

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "Startups" costarricenses.

Estudiantes:

A81561 Hellen Castro Zúñiga

A86449 Natalia Ulloa Aguilar

Director: M.Sc. Luis Mastroeni Camacho

Lectora: M.Sc. Yesenia Salazar Brenes

Lectora: Licda. Mariela Sánchez Solís

2018

## Acta del Tribunal



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No.008**

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el día **Martes 07 de agosto del 2018**, a las **5:00 pm**, con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de las:

<b>SUSTENTANTES</b>	<b>CARNE</b>	<b>EGRESADO AÑO</b>	<b>ENFASIS</b>
<b>Hellen Castro Zuñiga</b>	<b>A81561</b>	<b>II Ciclo 2016</b>	<b>Relaciones Públicas</b>
<b>Natalia Ulloa Aguilar</b>	<b>A86449</b>	<b>II Ciclo 2016</b>	<b>Relaciones Públicas</b>

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **tesis** para optar al grado de **Licenciatura en: Ciencias de la Comunicación Colectiva en el énfasis de Relaciones Públicas.**

El tribunal examinador integrado por:

<b>M.Sc. Diana Acosta Salazar</b>	Presidente (a)
<b>MBA. Paula Halabi García</b>	Profesor (a) Invitado (a)
<b>M.Sc. Luis Mastroeni Camacho</b>	Director (a) T.F.G.
<b>M.Sc. Yesenia Salazar Brenes</b>	Miembro del Comité Asesor
<b>Licda. Mariela Sánchez Solís</b>	Miembro del Comité Asesor

**ARTICULO I**

La Presidenta informa que los expedientes de las postulantes contienen todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudio correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda hacer la exposición.

**ARTICULO II**

Las postulantes hacen la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado: **“Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa: el caso de las “startups” costarricenses”**

### ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

### ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento Finales de Graduación. El Tribunal considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO (  ) APROBADO CON DISTINCION (  ) NO APROBADO (  )

Observaciones El director del trabajo se compromete a verificar que las observaciones de los miembros del Tribunal se realicen antes de la reproducción de los documentos. Adicionalmente pasara esta verificación a los miembros.

### ARTICULO V



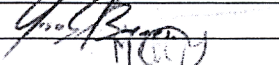
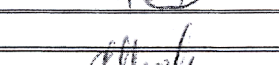

La Presidenta del Tribunal les comunica a las postulantes el resultado de la deliberación y las declaran acreedora al grado de Licenciatura en: **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN COLECTIVA EN EL ENFASIS DE RELACIONES PUBLICAS.**

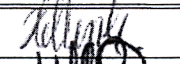

Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que serán oportunamente convocadas.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y las Postulantes. A las 6:25 pm se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

M.Sc. Diana Acosta Salazar	
MBA. Paula Halabi García	
M.Sc. Luis Mastroeni Camacho	
M.Sc. Yesenia Salazar Brenes	
Licda. Mariela Sánchez Solís	

Hellen Castro Zuñiga	
Natalia Ulloa Aguilar	

## **Dedicatoria**

A la otra, por estos diez años.

A Dios, nuestros padres y nuestros respectivos sistemas de apoyo.

¡Gracias!

Hellen y Naty.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer la colaboración de todas las empresas que nos abrieron sus puertas y aceptaron ser parte de nuestra investigación.

A Federico Amador, CEO de BildTek, Marco Astúa, Director de Ventas de Singularities, Jose Cayasso, CEO de Slidebean, Christian Marín, CEO de Speratum y Leonel Peralta, Co-fundador y CSO de Go Pato.

Del mismo modo, agradecemos a Luis Diego Rojas, Director de Operaciones en Carao Ventures, por poner a disposición su portafolio y ponernos en contacto con los emprendimientos.

Asimismo, queremos agradecer a nuestro Comité Asesor por el tiempo que dedicaron a este Trabajo Final de Graduación, así como cada uno de sus aportes a nuestra investigación.

A Luis Mastroeni, director de tesis, quien se desempeña como Gerente de Responsabilidad Social Corporativa de BAC Credomatic y además fue nuestro profesor en el curso de Responsabilidad Social Corporativa en la Licenciatura de Relaciones Públicas.

A Yesenia Salazar, lectora de tesis, directora de Kerigma Comunicación y docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva.

A Mariela Sánchez, lectora de tesis, quien se desempeña como Analista de Comunicaciones en Compañía de Galletas Pozuelo y además fue nuestra compañera durante el Bachillerato en Relaciones Públicas.

También extendemos nuestro agradecimiento a quienes aportaron a nuestra investigación con su conocimiento.

A Fabrizio Méndez, director de diseño en Kerigma Comunicación y experto en identidad visual.

A Randall Trejos, consultor de estrategia y marketing en VIVA Idea y experto en Startups.

A la empresa Kerigma Comunicación.

Por último, a la Universidad de Costa Rica, a la cuál pertenecemos orgullosamente y nuestra Escuela de Comunicación que ha sido nuestra casa por tantos años y a quien le debemos el conocimiento que nos ha permitido desarrollarnos profesionalmente.

## Tabla de contenido

Acta del Tribunal.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen Ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
<b>Capítulo 1: Abordaje de una temática innovadora.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	2
1.2 Justificación.....	4
1.2.1 ¿Por qué Startups en Costa Rica?.....	4
1.3 Planteamiento del problema .....	11
1.3.1 Pregunta de investigación .....	11
1.4 Objetivos de la investigación .....	12
1.4.1 Objetivo General .....	12
1.4.2 Objetivos específicos .....	12
<b>Capítulo 2: Marco referencial.....</b>	<b>13</b>
2.1 Estado de la cuestión .....	14
2.1.1 Startups .....	14
2.1.2 Identidad Corporativa.....	18
2.1.3 Startups, comunicación e Identidad corporativa .....	21
2.2 Marco situacional: el panorama de las Startups .....	24
2.2.1 Surgimiento y evolución de las Startups en el mundo .....	24
2.2.2 Startups en América Latina .....	27
2.2.3 Situación actual de Startups en Costa Rica .....	29
2.2.4 Startups y comunicación .....	31
2.2.5 Startups y comunicación en Costa Rica .....	32
2.3 Marco teórico.....	34
2.3.1 Teoría de la imagen .....	34
2.3.2 Identidad Corporativa.....	35
2.3.2.2 Identidad verbal .....	42
2.3.3 Gestión profesional de la identidad corporativa.....	43
2.3.4 Imagen Corporativa .....	45
2.3.5 Concepto y definición de Startup .....	46
2.3.6 Modelo de negocio de las Startups .....	48
2.3.7 Buenas prácticas .....	50



<b>Capítulo 3: Abordaje metodológico.....</b>	<b>52</b>
3.1. Metodología.....	53
3.1.1 Enfoque y diseño .....	53
3.1.2 Alcance de la investigación .....	54
3.1.3 Población de estudio.....	54
3.1.4 Fuentes y sujetos de información.....	56
3.1.5 Muestra cualitativa .....	56
3.1.6 Técnicas de recolección de la información.....	58
3.1.6.1 Revisión documental .....	58
3.1.6.2 Entrevista a profundidad semiestructurada con fundadores .....	58
3.1.7 Técnicas de análisis de la información.....	60
3.1.7.1 Auditoría verbal .....	60
3.1.7.2 Diagnóstico de identidad visual .....	60
3.1.8 Instrumentos .....	61
3.1.8.1 Entrevista a profundidad.....	61
3.1.8.2 Matriz de auditoría verbal .....	61
3.1.8.3 Matriz de auditoría visual.....	61
3.1.8.4 Matriz de revisión documental .....	62
3.1.9 Validación de instrumentos .....	62
3.1.10 Sujetos de investigación .....	62
3.1.10.1 Fundadores de Startups .....	62
3.1.10.2 Canales de Comunicación.....	63
3.1.10.3 Investigaciones.....	63
3.1.11 Resumen Metodológico .....	64
3.1.12 Tabla de operacionalización.....	66
3.1.13 Ética.....	70
<b>Capítulo 4: Análisis de Resultados.....</b>	<b>71</b>
4.1 Hallazgos: Elementos de la identidad corporativa .....	72
Introducción .....	72
4.1.1 BildTek.....	74
4.1.1.1 Descripción de la empresa .....	74
4.1.1.2 Elementos de la identidad corporativa .....	74
4.1.2 GoPato .....	77
4.1.2.1 Descripción.....	77
4.1.2.2 Elementos de la identidad corporativa .....	78

4.1.3 Singularities .....	80
4.1.3.1 Descripción.....	80
4.1.3.1 Elementos de la identidad corporativa .....	80
4.1.4 Slidebean .....	83
4.1.4.1 Descripción.....	83
4.1.4.2 Elementos de la identidad corporativa .....	83
4.1.5 Speratum .....	85
4.1.5.1 Descripción.....	85
4.1.5.2 Elementos de la identidad corporativa .....	85
4.1.6 Análisis de los hallazgos .....	87
4.2 Hallazgos de la identidad verbal y visual de las Startups.....	94
Introducción .....	94
4.2.1 BildTek.....	96
4.2.1.1 Identidad verbal en BildTek .....	97
4.2.1.1.1 Esencia de marca .....	97
4.2.1.1.2 Estilo de lenguaje.....	99
4.2.2 GoPato .....	102
4.2.2.1 Identidad verbal .....	102
4.2.2.1.1 Esencia de marca .....	102
4.2.2.1.1 Estilo de lenguaje.....	103
4.2.2.2 Identidad Visual .....	104
4.2.3.1 Identidad verbal en Singularities.....	106
4.2.3.1.1 Esencia de marca .....	106
4.2.3.1.2 Estilo de lenguaje.....	107
4.2.3.2 Identidad visual en Singularities .....	108
4.2.4 Speratum .....	110
4.2.4.1 Identidad verbal en Speratum.....	110
4.2.4.1.1 Esencia de marca .....	111
4.2.4.1.2 Estilo de lenguaje.....	112
4.2.4.2 Identidad visual .....	112
4.2.5 Slidebean.....	114
4.2.5.1 Identidad Verbal .....	114
4.2.5.1.1 Esencia de la marca.....	114
4.2.5.1.2 Estilo de lenguaje.....	116
4.2.5.2 Identidad Visual .....	116

4.2.6 Análisis de los Hallazgos .....	118
4.2.6.1 Identidad Verbal .....	118
4.2.6.1.1 Esencia de Marca .....	118
4.2.6.1.2 Lenguaje .....	121
4.2.6.2 Identidad Visual .....	122
4.3 Propuesta de buenas prácticas de gestión de la identidad corporativa para Startups costarricenses .....	125
Introducción .....	125
4.3.2 Elementos de la identidad corporativa .....	126
4.3.3 Buenas prácticas y recomendaciones .....	128
4.3.3.1 Identidad Corporativa .....	129
<b>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>136</b>
5.1 Conclusiones finales.....	137
5.1.1 Conclusiones objetivo 1 .....	137
5.1.2 Conclusiones objetivo 2 .....	138
5.1.3 Conclusiones objetivo 3 .....	141
5.2 Conclusiones generales y recomendaciones.....	142
<b>Referencias.....</b>	<b>146</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>152</b>
Anexo 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Propuesta de buenas prácticas de gestión de la identidad corporativa para Startups costarricenses. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.4</b>
Anexo 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Guía de entrevista semiestructurada pra fundadores de Startups. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Transcripciones de las entrevistas. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 4 .....	212
Matriz de auditoría verbal. ....	212
Anexo 5 .....	213
Matriz de auditoría visual.....	213
Anexo 6 .....	214
Matriz de revisión documental. ....	214
Anexo 7 .....	215
Consentimientos informados. ....	215



**Lista de cuadros**

Cuadro 1. Elementos plásticos de la imagen .....34

Cuadro 2. Elementos que componen la Esencia de la marca.....40

Cuadro 3. Elementos de la Identidad visual .....42

Cuadro 4. Resumen Metodológico.....64

Cuadro 5. Tabla de operacionalización.....66

## **Lista de figuras**

Figura 1. Diferencia entre Startup, emprendimiento y emprendimiento de alto impacto.....	18
Figura 2. Identidad Corporativa .....	36
Figura 3. Imagen Corporativa .....	37
Figura 4. Componentes de la identidad Corporativa .....	39
Figura 5. Etapas de las Startups .....	57

## Resumen Ejecutivo

En Costa Rica, la investigación sobre *Startups* es incipiente debido a que su surgimiento es muy reciente. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de empresas está cobrando relevancia de manera muy rápida en el sector empresarial.

La comunicación es un apoyo imprescindible cuando se busca el posicionamiento y crecimiento de un nuevo negocio. Pero, debido al vacío en estudios sobre comunicación y *Startups*, no existe información disponible sobre modelos efectivos de gestión de la identidad corporativa que apoyen su crecimiento.

El objetivo de esta investigación es generar conocimiento acerca de la gestión óptima de algunos de los componentes de la identidad corporativa, para este caso: identidad verbal e identidad visual, en *Startups*.

El modelo de negocio de las *Startups* es distinto al de empresas grandes y Pymes, por eso es necesario generar modelos propios. El conocimiento se recolectó por medio de revisión documental y entrevistas a profundidad con 5 *Startups* costarricenses; y posteriormente se analizó la información por medio de auditorías de comunicación.

El desarrollo de la identidad corporativa es sumamente relevante para las *Startups*, ya que tienen la necesidad de posicionarse entre sus distintos públicos. Por eso, es apropiado que comiencen a trabajar en Identidad Corporativa a partir del momento en el que cuenten con un producto o servicio definido.

Los retos económicos son lo que usualmente impiden que las *Startups* inviertan en Identidad Corporativa. Sin embargo, el esfuerzo de contar con asesoría de expertos en comunicación, al momento de construir la marca y posicionarla, constituye uno de las principales oportunidades, de diferenciación y crecimiento, para las *Startups* costarricenses.

## **Abstract**

In Costa Rica, investigation about *Startups* is sparse, especially because their development is quite recent. Nevertheless, the growth of this type of businesses is becoming more and more relevant very quickly.

Communication is an essential support for the growth and positioning of a new company. But because of the lack of studies about *Startups* and communications, there is no available information about effective models for managing corporate identity that support their growth.

The objective of this investigation is to generate knowledge about the optimum management of some components of the corporate identity in *Startups*, in this case: verbal and visual identity.

The business model of *Startups* is very different from big corporations and SMEs, that is why it's necessary to generate their own management models. We collected the knowledge from reviewing scientific papers, investigations and articles, as well as interviews with 5 costarican *Startups*. Then we analyzed the information through a communications audit.

The development of corporate identity is very relevant for *Startups*, because they have the need of positioning themselves among their distinct audiences. That is why, it is appropriate to start working on Corporate Identity as of the moment their product or service is ready.

Economic challenges usually prevent *Startups* from investing in Corporate Identity. However, the effort of financing expert communications advisory for the construction of the brand and its positioning is one of the main opportunities of differentiation and growth, for costarican *Startups*.



## **Capítulo 1:**

### **Abordaje de una temática innovadora**

El por qué y el qué de esta investigación.

## 1.1 Introducción

Este documento constituye el trabajo final de graduación para el grado de licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo de la investigación es generar conocimiento acerca de la gestión óptima de algunos de los componentes de la identidad corporativa, para este caso: identidad verbal e identidad visual, que realizan los emprendimientos emergentes basados en tecnología, en adelante *Startups*.

La investigación se llevó a cabo con una muestra a conveniencia de emprendimientos de la aceleradora costarricense Carao Ventures. Según su sitio web institucional, Carao es una empresa que invierte en *Startups* con alto potencial, acelera y brinda apoyo en etapas tempranas y contribuye al desarrollo del ecosistema de emprendimiento regional. La aceleradora cuenta actualmente con un portafolio de 11 *Startups*, entre las cuales destacan Slidebean, Leaf.fm, Go Pato y Junar. De este portafolio, se seleccionó una muestra de emprendimientos cuyo criterio fue contar con al menos un año de operaciones y que se encuentren en alguna de las siguientes etapas del ciclo de vida de las *Startups*: validación, escalamiento o establecimiento. A partir del cumplimiento de esos criterios las empresas que se investigaron fueron: Bildtek, GoPato, Singularities, Slidebean y Speratum.

Así, se realizó un análisis de la manera en que estas empresas gestionan su identidad corporativa a través de medios propios, es decir, todos aquellos medios que son totalmente controlados por la empresa, para comunicarse con sus distintos públicos de interés.

Esto permitió dar un primer paso en la indagación del uso que se le ha dado a estas herramientas en materia de identidad y su impacto en la gestión de su imagen corporativa. Este es un estudio exploratorio que, idealmente, dará pie a realizar más investigación del tema.

El análisis derivó en la compilación de aciertos y oportunidades que aportan conocimiento acerca de la manera adecuada de definir y proyectar la identidad corporativa en *Startups desde la identidad verbal y la identidad visual*.

La investigación acerca de *Startups* en el país es incipiente, debido a su reciente auge. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de emprendimientos está cobrando relevancia de manera muy rápida en el sector empresarial.

Por esta razón, este estudio aporta un punto de partida para seguir brindando herramientas a las *Startups* costarricenses con el fin de mejorar continuamente su gestión de la identidad corporativa y, por ende, el desarrollo y diferenciación de su negocio.

## 1.2 Justificación

### 1.2.1 ¿Por qué *Startups* en Costa Rica?

En el año 2007, durante la Conferencia Internacional del Trabajo se reconoció la relevancia del sector de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PYME) al considerarse “el eje del dinamismo de las estructuras productivas, territoriales y sociales a lo largo de las distintas experiencias de desarrollo económico de los países”. (Organización Internacional del Trabajo [OIT] y Universidad Iberoamericana [UIA], 2013, p.17).

En el ámbito nacional, el valioso aporte en el desarrollo económico y social de las PYME también es evidente, ya que, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, este sector aporta un 47% del empleo total, el 30% del Producto Interno Bruto (PIB) y representan el 95% del parque empresarial. (Ministerio de Economía Industria y Comercio [MEIC], 2013, pp. 17-22).

Debido a su importancia en Costa Rica, los emprendimientos que constituyen PYME son parte primordial del entorno económico del país y se encuentran amparadas con distintas leyes que buscan el éxito y desarrollo de estos negocios. Un ejemplo de ello es la Ley 8262, Ley de Fortalecimiento de las PYME, que ha permitido definir áreas estratégicas para impulsar y promover el desarrollo de estas, como por ejemplo el acceso a la innovación y al desarrollo tecnológico. (MEIC, 2013, p. 2).

A partir del concepto de emprendimiento y estos avances en el sector PYME, surge un nuevo modelo de negocio: las *Startups*. Este tipo de compañías incipientes no son consideradas PYME por varias razones que se abordan más adelante en el marco de esta investigación, pero surgen a partir de un mismo espíritu emprendedor y representan un sector con gran potencial de expansión a nuevos mercados.

Debido a que este tipo de negocios comenzaron a surgir en Costa Rica hace apenas 5 años, aproximadamente, aún no están específicamente contempladas por las leyes del país. Esto ha llevado a que tengan que ampararse de las mismas leyes e iniciativas que promueven las PYME y, por consiguiente, en muchos sectores no se ha logrado la diferenciación entre ambos conceptos.

Al hablar de *Startups*, es común hacer una relación directa con el *hub* tecnológico ubicado en California, Estados Unidos: Silicon Valley. La red de contactos que un emprendedor puede hallar en ese lugar, lo hacen ser uno de los principales detonantes de *Startups* a nivel mundial. Como afirma Sánchez (2015), esta región reúne un conjunto de características que lo hacen un ecosistema ideal para este tipo de emprendimientos. (párr.2). Sin embargo, este modelo de negocio no es exclusivo de esta zona, ya que por el dinamismo empresarial que estos generan y el aporte que hacen a la economía, los *Startups* han surgido en otras latitudes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), señala que “la creación de nuevos emprendimientos innovadores y con alto potencial de crecimiento es un fenómeno de una importancia cada vez mayor tanto en los países avanzados como en los en vías de desarrollo”. (2016, p.6).

Según Haltiwanger, Jarmin y Miranda (2010), en Estados Unidos cada oleada de *Startups* representa la apertura de un número importante de puestos de trabajo. (p.25). Sin embargo, los autores afirman que a pesar de que las *Startups* representan una fuente de empleo importante para el país, estos tienen la particularidad de ser muy inestables, por lo que su porcentaje de fracaso es muy alto. (Jarmin *et al*, 2010, p.5). No obstante, los que sobreviven crecen de manera muy rápida y logran dar empleo a una considerable cantidad de personas. (p. 25).

Por su parte, América Latina no es inmune a este fenómeno, ya que cada vez son más las *Startups* que germinan. Según un informe de la OECD (2013), se percibe un progresivo interés en las *Startups*, “ya que representan un factor importante en el dinamismo innovador de un país”. (p. 46).

Así mismo, este estudio señala que este modelo de negocio es un factor fundamental para generar oportunidades laborales de calidad, mayor crecimiento e innovación:

Las *Startups* apoyan el cambio estructural en la economía, al contribuir a introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento. Al mismo tiempo, contribuyen a sostener la innovación, aportan dinamismo a la productividad del sistema económico y generan oportunidades de empleo de calidad. (OECD, 2013, p.26).

Durante los últimos tres años, Costa Rica ha experimentado el surgimiento de varias empresas bajo la categoría de *Startups*. Datos recientes proporcionados por compañías aceleradoras costarricenses como Parque Tec, Carao Ventures, GN Plus y Costa Rica Open Future, señalan que, durante el 2015, “ingresaron 109 diferentes emprendimientos a alguna incubadora con el fin de crear y consolidar una firma [...]”. (Fernández, 2016, párr.2).

Vanesa Kolodziej, mentora de la aceleradora 500 *Startups*, cofundadora de Nazca Ventures e inversionista, afirma que este tipo de emprendimientos tienen un gran potencial a largo plazo, de impacto en empleo y en generación de valor. (Cordero,2015, párr.2). Así, es imposible negar la importancia de este tipo de emprendimientos y el gran potencial que tienen para aportar a la economía de un país.

En nuestro país, un ejemplo de ello es la compañía costarricense Slidebean, la cual lanzó en el año 2014 la versión completa de su aplicación, y ya para el 2015 estaba realizando la primera contratación oficial fuera del equipo fundador. A la fecha, la organización cuenta con 11 colaboradores y espera seguir creciendo aún más. (Chacón, A.Comunicación personal, 18 de abril de 2016).

A pesar de la relevancia de las *Startups*, en su búsqueda por consolidarse, estos se enfrentan a múltiples factores que los hacen ser muy volátiles y que repercuten

directamente en su sobrevivencia o perecimiento. Por ejemplo, la incubadora y potenciadora de negocios Parque Tec registró durante el 2015, 96 emprendimientos, de los cuales únicamente 59 se encuentran en una etapa de avance. (Fernández, 2016).

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las *Startups* es a la búsqueda de financiamiento. Primero, porque por la naturaleza innovadora de estos emprendimientos, los convierten en “modelos de alto riesgo que requieren el apoyo de inversionistas sofisticados dispuestos a apostar por ideas nuevas”. (Brenes, 2014, párr. 11).; y segundo, debido a la germinación de iniciativas de esta índole, cada vez hay mayor competencia por la búsqueda de inversionistas.

En Costa Rica, a pesar del alto potencial de las *Startups*, la escasa educación sobre este tipo de empresas y las incipientes opciones de financiamiento, podrían estar limitando el desarrollo de más iniciativas. (Brenes, 2014, párr.8).

Sin embargo, esta situación no ha frenado la llegada de programas al país que buscan apoyar al sector, debido a su gran potencial. En el año 2015, el concurso *Seedstart Worlds* vino por primera vez a Centroamérica, lo que le permitió llevar a cabo su cuarta edición en Costa Rica. *Seedstart Worlds* es un concurso de *Startups* que busca los mejores proyectos en innovación y tecnología, para luego financiarlos.

Enrique Alvarado, gerente regional de la iniciativa, comentó que Costa Rica resultó atractivo como punto de inicio porque detectaron un foco de innovación creciente. Como él comenta, “a pesar de que hay números que no hablan tan bien internacionalmente del país, hay mucho en términos educativos que está creciendo. Creemos en que la tecnología que se está desarrollando en el país tiene futuro en otros mercados”. (párr. 8).

En Costa Rica, hay un sistema emergente de *Startups* con mucho potencial, y este mismo es el que ha permitido que cada día sean más los emprendedores que apuesten por estas ideas.

### 1.2.2 ¿Por qué identidad corporativa en *Startups*?

Eric Ries, es un emprendedor localizado en Silicon Valley y además pionero del movimiento *Lean Startup*, el cual busca ayudar a *Startups* a utilizar sus recursos de la mejor manera. Cada *una de ellas* es muy distinta y no hay una receta para el éxito, pero esto no implica que no puedan seguir modelos de negocio que les ayuden a crear uno que sea exitoso. De esta premisa surge el libro *The Lean Startup*, cuya metodología nació desde la experiencia de un emprendedor que fracasó en varias ocasiones y finalmente triunfó. Ries construyó su modelo a partir de las buenas y negativas prácticas que aprendió durante su paso por varios emprendimientos con el fin de apoyar a otros y reducir la tasa de perecimiento de este tipo de negocios.

Ries (2011) menciona en su libro que: “una *Startup* es una institución, no solo un producto y por eso requiere un nuevo tipo de administración específicamente construido para su contexto de incertidumbre”. (p.17). Por esto, al igual que cualquier empresa, una *Startup* debe entender y definir su identidad y gestionarla por medio de la comunicación para poder darse a conocer ante sus distintos públicos de interés.

Bajo esta perspectiva, un aspecto fundamental que toda idea de negocio debe considerar para su desarrollo y cumplimiento del proyecto empresarial, es la gestión de la identidad corporativa, principalmente por medio del componente comunicativo. Justo Villafañe, Doctor en Ciencias de la Información, profesor de Imagen Corporativa y Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, menciona en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa*, que la identidad corporativa es el ser y la esencia de la empresa, “las empresas no tienen genes, pero sí disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores”. (Villafañe, 1999, p. 17).

Estos atributos diferenciadores se vuelven fundamentales, principalmente en cuanto a personalidad corporativa se trata, ya que la definición de ésta es clave para que



las organizaciones puedan proyectar su imagen deseada por medio de su identidad visual y comunicación corporativa. (Villafañe, 1999, p. 29).

Según señala Luis Diego Rojas, Jefe de Operaciones de Carao Ventures, empresa de capital de aceleración (*venture capital*), existe un reto a nivel nacional para empezar a posicionar las *Startups* entre sus distintos públicos, ya sean inversionistas, clientes o potenciales colaboradores y para ello, la gestión de la identidad corporativa es clave. (Rojas, L. Comunicación personal, 20 de mayo de 2016).

De esta manera, a partir de este auge de emprendimientos llamados *Startups* y su necesidad de posicionamiento, surgió la inquietud de evaluar y brindar asesoría profesional a los emprendedores en la gestión de la identidad corporativa, ya que es uno de los ejes esenciales para el potenciamiento del negocio, al influir directamente en la imagen que se forman los públicos de este.

En el contexto empresarial actual, se habla de dicho elemento primordial para el éxito de las organizaciones: la imagen corporativa. Capriotti (1999) afirma en su libro *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* que la imagen es la construcción en la mente de los públicos al respecto de una empresa. Esta construcción se hace a partir de la construcción de marca de la empresa, es decir su Identidad y como la proyecta por medio de elementos tangibles y la comunicación. “Al hablar de imagen corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. La idea global que tienen de sus productos, sus actividades o su conducta”. (p.10).

Tener en cuenta este concepto es de suma relevancia para esta investigación, ya que podemos concluir que la imagen corporativa resulta de una correcta o incorrecta gestión de la identidad de una organización y es, en fin, la manera en que las personas la perciben.

Por tal motivo, construir una buena imagen intencional debe ser parte vital de la estrategia de negocio de una *Startup*. Un proceso de identidad que lleve a afianzar

una buena imagen para estas compañías aumenta la credibilidad que puedan tener ante sus *stakeholders*, además les provee una plataforma para fortalecer sus estrategias de negocio integrales y no sólo enfocadas en rendimiento financiero.

En definitiva, una *Startup* no es equivalente a una PYME, ni tampoco a una gran corporación u otro tipo de organizaciones. Por eso, recalcamos la necesidad de investigación que hay para este tipo de emprendimiento, ya que la existencia de estudios en el país dirigidos especialmente a ellos es realmente escasa, prácticamente nulos.

Por esto, la relevancia de esta investigación reside en el enfoque en *Startups*, tomando en cuenta sus características y particularidades, así como su importancia en el desarrollo económico, con el objetivo de recopilar experiencias positivas y negativas, tanto de las que ya han recorrido camino, como de las que apenas están comenzando. Así también, buscamos que se constituya en un apoyo para nuevos emprendimientos de manera que puedan tener una guía en materia de gestión de la identidad corporativa que les contribuya al posicionamiento y potenciamiento de su negocio.

## **1.3 Planteamiento del problema**

En la actualidad, en Costa Rica hay un vacío en estudios sobre *Startups* y comunicación, por ende, no existe información sobre una manera efectiva de gestionar la identidad corporativa para apoyar el crecimiento de este tipo de negocios.

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede generar una gestión de la identidad corporativa óptima en *Startups* costarricenses que les permita posicionar adecuadamente su organización con sus públicos de interés?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Aportar a la gestión efectiva de la identidad corporativa en Startups costarricenses por medio de una propuesta de buenas prácticas que les permita posicionar adecuadamente su organización con sus públicos de interés.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- 1.4.2.1 Identificar los principales elementos que utilizan las *Startups* costarricenses para gestionar su identidad corporativa.
- 1.4.2.2 Analizar la gestión de la identidad verbal e identidad visual, a partir de las herramientas de comunicación utilizadas por las *Startups* costarricenses.
- 1.4.2.3 Generar una propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa, a partir del análisis de las buenas prácticas y retos de las *Startups* costarricenses.

## **Capítulo 2:**

### **Marco referencial**

## 2.1 Estado de la cuestión

Antes de iniciar esta investigación sobre *Startups* e Identidad corporativa, fue necesario hacer énfasis en las principales investigaciones que han abordado estas temáticas tanto en el país como a nivel internacional.

Debido al reciente auge de este tipo de emprendimientos en Costa Rica, los trabajos de investigación en esta área son incipientes; no obstante, en otros países es una temática que ha venido cobrando fuerza con mayor antelación, por lo que ya ha sido objeto de estudio en varias investigaciones.

### 2.1.1 *Startups*

A pesar de las búsquedas realizadas en los repositorios de las bases de datos de la Universidad de Costa Rica, de la Universidad Nacional y del Tecnológico de Costa Rica, no hallamos investigaciones que tuvieran como objeto de estudio las *Startups*. Sin embargo, a nivel internacional se encontraron algunos autores que han analizado este tema desde diferentes perspectivas.

Uno de ellos es Díaz (2015), quien en su tesis doctoral analiza los factores de éxito del ecosistema de *Startups* en España. En su investigación, Díaz brindó un primer acercamiento al tema de las *Startups*, ayudó a comprender qué son y en qué se diferencian de otras organizaciones.

Díaz, cita a March-Chorda (2011) quien afirma que el auge de este tipo de emprendimientos data a inicios de la década de los 90 en Silicon Valley, Estados Unidos, donde surgen como organizaciones promotoras de la innovación y la tecnología.

Gracias al aporte de diversos autores, Díaz define las *Startups* como empresas de carácter innovador, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente. (p.123). Además, menciona que según un estudio llevado a cabo por

Startup Genome (2013) hay cuatro tipos de startups: i) automatizadoras, ii) transformadoras sociales, iii) integradoras y iv) retadoras. (2015, p. 129).

Así mismo, Díaz indica que las *Startups* son “organizaciones temporales” debido a que solo son startups momentáneamente ya que, o se convierten en una empresa sostenible, o fracasan. Sin embargo, las *Startups* tienen la ventaja de que cuando su modelo de negocio es exitoso, logran estabilizarse de una manera muy rápida en comparación con organizaciones tradicionales, por lo que estas tienden a impactar de manera muy directa el sistema económico de un país.

Es así como Mora y March (2007) citados por Díaz (2015, p. 124), afirman que estas compañías tienen el potencial de contribuir con el desarrollo económico al generar oportunidades laborales e incentivar la innovación.

Parte de la misma incertidumbre a la que están expuestas, es que no saben definir cuál es su modelo de negocio ya que suelen ser fundadas por productos o servicios innovadores o no existentes hasta la fecha, de manera que no se tiene la certeza de que el modelo de negocio inicial sea el adecuado para consolidar la organización. (Díaz, 2015, p.125).

Por lo tanto, uno de los principales retos a los que se exponen las *Startups* consiste en que su tiempo de reacción es limitado, ya que como señala Díaz (2015), tienen que encontrar a sus clientes muy rápido y deben de tener la capacidad y flexibilidad de modificar su modelo de negocio a un ritmo muy ágil.

Dicha investigación fue muy importante desde el aspecto teórico ya que brindó un primer acercamiento al tema de la *Startups*, explicó cómo están conformadas, cómo se clasifican y, muy importante, en qué se diferencian de otras organizaciones, aspectos que fueron fundamentales para el desarrollo del presente estudio.

Por otro lado, Lázaro (2016), en su tesis de maestría se apega a la definición de Meyers (2012) para definir a las *Startups* y afirma que “las startups son empresas

que nacen pequeñas, pero que piensan en grande y debido a su gran potencial innovador tiene una probabilidad significativa de crecimiento exponencial temprano”. (p.15).

Lázaro concuerda con Díaz (2015) al señalar que una de las principales características que poseen las *Startups* es su carácter innovador. Como él afirma:

Las *Startups* utilizan muchos tipos de innovación como: nuevos descubrimientos científicos, la reutilización de una tecnología existente para un nuevo uso, la elaboración de un nuevo modelo de negocio que muestra un valor que estaba oculto, o simplemente llevar un producto o servicio a una nueva ubicación o un conjunto de clientes previamente desatendidos. (p. 15).

Aunado a esto, Mitta (2016) en su tesis de maestría donde analiza la aplicación de la metodología Lean Startup en empresas peruanas, se basa en la definición propuesta por el autor de este método para explicar qué es una *Startup*.

Él cita a Ries (2011) quien determina que una *Startup* es una institución para la confección de nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre y señala que una característica propia de ellas es el uso de la innovación como su eje central.

Los autores de estas investigaciones analizan un aspecto que fue muy importante a la hora de desarrollar el tema de las *Startups*, la innovación; además, ambos basan sus argumentos en los enunciados propuestos por Eric Ries, quien es uno de los principales teóricos en esta materia. Para ellos, las *Startups* deben de tener un componente innovador dentro de su modelo de negocio para diferenciarse de otras organizaciones.



Estos enunciados fueron una base muy importante sobre la cual se empezó a abordar el tema las *Startups* y poder, así mismo, distinguirlas de otras organizaciones o empresas que hay en el país.

Aunado a lo anterior, Jara, Montoro y Rivera (2017), afirman que, por ser modelos de negocio innovadores, las *Startups* necesitan un tipo de gestión “personalizado” que se pueda adaptar “a los constantes cambios y la incertidumbre a la que están expuestas”. (p. 29).

Por otra parte, estas autoras señalan un aspecto muy importante en su investigación y es la diferencia que existe entre una *Startup* y otro tipo de emprendimientos. Según afirman, un punto clave es que los emprendimientos (como una PYME) no necesariamente tienen que innovar ni poseer alta escalabilidad. Además de estos aspectos, señalan que las principales diferencias y similitudes radican en el análisis del uso de la tecnología, dónde proviene su financiamiento y los espacios donde se desarrollan.

Básicamente, Jara, et al. (2017), resumen las diferencias y similitudes entre ambas en el siguiente cuadro:

**Tabla 2: Diferencias entre startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto**

	<b>Innovación</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Capital</b>	<b>Espacios donde se desarrollan</b>
<b>Startup</b>	Buscan innovar	Casi siempre usan tecnología avanzada	Alto potencial	Mayormente capital externo	Múltiples espacios
<b>Emprendimiento</b>	No necesariamente buscan innovar	No necesariamente usan tecnología avanzada	Depende del producto que vendan o el servicio que brinden	Mayormente capital del propio emprendedor	Múltiples espacios
<b>Emprendimiento de alto impacto</b>	Alto grado	No necesariamente de base tecnológica	Tasas anuales de al menos 35% de escalabilidad	Mayormente capital externo	Múltiples espacios

Figura 1. Diferencia entre Startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto. Fuente: ¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla? (2013), CAF (2014), Westhead y Wright (2013), INEI (2016). Citado por Jara et al. (2011, p. 30).

Esta diferenciación que realiza Jara, Montoro y Rivera (2017) entre las *Startups* y otras organizaciones, fue un aspecto muy importante que se consideró para la investigación, ya que al encontrarnos en un país donde es habitual escuchar y hablar de empresas pero no de *Startups* específicamente, fue esencial entender en qué consiste cada una y cómo se diferencian entre ellas.

## 2.1.2 Identidad Corporativa

En lo que concierne a las investigaciones que han analizado el tema de la identidad corporativa, en el país esta se ha abordado de manera práctica en el desarrollo de propuestas de comunicación, identidad e imagen corporativa para organizaciones específicas.

Para el presente estudio, estas investigaciones sirven de referencia para definir en qué consiste la identidad corporativa y todos sus componentes, ya que sus autores

toman como referencia a los principales teóricos que han abordado esta materia en los últimos años.

Además, aunque ninguno de estos estudios se base en *Startups*, su enfoque en organizaciones será fundamental para determinar de qué manera ha sido abordado el tema de la identidad corporativa a beneficio de estas.

Resenterra (2005), en su investigación sobre Los sistemas de identidad corporativa en museos y su impacto en el paisaje urbano, define la identidad corporativa a partir de la teoría planteada por Villafañe (1999) en donde afirma que esta es el “ser” y la esencia de la empresa, la cual se conforma por los atributos que le confieren carácter de unicidad, es decir los que la hacen única y diferente de otras.

Además, Resenterra afirma que a partir de la identidad corporativa es que surge la identidad visual, ya que esta busca transmitir de manera gráfica la identidad corporativa de la institución. (p. 14). Este es un aspecto fundamental ya que se pudo apreciar la complejidad de este concepto y como más allá de su definición, es necesario desgranar cada uno de sus componentes para conocerla a profundidad. Para el estudio, este fue un aspecto muy importante a considerar ya que se identificó la necesidad de analizar la identidad desde un enfoque integral y no aislado.

Por otra parte, Resenterra también analiza en su estudio el concepto de imagen corporativa y cita a Capriotti (1999, p. 16), quien afirma que es “aquella que tiene los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. Es decir, la estructura mental de la organización que se forman los públicos”. (p. 20).

Al igual que Resenterra, Jiménez (2013) en su proyecto de graduación donde desarrolla la Identidad Visual del Centro de Apoyos de Pedagogía Hospitalaria del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera propone como conceptos esenciales para su propuesta la Identidad corporativa, la imagen corporativa y la

identidad visual. Antes de definir cada uno de ellos, Jiménez afirma que la identidad es “la característica esencial de cualquier cosa, lo que la define”. (p.29).

A partir de lo anterior, la identidad corporativa es “la base histórica e ideológica de una organización, su carácter no tangible, entendido esto como sus valores, misión, visión; su “espíritu institucional”, cuya conducta crea una estructura y la diferencia”. (Jiménez, 2013, p. 29).

Por su parte, la imagen corporativa es la imagen que refleja una organización al público, con todos sus componentes gráficos, impresos y digitales. (p. 30). Mientras que la identidad visual se conforma por “los rasgos visualmente reconocidos por el receptor que sirven como identificación de la organización y que actúan como estímulo recordatorio de la misma y que tiene como objetivo representar e identificar a un objeto, empresa y organización”. (pp. 30-31).

Con respecto a lo anterior, Quesada (2015), en su tesis de licenciatura destaca la relevancia de los profesionales a la hora de implementar la identidad visual. Para ella, el papel de los diseñadores gráficos es fundamental para la elaboración de todo el sistema que identificará la empresa de manera gráfica; pero además, señala que para que este sistema funcione es imprescindible contar con la base que vaya a darle significado: la identidad corporativa. (p.44).

Y, ¿por qué una base? Costa (2003), citado por Quesada (2015) afirma que la identidad es el ADN de la organización y que este genoma empresarial es lo que utilizan las organizaciones para “diferenciarse de la concurrencia, ser competitiva, innovadora y buscar el liderazgo dentro del segmento de su actuación”. (p.48).

Por lo tanto, se pudo apreciar cómo se manifiesta la necesidad de contar con el apoyo y la asesoría de profesionales en la materia para poder gestionar de manera correcta el tema de la identidad corporativa y todos sus componentes. Esto brindó una hipótesis que se busca comprobar en el desarrollo de esta investigación.

