de 100.000 dólares en cada una de ellas, brinda soporte tecnológico y asesoramiento durante seis meses con un equipo de profesionales y mentores para mejorar los procesos de desarrollo, con el objetivo de, en el mediano plazo, lograr el crecimiento sostenible de dichas empresas en el mercado.

Para cofundar empresas, Incutex lleva a cabo una convocatoria desde el mes de noviembre hasta febrero. Previo y durante este plazo se realiza una difusión por distintos medios de comunicación, para que se postule un mínimo de startups tecnológicas que se encuentren en una etapa de desarrollo avanzada, es decir, que tengan un proyecto o prototipo funcionando. Otra de las actitudes que se observa es la comunicación y presentación de las startups seleccionadas, a través del envío de gacetillas de prensa a los distintos medios de comunicación, así como también la difusión a través de Facebook, el blog y la página web.

9.2 Análisis de la Mesopersonalidad

9.2.1 Sistemas

Incutex realiza cada año una convocatoria que comienza en el mes de noviembre y finaliza en febrero, con el objetivo de cofundar tres o cuatro startups. Para participar los

interesados deben realizar una inscripción a través de la plataforma YouNoodle y F6S (que permite el contacto entre empresas y startups), y responder a un cuestionario de veinte preguntas. Luego de esto, se realiza una preselección de veinte empresas que se presentan en una reunión de inversores, donde se realiza un segundo filtro a partir del cual se eligen las startups finales con las que se va a trabajar.

Una vez seleccionadas, los emprendedores deben construir una empresa como Sociedad Anónima y firmar un acuerdo de acciones con los fundadores de Incutex. Ya conformadas, las startups comienzan el proceso de formación de 6 meses que cuenta con diferentes etapas como: Análisis de la misión, elaboración del modelo de negocios, Plan Operativo, etc.

La modalidad de coordinación con Incutex se realiza por medio de reuniones, primero semanales, de las cuales participan al menos un cofundador, un empleado de la organización y la totalidad de los emprendedores que componen esa startup. Este mismo proceso se extiende durante un año con un seguimiento constante de la startup por parte de Incutex y el equipo de mentores.

Con el tiempo, Incutex comienza a desplazarse paulatinamente de las startups en crecimiento. Durante el segundo año de acompañamiento las reuniones se realizan cada quince días y a partir del tercer año se realizan encuentros mensuales o cuando lo necesite el emprendedor. Finalmente, si la empresa en crecimiento lo requiere, Incutex se retira por completo.

En cuanto a la organización general de Incutex, empleados y fundadores realizan reuniones semanales en las que deben estar presentes los siete miembros con el objetivo de pautar las líneas de trabajo y coordinar el seguimiento de los diferentes proyectos.

Por su parte, el equipo de trabajo tiene reuniones diarias de quince minutos, antes de comenzar la jornada, donde se pone en común que se hizo el día anterior y que se tiene pensado hacer hoy. Se utiliza un sistema llamado “scrum” que se basa en reuniones ágiles en donde se plantea qué se está haciendo, qué se hace en el día, qué problemas hay y cómo resolverlos.

Además, el equipo realiza una reunión al mes con el director ejecutivo, Walter Abrigo durante el almuerzo. También dos veces al año se llevan a cabo reuniones con todos los inversores y socios. Y a parte, quincenalmente se reúne el comité directivo.

Respecto a la toma de decisiones, el comité directivo toma las decisiones estratégicas, mientras que la dirección general y de operaciones conjuntamente con la de finanzas son las que toman las decisiones operativas.

9.2.2 Carácter

En cuanto al carácter estructural, Incutex cuenta con una estructura de trabajo pequeña conformada por un equipo de diez personas, entre las cuales se encuentran los cuatro socios fundadores y seis empleados que desempeñan distintas actividades. A continuación, presentamos el listado de las personas que integran este equipo de Incutex:



Juan Santiago
Co-fundador & Presidente



Walter Abrigo
Co-fundador & Director General



Gabriela Fernández
Co-fundadora & Finanzas Operativas



Eduardo Coll
Co-fundador & Estrategia Tecnológica



María Elena Provensal
Directora de Operaciones



Jimena Caro
Office Manager



Gabriel Goiriz
Coworking Manager



Leandro Pisoni
Fund Manager



Juan Pablo Ingrassia
Gerente de Ventas



Pablo Manzano
Gerente de Finanzas

Incutex también cuenta con un grupo de mentores y empresarios que asesoran y acompañan a las startups en desarrollo:



Juan Santiago



Sebastian Pereira



Gabriela Fernandez



Eduardo Coll



Martín Defilippi



Annett Koegler



Franco Verzino



Yamila Martina



John Hill



Vanesa Durán



Juan Manuel Lucero



Teresa Perez Frías



Marcelo Olmedo



Andrés Pallaro



Manuel Tanoira



Luis Bermejo



Franco Picatto



Luciano Nicora



Lucas Lezcano Velez



Martín Vivas



Ernesto Corona



Guillermo Colsani



Felipe Richard



Jose Luis Romanutti



Gustavo Lapid



Doug Lewis



Nicolas Maiztegui



Nes López



Eric Hochstein



Jorge Riba



Sergio Asis



Dave Smith

Este equipo de mentores brinda soporte en administración y asuntos legales, desarrollo de mercados y ventas, desarrollo tecnológico, metodologías de lean startup, formación y desarrollo personal.

En cuanto al Comité Directivo, está conformado por emprendedores y CEOs expertos en finanzas, estrategia comercial, medios de comunicación y crecimiento de empresas. Estos definen la estrategia y visión de Incutex a mediano y largo plazo, y acompañan a las startups en su desarrollo y expansión comercial. Además, proveen networking y oportunidades internacionales. Este comité está integrado por:



Gabriel Florensa
Estrategia Comercial



Sergio Asis
Estrategia de Marketing



John Walker
Estrategia Financiera



Martín Defilippi
Estrategia en Comunicación &
RRII

Actualmente Incutex cofunda doce startups, éstas son:

STARTUPS



La compañía no cuenta con el diseño de un organigrama formal, ni documentos informativos acerca de la división departamental y las líneas de trabajo en las que se estructura, pero a partir de la información obtenida se realizó el siguiente esquema para representar cómo está conformada la organización:

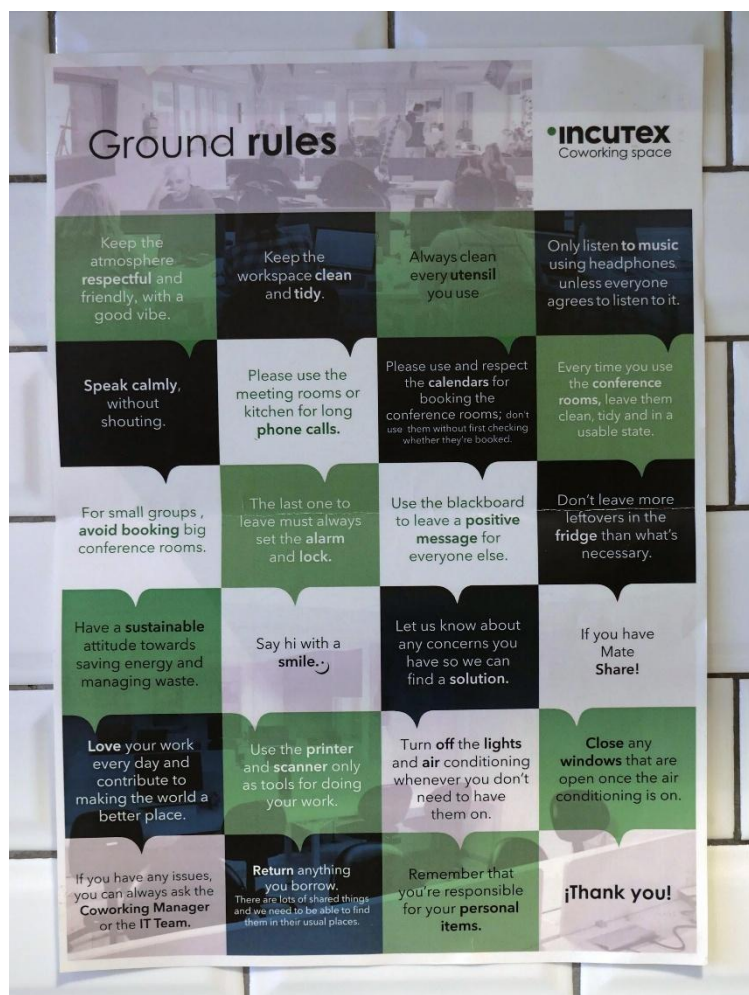


Este tipo de estructura le brinda a Incutex un carácter de gestión centralizado. Es decir que, todas las decisiones institucionales pasan por los cuatro fundadores y el Comité Directivo, y las pocas áreas tienen un alto grado de implicancia e influencia en el proceso de toma de decisiones.

