

# **El valor estratégico de la comunicación institucional en la Incubadora de Empresas UNC**

Marysol Farneda (Oficina de Comunicaciones Incubadora de Empresas UNC); Agustín Massanet y Juan Pablo Bellini (Prosecretaría de Comunicación Institucional UNC - Área Diseño).

Universidad Nacional de Córdoba

## **1. Introducción**

La Incubadora de Empresas UNC, inaugurada en septiembre del 2012, forma parte del Parque Científico Tecnológico de la Universidad Nacional de Córdoba, que depende de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y la Subsecretaría de Innovación, Transferencia y Vinculación Tecnológica. Esta institución se encuentra inserta en el seno de la ciudad universitaria más importante del interior del país, y en uno de los ecosistemas emprendedores más dinámicos.

La creación del Parque Científico Tecnológico constituye una decisión estratégica por parte de la UNC en la búsqueda de mecanismos para fortalecer las relaciones y vínculos del sector científico tecnológico con el sector productivo.

Los objetivos generales que se plantearon para la Incubadora de Empresas de la UNC son los siguientes: 1) promover el desarrollo de empresas de base tecnológica a partir del conocimiento generado en la Universidad; y 2) convertirse en institución referente en la región en materia de emprendedorismo, innovación y tecnología.

Desde el punto de vista de la comunicación institucional, estos objetivos implicaban varios desafíos: la promoción del desarrollo de empresas tecnológicas requerían estrategias que apuntara a los docentes-investigadores y egresados recientes de la Universidad, un público que no estaba habituado al discurso empresarial. En cuanto al segundo, requería

“competir” con varias instituciones que vienen desarrollando actividades de promoción del emprendedorismo desde hace varios años. Ante este escenario, la comunicación corporativa de la Incubadora se llenó de desafíos: ¿Cómo lograr un mensaje efectivo en una institución que contiene públicos tan diversos como docentes-investigadores, estudiantes avanzados, el sector emprendedor y el productivo?, ¿cómo instalar comunicacionalmente a la Incubadora de Empresas UNC, en una ciudad en la que existían cuatro incubadoras previamente?

El diseño de estrategias de comunicación, por lo tanto, debía contemplar las lógicas de funcionamiento de grupos muy diferentes, que provienen tanto del sector académico y ámbito gubernamental, como del sector privado, sin excluir a ninguno de ellos en el mensaje. La Oficina de Comunicaciones junto con el Equipo de Gestión decidió encarar un diagnóstico institucional, previo al diseño de estrategias. Por su parte la Prosecretaría de Comunicación de la UNC acompañó todo el proceso a través de la definición de algunos lineamientos institucionales, fundamentales para dar coherencia a la imagen institucional.

## **2. Diagnóstico**

La comunicación corporativa es una función estratégica del *management* y no un problema táctico (Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2013: 18). Esta noción aún no está instalada entre los responsables institucionales, o confunden la comunicación corporativa con el desarrollo de productos específicos, sin contemplar la estrategia. Las estrategias de comunicación corporativa, según Rey Lennon y Bartoli Piñero se dirigen a cambiar las representaciones en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo o en las conductas, en aquellos públicos con los que se pretende establecer y mantener una relación (Ídem: 19).

En una primera instancia se entrevistó a los integrantes del Equipo de Gestión, en varias sesiones, quienes fueron aportando información sobre los diferentes actores con los que de alguna manera la institución se vincula cotidianamente. De esas sesiones se pudieron identificar la mayoría de los públicos y se determinaron con cuáles se avanzaría en las estrategias.

En otra instancia, se entrevistó a los emprendedores incubados que ya llevaban seis meses trabajando en las instalaciones de la Incubadora. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas en la que se les preguntó, entre otras cosas, sus valoraciones en relación a los productos de comunicación que ya se estaban desarrollando (sitio web, redes sociales, etc), sus necesidades comunicacionales como empresa, y las opiniones en relación al nuevo espacio.