### 2.1.3 Startups, comunicación e Identidad corporativa

Los autores que han abordado el tema de *Startups*, concuerdan al afirmar que este tipo de organizaciones deben de gestionarse de una manera específica que permita adaptarse a las necesidades que estas organizaciones requieren y, parte de ellas implica la forma en la que se implementan las estrategias de comunicación.

A partir de esta premisa, se encontraron dos investigaciones internacionales que han analizado la comunicación y la identidad corporativa dentro de *Startups*, ya que en el país aún no existen trabajos de investigación que combinen estos objetos de estudio.

Uno de los casos es la Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid: “Análisis de las estrategias de comunicación de las *Startups* españolas”, realizada por Yolanda Román Morán (2016). En esta, Román estudia la estrategia de comunicación de las *Startups* españolas, el grado de profesionalización y perfil del responsable de comunicación, las principales actividades, las semejanzas o diferencias respecto a otra tipología de empresas, los canales o herramientas utilizados y la medición de resultados.

Para el caso de España, la investigadora encuentra, entre otros hallazgos, que las *Startups* cuentan con profesionales en comunicación que desarrollan estrategias que apoyan la consecución de sus objetivos empresariales.

Román (2016), afirma que de las *Startups* estudiadas, un 76.92% menciona la gestión de marca e identidad corporativa como una de las principales áreas de la comunicación que atienden. (p. 274).

Esta investigación fue muy importante por dos aspectos:

- Primero, porque es de los pocos estudios cuyo enfoque es similar al de este trabajo, al centrarse en dos componentes fundamentales como lo son las *Startups* y la comunicación.
- Y segundo, porque a diferencia de Costa Rica, España experimentó hace varios años el surgimiento de las *Startups*, de manera que ahorita se encuentran en una etapa mucho más avanzada donde han superado ya muchas barreras que hasta ahorita se enfrentan en el país.

Es así como este estudio sirvió de referencia para determinar los principales retos y barreras que han enfrentado las *Startups* españolas a la hora de trabajar aspectos como comunicación e identidad corporativa; así como para identificar oportunidades y buenas prácticas que fueron necesarios considerar a la hora de desarrollar la propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa para las *Startups* costarricenses.

Por otra parte, en el año 2013 en Hanken School of Economics de Helsinki, se llevó a cabo el estudio “Construyendo una identidad corporativa coherente en *Startups*”, bajo la interrogante de si es y si debería ser importante esta temática.

Nayman (2013) menciona que las *Startups* son las únicas con la oportunidad de iniciar su identidad corporativa desde cero, y debido a ello la mentalidad del emprendedor al respecto de la construcción de su marca es vital para llevar a cabo actividades de construcción de identidad. (p.1).

Así que para esta investigación se considera que el emprendedor<sup>1</sup> es el núcleo de la identidad corporativa de la *Startup* y se debe conocer su visión para comprender su identidad.

Un hallazgo muy importante del estudio anterior, es que los emprendedores sí consideran importante la construcción de su marca e identidad, pero en muchos

---

<sup>1</sup> Para efectos de la investigación, se empleará la palabra emprendedor para referirnos a los fundadores de las *Startups*.

casos los esfuerzos que realizan al respecto no son adrede. Es decir, en muchas ocasiones los emprendedores no saben que están realizando una labor para construir e implantar una identidad corporativa sólida y una buena imagen en sus públicos.

Esta investigación, al ser la única que se encontró en materia de *Startups* e identidad corporativa, nos brindó una base muy robusta para desarrollar el tema en Costa Rica ya que identifica fortalezas y debilidades que han presentado las *Startups*, en un país tan desarrollado como lo es Finlandia, a la hora de gestionar su identidad corporativa.

Así mismo, estos aspectos fueron fundamentales para orientar en cómo abordar este tema en las *Startups* nacionales. Además de qué tener presente, qué precauciones tomar, qué evitar y qué recomendaciones seguir para elaborar la propuesta de buenas prácticas en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa.

Debido a lo anteriormente expuesto y al vacío existente en investigaciones sobre *Startups* e Identidad corporativa en el país, esta investigación pretende ser un primer acercamiento de este tema y servir como punto de partida para próximos estudios.

## **2.2 Marco situacional: el panorama de las *Startups***

Para iniciar una investigación alrededor de las *Startups*, primeramente se realizó un recorrido por su surgimiento, evolución y auge en el mundo, con el propósito de llegar a una mejor comprensión de sus características y modelo de negocio.

### **2.2.1 Surgimiento y evolución de las *Startups* en el mundo**

A lo largo de los años, se han experimentado diversas etapas que han sido significativas en el desarrollo de la economía mundial, tales como la revolución industrial a inicios del siglo XVIII y el auge de la era de la información a finales de la década de los cincuentas.

Por su lado, datos de The Global Startup Ecosystem Report (2015), a inicios del año 2000, Estados Unidos comenzó a experimentar un nuevo movimiento debido al auge de empresas del sector tecnológico como Apple, Google, Facebook y Twitter, las cuales han demostrado ser un importante motor económico no solo a nivel nacional sino internacional. (p.6).

Desde entonces, en los últimos años ha habido una explosión de iniciativas y emprendimientos tecnológicos conocidas como *Startups*, las cuales han marcado una nueva etapa en el desarrollo de la economía mundial.

Así mismo, el informe señala que el espíritu empresarial tecnológico será el principal motor de crecimiento de esta era económica. Prueba de esto es que en los últimos años las *Startups* han tenido un papel fundamental en la creación de nuevas oportunidades de empleo. (p.6).

Por otro lado, la reciente explosión de *Startups* obedece a cuatro razones fundamentales. La primera de ellas es que requieren de un menor monto de dinero para ser financiadas. Segundo, puesto que necesitan una inversión menor, surgen nuevos tipos de capital de riesgo interesados en darle oportunidad y apoyo a un



mayor número de iniciativas. Tercero, se reconoce que este tipo de emprendimientos tienen sus propias reglas del juego y por ende particulares modelos de gestión; y por último, la velocidad con la que se adoptan y se consumen los desarrollos tecnológicos. (pp. 13-14).

Es así como este escenario, además de detonar las *Startups* a nivel mundial, hace de estas organizaciones, modelos de negocio menos rígidos con la capacidad de adaptarse al sistema económico y a las demandas continuas de este, permitiéndoles tener una mayor oportunidad de sobrevivencia.

Debido a esto, a nivel internacional cada vez son más las herramientas que apoyan y facilitan la gestación de estos emprendimientos, como políticas públicas, servicios de financiamiento y herramientas de capacitación empresarial.

No obstante, a pesar de que es en las últimas décadas cuando se da este brote de *Startups* a nivel internacional, el apoyo a estas iniciativas se registra desde los años sesenta, cuando grandes empresas empiezan a apoyar el emprendimiento innovador. (OCDE, 2013).

En 1960, surgió una iniciativa de apoyo a los emprendimientos innovadores, el capital de riesgo, cuyo objetivo era encontrar nuevas soluciones e innovaciones para las propias organizaciones. Para el año 2013, Estados Unidos ya contaba con más de 750 empresas con capital de riesgo corporativo; en la actualidad ya existen dos modalidades de capital: el interno y el externo. (OCDE, 2013, pp. 62-63).

Como consecuencia, en los países avanzados el capital de riesgo está ingresando a una etapa de madurez por lo que cada vez se le dedica más recursos y esto ha motivado a que más empresas se atrevan a invertir en etapas más tempranas del proceso de desarrollo de las *Startups*. (p.63).

Tal es así, que en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las *Startups* se han convertido en un tema primordial de su agenda, sobre

el cual han desarrollado importantes investigaciones en la materia con el fin de promover el desarrollo de estas iniciativas principalmente en sus países miembros.

Por ejemplo, en países como Australia, Finlandia e Israel, el apoyo a las *Startups* forma parte de las estrategias nacionales de competitividad e innovación. (p. 70) Así mismo, el financiamiento no solo proviene de fondos privados, sino que el aporte de fondos públicos empieza a cobrar un papel determinante en el desarrollo de estas iniciativas, como es el caso de Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea. (p.72).

Como parte de todas las iniciativas se han creado diversos servicios financieros y herramientas para apoyar el surgimiento de las *Startups*, tales como el capital de riesgo mencionado anteriormente, las incubadoras, las aceleradoras, los canales de transformación tecnológica y los inversionistas.

Parte fundamental del apoyo brindado por la OCDE en materia de *Startups* radica en que todos los esfuerzos realizados intentan integrar tanto al sector gubernamental, al sector privado y a las instituciones académicas para trabajar en conjunto y tener un mayor impacto en sus propuestas.

Aunado a esto, las iniciativas de OCDE por apoyar las *Startups* han impactado hasta los aspectos legales. Un ejemplo de ello son las reformas tributarias que benefician a los inversionistas que apoyan los emprendimientos, lo cual estimula el desarrollo de nuevos inversores.

Gracias a esta experiencia, en los últimos años el apoyo de la OCDE ha sido fundamental para el surgimiento de este tipo de iniciativas en América Latina, las cuales abordamos con más detalle en el siguiente apartado.

Desde esta perspectiva y como resultado del análisis en The Global Startup Ecosystem Report 2015, se percibe que nos encontramos en la Era de las *Startups*, donde los emprendedores se encuentran construyendo el camino al futuro a partir

de estos nuevos modelos de negocio y el apoyo tanto del sector privado como gubernamental son factores claves para lograrlo.

### **2.2.2 Startups en América Latina**

Según la OCDE, en América Latina se han puesto en marcha diversas iniciativas para apoyar la creación de *Startups*, para responder a demandas científicas y tecnológicas y establecer sinergias entre el sector público y privado. (p.16).

Esta organización reconoce que la creación de nuevos emprendimientos es un factor fundamental en el desarrollo innovador de un país, ya que favorecen el progreso de un entorno empresarial activo. (p. 43). Sin embargo, como se señalaba anteriormente, el auge de estos modelos de negocio dependerá de ciertos factores, como la base científica, el entorno favorable a los negocios y un sector financiero disponible.

Lamentablemente, en comparación con el resto de los países de la OCDE, América Latina muestra muchas limitaciones para establecer un adecuado entorno que promueva el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

La OCDE afirma que el sector privado invierte poco en innovación, presenta mayores barreras regulatorias y se aprecia un bajo nivel de cooperación entre centros universitarios y empresas. (p. 97).

En la región, las *Startups* se enfrentan a una mayor cantidad de desafíos en comparación con las iniciativas de emprendimientos tradicionales, especialmente por el alto riesgo en las primeras etapas del desarrollo. (p. 50). Entre las principales barreras se encuentran:

- La carencia de confianza entre los involucrados en el emprendimiento.
- La brecha de conocimiento del innovador para posicionar el proyecto una vez haya sido incubada y desarrollada la idea.
- La escasez de apoyo financiero para pasar de la idea a un primer prototipo.

Precisamente, estas barreras son las que a lo largo de los años la OCDE ha ido trabajando en sus programas de apoyo a *Startups* implementados en sus países miembros. Pese a esto, las políticas de innovación están cobrando cada vez más importancia, lo cual refleja un avance ya que, para los países en vías de desarrollo como los latinoamericanos, el surgimiento de iniciativas como las *Startups*, dependen en gran medida del apoyo de políticas públicas que contribuyan a crear condiciones propicias para su florecimiento. (p. 46).

Por su lado, gracias al apoyo de la OCDE y al ejemplo de los avances implementados en los países miembros, en Latinoamérica se están ejecutando nuevas iniciativas para apoyar el auge de *Startups*.

En la región, la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (LAVCA), contribuye al crecimiento económico mediante el avance de este capital y la inversión privada. Según datos de esta organización, Chile y Brasil son los países “con el entorno más favorable para el desarrollo del capital de riesgo, seguidos de México y Colombia”. (OCDE, 2013, p.103). Por su lado, las principales debilidades para el desarrollo de esta inversión en la región es la carencia de legislación para la administración de estos fondos, el desarrollo de mercados capitales, las debilidades del sistema judicial y la percepción de corrupción. (p.103).

Así mismo, otra debilidad es que la industria de capital de riesgo se enfoca en las fases de crecimiento y consolidación de las *Startups*, más que en las primeras etapas del desarrollo de los emprendimientos. Según datos, en el año 2010 más del 50% de las inversiones se centraron en las etapas de crecimiento y expansión, mientras que solo el 18% en la fase de incubación. (p.103).

Como resultado, a pesar de que la brecha existente entre los países miembros de la OCDE y los países de la región sigue siendo bastante amplia, algunos países de Latinoamérica reconocen la importancia de las *Startups*, lo que los ha encaminado a la implementación de iniciativas para ofrecerles apoyo.

Si bien, existen ciertas limitaciones que es necesario ir abordando, se evidencian avances importantes a nivel de regulaciones como herramientas de apoyo a los emprendimientos. No obstante, aún queda el reto de seguir trabajando en los sistemas de financiamiento para poder cubrir desde las primeras etapas de los emprendimientos, así como involucrar a diversos actores sociales en el desarrollo de las iniciativas.

### **2.2.3 Situación actual de *Startups* en Costa Rica**

En los últimos 5 años, el emprendedurismo ha cobrado relevancia en Costa Rica. El talento humano, las ideas innovadoras y el apoyo financiero, han contribuido al reciente auge de estos modelos de negocio.

A pesar de que en la actualidad el término *Startup* comienza a ser familiar en el país, hace unos cuantos años apenas se empezaba a escuchar. Una de las primeras iniciativas que surgió para apoyar estos modelos de negocio fue el *Startup Weekend Costa Rica*, cuya primera edición se llevó a cabo en el año 2011, con el objetivo de promover la creación de un ecosistema de emprendedores.

Seis años después, este ecosistema parece que ha florecido con empresas como Slidebean, Huli, Go Pato y Speratum, las cuales se han abierto espacio con ideas innovadoras que hoy por hoy satisfacen las demandas de sus clientes y son fuente de trabajo.

Según Randall Trejos, Project Director de Startup Ecosystem Mapping 2016, además de que hay talento y buenas ideas, el surgimiento de las organizaciones de apoyo ha sido fundamental para el desarrollo e implementación de *Startups* a nivel nacional. (Trejos, R. Comunicación directa, 09 de mayo de 2016).

Según datos del sitio web Emprendimiento Costa Rica, a pesar de que actualmente hay 10 organizaciones que apoyan con financiamiento e inversión a los

emprendedores a nivel nacional, ninguna de ellas ofrece apoyo en la etapa de incubación de una idea, y sola una de ellas apoya en la etapa de arranque, situación que podría estar limitando el surgimiento de nuevas iniciativas. Al contrario de los países miembros de la OCDE, que fomentan el acceso al financiamiento en todas las etapas del desarrollo de las empresas.

Similar a la situación de Latinoamérica, Trejos (2016) afirma que en Costa Rica son muy pocas las organizaciones que desde un inicio apuestan por el capital de riesgo y más aún, cuando los emprendimientos se encuentran en etapa de incubación, a pesar de que es aquí cuando más apoyo financiero necesitan.

Con respecto a esto, José Cayasso, socio fundador de Slidebean, afirma en un artículo llamado Dejemos de incubar *Startups* en Costa Rica que “hay muy pocos inversionistas de riesgo y la mayoría de ellos no entienden muy bien de tecnología y de internet [...]”. (Cayasso, 2014, parr. 3).

Sumado a esto, Trejos menciona que hay aspectos culturales que afectan el surgimiento de las *Startups* en el país, tales como la desconfianza de las personas para formar organizaciones con otros ajenos a su círculo familiar, así como la resistencia a laborar en pequeñas organizaciones poco conocidas.

Por otro lado, desde el ámbito político nace una iniciativa de apoyo a los emprendedores con la elaboración de la Política de Fomento al Emprendimiento en Costa Rica, la cual surge con la administración Solís Rivera 2014-2018. Esta, tiene como fin “articular esfuerzos institucionales públicos y privados y de la academia para fortalecer el ecosistema del emprendimiento en Costa Rica”. (p. 5).

Sin embargo, a pesar de que en el concepto de ecosistema podrían estar incluidas las *Startups*, la política hace énfasis en las PYME, lo cual deja un vacío si existe o no el apoyo a este tipo de emprendimientos. En efecto, Cayasso (2014) afirma que las herramientas gubernamentales para apoyar las iniciativas de emprendimiento están enfocadas en las PYME, que no son equivalentes a *las Startups*.

Es así como a pesar de que en los últimos años se han dado grandes avances en el desarrollo de las *Startups* y a pesar de que Costa Rica cuenta con el talento para la conceptualización e implementación de buenas ideas, siguen existiendo aspectos que limitan el posicionamiento de estos modelos de negocio en el país.

#### **2.2.4 Startups y comunicación**

A partir de los estudios sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones, se han creado las principales teorías de la comunicación y las relaciones públicas. Sin embargo, debido al reciente surgimiento de las *Startups* en nuestro país, existe un vacío en materia de comunicación efectiva en este tipo de negocios.

Resulta primordial recalcar nuevamente que las *Startups* no pueden categorizarse como emprendimientos ni se puede trabajar en ellas con estrategias de negocios iguales a los implementados en grandes compañías y organizaciones.

Steve Blank, en su artículo de Harvard Business Review: *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, deja claro lo anterior al explicar que las *Startups* no son versiones más pequeñas de grandes corporaciones. (párr. 10).

No se desarrollan de acuerdo a planes maestros. Las que finalmente tienen éxito pasan rápido de fracaso en fracaso, mientras se adaptan, se desplazan constantemente y mejoran sus ideas iniciales mientras aprenden continuamente de sus clientes. (Blank, 2013, párr. 10).

De esta manera, se parte del hecho que las estrategias de comunicación de una *Startup* no pueden simplemente adaptarse de las utilizadas comúnmente por otras empresas, sino que es relevante realizar estudios sobre las prácticas en materia de

comunicación que mejor se adaptan al particular modelo de negocio de una *Startup*, el cual hace que sus estrategias sean itinerantes.

### **2.2.5 Startups y comunicación en Costa Rica**

Con respecto a cómo aplican las *Startups* costarricenses la comunicación, Trejos (2016) comenta que debido a que no hay una base de recursos, muchos tienden a resolverla de manera artesanal, es decir que se resuelve a lo interno y no de manera estratégica. Esta afirmación deja en evidencia la falta de guía profesional que existe en esta área.

Para mí el punto ciego número uno es que se enfocan demasiado en el producto y no en cómo se va a vender y comunicar ese producto, muchos ni siquiera se lo plantean, no trazan una estrategia de ventas ni de comunicación y al no hacerlo, quedan de lado cosas importantes como la propuesta de valor. (R. Trejos, comunicación directa, 09 de mayo 2016).

Esta falta de planificación y pensamiento estratégico lleva a que cualquier esfuerzo de comunicación sea aislado y, por ende, no tenga ningún impacto real. Lo que comenta Trejos es algo que también Ries (2011) encontró como un reto de las *Startups* al afirmar que, “una *Startup* es una institución, no sólo un producto y por eso requiere de un nuevo tipo de administración construido para su contexto de incertidumbre”. (p.17).

Hasta el momento muchas *Startups* están cayendo en el error de centrarse en comunicar solamente su producto y olvidan la necesidad de consolidar primeramente su empresa. La imagen que los públicos tengan de una organización y su posicionamiento entre sus distintos *stakeholders*, puede significar la diferencia entre un negocio exitoso y uno que fracase.



Trejos considera que el principal problema es que no se reconoce la importancia de trabajar la comunicación de manera estratégica y profesional, se subestima su aporte y se considera como algo que pueden resolver ellos mismos. (Trejos, 2016).

Por tanto, uno de los primeros pasos necesarios es dejar claro la relevancia que tiene la gestión estratégica de la identidad corporativa y los tantos beneficios que aporta. Esto se especifica más adelante.

## 2.3 Marco teórico

Este apartado constituye la base teórica que apoya los conceptos alrededor de los cuales se plantea esta investigación.

### 2.3.1 Teoría de la imagen

En esta teoría Villafañe expone como objeto científico el estudio de la naturaleza icónica; es decir, la esencia de la imagen y, afirma, que la misma está compuesta por tres hechos esenciales: la selección de la realidad que esta supone, la utilización de un repertorio de elementos plásticos específicos y la integración de dichos elementos con el objetivo de producir significado icónico. (p.93).

Según Villafañe (2006), estos tres hechos dependen de dos procesos: el de la percepción, es decir lo que percibimos y, el representativo, el cual lo explica como la suma del Esquema Perceptual y el Esquema icónico.

El Esquema Perceptual está compuesto por los elementos plásticos de la imagen:

<b>Morfológicos</b>	<b>Dinámicos</b>	<b>Escalares</b>
Punto	Movimiento	Dimensión
Línea	Tensión	Formato
Plano	Ritmo	Escala
Textura		Proporción
Color		
Forma		

Cuadro 1. Elementos plásticos de la imagen. Fuente: elaboración propia con base en Villafañe (2006, p. 95).

Por su lado, el esquema icónico lo define como la sintaxis de la imagen; es decir, el orden y el modo en que los anteriores elementos plásticos otorgan sentido y significado a la imagen.

A partir de esta teoría, Villafañe ha desarrollado una serie de trabajos académicos en los que aborda el tema de la imagen de una manera más especializada y enfocada a la gestión estratégica de las empresas y de aspectos comunicacionales, de manera que se ha convertido en referente en áreas como la identidad corporativa, tema central de esta investigación.

A partir de la Teoría de la imagen, surge el concepto de Identidad Corporativa y todos los elementos que se derivan de esta.

Tanto esto, como comprender a profundidad las *Startups*, son aspectos necesarios para poder realizar el análisis y por lo tanto se explicarán a continuación.

### **2.3.2 Identidad Corporativa**

En un contexto de alta competitividad en el que coexisten tantas empresas y organizaciones (incluyendo las *Startups*), lograr un adecuado posicionamiento es una ventaja competitiva y, para esto, gestionar la identidad corporativa se vuelve fundamental.

Todas las organizaciones tienen identidad, ya sea construida intencionalmente o no, todas y cada una de ellas tiene elementos que la diferencian de otras. Van Riel (1997), profesor de Comunicación Corporativa de la Escuela de Negocios de la Universidad de Erasmus de Rotterdam en Holanda, menciona que la identidad corporativa es un concepto que se ha extendido, por lo que lo define como “mix de identidad corporativa: la forma en que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos”. (p.29).

Debido a esto se puede afirmar que la identidad corporativa está formada por distintos componentes, pero no por esto debe ser un concepto complejo. Justo Villafañe explica en su libro *Imagen Positiva*, que la identidad corporativa es “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, alguno de los cuales son visibles y otros no”. (Villafañe, 2002, p. 26).

Así como las personas se preocupan por dar una buena imagen de ellas mismas, los elementos de la identidad corporativa se pueden y se deben trabajar para poder generar una imagen positiva y de esta manera, contribuir al desarrollo del negocio y el cumplimiento del proyecto empresarial.

Villafañe, también menciona en su libro “La gestión profesional de la imagen corporativa”, que la identidad corporativa es el ser y la esencia de la empresa. “Las empresas no tienen genes, pero sí disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores”. (Villafañe, 1999, p. 17).

Así mismo, Capriotti (2009) a partir del abordaje de otros autores define la Identidad Corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia”. (p.21).



Figura 2. Identidad Corporativa. Fuente: (Capriotti, P. 2009, p.21).

Las características centrales son aquellas esenciales para la organización, las perdurables son las permanentes en el tiempo y las distintivas están conformadas por los aspectos diferenciadores de la organización frente a otras instituciones. (Capriotti, 2009).

Así, para efectos de esta investigación, la identidad corporativa es el ADN de la organización, el cual como menciona Capriotti (2009) brinda a las empresas su “especificidad, estabilidad y coherencia” para comunicar su esencia a los públicos. (p.21).

Para terminar de comprender lo que es la identidad corporativa, es necesario repasar los elementos que la componen. Para Villafañe (2002), el concepto de identidad es equivalente a tres factores: comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa. (p.29). Por medio de la siguiente figura, el autor resume la relación de los componentes de la identidad y cómo estos se unen para dar como resultado la imagen corporativa.

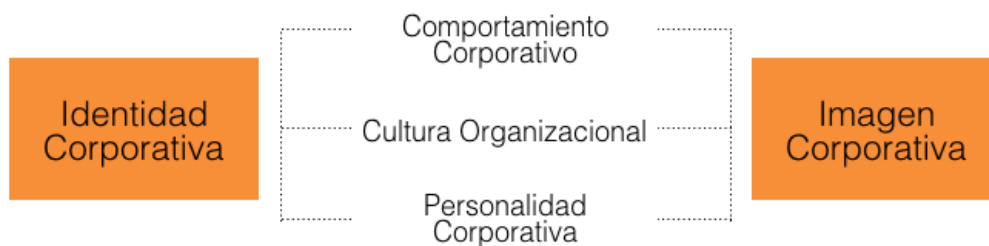


Figura 3. Imagen Corporativa. Fuente: Villafañe, 2002, p. 28.

Como se puede ver en el diagrama de la Figura 2, el comportamiento corporativo es uno de los componentes de la identidad. “El comportamiento corporativo resume los modos de hacer de la empresa que tienen que ver con sus políticas funcionales”. (Villafañe, 2002, p.28). Este a su vez genera una imagen acerca de la manera en que una empresa lleva a cabo su negocio, así como de sus productos y/o servicios.

Cada organización, sin importar su tamaño, tiene una manera particular de llevar a cabo sus negocios. Esto, junto a la historia de la organización, así como su filosofía corporativa y cada uno de sus miembros en conjunto definen la cultura corporativa, otro de los componentes de la identidad.

Villafañe (1999), define la cultura corporativa de la siguiente manera:

Podemos decir que la cultura está formada por los comportamientos expresos de la organización (todo lo que es observable y que supone una particular manera de hacer las cosas), los valores compartidos por la mayor parte de los miembros y las presunciones básicas

(convicciones profundas vigentes en toda la organización sobre el entorno, la realidad, etc.). (p. 20).

Así, la cultura lleva a formar una imagen de la organización, como “un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona con la sociedad”. (Villafañe, 2002, p.29).

El elemento más común y visible de la cultura es la filosofía corporativa: misión, visión y valores de la empresa, los cuales son comúnmente planteados desde la concepción de una organización y pueden revisarse y cambiar periódicamente para ajustarse a la situación actual.

Por último, la personalidad corporativa, la cual se refiere fundamentalmente a “la parte de la identidad que es visible, y en la que se puede intervenir comunicativamente”. (Villafañe, 2002, p. 39), y “el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con el propósito de proyectar una imagen intencional entre sus públicos, a través, principalmente, de su identidad y de su comunicación”. (Villafañe, 1999, p. 32).

En contraste, Capriotti (2009) divide la identidad solamente en dos componentes, Cultura Corporativa y Filosofía Corporativa, los cuales define de la siguiente manera:

**Cultura Corporativa:** es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización”. (Capriotti, 20019. p. 24).

**Filosofía Corporativa:** “son los principios establecidos por la alta dirección que la organización debe poner en práctica para cumplir sus metas y objetivos”. Algunos de los elementos son: Misión, Visión y Valores Corporativos. (p.25).

Ambos componentes se resumen en la siguiente figura:

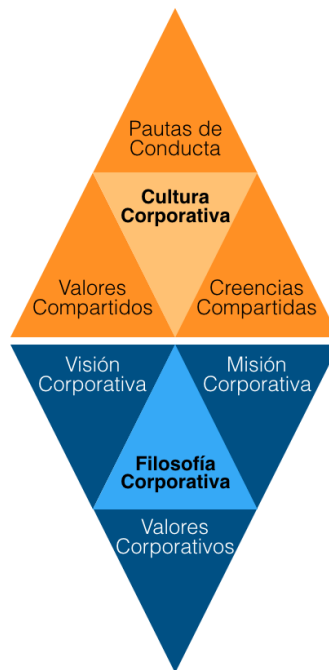


Figura 4: Componentes de la Identidad Corporativa. Fuente: Capriotti, P. (2009, p. 23).

De este abordaje se puede rescatar que la Identidad es una mezcla de comportamientos compartidos y principios establecidos por una organización, a partir de los cuales se construye la marca. Para fines de esta investigación, indagamos en ambos componentes de cada uno de los emprendimientos.

El primer elemento que se investiga es la esencia de la marca, es decir, sus características fundamentales, las que no varíen por más procesos de innovación o mejora por los que pueda pasar una empresa. Se conforma de aquellos atributos identificadores y realmente diferenciadores, los que la hacen ser única.

De esta manera, la esencia de la marca se conforma por todos o algunos de los siguientes elementos:

<b>Elementos que componen la Esencia de la marca</b>	
<b>Propósito estratégico</b>	La razón de ser y existir de la compañía, más allá de obtener ganancias. (Wheeler, p.109).
<b>Visión</b>	La perspectiva a futuro de la organización (a dónde quiere llegar). Es la “ambición” de la organización. (Capriotti, 1999).
<b>Misión</b>	Es la actividad principal de la organización (la necesidad que quiere resolver).
<b>Valores Corporativos</b>	Son las creencias y filosofías esenciales de la cultura corporativa, es cómo hace negocios. Son realmente principios profesionales de cómo se deben desenvolver los miembros de la organización.
<b>Propuesta de valor</b>	Es el compilado de beneficios funcionales, emocionales y sociales (cómo resolvemos una necesidad). (Wheeler, 2015, p.109).
<b>Atributos diferenciadores</b>	Son los adjetivos o características que mejor definen e identifican a la organización, pero además demuestran cómo se diferencia de otras. Es como la organización quiere ser percibida. Los atributos deben contribuir a que los públicos puedan diferenciar fácilmente a la organización de otras.

Cuadro 2. Elementos que componen la Esencia de la marca. Fuente: elaboración propia con base a Capriotti (2009), Wheeler (2015) y aportes propios.

También es importante comprender las dos manifestaciones de la Identidad Corporativa: la identidad visual y la identidad verbal, conceptos que se desprenden de la metodología ideada por la empresa Kerigma Comunicación, a partir de la teoría de Justo Villafañe, con respecto a identidad e imagen corporativa y Annie Wheeler, con respecto a la construcción y diseño de marca.



Esta es la variable más tangible de la imagen corporativa y una de las primeras en definirse por parte de una organización.

La identidad visual es un instrumento de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta. Es la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo. (Villafañe, 2002, p.115).

La identidad visual es un elemento sumamente significativo debido a que muchas organizaciones la construyen sin guía profesional y sin tomar en cuenta sus objetivos ni sus públicos. De igual manera, se tiende a utilizar sin lineamientos ni restricciones. Todo esto hace que la identidad visual se convierta en un arma de doble filo al momento de aportar en la creación de una imagen positiva. Tal y como afirma Javier González Solas (2004), profesor de la Universidad Complutense de Madrid, especialista en imagen, diseño gráfico y programas de identidad visual corporativa, en su libro *Identidad visual corporativa*:

La identidad visual corporativa se ha convertido en muchos casos en algo mecánico, un saber hacer como otro cualquiera, en lugar de un saber pensar. Sobre todo, con la eclosión de escuelas y centros de formación de última hora de corto ciclo y de búsqueda de autoempleo y de trabajo inmediato. (González, 2004, p. 8).

A pesar de que el manejo de la identidad visual debería ser más sencillo o directo que la comunicación de la parte intangible de la identidad, usualmente para las organizaciones esta se convierte en una amenaza. Villafañe (1999) comenta como muchas empresas ignoran que, al crear una identidad visual, la codificación icónica debe responder a aspectos básicos de la identidad de la organización, como su cultura o su historia. (p. 67). Solo de esta manera la identidad visual puede aportar a generar identificación, diferenciación y recordación entre sus distintos públicos.

La identidad visual es uno de los componentes de la personalidad corporativa bajo análisis en esta investigación, con el fin de determinar la manera en que las *Startups*

la definen y la comunican y así, concluir si está aportando a la estrategia del negocio.

Es así como para efectos de esta investigación y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se incorporan como parte de la identidad visual corporativa los siguientes elementos que detallamos a continuación:

<b>Elementos de la Identidad visual</b>	
<b>Logotipo</b>	Wheeler (2015) comenta que es la manifestación más visible de la marca. (p.38)
<b>Isotipo</b>	El componente icónico y más reconocible que conforma el logotipo.
<b>Tipografía</b>	Estilo o estilos de letra elegidos para representar la marca.
<b>Manual de marca</b>	Manual con lineamientos para la correcta implementación y gestión de la identidad visual de una organización.
<b>Paleta de color</b>	Gama de colores seleccionada con un propósito para articular la comunicación de la marca.

Cuadro 3. Elementos de la Identidad visual. Fuente: elaboración propia con base a Wheeler (2015) y aportes propios.

### **2.3.2.2 Identidad verbal**

La Identidad Verbal es el otro componente que se analizó en este estudio. La identidad verbal se entiende como “una comunicación, hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de ésta”. (Villafañe, 2002, p. 263). Así, al igual que la identidad visual, la identidad verbal (o la falta de ésta) tiene repercusiones importantes en la percepción de los públicos sobre la organización.

Todo tipo de comunicación, publicación o información oficial de una empresa hacia sus públicos de interés, tendrá un impacto directo en su conocimiento de esta. Por ello, es primordial mantener un estilo de lenguaje coherente y consistente que demuestre la personalidad de la organización.

En el caso de una *Startup*, la comunicación es un elemento vital, ya que debe dar a conocer un producto o servicio nuevo, explicar sus beneficios y funcionamiento, captar clientes y posicionarse constantemente en la mente de diferentes públicos, por ejemplo, inversionistas. Esta comunicación en muchos casos debe además ser fácilmente replicable en diferentes países e idiomas.

Se buscó determinar el estilo y tono comunicativo de cada *Startup*, así como los medios por los cuales envían sus mensajes con el fin de determinar su congruencia y consistencia.

Para el análisis de la identidad verbal se tomó en cuenta los elementos de la esencia corporativa mencionados anteriormente como Atributos diferenciadores y Mensajes clave.

Y también elementos del Lenguaje, tales como:

- Estilo (tono, persona gramatical, forma de tratamiento, estructura de oraciones y párrafos, idioma)
- Expresiones empleadas
- Palabras clave

### **2.3.3 Gestión profesional de la identidad corporativa**

Wheeler (2009) afirma que “la gestión de la identidad corporativa requiere estrategia, planificación y orquestación. Empieza por liderazgo, el conocimiento compartido del propósito central y fundamentos de marca, así como el imperativo de aumentar el

valor de la marca". (p.8). El propósito fundamental de la gestión de la Identidad es exactamente, hacer que la marca sea más reconocida y por ende más valiosa.

Por otro lado, el no gestionar adecuadamente la identidad corporativa, puede llevar a discrepancias entre la imagen deseada, es decir, la que la organización quiere proyectar, y la imagen real que tienen los públicos de esta.

La estrategia de comunicación interna y externa establece la imagen deseada y cómo se tiene que manifestar. Esta imagen puede diferir de la que ya existe entre los grupos a los que se destina y, en este caso, la diferencia debe ser eliminada con ayuda de las estrategias de comunicación. (De Jong, 1991, p.155).

Implementar un programa de identidad, requiere de trabajo constante y sostenido en el tiempo para realmente lograr mantener una equiparación entre la imagen ideal y la imagen real.

Todas las organizaciones buscan que sus públicos piensen positivamente de sus acciones, productos y negocio, pero esto no se puede lograr si no se gestiona estratégicamente la identidad corporativa. Así, la comunicación es el componente central de la gestión estratégica de la identidad y debe ser un eje transversal a todas las tácticas que se lleven a cabo para su construcción y proyección adecuada.

Cuando esto se logra adecuadamente trae múltiples beneficios para las organizaciones, tal como menciona Capriotti. (1999, p. 12).

- Ocupará un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para sus públicos por medio de un perfil propio y diferenciado.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.
- Permitirá vender mejor.

- Atraerá mejores inversores y mejores trabajadores.

Todos los anteriores son aportes valiosos para las *Startups*, principalmente el posicionamiento y la atracción de inversión y talento humano. Para una *Startup* los beneficios de lograr gestionar adecuadamente la identidad son muchos, pero principalmente se beneficia al generar valor tangible e intangible de su marca.

Por último, para poder lograr el éxito se requiere trabajar sobre los dos componentes que se definieron anteriormente, la identidad visual y verbal, ya que tal y como indica Wheeler (2015) las comunicaciones integradas requieren que el contenido y el diseño trabajen juntos para diferenciar la marca. (p.30).

### **2.3.4 Imagen Corporativa**

“La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de esta, producen en la mente de sus públicos”. (Villafañe, 2002, p.23). A partir de esto, podemos establecer una relación directa entre identidad e imagen corporativa y además entender cómo se diferencian. Esa serie de comportamientos que impactan la imagen de una organización hacia sus públicos son parte de su identidad.

Según Villafañe (1999), la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad. (p.15) y por su parte, Paul Capriotti (1999), en su libro *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, considera que la imagen es una construcción mental de una empresa por parte de sus públicos. “Al hablar de imagen corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. La idea global que tienen de sus productos, sus actividades o su conducta”. (Capriotti, 1999, p.10).

Entender ampliamente este concepto es de suma relevancia para esta investigación, ya que se puede concluir que la imagen corporativa resulta de una correcta o incorrecta gestión de la identidad de una organización y es, en fin, la manera en que las personas la perciben. Tal como menciona Capriotti (1999), la

imagen es fundamental para posicionarse en la mente de sus públicos. Estos forman constantemente opiniones, positivas o negativas, acerca de las organizaciones que los rodean y con base en estas pueden apoyar o convertirse en detractores de las mismas. Ahí la relevancia de intervenir mediante la gestión de la identidad para mantener una imagen positiva, ya que impacta el negocio.

Capriotti (1999), reconoce además la trascendencia que tiene la imagen corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización, más aún en un contexto de fuerte competitividad. Por este motivo, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental porque crea valor para la empresa y se establece como un activo estratégico de la misma, ya que “si una organización crea una imagen positiva ante sus públicos esta favorecerá la estrategia del negocio”. (Capriotti, 1999, p.10).

### **2.3.5 Concepto y definición de *Startup***

Antes de abordar la definición de lo que es un *Startup* resulta necesario que se aclaren las concepciones erróneas que existen alrededor de estas. Primeramente, *Startup* no es sinónimo de PYME. Por otro lado, el término tampoco designa la traducción al inglés de la palabra emprendimiento. Además, como menciona Steve Blank, “las startups no son versiones más pequeñas de grandes corporaciones”. (2013, párr. 10).

Según Eric Ries una *Startup* es “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre”. (2011, p.17). El alto riesgo e incertidumbre, especialmente en etapas tempranas de su desarrollo, son propias de este tipo de emprendimientos y es su característica de diferenciación más predominante.

Con el fin de profundizar en la comprensión de lo que define una *Startup*, se puede abordar la temática desde dos vertientes. Tal como se menciona en el Estudio del Centro de Desarrollo *Startups* para América Latina, se puede focalizar en el

desempeño, “se habla de empresas de alto impacto, de elevado crecimiento, de gacelas”. (2013, p.47). Se denominan gacela, a aquellas empresas con una tasa promedio anual de crecimiento de 20% en ganancias, en un período menor a 5 años.

Un ejemplo de esto es la *Startup* costarricense de servicio de mensajería Go Pato, la cual fue fundada en julio de 2015 y a tan solo dos años de su surgimiento ha logrado un crecimiento de más de 20%. (L. Peralta, comunicación personal, 08 de marzo de 2017).

El otro enfoque que se le puede dar al concepto es con base en sus características iniciales:

Nuevos emprendimientos de base tecnológica que nacen debido a la identificación de una oportunidad de negocios derivada de la aplicación industrial de avances científicos, tecnológicos o de procesos. Muchas de estas empresas proveen soluciones a problemas emergentes o crean nuevas demandas desarrollando nuevas formas de negocio. (2013, p. 47).

Cabe destacar que para ser calificado como *Startup*, el componente tecnológico debe estar presente de una forma u otra. Asimismo, la innovación es otro elemento clave que debe contener.

Por su parte específicamente para Costa Rica, Trejos (2016) considera que el término *Startup* “se usa para referirse a negocios basados en innovación, con el potencial de crecimiento rápido y escalabilidad a mercados globales”. (p.14).

Así que al tomar en cuenta estos factores concluimos que para que un emprendimiento sea considerado *Startup*, debe ser intensivo en innovación, de alto impacto y por ende desenvolverse en un ecosistema de mucho riesgo, y que además, si se desarrolla de la manera correcta puede tener un crecimiento rápido y acelerado.

Las *Startups* no siempre necesitan muchos recursos, sino que se apoyan en el conocimiento y la tecnología. Sus modelos de ganancia no siempre generan ingresos de inmediato, pero el efecto de la red, la adopción rápida y el alcance global puede hacer que su crecimiento sea exponencial. (Trejos, 2016, p.14).