Respecto al carácter dinámico, la estructura jurídica de Incutex es compleja. María Jimena Caro, Office Manager de la organización nos explicó que Incutex tiene tres sociedades: la parte del coworking y las operaciones de Córdoba están en una sociedad anónima radicada en Córdoba; por otro lado, tienen una sociedad inversora la cual recibe el capital de los inversores que es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) ubicada en Buenos Aires. Y a su vez, estas dos empresas están bajo el ala de un holding llamado “Incutex Ventures” en Costa Rica.

En cuanto a las normas, Incutex no cuenta en la actualidad con una carpeta institucional o un dossier que exprese las normas o reglamentaciones. Según nos comentó María Elena Provenzal, Directora de Operaciones, *“cuando hay algo que excede el acuerdo tácito que tenemos entre las partes, sale a colación y lo discutimos”*.

Pero por medio de la cartelería del lugar se puede observar cuáles son los lineamientos de conducta aceptados dentro de la organización:



Como se puede observar, los mismos están expresados en un lenguaje informal, en inglés, de manera indirecta y de carácter no restrictivo, sino más bien de propuesta. A partir de esto, podemos decir que Incutex tiene un código de convivencia y buenas costumbres de tipo indicativo y de alcance general. Esto porque no sólo se transmite a quienes integran las startups de Incutex, sino también a todos aquellos que hacen uso de los espacios de coworking, por medio de un e-mail que se les envía a los mismos desde el momento en que comienzan a formar parte de la organización.

9.2.3 Destrezas

Incutex se caracteriza por ser una Company Builder del rubro tecnológico. Es decir, se especializa en proyectos de base tecnológica, particularmente en soportes digitales. Sus funciones apuntan a satisfacer la necesidad de capital de los emprendedores para llevar adelante sus proyectos y por otro lado a brindar asesoramiento al emprendedor sobre cómo

desarrollar estrategias, cómo llevarlas a cabo, cómo aplicar a fondos públicos, contactos claves para cerrar acuerdos comerciales y conocimientos para gestionar equipos.

El objetivo de Incutex de tomar proyectos de base tecnológica se debe a que cuenta con el apoyo de Santex, una empresa de desarrollo de software cuyo fundador es Juan Santiago (el mismo fundador de Incutex). Ésta les brinda soluciones de carácter tecnológico a compañías grandes y medianas, que pueden ir desde el desarrollo de e-commerce hasta desarrollos que integran datos de las empresas o componentes tecnológicos para proyectos de expansión.

Por último, una de las características que distingue a Incutex y por la cual no tiene competencia en Córdoba, es que es una aceleradora de emprendimientos y no una incubadora. Esto implica, además, que la organización realiza una inversión de capital que varía entre USD\$50,000 y USD\$100,000 en cada uno de los emprendimientos.

9.3 Análisis de la Exopersonalidad

Incutex se dedica a cofundar empresas de base tecnológica y para ello ofrece un servicio de asesoramiento y mentoría a las distintas startups. Además, brinda el servicio de coworking para emprendedores independientes y freelancers.

Sus oficinas se encuentran compartidas tanto por el equipo técnico, como por las startups y coworkers. Este espacio cuenta con una capacidad de 120 puestos, de los cuales 70 están ocupados por coworkers, y ofrece los siguientes servicios: guardia, alarma; servicios de limpieza; dos salas de reuniones con capacidad para cuatro y ocho personas; The Tech Pub, un espacio para realizar eventos que cuenta con equipo de sonido, cuatro micrófonos, red Wi-Fi, proyector y pantalla, kitchennett con heladera, aire acondicionado; cocina equipada con utensilios e infusiones (café, té, mate); comedor; impresora láser; escáner; Wifi; soporte técnico y un horario de 8am a 20pm de lunes a viernes.

9.4 Cultura

La cultura de Incutex se caracteriza por el desarrollo del coaching y mentoring, ya que, en su funcionamiento diario, busca promover el talento y la creatividad, trabajando como ejes centrales la innovación y la perseverancia. Propone un modelo de negocios innovador respecto de otras empresas incubadoras y aceleradoras del entorno, ya que no sólo aporta capital financiero, sino que se convierte en cofundadora de las startups que apadrinan.

En el mundo laboral actual, es posible observar un nuevo paradigma que se caracteriza por una búsqueda personal por generar la propia fuente de trabajo, lo cual implica elaborar proyectos con la intención de transformarlos en empresas exitosas.

Siguiendo esta filosofía, Incutex realiza tareas de coaching y mentoring por medio del asesoramiento y seguimiento constante a las startups, a través de una red de mentores y emprendedores experimentados. Esta metodología de trabajo busca llevar a cabo una transformación beneficiosa en los emprendimientos, brindando herramientas que permitan el empoderamiento, una mejor gestión del tiempo, aumentar la productividad, favorecer las relaciones entre los trabajadores y lograr la satisfacción de los clientes.

Las startups aplican a Incutex con el fin, no sólo de obtener capital económico, sino también para formarse en el desarrollo de capacidades conscientes o inconscientes que permitan, por medio de métodos eficaces de gestión organizacional, el cumplimiento de sus objetivos.

Según Ravier (2006), el coaching es un proceso en el que coexiste una relación de ayuda entre al menos dos personas; un coach y un coachee, en donde el primero ayuda a facilitar y potenciar el desempeño del segundo, para que éste logre sus metas y objetivos. A su vez, Gallwey (2007) plantea que el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.

Este proceso se basa en una serie de principios: de conciencia, que implica adquirir conocimientos sobre algo por medio de la reflexión o interpretación de aquello que se observa, se oye o siente; de responsabilidad, el cual se basa en reconocer el entorno de libertad por medio del cual el sujeto o equipo puede tomar decisiones y comprometerse con su propio desarrollo y sus objetivos; y de auto creencia, que consiste en que cada individuo, a través del desarrollo de su estima y confianza, pueda superar cualquier tipo de circunstancia y conseguir los objetivos y metas planteadas. (Martínez Herranz, Palacios Orueta, 2015)

Por otro lado, el mentoring es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias, basado en un proceso de guía que se establece entre un mentor y un mentee. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas. El mentee obtiene mejoras en el desarrollo de sus competencias, en su carrera profesional en relación con ascensos, aumenta su red de contactos, amplía su comprensión de la empresa y visión global, obteniendo mayores satisfacciones en el entorno laboral y socialización en el puesto de trabajo (Giménez Plano, 2014).

En cuanto al mentor, obtiene beneficios como reputación, satisfacción personal y promociones aceleradas, así como también la posibilidad de reflexionar sobre la gestión de equipos, el estilo de liderazgo y la estrategia a desarrollar por la empresa.

Por último, gracias a la asesoría del mentor las organizaciones logran disminuir las tasas de movilidad laboral, mejorar las capacidades de liderazgo y desarrollar una mayor motivación de sus empleados.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede decir que tanto el mentoring como el coaching, se basan en relaciones de aprendizaje y colaboración. Ambas comparten también el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad del individuo centrándose en el desarrollo de técnicas y competencias más eficientes, sin olvidar que la responsabilidad es del individuo. Además, permiten orientar a la organización respecto a sus objetivos, sus valores, creencias y visión.

El Equipo de Incutex aplica el coaching y mentoring como metodología para el funcionamiento diario de la organización. Si bien el rol de coach no está formalizado, tanto Walter Abrigo, Cofundador y Director General, como María Elena Provensal, Directora de Operaciones; realizan actividades de coaching a nivel interno, ya que siempre buscan el mejoramiento profesional y personal del equipo. Esto se observa por ejemplo, en que la empresa solventa cursos de inglés para sus empleados, así como también la formación profesional en maestrías de comercio y finanzas. En relación con esto Jimena Caro expresó: *“Nuestro jefe, Walter, es una persona que busca mucho el desarrollo personal, entonces está siempre con nosotros, tratando que nos desarrollemos”*.

Por otro lado, el coaching se desarrolla en la aplicación de “metodologías ágiles” basadas en el sistema “Scrum”, que implica trabajar colaborativamente en equipo compartiendo conocimiento con otros, para obtener el mejor resultado posible de un proyecto, así como también mayores garantías a la hora de tomar una decisión.

En cuanto al mentoring, la empresa cuenta con veinte inversores, que brindan soporte a las startups en diversas áreas como administración, asuntos legales, desarrollo de mercados y ventas, y formación. Además, cuentan con una red de mentores, pero que a diferencia de los inversores no tienen participación accionaria en la empresa, sino que brindan asesoría al equipo de Incutex en temas puntuales, como en la selección de emprendimientos.

A partir de esto, se entiende a Incutex como una organización que responde al nuevo paradigma laboral, ya que cofunda startups de base tecnológica, permitiendo que los emprendedores puedan llevar adelante sus proyectos personales, y generar nuevas fuentes de trabajo.

Su estructura no presenta jerarquías, pero sí equipos de trabajo adaptables y flexibles, en los cuales se busca potenciar proyectos a partir de fomentar las relaciones interdisciplinarias y heterogéneas. Esto implica que, en las distintas instancias de los procesos de toma de decisiones, los cambios y modificaciones se realizan, generalmente, de manera conjunta. Este tipo de estructura se caracteriza por desarrollarse en organizaciones innovadoras y abiertas al cambio.