## 2.1. Definición de los públicos

A través del diagnóstico, se identificaron los diversos públicos que tenían relación con los objetivos de la institución:

<b>Públicos internos</b>	<b>Comunidad Universitaria</b>	<b>Ámbito socioproductivo</b>	<b>Medios Masivos de comunicación</b>
Emprendedores incubados	Estudiantes de grado avanzados	Ecosistema emprendedor	Medios locales
Personal técnico y auxiliar	Estudiantes de doctorado / becarios de CONICET	Organismos públicos	Nacionales
	Docentes-investigadores	Empresas con interés en el vinculo con la UNC	Regionales
	Centros de investigación y transferencia		
	Unidades académicas y secretarías		

En esta primera etapa, en la que debíamos difundir y posicionar a la Incubadora se decidió trabajar con los emprendedores incubados, el ecosistema emprendedor, los medios de comunicación y la comunidad universitaria. Es importante destacar que en la comunidad universitaria coexisten públicos muy diferentes: estudiantes de grado, estudiantes de posgrado, becarios de CONICET y docentes-investigadores, públicos con diferentes

necesidades que requieren de diferentes estrategias de comunicación. El presente trabajo describe sólo algunas de esas estrategias.

## **2.2. Análisis de percepciones**

Se relevaron entre los emprendedores incubados las necesidades de comunicación y opiniones al respecto del nuevo espacio. Al cerrar el diagnóstico nos encontramos con algunos resultados evidentes, y con otros no esperados: la mayoría de los emprendedores entendían que la comunicación institucional se reducía al desarrollo de productos (sitio web, boletín de noticias o gestión de redes sociales). En cuanto a la opinión que tenían de este nuevo espacio la mayoría respondió que era muy positivo, y varios de los emprendedores respondieron que les preocupaba asociar su emprendimiento con la UNC, ya que tenía la imagen de “burocrática”, “lenta” y/o “antigua”. Esta percepción era un dato importante ya que estas representaciones eran exactamente opuestas a los valores que queríamos transmitir como institución.

## **3. Diseño de estrategias de comunicación**

Los resultados del diagnóstico sirvieron de insumo para la elaboración de un cuidadoso plan estratégico de comunicación corporativa que intentaba establecer un vínculo efectivo con todos los públicos, revirtiendo aquellas representaciones negativas identificadas, y reforzando las positivas. Al respecto, Dusillant señala que el rol del director de comunicaciones (DirCom) es el de preparar y ejecutar la política comunicacional de la organización, dirigida a lograr cambios cognitivos, afectivos y de conducta en los públicos con los que se pretende establecer una relación (cit. por Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2013). En esta línea definimos los siguientes objetivos del plan estratégico de comunicación para una primera etapa:

- Revertir las valoraciones negativas y reforzar las valoraciones positivas que tenían los emprendedores incubados de la Incubadora y de la Universidad.

- Hacer conocer a la institución entre la comunidad general, y la comunidad universitaria en particular.
- Promover el emprendedorismo, la innovación y la tecnología entre los estudiantes avanzados y doctorandos.

Para ello, se definieron algunas de las siguientes estrategias:

- Promoción de la marca ‘UNC’ y desarrollo de la marca ‘Incubadora UNC’ y las submarcas de identificación para eventos del PEGE.
- Plan estratégico de Gestión de Eventos (PEGE)
- Gestión newsmaking
- Actividades de formación gratuitas para estudiantes avanzados e investigadores
- Desarrollo de productos y canales de comunicación: sitio web, boletín de noticias, redes sociales (que no serán contemplados en este trabajo por cuestión de espacio)

### **3.1. Promoción de la marca ‘UNC’ y desarrollo de la marca ‘Incubadora UNC’**

Si bien se había detectado entre algunos públicos cierta inquietud por asociar su empresa a la UNC, se decidió insistir con la pertenencia institucional, para aprovechar los conceptos positivos de una institución que había iniciado las celebraciones por sus 400 años: conceptos como “trayectoria”, “prestigio” y “ciencia” fueron usados para reforzar de manera positiva la imagen corporativa de la Incubadora. Pero además, debíamos revertir los conceptos negativos detectados en el diagnóstico (“burocracia”, “lentitud”, “antiguo”) y vincular la marca institucional a valores intangibles como emprendedorismo, innovación y tecnología.