A partir de estos conceptos y tomando en cuenta que estos tipos de negocio aún no se encuentran muy consolidados en nuestro país, se definió que, para ser de interés para esta investigación, las 3 características indispensables que las *Startups* deben poseer son:

1. Un componente tecnológico.
2. Una idea innovadora de negocio.
3. Un alto potencial de escalabilidad a mercados globales.

Debido a que una gran cantidad de *Startups* en nuestro país se encuentran en incubación o etapas muy tempranas de operación, la rapidez de crecimiento no se tomó en cuenta como una característica indispensable.

### **2.3.6 Modelo de negocio de las *Startups***

Por las particularidades que se mencionaron en el apartado anterior, el modelo de negocio de una *Startup* es distinto al de cualquier otro tipo de empresa. Con el propósito de poder estudiar cómo estas gestionan su identidad corporativa, es primordial entender cuál es el modelo ideal de negocio de una *Startup*.

The Lean Startup es la metodología central en que se basa la comunidad *Startup* para crear las estrategias de su negocio. Surgió a partir del libro “The four steps to the epiphany” y las ideas de su autor, Steve Blank. La metodología Lean es el centro de una revolución del modelo *Startup*, su autor Eric Ries (2013) comenta que el modelo está haciendo que el emprendedurismo sea accesible a una nueva



generación de fundadores que buscan nuevas ideas acerca de cómo construir una empresa exitosa. (p.17).

Los principios que conforman la metodología son componentes indispensables que se tomaron en cuenta para esta investigación, esto debido a que propone las mejores prácticas que deben seguir las *Startups* para asegurar el éxito de su negocio. Por esa razón se consideraron para analizar las prácticas en materia de gestión de la identidad corporativa.

El método Lean surgió inspirado del concepto de *Lean Manufacturing*, la metodología concebida en Japón por Taiichi Ohno para la empresa Toyota y se compone de 5 principios. (Ries, 2013, p. 17-18):

- 1. Los emprendedores están en todas partes:** el autor propone que los emprendimientos nacen en todo tipo de circunstancias.
- 2. El emprendedurismo es administración:** las *Startups* requieren una gestión administrativa específica para un negocio en un contexto de incertidumbre.
- 3. Aprendizaje validado:** las *Startups* existen para aprender a crear un negocio sostenible. El aprendizaje continuo de los *Startups* debe ser validado por medio de pruebas.
- 4. Construye-Mide-Aprende:** Las actividades fundamentales de una *Startup* son convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo hacer un cambio y cuándo perseverar.
- 5. Innovación responsable:** enfocarse en cómo medir progreso, cómo establecer hitos y cómo priorizar tareas.

Blank, explica que una de las diferencias críticas de las *Startups* frente a grandes compañías es que estas ejecutan un modelo de negocio, mientras que las *Startups*

están constantemente buscando uno. El método Lean hace énfasis en que estas no puede seguir un modelo de negocios regular, sino que debe estar continuamente adaptándose, mejorando sus ideas de negocio y aprendiendo de sus clientes. “Esta distinción es el corazón del enfoque lean startup, da forma a la definición de startup: una organización temporal designada a buscar un modelo de negocio repetible y escalable”. (Blank, 2013, párr. 9).

A partir de estos conceptos, se comprende que las *Startups* pasan por un proceso continuo de evolución desde el momento del surgimiento de una idea. La evaluación constante de su entorno, públicos y metodologías, les permiten cambiar constantemente para adaptarse a lo que más les favorece y de esa manera evitar su desaparición.

Todas estas características propias de su modelo de negocios son fundamentales para analizar cómo pueden gestionar su identidad corporativa de manera que se ajuste a su forma de hacer negocios y sobrevivir al entorno incierto.

### **2.3.7 Buenas prácticas**

Para hablar de buenas prácticas es necesario referirse de primera entrada al anglicismo *benchmarking*. Bertoncello, citado en Del Giorgio (2012), indica que este término surgió en Estados Unidos a finales de la década de los años setenta, ante la necesidad de Xerox de entender sus desventajas competitivas (p.9). Según Camp (1991), citado en Bertoncello (2003), el *benchmarking* se define como “[...] una técnica de autoevaluación y búsqueda de las mejores prácticas con el objetivo de mejorar la calidad de sus procesos”. (p.9). Sin embargo, gracias a sus diversas aplicaciones, en la actualidad el benchmarking es una técnica mucho más compleja que va más allá de la autoevaluación.

Según Clemente y Balmaseda (2012), el *benchmarking* es una herramienta de mejora organizacional con base al aprendizaje continuo de las mejores prácticas de empresas excelentes, que va desde la autoevaluación, la búsqueda de información

y de mejores prácticas en cualquiera área de actuación, la evaluación comparativa de rendimiento, hasta la implementación del cambio organizativo. Como resumen los autores concluyen que “el *benchmarking* está sujeto a un plan de mejora con base a las prácticas aprendidas cuya ejecución implica cambio organizativo”. (p.36).

Es así como surge la necesidad de poder identificar las buenas prácticas, ya que estas son fundamentales para poder implementar de manera correcta todo el proceso del *benchmarking*.

De Pablos, Colás y Villarciervos (2010, p.104), definen las buenas prácticas como una actividad que se implementa en un contexto determinado y que logra alcanzar resultados satisfactorios; sin embargo, es necesario que dicha actividad sea transferible, es decir que tenga la capacidad de aplicarse en distintas situaciones.

Por su lado, Benavente citado en Zabalza (2012), afirma que las buenas prácticas son aquellas modalidades que responden con eficacia y satisfacción a las diferentes demandas y el contexto; y adhiere, que estas deben ser aplicadas a cualquier ámbito de la actividad humana. (p.21).

A partir de los anteriores conceptos y para efectos de esta investigación, las buenas prácticas se definen como las actividades que generen mejores resultados en varios contextos para el caso de las *Startups*.

# **Capítulo 3:**

## **Abordaje metodológico**

## **3.1. Metodología**

En el presente apartado se detalla el planteamiento metodológico empleado para la compilación y análisis de la información requerida para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Este incluye el enfoque, diseño y el alcance de la investigación, el método de estudio que se implementó, así como la población y la muestra. Además, exponemos también las técnicas y los instrumentos de recolección.

### **3.1.1 Enfoque y diseño**

Para efectos de este trabajo se realizó una investigación con un enfoque cualitativo. Como señala Hernández *et al* (2006), el análisis cualitativo opera con técnicas para recolectar datos como la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, etc. (p. 9). De manera que más adelante se describe cuáles de estos instrumentos fueron empleados como parte de las técnicas de recolección de esta investigación y cómo se emplean.

El diseño de investigación es no experimental. Esto como definen Hernández *et al* (2012), consiste en “observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para posteriormente analizarlos”. (p.149). Según estos autores, parte del enfoque cualitativo es descubrir una realidad y construir con base en ella, y es precisamente, así como se busca implementar el diseño metodológico para describir, comprender, interpretar y analizar toda la información con el fin de cumplir los objetivos.

### **3.1.2 Alcance de la investigación**

Tal y como señala Hernández *et al* (2006), el alcance es fundamental en una investigación ya que de este depende en gran medida el diseño de la metodología. (p. 99). Según estos autores, existen 4 tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El alcance exploratorio se logra cuando la investigación se basa en una temática poco estudiada o que no haya sido abordada previamente, es decir cuando las investigaciones relacionadas con el problema de estudio sean limitadas. (p.101). Esta investigación tiene un alcance exploratorio, ya que durante el proceso de análisis de bibliografía evidenciamos que existe una carencia de trabajos académicos que intenten solucionar el problema planteado.

Según Hernández *et al* (2006):

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos y variables promisorias. (p. 101).

De esta manera, esta investigación es una primera aproximación al tema de la identidad corporativa y las buenas prácticas en las *Startups* costarricenses, con el fin de marcar un antecedente para futuros estudios.

### **3.1.3 Población de estudio**

El Mapeo del Ecosistema del Emprendimiento Costa Rica 2016 señala a las incubadoras y aceleradoras como parte fundamental de este ecosistema junto con otros actores.

Según la Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras, en adelante RNIA, una incubadora es “una organización que tiene como finalidad la creación de nuevas empresas a través del acompañamiento” (PYMES Costa Rica, 2016). Es decir, una incubadora recibe ideas de negocio y les da el acompañamiento necesario para llevarlas a la realidad.

Por otro lado, una aceleradora es una organización que “tiene como función principal incrementar el desarrollo de las empresas para ingresar a mercados internacionales o abarcar una mayor proporción del mercado” (PYMES Costa Rica, 2016). Esto significa que, al contrario de una incubadora, una aceleradora acoge un emprendimiento ya existente en el cual ve potencial y le apoya en la expansión de su negocio.

La RNIA es una plataforma de apoyo a emprendedores y actualmente se encuentra conformada por 13 empresas, tanto aceleradoras como incubadoras: ParqueTec, Parque La Libertad, Cámara de Comercio de Costa Rica, CIE-TEC, UNA INCUBA, GS1 Costa Rica, AUGÉ, Centro de Emprendimiento e Innovación (CEi), Carao Ventures, Universidad Técnica Nacional, PYMES de Costa Rica, OTAI e InSur. Todas estas instituciones y empresas se dedican de diferentes maneras a apoyar emprendimientos, sin embargo, principalmente PYMES y en su mayoría desde la concepción de la idea de negocio.

En algunas de estas instituciones y empresas se pueden encontrar diferentes *Startups* nacionales que han nacido y se han fortalecido bajo este modelo de apoyo a emprendedores. Debido a que la población objeto de estudio son *Startups* costarricenses con ubicación en la GAM, se obtuvo la muestra de estudio a partir del portafolio de Carao Ventures, la única enfocada exclusivamente en la aceleración de *Startups* con alto potencial.

Por otro lado, forma parte de los principales actores del ecosistema de emprendimiento en el país según la clasificación que realiza el proyecto abierto Emprendimiento.cr, el cual busca articular los esfuerzos de estos actores a nivel

nacional, y es hasta el momento, la única iniciativa en esta materia que se ha desarrollado en Costa Rica.

Carao Ventures es una de las principales aceleradoras a nivel nacional y la única cuyo portafolio está constituido únicamente por *Startups*. Además, posee un enfoque integral que brinda apoyo tanto en capacitación como financiamiento e inversión.

Asimismo, es la primera empresa de capital de riesgo en Costa Rica que invierte en *Startups* desde la etapa de aceleración, independientemente del sector al que se dirijan y administra la única red de inversionistas ángel que hay en el país, de ahí que su selección obedece a tener un amplio rango de *Startups* para el estudio.

### **3.1.4 Fuentes y sujetos de información**

Con respecto a las fuentes de información se utilizaron las primarias, ya que se aplicaron métodos de investigación propios para obtener información y secundarias, debido a que se consultó bibliografía de casos de éxito a nivel mundial.

### **3.1.5 Muestra cualitativa**

Según Hernández *et al* (2006), la muestra consiste en identificar los sujetos u objetos de estudio de la investigación. (p.209), por lo que para efectos de esta se realizó un muestreo no probabilístico, el cual consistió en la selección a conveniencia de los elementos de investigación. (Hernández *et al*, 2006).

Como señala Luis Diego Rojas, Jefe de operaciones de Carao Ventures, las *Startups* se pueden clasificar según se ubican en tres etapas que son Formación, Validación y Crecimiento y estas etapas están compuestas, a su vez, por varias fases que van en una escala de -2 a 3, tal y como se aprecia en la Figura 3.



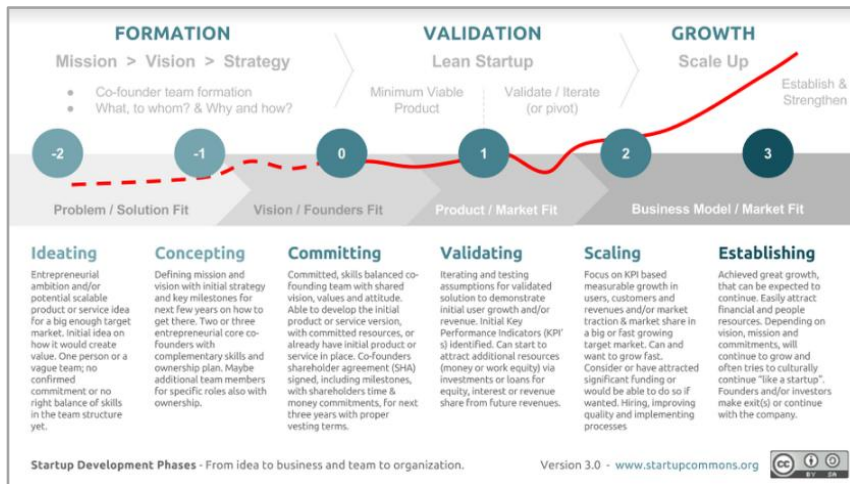


Figura 5. Etapas de las Startups. Fuente: [www.startupcommons.org](http://www.startupcommons.org)

Para efectos de esta investigación, se trabajaron con *Startups* que se ubican en las etapas 1 (Validación), 2 (Escalamiento) y 3 (Establecimiento), ya que las organizaciones que ya se encuentran en esta parte del proceso cuentan con esfuerzos en materia de identidad corporativa. Además, se seleccionó una muestra intencional de *Startups* del portafolio de la aceleradora costarricense Carao Ventures, bajo las siguientes variables de selección:

1. antigüedad de las organizaciones,
- esfuerzos realizados en materia de comunicación corporativa e identidad visual y
2. expansión en mercados globales.

El portafolio de Carao Ventures está compuesto por las siguientes *Startups*: BildTek, Slidebean, Bellelli, Speratum, Localey, leaf.fm, Junar, Go Pass, Go Pato, FT Technologies y Singularities. La muestra está compuesta por las siguientes *Startups*:

1. Singularities
2. Go Pato
3. Speratum
4. Bild Tek

## 5. Slidebean

Las cuales fueron seleccionadas por pertenecer a distintas industrias y sectores, contar con un mínimo de dos años de estar en el mercado y poseer una imagen gráfica definida.

Aparte de ello, es necesario que las *Startups* no se encuentren en etapa de planteamiento de la idea, ya que estas no poseen la trayectoria necesaria para poder analizar la gestión que han realizado de su identidad corporativa.

### **3.1.6 Técnicas de recolección de la información**

En este apartado, se detallan las técnicas de recolección de la información necesarias para cumplir con éxito los objetivos de la investigación.

#### **3.1.6.1 Revisión documental**

Se realizó un análisis de artículos académicos y trabajos de graduación desarrollados a nivel internacional que se hayan enfocado en comunicación, identidad corporativa y *Startups*, con el fin de identificar buenas prácticas que contribuyan a enriquecer la propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa.

Este análisis se implementó con una matriz desarrollada con base en el formato de listas de cotejo, en la cual se incluirán categorías que son fundamentales para la revisión bibliográfica y su análisis.

#### **3.1.6.2 Entrevista a profundidad semiestructurada con fundadores**

Hernández y Fernández (2006), definen la entrevista cualitativa como una reunión para intercambiar información entre una persona y otra, en donde por medio de preguntas y respuestas se construye de manera conjunta significados con respecto a un tema. (Janesick, 1998, citado en Hernández y Fernández, 2006).

Por su lado, Salinas y Cárdenas (2008) concuerdan con este planteamiento ya que para ellos la entrevista cualitativa se asemeja a una conversación cotidiana entre pares más que a un intercambio de preguntas (p.267), aspecto que la hace ser una técnica ideal para compilar información sobre la realidad social.

A nivel nacional, las *Startups* es un tema novedoso y que no ha sido muy estudiado, de manera que la entrevista cualitativa al ser flexible y dinámica resulta ser una técnica muy interesante con la cual se extrae información de interés.

Salinas y Cárdenas (2008), afirman que la entrevista cualitativa se divide en varios tipos de acuerdo a ciertos criterios. Para el cumplimiento de los objetivos de este estudio, se realizó una entrevista a profundidad y semiestructurada con los fundadores de cada *Startup* con el propósito de conocer y profundizar en la identidad de cada empresa y su percepción en cuanto a la importancia de esta para una organización.

Las entrevistas a profundidad tienen la particularidad que buscan obtener información para un estudio analítico y para complementar diagnósticos, lo cual resulta fundamental ya que esta es otra de las técnicas que utilizamos y que detallamos más adelante. (Salinas y Cárdenas, 2008, p. 275).

Así mismo, las entrevistas estructuradas se basan en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de realizar consultas adicionales para obtener mayor información sobre los temas deseados. (Hernández y Fernández, 2006, p. 596). No obstante, en el caso de esta investigación la guía de preguntas se elaboró con base en preguntas estructurales que permitieron establecer categorías y garantizar el abordaje de todos los temas de interés.

Es así como se consultó sobre elementos clave que forman parte de la identidad corporativa tales como su historia, filosofía corporativa y atributos. Además, se indagó sobre su gestión de la identidad corporativa por medio de sus elementos de identidad visual y sus iniciativas de comunicación.

### **3.1.7 Técnicas de análisis de la información**

A continuación, se detallan las técnicas de análisis de información que se utilizó en esta investigación.

#### **3.1.7.1 Auditoría verbal**

Se realizó un análisis del lenguaje y estilo de comunicación de cada *Startup* a través de sus canales de comunicación. Este estudio permitió determinar la manera propia en que cada *Startup* se comunica con sus públicos y si se refleja su personalidad a través de esta.

Para dicho análisis, se utilizó una matriz elaborada con base en la metodología implementada por la consultora Kerigma Comunicaciones, la cual se detalla en el apartado de instrumentos.

#### **3.1.7.2 Diagnóstico de identidad visual**

Se efectuó un análisis del uso de la identidad visual por parte de las *Startups*, con el fin de determinar si se ha implementado de manera coherente y sistematizada. Al igual que en la Auditoría verbal, para este análisis se utilizó una matriz elaborada con base en la metodología de Kerigma que se detalla en el siguiente apartado. Así mismo, es importante resaltar que para realizar dicho diagnóstico se consultó a un experto en identidad visual.

### **3.1.8 Instrumentos**

Para llevar a cabo la investigación, se implementaron 4 instrumentos de recolección: entrevista a profundidad, auditoría verbal, auditoría visual y revisión documental, que detallamos a continuación:

#### **3.1.8.1 Entrevista a profundidad**

Las entrevistas a profundidad se aplicaron a los fundadores de las *Startups* para identificar información de cada una de ellas acerca de las siguientes categorías:

Categoría I: Esencia

Categoría II: Identidad Verbal

Categoría III: Identidad Visual

La guía de entrevista se encuentra en el anexo 1 de este documento.

#### **3.1.8.2 Matriz de auditoría verbal**

Para llevar a cabo la auditoría verbal entre las *Startups* analizadas, se tomó como referencia la herramienta utilizada en Kerigma Comunicación, de manera que para su ejecución se elaboró una Matriz de auditoría verbal.

Esta representa el anexo 3 de esta investigación.

#### **3.1.8.3 Matriz de auditoría visual**

Al igual que la auditoría verbal, la auditoría visual se realizó con la herramienta utilizada por Kerigma Comunicaciones. Para su abordaje, se utilizó la Matriz de auditoría visual que se encuentra en el anexo 4 de esta investigación.

#### **3.1.8.4 Matriz de revisión documental**

Para la revisión documental y selección de buenas prácticas en materia de comunicación e identidad corporativa enfocada en *Startups*, implementamos una Matriz de revisión documental, la cual se halla en el anexo 5 de dicho trabajo de investigación.

#### **3.1.9 Validación de instrumentos**

Como señala, Escobar, J. y Cuervo, A. (2008), “el juicio de experto se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.

Es así como los instrumentos que se utilizaron para esta investigación se validaron mediante el juicio de experto con el apoyo de la M.Sc. Yesenia Salazar Brenes, una de las mayores referencias en temas de identidad corporativa en Costa Rica y Socia-Directora de Kerigma Comunicación, empresa especialista en construcción de marcas.

#### **3.1.10 Sujetos de investigación**

A continuación, se detallan los sujetos de investigación:

##### **3.1.10.1 Fundadores de *Startups***

Se aplicó la entrevista a profundidad semiestructurada de manera individual a los fundadores de las *Startups* seleccionadas a partir de una muestra intencional de *Startups* del portafolio de la aceleradora costarricense Carao Ventures, bajo las siguientes variables de selección: antigüedad de las organizaciones, esfuerzos realizados en materia de comunicación corporativa e identidad visual y expansión en mercados globales.

Los sujetos se identificaron por medio de Luis Diego Rojas, Jefe de Operaciones de Carao Ventures; así mismo, se contactaron a través de él para coordinar una cita para implementar la entrevista.

### **3.1.10.2 Canales de Comunicación**

Las auditorías de comunicación se realizaron a partir del análisis de distintos canales de comunicación, tanto tradicionales como digitales. Cada una de las *Startups* facilitó dichos materiales.

### **3.1.10.3 Investigaciones**

A través de motores digitales, se realizó una búsqueda de investigaciones académicas y estudios internacionales sobre temáticas como comunicación, personalidad corporativa, branding y *Startups*. Estas sirvieron de referencia para identificar hallazgos relevantes en la materia, así como parámetro de buenas prácticas y oportunidades de mejora que se puedan replicar a nivel nacional.

### 3.1.11 Resumen Metodológico

Objetivo	Herramienta	Tipo	Sujeto de estudio
1. Identificar los elementos principales que utilizan las <i>Startups</i> costarricenses para gestionar su identidad corporativa.	Entrevista semiestructurada con fundadores de <i>Startups</i>	Recolección	Fundadores de <i>Startups</i>
2. Analizar la gestión de la identidad verbal e identidad visual, a partir de las herramientas de comunicación utilizadas por las <i>Startups</i> costarricenses.	Auditoría verbal	Análisis	Canales de comunicación
	Auditoría visual	Análisis	
3. Generar una propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa, a partir del análisis	Matriz de revisión documental	Recolección	Investigaciones



de las buenas prácticas y retos de las <i>Startups</i> costarricenses.			
--	--	--	--

Cuadro 4. Resumen metodológico. Fuente: elaboración propia.

### 3.1.12 Tabla de operacionalización

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Variables	Dimensión	Operacionalización	Público	Instrumentalización
Identificar los principales elementos que utilizan las Startups costarricenses para gestionar su identidad corporativa.	Identidad verbal	Esencia de la marca	Misión	NA	Si está definida de manera formal, si la reconocen pero no está definida o si no la tienen definida.	Fundadores de las Startups	Entrevista semiestructurada
			Visión				
			Atributos diferenciadores				
			Propuesta de valor				
			Propósito estratégico				
		Valores corporativos					
	Lenguaje	Estilo	Tono				
			Persona gramatical				
			Idioma				
			Forma de tratamiento				
Identidad	Elementos	Expresiones	NA				
		Mensajes clave					
		Logotipo					

	visual	visuales	Isotipo				
			Tipografía				
			Colores				
		Lenguaje visual	NA				
		Materiales gráficos	Manual de marca				
			Plataformas digitales				
			Materiales impresos				
<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Público</b>	<b>Instrumentalización</b>
Analizar la gestión de la identidad verbal e identidad visual, a partir de las herramientas de comunicación utilizadas por las Startups costarricenses.	Identidad verbal	Esencia de la marca	Misión	NA	Cómo es su gestión en los canales de comunicación utilizados por las Startups.	Canales de comunicación de las Startups	Auditoría visual y verbal
			Visión				
			Atributos diferenciadores				
			Propuesta de valor				
			Propósito estratégico				
			Valores corporativos				
	Lenguaje	Estilo	Tono				

				Persona gramatical			
				Idioma			
				Forma de tratamiento			
			Expresiones	NA			
			Mensajes clave				
	Identidad visual	Elementos visuales	Logotipo				
			Isotipo				
			Tipografía				
			Colores				
		Lenguaje visual	NA				
	Materiales gráficos		Manual de marca				
			Plataformas digitales				
			Materiales impresos				
<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Público</b>	<b>Instrumentalización</b>
Generar una propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa, a partir del análisis de las	Identidad verbal	Esencia de la marca	Misión	NA	Identificación de buenas prácticas y recomendaciones	Artículos e investigaciones académicas	Revisión bibliográfica y análisis de resultados
			Visión				
			Atributos diferenciadores				
			Propuesta de valor				
			Propósito				

buenas prácticas y retos de las Startups costarricenses.		Lenguaje	estratégico	NA				
			Valores corporativos					
			Estilo					Tono
								Persona gramatical
								Idioma
								Forma de tratamiento
	Identidad visual	Elementos visuales	Expresiones					
			Mensajes clave					
			Logotipo					
			Isotipo					
		Lenguaje visual	Tipografía					
			Colores					
		Materiales gráficos	NA					
			Manual de marca					
			Plataformas digitales					
	Materiales impresos							

### **3.1.13 Ética**

Para llevar a cabo todas las entrevistas y auditorías se contó con la autorización de los fundadores de las *Startups*. Para garantizar esto, cada uno de los involucrados firmó el formulario de consentimiento informado el cual se detalla en el apartado de anexos. En caso de que alguna *Startup* no quisiera revelar su información no podía ser tomado en cuenta como sujeto de estudio, esto debido a que la naturaleza de la investigación y la necesidad de analizar materiales y canales de comunicación, no es factible trabajar bajo seudónimos.

Los consentimientos informados de cada uno de los fundadores de las *Startups* entrevistadas se ubican en el anexo 6 de este documento.

**Capítulo 4:**  
**Análisis de Resultados**  
¿Qué se encontró?

## 4.1 Hallazgos: Elementos de la identidad corporativa

### Introducción

Este capítulo responde al primer objetivo específico de la investigación:

*Identificar los elementos principales que utilizan las Startups costarricenses para gestionar su identidad corporativa.*

Capriotti (2009) definió la identidad corporativa a partir del abordaje que han hecho otros autores sobre el tema como: **el conglomerado de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con las que esta se autoidentifica y se autodiferencia del resto**. Es decir, identidad es el proceso de construcción de una marca. Se trata de definir que hace a una marca única. Así, las características centrales son todas aquellas esenciales para la organización; las perdurables se entienden como los aspectos que se espera sean permanentes con el transcurrir del tiempo, es decir que provienen del pasado y se pretende mantener en el futuro y, las distintivas, representan los atributos diferenciadores que tiene una organización con respecto a sus semejantes.

La Identidad Corporativa es una manifestación de la Cultura Corporativa (la cual incluye su filosofía y sus comportamientos). Capriotti (2005) menciona que la Identidad “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser”. (p. 29). En este capítulo nos centramos en los elementos de la Cultura Corporativa, principalmente la Filosofía Corporativa y otros como: la evolución histórica, la personalidad de los fundadores y los individuos que integran la organización que, como indica Capriotti (2009), influyen en la identidad.

En esta sección se analiza esos factores al contrastar la información obtenida por medio de los fundadores en las entrevistas a profundidad, con los siguientes elementos cuya definición construimos con aportes propios y el respaldo teórico de los autores Wheeler y Capriotti:



1. **Propósito estratégico:** la razón de ser y existir de la compañía, más allá de obtener ganancias. (Wheeler, p.109).
2. **Visión:** la perspectiva a futuro de la organización (a dónde quiere llegar). Es la “ambición” de la organización. (Capriotti, 1999).
3. **Misión:** es la actividad principal de la organización (la necesidad que quiere resolver).
4. **Valores corporativos:** son las creencias y filosofías esenciales de la cultura corporativa, es cómo hace negocios. Son realmente principios profesionales de cómo se deben desenvolver los miembros de la organización.
5. **Propuesta de valor:** es el compilado de beneficios funcionales, emocionales y sociales (cómo resolvemos una necesidad). (Wheeler, 2015, p.109).
6. **Atributos diferenciadores:** son los adjetivos o características que mejor definen e identifican a la organización, pero además demuestran cómo se diferencia de otras. Es como la organización quiere ser percibida. Los atributos deben contribuir a que los públicos puedan diferenciar fácilmente a la organización de otras.
7. **Mensajes Clave:** los mensajes clave apoyan y elaboran la idea principal de la comunicación organizacional. Deben reflejar el propósito de la organización y sus atributos diferenciadores. (Wheeler, p.31).
8. **Lenguaje:** es la voz o estilo de comunicación de una organización. Se conforma por elementos como: significado, voz, tono, énfasis, claridad, consistencia.
9. **Elementos visuales:** es el sistema visual de la organización. Se conforma por elementos como color, tipografía, íconos, imágenes.

Capriotti (2010) afirma que siempre y cuando se gestionen de manera correcta los elementos de la identidad corporativa, “estaremos garantizando el éxito o, por lo menos, evitando el fracaso, en la interrelación de nuestras organizaciones con sus grupos de interés”. (p. 2). El primer paso para poder gestionar adecuadamente la identidad es conocer los elementos y tenerlos bien definidos. A partir de la información que se obtuvo de las entrevistas, se identificó como han construido las *Startups* su marca hasta el momento.

### **4.1.1 BildTek**

#### **4.1.1.1 Descripción de la empresa**

BildTek nació en el año 2013 y según su sitio web, la empresa surgió a partir de una idea de cómo mejorar la productividad de la construcción buscando tecnologías nuevas como “steel framing”, el cual es “un sistema constructivo industrializado que aprovecha perfiles de acero galvanizado para formar estructuras de alta resistencia”. (Bildtek, 2013-2017).

Por otro lado, de acuerdo a la información brindada por su fundador Federico Amador, la empresa se encuentra en la etapa número 2, la cual según la escala de Startup Commons, corresponde a la fase de escalamiento. (Amador, F. Comunicación personal, 19 de abril de 2017).

#### **4.1.1.2 Elementos de la identidad corporativa**

Para Amador, la **propuesta de valor** de la organización se basa en que por medio de la tecnología “steel framing” aumentan la productividad y la calidad de la construcción al integrar diseño y tecnología por computadora, lo cual reduce el costo

y el tiempo de construcción. Además, esta implica ahorro de costos por consumo de energía y ayuda a reducir el impacto ambiental de la construcción con un desperdicio menor al 1%.

Según mencionó su fundador, la organización no cuenta con ***misión ni visión*** ya que para él estos enunciados funcionan mejor para negocios más maduros y no para el caso de BildTek o de *Startups* en general. Esto debido a que en su negocio ellos deben de ser mucho más flexibles para entender qué necesita el mercado y poder adaptarse constantemente a estas necesidades hasta encontrar un modelo de negocio donde ya se puedan estabilizar.

Es así como a pesar de no contar con estos enunciados, sí cuentan con un ***propósito estratégico*** el cual para su fundador consiste en “satisfacer a través de alternativas constructivas las necesidades de los clientes tanto locales como internacionales para mejorar el proceso constructivo en calidad, tiempo y en costos.” (Amador, 2017).

Con respecto a los **valores corporativos**, BildTek no los tiene definidos; sin embargo, su fundador mencionó que tienen valores generales como la honestidad, la transparencia, y la perseverancia. Además de estos, también indicó valores como: flexibilidad, trabajo duro, perfeccionar y ejecución. Los valores que establezca la compañía deben representar la verdadera manera en que cada miembro de la organización realiza sus labores, sea cual sea, y cómo interactúa con otras personas, compañeros de trabajo, clientes, por ejemplo. Debido a eso, los valores deben ser pensados, justificados y vividos; por lo que enlistar una gran cantidad de valores “generales” es señal de que no se ha hecho el análisis correcto para definir los que predominan en la organización y son vitales para esta.

En el caso de los **atributos diferenciadores**, Amador señaló la innovación, la competitividad, la rapidez, la agilidad, la responsabilidad y la formalidad. Dentro de estos, se puede percibir como algunos no son realmente diferenciadores frente a sus competidores; sin embargo, destacamos la innovación dado que cuentan con un

modelo de trabajo bastante novedoso en el país que les permite alcanzar la productividad que buscan.

Por su lado, dentro de todo lo que aporta en la entrevista pudimos rescatar un atributo diferenciador que a pesar de que su fundador no lo menciona, lo percibimos a partir de toda la información que nos brindó: la personalización. Amador afirma que en BildTek se enfocan en la necesidad y el problema que el cliente quiere resolver y a partir de este trabajan su propuesta. Este es un buen ejemplo de los atributos que se deben buscar, la personalización puede apoyar en la diferenciación de esta empresa frente a otras empresas del área de construcción que no pueden ofrecer dicho beneficio.

A la hora de consultar sobre los **mensajes clave**, Amador indicó que primeramente ellos son conscientes de que están proyectando un mensaje erróneo ya que asisten a las ferias donde el 90% de los visitantes son *retailers* cuando sus clientes potenciales son desarrolladoras.

No obstante, a pesar de esto tratan de dirigir sus mensajes en mostrar empatía con el problema y las necesidades de los clientes, proyectar el conocimiento técnico de la industria de la construcción, ahorro en costos y eficiencia de tiempo en el proceso de la construcción, así como mayor calidad.

Como se aprecia, los mensajes clave no solo deben comunicar mensajes que diferencien y posicionen a la empresa, sino que deben comunicarlo al público adecuado. Al analizar los mensajes clave que menciona el fundador, evidenciamos que existe un desconocimiento de qué es un mensaje clave y, por lo tanto, una incomprensión en la forma correcta de gestionarlos.

Otro aspecto que consultamos fue el **lenguaje**. Según nos indicó Amador, el tono que se utiliza depende de la otra parte, de manera que si es un cliente muy formal ellos se comportan formales y, si es una parte más “abierta”, tratan de ser menos

formales. Además, su tono se caracteriza por ser muy técnico ya que tratan de resolver las necesidades desde este enfoque.

En consecuencia, se observa como a pesar de que tratan de mantener su tono técnico en toda su comunicación, existe una inconsistencia a la hora de emplear un tono formal o casual, cuando la recomendación es que este sea congruente en todo momento para ir consolidando un mismo tono como organización.

Adicional a esto, Amador afirmó que también utilizan palabras clave como construcción inteligente y eficiente, “steel framing”, productividad, calidad y costos. Estas las analizamos con más detalle en el próximo capítulo para determinar si hay congruencia entre estas y las identificadas en todos los canales de comunicación.

En cuanto a los **elementos visuales**, BildTek cuenta con un logotipo el cual prevalece a pesar de que en su momento se diseñó de manera temporal. Esta decisión se tomó debido a que aun cuando no contaban con ninguna representación gráfica, se les presentó la necesidad de enviar un material. Cabe rescatar que este no fue diseñado por ningún profesional en diseño, sino que lo creó el fundador de la organización.

Además, se percibe que detrás del logotipo no hay un racional dado que, según su creador, su significado es que la “i” del BildTek representa una casita. Sin embargo, su nombre sí alude a la industria en la cual se desempeñan.

## **4.1.2 GoPato**

### **4.1.2.1 Descripción**

GoPato surgió en el año 2015 como un servicio de entregas y mensajería de cualquier insumo. Como señaló Lionel Peralta, uno de los socios, la propuesta de

valor de la organización consiste en que desde donde se encuentre el consumidor, este puede tener la facilidad de adquirir cualquier producto casi de inmediato.

GoPato se ubica en la etapa número 2, la cual corresponde según la escala a la fase de validación.

#### 4.1.2.2 Elementos de la identidad corporativa

Según afirmó Peralta, la **propuesta de valor** de GoPato parte del hecho de que la mayoría de las personas conocen un mensajero que realice entregas, pero nadie tiene el medio para acceder a él de una manera fácil y sistemática, por lo que ellos están resolviendo esta necesidad al poder filtrar las solicitudes, ordenar los recursos y permitirle al cliente, desde la comodidad de donde se encuentre, consumir lo que guste a su conveniencia.

En este caso, la empresa tiene muy claro cuál es la necesidad que le está resolviendo a sus clientes, pero falla en comunicar esa propuesta de una manera fácilmente comprensible. La misma claridad y enfoque se evidencia en las respuestas sobre la misión, visión y propósito estratégico, con la salvedad que ninguno de estos es un enunciado “oficial” que utilicen en su comunicación.

De tal manera, aunque la **misión** no la tienen establecida a modo de enunciado como tal, Peralta señaló que la suya es acercar la tienda al cliente, a través de una plataforma de logística que no es accesible fácilmente.

Así mismo, mencionó que la **visión** escrita como la tienen las grandes compañías no la poseen, pero quieren llegar a ser la mano derecha del consumidor y acercar cualquier tienda al cliente final. Mientras que su **propósito estratégico** es ser un puente entre el producto y el cliente final.

En el caso de los **atributos diferenciadores**, Peralta enlista los siguientes: económico, “chiva”, fácil, rápido, eficiente y flexibilidad. Aunque estos atributos

pueden describir a lo que aspira el servicio de la empresa, hace falta definir cuáles son los que realmente y constantemente, le ayudan a diferenciarse de otras opciones existentes en el mercado. Es decir, es necesario cuestionarse cuál es el atributo que nunca falla para describir a la organización y resaltarla entre otras.

Al igual que otras *Startups*, los **valores corporativos** de GoPato tampoco están establecidos; sin embargo, Peralta los asocia directamente con el perfil de sus colaboradores y menciona que más allá de valores, lo importante para ellos son cualidades como “gente que se pueda enrollar las mangas” o sea, trabajadora, “gente chispa” (proactiva) y gente inteligente que pueda aportar en su área. Es así como la noción de valores corporativos que tiene esta organización dista mucho de lo que ellos significan.

Aunado a esto, los **mensajes clave** que utiliza GoPato según señaló Peralta son “quedarse en casa”, “que alguien más lo haga por uno”, “ahorro de tiempo” y “costos bajos”. Estos mensajes efectivamente están alineados con la propuesta principal de valor y los atributos que la empresa quiere transmitir.

No obstante, Peralta menciona que al igual que los atributos, estos varían dependiendo de la temporalidad y lo que estén comunicando en Facebook. De esta manera, nos da la percepción de que a pesar de que tienen buenos mensajes clave identificados, no construyen sobre ellos fuertemente para generar una identificación hacia su organización.

En cuanto al **lenguaje**, GoPato utiliza un tono informal y coloquial, ya que quieren generar una relación cercana con sus consumidores y dirigirse a ellos como si fueran un amigo más. Aunado a este estilo de lenguaje, utilizan palabras clave como “quitar antojos”, “en donde sea que estés” y “salva tandas”, las cuales construyen sobre su misma propuesta de valor.

Acerca de los **elementos visuales**, GoPato cuenta con un logotipo muy característico que está muy alineado con su nombre. Según Peralta, este fue

diseñado por el hermano del fundador quien es diseñador y además contribuyó con la creación del libro de marca y la interfaz de la aplicación.

Al consultarle sobre su connotación, menciona que no recuerda muy bien por qué se seleccionó ese color, pero sí tiene claro el significado del isotipo. En el próximo capítulo analizamos con más detalle todo el racional del logotipo de GoPato.

Como se mencionaba anteriormente, Peralta nos indicó que GoPato cuenta con un libro de marca; no obstante, al preguntarle algunos detalles sobre él, nos indicó que corroboraría si este existe para hacérselo llegar; sin embargo, esto no fue posible.

### **4.1.3 Singularities**

#### **4.1.3.1 Descripción**

La compañía se fundó en el año 2015 y está enfocada en crear una plataforma, es un software basado en Inteligencia Artificial y modelos matemáticos para resolver el problema de analizar grandes cantidades de datos para poder generar modelos de entidades que son, básicamente, personas.

Singularities se encuentra actualmente en la etapa de validación.

#### **4.1.3.1 Elementos de la identidad corporativa**

Marco Astúa, Vicepresidente de ventas de Singularities afirma que su **propuesta de valor** es que utilizan una tecnología y un enfoque único que nadie más tiene. Sin embargo, en este enunciado no queda claro cuál es el beneficio real que la organización ofrece. (Astúa, M. Comunicación personal, 2 de marzo de 2017).

Al hablar sobre **misión** y **propósito estratégico** Astúa lo describió de esta manera: “Creemos que este tipo de tecnologías están disponibles y nosotros tenemos la



posibilidad de masificarlas. La idea es manejarlo como “Software as a service”; o sea, que vos podás entrar a internet, pasar tu tarjeta de crédito y usarla donde sea que estés”. (Astúa, 2017).

En ese caso el concepto sí denota un beneficio, pero requiere de un ejemplo para dar a entender la idea. Estos enunciados deben ser absolutamente claros en comunicar el objetivo de la empresa para alinear a los colaboradores y ayudar a posicionar la empresa en sus públicos externos.

La **visión** tampoco está planteada, pero Astúa afirma que los miembros de la organización saben dónde quieren estar: “somos una empresa de consultoría porque el producto no está totalmente terminado”. (Astúa, 2017). Este es uno de los riesgos a los que se exponen las *Startups* en etapas tempranas, se les dificulta definir estos aspectos debido a que aún están en proceso de establecimiento.

Con respecto a los **valores**, el fundador considera que no los tienen debido a que usualmente es un “checklist” y no algo que realmente se ponga en práctica. Además, menciona que lo que realmente está presente y les define es la flexibilidad con la que desempeñan las labores y la cultura, en la cual deben estar en constante innovación para sobrevivir.