Otro aspecto propio de la cultura que permite desarrollar la productividad, dinamismo y creatividad de sus empleados es la propuesta de trabajo colaborativo o coworking en espacios comunes y con otros emprendedores que pueden o no pertenecer a Incutex.

A continuación, se analizan las manifestaciones culturales que pueden observarse en estos espacios comunes:

9.4.1 Manifestaciones Conceptuales Simbólicas

Incutex nace en el año 2012 cuando Juan Santiago, su fundador, después de haber vivido y creado su compañía de software “Santex” en Estados Unidos volvió a Argentina. En su regreso se encontró con que no había apoyo a emprendedores y que muchos de sus empleados que tenían la iniciativa de hacer proyectos propios se iban de la empresa.

Al responder a estas necesidades, Juan Santiago puede ser considerado un héroe, ya que decide crear una incubadora de empresas llamada Incutex que seguía un modelo de “ideas al mercado”. Posteriormente, a raíz de ver cambios en el mercado y de considerar que los recursos de la empresa iban a ser aprovechados con mayor eficacia enfocándose en una etapa más avanzada en el desarrollo de los emprendimientos, decide cambiar el modelo de negocio y pasar a ser una “company builders”, cambiando su lema a: “Donde las startups se convierten en empresas”.

La historia y personalidad se ven reflejadas en la vida cotidiana de la organización en el uso de determinados conceptos:

- **Coworking:** término utilizado en el idioma inglés que hace referencia a una forma de

trabajo donde profesionales independientes, emprendedores y de diversos ámbitos pueden compartir el espacio tanto físico como virtual. No se trata sólo de trabajo colaborativo ya que éste podría lograrse sólo con herramientas de comunicación y coordinación o con una amplia red institucional de soporte. El coworking no solo se basa en la colaboración y el uso de espacios compartidos, implica también que allí se genere una comunidad de emprendedores y red de contactos.

- **Company Builders:** es un concepto importante ya que refleja la personalidad de Incutex. Es un término utilizado en el idioma inglés que hace referencia a la construcción de empresas, es decir a la misión de la organización, la cual se materializa en el lema de la empresa: “Where startups become companies”.
- **Co-founders:** es un concepto que hace referencia a cofundar emprendimientos, principal característica del modelo de aceleradora de empresas. Esto implica la inversión de determinado monto de dinero a cambio de convertirse en socio. En el caso de Incutex, invierte entre 50.000 y 100.000 dólares, brinda asesoramiento especializado y un espacio de coworking durante un período de seis meses o más, a cambio del 30% del valor total de la empresa

En Incutex no se habla de jefes ni de dueños, ni tampoco de incubación. Se habla de cofundar proyectos. Es una de las más claras manifestaciones de un proyecto de cooperación y trabajo en equipo a diferencia de organizaciones jerárquicas o piramidales. Otra manifestación conceptual relacionada es el uso del término “equipo” para el capital humano estable a diferencia de expresiones más comunes como “empleado”, “staff” o “subordinado”.

- **Mentoring:** refiere a una relación entre un mentor y un mentee, en la que el primero transmite sus conocimientos, experiencias y técnicas al segundo. El uso de este término refleja uno de los servicios fundamentales que ofrece Incutex para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, el cual lo brindan principalmente el equipo, los mentores e inversores.
- **Lean Startups:** es una filosofía y metodología para el desarrollo de negocios y productos, que se basa en validar el conocimiento, acortando los ciclos de desarrollo de los bienes y servicios que se brindan al público.

9.4.2 Manifestaciones Conductuales

El lenguaje utilizado comúnmente en Incutex se caracteriza por ser informal. Esto se puede observar en la cartelería, en donde se encuentran redactadas las normas de convivencia

en un lenguaje que busca incentivar y no obligar, apuntando a la interpelación del lector. A su vez, en la comunicación tanto interna como externa, es común el uso del idioma inglés. Por ejemplo, los términos: “scrum” que define el tipo de reuniones breves que realizan diariamente; y “deadline”, palabra muy utilizada en el período de aplicación de startups, que refiere a la fecha de finalización de la convocatoria. Sin embargo, éste no es un condicionamiento para formar parte de la empresa. En Incutex también es posible observar distintos rituales, algunos compartidos entre el equipo de trabajo y los coworkers, como los almuerzos o after office mensuales que se realizan en The Tech Pub; y otros que son propios del equipo y las startups cofundadas como los almuerzos diarios y eventos especiales como la cena de fin de año a las cuales se integran los inversores y socios. Actualmente también incorporaron el festejo del aniversario de Incutex, el cual aún no está institucionalizado.

Además, una conducta habitual por parte del equipo de Incutex, puntualmente de la Office Manager y de la Directora de Operaciones, es la participación y organización de eventos para el Ecosistema Emprendedor de Córdoba, cuna formadora de emprendedores que tiene como objetivo propiciar un ambiente para que los emprendimientos se desarrollen.

9.4.3 Manifestaciones Estructurales

Incutex se define a sí mismo como un equipo de trabajo que no se encuentra dividido por áreas sino por roles, ya que comparten un mismo espacio de trabajo (el coworking). Esto permite que la relación entre los miembros sean más directas, facilitando así la toma de decisiones. Se observan distintos grados en la toma de decisiones, por un lado, aquellas en las que la decisión final la toma la Directora de Operaciones o el Director General, por el otro, las consensuadas en equipo y, por último, las decisiones que cada miembro del equipo puede tomar en relación al rol que cumple dentro de la organización.

A partir de esto, no se considera que Incutex tenga una estructura jerárquica rígida, así como tampoco horizontal, sino que se trata de una estructura flexible la cual permite que la relación entre los distintos miembros sea muy dinámica.

9.4.4 Manifestaciones Materiales

La organización cuenta con un espacio de coworking, que se presenta como un salón abierto con estaciones de trabajo compartidas con enchufes y adaptadores, buena iluminación, un sillón, sillas de trabajo, hojas e impresoras, scanner y WIFI. Además, tiene a

disposición cuatro salas de reuniones equipadas con enchufes, adaptadores, smart TVs, pizarras, mesas y sillas; una cocina con heladera, microondas, utensilios, vajilla, infusiones, frutas y snacks; y en el quinto piso se encuentra The Tech Pub, que funciona tanto como espacio de recreación como para la organización de eventos, equipado con micrófonos, Wi-Fi, proyector y pantalla, kitchennett con heladera, aire acondicionado. En todos estos espacios se encuentran distribuidas aleatoriamente diferentes piezas de merchandising como tazas térmicas, stickers, etc. y también se observan detalles naturales como plantas y mobiliario de madera rústica, dando al lugar una imagen “ecológica” de vida y juventud. En Incutex se fomenta el uso del modelo de negocios por objetivos denominado “Canvas” que se articula a través de un tablero para la coordinación de etapas de trabajo, el cual se encuentra a disposición de todos en el espacio de coworking.

9.5 Identidad físico – visual

El nombre con el que la organización se da a conocer es “Incutex”. El mismo surge con su nacimiento, ya que “incu” hace referencia a “incubadora”, rol que desempeñaba en un principio la organización; y “tex”, refiere al término “tecnología”, que implica el interés de la compañía en startups de base tecnológica.

El logotipo está compuesto por el nombre corporativo acompañado de un punto en el extremo superior izquierdo, y los colores predominantes son el verde, el azul y el blanco. El uso de estos colores presenta distintas variantes según la plataforma de comunicación.

Logo de página web:



Logo de Facebook:



En Incutex el color verde se asocia a lo natural y ecológico, a la renovación del

pensamiento, al crecimiento y transformación de un proyecto, alcanzando todos los objetivos que se proponen.

El azul representa el éxito de sus acciones, cómo día a día han crecido y han logrado alcanzar sus metas y posicionarse como una de las aceleradoras más importantes del país. Por medio de este color buscan representar confianza y seguridad al momento de brindar el asesoramiento y acompañamiento que toda empresa y/ o emprendedor necesita para el desarrollo de su proyecto. Este color también se asocia a la tecnología y la ciencia, rasgos fundamentales en la personalidad de Incutex.

Por último, el blanco se lo relaciona con la simplicidad y honestidad. En Incutex se lo utiliza con la finalidad de representar una compañía honesta y confiable, siendo la base para que toda relación laboral sea beneficiosa para ambas partes.

En cuanto al ambiente arquitectónico, se observan pocas divisiones espaciales. Al ingresar a Incutex, se encuentra un espacio de coworking con treinta y dos puestos ubicados a lo largo de seis mesas, decorado con plantas y frases motivadoras en las paredes. A la derecha se encuentra la cocina y detrás del coworking dos salas de reunión y dos baños, uno para hombres y otro para mujeres. En otra sala al fondo, se encuentra otro espacio de coworking que cuenta con más de cuarenta puestos ubicados en ocho mesas. Dicho espacio también cuenta con dos salas de reunión y dos baños. En el piso de arriba, al ingresar a The Tech Pub, se observan mesas y sillones distribuidos a lo largo del salón, y a la derecha una barra de bebidas, un cuarto para guardar equipos y dos baños (fotos en Anexos).