Además, construir un perfil que nos diferenciara del resto de los organismos del ecosistema emprendedor: desarrollar un mensaje dinámico, innovador, y que incluso nos identificara como universidad pública. Decidimos entonces replantear la identidad gráfica: la Prosecretaría de Comunicación de la UNC encaró el estudio y el diseño para su

aplicación en diferentes productos. La propuesta final de diseño para la identidad de la Incubadora de Empresas UNC tiene como puerta de entrada la marca gráfica. Resguardando las características tipográficas y de funcionalidad que caracterizan a las piezas creadas originalmente para la institución, se plantearon como premisas los siguientes conceptos: **Espacio:** el interior del rectángulo. **Unión y conjunto:** en los elementos que componen la figura que se aprecia como un todo. **Diversidad y creatividad:** en la forma aleatoria de las partes y la paleta cromática.



Figura 1: Rediseño de logo de la Incubadora de Empresas UNC

Resuelta esta etapa, se generó un sistema de sub-marcas y piezas basado en los elementos que la componen (Figura 2), con el propósito de asignarle significado a cada parte de la pieza y reutilizándola para cada uno de los eventos y actividades (Figura 3 y 4). Un sistema dinámico y abierto a la creatividad, conceptos que se pretenden transmitir desde la institución.



Figura 2: Sistema de submarcas y piezas



Figura 3: Submarcas para eventos



Figura 4: Submarcas para la Cátedra Abierta

### 3.2. Plan Estratégico de gestión de eventos (PEGE)

Para revertir los conceptos negativos detectados en el diagnóstico (burocracia, lentitud, antiguo) e instalar conceptos orientados a la realización de los objetivos planteados, tales como emprendedorismo, innovación y tecnología decidimos realizar una serie de actividades que se fueron articulando en un Plan Estratégico de Gestión de Eventos (PEGE). El PEGE es una estrategia que “surge de la necesidad que tienen las empresas de transmitir al público objetivo una serie de valores intangibles” que resultan imprescindible para crear imagen de marca (Morales en Capriotti, 2013: 150).

Con el PEGE se pretendía instalar tanto en la comunidad universitaria como en la comunidad en general, la idea de una Universidad más dinámica, innovadora y emprendedora, y a la Incubadora como referente de esos valores. Para que el mensaje sea más efectivo definimos distintas actividades para los diferentes públicos objetivos.

Uno de los eventos planteados consistió en una muestra de los proyectos más innovadores presentados por estudiantes de la universidad durante el 2013 a la que se denominó **UNC Innova**. La muestra tuvo mucha repercusión en los medios en sus dos ediciones y gran llegada al público general: estudiantes de escuelas primarias y secundarias, y la misma comunidad universitaria. De esta manera, se logró un doble objetivo: por un lado, transmitir a la comunidad cordobesa que en la Universidad se innova y que desarrolla proyectos de alto potencial de transferencia de conocimiento y tecnología, y por el otro, acercar a la Incubadora a los estudiantes interesados en la innovación.

También, se planearon una serie de actividades de formación gratuita dirigida a estudiantes y graduados de todas las disciplinas: entre ellas, **UNC Conecta**, un taller de modelado de negocios que permite simular la creación de una empresa en un ambiente distendido basado en el aprendizaje experiencial y el vínculo multidisciplinar, y la **Cátedra Abierta de Emprendedorismo**, un espacio en el que se dictan mensualmente seminarios con temáticas articuladas para los emprendedores y que tiene a emprendedores referentes locales como docentes.

Por último, mencionamos a **UNC Emprende, Demo Day Córdoba**: un evento pensado para presentar la institución ante el ecosistema emprendedor: un público exigente, con muchos recursos y vasta experiencia en organización de eventos. UNC Emprende, Demo Day Córdoba fue la primera exposición abierta de empresas de base tecnológica que se organizó en Córdoba, de la que participaron empresas incubadas en la UNC y del resto de las incubadoras de la ciudad. Se convocó a un jurado de expertos para evaluar las presentaciones y finalmente se eligieron a tres empresas ganadoras, de las cuales dos pertenecían a la Incubadora de Empresas UNC. Este evento tuvo una gran repercusión en los medios y fue muy bien recibida por las instituciones participantes.