De ahí que los **atributos diferenciadores** que menciona son: innovadora, flexible, potente y “cool”. La innovación es un atributo que está presente en la mayoría de *Startups*, por lo que es necesario ahondar un poco más en el por qué su innovación se destaca. Además, la mayoría de atributos enlistados no describen realmente la diferenciación de la empresa.

El fundador comenta que, con respecto a los **mensajes claves**, su práctica consiste en hablar de temas de innovación, logros alcanzados y proyectos con clientes. Sin embargo, como vimos anteriormente estos no corresponden a mensajes clave.

Con respecto al **lenguaje**, Singularities, tal como su nombre lo indica, utiliza muchos anglicismos para expresarse. Esta es una práctica común en *Startups* cuyo producto o servicio puede fácilmente replicarse en distintos mercados. Utilizan un tono formal y emplean términos técnicos propios de las ciencias de la computación como: valor de los datos, automatización, Inteligencia Artificial y aprendizaje automático. El nombre es fuerte debido a que tiene trasfondo y significados desde distintas áreas que competen a la organización y su quehacer. Astúa explicó que en matemáticas una singularidad es una ecuación mientras que, en el ámbito de Inteligencia Artificial, es el momento en que aparece un ente inteligente y, además, está el hecho de que como empresa buscan singularidades en las personas. Esta última afirmación tiene gran potencial para ser utilizada como parte de los mensajes clave y misión de la organización.

Con respecto a los **elementos visuales** de la identidad, Astúa comentó que contrataron a una agencia para trabajar el logotipo y el sitio web. Sin embargo, afirmó que no había racional detrás de la escogencia de elementos como tipografía y colores. También reconoció que recientemente comenzaron a trabajar en un manual de marca ya que la empresa Ernst & Young, se los solicitó como un requisito importante para la empresa. Sin embargo, en contactos de seguimiento nos mencionaron que el material aún no se había trabajado.

Singularities solamente cuenta con un logotipo como núcleo para sus materiales comunicativos, esto hace que su identidad visual sea débil y no genere recordación. Una identidad visual pensada, justificada y bien ejecutada es vital para el posicionamiento. Según Wheeler (2015) “el conocimiento de marca se facilita con una identidad visual fácil de recordar e inmediatamente reconocible”. (p.24).

## **4.1.4 Slidebean**

### **4.1.4.1 Descripción**

Slidebean es una aplicación digital para hacer presentaciones. Así de directo y concreto describe Jose Cayasso, uno de los tres fundadores, el quehacer de la empresa. Esta se fundó en el año 2013 y después de 5 años ya se encuentra en la etapa de establecimiento.

### **4.1.4.2 Elementos de la identidad corporativa**

Slidebean es un buen ejemplo del enfoque que debe tener un Startup con respecto a su idea de negocio y cómo se debe de comunicar de manera simple y efectiva. Es decir, que sus públicos comprendan fácilmente su **propuesta de valor**. Cayasso menciona que “les ahorran tiempo a las personas, ofrecen una manera más rápida y eficiente de hacer presentaciones”. (Cayasso, J. Comunicación personal, 7 de marzo de 2017).

Así mismo menciona que en la compañía tienen una antipolítica contra los enunciados de **misión y visión**. Ellos tienen claro que su **propósito estratégico** es reemplazar la necesidad de un diseñador y eventualmente buscan extender eso a otros servicios como sitios web o banners, por ejemplo. Ese es el rumbo por el cuál ven avanzando a la empresa; sin embargo, afirma que “no tienen una visión escrita, enmarcada en la pared”. (Cayasso, 2017).

Asimismo, Cayasso comenta que intencionalmente no tienen **valores corporativos** establecidos. Él afirma que lo más sólido es la cultura empresarial, definida principalmente por la transparencia. “Todos en la compañía saben cuántos ingresos tuvimos al mes, si fue un mes bueno o malo y cómo su trabajo tuvo influencia sobre eso”. (Cayasso, 2017). Esto también se respalda por el hecho de que todos los miembros de la organización trabajan en un espacio abierto, “*open office*”.

Para describir sus **atributos diferenciadores**, Cayasso los divide en dos segmentos para públicos distintos. El primero es para sus clientes, que en su mayoría se encuentran fuera de Costa Rica. Con ellos quieren ser percibidos como: una empresa que rompe paradigmas, expertos en presentaciones y que permiten ahorrar tiempo. El segundo público es el local, el cual principalmente se dirigen para buscar talento humano y en el que quieren ser percibidos como un lugar “cool” para trabajar. Los atributos son concisos y describen fácilmente en qué aspectos se diferencia la empresa.

Los **mensajes clave** también están ligados a los atributos mencionados anteriormente: “Somos expertos en presentaciones”, “nos diferenciamos de otras herramientas por ahorrar tiempo” y “somos un lugar “cool” para trabajar”.

Debido a que el mayor público meta de Slidebean se encuentra en Estados Unidos, el uso del idioma inglés es una de las características predominantes del **lenguaje**. La empresa utiliza un tono cercano y amigable. Además, emplean frases cortas, información concisa y amigable con el formato digital.

Cayasso comenta que el nombre se eligió debido a que fue lo más “catchy”, es decir una palabra corta y fácil de pronunciar, que encontraron con el dominio .com libre, lo cual demuestra que no hay mucho trasfondo en la escogencia del este.

Slidebean es la *Startup* que se encuentra en la etapa más avanzada del ciclo de vida en esta investigación. Al haber pasado ya por etapa de crecimiento y estar en establecimiento, hace poco invirtieron en remozar su identidad visual con apoyo de una agencia.

Por otro lado, como parte de sus **elementos visuales** cuentan con un manual de marca muy completo que contiene el concepto, usos y restricciones del logotipo, ícono, paleta de colores con sus usos correctos e incorrectos, tipografías, estilo de fotografías y distintas aplicaciones.

## **4.1.5 Speratum**

### **4.1.5.1 Descripción**

Tal y como menciona su fundador Christian Marín, Speratum surgió en el año 2013 como una empresa de investigación en cáncer que utiliza una tecnología bastante avanzada y novedosa, la cual se basa en una molécula que sirve como supresor de tumores que fue descubierta por él mismo. (Marín, C. Comunicación personal, 2 de marzo de 2017).

Actualmente, según la escala Speratum se ubica en la etapa uno, la de Validación.

### **4.1.5.2 Elementos de la identidad corporativa**

A pesar de que Speratum cuenta con una **propuesta de valor** bastante diferenciadora, detectamos que su fundador no la identifica como tal. Según Marín, la propuesta de valor de la organización es que esta cuenta con tecnología muy novedosa, además de que el proyecto está protegido con propiedad intelectual gracias a patentes muy fuertes a nivel internacional.

No obstante, si nos basamos en la definición que propone Wheeler (2015), podemos determinar que la verdadera propuesta de valor de Speratum consiste identificar la cura para el cáncer de páncreas.

Como es la constante en la mayoría de las *Startups* en estudio, Speratum no cuenta con enunciados “oficiales” de **misión y visión**. Sin embargo, su fundador mencionó que la misión es salvar vidas, es decir brindarles a las personas que padecen una enfermedad que actualmente no tiene cura, una mejor calidad de vida y una esperanza de que esta puede ser tratada. A pesar de que no la tienen escrita como

tal, sí aciertan al enfocar la misión a la necesidad que quiere resolver la organización.

En cuanto a la **visión**, indicaron que esta es llegar a la meta lo antes posible, es decir, completar los ensayos que tienen que hacer para poder presentar ante la FDA su medicamento. Así mismo, Marín mencionó que quieren ayudar al país a convertirse en un centro biotecnológico de muy alto nivel.

Si bien estas metas pueden ayudar a concretar la visión de la organización, es evidente que, así como la plantea Marín, no existe una visión enfocada hacia la perspectiva a futuro de la organización, que es justo el propósito que debe cumplir esta tal y como lo plantea Capriotti (1999).

Con respecto a los **atributos diferenciadores**, su fundador señala que quisieran ser reconocidos por su rapidez y efectividad a la hora de trabajar; por ser seria, innovadora, altamente ética y por no desperdiciar ninguna oportunidad. No obstante, a pesar de que estas características pueden identificar perfectamente a la organización, no necesariamente la diferencian de otras.

Al describir los **mensajes clave**, Marín comenta que estos giran en torno al agradecimiento por el apoyo, la importancia del trabajo en equipo y en el reconocimiento hacia este. Sin embargo, podemos apreciar que estos enunciados no son precisamente mensajes clave, ya que en lugar de reflejar el propósito de la organización tal y como lo plantea Wheeler (2015), parecen más enfoques de comunicación.

En términos del **lenguaje**, Speratum reconoce el **tono** que utilizan como formal y novedoso. Según su fundador, quieren hablar como una empresa que se ve proyectada hacia lo más grande, que es innovadora y que no tienen miedo de proponer cosas nuevas y fallar. Adicional, cuentan con **palabras clave** como nanotecnología, combatir el cáncer y producto patentado, las cuales están muy relacionadas a su misión.

En lo que respecta a los **valores corporativos**, Marín afirmó que más allá de valores lo que tienen en Speratum es una mentalidad de cooperación y colaboración muy fuertes, por lo que lejos de contar con principios profesionales establecidos, poseen y trabajan una cultura para incentivar la cooperación entre todos los miembros del equipo.

Ahora bien, si hablamos de los **elementos visuales** de Speratum, la organización cuenta con un **logotipo** el cual nació a partir de la idea de su fundador de representar gráficamente la molécula hallada. Según nos comentó, matemáticamente se puede determinar la estructura de esta molécula en el cuerpo y es a partir de aquí que seleccionaron la forma. Además, el logo fue diseñado por el hermano de Marín, quien es artista y según como él mismo nos indicó, tiene conocimientos de diseño gráfico.

Por otro lado, Speratum no cuenta con manual de marca, de hecho, su fundador nos comentó que desconoce lo que es esto.

#### **4.1.6 Análisis de los hallazgos**

Annie Wheeler (2015) menciona que *las marcas buscan conectar emocionalmente con sus públicos, ser irremplazables y crear relaciones para toda la vida y que una marca fuerte se destaca en un mercado atestado.* (p.2). La identidad que una empresa construya y la manera en que la posicione, determina la forma en que es percibida por sus públicos, así, tal y como afirma Wheeler (2015): *“Como una marca es percibida afecta su éxito: así sea una start-up, una organización sin fines de lucro o un producto”.* (p.2).

Sin embargo, debido a que la mayoría de las *Startups* se encuentran en etapas tempranas, estas cuentan con pocos recursos económicos y se enfocan solamente en atraer inversionistas y desarrollar o mejorar su idea de negocio, lo que las lleva a

postergar o dejar de lado la construcción de su marca debido a que no lo consideran prioridad.

Es así como se identificó que las *Startups* en su mayoría desconocen cuáles son los principales elementos de su identidad corporativa o si los conocen, no saben exactamente en qué consiste cada uno de ellos.

Del análisis anterior primeramente se determinó que las *Startups*, en su mayoría, sí conocen cuál es el beneficio que aportan o el problema que resuelven, ya que lo mencionan a lo largo de las entrevistas. Sin embargo, todas fallan en plantearlo de una manera sencilla y comprensible que se pueda contemplar realmente como una propuesta de valor para posicionarse.

Por otro lado, se identificó que las *Startups* no siguen los modelos comunes de establecimiento de la misión, propósito estratégico y visión como usualmente se indica en teoría y libros de negocios, esto debido a que como mencionan sus fundadores, el enfoque tradicional de “qué hace la organización” y “a dónde quiere llegar” no aplica para ellas debido a su constante evolución.

De los sujetos de estudio, solamente GoPato y Slidebean tenían claro cuál es su misión y visión (a pesar de no tenerlas establecidas) y solamente 3 de ellos definieron adecuadamente su propósito estratégico o razón de ser.

Capriotti (2009) define la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la dirección, para alcanzar las metas y objetivos de la misma. (p.25). Es lo central, perdurable y distintivo de la organización. Las *Startups* deben permanecer en constante evolución con el fin de sobrevivir y consolidarse y por eso, es posible que sus objetivos y metas cambien.

Sin embargo, no se deben confundir las cosas, un *Startup* tiene la necesidad de innovar constantemente, pero esto no significa que debe cambiar su esencia. Todo tipo de empresa, principalmente los emprendimientos, pasan por un proceso de



ajustes constantes hasta que se establece y encuentra equilibrio financiero. Sin embargo, su esencia, los elementos más importantes del por qué hacen lo que hacen y cómo lo hacen siempre permanecen. Esto es lo que hace que la Identidad de cada marca sea irrepetible.

Así mismo, es importante que al momento en que las *Startups* alcancen una etapa de madurez mayor del negocio, hagan un alto en el camino para revisar su Esencia y cómo se quieren proyectar, con el fin de poder posicionar su empresa de la manera correcta y apoyar su crecimiento y consolidación.

Ninguno de los emprendimientos contaba con valores corporativos, sino que enunciaban valores generales que les parecían importantes; o como los define Capriotti (2009), “principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad”. (p. 24). En cambio, los valores corporativos tienen que marcar diferenciación, ya que como afirma Capriotti (2009), estos representan el “cómo hace la organización sus negocios” (p. 26) y, además, cada uno debe estar justificado de acuerdo a la propuesta de valor de la empresa.

Tres de las *Startups* mencionaron que más allá de tener valores corporativos, tienen una cultura compartida que define cómo trabajan y esto parece ser la tónica con respecto a cómo se hacen las cosas en las organizaciones.

Como afirma Wheeler (2015), el concepto de identidad corporativa debe relacionarse con algo tangible y que apele a los sentidos. “La identidad de marca impulsa la recordación, amplifica la diferenciación y hace que las ideas y los significados sean accesibles”. (p. 2). Es decir que la identidad corporativa no puede ser abstracta, debe ser algo que se defina y pueda ser percibida por cualquier persona, dentro y fuera de la organización, por medio de alguno de sus sentidos. Por eso, es importante que a pesar de que no se “enuncien o redacten” estos elementos de la forma tradicional, estén claros para cada miembro de la organización, ya que esta es la única manera de poder reflejarlos adecuadamente al exterior.

En resumen, se evidenció que las *Startups* tienen una Cultura Corporativa particular, más no tienen bien definida cuál es su Filosofía Corporativa, ya que si se retoma la definición establecida por Capriotti (2009), se nota que la cultura corporativa es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización [...]” (p. 24.). Mientras que la Filosofía está compuesta por la misión, la visión y los valores corporativos y en la mayoría de las *Startups* estos elementos no están establecidos.

De hecho, Capriotti (2009) menciona que la Filosofía Corporativa representa lo que la organización quiere llegar a ser. “Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo” (p. 23) y, justamente un factor común que se encontró entre las *Startups* que se analizaron es que estas tienden a enfocarse en su presente llegando a omitir este aspecto tan importante que les ayuda a proyectarse a futuro.

La mayoría de *Startups* no solo prescinden de su Filosofía Corporativa, sino que además gestionan de manera incorrecta algunos de los elementos de la Identidad Corporativa al desconocer en qué consisten y cuál es la forma correcta de definirlos. De ahí que surja la necesidad de esclarecer este aspecto dentro de la propuesta que presentamos más adelante.

Dos de los elementos que se identificaron que no fueron comprendidos por la mayoría de los fundadores fueron los atributos diferenciadores y mensajes clave, ya que los mencionados por los fundadores, en su mayoría, no corresponden a estos aspectos como tal.

En la mayoría de las entrevistas se pudo observar que ninguna de las *Startups* tiene establecidos sus atributos diferenciadores, sino que estos fueron seleccionados al momento por sus fundadores pensando en su negocio y en su metodología de trabajo, lo que nos lleva a pensar que nunca se habían cuestionado este aspecto sobre sus organizaciones. Aunque los adjetivos que mencionaron bien pueden ser

características de su negocio, fallan en lograr describir algo que realmente los diferencie de otras empresas similares y que pueda aportar en su posicionamiento.

Por ejemplo, la *Startups* por su naturaleza tienen un atributo en común que siempre buscan proyectar: la innovación. Sin embargo, es fundamental que todas ellas tengan presente este atributo para marcar diferenciación con su propuesta específica de valor, ya que de lo contrario sería un adjetivo genérico más.

Por otro lado, con respecto a los mensajes clave se recibieron respuestas sobre temáticas generales de interés para el área del negocio, pero como definimos anteriormente, los mensajes clave deben apoyar el mensaje principal de comunicación de la empresa y por ende reflejar los atributos diferenciadores.

La única excepción del caso es Slidebean, quien debido a que se encuentra en una etapa más madura que los demás emprendimientos, mencionó atributos diferenciadores y mensajes clave adecuados. De esta misma manera, Slidebean también es la única empresa que ha invertido en un proceso de definición y refrescamiento de la Identidad. Esto marca una gran diferencia debido a lo que menciona Wheeler (2009): “la gestión de la identidad corporativa requiere estrategia, planificación y orquestación. Empieza por liderazgo, el conocimiento compartido del propósito central y fundamentos de marca, así como el imperativo de aumentar el valor de la marca”. (p. 8).

Dependiendo del tipo de empresa varía mucho el uso del lenguaje. Las Startups como Slidebean y GoPato, con un servicio y plataforma 100% digital, están enfocadas en un público más joven y su estilo es más moderno, por lo que utilizan un tono muy amigable, casual y hasta divertido.

Singularities y Bildtek, cuyo esquema de negocio es B2B ya que se dirigen a negocios en lugar de al cliente final, tiene un tono formal y serio con el fin de evocar confianza. Lo mismo sucede con Speratum al encontrarse en la industria médica.

Un hallazgo interesante con respecto al lenguaje es la definición del nombre, ya que, con base en sus respuestas, la mayoría de *Startups* no ponen mayor importancia al significado y trans fondo del nombre que le dan a su organización, con excepción de Singularities y Speratum. Go Pato, Bildtek y Slidebean jugaron con algunas palabras que describieran el negocio, pero sin una justificación real de la escogencia. Wheeler (2015), menciona que “el nombre correcto es eterno, incansable, fácil de decir y recordar, significa algo. Se ve bien tanto en un correo electrónico como en el logotipo. Un nombre bien elegido es un activo esencial para las marcas y trabaja 24/7”. (p.26).

Dentro de todos los elementos del lenguaje que establece Wheeler (2015), las *Startups* identifican bien el tono que utilizan y por qué lo hacen; sin embargo, el resto de ellos no son tomados en cuenta. Por otra parte, en su mayoría logran justificar el por qué utilizan cierto tipo de expresiones y cómo deben dirigirse a su público meta.

Con respecto a los elementos visuales, todas las *Startups* comenzaron su operación solamente con un logotipo, sin mucho más definido alrededor de la identidad visual. En general, no hay un racional, ni justificación detrás de elementos como color, tipografía y hasta su nombre. Además, según nos mencionaron sus fundadores, en algunos casos el logotipo no fue desarrollado por un profesional de diseño gráfico.

Nuevamente la excepción es Slidebean, que comenzó de esa manera, pero ahora que se encuentra en una etapa más avanzada, cuenta con un manual de marca con constantes como colores, tipografía y aplicaciones. El análisis de este material lo detallamos en el próximo capítulo.

Todas las *Startups* poseen canales digitales como página web y cuentas en distintas redes sociales, que utilizan para posicionar su empresa y/o ofrecer sus servicios. Así mismo, es muy común que las *Startups* operen en algún área de la industria digital (en el caso del estudio 3 de 5) y por eso es primordial su posicionamiento en

las plataformas de este mismo sector, de manera que la gestión de estos canales se detalla en el análisis que realizamos en el próximo capítulo.

En general, la mayoría considera que la identidad corporativa es importante, pero que no se puede desarrollar desde el inicio de la empresa debido a su presupuesto y a sus prioridades en etapas tempranas. Pese a ello, muchos son conscientes de que, en algún momento deben fortalecerla. Sin embargo, con base en las opiniones de distintos autores que tomamos en cuenta para este análisis, consideramos que las *Startups* deben estar más conscientes de los elementos que definen su esencia desde su creación.

## 4.2 Hallazgos de la identidad verbal y visual de las Startups.

### Introducción

Este capítulo corresponde al segundo objetivo específico de esta investigación: *Analizar la gestión de la identidad verbal e identidad visual, a partir de las herramientas de comunicación utilizadas por las Startups costarricenses.*

Ambos análisis se llevaron a cabo a partir de los canales de comunicación que mencionaron los fundadores en las entrevistas que les realizamos, los cuales se detallan más adelante.

### Auditoría Verbal

La tabla de Auditoría Verbal se construyó contrastando la información que brindaron los fundadores en las entrevistas a profundidad con lo identificado en los canales de comunicación de cada una de las *Startups*.

Según Wheeler (2015), la auditoría verbal incluye auditar la voz, el mensaje y el contenido y revela el espectro completo de cómo se utiliza el lenguaje. (p.132). Así, en este apartado tomamos los hallazgos del capítulo anterior sobre la Esencia de la Marca: propuesta de valor, misión, visión, propósito estratégico, valores, atributos diferenciadores y mensajes clave para contrastarlos con lo identificado en los canales de comunicación y así poder analizar si los atributos y los mensajes clave están presentes y además si son utilizados de forma clara, coherente y consistente.

Adicional, se contrastaron los hallazgos sobre Lenguaje con el estilo de cada *Startup* identificado en las distintas plataformas digitales. Esto implica encontrar variables como tono, persona gramatical, formas de tratamiento e idioma que se

utiliza en la comunicación. Así como también el tipo de expresiones y palabras clave que usan y determinar si son consistentes.

Este es el resumen de las variables que se analizaron:

1. Esencia de la marca:

- Atributos diferenciadores
- Coherencia
- Consistencia
- Mensajes

2. Lenguaje:

- Estilo (tono, persona gramatical, forma de tratamiento, estructura de oraciones y párrafos, idioma).
- Expresiones empleadas
- Palabras empleadas

Además, dado que la mayoría de *Startups* no tienen definidos los elementos de la esencia de la marca, o cuentan solamente con alguno de ellos, se analizaron si en las plataformas digitales se comunica de alguna manera la propuesta de valor y otros mensajes clave que los fundadores no hayan mencionado en la entrevista, de manera que por esta misma razón muchos de los elementos del lenguaje también se extrajeron directamente de la información presente en los distintos canales de comunicación.

## **Auditoría Visual**

La tabla de Auditoría Visual se desarrolló contrastando los elementos visuales presentes en las plataformas de comunicación y algunos materiales que nos otorgaron las empresas, contra la opinión que nos brindó Fabrizio Méndez, experto en identidad visual.

Para esta auditoría se analizó como variables: la construcción de la marca, es decir, si consideraron la esencia de la organización a la hora de desarrollar sus elementos de diseño. Además de esto, también se consideró los elementos visuales principales como logotipo, isotipo, colores y tipografía y por último el uso de estos en materiales gráficos, como manual de marca y piezas comunicativas.

Este es el resumen de las variables que se analizaron:

1. Construcción de la marca

2. Elementos visuales

- Logotipo
- Isotipo
- Colores
- Tipografía

3. Materiales gráficos

- Manual de marca
- Publicaciones
- Sitio web
- Materiales impresos

### **4.2.1 BildTek**

Según su Fundador, los canales de comunicación digital con los que cuenta BildTek son: el sitio web, la página de Facebook y sus cuentas en Twitter, Instagram, Youtube y LinkedIn. Además de estos, también posee soportes como panfletos y volantes.

De esta manera, es en cada una de esas plataformas donde a continuación se llevó a cabo el análisis de la identidad verbal y de la identidad visual.



## 4.2.1.1 Identidad verbal en BildTek

### 4.2.1.1.1 Esencia de marca

Como se señaló en el capítulo anterior y según la información brindada por Amador, BildTek no cuenta con una misión y visión definida; no obstante, se observó que en su página web se encuentran redactados ambos enunciados.

Según indica, la misión de la organización es: “Promovemos el desarrollo y uso de la tecnología en la construcción porque sabemos que existe una mejor forma de construir el futuro”. (Bildtek, 2018).

Mientras que su visión consiste en: “Existe una mejor forma de construir. El futuro de la construcción es brillante y ambicioso; un proceso integrado que involucra a diseñadores, constructores y propietarios, transfiriendo todo el desarrollo y capacidad de la industria de la manufactura hacia la industria de la construcción para mejorar significativamente la calidad de diseño y producción”. (Bildtek, 2018).

Es así como se puede determinar que la empresa sí cuenta con dos componentes de la Filosofía Corporativa a pesar de que su fundador no está al tanto de ello, lo que nos lleva a cuestionarnos si fueron redactados únicamente a nivel protocolario y no como una verdadera guía para el desarrollo y la permanencia a futuro de la organización.

Por otra parte, si se contrastan estos enunciados con el *propósito estratégico* que mencionó Amador, se puede apreciar que a pesar de que sí existe una relación entre estos, ni la misión ni la visión están cumpliendo su propósito dentro de la organización, ya que, si su fundador los desconoce o no los recuerda, por ende, sus colaboradores tampoco lo harán.

A la hora de analizar los *valores* de la organización, se percibe que en efecto no hay valores corporativos dentro de su sitio web y por ende en ninguna de sus

plataformas; sin embargo, dentro del contenido se pudo percibir la ejecución y la flexibilidad que, según su fundador, tienen todos los miembros de la organización a la hora de hacer negocios.

Entre los *atributos diferenciadores* mencionados por Amador, aunque no necesariamente son diferenciadores tal y como se veía en el capítulo anterior, se identificó que algunos de ellos sí se perciben como parte de su contenido en redes sociales y en su sitio web. Adjetivos como la innovación, la rapidez y la agilidad se identificaron en ciertas descripciones, fotografías y videos que buscan demostrar y explicar el proceso de su estilo de construcción.

Mientras tanto, el resto de estos no se percibieron del todo y hasta se observaron otros que no fueron mencionados, lo que evidencia incoherencia entre lo mencionado por su fundador y lo que encontramos; esto nos pone bajo alerta de que quizá por el hecho de no estar establecidos “oficialmente”, no son interiorizados por completo.

Un aspecto positivo que se determinó es que BildTek mantiene una consistencia en el uso de dichos adjetivos en todas sus plataformas. En el caso de las redes sociales estos son aún más implícitos ya que en algunos casos se utilizan a modo de hashtags para complementar el contenido; mientras que en el sitio web estos se desarrollan con más detalle a lo largo de toda la información contenida.

Por su parte, como se analizó en el capítulo anterior, aunque los mensajes clave que fueron mencionados para BildTek no están contruidos de la manera correcta, comparamos los enunciados indicados por su fundador con los mensajes clave identificados en los canales de la organización y de esta manera pudimos encontrar como entre todas las plataformas los mensajes giran en torno a la eficiencia y eficacia en el proceso de la construcción.

Esto demuestra que, aunque el planteamiento de los mensajes clave es erróneo, su fundador sí tiene la noción de cuál es el propósito que estos deben de cumplir. Es

decir, no es la esencia del mensaje lo que está mal, sino la forma en la que estos son esbozados.

#### **4.2.1.1.2 Estilo de lenguaje**

Con respecto al tono, en el capítulo anterior se evidenció que, según su fundador, BildTek se caracteriza por utilizar un tono formal o informal dependiendo de la parte a la que se dirige, pero, sobre todo, muy técnico. No obstante, en todas las plataformas se identificó únicamente el tono formal y no el informal, mientras que el tono técnico se percibió en menor medida ya que tratan de explicar con un lenguaje sencillo en qué consiste su estilo de construcción.

En cuanto a la persona gramatical, no hay consistencia ya que en sus redes sociales redactan tanto en primera persona del plural y de manera impersonal. De igual manera, en el sitio web utilizan la primera y tercera persona del plural. Así, lo recomendado es que haya un solo estilo en ambas plataformas con el fin de consolidar uno propio para la organización.

Así mismo, en lo que compete a la forma de tratamiento se identificó que en algunas ocasiones utilizan el tuteo y en otras el ustedeo y, al igual que la anterior variable, lo recomendado es no mezclar y decidirse por solo una forma que ayude a caracterizar la empresa.

Para el caso de las estructuras de oraciones y párrafos, se identificó que en la mayoría del contenido se utilizan frases cortas y concisas que complementan con hashtags relacionados a la industria de la construcción.

Por otro lado, BildTek tiene la particularidad de que a pesar de que utiliza principalmente el idioma español, emplea anglicismos propios de la jerga de su industria, esto porque probablemente dichas palabras tienen una traducción literal pero no necesariamente un equivalente a nivel conceptual.

En el uso de palabras clave, se determinó que algunas de las mencionadas por el fundador como eficiente, costos, calidad o “steel framing” se encuentran en el contenido de las redes sociales e incluso hasta en modo de hashtags; no obstante, no todas son empleadas en los contenidos. Por su parte, en el sitio web las emplean para describir en qué consiste la organización

#### **4.2.1.2 Identidad visual en BildTek**

En lo que respecta a las constantes de la identidad visual, según Fabrizio Méndez la construcción de la marca es aceptable, ya que, aunque cumple con evocar a la temática de construcción, la propuesta debería ser más disruptiva para comunicar la parte innovadora del negocio, e incluso podría contar con una tipografía más moderna. (Méndez, 2018).

De esta manera, la construcción de la marca es muy débil, en general se resuelve al colocar el logotipo sobre una fotografía, por lo que al abordarse de manera tan genérica no refleja distinción.

Según afirmó Méndez, el logotipo de BildTek es limpio, sin excesos ni ornamentos, lo cual es un aspecto positivo. Además, el isotipo es un acierto ya que remite a la industria de la construcción.

La tipografía utilizada es muy convencional, por lo que esta debería ser más particular para tratar de reflejar la característica innovadora que posee la organización. Así mismo, el color azul está bien utilizado, ya que es luminoso y fresco.

Sin embargo, el logotipo por sí solo no transmite ningún adjetivo o atributo de la marca, quizá porque como veíamos en el capítulo anterior, BildTek no cuenta con un racional detrás de él, sino que este es una solución muy rápida y simple que en su momento fue creado “temporalmente” pero que a la fecha se mantiene.

Por último, un aspecto positivo que rescató Méndez es la simplificación de las palabras en inglés, que hace que la lectura sea más sencilla.

En cuanto a los materiales gráficos impresos, se identificó que no hay consistencia con el uso del color azul, ya que se observa un tono más oscuro que el que se utiliza en los soportes digitales. También, utilizan tipografías estándar en todos sus canales, cuando podrían utilizar una más moderna y sofisticada que vaya acorde con la organización.

Con respecto a las plataformas digitales, en Facebook se identificaron algunos detalles como que el cover no cuenta con la resolución adecuada para este canal y además que no hacen un uso correcto de estos espacios, ya que utilizan el logo tanto en la foto de perfil como en la de portada, cuando podrían hacer una mejor optimización del espacio y colocar ahí la propuesta de valor de la organización.

Por su lado, la página web está bien construida, cumple con el objetivo de comunicación y proyecta la propuesta de valor identificada para la empresa; no obstante, esta carece de dinamismo.

En general, Méndez (2018) recapitula que los materiales gráficos son muy comunes, de manera que si se llegase a quitarle su logotipo pasarían por cualquier otra marca. No obstante, podrían explotar en todos los canales el isotipo sobre la “I” para generar una mayor diferenciación.

A partir de estos resultados se evidencia que en su mayoría ninguna de las constantes de la identidad visual en BildTek fueron planificadas, al contrario, estas fueron surgiendo conforme a la necesidad de la misma y sin mucho racional de por medio. Como indica Wheeler (2015), es muy importante que estas constantes como parte de los elementos de la identidad corporativa se gestionen a través de una estrategia.

## **4.2.2 GoPato**

Debido a su plataforma digital para la coordinación de servicios de entrega GoPato apuesta por canales digitales, principalmente el sitio web en el que se encuentra el link para descarga de la aplicación. En cuanto a redes sociales, poseen una cuenta en Instagram; sin embargo, esta no cuenta con publicaciones. Una cuenta en Youtube que solamente tiene 2 videos de hace 2 años. Poseen una cuenta en LinkedIn, no obstante, esta solo cuenta con información básica. Las redes sociales que sí cuentan con contenido son Facebook y Twitter en las cuales realizan publicaciones frecuentemente, por ende, estas son las redes en las que nos enfocamos.

### **4.2.2.1 Identidad verbal**

#### **4.2.2.1.1 Esencia de marca**

En la entrevista, el fundador comentó que la misión de GoPato es acercar la tienda al cliente, a través de una plataforma de logística que no es accesible fácilmente. Sin embargo, en el sitio web encontramos el siguiente enunciado:

“Desde el 2015 que nacimos, nuestra misión ha sido tratar de resolverte el día y tus necesidades de una manera más fácil y cómoda. Con todo esto hemos enfocado nuestra estrategia en ser un vecino de la comunidad al que todos quieren porque hace la vida más fácil”.(Peralta, 2017).

Se notan algunas discrepancias en ambos enunciados, pero ambos poseen atributos que la empresa quiere destacar. Además, la visión que Peralta considera que tiene la empresa es “llegar a ser la mano derecha del consumidor y acercar cualquier tienda al cliente final”. (Peralta, 2017).

En general, sí se puede encontrar en las distintas publicaciones de sus redes sociales mensajes que evoquen a que GoPato lleva la tienda hasta los hogares y que facilita la vida, por ejemplo: “No te movás que hay filas y presas. Pedí con GoPato y te lo llevamos hasta tu casa u oficina”.

Los atributos diferenciadores mencionados por Peralta son: económico, “chiva”, fácil, rápido, eficiente y flexibilidad. Sin embargo, pese a que estos deben estar más justificados para poder utilizarlos adecuadamente, sí pudimos encontrar muchos de esos adjetivos en la comunicación.

Por ejemplo, en el sitio web afirman: “El mundo camina más rápido, cada vez es más dolor de cabeza salir de la casa. Por eso hemos creado una manera más fácil de hacer el súper dentro mi casa...” (GoPato, 2017), lo cual refiere a la facilidad y eficiencia.

Los mensajes clave que utiliza GoPato según señaló Peralta son “quedarse en casa”, “que alguien más lo haga por uno”, “ahorro de tiempo” y “costos bajos. Muchas publicaciones están enfocadas en ese tipo de mensajes. Por ejemplo, un post de Facebook con el mensaje: “Pedí tu restaurante favorito y GoPato te lo lleva. Despreocupáte de todo y escribínos”.

Un acierto de la comunicación de GoPato es que sí guarda coherencia y consistencia en todas sus plataformas. Construir un manual sobre esencia de marca sería un gran aporte para la empresa ya que ayudaría a enfocar más las publicaciones. También, deben trabajar en posicionar la propuesta de valor de manera visible y clara en sus plataformas.

#### **4.2.2.1.1 Estilo de lenguaje**

GoPato utiliza un tonocoloquial e informal ya que pretenden que sus clientes sientan que están hablando con un amigo. Por esto mismo, utilizan como forma de

tratamiento el voseo y en sus publicaciones incluyen gifs, emojis e imágenes. Además, redactan sus publicaciones siempre en positivo.

También utilizan una jerga coloquial, empleando expresiones y palabras propias del lenguaje costarricense. Por otro lado, utilizan una expresión propia al cerrar sus mensajes: "¡CUAC!", la cual corresponde a la onomatopeya del pato, dándole así su sello distintivo.

Un ejemplo es el siguiente post: "Estos fines son apenas para disfrutar de una carne asada, te llevamos todos los ingredientes, las tortillas, las papas, frijolitos y guacamole.... relajate, tomate una cerveza, copa de vino y dejá que nosotros te llevamos lo que necesités" ¡CUAC!

Utilizan únicamente el idioma español ya que el servicio, al ser de mensajería, es local. Nuevamente, con respecto al estilo, GoPato es coherente y consistente a través de sus plataformas. Definitivamente deben mejorar en la construcción de oraciones, redacción y gramática de las publicaciones y el contenido del sitio web.

#### **4.2.2.2 Identidad Visual**

Con respecto a la construcción de marca, el experto en identidad visual concluyó que la personalidad de la marca en general es juguetona por lo que se trasmite muy bien el objetivo con el que se construyó. El uso de patos permite que la marca se presente casual y amigable, tal como lo buscan: "nosotros tratamos al cliente como si fuera nuestro amigo, primo o hermano". (Peralta, 2017).

A pesar de que son consistentes en el uso de los elementos, no hay una construcción real de la marca, debido a que la mayoría de piezas se resuelven solamente con la utilización del logotipo. Por lo tanto, deben construir una identidad y definir elementos gráficos y lineamientos con el fin de garantizar consistencia.



Mendez (2017) afirmó que el logotipo es un elemento positivo de la marca:

El logotipo es divertido y juguetón, además de que acerca la marca al usuario. La solución gráfica es acertada, se podría mejorar solamente porque se puede perder en algunos tamaños. Jugaron con mayúsculas y minúsculas, lo que le da ritmo y una peculiaridad. El cambio de color en la tipografía también ayuda al usuario a discriminar las palabras y que sea más fácil de leer. En general es limpio, conciso y claro. (Comunicación directa, 2017).

El logotipo cumple el objetivo de darle personalidad a quienes hacen las entregas. A pesar de ser simple, funciona muy bien ya que es distintivo y sí logra transmitir algunos de los atributos que la marca busca: movimiento, practicidad, rapidez. De nuevo, el logotipo a pesar de haber sido diseñado por un profesional en diseño, cuenta con poco respaldo comunicativo y de otros elementos que permitan a la *Startup* contar con una identidad visual más consistente.

Con respecto a los materiales gráficos, en general hay consistencia en el uso de tipografías y colores. Una recomendación de Méndez (2017) es utilizar un amarillo más intenso ya que este es el color de menos legibilidad.

El uso de los patos en los materiales es muy positivo porque son amistosos y llaman la atención. Sin embargo, la falta de respaldo comunicativo en la estrategia visual hace que las soluciones gráficas sean bastante simples.

En general son consistentes con el uso de la marca en redes sociales y en el sitio web. Sin embargo, no hay nada que indique realmente cuál es el lenguaje visual de la marca, nuevamente, porque mucho se resuelve con la utilización del logotipo por sí solo.

La falta de lineamientos hace que pierdan unidad y no sean siempre consistentes. Por ejemplo, hay algunos videos con fondos muy ruidosos y varias fotografías que no tienen unidad con el resto de imágenes que se utilizan. Por otro lado, hay

algunos aspectos que rompen la consistencia, tal es el caso de la página web que contiene una ilustración, cuando todo lo demás que se utiliza son fotografías.

Una recomendación importante es la construcción de un manual de marca que defina más elementos adicionales al logotipo y establezca lineamientos de uso que ayude a que la marca sea aún más distintiva y consistente.

### **4.2.3 Singularities**

Al igual que Go Pato, Singularities posee únicamente canales digitales conformados por su página web, su página en Facebook y sus cuentas en Twitter y LinkedIn.

#### **4.2.3.1 Identidad verbal en Singularities**

##### **4.2.3.1.1 Esencia de marca**

En los canales digitales que se analizaron no se identificaron enunciados de misión y visión, lo que confirma lo mencionado por Marco Astúa en el capítulo anterior. No obstante, sí se pudo identificar tanto en su sitio web como en su página de Facebook el propósito estratégico mencionado por él.

Con respecto a la propuesta de valor que se mencionó anteriormente, se identificó que, aunque esta no dejaba claro el beneficio que ofrecía la organización, en el sitio web sí se especifica con detalle el quehacer de la empresa. No obstante, en sus otras plataformas no se evidencia.

Así mismo, otros elementos de la Filosofía como los valores corporativos no se identificaron, debido a que como mencionó Astúa anteriormente, Singularities no cuenta con ellos, sino que lo que prima en su comportamiento es la cultura que los define.

En el caso de los atributos diferenciadores que fueron mencionados en el capítulo anterior, se puede observar que, aunque Astúa no enfatizó el factor diferencial de estos, en los canales de comunicación sí se refleja uno de los principales que fueron mencionados: la innovación; esto gracias al contenido que aborda temas de tecnología y de inteligencia artificial. Mientras tanto, el resto de los atributos no se identificaron ni en las redes sociales ni en el sitio web, por lo que únicamente se puede reconocer coherencia con el primero.

En cuanto a la consistencia entre los diferentes canales, se determinó que en todas las plataformas se publican noticias que van alineadas a los atributos que se mencionaron, pero que son ajenas al quehacer propio de la empresa y a la propuesta de valor que está presente en el sitio web de la organización.

Dado que Singularities no cuenta con mensajes clave establecidos tal y como se señalaba en el capítulo anterior, no fue factible identificarlos entre sus canales de comunicación. Pese a esto, se trató de identificar las temáticas que mencionaron, las cuales para ellos son mensajes, pero solo se encontró contenido sobre inteligencia artificial, mas no de logros ni de clientes.