Es importante destacar, que además de estos espacios, la empresa no cuenta con otro lugar físico en donde desarrolle sus actividades.

Los lemas ubicados en los espacios comunes son frases que tienen como objetivo motivar a quienes trabajan en el lugar. Entre estas encontramos “Donde las startups se convierten en empresas”, dicho lema, que en algunas plataformas de redes sociales acompaña al logo; describe la misión de la organización: convertir startups en empresas que perduren en el tiempo. Otra de las frases que se observa es: “Make it happen” (Haz que suceda).

En cuanto a los colores corporativos utilizados en las redes sociales y publicidad, son los mismos que representan al logo. También se los puede observar en la decoración de los espacios organizacionales, como en los escritorios y macetas de color verde y las paredes blancas.

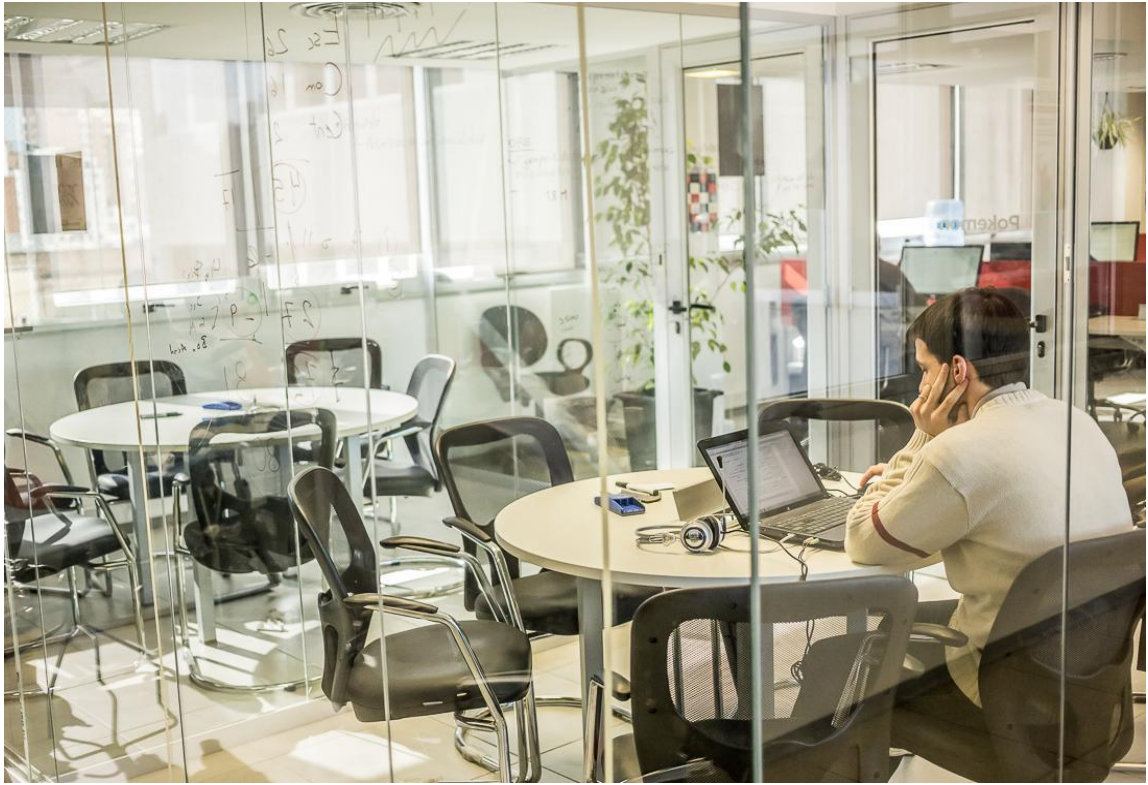
A continuación, se presentan algunas imágenes que muestran el espacio arquitectónico de Incutex y su distribución.



(Puerta de ingreso al coworking de Incutex)



(Sala de coworking donde trabaja el equipo de Incutex y otros coworkers)



(Sala de reunión)



(Cocina)



(The Tech Pub)

9.6 Texto de identidad

A partir de lo expuesto anteriormente, se identificaron los atributos óptimos elegidos y asumidos como propios por la organización y se desarrolla su texto de identidad:

Desde el año 2012 Incutex cofunda emprendimientos de base tecnológica acompañando con dedicación el desarrollo de startups y emprendedores. Invierte un capital semilla de entre 50.000 y 100.000 USD en equipos comprometidos y proyectos que hayan sido puestos a prueba en el mercado o cuenten con prototipos funcionando.

A través de un programa de aceleración de seis meses se brinda asesoramiento y seguimiento constante en áreas claves por medio de una red de mentores y emprendedores experimentados a los cuales se tiene acceso de por vida. Para ello realiza un proceso de selección altamente competitivo en el que se inscriben más de 300 startups y de las cuales solo 3 quedan seleccionadas para convertirse en empresas de éxito.

Ubicada en la capital de Córdoba, es la principal receptora de muchos emprendimientos del interior, así como también ventanilla de Gobierno Nacional para la elección de proyectos.

Además, Incutex ofrece un espacio de coworking con un ambiente colaborativo y dinámico, el cual permite generar una red de contacto entre profesionales de distintos ámbitos.

10. Públicos de Incutex

La estructura de públicos de la organización se compone de públicos prioritarios y secundarios. Dentro de los públicos prioritarios se identifican:

- Equipo: son los encargados de realizar las tareas y actividades cotidianas de la organización para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos corporativos.
 - Cofundador y Presidente: es Juan Santiago y se ocupa del desarrollo e implementación de las estrategias de negocios.
 - Cofundador y Director General: este cargo lo ocupa Walter Abrigo, quien trabaja junto con el presidente en el desarrollo de las estrategias de negocio.
 - Cofundadora y encargada de Finanzas Operativas: es Gabriela Fernández, quien tiene como principal función la planificación financiera de Incutex
 - Cofundador y encargado de Estrategias Tecnológicas: Eduardo Coll, se encarga de la adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
 - Office Manager: Este rol lo desempeña Jimena Caro, la cual es responsable de la administración llevando a cabo la facturación, cobranzas, gestión de proveedores tecnológicos y empleados de limpieza.
 - Coworking Manager: este cargo lo desempeña Gabriel Goiriz, quien se encarga de vender el espacio de coworking, recibir a los clientes, mostrarles el lugar, las instalaciones, los servicios y contarles acerca de los planes. También desarrolla las tareas que tienen que ver con el mantenimiento diario del espacio, se ocupa de hablar con los proveedores, de generar contenidos, y organizar eventos para los profesionales que forman parte del coworking.
 - Directora de Operaciones: María Elena Provensal, encargada de realizar la convocatoria y posteriormente ya ingresados los proyectos, elabora la misión, visión, el modelo de negocios y lleva a cabo la validación de las ideas.
 - Fund Manager: Leandro Pisaroni cumple la función de gestionar los fondos para las startups cofundadas.
 - Gerente de Ventas: Juan Pablo Ingrassia se encarga, por un lado, de mejorar los procesos de ventas de las startups, y por el otro, de buscar posibles compradores para las mismas.
 - Gerente de Finanzas: Pablo Manzano es el encargado de garantizar el

funcionamiento de Incutex, por medio de la gestión de los ingresos anuales aportados por los inversores.

- **Comité Directivo:** se encarga de definir la estrategia y visión de Incutex a mediano y largo plazo en las áreas de estrategia comercial a cargo de Gabriel Florensa, estrategia de marketing cuyo responsable es Sergio Asís; estrategia financiera a cargo de John Walker, y estrategia en comunicación y relaciones institucionales a cargo de Martín Defilippi. Además, llevan a cabo el acompañamiento de las startups en su desarrollo y expansión comercial, proveen networking y oportunidades internacionales.
- **Startups cofundadas:** actualmente Incutex cofunda 12 startups, ellas son:
 - **Web Centrix:** una plataforma web que optimiza la atención al cliente por internet centralizando la información de múltiples canales digitales, con el fin de aumentar la productividad de la empresa.
 - **Clickypass:** es una plataforma web que por determinado precio ofrece una membresía mensual que permite el acceso ilimitado a red de gimnasios y centros deportivos adheridos.
 - **EcomExperts:** es una plataforma que permite gestionar profesionalmente las ventas on-line, analizar el comportamiento de clientes y de la competencia y sincronizar publicaciones en múltiples canales de venta.
 - **Expensas Online:** es un sistema online de gestión que permite la liquidación de expensas.
 - **Áulica:** es una plataforma de gestión educativa que permite llevar a cabo la administración, contabilidad, comunicación, planificación, asistencia y seguimientos.
 - **GestarCoop:** es un sistema que permite la gestión y administración de las cooperativas.
 - **Gi Fly Bike:** empresa que lleva a cabo la producción de bicicletas eléctricas plegables.
 - **CefMed:** es un software de cefalometría para ortodoncia
 - **Samply:** es una solución de recaudación automática que se compone de una plataforma online con medios de pago tanto online como offline integrados.
 - **Carguemos Ya:** es un sistema de contratación de servicios de logística comercial.
 - **Quiena:** es una plataforma que lleva a cabo el asesoramiento de inversiones.
 - **RapiBoy:** es una plataforma que permite gestionar el reparto de comidas a sus

consumidores.