### **3.3. Gestión *newsmaking***

Para que una marca adquiriera valor necesita comunicarse, señala Montse Llamas, y para ello debe constituirse como hecho noticioso, planificado y elaborado según las rutinas de producción periodística, ya que “sólo la comunicación la puede conducir a ser conocida y reconocida y, por lo tanto, aceptada, comprada, asumida, querida, amada.” (Capriotti, 2013: 160).

La “noticiabilidad” de una marca se define cuando tiene “algo” que contar sobre sí misma que interese a los demás (Ídem, p. 171), es decir, que tenga al menos uno de los cuatro rasgos noticiosos (*news values*) definidos por Gomis (1991:109): resultados, apariciones, desplazamientos y explosiones. En la Incubadora UNC, con seis empresas incubadas en el 2013, hasta las casi veinte que tiene actualmente, periódicamente surgen cosas para contar: premios y subsidios recibidos por los emprendedores, avances en los



desarrollos, lanzamientos, y hasta las mismas empresas son hechos noticiables. Estas notas son publicadas en el sitio web de la Incubadora, y luego se procede a la gestión de medios, para que los medios de comunicación masiva la publiquen. Para eso desarrollamos la técnica de *newsmaking*, proceso mediante el cual el gabinete de medios de la institución elabora la noticia de manera que despierte interés en el medio periodístico, a través de un esquema *one to one*, es decir, se le ofrece a cada periodista el enfoque noticioso que más se ajuste a sus necesidades (Monste Llamas, en Capriotti, 2013: 181). La adopción de este proceso en la Incubadora de Empresas UNC ha sido muy efectiva y ha garantizado la aparición periódica de la institución en los medios, ya sea por las novedades de las empresas incubadas o por las actividades que la misma Incubadora organiza. De esta manera, las empresas como la Incubadora se van legitimando, ya que, como señala la autora, cuando una marca se expresa como noticia, es decir, a través de un interlocutor reconocido socialmente, la marca se legitima y se hace más creíble. (Idem: 182) Hablar a través de otro actor, otorga más credibilidad que una estrategia publicitaria.

#### **4. Resultados**

Luego de casi dos años de trabajo, los resultados son más que convincentes: la Incubadora y sus empresas cuentan con más de 200 menciones registradas en los medios de comunicación, locales, nacionales y regionales. Más de 1.000 personas han asistido a las actividades de formación propuestas por la Incubadora de Empresas UNC, en su mayoría estudiantes avanzados e investigadores. 90 personas influyentes del ecosistema emprendedor asistieron a UNC Emprende, y UNC Innova reunió a 70 proyectos innovadores y más de 800 de asistentes entre las dos ediciones (2012 y 2013). En un año aumentaron las consultas de estudiantes y egresados para presentar propuestas que puedan ser incubadas y las postulaciones en la convocatoria Tecnoemprendedores. Finalmente, estas actividades fueron determinantes para el replanteo de las opiniones de los propios emprendedores incubados, y la comunidad universitaria sobre la Incubadora de Empresas y sobre la misma Universidad Nacional de Córdoba. Por lo tanto, se reconoce que la planificación de la comunicación institucional fue crucial para dar a conocer la institución y el cumplimiento de los objetivos definidos por el equipo de gestión. Por ello es que

enfaticamos el carácter constitutivo y fundamental que tiene la comunicación en cualquier institución.

Cumplidos la mayoría de los objetivos planteados para la primera etapa, queda avanzar sobre el público de los investigadores y becarios, ya que ellos tienen las capacidades científicas y tecnológicas con alto potencial de transferencia. Para ello se deberán contemplar las particularidades del campo académico y el habitus del investigador en la elaboración de las estrategias, para una promoción del emprendedorismo científico más efectivo.

## **Bibliografía**

Capriotti, Paul (2013): *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires:Editorial La Crujía.

Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñero, Javier. (2013). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires:Editorial La Crujía.