#### **4.2.3.1.2 Estilo de lenguaje**

Tal y como mencionaba Astúa, en Singularities utilizan un tono formal, positivo e innovador y justamente este concuerda con el que se identificó en todas sus plataformas. Además, también encontramos un tono con ciertos matices técnicos, pese a que este no lo mencionó; es lógico para el tipo de industria donde se desenvuelve la organización.

En el caso de la persona gramatical, se halló una disonancia entre la usada en las redes sociales y la del sitio web, dado que en la primera se utiliza la primera persona del plural y en la segunda, la tercera persona del plural. En casos así, lo recomendado es unificar los canales a una sola.

Con respecto a la forma de tratamiento, no hay distinción clara de cuál es la empleada en el contenido redactado en inglés; sin embargo, se evidencia el ustedeo en los casos que están en español. Esto nos lleva a cuestionarnos además el empleo de dos idiomas en un mismo canal, cuando no es el caso de que todo el contenido se publique en ambos idiomas, sino que parece su selección es aleatoria. A consecuencia de lo anterior, se observó que también utilizan varios anglicismos debido a que posiblemente estos no cuenten con traducción conceptual.

En cuanto a las estructuras de las oraciones y de los párrafos, tanto en las redes sociales como en el sitio web el contenido es conciso y está alineado al lenguaje digital. Además, utilizan hashtags en sus redes sociales para complementar el contenido y unirse a temas de conversación relacionados a su industria.

Por otra parte, de todas las palabras clave que fueron identificadas en el capítulo anterior, tan solo “inteligencia artificial” está presente en las redes sociales a través de las noticias que comparten de otras fuentes. El resto de las palabras sí fueron ubicadas, pero solo dentro de la información contenida en el sitio web.

#### **4.2.3.2 Identidad visual en Singularities**

En cuanto a las constantes de la identidad visual, para Méndez la construcción de la marca de Singularities está asociada con el tema científico, lo cual es importante debido a su tipo de industria; sin embargo, esta se percibe monótona.

Como se veía en el capítulo anterior, detrás de su nombre hay todo un racional y una justificación por lo que está muy bien; no obstante, según menciona Méndez (2017), a la resolución gráfica le hace falta trabajo y, es preciso comunicar la propuesta de valor porque actualmente no es fácil de comprender.

De ahí se notó que existe un trabajo inconcluso de construcción de marca, donde algunos elementos están claros, pero falta consistencia en su uso. Tampoco hay un lenguaje visual claro, por lo que varía muchísimo la manera en que se presenta la marca.

Con respecto al logotipo, Méndez (2017) afirma que a pesar de que este sí se asocia con un tema científico, es muy complejo e incómodo ya que puede tener problemas dependiendo de sus aplicaciones. Y dado que este remite más al proceso empleado en su herramienta (algo matemático), deja de lado el propósito de la organización.

Para Méndez (2017), la tipografía se podría rescatar, pero en el caso del isotipo lo mejor es replantearlo ya que el actual es muy complejo y las tramas se pierden. Además, según comenta, por sus características está pensando únicamente para plataformas digitales. Para él, el logotipo debería verse más creíble y confiable en lugar de “juguetón”. Como menciona Villafañe (2009) muchas empresas ignoran que al construir la identidad visual es fundamental que esta responda a aspectos básicos de la identidad de la organización (p. 67) y, es justo este aspecto lo que se está dejando de lado y lo que origina que en este caso tengamos un logo que no se proyecte tal cual su organización lo requiere.

Como se puede apreciar, pese a que el logotipo es distintivo es algo confuso, además de que el significado del isotipo al ser un término científico muy particular es difícil de comprender por alguien sin conocimiento especializado en el área. Como consecuencia, no se transmite claramente la propuesta de valor de la organización y se vuelve imposible relacionarlo a su objetivo, lo cual dificulta su posicionamiento. Una vez más, se percibió la necesidad que existe de desarrollar todos los elementos bajo un racional estratégico.

Según Méndez (2017), detrás de los materiales gráficos hay buen diseño, sin embargo, hay mucha inconsistencia con el uso de las tipografías, esto debido a que

se utilizan varios tipos. Al no estar estandarizados, todos son diferentes y se carece de unidad.

En los casos donde se utiliza la familia Times, se recomienda sustituirla por una más personalizada ya que este es muy estándar. Para él, lo recomendado sería utilizar otra más semejante a la del logo, sin serif, con buen balance y menos geométrica.

Por otro lado, menciona que a nivel gráfico la página web es agradable, concisa y no está tan cargada; sin embargo, esta debería resaltar más la propuesta de valor de la organización.

Además, detrás de los materiales hay buen diseño; no obstante, recomienda incorporar más el talento humano, como por ejemplo utilizar algunas fotografías. Así mismo, señala que los colores son consistentes, lo cual es positivo, pero menciona que se podría incorporar más color a los diseños.

Con respecto a la página de Facebook, recomienda revisar su contenido ya que se percibe cierto material que no tiene relación con la propuesta de valor de Singularities. Aunado a esto, carece de elementos que definen la identidad, ya que el contenido en su mayoría corresponde a links externos.

#### **4.2.4 Speratum**

Los canales de comunicación que posee la organización son su página web y una cuenta en LinkedIn y en Twitter; no obstante, esta última se encuentra inactiva actualmente.

##### **4.2.4.1 Identidad verbal en Speratum**

#### 4.2.4.1.1 Esencia de marca

Como mencionaba Christian Marín en el capítulo anterior, Speratum no cuenta con enunciados de misión ni visión y, en efecto, el sitio web de la organización carece de esta información. Sin embargo, lo que sí pudimos identificar en esta plataforma fue el propósito estratégico señalado por su fundador y su verdadera propuesta de valor, que, aunque no fue la misma brindada por Marín en la entrevista, se ve que en este espacio sí está plasmada correctamente: encontrar la cura para el cáncer de páncreas.

Así mismo, en vista de que el contenido dentro de este canal es limitado, de los atributos mencionados por su fundador únicamente pudimos identificar el factor innovador, mientras que el resto de ellos no fueron percibidos.

Este aspecto es particular ya que, según la información brindada por su fundador, Speratum tiene un amplio quehacer que podría permitirle desarrollar sus atributos diferenciadores y a la vez generar contenido de manera constante para ayudarla a proyectarse como lo que es, una organización vigente, innovadora y en constante actualización.

Tanto en el sitio web como en la cuenta en LinkedIn, Speratum mantiene coherencia con contenidos que reflejan su atributo innovador y, a pesar de no ser muy extenso, en ambas plataformas este es consistente.

Por su lado, la cuenta de Twitter a pesar de estar abierta se encuentra inactiva, lo que lleva a la organización a proyectarse a través de este canal de una manera totalmente contraria a la deseada; ya que lejos de reflejar un proyecto en crecimiento y con mucho potencial, da la impresión de ser un negocio prescrito.

En el caso de los mensajes clave, en el capítulo anterior se observaba que en realidad los planteados por Marín (2017) no cumplen el propósito que plantea Wheeler (2015), por lo tanto, no se pueden catalogar como tal. Pese a esto,

tratamos de identificar dichos enfoques dentro de los canales de comunicación de esta organización, pero se encontró que estos no están presentes del todo.

#### **4.2.4.1.2 Estilo de lenguaje**

A la hora de analizar el tono de la organización, se corroboró que la información brindada por su fundador ya que en ambas plataformas prevalece un todo novedoso y formal; este es un aspecto positivo ya que va muy acorde a la industria en la cual se desenvuelve Speratum.

Por su parte, toda la información está redactada utilizando la primera persona del plural. Además, debido a que todo el contenido está en inglés la forma de tratamiento no se pudo identificar. Con respecto a la estructura, se identificaron párrafos y oraciones cortas y concisas.

Por la naturaleza de la organización y su tono formal, Speratum no utiliza expresiones dentro de su comunicación. Sin embargo, dentro de esta sí se pudo encontrar algunas palabras claves mencionadas por Marín en el capítulo anterior como nanotecnología, patentes, cáncer de páncreas y cura.

#### **4.2.4.2 Identidad visual**

En lo que concierne a las constantes de la identidad visual, para Méndez (2017) la construcción de marca de Speratum es limitada y no logra transmitir con claridad su propuesta de valor.

Por consiguiente, a pesar de que la marca se construyó con base a un racional científico tal y como lo veíamos en el capítulo anterior, este no se refleja en los elementos visuales y no logra transmitir con éxito su significado.



Aunque su logotipo remite a un tema molecular y cuenta con una justificación muy acorde a su misión, para Méndez (2017) el isotipo debería ser más sintético ya que tiene muchos puntos y colores y, aunque haya una razón científica que lo respalde, estos aspectos reducen su potencial como isotipo. Sumado a esto, al ser un tema tan innovador y de nicho, si no se construye sobre su significado el logotipo por sí solo no explica su propuesta de valor.

De igual manera, la imposición del texto sobre el isotipo no está correcta, ya que el fondo genera ruido sobre él y limita su legibilidad. Además, menciona que la tipografía es muy genérica y para el tipo de organización esta debería poseer formas más balanceadas y modernas que le permita proyectarse como una empresa moderna e innovadora.

Méndez (2017) mencionó que el color azul es adecuado, pero cae en lo conservador y para esta organización se podría buscar algo más fresco. Como veíamos anteriormente, los colores del logotipo fueron elegidos al azar y es probable que por este motivo su selección no haya sido la acertada, ya que al ser tan variados reducen su potencial.

En el caso de los elementos gráficos, Speratum no posee manual de marca por lo tanto no hay claridad en cuanto a usos y restricciones de sus los lineamientos visuales. El nombre Speratum, que remite a la palabra esperanza y que además alude al verdadero propósito de la organización que es salvar vidas, sería un excelente punto de partida para la construcción de la identidad visual. Esto permitiría a la empresa posicionar ese mensaje, resonar con sus públicos y generar impacto, empatía y recordación.

Por otro lado, para Méndez (2017) la página web se ve antigua ya que tiene un filtro azul que origina esta percepción. Este aspecto, en lugar de ayudarlos a proyectarse como una organización innovadora, los muestra como una empresa conservadora. Además, a pesar de que esta es responsiva el logo se pierde en algunas aplicaciones y esto agrede la marca.

Por último, Méndez (2017) afirmó que el uso de fotografías grandes es positivo; sin embargo, utilizar un filtro azul sobre ellas genera mucho ruido. Para él, estos aspectos se deben cuidar ya que en una industria médica como en la que trabaja Speratum, los diseños deberían verse más puros y limpios.

## **4.2.5 Slidebean**

Debido a que el servicio de Slidebean es 100% digital, cuenta consecuentemente con diversas plataformas digitales. Primeramente, el sitio web y la mayoría de redes sociales activas y con contenido: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y LinkedIn. El uso de estas les permite apelar a sus distintos públicos, tanto en Costa Rica como fuera de nuestro país.

### **4.2.5.1 Identidad Verbal**

#### **4.2.5.1.1 Esencia de la marca**

Como se indicó en el capítulo anterior, Slidebean no cuenta con enunciados oficiales de misión y visión, pero, según las afirmaciones de su fundador, podemos resumir que su quehacer es reemplazar la necesidad de un diseñador, ahorrarles tiempo a las personas, ofrecer una manera más rápida y eficiente de hacer presentaciones y donde se ven en el futuro es trasladando eso a otro tipo de servicios.

Los atributos diferenciadores que se buscaron en la comunicación son los mencionados por Cayasso:

Fuera de Costa Rica:

- Una empresa que rompe paradigmas.

- Expertos en presentaciones.
- Permiten ahorrar tiempo.

En Costa Rica:

- Un lugar “cool” para trabajar.

Después de realizar una revisión de publicaciones en redes sociales y del sitio web, se puede afirmar que los atributos mencionados si están presentes a lo largo de la comunicación. El uso de distintos recursos innovadores para realizar publicaciones como *vlogs* (*video blogs*), videos de entrevistas y artículos, entre otros, si permiten que se perciba como una empresa que rompe paradigmas y está constantemente innovando tanto en servicio como en la manera de posicionarse.

En el sitio web cuentan con un blog que además tiene una sección dedicada a diseño de presentaciones que claramente demuestran su experiencia en el tema. El atributo de ahorro de tiempo está claramente plasmado en la propuesta de valor, que se resalta en el sitio web y muchos de sus mensajes. Con publicaciones de videos y fotografías transmiten el sentimiento de que trabajar en la empresa es divertido, lo cual definitivamente los posiciona como “cool” especialmente entre la población joven que es su target con respecto a su oferta de puestos de trabajo.

Con respecto a los mensajes clave que mencionó Cayasso: somos expertos en presentaciones, nos diferenciamos de otras herramientas porque le ahorramos tiempo, somos un lugar “cool” para trabajar, encontramos que sí son consistentes; sin embargo, cambia un poco el énfasis en algunos de los mensajes dependiendo del medio. En el sitio web destaca principalmente el tema de ahorro de tiempo y expertise en presentaciones. Las redes sociales se aprovechan para posicionar conocimiento en otros aspectos (por ejemplo: tecnología, cine, música); no obstante, no se destacan frecuentemente los atributos. Esto puede ser peligroso, ya que al tratar de abarcar muchas temáticas pueden perder el enfoque y confundir a su público.

Algunos de los mensajes se encuentran implícitos en artículos, fotos o videos. Por ejemplo, fotos y videos graciosos que muestran un lugar relajado y “cool” para trabajar. Además, la propuesta de valor está presente en todas las plataformas y es directa, sencilla y fácil de comprender e interiorizar: “Slides, simple and beautiful”. La frase es protagonista en el sitio web y redes sociales.

#### **4.2.5.1.2 Estilo de lenguaje**

Utilizan un tono cercano y amigable y hablan en primera persona gramatical plural, lo cual es positivo ya que la empresa no requiere mostrar seriedad y formalidad, sino más bien su cultura relajada y flexible.

La empresa emplea principalmente el idioma inglés debido a que buscan comunicar a personas de Estados Unidos, que es donde se encuentra su mercado más importante. De igual manera utilizan frases cortas, información concisa y amigable con el formato digital. Su estilo es coherente y consistente en todas las plataformas.

#### **4.2.5.2 Identidad Visual**

Según Méndez (2017), la construcción de la marca está bien realizada y acorde a los parámetros de la esencia de la organización. Además, cumple con los principios de coherencia y consistencia.

Después de 5 años de su fundación, Slidebean renovó su línea gráfica. Este cambio se enfocó en integrar su identidad visual y comunicar el objetivo de la organización, dejando de lado todo lo que se había construido alrededor de su nombre (que no tiene significado) anteriormente.

La única observación que le realiza el experto en identidad es que le falta un poco de carácter, algo que la haga única, ya que, si bien a sencillez es positiva, se recomienda algo que genere más impacto.

Con respecto al logotipo, el color y la tipografía son frescos y modernos, lo cual es positivo ya que evidencian características que busca reflejar esta *Startup*. Los colores secundarios generan una combinación original y no predecible. El ícono puede generar un poco de confusión con respecto a lo que evoca su forma.

Méndez (2017) mencionó que su única observación es sobre el tamaño del logotipo que en su totalidad no se puede leer bien en algunas aplicaciones ya que el texto es muy pequeño en comparación con la forma, por lo que puede presentar problemas de legibilidad.

En relación con los materiales gráficos, Slidebean es el único emprendimiento que cuenta con un manual de marca el cual posee contenido valioso sobre el concepto, formas de uso y aplicaciones del logotipo.

Méndez (2017) concluyó, con respecto a sus aplicaciones digitales, que la marca está muy bien implementada ya que es coherente y consistente en todas sus plataformas. En general, sus elementos son sencillos y fáciles de identificar. La propuesta de valor se encuentra en los distintos materiales y es muy clara en lo que ofrece la marca.

## 4.2.6 Análisis de los Hallazgos

### 4.2.6.1 Identidad Verbal

#### 4.2.6.1.1 Esencia de Marca

El caso es similar para todas las *Startups*, en las etapas de creación y validación del negocio, por distintos factores, pero principalmente por un tema económico y de “prioridades”, no pueden invertir en apoyo profesional para el establecimiento de una Identidad Corporativa que ayude a impulsar su posicionamiento. En el caso de esta investigación pudimos ver como Slidebean, que es la única *Startup* que ya pasó a una etapa de establecimiento y por ende tiene más estabilidad económica, finalmente pudo invertir en el replanteamiento de su marca como apuesta para impulsar sus objetivos de crecimiento. Sin embargo, esta al igual que los demás sujetos de investigación, comenzaron trabajando su identidad de una manera “*in house*” o casera.

Por supuesto que sería recomendable que, a pesar de los obstáculos que puedan presentarse, los fundadores presten atención desde etapas tempranas a su Esencia, cuáles es su propósito y cómo quieren ser percibidos, con el fin de que tengan claridad de cuáles son los mensajes que quieren posicionar en sus públicos ya que, “la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos, tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización”. (Capriotti, 2009, p.12).

Sin embargo, es muy importante que si las organizaciones llegan a establecer su filosofía corporativa sea a conciencia y con el objetivo de que esta sirva como guía para su emprendimiento y no simplemente como un aspecto protocolario que deba cumplir toda organización, tal y como se apreció en el caso de BildTek. La idea de trabajar los valores corporativos y los enunciados de misión y visión no es solo para tenerlos escritos en algún lugar, sino para que orienten a todos los colaboradores en el quehacer de la organización.

Por otra parte, se encontró que los fundadores tienen claro a partir de sus respuestas, cuál es el objetivo de su organización, e incluso en la mayoría de casos saben qué es lo que los diferencian de sus competidores; sin embargo, el hecho de no tener algo establecido de manera oficial con esos mensajes y atributos hace que fácilmente se desvíen de su propósito de comunicación. Así mismo, se evidenció que muchos de los mensajes y atributos que los fundadores dicen que quieren posicionar ni siquiera están presentes en los materiales y plataformas analizadas, o si están, es solamente en algunas. Es decir, se carece de un discurso uniforme.

Después de revisar los sitios web de cada *Startup*, observamos que todos ellos colocan un enunciado que comunica la necesidad principal que resuelve la empresa, por lo tanto, podemos afirmar que su propuesta de valor sí está presente. Sin embargo, esta no se identifica en las redes sociales, en donde las organizaciones optan por mensajes de posicionamiento directo de un servicio o por posicionarse como expertos en temas propios de su industria.

Tal es el caso de Slidebean, que en sus redes sociales publica mucho contenido que necesariamente no tiene que ver con presentaciones, sino con temas de tecnología y diseño, por ejemplo. Si bien este puede ser un riesgo, al estar la empresa en una etapa más avanzada y con mayor posicionamiento, es funcional para ellos. De todas maneras, Slidebean siempre deja claro cuál es su valor y su diferenciación, al contrario de las demás organizaciones que fallan en hacerlo.

Singularities es un ejemplo de ello, ya que en sus redes sociales la mayor parte del contenido está compuesto de artículos sobre Inteligencia Artificial con el fin de posicionarse como expertos y pioneros en el tema. Sin embargo, no utilizan ningún mensaje clave creado intencionalmente con el objetivo de posicionar ciertos atributos de la empresa que quieren comunicar. Es decir, si alguien ingresara a alguna red social sin haber visitado la página no podría comprender a qué se dedica la empresa.

Por su parte, la propuesta de valor de Bildtek se desarrolla de una manera muy detallada dentro de su sitio web. Ahí explica en qué consiste la tecnología que utilizan en los procesos de construcción y cuáles son sus beneficios; no obstante, esta no queda clara en sus redes sociales las cuales carecen de contenido.

GoPato, es uno de los emprendimientos más activos en sus redes sociales y comunica muchos atributos como la rapidez, facilidad, practicidad. Sin embargo, se centran por completo en el servicio y olvidan comunicar lo que diferencia a su empresa de otras opciones similares.

Speratum es el caso más distinto, ya que se encuentra en una etapa no muy madura, aún de investigación y validación, por lo tanto, aunque en la página web tienen definido su propósito, aún no se han establecido mensajes para distintos públicos y por ende no generan comunicación. Por esta misma razón es que cuentan con un canal de comunicación que por el momento se encuentra inactivo.

De la misma forma en que las *Startups* tienen claro su propósito estratégico, es importante que definan también los atributos diferenciadores y mensajes que desean proyectar. Esto les ayudará a empezar a transmitir una comunicación congruente en sus canales de comunicación y más adelante a construir un plan de contenido.

Así mismo, es indispensable tener presente que la apertura de un canal de comunicación debe contar con un propósito estratégico y con un plan de contenido que garantice que la plataforma cuente con un rol funcional y activo dentro del proceso de comunicación.

Wheeler (2015) afirma que la coherencia es la cualidad que asegura que todas las piezas se mantengan juntas de una manera que se sienta natural al público (p.42), por ende, podemos concluir que hay un grave problema de coherencia y consistencia en la comunicación de las *Startups* en sus distintos medios y el problema inicia desde que no se dedica tiempo a la definición de la esencia de la



marca. “A través de todas las plataformas, la compañía necesita proyectar el mismo mensaje unificado. Debe ser memorable, identificable y centrado en el cliente”. (p.30). Las *Startups* están cometiendo el error de no comunicar los mensajes que quieren que sus públicos perciban y por ende forman la imagen deseada de sus empresas.

El caso de Slidebean es el mejor ejemplo para justificar cómo puede impactar positivamente a los emprendimientos invertir en Identidad Corporativa. Como menciona Wheeler (2015), “para alcanzar la coherencia, cada comunicación usa una voz consistente que evoluciona de una idea central dinámica”. (p.42). Exactamente definir el mensaje central de comunicación y los mensajes clave que la apoyen, puede hacer toda la diferencia a la hora de gestionar la comunicación.

#### **4.2.6.1.2 Lenguaje**

Wheeler (2015) afirma que mantenerse en mensaje es el mantra de las marcas y que las mejores marcas hablan con una voz distintiva (p.30). Sin embargo, ninguna de las *Startups* tiene adecuadamente definido su estilo de lenguaje.

Las *Startups* saben utilizar un tono formal o informal dependiendo de su industria, producto o servicio y hasta su público y, utilizan una forma de tratamiento acorde a su tono. Por ejemplo, las que utilizan un tono mucho más informal emplean el voceo, mientras que las que buscan mayor formalidad en su comunicación usan el ustedeo o tuteo. No obstante, en algunos casos se mezclan y no son consistentes.

Sin embargo, nuevamente carecen de algo tangible que defina cuál es su estilo de lenguaje. Wheeler (2015) recomienda que la voz y el tono, deben trabajar armoniosamente con la claridad y la personalidad para atrapar a los clientes, sin importar si están escuchando o leyendo. (p. 31). De manera que utilizar un lenguaje personalizado e incorporar expresiones es una buena estrategia para generar cercanía siempre y cuando vaya acorde al público meta.

El lenguaje debe definirse desde la personalidad y elementos de la cultura corporativa que la empresa quiere proyectar. Construir un manual de estilo con todas sus especificaciones de tono, formas de tratamiento, voz, expresiones y palabras clave, por ejemplo, aportaría a que las empresas se pueden proyectar de esa manera y que lo hagan siempre de la misma forma.

Otro hallazgo importante con respecto al lenguaje es la utilización del idioma inglés que es un aspecto que tienen en común la mayoría de las *Startups*. El uso de anglicismos es muy común en la industria tecnológica debido a que muchas frases y nombres son muy conocidos alrededor del mundo y no cuentan con traducciones conceptuales precisas. Otro factor que puede contribuir en esto es la influencia que tiene el hub tecnológico Silicon Valley sobre las *Startups*. De manera que en su mayoría el uso del inglés se justifica en los emprendimientos ya que buscan apelar a públicos más allá de nuestras fronteras.

En general, con excepción de GoPato que tiene un estilo muy coloquial y costarricense debido a su tipo de servicio y público local, las *Startups* no cuentan con una voz distintiva que aporte en su diferenciación.

#### **4.2.6.2 Identidad Visual**

“El conocimiento y recordación de marca son facilitados por una identidad visual que sea fácil de recordar e inmediatamente reconocible. La identidad visual provoca percepciones y descubre asociaciones a la marca.” (Wheeler, 2017, p.24). A pesar de la importancia de una construcción de marca bien diseñada y respaldada, la realidad es que las *Startups* no la trabajan de la manera ideal en las etapas más tempranas de su ciclo de vida, esto se debe al modelo *Startup* que implica una apuesta y un riesgo.

Todas comienzan sin aún tener el financiamiento requerido para poder invertir en construcción de marca, esto origina lo siguiente:

- Los materiales visuales son desarrollados por una persona que no sea experta en el área.

- La mayoría de las organizaciones comienzan solamente con un logo que no tiene ningún respaldo y racional que justifique su propósito de comunicación.
- Se desarrollan materiales genéricos sin ninguna diferenciación de estilo y estética.

La construcción de marca va mucho más allá de diseñar un logotipo, requiere un trabajo previo de comunicación para definir los atributos que se quieren comunicar de manera visual y, como comenta Wheeler “reducir una idea compleja a su esencia visual requiere habilidad, foco, paciencia y disciplina”. (p.150), todo con el fin de que cumpla el objetivo de comunicar el mensaje correcto, no es tan simple como abrir un programa de diseño.

El hecho de no contar con lineamientos gráficos definidos propicia que algunos de los contenidos generados no tengan relación alguna con las organizaciones, que se implementen de manera errónea o se alejen mucho de la forma en cómo desean proyectarse.

Slidebean, como ya se ha comentado en repetidas ocasiones, es la única que se encuentra en etapa de establecimiento y esto demuestra que ya en etapas más avanzadas las *Startups* sí invierten en construcción de marca y es evidente cómo esto afecta positivamente el posicionamiento de marca facilitándoles alcanzar coherencia y consistencia de su identidad visual a través de todas sus plataformas.

Las demás, al contar básicamente con un logotipo con poco trasfondo cuentan con materiales, páginas web y redes sociales poco impactantes y memorables. Al no tener claro las *Startups* sus atributos diferenciadores, su logotipo no puede reflejarlos, lo cual es su objetivo real. GoPato a pesar de utilizar su logotipo en todos sus canales, lo utiliza como único elemento visual de su marca y esto hace que sea muy frágil. Es decir, si este no se aprecia no hay manera de reconocer la esencia de la empresa en otros elementos.

Además, se pudo apreciar como hay muchos elementos completamente olvidados, como por ejemplo la tipografía, que como menciona Wheeler (2015), debe apoyar la estrategia de posicionamiento y la jerarquía de la información. (p.158). También el color que desencadena emoción y evoca asociación de la marca, y que además deben elegirse con cuidado, no solo para posicionar la marca, pero para diferenciarse. (p.24).

La principal recomendación para las *Startups* es trabajar en un manual de marca lo antes posible, con el fin de que pueda fortalecer su identidad visual. Como menciona Wheeler (2015), “los libros o manuales de marca inspiran, educan y construyen posicionamiento de marca. La Identidad no puede influenciar a nadie si se queda en una sala de conferencia, en la cabeza de alguien o en un plan mercadeo”. (p. 200).

El hecho de empezar a trabajar materiales gráficos sin una estrategia de comunicación dificulta que estos reflejen todos los atributos esenciales de las organizaciones y cumplan su propósito real. “La visión de una compañía necesita un vehículo de comunicación que sea accesible, portable y personal”. (p.200). En general, los materiales y canales de comunicación de las *Startups* carecen de personalidad, por lo que si se elimina su logotipo, podrían funcionar fácilmente para cualquier otra empresa con características similares.

En fin, ambas auditorías muestran que las *Startups* tienen una gran oportunidad para posicionar su empresa si invierten tiempo y recursos económicos en fortalecer su identidad corporativa y por ende su manifestación tanto verbal como visual. Esto, además de evitarles gastos a futuro en reprocesos, sería una ventaja competitiva para el posicionamiento y diferenciación de la organización. Tal como indica Wheeler (2015): “las comunicaciones integradas requieren que el contenido y el diseño trabajen juntos para diferenciar la marca”. (p.30).

## 4.3 Propuesta de buenas prácticas de gestión de la identidad corporativa para *Startups* costarricenses

### Introducción

La siguiente propuesta deriva de la investigación que se realizó a cabo con 5 *Startups* costarricenses: Bildtek, GoPato, Singularities, Slidebean y Speratum. Todas se encuentran en alguna de las siguientes etapas del ciclo de vida de las *Startups* según la escala de Startups Common: validación, escalamiento o establecimiento y además cuentan con mínimo un año de existencia.

El objetivo principal de la investigación es aportar a la gestión efectiva de la identidad corporativa en *Startups* costarricenses por medio de una propuesta de buenas prácticas que les permita posicionar adecuadamente su organización con sus públicos de interés.

Para el estudio se realizaron entrevistas a profundidad con los socios fundadores de cada una de las organizaciones con el fin de identificar los principales elementos que utilizan las *Startups* para gestionar su identidad corporativa.

Además, se elaboró una auditoría verbal donde se procedió a analizar la información identificada en las plataformas de comunicación de cada una de las organizaciones para compararla con la información brindada por los fundadores. Adicional a esto, se realizó una auditoría visual de todos los canales de comunicación con base a la opinión que nos brindó un experto en el área de la identidad visual corporativa y “branding”.

Por otra parte, se llevó a cabo una revisión documental a nivel internacional de artículos académicos y trabajos de graduación enfocados en temas de comunicación, identidad corporativa y *Startups* con el objetivo de identificar en ellos hallazgos en esta materia y complementar la propuesta de buenas prácticas.

### 4.3.1 Componentes de la identidad corporativa

Primero que todo, es importante conocer cuáles son los dos elementos que conforman la identidad corporativa y cuál es la diferencia entre ambos.

Capriotti (2009), a partir del abordaje de otros autores, afirma que la identidad corporativa está compuesta por:

**Cultura Corporativa:** este componente se define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización”. (Capriotti, 20019. p. 24). Es decir, son códigos compartidos que no necesariamente están establecidos de manera oficial.

**Filosofía Corporativa:** son los principios establecidos por la alta dirección que la organización debe poner en práctica para cumplir sus metas y objetivos. Esta está compuesta por: la Misión Corporativa, la Visión Corporativa y los Valores Corporativos. (p.25).

A partir de estos es que surgen los elementos de la identidad corporativa que detallamos a continuación.

### 4.3.2 Elementos de la identidad corporativa

Para poder realizar una gestión efectiva de la identidad corporativa es primordial conocer cuáles son los elementos que la componen y en qué consiste cada una de ellos. Tal y como menciona Nyman (2013), los emprendedores deben conocer en qué consiste la construcción de la identidad corporativa para estar conscientes de las acciones que realizan en esta área.

De esta manera, las siguientes definiciones fueron construidas con el respaldo teórico de los autores Wheeler (2015) y Capriotti (2009), así como con aportes propios.

1. **Propósito estratégico:** la razón de ser y existir de la compañía, más allá de obtener ganancias. (Wheeler, p.109).
2. **Visión:** la perspectiva a futuro de la organización (a dónde quiere llegar). Es la “ambición” de la organización. (Capriotti, 1999).
3. **Misión:** es la actividad principal de la organización (la necesidad que quiere resolver).
4. **Valores corporativos:** son las creencias y filosofías esenciales de la cultura corporativa, es cómo hace negocios. Son realmente principios profesionales de cómo se deben desenvolver los miembros de la organización.
5. **Propuesta de valor:** es el compilado de beneficios funcionales, emocionales y sociales (cómo resolvemos una necesidad). (Wheeler p.109).
6. **Atributos diferenciadores:** son los adjetivos o características que mejor definen e identifican a la organización, pero además demuestran cómo se diferencia de otras. Es como la organización quiere ser percibida. Los atributos deben contribuir a que los públicos puedan diferenciar fácilmente a la organización de otras.
7. **Mensajes clave:** los mensajes clave apoyan y elaboran la idea principal de la comunicación organizacional. Deben reflejar el propósito de la organización y sus atributos diferenciadores. (Wheeler, p.31).

8. **Lenguaje:** es la voz o estilo de comunicación de una organización. Se conforma por elementos como: significado, voz, tono, énfasis, claridad, consistencia.
9. **Elementos visuales:** es el sistema visual de la organización. Se conforma por elementos como color, tipografía, íconos, imágenes.

### 4.3.3 Buenas prácticas y recomendaciones

En su libro “Startup owners manual”, el autor Steve Blank menciona que una de las diferencias críticas de las *Startups* frente a grandes compañías es que estas ejecutan un modelo de negocio, mientras que las *Startups* están constantemente buscando uno. (Blank, 2013, párr. 9). Las *Startups* no pueden replicar los modelos de negocios tradicionales, al contrario, deben considerarse “una organización temporal designada a buscar un modelo de negocio repetible y escalable”. (Blank, 2013, párr. 9).

Debido a lo anterior, la etapa de formación, es decir la etapa de concepción de la idea y conceptualización del negocio es la que más se encuentra sujeta a cambios e incertidumbre. Sin embargo, es apropiado comenzar a trabajar en Identidad Corporativa a partir de la etapa de validación, en la cual las *Startups* ya cuentan con financiamiento, una idea de negocio establecida, propósito estratégico claro y visión a largo plazo.

Esta recopilación de buenas prácticas con respecto a la Identidad Corporativa está hecha a partir de un estudio con *Startups* costarricenses en etapas de validación y crecimiento; y constituye una referencia del modelo que debe replicar una *Startups* que recién comienzan el recorrido por la etapa de validación.



### 4.3.3.1 Identidad Corporativa

1. Trabajar la identidad corporativa es una inversión. A pesar de que en sus inicios las *Startups* no tienen los medios económicos para hacer un desembolso para trabajar en su Esencia, es importante que lo vean como una prioridad y comprendan los beneficios que puede traer a largo plazo. Wheeler (2015) afirma que “los mejores programas de identidad expresan y avanzan la marca de la compañía al apoyar las percepciones que este quiere generar.” (p.12).
2. “La identidad se expresa en cada punto de contacto de la marca, se vuelve intrínseco de la cultura corporativa, es un símbolo constante de sus valores centrales y su relevancia”. (Wheeler, 2015, p.12). Trabajar en definir la Esencia Corporativa es un paso primordial que cada *Startup* debe dar no mucho después de empezar a trabajar en su idea de negocio, con el fin de poder posicionar su empresa de la manera correcta y apoyar su crecimiento y consolidación.
3. La Identidad debe partir de la Cultura Corporativa, las *Startups* en general tienen una cultura particular que las diferencia de otro tipo de empresas, pero deben poder transmitirla. Wheeler (2015) comenta que construir la marca de adentro hacia afuera significa inspirar a los miembros a adoptar y aceptar el propósito de la organización. (p.16).
4. Definir elementos de la Identidad como visión, misión, propuesta de valor, atributos diferenciadores y mensajes clave de manera tangible (aunque no se haga de la manera tradicional) puede ayudar a que sean interiorizados por todos los miembros de la organización y así puedan comunicar mejor sus atributos diferenciadores y mantener un discurso uniforme. Wheeler (2015) cita a Brian Reznick cuando afirma que una marca fuerte, “nos une a lo internamente y nos diferencia externamente”. (p. 8).

5. Los elementos de la Identidad en *Startups* deben ser flexibles y permanecer en constante revisión para poder ajustarlos en el momento que sea necesario, esto debido a la constante evolución a que están expuestas estas organizaciones para mantenerse vigentes y sobrevivir en el mercado. Para Nyman (2013), esta flexibilidad es clave ya que les permitirá no obstaculizar el alcance de objetivos mayores.
6. Cuando una *Startup* comienza una fase de madurez y de mayor estabilidad, es probable que a su vez comience a incrementar su número de colaboradores, de manera que en esta etapa es necesario considerar establecer por escrito los enunciados de la misión y la visión para recordarle a sus empleados cuál es el propósito de la compañía y cuáles objetivos perseguir. (Nyman, 2013)
7. Jim Stengel, citado por Wheeler (2015), concluye que “en un mercado competitivo, lo que impulsa márgenes y crecimiento y separa un negocio de otro tanto para empleados, consumidores, socios e inversores, es la marca”. (p.13). La Identidad de marca es la mejor estrategia de diferenciación por la que puede apostar un emprendimiento.
8. Algunas consideraciones a tomar en cuenta con respecto a la importancia de la identidad corporativa y la construcción y comunicación de la marca:
  - Tener en cuenta que el mercado está saturado con marcas (Wheeler, 2015). Para esto se recomienda analizar el entorno de comunicación en el que la empresa tiene que competir y encontrar el espacio más adecuado para su posicionamiento. (“La comunicación...”, 2015).
  - Aprovechar cada oportunidad de posicionarla en la mente de los públicos. Incluidos consumidores, inversionistas, socios y colaboradores potenciales. (Nyman, 2013).

- Hay que comunicar una idea central, fuerte y clara de la marca una y otra vez. (Wheeler, 2015)
- Hay que ir más allá que solo declarar una ventaja competitiva, hay que demostrarla. (Wheeler, 2015)

#### 4.3.3.1 Identidad Verbal

9. Una identidad verbal fuerte comienza por la escogencia del nombre. “Un nombre efectivo comunica algo sobre la esencia de la marca. Apoya la imagen que la empresa quiere transmitir” (Wheeler, 2015, p.27).

10. Algunas consideraciones para elegir un nombre según Wheeler (2015):

- Debe tener un significado.
- Debe ser distintivo, fácil de recordar, pronunciar y redactar.
- Debe ser longevo, posicionar la compañía para el crecimiento y el éxito.
- Debe poder protegerse, que se pueda ser dueño e inscribir la marca. Y que haya un dominio disponible.
- Tiene que tener una connotación positiva.
- Debe poder representarse gráficamente de manera sencilla.

11. Un mensaje unificado es imprescindible. Las empresas sólidas hablan con una voz distintiva y no se desvían de sus mensajes. “En la web, en un tweet, en una propuesta de negocios o en un discurso, la compañía necesita proyectar un mensaje unificado”. (Wheeler, 2015, p.30).

12. Según Wheeler (2015), en comunicaciones de marca, la idea principal es usualmente apoyado por tres mensajes clave (p.31). Las *Startups* deben construir no solo el mensaje principal que quieren comunicar, sino los 3 mensajes clave que refuerzan la idea.

13. Definir su estilo de lenguaje con elementos como el tono, la forma de tratamiento, idioma y expresiones, aporta a que las *Startups* puedan reflejar su personalidad y mantener consistencia en los mensajes.

#### **4.3.3.1 Identidad visual**

14. Tal y como menciona Wheeler (2015), la identidad visual de una marca debe ser fácil de recordar, reconocible y diferenciadora. Por este motivo, se recomienda invertir en construcción de marca desde la etapa de validación para evitar gastos a futuro en reprocesos y contar con una ventaja competitiva para el posicionamiento de la marca.

15. Las constantes de la identidad visual deben ser planificadas y estar respaldadas por un racional. Como indica Wheeler (2015), es fundamental que estos componentes se gestionen a través de una estrategia y no sin ninguna justificación.

16. Para Wheeler (2015), “reducir una idea compleja a su esencia visual requiere habilidad, foco, paciencia y disciplina”. (p.150). Por esto, los esfuerzos para la concepción y desarrollo de todos los elementos de la identidad visual se deben implementar con la asesoría de profesionales en la materia. Según afirma Nyman (2013), los emprendedores deben de tratar de que cada etapa de su *Startup* cuente con la asesoría y acompañamiento de un profesional en construcción de marca.

17. Según Wheeler (2015), los mejores logotipos son el resultado de una profunda exploración tipográfica, ya que la legibilidad en varias escalas y para un rango de medios es imperativo. (p.150). La creación de un logotipo no debe ser solamente por cumplir con un requisito, debe tener un respaldo comunicativo que ayude al posicionamiento.

18. Hay que tener presente que el logotipo no es el único elemento de la identidad visual, sino que son muchos otros elementos como los colores y la tipografía que colaboran en la construcción de la marca. Wheeler (2015) concluye que “el contenido, color, tipografía, iconografía e imágenes, son parte de un lenguaje visual coherente de la marca”. (p.149).

19. La tipografía es uno de los elementos centrales de la identidad visual. Muchas marcas son reconocidas principalmente por el uso de un estilo tipográfico distintivo. “La tipografía tiene que apoyar el posicionamiento y la jerarquía de información”. (Wheeler, 2015, p.158).

20. Consideraciones sobre tipografía según Wheeler (2015, p.159):

- Debe servir para distintas aplicaciones.
- Funciona en diferentes tamaños.
- Funciona en blanco y negro.
- Complementa la tipografía del logotipo.
- Es legible tanto en digital como materiales impresos.
- Refleja la personalidad de la empresa.
- Es sostenible en el tiempo.

21. El color es un elemento que puede desencadenar emoción y aludir a la marca. “El color se usa para evoca emociones y expresar personalidad. Estimula la asociación de marca y acelera la diferenciación”. De manera que su selección debe hacerse bajo un argumento que ayude no solo a posicionarse sino también a identificarse y diferenciarse.