- Coworkers: son profesionales independientes o freelancers que alquilan el espacio de coworking para desarrollar su trabajo. Actualmente en Incutex hay 70 coworkers que integran el espacio.
- Mentores: Profesionales y emprendedores con experiencia que brindan asesoramiento a las startups cofundadas por Incutex.
- Inversores: son empresarios, emprendedores CEOs y gerentes de compañías que proveen capital a las startups a cambio de una participación accionaria. Además, aportan sus conocimientos empresariales y profesionales para el desarrollo de los emprendimientos. Actualmente en Incutex hay 20 inversores, de los cuales 8 forman parte del comité directivo.
- Prisma: agencia de marketing ubicada en el quinto piso del edificio en el que se encuentra Incutex. Se encarga de crear y ejecutar las estrategias de comunicación externa de la empresa, desarrollando las tareas de mailing, prensa, diseño, redes sociales, elaboración de newsletter y clipping de medios.

Dentro de los públicos secundarios encontramos:

- Ecosistema emprendedor: es un conjunto de instituciones y organizaciones conformado por entidades públicas, privadas y del tercer sector que buscan promover el emprendedurismo en la provincia de Córdoba. Incutex tiene un fuerte compromiso con el mismo ya que en muchas ocasiones no solo brinda asesoramiento gratuito a distintos emprendedores que forman parte del ecosistema, sino que también pone a disposición The Tech Pub para la realización de eventos en conjunto.
- Gobierno Nacional y Gobierno de la Provincia de Córdoba: actualmente Incutex funciona como ventanilla para el gobierno tanto nacional como provincial. Es decir, lleva a cabo la selección de determinados emprendimientos que se postulan a programas de financiamiento del gobierno.
- Prensa: se relacionan principalmente con La Voz del Interior, Infonegocios, Infopymes y el diario Comercio y Justicia, enviando gacetillas de prensa para dar a conocer las startups seleccionadas, la inversiones realizadas o difundir eventos importantes como “La Semana Global del Emprendedor”. Además, se relacionan con distintos medios con el objetivo de generar pautas publicitarias sobre el espacio de coworking.

- Proveedores: Incutex se relaciona con diversos proveedores, por un lado, Santex le brinda soporte técnico e internet. Y por otro lado, el proveedor de insumos y alimentos.
- Startups potenciales: son emprendimientos que pueden llegar a ser seleccionados por medio de la convocatoria. La relación con la organización se da principalmente por medio de las plataformas Younoodle y F6S a través de las cuales aplican las startups.
- Coworkers potenciales: son posibles clientes (profesionales independientes o freelancers) de distintos rubros que buscan trabajar en un espacio dinámico en el cual pueden relacionarse y generar una red de contactos.

11. Comunicación

A nivel interno, la transmisión de la información se lleva a cabo a través de canales formales e informales de comunicación.

Entre los canales formales de comunicación que utiliza la organización encontramos el merchandising como tazas, stickers, imanes, vasos, vinilos y remeras que contienen el logo, slogan, frases y/o los colores representativos de su identidad físico visual. Además, se observa cartelería que refiere a los valores y reglas de convivencia en el espacio de coworking. Todos estos elementos buscan consolidar la identidad y la cultura para generar mayor credibilidad y confianza en la organización.

A su vez, otros canales formales que se utilizan para favorecer la comunicación entre el equipo con el fin de lograr mayor cohesión y optimizar los procesos de gestión, son las reuniones diarias o “dailys” de 15 minutos, donde se tratan los temas en común y se comenta qué hiciste ayer, qué tenés que hacer hoy y si tuviste algún problema. Respecto a esto María Elena Provensal, Directora de Operaciones comentó: *“por mucho tiempo era yo la ScrumMaster, o sea que era yo la que convocaba las daylis y después en un momento me di cuenta que estaría bueno que sea rotativo y llamé a alguien para que nos diera una capacitación de eso, y ahora es rotativo”*.

También utilizan el tablero “Trello” en el cual cada uno de los integrantes del Equipo, registra las actividades que está desarrollando, lo que permite ver qué está haciendo cada uno de sus compañeros. Por este mismo medio, el Equipo se comunica con la agencia Prisma para establecer las actividades de comunicación a realizar.

Otro tipo de reuniones son las que realizan de manera cuatrimestral con los Inversores y quincenal con el Comité Directivo, cuyo fin es planificar y establecer metas y objetivos conjuntamente para las startups cofundadas. Además, el Equipo junto con las startups tienen reuniones semanales presenciales o por Skype, si estas no trabajan en el espacio de coworking.

Por otro lado, se realiza un envío mensual por email de newsletter el cual es elaborado por Gabriel, Coworking Manager, y va dirigido a todos los integrantes del espacio de coworking con la finalidad de informar sobre diversos cambios, por ejemplo, el ingreso de un nuevo coworker; o sobre futuros eventos, como pueden ser cumpleaños o after office. A su vez, se realiza un reporte mensual elaborado por todos los integrantes del Equipo y gestionado por el CFO (Director de Finanzas) con información detallada sobre cada startup, dirigido al Equipo, Inversores y Comité Directivo.

En cuanto a los canales informales, el Equipo, coworkers y startups, utilizan principalmente el cara a cara, ya que comparten un mismo espacio de trabajo. A su vez los integrantes del Equipo cuentan con un grupo de WhatsApp, así como también comparten otro grupo con el Comité directivo para comunicar información inmediata.

El email y el Skype son otros canales informales muy utilizados entre el Equipo, las startups, Comité Directivo y Mentores, cuando no es posible llevar a cabo un encuentro presencial. Con estos últimos, el equipo tiene una comunicación ad hoc a través de dichos canales, ya que se comunican para consultas específicas.

A nivel externo, Incutex comunica sus atributos básicos con la finalidad de lograr la identificación, diferenciación y preferencia por parte de los públicos.

Para llevar a cabo la comunicación comercial se utilizan distintos medios como Facebook, Twitter, página web y mailing, a través de los cuales se comunican mensajes que tienen como objetivo vender sus servicios. A continuación, se presentan algunos ejemplos de estos mensajes:



(Facebook)

SERVICIOS

Un lugar estimulante, creado para que centres tu energía en desarrollar tu negocio
Rodeate del mejor ambiente emprendedor de Córdoba



Puestos de trabajo
para vos y tu equipo
sin costos variables



+ de 8 salas de reunión
de acceso libre, sin pagos
adicionales



Internet de alta velocidad
fibra óptica y wifi



Full access Tech Pub
Para charlas, reuniones,
trabajar o despejarte



Soporte técnico



Impresora láser
e insumos de oficina



Espacio chill out
para relajarte o trabajar
en sus standing desks



Ambiente climatizado
distribuido frío y calor



Seguridad y emergencias
las 24hs



Cocina equipada,
infusiones y snacks.
Servicio de limpieza

(Página Web)

INCUTEX
coworking

¡Sumate a vivir la experiencia del Coworking más dinámico de Córdoba, con energía renovada: Incutex Coworking Space!

Inscribite ahora para una semana de prueba y conocé de cerca a las Startups de mayor crecimiento en la Company Builder más importante de Argentina.

REGISTRATE

(Newsletter)

A través de estos medios también se realiza una comunicación institucional que tiene por objeto generar credibilidad y confianza en los públicos a través de argumentos que la distinguen en el ecosistema emprendedor. Algunos ejemplos de éstos, se observan a continuación:



(Twitter)



(Facebook)

COWORKING SPACE

Incutex es el espacio de coworking que desde 2011
apoya al ecosistema emprendedor de Córdoba, Argentina y toda Latinoamérica.

(Página Web)

Tanto la comunicación comercial como institucional se dirigen a startups y coworkers potenciales. Con las startups potenciales la comunicación se realiza a través de las redes sociales como Facebook y Twitter, el newsletter mensual y por medio de su página web. Allí se comunica acerca de eventos, programas y noticias de interés para las startups, así como también todo lo referido al proceso de convocatoria, el cual sucede entre los meses de noviembre y marzo principalmente. Durante estos meses no sólo se realizan publicaciones invitando a las startups a inscribirse, sino también se difunde información acerca de cómo es el proceso de selección, las condiciones y requisitos a cumplir.

Además, Jimena Caro, Office Manager, se encarga de responder las consultas que reciben por email y en la página web, realizando el envío de un mail genérico y un cuestionario Google para ser completado por las startups. El objetivo de esta metodología es canalizar todas las consultas para posteriormente ponerse en contacto directo con aquellas startups que son de su interés.

Con los coworkers potenciales la comunicación se realiza a través de Facebook, Twitter, el newsletter mensual, y la página web; en donde se publica información de tipo publicitaria, ya que se ofrece y vende el servicio de coworking. En relación a esto, María Elena Provensal comentó: *“Siempre comunicamos que nuestro coworking es uno de los espacios más dinámicos, por el tema de que está atado a la aceleración e incubación de emprendimientos, entonces tiene mucho movimiento de actividades, de eventos, de conexiones y demás; y además que está muy bien ubicado”*.

A su vez, Gabriel, Coworking Manager, responde las consultas vía email y de manera presencial. A través del email se les envía un archivo adjunto que contiene toda la información sobre los diferentes planes de coworking y las prestaciones que ofrece la organización.

En cuanto al estilo comunicativo utilizado en estos canales, se observa el uso de la primera persona, la redacción de oraciones cortas y concisas, palabras técnicas con su

posterior aclaración y principalmente un lenguaje informal sin abreviaciones. El objetivo de esta comunicación es posicionar la marca, dar a conocer iniciativas, fomentar el emprendedurismo e interactuar con clientes potenciales.

Respecto a la periodicidad de las publicaciones en redes sociales, dos veces por semana se realizan publicaciones sobre actividades relacionadas al ecosistema emprendedor y las startups aceleradas; y dos veces a la semana publicaciones sobre el espacio de coworking.

Toda la comunicación por redes sociales, página web y mailing la realiza la agencia de marketing Prisma, que no solo difunde la información, sino que también genera el contenido, esto es una política estricta de comunicación que tiene la organización. En cuanto a esto, María Elena Provensal expresó: *“Por ejemplo, si salió la ley de emprendedores, escribimos nosotros una nota sobre esto en nuestra página y la publicamos en las redes, en vez de re-postear una nota de un diario”*.

La comunicación con sus proveedores se lleva cabo por email, por este medio se realizan los pedidos de alimentos, productos de limpieza y la facturación correspondiente. Quienes se encargan de estas funciones son Gabriel Goiriz, encargado del coworking, y María Jimena Caro, Office manager.

Por otro lado, Incutex se comunica con los medios masivos de comunicación vía email, enviando gacetillas de prensa o preguntando si pueden cubrir algún evento particular. Por ejemplo, en el periodo de convocatoria se comunican con aquellos medios que tienen mayor relación, como La Voz del Interior, Comercio y Justicia, Infonegocios o Infopyme, con la finalidad de que publiquen una nota o les realicen una entrevista sobre determinados temas. Respecto a esto, Jimena Caro comentó: *“Con algunos periodistas tenemos muy buena relación, nosotros les pedimos si pueden venir a un evento y vienen. Sobre todo, lo que más les interesa es cuando hay algún número de plata”*.

Todo lo desarrollado anteriormente sobre comunicación se encuentra resumido en la siguiente tabla 1:

Comunicación	Comunicación Interna	Canal Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising • Cartelería • Dailys del Equipo • Tablero Trello • Reuniones cuatrimestrales del Equipo con Inversores • Reuniones quincenales del Equipo con Comité Directivo • Reuniones semanales con Startups • Newsletter mensual para Coworking • Newsletter mensual para Equipo, Inversores y Comité Directivo
		Canal Informal	<ul style="list-style-type: none"> • Cara a Cara • Whatsapp • Email • Skype
	Comunicación Externa	Comunicación Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Mailing • Página Web
		Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Mailing • Página Web
		Comunicación Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Mail
		Comunicación con Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mail

(Tabla 1)

12. Proceso de formación de la imagen corporativa

12.1 Desarrollo de la Imagen Corporativa de las startups cofundadas

El origen de la información, es decir, los mensajes relativos a Incutex, son desarrollados por la misma organización; por medios de comunicación como La Voz del Interior, Infonegocios, InfoPymes o el diario Comercio y Justicia; y a partir de la experiencia de diversas personas que se relacionaron o relacionan con la empresa.

En cuanto a los tipos de información se observa que, por un lado, las startups obtienen información socialmente mediada a partir del boca - oreja con personas que han tenido una experiencia anterior con Incutex o que tienen conocimiento sobre los servicios que brinda la organización. Y por el otro, a partir de la experiencia directa que tienen las startups en su funcionamiento y desarrollo cotidiano dentro de Incutex. Al respecto, Agustín Achával, integrante de RapiBoy dijo: *“La fuente más importante ahora, es mi experiencia. Todo el preconcepto que tenía quedó atrás, yo valido en base a mi experiencia y tengo una opinión”*.

A su vez, las startups hacen uso de diversas estrategias para acceder a la información. Por un lado, la búsqueda activa de información en Facebook y Twitter, a través de los cuales obtienen información diaria sobre distintos eventos o temas de interés relacionados con Incutex o el ecosistema emprendedor. Y por el otro, la búsqueda de información interactiva que se desarrolla por medio del cara a cara, ya que comparten un mismo espacio de trabajo (el coworking); y el WhatsApp y mail, utilizados para resolver dudas inmediatas, concretar reuniones personales o vía Skype con algún integrante del Equipo.

Otra estrategia utilizada por las startups es la recepción pasiva de información por medio de emails mensuales que contienen un informe sobre los avances en las distintas áreas de cada startup, y un newsletter con información destacada. Dentro de las fuentes de información que ejercen influencia sobre la percepción de las startups, se identificó principalmente la experiencia personal de los sujetos, que una vez seleccionados en la convocatoria entran en contacto directo con la organización; así como también las relaciones interpersonales con otros sujetos, que tuvieron experiencias previas con Incutex o tienen conocimiento sobre los servicios que brinda. Esta relación se desarrolla fundamentalmente por medio del boca-oreja, y ejerce una fuerte influencia en la formación de la Imagen Corporativa.

Con respecto a las expectativas que las startups tienen con Incutex se observa la de lograr el crecimiento necesario para transformarse en empresa. Sobre esto Agustín Achával

de RapiBoy expresó: *“Incutex y una aceleradora deberían transformarte de una idea en desarrollo a una empresa, digamos, definir bien tu producto, tu mercado, tus procesos, todas las metodologías (...) esa es una de las expectativas que tengo con respecto a Incutex, que nos ayude a transformarnos en una empresa”*. A su vez, Pedro Gandolfo de Áulica manifestó: *“A nivel empresa esperamos que sea una ayuda para justamente acelerar, a ellos no les sirve que nosotros crezcamos lentamente, entonces la idea es que nosotros crezcamos lo más rápidamente junto con ellos”*.

Las startups también buscan satisfacer distintas necesidades. Principalmente, que como socio Incutex las acompañe en decisiones importantes, así como también en la resolución de problemas diarios. Juan Pablo Devecchi comentó: *“Ellos son socios en cierta parte y si está claro que no es un socio activo que te está haciendo cosas operativas, pero lo que es visión de crecimiento con clientes grandes o posibles acuerdos o alianzas... ahí me gustaría que participe más como un socio”*.

Además, señalaron la necesidad de un acompañamiento más exigente en los procesos de formación y mentoring: *“Creo que no es tan intensivo como debiera ser, quizás podría ser un poquito más exigente, lo digo desde el lado de emprendedor, me gustaría que me pidan más, que me exijan más para avanzar más rápido”*, aclaró Agustín Achával de RapiBoy.

Por otro lado, la validación nacional e internacional que brinda Incutex como Company Builder al momento de salir a buscar fondos es uno de los intereses fundamentales por los cuales las startups aplican a la organización.

12.2 Desarrollo de la Imagen Corporativa de los coworkers

Los mensajes relativos al coworking de Incutex son elaborados por la misma organización, quien los comunica principalmente por las redes sociales Facebook y Twitter, así como también por medio del boca/oreja de personas que se relacionan o relacionaron con la organización.

Los coworkers que hoy integran Incutex conocieron acerca del espacio a través de información socialmente mediada, principalmente, por medio del boca/oreja con personas del ecosistema emprendedor que tenían referencias de terceros o bien habían alquilado anteriormente un espacio en el coworking; y en segundo lugar a partir de la participación de Incutex en diversos eventos de emprendedurismo y por medio de la difusión del espacio en sus redes sociales (Facebook y Twitter). Actualmente, la experiencia directa que viven día a

día los coworkers en de la organización es el aspecto fundamental a partir del cual forman su opinión respecto al coworking.

Además, los coworkers utilizan diferentes estrategias de acceso a la información. Por un lado, se observa la búsqueda activa de información en Facebook y Twitter, para informarse acerca de eventos y temáticas relacionadas al emprendedurismo. Y por el otro, se implementa diariamente la búsqueda de información interactiva cara a cara entre todos los miembros del coworking, ya que comparten un mismo espacio de trabajo; y especialmente con Gabriel, Office Manager, con quien realizan consultas y despejan dudas tanto personalmente como vía email. Respecto a esto Javier Guanini comentó: *“Bueno, con Gabriel despejamos todas nuestras dudas. Su incorporación fue un cambio importante porque cuando arrancamos en septiembre no había nadie que cumpliera su función”*.