22. Consideraciones sobre uso del color según Wheeler (2015, p.154):

- Usar el color para facilitar el reconocimiento.
- Los colores tienen diferentes connotaciones, hay que investigar.
- El color se afecta con algunos métodos de reproducción, es importante hacer pruebas previas.
- Mantener consistencia de colores a través de plataformas.

23. Contar con un manual de marca es indispensable. Una vez que se hayan definido todos los elementos de la identidad visual, es fundamental elaborar un manual de marca que permita delimitar los usos correctos e incorrectos de la identidad visual, con el fin de apoyar el uso coherente y consistente de la misma y así contribuir al posicionamiento y fortalecimiento de la marca. Como menciona Wheeler (2015), “los libros o manuales de marca inspiran, educan y construyen posicionamiento de marca”. (p.200).
24. Todos los materiales de comunicación deben elaborarse con base al manual de marca, de manera que no se recomiendan utilizar materiales con diseños genéricos que no contribuyan con el posicionamiento de la organización. “Debería poder taparse el logotipo y aun así reconocer la empresa por que el *look and feel* es muy distintivo”. (Wheeler, 2015, p.149)
25. “El *look and feel* es el lenguaje visual que un sistema sea inmediatamente reconocible, también expresa un punto de vista. El sistema de color, imágenes, tipografía y composición es lo que hace que un programa de identidad sea cohesivo y diferenciado”. (Wheeler, 2015, p.152). Así, las *Startups* deben tener en cuenta la importancia de definir todos los elementos y definir sus restricciones y formas adecuadas de uso en un manual de marca.
26. A la hora de elegir canales de comunicación, estos deben seleccionarse con un propósito estratégico para garantizar que la plataforma cuente con un rol funcional y activo dentro del proceso de comunicación. Esto evitará contar con plataformas inactivas o desactualizadas que proyecten una imagen negativa de la empresa. Tal y como señala Nyman (2013), es fundamental contar con un sitio web (o cualquier plataforma) que sea convincente y que contenga información relevante, actual y que posea los datos de los contactos.

27. Las *Startups* por la naturaleza de su negocio apuestan por plataformas digitales, sin embargo, deben cumplir algunos principios de la experiencia digital como indica Wheeler (2015, p.19):

- Digital no es solamente un sitio web. Se deben considerar diferentes canales por los cuales los públicos interactúen con la marca.
- Las personas utilizan herramientas digitales como sustituto de la interacción humana, pero esta no debería sentirse robótica.
- Hablar con el público es importantes y escucharles.
- Resuelva un problema para sus usuarios a través de herramientas, no debería complicar más un proceso.

# **Capítulo 5:**

## **Conclusiones y recomendaciones**



## 5.1 Conclusiones finales

### 5.1.1 Conclusiones objetivo 1

*Objetivo: Identificar los principales elementos que utilizan las Startups costarricenses para gestionar su identidad corporativa.*

1. Las *Startups* en su mayoría desconocen cuáles son los principales elementos de su identidad corporativa o si los conocen, no saben exactamente en qué consiste cada uno de ellos.

2. En su mayoría, conocen cuál es el beneficio que aportan o el problema que resuelven. Sin embargo, todas fallan en plantearlo de una manera sencilla y comprensible que se pueda contemplar realmente como una propuesta de valor para posicionarse.

3. Las *Startups* no siguen los modelos comunes de establecimiento de la misión, propósito estratégico y visión debido a que deben permanecer en constante evolución con el fin de sobrevivir y consolidarse.

4. Ninguno de los emprendimientos cuenta con valores corporativos, sino que mencionaron valores generales que para ellos son importantes. Tres de ellos señalaron que en lugar de valores tienen una fuerte cultura corporativa que los define en su forma de trabajo.

5. Las *Startups* tienen una Cultura Corporativa particular, más no tienen bien definida cuál es su Filosofía Corporativa. Es decir, cuentan con la parte de creencias compartidas, más no con los enunciados definidos de misión, visión y valores corporativos.

6. Cuatro de las cinco *Startups* investigadas no tienen establecidos ni sus atributos diferenciadores ni mensajes clave. Esto se debe a que desconocen en qué consisten estos elementos de la identidad corporativa.

7. Todas las *Startups* tienen claro cuál es el tono que utilizan en su comunicación para dirigirse a sus diferentes públicos. Sin embargo, ninguna cuenta con un manual de estilo.

8. Solo dos de las cinco *Startups* poseen un nombre que cuenta con argumento. El resto fue elegido sin ningún respaldo.

9. Todas las *Startups* iniciaron su operación solamente con un logotipo; sin embargo, estos no cuentan con un racional que justifique su tipografía ni sus colores.

9. Solamente Slidebean, que se encuentra en una etapa de mayor madurez del negocio, ya pudo invertir en la creación de un manual de marca con constantes como colores, tipografía y aplicaciones.

10. Todas las *Startups* poseen canales digitales como página web y cuentas en distintas redes sociales donde pretenden comunicarse con sus públicos de interés.

### **5.1.2 Conclusiones objetivo 2**

*Objetivo: Analizar la gestión de la identidad verbal e identidad visual, a partir de las herramientas de comunicación utilizadas por las Startups costarricenses.*

11. Los fundadores reconocen cuál es el objetivo de su organización, e incluso en la mayoría de casos saben qué es lo que los diferencian de sus competidores; sin embargo, al no tenerlo establecido de manera oficial se desvían de su propósito a la hora de comunicarlo.

12. La mayoría de mensajes clave y atributos diferenciadores que los fundadores dicen que quieren posicionar no se identificaron en los materiales y en las plataformas analizadas. Es decir, se carece de un discurso uniforme.

13. Todas las *Startups* comunican en sus sitios web la necesidad principal que resuelve su empresa; es decir, su propuesta de valor. No obstante, esta no está presente en todas las redes sociales.

14. Debido a que la mayoría no tienen definidos sus atributos diferenciadores ni sus mensajes clave, estos tampoco se reflejan en sus canales de comunicación. Pudimos identificar mensajes clave en los canales de Slidebean y GoPato, los atributos diferenciadores solamente estaban presentes en los de Slidebean.

15. Todas las *Startups* son congruentes al utilizar el tono mencionado en sus canales de comunicación. Así mismo, emplean una forma de tratamiento acorde a este; no obstante, en algunos casos se mezclan y no son consistentes.

16. Es común que las *Startups* utilicen el idioma inglés o anglicismos dentro de su comunicación. Esto debido al público al que se dirigen o por conceptos técnicos que no tienen traducción conceptual.

17. Las *Startups*, a excepción de GoPato, no emplean un lenguaje distintivo que aporte en su diferenciación.

18. Existe un grave problema de coherencia y consistencia en la comunicación de las *Startups* a través de sus distintos canales y esto se debe a que no se dedica tiempo a la definición de la esencia de la marca. Las *Startups* están cometiendo el error de no comunicar los mensajes deseados entre sus públicos.

19. De las cinco *Startups*, cuatro cuentan con materiales, páginas web y redes sociales poco impactantes y memorables. Esto debido a que no poseen elementos visuales diferenciadores.

20. A pesar de la importancia de la identidad visual, las *Startups* no la trabajan de la manera ideal en las etapas más tempranas de su ciclo de vida, esto se debe al modelo *Startup* que implica una apuesta y un riesgo.

21. Se determinó que hay muchos elementos completamente olvidados en los canales de comunicación, como la tipografía y el color.

22. Los materiales y canales de comunicación de las *Startups*, a excepción de *Slidebean*, carecen de personalidad, por lo que si se elimina su logotipo, podrían funcionar fácilmente para cualquier otra empresa con características similares.

23. Los emprendedores tienden a enfocarse más en el producto o servicio, que en el desarrollo de su identidad. En lugar de verlo como algo que se incorpora a largo plazo, es importante que las *Startups* la trabajen paralelamente con el desarrollo y perfeccionamiento de su producto o servicio. Esto fortalecerá su estrategia y aportará al cumplimiento de los objetivos del negocio.

### **5.1.3 Conclusiones objetivo 3**

*Objetivo: Generar una propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa, a partir del análisis de las buenas prácticas y retos de las Startups costarricenses.*

La propuesta se ubica en el punto siete del apartado de anexos de esta investigación. En ella se puede encontrar información sobre los componentes y elementos de la identidad corporativa, así como buenas prácticas y recomendaciones con respecto a la gestión de identidad corporativa, la identidad verbal y la identidad visual.

## 5.2 Conclusiones generales y recomendaciones

**1. La definición y gestión adecuada de la identidad corporativa es un aspecto fundamental que todo emprendimiento debe considerar para su desarrollo y cumplimiento del proyecto empresarial.** Las *Startups* tienen la necesidad de posicionarse entre sus distintos públicos, como inversionistas, clientes y potenciales colaboradores. La construcción de la marca y gestión de esta, es fundamental para el posicionamiento del negocio, aumenta la credibilidad antes sus *stakeholders* y les provee con una plataforma para formar estrategias de negocio integrales.

**2. Los modelos tradicionales no aplican para las *Startups*.** Debido al reciente surgimiento de las *Startups* en Costa Rica, existe un vacío en materia de comunicación efectiva en este tipo de negocios. Todo está enfocado a los modelos tradicionales de organización, sin embargo, las *Startups* no pueden categorizarse como emprendimientos ni se pueden trabajar en ellas con estrategias de comunicación iguales a los implementados en grandes compañías y organizaciones debido a su constante evolución.

**3. Existe una oportunidad de generar un modelo para la construcción de la Identidad Corporativa que se adapte a las necesidades particulares de las *Startups*.** Las *Startups* comprenden un nicho que actualmente no se ha abordado desde el área de la comunicación y la identidad. Una oportunidad para acercarse a ellas es apostar por identidades corporativas más conceptuales y no tan figurativas, en donde la marca visual apoye a una identidad conceptual para que a mediano o largo plazo si la empresa quiere diversificar, su identidad no vaya a perder vigencia. Ante esta situación, se recomienda realizar estudios sobre las prácticas en materia de comunicación que mejor se adaptan al particular modelo de negocio de una *Startup*, el cual hace que sus estrategias sean itinerantes.

Como resultado, hoy en día ha surgido un nuevo concepto, el de Identidades Flexibles, sobre el cual recomendamos investigar ya que hay empresas que lo requieren y las *Startups* podrían estar entre ellas.

El concepto de una Identidad Flexible implica que, aunque se mantenga consistencia en la parte conceptual de una Identidad de marca, esta puede percibir cambios constantes en otros elementos, siempre y cuando el mensaje se mantenga coherente. El fin es crear marcas atemporales, que no pierdan vigencia a través del tiempo. Como ya mencionamos, hay mucho por investigar, comprobar y teorizar alrededor de este tema, ya que tiene mucho potencial para ser utilizado en *Startups*.

Representa un reto para nosotros como profesionales en comunicación hacerles ver la importancia de la Identidad, pero también ajustarnos a la flexibilidad que requiere el negocio.

#### **4. Los emprendedores no son conscientes del impacto positivo que puede generarles gestionar estratégicamente la Identidad Corporativa.**

Debido a un tema de “prioridades” y a la carencia de recursos en sus primeras etapas, las *Startups* no gestionan su identidad corporativa o si lo hacen, la trabajan de una manera que no es la adecuada, bien sea por desarrollarla sin la asesoría de expertos o sin una estrategia.

Es así como nos queda la interrogante de cuán sensibilizados están los emprendedores en este tema, si realmente comprenden el valor de una correcta construcción de marca y si se le ha brindado asesoría a este sector. Por tal motivo, es que se determinó que las *Startups* son un mercado potencial para profesionales en el área de la comunicación y la identidad corporativa.

**5. ¿Cuándo es el momento adecuado para que un *Startup* invierta en construcción de marca?** Según los hallazgos de esta investigación el mejor momento parece ser la etapa de escalamiento, en la que los emprendimientos ya cuentan con un producto o servicio establecido y al menos una base de

financiamiento y, además, comienzan a ver la necesidad de posicionarse y abrir canales de comunicación.

La falta de recursos hace que este tema no sea prioridad; sin embargo, una empresa que busca apelar a sus públicos y encontrar inversores, se puede beneficiar ampliamente de generar una buena imagen.

Así nuevamente se observó la oportunidad de que las aceleradoras sensibilicen a los emprendedores en el tema y les presenten la inquietud de comenzar a trabajar elementos básicos de la identidad lo antes posible, para así proyectar más solidez y generar el interés de sus públicos.

**6. Las *Startups* son un motor para la economía de los países.** Las *Startups* contribuyen de manera directa al desarrollo económico de un país, ya que fomentan la innovación, aportan dinamismo a la productividad del sistema económico, crean oportunidades de empleo y promueven el desarrollo tecnológico. Debido a esto, recalcamos la importancia del estudio alrededor del tema y el apoyo desde diferentes áreas a este tipo de emprendimientos.

**7. En nuestro país las *Startups* enfrentan muchas barreras.** En comparación con otros países más desarrollados, las *Startups* se enfrentan a una mayor cantidad de desafíos: desde aspectos culturales, legales, hasta la falta de acceso a la educación y al apoyo financiero.

Entre estas se destaca la carencia de confianza entre los involucrados en el proyecto, la brecha de conocimiento para posicionar el proyecto una vez se haya incubado la idea y la escasez de apoyo financiero para poder cubrir los emprendimientos desde sus primeras etapas. Desde esta perspectiva es necesario la unión de diversos sectores para unir esfuerzos que ayuden a superar estas barreras y contribuyan a seguir instaurando la cultura *Startup* en nuestro país.

Con respecto a los aspectos legales, actualmente en Costa Rica no hay una ley que apoye específicamente a las *Startups*, sino que estas se amparan bajo la Ley



N°8262, *Ley de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas*. Recientemente se instauró una política de fomento al emprendimiento, pero esta hace énfasis en las PYME, lo cual deja un vacío referente al apoyo de las *Startups*.

Por lo tanto, resulta necesario que se impulsen proyectos de ley pensados específicamente en las características de este tipo de emprendimientos y el apoyo que requieren para crearse y surgir.

**8. Existe una carencia de trabajos académicos sobre el tema de estudio.** Parte de los esfuerzos que promueve la OCDE en materia de *Startups* radica en integrar tanto al sector gubernamental, al sector privado y a las instituciones académicas para trabajar en conjunto y tener un mayor impacto en sus propuestas.

A pesar de la importancia de este sector, actualmente en Costa Rica existe una carencia de investigaciones sobre el tema de *Startups* y comunicación, por lo que resulta fundamental brindar apoyo a este tipo de emprendimientos con aportes académicos. Esta investigación es un primer acercamiento sobre el tema *Startups* e Identidad Corporativa y aporta un punto de partida para seguir brindando herramientas a estas organizaciones con el fin de apoyar continuamente su gestión.

## Referencias

- Arrieta, El. (2017). Cómo debe una “start up” planear su comunicación. *Expansión*, [online]. Recuperado de [http://www.expansion.com/emprendedores-  
empleo/emprendedores/2017/07/10/5963bc6dca47414f2a8b4643.html](http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2017/07/10/5963bc6dca47414f2a8b4643.html)
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything [Por qué el método Lean Star-Up cambia todo]. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Brenes, C. (2014). Startups de Costa Rica irrumpen con novedosas ideas en industrias tradicionales y tecnológicas. *El Financiero*, [online] párr.8-11. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Startups-Aceleradoras-Innovacion-Emprendimiento\\_0\\_523747629.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Startups-Aceleradoras-Innovacion-Emprendimiento_0_523747629.html)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Ediciones Ariel, Barcelona, España.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de libros de la empresa, Santiago, Chile.
- Carao Ventures. (2016). Sitio web. Recuperado de <http://www.caraov.com>
- Cayasso, J. (2014). Dejemos de incubar startups en Costa Rica. *Innovación Cr*. Recuperado de <http://www.innovacion.cr/blog/dejemos-de-incubar-startups-en-costa-rica>
- Clemente, G. y Balmaceda, E. (2010). El Benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. 2010 (17), 33-46.

- Compass. (2015). *The Global Startup Ecosystem Report*. Recuperado de [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The\\_Global\\_Startup\\_Ecosystem\\_Report\\_2015\\_v1.2.pdf](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The_Global_Startup_Ecosystem_Report_2015_v1.2.pdf)
- Cordero, C. (2015). Vanesa Kolodziej, inversionista ángel: Empresas incipientes de Costa Rica tienen mucho potencial. *La Nación*, [online] párr.2. Recuperado de [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Vanesa-Kolodziej-Empresas-Costa-Rica\\_0\\_1530247005.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Vanesa-Kolodziej-Empresas-Costa-Rica_0_1530247005.html)
- Dai, Y. y Pietrobon, A. (2012). *Branding for Startups. A case study of Spotify* (tesis de maestría). KTH Industrial Engineering and Management, Estocolmo, Suecia.
- De Jong, C. (1991). *Manual de Imagen Corporativa*. Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona.
- Del Giorgio, F. (2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Villa Elisa, Buenos Aires.
- Díaz, C. (2015). *Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito*. (Tesis de doctorado). Recuperado de Repositorio Institucional de Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- El Economista. (2015). La comunicación, un elemento clave para lanzar una startup con éxito. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6405461/01/15/La-comunicacion-un-elemento-clave-para-lanzar-una-startup-con-exito.html#>

Emprendimiento CR. (2016). Sitio web. Recuperado de <http://emprendimiento.cr>

Emprendimiento CR. (2016). *Costa Rica Startup Ecosystem Mapping: actors, connections and best practices*. [Mapa del Ecosistema de Startups en Costa Rica: actores, conexiones y mejores prácticas]. Recuperado de <https://dl.dropboxusercontent.com/u/1665371/Startup%20Ecosystem%20Mapping%202016.pdf>

Evercom. (2016). El papel de la comunicación: así comunican las Startups de éxito en 2016.

Fernández, E. (2015). Emprendedores costarricenses buscan oportunidad en las "startups". *El Financiero*, [online] párr.2. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Quantik-Tsuli-Startups-GN\\_Plus-Parque\\_Tec-Carao\\_Ventures-emprendimientos\\_0\\_875312471.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Quantik-Tsuli-Startups-GN_Plus-Parque_Tec-Carao_Ventures-emprendimientos_0_875312471.html)

González, J. (2014). *Identidad visual corporativa: La imagen de nuestro tiempo*. Síntesis, Madrid, España.

Haltiwanger, J., Jarmin, R., y Miranda, J. (2010). *Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young* [¿Quién crea trabajos? Pequeñas, grandes o jóvenes empresas]. The National Bureau of Economic Research, No.16300, 1-30. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w16300.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México.

Jara, M. , Montoro, A. & Rivera, D. (2017). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú*. Recuperado de Repositorio digital de tesis Pontificia Universidad Católica del Perú

Jiménez, O. (2013). *Desarrollo de la identidad visual del Centro de Apoyos en Pedagogía Hospitalaria, Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera*. Tesis de licenciatura. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/1812>

Lázaro, M. (2016). *Análisis del proceso de financiamiento de las startups en el Perú desde la perspectiva de los emprendedores*. Tesis de maestría. Recuperado de Repositorio del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Perú.

Ley 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=3>

Lozano, A. (2005). Análisis “La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas” de Justo Villafañe. Recuperado de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2010). Política de Emprendimiento: Costa Rica Emprende. San José: MEIC. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/PoliticaNacEmpren.pdf>

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2014). Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica. San José: MEIC. Recuperado de [http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politica\\_fomento\\_alemprendimiento.pdf](http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politica_fomento_alemprendimiento.pdf)

Mitta, E. (2016). *Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos*. Tesis de maestría. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71406897.pdf>

- Nyman, J. (2013). Building a coherent corporate identity in startups. Is it and should be important? Hankel School of Economics, Helsinki, Finlandia.
- Organización Internacional del Trabajo y Universidad Iberoamericana. (2013). *Hacia una estrategia integral de apoyo a la PYME industrial*. Recuperado de <http://www.ilo.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2013). *Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región*, Estudios del Centro de Desarrollo, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202320-es>
- Portillo, M. (2015). Costa Rica, suelo fértil para los startups. *Estrategia y Negocios*, [online] párr.8. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/877244-330/costa-rica-suelo-f%C3%A9rtil-para-los-startups>
- Quesada, S. (2015). *Diseño de la identidad visual del Centro Educativo Naranja Bilingüe*. Tesis de licenciatura. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2873>
- Resenterra, F. (2005). *Los sistemas de identidad corporativa de museos y su impacto en el paisaje urbano*. Tesis de licenciatura. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/407>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Ediciones Grupo Planeta Spain. Madrid, España.
- Román, Y. (2016). Análisis de estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos (tesis doctorado). Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.

- Salinas, P. y Cárdenas, M. (2008). *Métodos de investigación social*. Ediciones Ciespal. Quito, Ecuador.
- Sánchez, R. (2015). Silicon Valley, ¿Por qué es el paraíso de las startups? *Expansión CNN*, [online] párr.2. Recuperado de <http://expansion.mx/emprendedores/2015/04/30/la-diaspora-que-alimenta-a-silicon-valley>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. Madrid, España.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Wheeler, A. (2015). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey, Estados Unidos.
- Zabalza, M. (2012). El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria. *Revista de docencia universitaria*.10 (1), 17-42.

## Anexos

Los anexos de la presente investigación se encuentran en el siguiente orden:

1. Propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa para *Startups* costarricenses
2. Guía de entrevista a profundidad
3. Transcripciones de las entrevistas
4. Matriz de auditoría verbal
5. Matriz de auditoría visual
6. Matriz revisión documental
7. Consentimientos informados



## **Anexo 1**

*Propuesta en materia de gestión efectiva de la identidad corporativa para Startups costarricenses*

# Propuesta de buenas prácticas de gestión de la identidad corporativa para Startups costarricenses

*Universidad de Costa Rica*



*Hellen Castro y Natalia Ulloa*

---

2018

<b>Introducción.....</b>	<b>156</b>
Componentes de la identidad corporativa .....	156
Elementos de la identidad corporativa .....	156
<b>Buenas prácticas y recomendaciones .....</b>	<b>158</b>
Identidad Corporativa.....	158
Identidad Verbal .....	160
Identidad visual .....	161
<b>Referencias .....</b>	<b>165</b>

# Introducción

La siguiente propuesta deriva de nuestro trabajo final de graduación para optar por la licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica, titulado: Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa: el caso de las "Startups" costarricenses.

La investigación la llevamos a cabo con 5 Startups costarricenses: Bildtek, GoPato, Singularities, Slidebean y Speratum, de la aceleradora Carlo Ventures. Los hallazgos se obtuvieron de la siguiente metodología: entrevistas a profundidad con los fundadores, una auditoría verbal y visual con el aporte de un experto en diseño de marca, así como una revisión documental de artículos y documentos académicos.

## Componentes de la identidad corporativa

Primero que todo, es importante conocer cuáles son los dos elementos que conforman la identidad corporativa y cuál es la diferencia entre ambos. Capriotti (2009), a partir del abordaje de otros autores, afirma que la identidad corporativa está compuesta por:

**Cultura Corporativa:** este componente se define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización”. (Capriotti, 2009, p. 24). Es decir, son códigos compartidos que no necesariamente están establecidos de manera oficial.

**Filosofía Corporativa:** son los principios establecidos por la alta dirección que la organización debe poner en práctica para cumplir sus metas y objetivos. Esta está compuesta por: la Misión Corporativa, la Visión Corporativa y los Valores Corporativos. (Capriotti, 2009,p.25).

A partir de estos es que surgen los elementos de la identidad corporativa que detallamos a continuación.

corporativa es primordial conocer cuáles son los elementos que la componen y en qué consiste cada una de ellos. Tal y como menciona Nyman (2013), los emprendedores deben conocer en qué consiste la construcción de la identidad corporativa para estar conscientes de las acciones que realizan en esta área.

De esta manera, las siguientes definiciones fueron construidas con el respaldo teórico de los autores Wheeler (2015) y Capriotti (2009), así como con aportes propios.

**1. Propósito estratégico:** la razón de ser y existir de la compañía, más allá de obtener ganancias. (Wheeler, p.109).

**2. Visión:** la perspectiva a futuro de la organización (a dónde quiere llegar). Es la "ambición" de la organización. (Capriotti, 1999).

**3. Misión:** es la actividad principal de la organización (la necesidad que quiere resolver).

**4. Valores corporativos:** son las creencias y filosofías esenciales de la cultura corporativa, es cómo hace negocios. Son realmente principios profesionales de cómo se deben desenvolver los miembros de la organización.

**5. Propuesta de valor:** es el compilado de beneficios funcionales, emocionales y sociales (cómo resolvemos una necesidad). (Wheeler, p. 109).

**6. Atributos diferenciadores:** son los adjetivos o características que mejor definen e identifican a la organización, pero además demuestran cómo se diferencia de otras. Es como la organización quiere ser percibida. Los atributos deben contribuir a que los públicos puedan diferenciar fácilmente a la organización de otras.

**7. Mensajes clave:** los mensajes clave apoyan y elaboran la idea principal de la comunicación organizacional. Deben reflejar el propósito de la organización y sus atributos diferenciadores. (Wheeler, p. 31).

# Buenas prácticas y recomendaciones

En su libro “Startup owners manual”, el autor Steve Blank menciona que una de las diferencias críticas de las *Startups* frente a grandes compañías es que estas ejecutan un modelo de negocio, mientras que las *Startups* están constantemente buscando uno. (Blank, 2013, párr. 9). Las *Startups* no pueden replicar los modelos de negocios tradicionales, al contrario, deben considerarse “una organización temporal designada a buscar un modelo de negocio repetible y escalable”. (Blank, 2013, párr. 9).

Debido a lo anterior, la etapa de formación, es decir la etapa de concepción de la idea y conceptualización del negocio es la que más se encuentra sujeta a cambios e incertidumbre. Sin embargo, es apropiado comenzar a trabajar en Identidad Corporativa a partir de la etapa de escalamiento, en la cual las *Startups* ya cuentan con financiamiento, una idea de negocio establecida, propósito estratégico claro y visión a largo plazo.

Esta recopilación de buenas prácticas constituye una referencia del modelo que debe replicar una *Startup* que recién comienzan el recorrido por la etapa de escalamiento.

## *Identidad Corporativa*

1. Trabajar la identidad corporativa es una inversión. A pesar de que en sus inicios las *Startups* no tienen los medios económicos para hacer un desembolso para trabajar en su Esencia, es importante que lo vean como

una prioridad y comprendan los beneficios que puede traer a largo plazo. Wheeler (2015) afirma que “los mejores programas de identidad expresan y avanzan la marca de la compañía al apoyar las percepciones que este quiere generar.” (p.12).

2. “La identidad se expresa en cada punto de contacto de la marca, se vuelve intrínseco de la cultura corporativa, es un símbolo constante de sus valores centrales y su relevancia”. (Wheeler, 2015, p.12). Trabajar en definir la Esencia Corporativa es un paso primordial que cada *Startup* debe dar no mucho después de empezar a trabajar en su idea de negocio, con el fin de poder posicionar su empresa de la manera correcta y apoyar su crecimiento y consolidación.

3. La Identidad debe partir de la Cultura Corporativa, las *Startups* en general tienen una cultura particular que las diferencias de otro tipo de empresas, pero deben poder transmitirla. Wheeler (2015) comenta que construir la marca de adentro hacia afuera significa inspirar a los miembros a adoptar y aceptar el propósito de la organización. (p.16).

4. Definir elementos de la Identidad como visión, misión, propuesta de valor, atributos diferenciadores y mensajes clave de manera tangible (aunque no se haga de la manera tradicional) puede ayudar a que sean interiorizados por todos los miembros de la organización y así puedan comunicar mejor sus atributos diferenciadores y mantener un discurso uniforme. Wheeler (2015) cita a Brian Reznick cuando afirma que una marca fuerte, “nos une internamente y nos diferencia externamente”. (p.8).

5. Los elementos de la Identidad en *Startups* deben ser flexibles y permanecer en constante revisión para poder ajustarlos en el momento que sea necesario, esto debido a la constante evolución a que están expuestas estas organizaciones para mantenerse vigentes y sobrevivir en el mercado. Para Nyman (2013), esta flexibilidad es clave ya que les permitirá no obstaculizar el alcance de objetivos mayores.

6. Cuando una *Startup* comienza una fase de madurez y de mayor estabilidad, es probable que a su vez comience a incrementar su número de colaboradores, de manera que en esta etapa es necesario considerar establecer por escrito los enunciados de la misión y la visión para recordarle a sus empleados cuál es el propósito de la compañía y cuáles objetivos perseguir. (Nyman, 2013)

7. Jim Stengel, citado por Wheeler (2015), concluye que “en un mercado competitivo, lo que impulsa márgenes y crecimiento y separa un negocio de otro tanto para empleados, consumidores, socios e inversores, es la marca”.(p.13). La Identidad de marca es la mejor estrategia

de diferenciación por la que puede apostar un emprendimiento.

8. Algunas consideraciones a tomar en cuenta con respecto a la importancia de la identidad corporativa y la construcción y comunicación de la marca:

- Tener en cuenta que el mercado está saturado con marcas (Wheeler, 2015). Para esto se recomienda analizar el entorno de comunicación en el que la empresa tiene que competir y encontrar el espacio más adecuado para su posicionamiento. (“La comunicación...”, 2015).

## *Identidad Verbal*

9. Una identidad verbal fuerte comienza por la escogencia del nombre. “Un nombre efectivo comunica algo sobre la esencia de la marca. Apoya la imagen que la empresa quiere transmitir” (Wheeler, 2015, p.27).

10. Algunas consideraciones para elegir un nombre según Wheeler (2015):

- Debe tener un significado.

- Aprovechar cada oportunidad de posicionarla en la mente de los públicos. Incluidos consumidores, inversionistas, socios y colaboradores potenciales. (Nyman, 2013).
- Hay que comunicar una idea central, fuerte y clara de la marca una y otra vez. (Wheeler, 2015)
- Hay que ir más allá que solo declarar una ventaja competitiva, hay que demostrarla. (Wheeler, 2015)

- Debe ser distintivo, fácil de recordar, pronunciar y redactar.
- Debe ser longevo, posicionar la compañía para el crecimiento y el éxito.
- Debe poder protegerse, que se pueda ser dueño e inscribir la marca. Y que haya un dominio disponible.
- Tiene que tener una connotación positiva.



- Debe poder representarse gráficamente de manera sencilla.

11. Un mensaje unificado es imprescindible. Las empresas sólidas hablan con una voz distintiva y no se desvían de sus mensajes. “En la web, en un tweet, en una propuesta de negocios o en un discurso, la compañía necesita proyectar un mensaje unificado”. (Wheeler, 2015, p.30).

12. Según Wheeler (2015), en comunicaciones de marca, la idea principal es usualmente apoyado por tres mensajes clave (p.31). Las *Startups* deben construir no solo el mensaje principal que quieren comunicar, sino los 3 mensajes clave que refuerzan la idea.

13. Definir su estilo de lenguaje con elementos como el tono, la forma de tratamiento, idioma y expresiones, aporta a que las *Startups* puedan reflejar su personalidad y mantener consistencia en los mensajes.

## *Identidad visual*

14. Tal y como menciona Wheeler (2015), la identidad visual de una marca debe ser fácil de recordar, reconocible

y diferenciadora. Por este motivo, se recomienda invertir en construcción de marca desde la que se piensa comenzar a usar a lo externo, para evitar gastos a futuro en reprocesos y contar con una ventaja competitiva para el posicionamiento de la marca.

15. Las constantes de la identidad visual deben ser planificadas y estar respaldadas por un racional. Como indica Wheeler (2015), es fundamental que estos componentes se gestionan a través de una estrategia y no sin ninguna justificación.

16. Para Wheeler (2015), “reducir una idea compleja a su esencia visual requiere habilidad, foco, paciencia y disciplina”. (p.150). Por esto, los esfuerzos para la concepción y desarrollo de todos los elementos de la identidad visual se deben implementar con la asesoría de profesionales en la materia. Según afirma Nyman (2013), los emprendedores deben de tratar de que cada etapa de su *Startup* cuente con la asesoría y acompañamiento de un profesional en construcción de marca.

17. Según Wheeler (2015), los mejores logotipos son el resultado de una profunda exploración tipográfica, ya que la legibilidad en varias escalas y para un rango de medios es imperativo. (p.150). La creación de un logotipo no debe ser solamente por cumplir con un requisito, debe tener un respaldo comunicativo que ayude al posicionamiento.

18. Hay que tener presente que el logotipo no es el único elemento de la identidad visual, sino que son muchos otros elementos como los colores y la tipografía que colaboran en la construcción de la marca. Wheeler (2015) concluye que “el contenido, color, tipografía, iconografía e imágenes, son parte de un lenguaje visual coherente de la marca”. (p.149).

19. La tipografía es uno de los elementos centrales de la identidad visual. Muchas marcas son reconocidas principalmente por el uso de un estilo tipográfico distintivo. “La tipografía tiene que apoyar el posicionamiento y la jerarquía de información”. (Wheeler, 2015, p.158).

20. Consideraciones sobre tipografía según Wheeler (2015, p.159):

- Debe servir para distintas aplicaciones.
- Funciona en diferentes tamaños.
- Funciona en blanco y negro.
- Complementa la tipografía del logotipo.
- Es legible tanto en digital como materiales impresos.

- Refleja la personalidad de la empresa.
- Es sostenible en el tiempo.

21. El color es un elemento que puede desencadenar emoción y aludir a la marca. “El color se usa para evocar emociones y expresar personalidad. Estimula la asociación de marca y acelera la diferenciación”. De manera que su selección debe hacerse bajo un argumento que ayude no solo a posicionarse sino también a identificarse y diferenciarse.

22. Consideraciones sobre uso del color según Wheeler (2015, p.154):

- Usar el color para facilitar el reconocimiento.
- Los colores tienen diferentes connotaciones, hay que investigar.
- El color se afecta con algunos métodos de reproducción, es importante hacer pruebas previas.
- Mantener consistencia de colores a través de plataformas.

23. Contar con un manual de marca es indispensable. Una vez que se hayan definido todos los elementos de la identidad visual, es fundamental elaborar un manual de marca que permita delimitar los usos correctos e incorrectos de la identidad visual, con el fin de apoyar el uso coherente y consistente de la misma y así contribuir al posicionamiento y fortalecimiento de la marca. Como menciona Wheeler (2015), “los libros o manuales de marca inspiran, educan y construyen posicionamiento de marca”. (p.200).

24. Todos los materiales de comunicación deben elaborarse con base al manual de marca, de manera que no se recomienda utilizar materiales con diseños genéricos que no contribuyan con el posicionamiento de la organización. “Debería poder taparse el logotipo y aun así reconocer la empresa por que el *look and feel* es muy distintivo”. (Wheeler, 2015, p.149)

25. “El *look and feel* es el lenguaje visual para que un sistema sea inmediatamente reconocible y exprese también un punto de vista. El sistema de color, imágenes, tipografía y composición es lo que hace que un programa de identidad sea cohesivo y diferenciado”. (Wheeler, 2015, p.152). Así, las *Startups* deben tener en cuenta la importancia de definir todos los elementos y definir sus restricciones y formas adecuadas de uso en un manual de

marca.

26. A la hora de elegir canales de comunicación, estos deben seleccionarse con un propósito estratégico para garantizar que la plataforma cuente con un rol funcional y activo dentro del proceso de comunicación. Esto evitará contar con plataformas inactivas o desactualizadas que proyecten una imagen negativa de la empresa. Tal y como señala Nyman (2013), es fundamental contar con un sitio web (o cualquier plataforma) que sea convincente y que contenga información relevante, actual y que posea los datos de los contactos.

27. Las *Startups* por la naturaleza de su negocio apuestan por plataformas digitales, sin embargo, deben cumplir algunos principios de la experiencia digital como indica Wheeler (2015, p.19):

- Digital no es solamente un sitio web. Se deben considerar diferentes canales por los cuales los públicos interactúan con la marca.
- Las personas utilizan herramientas digitales como sustituto de la interacción humana, pero esta no debería sentirse robótica.
- Hablar con el público es importantes y escucharles.

- Resuelva un problema para sus usuarios a través de herramientas, no debería complicar más un proceso.

# Referencias

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything [Por qué el método Lean Star-Up cambia todo]. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de libros de la empresa, Santiago, Chile.

Nyman, J. (2013). Building a coherent corporate identity in startups. Is it and should be important? Hankel School of Economics, Helsinki, Finlandia.

Wheeler, A. (2015). Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. John Wiley & Sons Inc, New Jersey, Estados Unidos.

## **Anexo 2**

### *Guía de entrevista semiestructurada para fundadores de Startups*

Nombre de la startup:

Fecha de realización de la entrevista:

Nombre de la persona entrevistada:

Cargo que desempeña:

#### **Categoría I: Esencia**

1. ¿Cómo surgió la organización?
2. ¿A qué se dedica la organización?
3. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?
4. ¿Cuál es la misión (o propósito estratégico)?
5. ¿Cuáles han sido los hitos o momentos más significativos de la historia de la organización?
6. ¿Cuál es la estructura organizacional?
7. ¿Cuál es la visión?
8. ¿Cuáles son los valores de la organización?
9. ¿Cuáles son los segmentos o públicos objetivo?
10. ¿Cuál es el valor que agrega la organización a sus clientes?
11. ¿Cuál es la principal fortaleza de la organización?
12. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la organización?
13. ¿Qué características la diferencian de otras organizaciones?
14. ¿Por qué escogieron el nombre?
15. ¿Cuentan con una estrategia de comunicación? ¿Cuál es?
16. ¿Cuáles herramientas de comunicación utilizan?
17. ¿Qué organizaciones mencionarían como competencia?
18. ¿Qué adjetivos resumen la forma en la que la organización quiere ser percibida?

#### **Categoría II: Identidad verbal**

19. ¿Cuáles son los mensajes principales?
20. ¿Cómo habla la organización?
21. ¿Qué tono utiliza la organización?
22. ¿Cuáles atributos de la marca se buscan destacar a través de la comunicación?

### **Categoría III: Identidad visual**

23. ¿Quién desarrolló la identidad visual?
24. ¿Cuál es el significado del logotipo?
25. ¿Cuál es el significado de los colores?
26. ¿Cuál es la razón de que se haya elegido esa tipografía?
27. ¿Poseen manual de identidad de marca?
28. ¿Qué lineamientos siguen para el uso de la identidad visual?

### **Anexo 3**

#### *Transcripciones de las entrevistas*

##### Transcripción Entrevista Federico Amador – BildTek

**La primera parte es para conocer un poquito más de la organización, entonces queríamos que nos contara cómo había surgido su organización, cómo surgió BildTek.**

Bueno, BildTek es una empresa que, la idea nació hace como 4 años y medio y más o menos digamos yo trabajo full time en BildTek ya hace casi 4 años casi exactamente, nació digamos, bueno, es una idea de cómo mejorar la productividad de un negocio basado en una plataforma tecnológica de cómo mejorar la productividad de la construcción buscando tecnologías nuevas, y bueno, obviamente nace alrededor de la construcción porque yo soy ingeniero civil y llevaba como 10 años fuera del negocio de construcción entonces como yo ya había co-fundado otra empresa de tecnología de GPS y estuve como 10 años en esa empresa y como no estaba muy amarrado a la industria, entonces como que me dio chance de arrancar un concepto nuevo prácticamente que desde cero y tal vez digamos apalancándome un poco en la experiencia que había tenido en el tema de la empresa de GPS verdad, ya había tenido bastante experiencia en igual en un startup desde cero, este varios líneas de negocio en la expansión internacional, varias cosas entonces eso digamos pues fue parte de lo que me dio el ánimo para arrancar, y bueno yo en esa empresa, Allan de Carao trabajaba en Mesoamérica entonces en algún momento nos asociamos con Mesoamérica entonces Allan y yo nos conocimos ahí, trabajamos en conjunto y luego Allan se salió para montar el tema de Carao y el tema de Sabor Studio de Slidebean, y después yo salí para montar BildTek, entonces ahí en el proceso decidimos digamos asociarnos también y arrancamos casi que BildTek como una de las primeras empresas que fundó Carao.

**Usted nos comentaba ahorita que bueno que BildTek se dedica a mejorar las propiedades en construcción, que digamos qué otros productos o beneficios ofrece BildTek.**

Bueno, nosotros lo que hicimos fue como primero mapear la industria de la construcción, ver cómo había cambiado el entorno, que Costa Rica a nivel de entorno, bueno muchas áreas, pero en construcción había variado considerablemente los últimos 10-15 años. Y arrancamos pensando en que el negocio de estructuras a nivel de un sistema constructivo que se llama steal frame que esa iba a ser nuestra plataforma de negocio, entonces nos concentramos en un inicio en vender solo la parte de la estructura ensamblada y eventualmente nos dimos cuenta que la estrategia comercial si el producto no estaba completo, como la



integración completa de todo ya lo que llamamos llave en mano no era tan atractivo comercialmente hablando para nuestros potenciales clientes, entonces hemos variado un poquitito el modelo de negocio a convertirnos en una constructora que utiliza framing y otras partes de manera integral, que se aprovecha también de cadenas de suministros, importamos también muchos de los productos, entonces eso digamos ha sido como los ejes y hacia lo que estamos cambiando, entonces ahora estamos integrando la parte de diseño, no solo la parte de construcción como tal para poder dar un producto de mayor valor agregado para nuestros clientes.