Otro canal muy utilizado es WhatsApp, todos los integrantes del coworking comparten un grupo que utilizan para comunicar y consultar los temas diarios. Sobre esto Marlene Pruvost, agregó: *“En el grupo de WhatsApp se comunican cosas más cotidianas, si está libre algún espacio, si hay un after preguntamos quién se suma, ese tipo de cuestiones, o dudas técnicas como “che no anda wifi en tal lugar”. Es más cotidiano, del día a día”*.

Otra estrategia utilizada es la recepción pasiva de la información a través del newsletter mensual que se envía por email y contiene información acerca de eventos y noticias destacadas del mes.

En cuanto a las fuentes de información que ejercen influencia sobre la percepción que tienen los coworkers sobre Incutex, se detectó la experiencia personal de los individuos a partir de formar parte del coworking; así como también las relaciones interpersonales con otros sujetos que han tenido experiencias con la organización en el pasado o tienen conocimiento sobre los servicios que brinda la misma. Sobre esto, Carlos Bernardi expresó: *“Lo conocí porque me lo recomendaron unos chicos que habían estado en el coworking y eran de confianza, así que a partir de eso tome la decisión después de haber buscado bastante”*.

Finalmente, respecto a las expectativas y necesidades que buscan satisfacer los coworkers a partir de su relación con Incutex se observó en primer lugar, no cargar con las responsabilidades básicas que implican el manejo de una oficina (contratar y pagar los servicios de internet, luz, expensas, limpieza, agua, café leche y azúcar), y además que se continúe fomentando el networking, que cada vez se pueda tener un mayor acceso a las herramientas de trabajo para emprendedores, y que la organización siempre esté a la vanguardia tecnológica en relación a eventos y tendencias.

13. Análisis de la percepción

El tercer objetivo del presente trabajo pretende analizar la imagen percibida por los coworkers y startups cofundadas acerca de Incutex, para luego establecer cuáles son los atributos que componen el perfil de imagen corporativa.

13.1 Sobre la percepción de las startups cofundadas

A partir del trabajo de campo realizado se identificó que el perfil de imagen corporativo de las startups está compuesto por cuatro atributos principales básicos: formación, llevada a cabo por una variedad de especialistas que brindan soporte en distintas áreas; mentoring, efectuado por emprendedores, inversores y expertos en el desarrollo y crecimiento estratégico de las startups; aporte de capital de hasta cien mil dólares (USD 100.000); y una red de contactos compuesta por emprendedores y referentes provenientes de diversas áreas de especialización y ubicaciones geográficas. Respecto a esto Juan Pablo Devecchi de Expensas Online comentó: *“Tiene que ver desde el capital que invierten, el mentoreo y los apoyos que te dan con los socios que tienen ellos y los inversores. (...) son tres piezas muy importantes, porque en negociaciones grandes te sirven los inversores, en el desarrollo de producto te sirve la experiencia de la aceleradora, y en el tema capital, no es solamente dinero físico, sino que te vayan ordenando como una empresa, pensando para un éxito, te permite ir haciendo directamente lo que tenés que hacer y eso me parece muy interesante”*.

En cuanto a los atributos discriminatorios que permiten distinguir a Incutex de la competencia, las startups señalaron el soporte tecnológico como un aspecto diferenciador por el valor que aporta en el desarrollo de las startups; y el espacio de coworking, que permite a las startups relacionarse entre sí y con otros coworkers. Sobre esto último, Sebastián Salgado de CefMed afirmó: *“Generalmente lo que más me sirve a mi es relacionarme con la gente del coworking o con algunos que estén incubados. Pero me sirve más venir a trabajar acá porque hay un montón de startups que están en la misma que nosotros, entonces hay veces que tengo problemas legales u otras cuestiones y ellos ya lo afrontaron o ya lo resolvieron y nos pueden dar una mano”*.

A su vez, ser una startup cofundada por Incutex otorga validación nacional e internacional para la búsqueda de fondos, ya que fue seleccionada como la mejor aceleradora de la provincia de Córdoba y se encuentra dentro de las cinco mejores a nivel país. *“Que*

hayan sido seleccionados este año como una de las mejores aceleradoras permite que uno también tenga acceso a muchas cosas que tal vez, otra aceleradora no tendría”, argumentó Pedro Gandolfo de Áulica.

Respecto a los atributos secundarios se registró la confianza que transmite la organización, la seriedad profesional y el compromiso con el crecimiento de cada startup, como afirma Pedro Gandolfo: *“Lo que la diferencia de la competencia local, a mi criterio, es el compromiso directo al crecimiento (...) para mi Incutex es una de las más reconocidas, así que yo creo que a nosotros lo que nos tentó fue eso, el compromiso al crecimiento”*

A partir de lo expuesto anteriormente y contrastado con la identidad corporativa de la organización, se identifica una valoración positiva por parte de este público prioritario, ya que se observa una coincidencia entre la conducta corporativa, es decir, lo que la empresa hace; y la acción comunicativa, lo que la empresa dice que hace.

Lo desarrollado anteriormente se encuentra resumido en la siguiente tabla 2:

Atributos actuales		
Principales	Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Mentoría • Aporte de Capital • Red de contactos
	Discriminatorios	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte tecnológico • Espacio de coworking. • Validación nacional e internacional para la obtención de fondos.
Secundarios		<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Seriedad profesional • Compromiso

(Tabla 2)

13.2 Sobre la percepción de los coworkers

En cuanto a los atributos principales básicos que componen el perfil de imagen corporativa de los coworkers se identificó, por un lado, los servicios que ofrece el coworking de Incutex, es decir, puestos de trabajo, salas de reunión, internet de alta velocidad, soporte técnico, impresora láser, ambiente climatizado, seguridad y cocina equipada. El acceso y la

disponibilidad de dichos servicios brinda a los trabajadores freelance, la posibilidad de trabajar fuera de su casa sin asumir los gastos que implican el alquiler de una oficina propia, y además da mayor seriedad frente a sus clientes.

En tanto, el networking que se genera dentro del espacio de coworking, que permite a los coworkers relacionarse con otros freelancers y emprendedores, y agrandar su red de contactos profesional. Respecto a esto Marlen Pruvost expresó: *“nosotros desde que estamos acá hemos tenido interesados en nuestros servicios, clientes, convenios con gente, también hemos tenido proveedores de gente que está en el mismo coworking de algunos servicios, entonces en ese sentido es algo que se aprovecha mucho me parece”*.

En referencia a los atributos que permiten diferenciar a Incutex de su competencia, los coworkers señalaron el bajo costo, la vinculación con emprendedores y el acceso a las herramientas utilizadas dentro del entorno emprendedor. Sobre esto último Javier Guanini comentó: *“Una razón por la que me quedo en Incutex es por todo el ambiente emprendedor que hay acá. (...) el jueves sin ir más lejos la gente que hace ExpensasOnline y el otro emprendimiento que tienen, me pidieron reunirnos la semana que viene porque nosotros estamos haciendo justamente procesamiento de pagos, entonces al estar acá surgen oportunidades”*. A su vez, Federico Andrada expresó: *“Hoy Incutex lo que tiene es una gran vinculación con todas las herramientas que hay para emprendedores y creo que es eso por lo que yo lo elegí y lo volví a elegir de nuevo. He pasado por otros espacios de coworking pero acá se vive un poco más esa dinámica emprendedora”*.

Además, otros atributos discriminatorios son los espacios y su capacidad, frente a lo cual César, coworker de Incutex manifestó: *“La posibilidad de espacios más grandes que influyó bastante, en el hecho de que muchas veces una empresa arranca con dos o tres personas y después cuando llegan a una cantidad de seis o siete te ves obligado a irte a otro coworking, mientras que acá nosotros sabemos que tenemos tolerancia hasta para diez personas, que ya es un número más interesante, y eso no lo encontrábamos en otro coworking”*; y el perfil de base tecnológica. Respecto a esto Federico Andrada dijo: *Ya hace varios años que va creciendo el ecosistema de coworking, hay algunos que son más corporativos, otros más taller y otros más para emprendedores como es el caso de Incutex, en un contexto bien favorable para crecer y mucha flexibilidad”*.

En cuanto a los atributos secundarios, no se registraron aspectos que puedan integrar esta categoría, como sí lo fue en el caso de las startups. Esto se debe a que los atributos discriminatorios que identificaron los coworkers permiten observar una fuerte diferenciación con respecto a la competencia.

A partir de lo expuesto anteriormente y contrastado con la identidad corporativa de la organización, se identifica una valoración positiva por parte de este público prioritario, ya que se observa una coincidencia entre la conducta corporativa, es decir, lo que la empresa hace; y la acción comunicativa, lo que la empresa dice que hace.