**Ustedes están trabajando Digamos como con proyectos ya más grandes con mobiliarios Por ejemplo si yo quiero construir una casa también ofrecen para personas.**

Bueno empezamos haciendo proyectos, ahorita mismo hemos virado nuestro enfoque hacia un segmento de mayor volumen, o sea, buscamos salirnos de las casas personalizadas y buscar ofrecer proyectos de desarrollo inmobiliario de mayor volumen porque el proceso que nosotros utilizamos tiene ciertos costos fijos relativamente altos para abordar un proyecto, entonces sí ese proyecto es pequeño y sus costos fijos no se diluyen bien, entonces vemos que somos más competitivos en proyectos de volumen más grandes.

**Cuál diría usted que es la misión de BildTek, digamos si la tienen tal cual redactada como misión o si más bien la tienen interna, como digamos entre los colaboradores o si ven como un propósito estratégico, aunque no esté redactada tal cual pero ustedes la tienen en mente.**

O sea, nosotros no tenemos ni visión ni misión redactada, pero yo diría que es satisfacer a través de alternativas constructivas las necesidades de los clientes tanto locales como internacionales para mejorar el proceso constructivo en calidad tiempo y en costos, entonces básicamente eso lo que queremos traer aquí al mercado local.

**Por alguna razón en específico no tienen redactada la misión y la visión tal cual. Te comento esto porque anteriormente con las entrevistas que hemos tenido con otros líderes de las startups nos han dicho que para ellos la industria es muy cambiante entonces constantemente se están moviendo y redactar una misión como tal para ellos no les hace mucho sentido entonces no sé si es como el caso específico de ustedes o por alguna otra razón.**

Es similar, nuestro enfoque o la parte administrativa de establecer Misión y visión normalmente funciona mejor para negocios ya un poquito que son más maduros, en el caso de nosotros, mi caso y nosotros como probablemente es la problemática la mayoría de las startups. Hay que ser muy flexible porque no hay que fijarse mucho

un objetivo ya definido o cerrado, porque muchas porque mucho de lo que uno trata de trabajar es a través de experiencias rápidas, entender qué necesita el mejor mercado y estar cambiando constantemente hasta buscar un modelo de negocio que ya se establezca y en ese momento probablemente entre, digamos, en una etapa, en una segunda etapa de estabilidad donde tal vez esa misión y visión es más estática, por el momento aquí es bastante dinámica y tratamos de fijarnos más metas a corto plazo que planeamientos estratégicos a largo plazo.

**¿Cuáles diría usted que son esos hitos o metas más significativas que ha tenido Bildtek desde su iniciación, desde que se fundó?**

Nosotros todavía estamos en la etapa número uno de un startup, digamos que todavía es un poco caótica estamos yo diría que como a 80% - 90% de superar esa primera etapa, a pasar a una etapa de mayor estabilidad, de mayores flujos de sistematización, de procesos, etc., entonces los hitos más importantes que hemos tenido aunque desde el inicio digamos hemos tenido proyectos de construcción bastante desafiantes ya hemos logrado hacer a nivel de organización áreas funcionales mucho más organizadas de lo que hacíamos en el inicio. Al inicio cada uno hacía poquito de todo, ahora ya estamos más organizados, entonces pensaría que eso ya es un hito. El otro hito es que ya estamos empezando a construir en llave en mano, eso es otro de los hitos que vienen que hemos logrado superar y también digamos estamos llegando a tener flujo de caja neutral, que también es otro hito importante para las startups.

**¿Cuál es la estructura de la organización, cuántos colaboradores son fijos, tienen de medio tiempo?**

Nosotros tenemos personal activo en oficina que es fijo y prácticamente tiempo completo todos tenemos personal de construcción y planta que hay una parte que es fija y otra parte que es variable, dependiendo de los proyectos. Con el proyecto grande se llama gente y se va inflando, digamos desde lo que se necesita que es algo muy natural en la construcción. Aquí en la oficina la parte fija somos 11 personas que digamos hay diferentes áreas funcionales: está la parte comercial, de ventas donde tenemos como 2 personas, está la parte de ingeniería donde tenemos una persona, en la parte de ingeniería está la parte de dibujo donde tenemos tres personas en la parte dibujo, luego tenemos la parte de planta y construcción donde tenemos dos personas asignados y yo soy gerente, y tenemos dos personas administrativas.

**Me comentaba que digamos que bueno no tienen ni misión y visión tal cual, pero en cuanto a visión cómo se ven proyectados, ¿qué los mueve a ustedes hacia un futuro como empresa?**

Bueno, nosotros vemos que el entorno en la construcción está cambiando y es bastante desafiante y vemos la industrialización de los procesos y la pre-fabricación de las estructuras como el camino hacia el futuro, entonces hemos buscado ciertas plataformas tecnológicas como en la construcción liviana Steel framing, etc., como nuestras plataformas que nos permiten bajar la cantidad de horas hombre que requieren los procesos constructivos hacia con el fin de mejorar lo que decíamos entre menos horas hombre menos costos, menos tiempos y mayor calidad porque entre menos intervención de mano de obra humana más Industrial es el proceso y mayor calidad se puede lograr.

**¿Tiene algunos valores como de los que se rija Bildtek con los colaboradores, si no los tienen establecidos, cuáles sí los conviven diariamente?**

Buenos, yo diría que valores generales digamos la honestidad y la transparencia estas cosas que tratamos de hacer aquí, apalancarnos sobre conocimiento ya existente para poder nosotros digamos ahora sobre el producto de la globalización, tecnología de materiales, etc., son muy accesibles, entonces tratamos de investigar las mejores prácticas y luego agregar nuestra parte de valor encima de eso versus tratar de no ser un startup que lo estén basando todo desde cero, sino que tratamos de agregar valor sobre mucho cimiento que ya existe, qué otras cosas bueno tenemos una serie de quotes que las tenemos, que tratan de motivarnos, estoy tratando de recordarme: perseverancia flexibilidad, trabajo duro, perfeccionar, ejecución; digamos que ahora es una libretos más grandes ese tipo de las cosas somos una organización muy horizontal muy transparente, aquí todo mundo dispone de toda la información de la empresa. Tratamos de tener un objetivo en común digamos de crecimiento, digamos a nivel de sostenibilidad económica, a nivel de desarrollo humano, etc., entonces una organización bastante informal pasamos de donde tomó a unos hacer un poquito de todo, ahora cada quien se está centrando sus funciones más específicas.

**Cuáles sería usted, en principio, nos contaba que ahora se están enfocando mucho en la parte desarrollos grandes, ¿cuál es la idea ustedes que son todos esos segmentos, esos públicos a los que se dirige Bildtek?**

Bueno, nosotros digamos está el personal que es el que quiere su casa y sí hemos hecho bastantes hasta la fecha, hemos hecho como 50 proyectos, han sido bastantes pero tratamos de dirigirnos más al cliente comercial, desarrollador institucional, etc. Digamos, nuestro negocio además tiene varios clientes, están los diseñadores, los constructores, los desarrolladores entonces aún dentro del ambiente de la industria, digamos de la construcción, más que negocio retail de casas para clientes específicos dentro de su industria también hay clientes diferentes con diferentes necesidades. Tratamos de enfocar la solución en función de resolver el problema para cada uno de ellos.

**Yo tengo una pregunta, ¿en la empresa qué tan importante es el componente tecnológico para ustedes, ¿cómo lo han involucrado?**

Bueno, es como la plataforma sobre la cual digamos, tratamos de lograr la productividad, nosotros tenemos, nosotros diseñamos aquí en computadora digamos las estructuras, las casas, los edificios, etc. Diseño en computadora y tenemos una máquina que produce todas las piezas de manera automatizada, entonces es como el componente básico para poder llevar mejor la productividad.

**A nivel local, esta máquina que usted menciona, ese tipo de construcción, ¿ustedes fueron innovadores con respecto a este tipo de construcción?**

Casi que a niveles de Centroamérica así y a nivel de Latinoamérica bastante innovadores.

**¿Cuál diría usted que es el valor más importante que le ha agregado, que le agrega ustedes como organización a sus diferentes clientes o públicos?**

Bueno, la aparte de que tratamos de ayudar en tiempo y calidad. La industria la construcción es una industria donde el costo es muy importante, entonces tarde o temprano cuando un proyecto toma velocidad, siempre el tema de costos en la construcción es 90% de las veces es lo que rige técnicamente, es el valor los clientes llegan aquí porque la construcción se les hace cara, está fuera de presupuesto y nos buscan para que hagamos ingeniería de valor y logremos que los proyectos lleguen al costo que se necesita para ser rentables.

**Partiendo de esto mismo, de lo que se les comentaba tal vez por ahí va, tal vez que esa sea la fortaleza la organización pero cuál diría usted que es la fortaleza de BildTek.**

La fortaleza y nosotros más que tener tecnología, es el conocimiento que tenemos en nuestro personal, tanto de oficina como de campo, sobre la tecnología de construcción liviana, y cómo convertir eso monetizarlo para que se conviertan en ahorros para el cliente entonces, nuestro valor agregado más que la parte de producción está en la parte del personal digamos y de la curva de aprendizaje que se ha llevado a cabo de 3 años.

**¿Cuáles dirías que son algunas oportunidades de mejora que tiene la organización en este momento?**

Mucho en nuestro negocio tiene una naturaleza muy técnica que es construcción, hay que hacer diseño estructural, naturaleza muy técnica y normalmente los perfiles

técnicos muchas veces están desasociados de los perfiles administrativos, o con destrezas de emprendedurismo. Entonces digamos el complementar esas dos ha sido un reto bastante interesante que entender que nuestro reto no es sólo resolver todos los desafíos que trae la construcción como tal, las tecnologías nuevas, sino además estar seguro de que lo hacemos de manera rentable para la empresa, los muchos retos y oportunidades que tenemos.

**¿Con respecto, digamos a otras industrias aquí en Costa Rica, otros lugares de la construcción, qué bueno ustedes están implementando un modelo bastante novedoso pero adicional a eso, qué características diría usted que los diferencian de otras organizaciones de esta rama? - ¿De cómo, de construcción liviana o construcción general? -De construcción en general, o liviana.**

Bueno, la industria de la construcción es una industria que es de tamaño significativo, que a nivel global es una industria muy fragmentada, con muchas personas involucradas en los procesos y eso típicamente impide que la innovación sea tan tan rápido, tan agresiva como otras industrias. Entonces eso digamos es nuestra fortaleza. La debilidad, porque fortaleza porque, tratamos de usarlo de manera competitiva y porque cuesta innovar no sólo nos cuesta, no sólo es complejo interno sino hacia el mercado, el mercado acepta el producto diferente, el costo de comercialización es mucho más alto que tecnologías que ya conocen, entonces esos son de los retos que tenemos por ahorita.

**¿De dónde se origina el nombre de BildTek?**

Viste que es muy sencillo, es un nombre muy sencillo de dos sílabas que representa lo que hacemos que es básicamente tecnología de construcción, entonces bien del inglés, que tratamos de quitarle la u del medio para que fuera más pronunciable.

**Nosotros hemos visto que ustedes cuentan con una página de internet, verdad muy detallada, que tienen página de Facebook, que tienen revistas, volantes, panfletos. ¿Cuentan con una estrategia de comunicación digamos?, porque sí se ve que han invertido en esta parte de la empresa.**

Nuestro negocio, parte de los errores que cometemos en un inicio fue darnos a conocer pero más en un mercado digamos personal, olvidé yo que un mercado me tuve que nuestros clientes técnicamente tiene más que ver con una reunión, con una explicación, con ese tipo de venta que con una página de Facebook, etc. Nuevamente los casos que nos llega a través de Facebook son casas y ya muchas de eso no tienen, decimos que no. Entonces pensaría que no necesariamente tenemos una estrategia de comunicación definida, más bien hemos sido como disparando con escopeta y no es algo que hallamos adoptado de manera integral.

**En un principio, digamos, ¿cómo empezaron a darse a conocer, lo hacían ustedes mismos, buscaron apoyo de un profesional en el área o conocidos? Porque también mucha gente cuenta con algún amigo que está en el área los apoya.**

Bueno, el primer gerente comercial que tuvimos, qué es el socio de nuestra empresa, tenía mucha experiencia en marketing entonces por eso mucha de nuestra comunicación digamos apalancó a lo que él conocía mucho, nuevo la parte de redes sociales etc. Entonces más o menos se fue por ese lado, ahora cambiamos digamos hacia un enfoque más de ventas que de marketing, entonces ha sido un poco de frente como la industria la construcción no es tan grande en Costa Rica mucho ha sido reuniones personalizadas, también hemos ido a lugares que son más ricos que son híbridos como las Expo construcciones, hemos estado presente como están relativamente grande en 4 construcciones a la fecha, entonces ha sido una mezcla de las dos cosas.

**Y de comunicación, ¿así como lo han estado realizando ahorita está dando buenos resultados?**

Yo pienso que como parte de este tema, que hemos pasado de manejar las cosas de manera más caótica a manera más organizada. Definitivamente pienso que vamos a requerir definir estrategias y tácticas de comunicación, pienso que más enfocadas al tema de industria y además de personal.

**Y cuando publicaciones en Facebook o cuando hacen brochures o cosas así, ¿cómo deciden qué van a publicar, qué no hace, quién está encargado de esa parte?**

No, eso nuestro nuevo gerente de ventas lo hace, que es un tema esporádico, no hay estrategia ni táctica detrás de eso.

**Vimos que tenían sitio web, tienen campaña en Facebook, ¿qué otras herramientas de comunicación han estado utilizando?**

Bueno tal vez no es de comunicación, pero es un sistema de CDM, que es un sistema de manejo de clientes. Entonces tenemos una base datos de constructores, etc. No necesariamente lo estamos utilizando de manera sistemática outbound, pero pienso que que muchos digamos de nuestra comunicación debería ser así, verdad, nosotros probablemente hay una lista de 50 clientes, 50 empresas que tal vez sean 100 personas potenciales que son nuestros principales clientes. Entonces es algo muy muy enfocado, se sabe con nombre apellido casi que a quiénes son, entonces

estrategias muy enfocadas es lo que tiene sentido, pero ahorita no lo estamos haciendo.

**Cuando tienen reuniones con ellos, ¿utilizan algún tipo de material?**

Nosotros tenemos un proceso de venta muy complejo, sumamente complejo. Porque el problema de los clientes que vienen a resolver es un problema complejo, traen una idea de construir algo y normalmente lo que entra es una idea y un monto que no les alcanza entonces, cómo resolver ese problema es una mezcla de ciencia y arte, la parte de comercialización lo hace complejo porque también mucho de sus proyectos si no se califican las oportunidades de manera adecuada simplemente son proyectos que no se van a construir de todas maneras entonces consumen de muchos recursos y no necesariamente de manera eficiente, entonces usamos metodología de ventas de soluciones, para poder identificar cuáles clientes son los que nos debemos enfocar.

**¿Qué organizaciones mencionaré a usted como competencia de BildTek?**

Bueno, nosotros digamos, nosotros competimos contra todos. Qué quiero decir, nosotros somos una de las empresas más especializadas en construcción liviana a nivel local, obviamente la más especializada, nosotros normalmente nuestra competencia, aunque hay empresas similares que utilizan la plataforma construcción liviana como su plataforma constructiva, normalmente no son nuestra competencia, nosotros estamos compitiendo con sistemas tradicionales de construcción, que la casa fue diseñada en bloque en concreto, etc. Nosotros tratamos de convencer al cliente de hacerlo en otro formato.

**¿Qué adjetivos resumen la forma en que usted quisiera ser percibida?**

Yo pensaría que competitiva, ahora rápida, ágil, responsable, innovadora.

**Cuando van a las ferias expo-casa, expo-construcción, cuando se reúnen con los clientes, ¿cuáles son esos mensajes principales con los que ustedes se proyectan?**

Eso es muy complicado, porque estamos con el mensaje erróneo, porque las ferias en lugares son como 90% retail, entonces las gentes además de la estructura van a las ferias a ver cosas que llame la atención, les explicamos pero normalmente el cliente personal no le damos el servicio, entonces a veces el mensaje es confuso porque vamos a tratar de colar al 1% de los que hablamos con ellos para agarrar un tipo de cliente que sí nos interesa, entonces las ferias son lugares complicados.

**Para eso conversan, y ¿qué mensajes utilizan?**

Bueno, primero tratamos de entender el problema que tienen que resolver, ver si ese es un problema que nosotros podemos resolver sino más bien tratamos de orientarlos en la dirección correcta y si es un problema que podemos resolver tratamos de hacerles ver qué podemos hacer y qué no podemos hacer, tratar de que vean el conocimiento técnico que tenemos del tema y el enfoque de solidarizarnos con el problema que ellos quieren resolver, que sabemos que la mayoría de los casos es costo. Buscar la mejor manera o el mejor la mejor manera de entregar el proyecto, que se adapte a lo que el cliente está buscando tipo constructoras y los otros tenemos una parte si hacemos todo porque como la construcción tiene tantas maneras de proyectarse, entonces trataron de resolver el problema integral para el cliente o dirigirlos de la mejor manera.

**En estas plataformas de comunicación que tienen cuando se realizan todos estos procesos de ventas, cómo es el tono con el que habla BildTek, si es más cercano con el cliente, sí es más formal, ¿cómo hablan ustedes con sus clientes?**

Depende mucho de la otra parte, si es una parte muy formal nos comportamos formales, si es una parte más abierta tratamos de ser más abiertos. Pero nuestro tono es muy técnico, lo que queremos es ir a resolver ese problema desde un enfoque más técnico.

**¿Cuáles atributos de la empresa ustedes buscan, ya no hablado de innovación tal vez, qué otros atributos buscan destacar cuando están hablando con sus clientes?**

Pensaría que o sea, formalidad digamos, la industria de la construcción tiene de todo, desde empresa sumamente formales y estructuradas, normalmente en el perfil de clientes que llegan las cajas que no necesariamente son los clientes que van a las constructoras por la magnitud de los proyectos manualmente son clientes más intermedio con armas un problema de deficiencia de costo que están buscando, entonces digamos tratamos de conversarles más enfocados en en la necesidad y el problema que ellos quieren resolver.

**La identidad visual tiene que ir más con la parte gráfica de la organización, entonces queremos preguntarle quién desarrolló todo, el logotipo, los brochures que ustedes manejan quién lo hizo principalmente.**

El logo lo hice yo, era un logo temporal y no sé por qué se quedó. Yo lo hice en un ratito, un día que teníamos que mandar algo y pensando que tarde o temprano yo he hecho varios logos si hemos consultado empresas y todo formales y no hemos nos hemos vuelto a eso y la otra parte de lo visual lo hizo mi socio.



**Ya nos contó un poco el significado del nombre y logotipo de BildTek, cuál es su significado vimos que tiene como un techito.**

Es un techito, como una casita.

**Con respecto a los colores, ¿por qué lo seleccionaron?**

El azul ni idea, sea porque es como muy bueno parte de no sé tal vez es como muy el cielo, muy inspirador pero sencillo.

¿Cuál es la razón de la tipografía la escogieron, por alguna razón?

Es porque yo lo hice en Word y las que tenía y la estoy cambiando es ahora que le hice yo un minuto y medio más o menos.

**¿Tienen algo de lineamientos de la marca en otras empresas?**

Yo lo he hecho, pero aquí como que no le hemos, no nos hemos enfocado mucho en esa parte.

**Digamos han visto la necesidad de llevar a cabo lo tienen proyectado para más adelante, más mediano largo plazo.**

Sí, yo me imaginaria que nosotros cuando salgamos de esta primera etapa que le digo que se extendió un poquito más de lo que hubiéramos querido, que ya llevamos 3 años nos hemos puesto un poquito empantanados ahí, que es como la etapa de sobrevivir. Básicamente uno está enfocado en sobrevivir, nada más cuando pasemos a la segunda etapa va a ser un buen momento para definir estrategia de comunicación, abordar el tema comunicación de manera más integral aórtica. Ha sido un momento caótico para salir del paso, para tener algo, pero no necesariamente un enfoque de comunicación integral. Digamos como yo sí lo he hecho en el pasado claro con empresas que como amasar retail, entonces obviamente lo amerita más un tema comunicación, más anuncios, etc. Entonces ahí sí como en nuestro caso la realidad es que somos B2b, eso normalmente queda poquito más relegado porque al final ese convencimiento, aunque todo convencimiento es emocional de los clientes claro. Tratamos de mucho lo que tratamos de presentar están bien que la empresa no parezca tan chiquitita como lo que realmente es, como que parezca que es más grande de lo que es más seria, suena feo ahora, pero a veces como que no es. Allá afuera eso también era parte de la idea, al inicio piensan a veces que es una franquicia como que les deseamos una franquicia, pero no necesariamente.

**Y creen que un futuro o no, la metas es fortalecer esta área y qué cree que tal vez que les pueda, en qué áreas crees podría ayudar a mejorar, presentar algo más sólido de comunicación en la parte identidad de imagen.**

Bueno, una vez que entendamos el modelo de negocio que queremos que todavía no hemos llegado ahí, de cierta manera la idea es poder escalarlo. Entonces en ese momento que ya tenemos podés ir esa franquicia por menos es en Ohio que todavía estamos en esas etapas errática te irá si es para aquí, aprendiendo si es para el otro lado creando valor, mayor valor que ando mayor valor como estamos en esa parte, todavía no nos hemos enfocado, pero en algún momento va a llegar un punto donde creemos que tener un modelo de negocio mayor que queremos escalar estamos bien. 12 proyectos en otros países estamos casi a punto arrancar operación en Panamá, entonces cómo estamos en ese en ese momento me parece que va ser un momento apropiado porque ya va a haber un tema de comunicación global verdad, entonces ahí ya no sólo tenemos que parecer globales, sino que ser grandes, sino que ser global están bien entonces ahí vamos a tener que qué dedicar los recursos a esa parte.

**Se considera que con este cambio hay una necesidad, pero si hubieran tenido la oportunidad de haberlos establecidos del principio como una estrategia comunicación o lo ven ahorita, ya pasando esta segunda etapa que es el momento ideal.**

Como mucho, los startups es un tema prioridades, uno tiene dos manos y quiere hacer 10 cosas, entonces lo ideal es tenerlo desde el inicio y tenerlo bien hecho, todo el camino y claro, pero igual como sabemos normalmente cae debajo de otras prioridades que tienen que ver con sobrevivir o apagar incendios. Entonces eso lo vimos todos los días que a veces no podemos sacar cosas realmente importantes, a prioridad porque vimos ahí en ese modo de supervivencia, entonces me dice usted me dice que si quisiera tenerla, sí claro, quisiera tenerlas de que me cueste baratísimo, que, si lo tengo que hacer yo de mi tiempo de ahí, tengo otras cosas que hacer.

## Transcripción Entrevista Leonel Peralta – GoPato

La compañía la fundó José Navarro, que hoy en día es el CEO de la compañía. José es un emprendedor en serie como se le comenta, es como la tercera o cuarta compañía que José empieza. Mucho venía de la idea de aprovechar recursos que estaban siendo desperdiciados en Costa Rica y más que todo en el mercado de motociclistas y mensajeros en Costa Rica. Muchas compañías tienen los mensajeros en planilla, la mayoría del tiempo estaba esperando que los manden en ruta o no hay una capacidad de utilización completa de este activo, entonces se pensó cómo se podría aprovechar este recurso que estaba siendo desperdiciado para hacer un mandado, ya sea corporativo o personal.

Entonces cada vez que hay más presas y todo, y a la gente le da más pereza salir de las casas, la propuesta de valor de tercerizar las vueltas a alguien más se veía más convincente, entonces José consiguió unos tres mensajeros que estaban desempleados y les interesaba generar empleo adicional y básicamente les dijo que si se unían a la plataforma les iban a estar mandando servicios para que ellos pudieran generar más plata y así fue como comenzó, alistó la oferta y después la creó para que la demanda pudiera empezar hacer pedidos.

La puerta inicial era muy abierta a que cualquier persona pudiera hacer cualquier tipo de pedido, lo que me refiero es que la gente nos pedía al principio que compráramos mariposas, las metiéramos en una caja y se la dieran a la novia; o cosas súper específicas, una vez que comprar un gato y se lo regaláramos a la esposa para el quinto aniversario.

Entonces un caso donde alguien nos pida comprar un gato, desparasitarlo, despulgarlo y alistarlo para el siguiente día, ese tipo de cosas empezamos a hacerlas y esos mismos casos donde eran muy románticos en su naturaleza y el hecho de que alguien lo pudiera hacer, por eso fue que a través de puro boca en boca nos permitió que la gente empezara a hablar de nosotros con amigos y amigas, se contaban lo que era GoPato y sin mucho mercadeo empezó a regarse la bola de que existimos y las cosas que hacíamos.

**Lionel, bueno, de hecho hemos escuchado que GoPato se dedica al servicio de mensajería, también casos como el de mensajería muy específica como nos estabas mencionando estos ejemplos que no cualquier servicio que hay aquí en Costa Rica lo hacía. ¿Ese es el fuerte de la organización? ¿Ahorita está incursionando en otros ámbitos, a qué se está dedicando Go Pato en este momento?**

Cada vez nos dedicamos a órdenes más tradicionales, en el sentido de consumo y ocasiones de consumo no tan específicas como la del gato y la mariposa. Cada vez la gente nos empieza a usar más para solicitudes como restaurantes, para comer de su restaurante favorito que no tiene express, que a través de Go Pato cualquier

persona puede pedir cualquier restaurante en Costa Rica, simplemente necesito que un Pato me vaya a comprar comida en donde sea, entonces ese crecimiento en restaurantes, cafés, crece más. Simplemente por las presas a la gente le da todavía más pereza ir a meterse a Multiplaza, entonces ha habido incremento en órdenes donde los clientes mandan a patos hacer compras a centros comerciales simplemente porque le da pereza ir al parque o a la feria que tiene que hacer, entonces mandan un pato a que le compre un suéter de Zara que les gusta, entonces este tipo de, uno, de consumo en restaurantes, dos, de compras de artículos personales, y tal vez la tercera categoría que está creciendo bastante es la de tiendas de conveniencia. Y entonces, mandar un pato a que compre parte de de la semana de comida al supermercado, que vaya a la tienda de conveniencia, que le compre el snack o el antojo.

**Cómo ha sido... Tengo como presente una valla que está en la 27, queera como de GoPato e Imperial, esas alianzas que han desarrollado con algunas empresas como han sido esos procesos, los han buscado ustedes o ellos los han llegado a buscar.**

No, interesantemente han sido las mismas compañías las que nos llegan a buscar porque es una manera nueva de las compañías de acercarse más al cliente final, entonces en situaciones como la cervecería que ellos venden a través de distribuidores nunca tienen mucho contacto con el cliente final, entonces este producto le da una posibilidad de que el cliente pudiera, de que el comercio pudiera llegar al cliente directamente a través de Go Pato. Ya no ocupan tener una flotilla ni algo parecido, solamente ponía un centro distribución céntrico y nosotros nos encargamos de llevar al oeste, centro, occidente. Esto es complementado con este caso específico que quería promover el consumo responsable de cerveza y quería evitar de que en las noches cuando uno se queda sin cerveza alguien de la fiesta evite agarrar el carro para ir a comprarlas, en vez de utilizar un Go Pato para prevenir cualquier accidente y que se quedará en la fiesta sin tener que manejar, entonces también tenía un ángulo de responsabilidad social a través de Go Pato.

**Cuál dirías vos que es la misión o el propósito estratégico de Go Pato.**

La misión es acercar la tienda al cliente, a través de una plataforma de logística que no es accesible fácilmente. O sea, mucha gente conoce un mensajero que haga vueltas, pero nadie tiene el curso de una manera fácil de acceder y sistemática. Entonces nosotros al poder agarrar y digamos filtrar y ordenar el recurso, lo que son los mensajeros, le permite al cliente desde su casa, desde su sillón, consumir lo que quiera a su conveniencia. Entonces es un puente entre el producto y el cliente final que probablemente esa tendencia vaya tener cada vez más fuerza, como ha pasado en muchos escenarios de Estados Unidos donde los bienes inmobiliarios cada vez pierden más potencia versus un amazon o e-commerce.

**Tal vez a través de toda la historia que nos has contado de cómo surgió toda la organización, cuáles dirías vos que han sido los hitos o momentos más significativos que han marcado un momento importante en la historia de la empresa.**

Varios. Obviamente la primera orden fue una celebración porque fue la primera vez que alguien nos paga por hacer algo. Ha habido otros hitos importantes, la primera vez que llegamos a más de 100 órdenes en un día, bonito, importante el momento en que pudimos completar una orden sin intervención humana, eso fue muy importante. Para explicar esa, el que un cliente pudiera hacer un pedido sin intervención humana, que ese pedido fuera convertido en una orden a los mensajeros en la calle, que lo agarrara un mensajero independientemente sin tener que decirle nada, que completara la orden y se la fuera a entregar al cliente sin nosotros tener que haber tocado ninguna parte del proceso fue un hito importante porque eso demuestra cómo es escalable este producto por sí solo.

Otro que se me ocurre fue que recientemente nos aliamos con una página de Estados para hacer entregas con drones, entonces fue un hito importante para la compañía demostrar que estábamos de líderes como de tendencias de tecnología de logística. Fue muy importante porque la verdad es que a nosotros mismos nos sorprendió lo listo que estaba la tecnología para ese tipo de entregas y logística por el aire. En ese caso todavía falta mucho como es regulación, pero GoPato en este caso se puso par a par con muchas compañías de Estados Unidos que están explorando lo que requieren para ser eficientes y logística con drones y la verdad es que nos estamos dando taco taco con otras compañías con mucho más recursos y financiamiento de Estados Unidos y Europa.

**Lionel, ¿en qué año fue que inició GoPato?**

En el 2015 y la primera orden se hizo en julio del 2015.

**O sea, el crecimiento ha sido demasiado rápido.**

Sí, hemos crecido aproximadamente 20% cada mes.

**Lionel, ¿cómo está formada la estructura organizacional de Go Pato?**

La parte de operaciones que se encarga de atender al cliente y de comprar patos y asegurarse que la logística y hasta ahí, para que se completa una hora es el primer equipo. El segundo equipo es el de mercadeo y desarrollo nuevos negocios, que se encarga de conseguir clientes nuevos y crear alianzas con restaurantes o compañías. El tercer equipo es el de ingeniería, dónde está el equipo de programación y desarrollo del producto.

## **¿Cuántas personas son ahorita?**

Ahorita somos el equivalente a 10 personas de tiempo completo, hay varias personas que trabajan de medio tiempo.

## **¿Cuál dirías vos qué es la visión de la organización? Y tal vez a lo que preguntamos no necesariamente si tienen algo escrito como tal, pero tal vez cómo ven crecimiento o cómo se ven en unos años. ¿Cuál es como el objetivo que tienen a largo plazo?**

No tenemos una visión, así como escrita como las compañías grandes, pero conociendo la plataforma de consumo de e-commerce predominante en Costa Rica, entonces a través de ir resolviendo pagos digitales y logística podemos alcanzar cualquier tienda al cliente final. Entonces si resolvemos estas dos facetas que posición hacer el portal de consumo que el cliente se fue a meter de una manera fácil para pedir el almuerzo y la cena de la noche o las flores para la novia o la farmacia al mediodía en el trabajo sea lo que ocupe, ser la mano derecha al consumidor del cliente.

## **Esta pregunta también va por ahí mismo, que a veces no es algo que está escrito cómo sigue siendo tal cual, pero si quisiéramos saber en el caso de ustedes qué valores son como los más importantes para la organización y qué consideran que se viven, que requieren para trabajar ahí o ser cliente de ustedes. Probablemente todavía no está como escrito como valores tal cual, pero cuáles consideran que son valores importantes.**

No lo tenemos definido, pero uno sí ve como el perfil de la gente que trabaja con nosotros. Todos son gente que se enrolla las mangas, gente que está dispuesta, aunque sea si trabaja operaciones y se requiere mover de operaciones de mercado se mueve, gente que está muy muy leal a la marca. Entonces vamos a contratar a alguien que simplemente esté en el equipo no por salario, sino que gente que en serio crea lo que estamos haciendo. A largo plazo esto súper importante porque en todas las de startups no es una trayectoria una línea recta, es una montaña rusa con igual de altos que bajos, entonces gente que pueda montarse a estos bajonazos es sumamente importante.

Compartir la visión gente que se puedan rayar las mangas y gente chispa, inteligente que pueda aportar en su área.

## **¿Cuáles ve usted como ese principal segmento o público objetivo, digamos q quién dirige principalmente usted los esfuerzos de mercadeo?**

Hoy en día muchos esfuerzos son dirigidos hacia mujeres. Las mujeres cada vez son más profesionales, más independientes y eso las mujeres son carguísimas en

resolver un montón de cosas al mismo tiempo, eso los hombres que sólo pueden hacer una cosa a la vez. Entonces es una herramienta como GoPato ayuda la mujer profesional que es abogada a mandar un pato a PriceSmart a comprar los pañales y la leche para cuando llegué a la casa ya está listo y se ocupa que le compremos la cena de camino también se lo hacemos, por eso el segmento mujer profesional cada vez se vuelve uno de los más importantes para GoPato.

**Y aparte de eso digamos, ¿cuáles son otros elementos importantes en donde están enfocados?**

Como le digo al lado del cliente final, de lado corporativo hay muchas pymes, gente que tiene su propia compañía, comida saludable o de collares o de camisas que está en su propio emprendimiento y no tienen la capacidad de tener mensajeros en planilla y pueden usar un pato de una manera mucho más fácil para poder mandar sus productos a sus clientes finales, entonces este segmento también es muy importante el corporativo.

**Bueno, pues ahora tal vez nos mencionaste que ustedes lo que buscan es acercar la tienda al cliente, pero cuál sería ese valor que vos consideras que agrega Go Pato a sus clientes, el valor principal.**

¿Valor cómo, cómo agregado?

Que de sentado de la casa pueden consumir absolutamente lo que quieran y recibirlo en 45 minutos, entonces cada vez se busca más inmediatez desde su consumo. No quieres recibir pasado mañana, entonces ya sería si tengo hambre los recibos ya, se me antojó una camisa me la quiere poner hoy en la noche nosotros tenemos la capacidad de poder ponersela en la palma de la mano, de cualquier persona lo que necesite en 45 minutos mientras sea legal.

**¿Cuál sería, si lo tenés que resumir en una frase, la principal fortaleza de GoPato?**

Yo diría que flexibilidad, ya sea corporativa ya que tenemos la capacidad de movernos rápido a lo que un cliente requiera y puede ser también flexibilidad en vista al cliente, que con un Pato se pueden estallar y se les puede traer una llanta, podemos ser la misma tecnología para llevarle la lonchera del niño que está en la escuela y se le olvidó. Entonces es una plataforma sumamente flexible que le permite a cualquier persona a tener ese recurso.

**Y tal vez por ahí mismo como, en esa línea, ¿cuáles considerás que es una oportunidad de mejora que tiene la organización?**

Miles. Está de a cómo del lado de patos podemos ser más eficientes y mejorar la calidad de mensajeros y la rapidez de los mensajeros del lado del cliente. Creo que tenemos muchas posibilidades de mejora de nuestra plataforma para que sea mucho más fácil e intuitiva, si tuviéramos más capacidad de mercadeo podremos mejorar la capacidad de llegarle a los clientes de una manera física, la mayoría es mercadeo digital, pero no tenemos tanto presupuesto para hacer mercado en físico, cerca a los clientes y es algo que me gustaría trabajar más cuando crece una operación a 20% cada mes lo que resulta muchos incendios. Entonces internamente tenemos que andar apagando incendios a cada rato y tenemos que crear los procesos para que cada vez que se haga un incendio, estar seguro de que ese fuego no se vuelva a encender, entonces sobran cosas por hacer.

### **¿Qué los diferencia de otras organizaciones similares?**

Han habido en Costa Rica un par de compañías que han comenzado con una misma visión a la de nosotros. Hacer la compañía desde un punto de vista logístico no es fácil, manejar la operación de 100 patos no es fácil, que dónde está el pato, que se estrelló, que la tarjeta no le pasó en restaurantes, toda esa parte logística es sumamente complicado y por dicha de las buenas y en las malas nos hemos llevado leña, eso sí hay que convertir esos leñazos en herramientas que cada vez nos hacen más eficientes. Al principio, los primeros meses cuando teníamos que hacer, el 4 abril ese día se nos caía la casa del desastre que había que hacer y manejar que un día estamos haciendo cuatro órdenes en 2 minutos. Entonces esos procesos y esas capacidades de logística creo que no son fáciles de replicar y nuestra meta es crecer a 10 veces de lo que estamos hoy en día, entonces estamos sumamente lejos de lo que tenemos que tener para poder llegar a procesar 10 veces la cantidad de volumen que hacemos hoy en día. Pero bueno, vamos creando herramientas mientras el avión va en el aire.

### **¿Por qué GoPato? ¿Cómo fue que escogieron ese nombre, cuál fue todo el proceso?**

Go Pato aquí en la oficina, era la casa del fundador y José tenía unos patos aquí en el jardín andaban buscando una manera de tener que decir “Go” de mandar algo y después darle una personalidad a los mensajeros, entonces vimos a los patos y les pusimos con Pato.

### **Nos han hablado un poco de la parte de mercadeo, pero no sé si tienen una estrategia comunicación definida o sólo como la parte de mercadeo. ¿Cómo qué parte trabajan de eso?**

Sí, se manejan mensajes o temas de comunicación que quieren trabajar cada mes, entonces trabajamos el tiempo, tema de hablar ahora el tiempo con las presas y



pasar tiempo con la familia, podemos trabajar la posibilidad de tener el restaurante favorito en la casa, se trabaja como la herramienta permite/ tienen tantos usos. Entonces los mensajes de comunicación varían que no necesariamente es algo bueno porque cuando los mensajes varían empezás a hacer cosas muy diferentes para cada persona, entonces esa falta de consistencia a veces enreda al cliente. Entonces ustedes hacen entregas de documentos, me traen comida, qué es lo que hace y no entienden. Entonces es uno de los retos que tenemos desde el lado mercadeo, de cómo crear una consistencia de marca cuando lo que le estamos apuntando es un producto tan amplio.

### **¿Pero si tiene una persona encargada para ver esta parte comunicación?**

Sí, correcto. El departamento de mercadeo se encarga de los mensajes de comunicación, no es como que hay una persona específicamente de comunicación porque no hay presupuesto para eso, pero pero eso lo manejan desde el equipo de mercadeo.

### **¿Cuáles son las herramientas principales que utilizan por la parte digital o en general, o si hacen algo más aparte digital?**

La mayoría que hacemos es digital. Mucho Facebook, Instagram un poco no tanto Snapchat más para un ángulo social, Twitter. Pero queremos movernos de eso porque después ya llevamos año y pico haciéndolo. Hay más físico, influenciadores, quiénes son líderes de opinión que pueden ayudar a comunicar el valor de Go Pato.

### **¿Y quienes consideran como competencia directa o indirecta de la empresa?**

La competencia más directa de Go Pato son las soluciones no tradicionales que tienen el cliente. Entonces si tiene que pasar a recoger algo, la ropa, el que ya se les ocurre que ellos pueden pasar de camino al trabajo, le pueden decir a la mamá o al esposo que le haga el favor. Entonces tratar de cambiar el hábito de hacer esas vueltas personalmente a tercerizar. Tal vez esa la competencia más grande. En cuanto a competencia más tradicional que digamos, correos de Costa Rica trabaja muy bien, completas y logística, y mensajería corporativa entonces alguien como correos de Costa Rica podría ser competencia de nosotros en ciertos aspectos. Tal vez restaurantes que manejan sus propios express también podrían ser considerados como competencia. Y competencia directa directa, gente que está haciendo algo sumamente parecido en Costa Rica, no hay en otros países de latinoamérica obviamente si se están en cada país hay algo equivalente a un Go Pato.

**Cuáles dirías vos que sos esos adjetivos que resumen la manera en que la organización quiere ser percibida por sus clientes. Si vos tuvieras que**

**describir la organización, la manera ideal que les gustaría que se diera, cuáles serían esos adjetivos.**

Chiva, usaría fácil, usaría rápido, sería eficiente, usaría qué, más usaría, económico, no muy comercial, corporativo, usaría la palabra salvada, sería la palabra chuzo, ese tipo de emoción que queremos transmitir a través de la experiencia.