Lo desarrollado anteriormente se encuentra resumido en la siguiente tabla 3:

Atributos actuales		
Principales	Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de coworking • Networking
	Discriminatorios	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo • Vinculación con emprendedores • Acceso a herramientas del entorno emprendedor • Capacidad de espacios de trabajo • Perfil de base tecnológica
Secundarios		<ul style="list-style-type: none"> • No se identificaron

(Tabla 3)

PROPUESTAS

14. Propuestas

A partir del análisis de datos realizado, se presentan estrategias que tienen como finalidad optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En primer lugar, se identificó tanto por parte de las startups cofundadas como de los coworkers de Incutex, la necesidad de fomentar el vínculo entre ambos públicos, ya que como explicó Sebastián Salgado de CefMed: *“generalmente lo que le pasa a uno le pasa al otro y quizás a él le pasa algo que yo lo resolví de otra forma, y todo ese esfuerzo que yo puse o ese consejo que yo les puedo dar a ellos les sirve y se acorta tiempo y plata, que es lo que no tenemos, ni tiempo ni plata”*. A su vez, Javier Guanini, integrante del coworking agregó: *“por más que yo no tenga una relación con la incubadora en sí, me abre como desarrollador de software un abanico de posibilidades porque ellos incuban empresas de desarrollo tecnológico”*.

En base a esto, se presenta una propuesta de comunicación corporativa con el objetivo fortalecer el vínculo entre las startups y coworkers de Incutex.

14.1 Reuniones de información y debate

Este tipo de reuniones tienen por finalidad compartir información acerca de técnicas, nuevos productos y herramientas, y conocimientos en profundidad sobre un tema específico. Se llevarán a cabo por medio de presentaciones, paneles de debate o conferencias; utilizando herramientas de comunicación visual como láminas o videos. La meta principal de estas reuniones es que el o los speaker compartan sus conocimientos sobre un tema particular con el resto de los participantes.

14.1.1 Metodología de las reuniones

Participantes: Startups Cofundadas y Coworkers

Coordinador y moderador: Coworking Manager, cuya función será presentar a los speaker, moderar tiempos, abrir el debate y cerrar el evento.

Periodicidad: mensual

Tiempo de duración: una hora y media (1hr 30m)

El Coworking Manager se encargará de comunicar la implementación de estos encuentros a través de mailing y por medio del newsletter interno que se envía a todos los coworkers y startups.

La primera semana de cada mes el Coworking Manager propone diversas temáticas de interés (asuntos legales, marketing, ventas, herramientas de gestión u otras) a través de un Formulario Google que se enviará por email a todas las startups y coworkers. El tema que reciba mayor cantidad de votos es el que se abordará en la siguiente reunión a realizarse la última semana del mes.

Posteriormente, el Coworking Manager se encarga de buscar speaker sobre la temática elegida, los cuales pueden ser startups o coworkers que forman parte de Incutex, o en caso de no haber un expositor de la organización disponible, se busca un disertante externo.

El coordinador formaliza la reunión por medio de la aplicación Timebridge, la cual se sincroniza con Google Calendar o Outlook y permite crear eventos, coordinar días, horarios y lugar entre varios participantes, así como también videoconferencias con aquellos que no puedan asistir a la reunión.

El día del evento, el Coworking Manager moderará la presentación de todos los participantes, luego presentará la temática para dar inicio a la exposición de los speaker, posteriormente abrirá el debate y concluirá con el cierre.

Una vez finalizado el evento el coordinador enviará una encuesta de opinión a través del Formulario Google con el objetivo de evaluar cómo se desarrolló el mismo.

14.1.2 Cronograma de la reunión

1. Presentación de los participantes
2. Presentación de la temática:
3. Exposición de la temática por parte de los speaker
4. Debate
5. Cierre

En segundo lugar, tanto coworkers como startups que forman parte del espacio manifestaron diversas necesidades a nivel estructural y mobiliario. Respecto a esto Cesar, coworker de Incutex expresó: *“hay algunas cositas que quizás extrañamos y que estaría bueno tener, como por ejemplo una cocina más grande, una parrilla como había en el otro coworking o una máquina de café de cuatro litros”*.

A partir de esto se propone una estrategia de comunicación institucional para que los coworkers y startups puedan manifestar necesidades y sugerencias, y el equipo de Incutex tenga conocimiento de las mismas.

14.2 Buzón de sugerencias

El objetivo de esta propuesta es conocer las opiniones y necesidades de los empleados en diversos aspectos como normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, etc. El Coworking Manager se encargará de comunicar la implementación de dicho buzón a través de mailing y el newsletter interno, así como también será quien se ocupe de canalizar y garantizar la eficacia de este medio.

CONCLUSIÓN

15. Conclusión

En un primer acercamiento a la organización se observó una cierta confusión respecto a la identidad de Incutex cómo company builder, ya que también se la identifica como una incubadora de ideas. Esto motivó la realización de un trabajo diagnóstico sobre la Imagen Corporativa que tienen los públicos prioritarios de la organización, puntualmente las startups cofundadas y los coworkers.

En una primera instancia a partir de entrevistas al Equipo y observaciones del espacio arquitectónico y de la identidad físico-visual, se logró reconocer la Identidad Corporativa de Incutex.

Posteriormente, se analizó la percepción de las startups cofundadas y coworkers respecto a la organización y sus servicios, y partir de esto se identificaron los atributos principales básicos y discriminatorios que permitieron caracterizar a Incutex y diferenciarla de la competencia.

Como conclusión de este trabajo podemos decir que tanto los coworkers como startups cofundadas tienen una imagen positiva de Incutex como company builder a nivel nacional y como espacio de coworking a nivel provincial.

Las startups reconocen que la compañía cumple con los servicios estándar que ofrece toda aceleradora de empresas, es decir, mentoría, formación, aporte de capital y red de contactos; y además destacan el soporte tecnológico, la posibilidad de trabajo en un espacio de coworking con lo que esto implica, la obtención de fondos a partir de la validación nacional e internacional que tiene la organización, así como también la confianza, seriedad profesional y el compromiso en el desarrollo de sus objetivos institucionales.

Por otra parte, los coworkers consideran que Incutex brinda un buen servicio de coworking y valoran el bajo costo, el acceso a herramientas del entorno emprendedor, la capacidad de los espacios de trabajo, y principalmente eligen este espacio por la posibilidad de tener una conexión directa con startups de base tecnológica.

Podríamos decir que ambas unidades de negocio, es decir, el espacio de coworking y el modelo de company builder, producen beneficios tanto para las startups cofundadas como para los coworkers, ya que se desarrolla una retroalimentación de conocimientos por medio del networking. Es por esto, que se presentó la propuesta de “reuniones de información y debate”, con el fin de optimizar la relación entre dichos públicos.

Por último, se observó que en ciertos casos entre startups y coworkers una existe confusión conceptual respecto a los términos de “incubadora”, “aceleradora” y “company

builder”. Sin embargo, dicha ambigüedad no afecta el cumplimiento de los objetivos corporativos de Incutex.

Referencias bibliográficas

16. Bibliografía

Libros

- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. España: Ariel.
- Chaves, N. (1996). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la Identificación institucional. México: Gustavo Gili, S.A.
- Informe McBride, (1978)
- Collado, F (1991) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, (2012)
- Scheinsohn, D (1998) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Buenos Aires: Fundación OSDE
- Scheinsohn, D (1999). Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la Imagen Corporativa. Buenos Aires: Macchi
- Scheinsohn, D (2000). Más allá de la imagen corporativa Cómo crear valor a través de la Comunicación estratégica. Buenos Aires: Macchi.

Legislaciones

- Ley de promoción de la industria del software N° 25.922. (2014, 18 agosto) (en línea) Argentina: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Disponible en: <http://bit.ly/2ytBaPl> (2014, 7 de septiembre).
- Ley N° 9927 (2009, 30 marzo). (en línea) Disponible en: <http://bit.ly/2yt1A45> (2011, 4 de mayo).
- Ley de acceso a la información pública N° 26.653 (2010, 3 noviembre). (en línea) Argentina: Senado y Cámara de Diputados. Disponible en: <http://bit.ly/2hjRTkd> (2010, 26 de noviembre).

Publicaciones on-line

- Chapman, A. Análisis DOFA y análisis PEST. (en línea) Disponible en: <http://bit.ly/2aG8NmP>
- Martínez Pedrós, D., Milla Gutierrez, A. (2012) Análisis del entorno. (en línea). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: <http://bit.ly/2jJxBBv>
- Ravier, L (2006). Principios del coaching de equipos. (en línea). Disponible en: <http://www.leoravier.com>
- Gallwey, T (2007). Qué es el Coaching. (en línea). Disponible en: <http://www.coachingparajovenes.com>
- Martínez Herranz, P., Palacios Orueta, A (2015). Los tres principios básicos del coaching. (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2hjmlef>

- Gimenez Plano, F (2014) Beneficios del mentoring en las organizaciones. (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2w9UqQG>
- Experiencias de Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación, (2004, marzo). (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2hmWwpQ>
- Plan Agenda Digital Argentina, (2009). (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2wKd11K>
- CEPAL, Políticas públicas de Sociedad de la Información en América Latina: ¿una misma visión? (2010) (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2w9A3TB>
- Gómez García, E (2013) La contribución al desarrollo humano de las políticas públicas de TIC para la Educación de los países del Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) (en línea). Disponible en: <http://bit.ly/2yRhBRp>