**Igual aquí no sé si estás súper enterado, pero en la parte de mercadeo con las que realizan las campañas, conoce en las redes sociales y así, cuáles son los mensajes principales que utilizan.**

No estoy tan full pero sí depende el mensaje que queremos transmitir. Entonces usualmente va como como los de mensajes mucho al valor de de quedarse en la casa y que se lo haga alguien más, en el valor del tiempo que uno se ahorra y ese tiempo invertido en la familia o en el trabajo o en los amigos. Entonces la idea de que la manera de hacerlo bien, día es hacerlo con ropa, eso es que yo salí mi casa ya es cuestión de pasado es lo que queremos llegar a comunicar. Pero si vos ves nuestros mensajes en Facebook ahí tal vez puedas agarrar algo de lo que estamos diciendo este momento. Creo que este mes ha sido mucho del valor de lo barato que es el servicio.

**Y usualmente qué tono tratan de utilizar. Es más serio, más divertido, joven, cómo describirías vos qué es como el tono, la manera que hablan. Nosotros hemos notado que se usa mucho la palabra pato para llamarse ustedes mismos. Entonces cómo determinan este tono dentro la organización para fuera.**

El tono es sumamente informal y coloquial, nosotros hablamos mucho con emojis y usamos la palabra querer en vez de querer como si fuéramos el amigo del cliente, queremos ser la mano derecha del cliente, y no lo era como mano derecha un servicio corporativo sino como un asistente, nosotros tratamos el cliente como si fuera su amiga, su primo, su hermano, trata de ser justo con esa persona cuando reclaman si es que reclama.

**La última parte va como por lo menos, tal vez es un poquito repetitiva pero queríamos saber cuáles son los principales atributos de la marca que busca destacar a través de los mensajes claves de comunicación que comparten por sus redes. Las demás maneras en que se comunican cuáles son sus atributos principales que buscan compartir. Ahora nos mencionaste que estabas implementando con los drones, entonces tal vez un poco como la innovación... qué otros atributos por este tipo.**

Creo que recientemente hemos cultivado mucho un punto, que es sumamente económico pedir con Go Pato, un servicio puede costar mil colones entonces ahorita mucho por el lado del fraccionamiento económico de consumo versus algo más aspiracional. Eso sí recientemente porque ajustamos precios, entonces queremos ver qué tan reactivo es el cliente a la baja de precio antes de eso, en enero probablemente el mensaje era de los atributos, era más de vacaciones para estar con la familia. Ya están en la casa con las personas, pero no quieren irse a pegar en la 27 a hacer fila. Pero sí, los atributos van cambiando dependiendo de la comunicación de ese mes.

**Y una pregunta más, para la parte visual cuando empezaron no sé si ahora o en algún momento, cómo desarrollaron la parte visual: el logo, los colores, quién les ayudó, lo hicieron ustedes.**

El hermano del fundador, el hermano de José es diseñador y él es el que nos ayudó con la creación del libro de marca y de logo y también mucho la interfaz de la aplicación.

**¿Y que él les explicó del racional que hay detrás de logotipo? ¿Qué significa y los colores?**

Sí, él como todo diseñador es bastante fumado tiene un montón de ideas pero sí, no me recuerdo por qué el amarillo, pero era como el color de amistad. El pato no sé si has visto el logo pero tiene como con unas ruedas que reflejan el movimiento. El negro no sé por qué negro pero era una manera muy minimalista de contrastar el amarillo Pero bueno estoy hablando más paja de lo que yo sé.

Pues está como el libro de marca, donde viene todo eso para poder verlo. Déjame ver si existe para mandárselos, déjame contactar con la gente mercadeo y redes y tienen como lineamientos de las maneras en que se puede utilizar y no se puede utilizar todo eso está ahí. Sí, todo eso debería estar ahí, qué colores puedo usar con el logo, cuándo se utiliza completo y cuando no.

**¿Y todo es ustedes lo trabajaron desde el primer día desde que empezaron o fue algo que hicieron ya más adelante?**

No no, fue proceso.

**De igual manera digamos, cuando ustedes iniciaron el negocio, cuando ya tuvieron las primeras entregas y demás, ¿ya contaban con el logo o fue después que lo implementaron?**

Ya lo teníamos creado desde la primera orden.

**Y sintieron que les ayudó, si vieron cambio al momento que empezaron a implementar ya esto de manera más formal y aparte definir la identidad y empezar cómo usar de comunicación con una estrategia más formal, ¿cómo vieron ese aporte?**

En ese momento no estábamos viendo tampoco los efectos de ser más consistentes en la marca. No tendríamos data como para poder decirte claro con estándares cómo estuvieron en X%, estábamos más preocupados por resolver a la gente rápido.

### Transcripción Entrevista Marco Astúa – Singularities

#### **1. ¿A qué se dedica la organización?**

La compañía está enfocada en crear una plataforma, es un software basado en Inteligencia Artificial y modelos matemáticos para resolver un problema interesante, que es el problema de analizar grandes cantidades de datos para poder generar modelos de entidades donde esas entidades básicamente son personas.

Siempre doy un ejemplo mío: yo tengo literalmente 20 años con el mismo banco y a mí los 15 de agosto me mandan un mensaje de feliz día de la madre. Entonces es un ejemplo extremo en el cual el banco a pesar de tener toda la información transaccional de los últimos 20 años, saben cuánto gano, saben en qué gasto, saben mi hipoteca, saben si compré un carro o no. Tienen toda la posibilidad de generar una imagen real de quién es Marco como consumidor, pero simplemente no lo hacen. Y no lo hacen no porque no tenga los datos, sino porque no tienen las herramientas de análisis para poder generar esos modelos.

Entonces en los últimos dos años han pasado dos cosas muy interesantes una es que se ha generado el 80% de toda la información de la humanidad y se va a duplicar cada año y por otro lado el poder de computación se ha hecho muy barato. Antes tener un Data Center para una compañía costaba millones de dólares, hoy si yo quiero alquilar 1000 computadoras para resolver un problema en una hora puedo contactar a Google y me cobra centavos para hacer eso.

Nuestro fundador tiene 20 años de trabajar con temas de Inteligencia Artificial. Él creó una serie de algoritmos nuevamente basados en temas de modelos matemáticos (de hecho tenemos patentes en Estados Unidos en este momento), que se enfocan en agarrar toda la información y crear un ente que es digital, tridimensional y al punto en que no solamente sé cuáles son sus comportamientos y sus patrones de consumo sino que también puedo llegar a entender cuáles son sus opiniones y creencias, A un nivel que incluso yo puedo hacerle preguntas y es como si le estuviera preguntando a una persona.

Con los clientes que conversamos para ellos es como el santo grial del marketing, porque como se resuelve ahora los temas tradicionales vos tenés que hacer una encuesta tenés que agarrar una muestra, en cambio aquí yo le estoy diciendo si usted tiene 3 millones de clientes en su base de datos, le puede

preguntar a los 3 millones y es como si le estuviera preguntando a los que están en la calle.

Entonces nosotros estamos creando esta plataforma y estamos ayudando a las compañías a entender qué significa trabajar con Inteligencia Artificial. Ya que muchos saben que es el futuro, pero no entienden qué es.

Hay un *gap* muy grande entre la información que tienen las compañías y ese punto donde quieren hacer analítica avanzada, nosotros lo que estamos haciendo es cerrando esa brecha con herramientas que sean muy fáciles de usar para gente que no es de tecnología, sino que trabaja día a día en proyectos de este tipo y que puedan encontrar rápidamente respuestas a preguntas que tengan que ver con predicciones, con análisis, pero precisamente es más buscar el modelaje de clientes.

## **2. ¿Cómo surgió la organización?**

Carlos Araya, socio fundador, en su tesis de doctorado, hace 20 años, creó una serie de paradigmas, teorizó y creó una compañía. Sin embargo, algunos teoremas no los aplicó, porque no era el momento. Sin embargo, hace 2 años ya se hizo viable. Ya estamos en tiempos donde el tema de Inteligencia Artificial se escucha por todo lado. Empresas como Waze, Amazon, Google, Uber, todos están posicionando el concepto. Por eso era el momento de aprovechar lo que ya teníamos, crear la plataforma que nos vuelve únicos en la región latinoamericana, porque nadie más está haciendo lo que nosotros hacemos. En el mundo puede haber unas 10- 20 empresas.

Nosotros arrancamos solos. Carlos tiene mucha experiencia en el tema de iniciar empresas, en mi caso es la segunda. Nos acercamos a Carao Ventures por temas de coaching a nivel de manejo de patentes y pensando en las siguientes rondas de inversión, no tanto en capital semilla. Aprovechar el conocimiento que tienen en esas etapas.

## **3. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?**

\*Respuesta en pregunta uno.

## **4. ¿Cuál es la misión (o propósito estratégico)?**

Creemos que este tipo de tecnologías están disponibles y nosotros tenemos la posibilidad de masificarlas. La idea es manejarlo como Software as a Service, osea que vos podás entrar a internet, pasar tu tarjeta de crédito y usarla donde sea que estés.

Constantemente como Startups hay que revisar constantemente hacia dónde vamos, ahorita estamos en un proceso donde somos una empresa de consultoría porque el producto no está totalmente terminado. Si le preguntas a nuestra gente

ellos saben dónde queremos estar. Pero hoy somos expertos en consultoría dando este tipo de servicios.

### **5. ¿Cuáles han sido los hitos o momentos más significativos de la historia de la organización?**

El primero, el lanzamiento de la primera versión de la plataforma, con casos de uso puntuales ver que la plataforma funciona.

Luego, un cliente. Un Startup sin clientes no funciona.

Otro fue el acercamiento de un inversionista de Silicon Valley.

### **6. ¿Cuál es la estructura organizacional?**

Muy *flat*, somos 20 personas. Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Operaciones, Project Managers debajo de él y desarrolladores.

### **7. ¿Cuál es la visión?**

Mismo que la pregunta sobre misión.

### **8. ¿Cuáles son los valores de la organización? ¿Los tienen plasmados?**

Tal cual no tenemos, plasmados no. A mí el tema de valores me parece que generalmente se vuelve un check que alguien de recursos humanos te da. En prácticamente todas empiezan con el respeto. Si se cuál es la cultura de la compañía, tenemos mucha gente que estudia mucho, necesitamos gente que esté muy al día con que hay en el mercado. Pro innovación 100%, dejando de innovar nos morimos. Flexibilidad, los objetivos están claros pero hay semanas que no nos vemos. Hay semanas que nadie va a la oficina, otras estamos hasta la 1 am. Va más alrededor del tipo de cultura, que valores definidos. Esa es una ventaja de las Startups, que como nace todo alrededor del enamoramiento de una idea, es mucho más fácil que las personas sean honestas y nos digan que es lo que realmente quieren hacer. Algunos prefieren programar y jamás trabajar con clientes. Entonces se busca la manera de que todos trabajen felices en lo que hacen.

### **9. ¿Cuáles son los segmentos o públicos objetivo?**

Esa es una de las preguntas que nos estamos haciendo ahorita como organización. Es una de las cosas más características de un Startup, continuamente se está preguntando si es el producto correcto, si es el público correcto y si está en la vertical correcta. Este producto puede ser horizontal, para distintos públicos, pero también nos podríamos enfocar en entender al cliente bancario y solo abarcar una vertical. De hecho ahorita estamos probando la plataforma con clientes finales de diferentes verticales, porque necesitamos aprender más. Trabajamos con clientes que quieren predecir la producción del día de mañana, tenemos otros que quieren entender el comportamiento de un cliente para ver si está haciendo fraude.

### **Pregunta de apoyo: ¿Dónde están sus clientes?**

Tenemos clientes en Costa Rica y fuera del país también. Dos Pinos, Cervecería Costa Rica, el Ministerio de Hacienda, por ejemplo.

**10. ¿Cuál es el valor que agrega la organización a sus clientes?**

**11. ¿Cuál es la principal fortaleza de la organización?**

Que nuestra tecnología es única, nuestro enfoque es único. Nos hemos asegurado de que nadie está hablando de la forma que nosotros estamos hablando.

**12. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la organización?**

El reto es el crecimiento. Al llegar a ser una compañía más consolidada, definitivamente la formalización de procesos sin perder nuestro ADN. Queremos seguir creando e innovando.

Muchos clientes nos contratan para que seamos su apéndice de innovación.

**13. ¿Qué características la diferencian de otras organizaciones?**

El talento, nos hemos enfocado mucho en eso. Tenemos ingenieros de software, doctores en computación, matemáticos, hasta un físico, más la plataforma que nos hace único.

**14. ¿Por qué escogieron el nombre?**

Una singularidad en matemática es resolver una ecuación. En los temas de inteligencia artificial es el momento en el que va a aparecer un ente realmente inteligente. También porque buscamos singularidades en las personas.

**15. ¿Cuentan con una estrategia de comunicación? ¿Cuál es?**

Como tal no. Creemos que es super importante el tema porque lo que queremos es vender a través del web. Hicimos un experimento con un community manager, con manejo de redes, publicaciones de contenido para posicionar el nombre de la compañía que es el enfoque en este momento. Vamos a evolucionar a que después sea el posicionamiento del producto cuando ya esté en una etapa más masiva y ahí si pensamos abrir un área de mercadeo.

En las primeras etapas de un startup se están probando conceptos, el riesgo de equivocarse es muy alto. Hay que iniciar por capitalizar la compañía, se inicia con una red de compañías en las que hemos estado, colegas que están en ciertas compañías. Les decimos: sabemos que tenemos algo único y queremos probar con vos. Esa fue la mecánica inicial.

Ya estamos pasando al siguiente círculo, donde a través de las referencias de los clientes que tenemos y la experiencia, poder llegar a un siguiente grupo y hacerlo más grande a través de canales y web.

La parte de prensa, tenemos cercanía con varias publicaciones. Cada vez que hacemos algo bonito lo “cacareamos” y lo lanzamos a través de esa red de contactos, ellos nos publican.

#### **16. ¿Cuáles herramientas de comunicación utilizan?**

Facebook, LinkedIn, Twitter. Marketing en eventos.

\*Pregunta de seguimiento. ¿Considera que les hubiera sido útil la asesoría en comunicación?

Sí, definitivamente. Sin embargo, para un Startup la pregunta es cuándo. Por ejemplo, cuando hacer esfuerzos en imagen, si estás en una etapa muy temprana en una idea y trabajas todo y te tenés que devolver a re trabajarla, fue un paso en falso. Hay gente que tiene super clara su idea, pero no tienen idea cómo venderla o cómo posicionarla.

Saben cómo construirla porque muchos tienen músculo técnico, pero la parte de posicionamiento y branding no, que yo las veo básicas, pero definitivamente se dejan de lado.

Hay que verlo como un todo, la parte de marketing, posicionamiento de la marca, branding y también la parte de *PR*. Cómo le llego en medios, a qué audiencias, qué canales, estoy buscando clientes finales, inversionistas, todos mensajes diferentes. Y además hay que crear mucho material. Nosotros tenemos decks de Power Point diferentes dependiendo de a quién le vamos a presentar y probablemente todas las semanas creamos uno nuevo, es un proceso ongoing. Sin embargo un Startup de primera entrada no piensa mucho en eso, piensa en la parte del producto como tal, pero el resto no.

#### **17. ¿Qué organizaciones mencionarían como competencia?**

Siempre hay que pensar que uno tiene competencia, no se puede dormir en los laureles. Desde el punto de vista de la idea, todo es replicable y una buena idea mucho más. Si una compañía en India pone a trabajar 3000 programadores, nos puede pegar un susto alrededor de un año. Pero probablemente para un Startup su mayor competencia es que la gente no haga nada. Que nadie haga nada en ese espacio, ese es el principal reto.

#### **18. ¿Qué adjetivos resumen la forma en la que la organización quiere ser percibida?**

- Innovadora
- Flexible
- Potente
- Cool

#### **19. ¿Cuáles son los mensajes principales?**



“Cacareamos” los hitos, cuando llegamos a una meta. Temas de innovación, qué cosas nuevas estamos haciendo o tratando de hacer. Y el tema de con quién estamos trabajando. Es diferente cuando decimos que tal compañía confió en nosotros.

20. ¿Cómo habla la organización?

21. ¿Qué tono utiliza la organización?

- Formal
- Positivo
- Innovador

22. ¿Cuáles atributos de la marca se buscan destacar a través de la comunicación?

**23. ¿Quién desarrolló la identidad visual?**

Contratamos a terceros, una agencia. Se fue trabajando en diferentes momentos. El nombre desde que arrancamos, el logo poco tiempo después. A los 3-4 meses ya teníamos una primera versión del website que si ha estado evolucionando. Sabemos que no somos buenos en esa área y por eso buscamos apoyo de terceros.

**24. ¿Cuál es el significado del logotipo?**

Está relacionado con el punto de focalización, la singularidad.

**25. ¿Cuál es el significado de los colores?**

Puntualmente no tienen ningún significado.

**26. ¿Cuál es la razón de que se haya elegido esa tipografía?**

Misma respuesta.

**27. ¿Poseen manual de identidad de marca?**

Si tenemos una primera versión. Se acaba de trabajar. Está relacionado con los primeros contactos con clientes que se hacen a través de documentos y presentaciones. Entonces indica tipo de letra, color, mensajes. También lo van a usar aliados entonces que ellos también sepan cómo utilizarla.

Fue un tema de experiencia. Ya sabíamos lo que nos hacía falta. Cuando trabajamos con compañías más consolidadas como Ernst & Young por ejemplo, ellos piden esos materiales, como el manual de marca.

**28. ¿Qué lineamientos siguen para el uso de la identidad visual?**

Se mencionó en la respuesta anterior.

**Pregunta de seguimiento: ¿Qué impacto cree que pueda tener trabajar estratégicamente la comunicación al negocio?**

Va a impactar un montón porque si nos queremos mover al modelo SAAS que es básicamente vender a través del web, con la menor interacción humana, significa que tenemos que ser impecables en la marca, en los mensajes. Tenemos que poder crear un vínculo.

Tenemos que tener un mensaje claro y sutil. Sabemos que no sabemos como hacerlo, por lo que vamos a tener que conseguir alguien que nos apoye en eso.

Por otro lado, en un Startup es más sencillo trabajar cultura e identidad que en una compañía consolidada que no lo hizo desde un principio. La comunicación tiene que ir evolucionando conforme va creciendo el Startup y va teniendo la oportunidad de trabajar más cosas.

**Pregunta de seguimiento: ¿Para un Startup es mejor tercerizar los servicios de comunicación?**

Hay muchos a los que les funciona. Pero al final de cuentas cada compañía tiene que conocerse lo suficiente para saber que le funciona.

Transcripción Entrevista José Cayasso - Slidebean

**1. ¿Cómo surgió la organización?**

Somos tres co-fundadores. Surgió en 2013. Todos compartimos la inquietud por el problema de que hacer presentaciones en Power Point toma demasiado tiempo. En Startups no funciona hacer estudios de mercado, sino preguntando es la manera más fácil en la que probamos y a partir de esa necesidad fue que creamos un website, no, falso. Si no tenía una aplicación detrás... y que tuviera pasos básicos de cómo funcionaba con un video y lo montamos igual, pagamos unos anuncios y tráfico al sitio para entender qué hacía la gente si lo utilizaba o no lo utilizaba, si se inscribía o no se inscribía Y si descubrimos que en cuestión de un par de semanas Logramos llevar como mil como 1000 personas al Website, muchísima gente se inscribió Como el 25% de la gente que llegaba el sitio se inscribía. Entonces fue una manera muy rápida, barata de saber que el mercado la gente estaba interesada en algo así.

**2. ¿A qué se dedica la organización?**

Slidebean es una aplicación digital para hacer presentaciones. La mayoría de nuestros clientes vienen de Power Point y básicamente ofrecemos una manera más rápida y eficiente de hacer presentaciones.

**3. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?**

Solamente las presentaciones.

#### **4. ¿Cuál es la misión (o propósito estratégico)?**

Tenemos una antipolítica en contra de la misión y visión, porque nos parecen términos del siglo pasado. Al final de cuentas lo que hace slidebean es reemplazar la necesidad de un diseñador. Si antes necesitabas de un diseñador para hacer una presentación ahora la podés hacer vos mismo. Entonces queremos extender esa solución eliminar la necesidad de un diseñador a muchos otros productos. Como sitios web o banners por ejemplo. Estas son algunas ideas de que tenemos de otras aristas para slidebean. Pero no tenemos una visión escrita, enmarcada en la pared.

#### **5. ¿Cuáles han sido los hitos o momentos más significativos de la historia de la organización?**

Si hay un punto clave en el desarrollo de Slidebean fue cuando eliminamos nuestro plan de gastos con .... únicamente pagados. Y a partir de ahí es un antes y después de lo que la compañía se ha convertido.

El momento en que decidieron poner una barrera de pago fue una decisión fundamental para asegurar el crecimiento de la empresa.

#### **6. ¿Cuál es la estructura organizacional?**

Indica que lo solicitemos a Andrea Chacón.

A la cabeza está el management team que son los 3 socios fundadores y el VP de Sales

1. Cayasso, CEO/Fundador, está a la cabeza de Marketing, conformado por : 1 puesto de Growth, 1 Media Director, 1 Social Media Manager y 1 consultor de ads. También dirige Head of Support (único mando medio) y 1 persona administrativa.
2. Vinicio Chanto, Chief of Design/Fundador, es la cabeza del Design &UX team

con un equipo 3 diseñadores y 1 diseñador UX.

3. Jose Enrique Bolanños, CTO/Fundador, es la cabeza del development team con 4 desarrolladores.

4. VP de Sales con 1 persona encargada de Customer Success.

#### **7. ¿Cuál es la visión?**

Respuesta en pregunta 4.

#### **8. ¿Cuáles son los valores de la organización?**

No tenemos. Muy intencionalmente no tenemos. Yo creo que lo que más nota la gente es lo que nosotros llamamos cultura de la empresa, va alrededor de la transparencia. Todos en la compañía saben cuántos ingresos tuvimos al mes, si fue un mes bueno o malo y cómo su trabajo tuvo influencia sobre eso. Entonces la

gente no es sólo acaban todo sobre eso frente a mí, sino que también frente a los demás. Entonces tener la presión de todo el equipo que sabe que vos sos el responsable de liderar eso. Entonces esto ayuda a que la gente se comprometa y tome responsabilidad directa sobre lo que está trabajando.

Otra cosa es que no hay una diferenciación de que yo tengo una esquina propia cerrada, sino que trabajamos en Open Office.

### **9. ¿Cuáles son los segmentos o públicos objetivo?**

Principalmente empresas y equipos de venta o equipos de mercadeo. Gente que necesita presentaciones mensuales. Pequeñas, medianas empresas.

### **10. ¿Cuál es el valor que agrega la organización a sus clientes?**

Ahorrar tiempo. Todo mundo tiene Keynote o Power Point instalado, entonces la única razón por la que pagan es por el tiempo que ahorran, ya que el tiempo que se ahorran es más caro que lo que pagan por la suscripción.

### **11. ¿Cuál es la principal fortaleza de la organización?**

La capacidad de movernos muy rápido. Comúnmente nos pasa que algo que hemos estado haciendo por 3 o 6 meses resultó que no era la utilidad y de la noche a la mañana tenemos que cambiar lo que contiene y hacerlo completamente diferente. La capacidad del equipo de reinventarse y de reinventar sus tareas y lo que hacen en respuesta a las métricas de la compañía considero que es la fortaleza más grande.

Una empresa más grande o incluso nuestra competencia no puede cambiar su rumbo de la noche a la mañana tan fácilmente. Cada vez es más difícil antes éramos 3 o 5 personas y era más fácil decir ya no vamos a hacerlo así, ahora vamos a hacerlo así. Ahora que somos 20 es más difícil, no todo el mundo entiende al mismo ritmo, eso empieza a entorpecer el proceso un poco, es inevitable, pero todavía tenemos esa flexibilidad de cambiar la estrategia si es necesario.

### **12. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la organización?**

Yo creo que el reto más grande que nos hemos topado en los últimos días ha sido qué hace un año exactamente éramos 7, ahora somos el triple. Por el tipo de gente que hemos reclutado todos trabajamos bien juntos, Pero poner a toda esa gente a moverse al mismo ritmo o a cambiar algo es más difícil. Problemas como quien es project manager, quien se encarga de medir el performance de un equipo o el otro, son preguntas que hasta ahora nos estamos haciendo. En el proceso de agrandar el equipo porque no damos abasto, No hemos tenido tiempo de solucionar esas cosas.

### **13. ¿Qué características la diferencian de otras organizaciones?**

Movernos rápido.

#### **14. ¿Por qué escogieron el nombre?**

El dominio .com estaba libre, fue lo más catchy que encontramos con el dominio libre

#### **15. ¿Cuentan con una estrategia de comunicación? ¿Cuál es?**

No realmente, para nosotros ha sido un asunto más de prueba y error. Cambiamos tan rápido en cuanto al tipo de usuario que nos enfocamos y demás, que invertir un mes en comunicación y darse cuenta que no sirvió, no es muy eficiente. Lo más eficiente es decir, tenemos todas estas días, las implementamos simultáneamente Y veamos cuál genera mejores resultados. En este momento estamos teniendo tres campañas de comunicación en redes sociales distintas dirigidas a distintos usuarios Y literalmente la única que va a quedar después de ese proceso o si queda alguna, es la que tenga un resultado medible.

Entonces nuestra estrategia de comunicación es simplemente repicar las campañas que han funcionado y reinvertir en esas campañas hasta que dejen de ser sostenibles. Llega un momento en el que ya no se puede invertir más en un tipo de usuario. Duplicar presupuesto en un mismo tipo de usuario hasta que deje de ser sostenible. En el momento ese canal dejamos el balance del presupuesto para ser rentables y nos movemos a otro canal.

Actualmente son 5 personas en el equipo de mercadeo que se encargan de la parte de comunicación.

#### **16. ¿Cuáles herramientas de comunicación utilizan?**

La mayoría de usuarios no se encuentran en Google. Invertimos mucho en SEO para que la gente nos encuentre. Y aparte de eso la mayoría de presupuesto de mercadeo se destina para anuncios de Facebook y Google.

#### **17. ¿Qué organizaciones mencionarían como competencia?**

Prezi es actualmente la competencia más similar que se puede encontrar. Prezi fue la primera alternativa a Powerpoint que surgió en el mercado, es basada en web. Somos una alternativa de Power Point pero no competimos directamente con ellos.

#### **18. ¿Qué adjetivos resumen la forma en la que la organización quiere ser percibida?**

La mayoría de nuestros clientes están radicados en Estados Unidos, el 95% están allá y solo 5% en Costa Rica. Entonces la imagen que queremos tener en Costa Rica está más enfocada en que somos un lugar muy *cool* para trabajar, que rompemos paradigmas, en la oficina no hay horario, no hay cubículos, no hay paredes. Importamos mucho de la cultura de Startups en Estados Unidos. Pero se trabaja mucho. Tenemos cerveza en la oficina siempre. Tratamos de exponer eso a la gente lo más posible porque nos interesa reclutar buen talento. Entonces eso la imagen que queremos proyectar aquí en Costa Rica.

Afuera no, afuera estamos buscando clientes, entonces hacemos un esfuerzo por mantener unidad en Facebook. Hacemos un esfuerzo porque se perciba que somos expertos en presentaciones. Apuntamos a gente que está buscando una plantilla para una presentación.

### **19. ¿Cuáles son los mensajes principales?**

No pasamos más que todo en posicionarnos como expertos en presentaciones, por medio de redes sociales, dando webinars, respondiendo a personas de prensa. Muchos usuarios nos encuentran buscando materiales de cómo mejorar sus presentaciones, entonces es un punto de partida para convertirlos a usuarios.

### **20. ¿Cómo habla la organización?**

Le habla a Early Adopters, que están dispuestos a probar una nueva tecnología. La mayoría de 25 a 34 años. La mayoría tiene interés en tecnología y tiene cierto poder adquisitivo, ya que están dispuestos a pagar por un servicio para mejorar sus presentaciones.

### **21. ¿Qué tono utiliza la organización?**

### **22. ¿Cuáles atributos de la marca se buscan destacar a través de la comunicación?**

De hecho, estamos comenzando un branding nuevo que habla de la simplicidad, es una marca muy simple. Si pensamos en Powerpoint por ejemplo es una marca muy cuadrada entonces más bien queremos alejarnos de eso con colores muy vivos y formas más orgánicas alejándonos de lo cuadrado.

### **23. ¿Quién desarrolló la identidad visual?**

Al principio fue simplemente porque elegimos el nombre por el dominio, entonces decidimos hacer algo con la palabra bean y después elegimos el color anaranjado y café.

La nueva marca la trabajó GOD Branding.

### **24. ¿Cuál es el significado del logotipo?**

El primero fue una ocurrencia. El segundo tiene más background de los diseñadores.

### **Pregunta de seguimiento: ¿Cuándo decidieron que era un buen momento para invertir en marca? ¿Qué consideran que les va a aportar?**

En parte fue porque el branding original no era tan identificable, todo se hizo sobre la marcha. Lo que pagamos por el branding ahora no lo teníamos en el 2013, no valía la pena invertir en ese momento porque no sabíamos si íbamos a estar funcionando 6 meses o un año.

En este momento el gasto de pagar por branding no es tan significativo como antes y es parte de nuestra estrategia de mercadeo y de posicionar la marca. Entonces queremos una marca en que la identidad visual sea tan clara y tan única no haya manera de no asociarla con Slidebean. Esto se extiende al diseño de la aplicación, del website, la imagen en redes sociales y demás.

**25. ¿Cuál es el significado de los colores?**

Revisar el libro de marca.

**26. ¿Cuál es la razón de que se haya elegido esa tipografía?**

Revisar el libro de marca.

**27. ¿Poseen manual de identidad de marca?**

Recientemente se trabajó con GOD Branding.

**28. ¿Qué lineamientos siguen para el uso de la identidad visual?**

Revisar el libro de marca.

Transcripción entrevista Christian Marín – Speratum

**Cristian tal vez que nos cuentes un poco a qué se dedica Speratum**

Speratum es una empresa de investigación en cáncer, nosotros utilizamos una tecnología bastante avanzada y bastante nueva que se basa en una molécula de la cual yo descubrí. Lo que ella hace en el cuerpo y es una molécula que sirve como supresor de tumores. Entonces cuando esa molécula está presente en el cuerpo controla el cáncer, pero por alguna razón que no sabemos desaparece y cuando desaparece se vuelve en un tumor bien agresivo y se ve un cáncer muy agresivo. Entonces el proyecto mío era sintetizar esa molécula y ver cómo la modificamos para hacerla más potente y después poder introducirla al cuerpo. Entonces donde falta se sube el nivel y el cáncer se vuelve a controlar. Entonces eso lo que hacemos, estamos ahorita haciendo las últimas pruebas en animales y la idea es que, esperamos, que para finales de este año estemos listos para poder empezar en seres humanos.

**¿Cómo surgió? ¿Cómo llegó ahí?**

En realidad, yo siempre digo que el éxito favorece a la mente preparada, entonces empezamos a estudiar diferentes factores que podrían causar cáncer y evaluar un montón de cosas y después de pura guava nos apareció esta molécula. Y entonces mi doctorado fue estudiar la qué es, lo que hace, cómo funciona, qué controla y después ver si la podemos usar como terapia. Entonces inventamos una cápsula de tamaño Nano donde podemos meter la molécula, y entonces la cápsula la protege y

nos permite inyectar en la sangre sin que se deshaga, y entonces la molécula se va dentro de la cápsula, llega a los tumores, entra y se abre la cápsula y suelta la molécula, y entonces ahí controla el cáncer y puede detener el crecimiento del tumor en casi un 90% y la metástasis como en un 70% / 80%. Y ahorita lo que estamos haciendo es mejorar con algunos cambios para que quede más estable.

### **De esta idea, ¿cómo surgió como tal Speratum como organización?**

Cuando me dieron la patente, la primera patente fue para el tratamiento del cáncer de páncreas. Salió una historia en la nación aquí publicada entonces me empezaron a llamar un montón de medios y no me acuerdo quién fue, de canal 7 o alguna otra estación me ofrecieron comprar un boleto para venir a hacerme una entrevista. Me vine, aprovechar boleto gratis a Costa Rica y cuando vine aquí me contactaron Allan y Adrián y me preguntaron que, si quería reunirme, que por qué no pensaba en traerme la tecnología para Costa Rica, y entonces siempre había querido, pero no sabía si era posible, entonces empezamos un proceso más o menos de 6-7 meses en donde yo estaba trabajando allá pero venía para acá casi que todas las semanas para ver qué se podía hacer aquí, qué existía, qué infraestructura había. Qué tipo de recursos se podían obtener en laboratorios. Entonces pasamos casi un año preparando todo y después nos dimos cuenta que sí se podía hacer. Y entonces tomamos la decisión de que no sólo se podía hacer, sino que lo teníamos que hacer, porque si logramos que sirva cambia todo en el país, si el medicamento sale de Costa Rica va a ser increíble, entonces valió la pena venir a hacerlo y aquí. Allan y Adrián me ayudaron a montar la empresa, consiguieron los inversionistas, construyeron el plan de negocio y después empezamos a tocar puertas, saber dónde había laboratorios y ver quienes podrían colaborar con nosotros.

### **¿Speratum sos vos y alguien más?**

Sí, ahorita somos dos personas tiempo completo. Está Mariana Gill que es investigadora principal, Osvaldo Vega, que es un estudiante de maestría de la UCR que ya se va a graduar ahorita este mes, y después tenemos tres estudiantes que trabajan con nosotros casi tiempo completo como pasantes, diferentes colaboradores de todo lado, de diferentes universidades de Europa, de Estados, que trabajan como asesores y nos dan guía, somos poquitos.

### **¿Dónde estudiaste?**

En Houston, ya tenía casi 20 años de vivir en Estados, mucho tiempo.

Y qué bueno que sí se encontraron aquí las condiciones para poder hacer la investigación.



Sí, a mí me impresiona mucho la verdad cuando empezamos a trabajar, hay gente que sabe hacer cosas increíbles, algunas cosas no habían, pero tuvimos que construirlas desde cero. Por ejemplo, la mayoría del trabajo que hacemos es con animales porque son pruebas que hay que hacer para la FDA, así es el proceso de todos los medicamentos que se prueban en ratones, después se prueban en animales más grandes que pueden ser cerdos o perros y después se prueban en seres humanos porque hay que asegurarse que no haya ningún efecto inesperado que nos hagan enfermar. Entonces aquí no había un laboratorio para hacer experimentos así al nivel que nosotros necesitamos y lo construimos aquí, pero ya hay límites que cuando terminemos el proyecto eso le queda el país para que otra gente pueda seguir investigando.

**¿Cómo hacen para después poder probarlo en seres humanos, necesita como consentimiento la persona?**

Ese es un proceso súper complicado, para llegar tenemos que cumplir un montón de requisitos. Son miles de miles de requisitos, de haber hecho pruebas de todos tipos, hay que estar 100% seguros que no va a pasar nada malo y además que es efectivo iba a servir. Entonces es súper complicado, pero después sigue todo un proceso, digamos ahora que completamos todos los estudios hay un proceso larguísimo que es todo el papeleo que hay que hacer para preparar, como aquí están todos los datos que pidieron, se lo presentan al gobierno de Estados Unidos y después ellos toman la decisión si nos dan permiso de empezar con el ensayo con seres humanos y ya el ensayo con seres humanos es una máquina inmensa. Son miles de millones de dólares que se ocupan y muchos recursos, son casi que 10 años más de trabajo, entonces la idea es llegar hasta ese punto y que después una farmacéutica nos ayude a seguir el proceso.

Sí, en total para llevar un medicamento desde cero hasta que esté en la farmacia son como mil millones de dólares por ese medicamento.

**Y perdón, ¿el medicamento al final va hacer un tratamiento, una pastilla, una inyección?**

Va a ser una inyección.

Estamos probando ahorita cuál va a ser la dosis y cómo se va administrar, pero ahorita yo creo que va a ser como “tiene cáncer, se va a morir en tres meses entonces el hospital le ponen un suero con la inyección, 28 días y sale curado”, eso sería lo ideal. Ahorita estamos dando inyecciones más o menos 2 veces por semana o tres veces por semana y se van reduciendo los tumores bastante bien entonces va por ahí.

**En palabras tuyas, ¿cuál es la misión de Speratum?**

La misión es salvar vidas, por lo menos darle a la gente una mejor calidad de vida cuando están enfermos con una enfermedad que ahorita no tiene muchas esperanzas, por eso el nombre de la empresa, Speratum significa esperanza en latín.

**¿Cuáles han sido para ustedes los momentos más significativos en todo este proceso?**

Uno de los más importantes es el hecho de que nos acaban de otorgar otra patente para el tratamiento de cáncer de ovario, que nos lo otorgaron ahora en enero y eso fue todo experimentos que hicimos aquí en Costa Rica, 100%. Es la primera vez que se ha hecho algo de este tipo acá. Entonces eso fue como un hito muy importante, que pudiéramos cumplir con eso y además nos lo otorgaron sumamente rápido.

**¿Ustedes como organización presentan como una estructura? Ya nos comentaste un poco quiénes lo integran, ¿pero a nivel jerárquico se tiene una jerarquía, o si es como más plana?**

Son dos modalidades. De lado administrativo yo soy el director, después está Mariana que es la directora de investigación, después estados Oswaldo que es el que maneja los estudios de laboratorio en sí y después está la otra gente que ayuda; y también están del otro lado mis asesores, tengo asesores científicos y asesores de negocios, entonces todas las decisiones que se toman se hablan con ellos para tener el apoyo de ellos, pero por otro lado cuando estamos en el laboratorio todos somos exactamente iguales. Entonces no importa si la idea viene de un estudiante o mía, vale igual, se puede criticar igual, la pueden desechar igual, o la pueden hacer igual, entonces algunas de las mejores cosas que hemos hecho ha sido resultado de algún estudiante que tuvo una idea brillante.

**¿Estos asesores también son parte de Speratum, cómo los ven, como un servicio outsourcing?**

Son parte y la mayoría son inversores de la empresa. La empresa en estos años se ha mantenido por inversión, recaudamos \$1000000 de capital privado y algunos subsidios del estado para cubrir todos los gastos y la idea es que tenemos eso hasta completar los estudios en animales. Yo me imagino que para el gobierno es casi una inversión obligatoria.

**¿Y ese proceso cómo fue?**

Son difíciles, tenemos varios, algunos subsidios que ya llevamos dos años esperando que nos den la plata y no han salido, pero por dicha lo habíamos previsto de esa manera, entonces lo cubrimos hasta que salga la plata. Pero sí es un

proceso bastante complicado, pero también hay gente muy buena que nos ha ayudado a guiarnos, como Procomer, son una agencia donde nos han ayudado demasiado a tratar de cubrir esas cosas de burocracia que a veces uno se queda como “cómo es posible”.

**Si vos pudieras decir como en una frase, cuál es la visión de Speratum, ¿qué dirías? A mediano plazo o largo plazo.**

Para nosotros yo creo que lo más importante es llegar a la meta lo antes posible verdad, y nuestra meta es completar los ensayos que tenemos que hacer para poder presentar ante la FDA que tenemos un medicamento con mucho potencial. De paso, queremos ayudar al país a convertirse en un centro de biotecnología de muy alto nivel, entonces nos hemos metido prácticamente en todas las áreas posibles en las que podemos ayudar al país. Por ejemplo, yo estoy en el Ministerio de Salud como miembro del comité de ética que va a evaluar ensayos en seres humanos. También estamos en la organización CR Biomet que es un cluster de biotecnología. O sea, básicamente en todo lo que podamos meter la mano para ayudar a que se forme de verdad una organización aquí de biotecnología fuerte lo estamos haciendo, eso es como la misión secundaria diría yo.

**Christian, ¿ustedes tienen mapeados como organización algunos valores, ya sea como que los vivan o como que los tengan definidos?**

Yo diría que qué más que valores tenemos una mentalidad de cooperación y colaboración muy fuerte, entonces nosotros como equipo buscamos que todos nos llevemos perfectamente bien, que todo mundo trate de cooperar, que todos ayuden, no hay competencia entre nosotros en el equipo. En realidad, todo lo que mejor nos lleve a la meta es lo que se hace, y en la misma manera ayudamos siempre a gente que no esté con nosotros. Porque en algún momento ellos nos podrían ayudar a nosotros, no sólo por eso sino también por ayudar; entonces tratamos de colaborar en todo lo que podamos, esa es como la mentalidad que tenemos. Yo creo que a todos nosotros, bueno a Mariana también, vino de estar mucho tiempo afuera, entonces tenemos como esa mentalidad, no sé en Costa Rica siempre se dice que la gente le jala los pies a uno, que le serruchan el piso y esas tonteras, entonces decidimos desde el primer momento que no nos íbamos a meter en esas cosas y simplemente íbamos a trabajar como equipo y colaborar para que el país salga adelante. Entonces ha salido muy bien por dicha.

**Hay una pregunta sobre el público objetivo o el segmento objetivo de ustedes como empresa, serían como los pacientes pero no sólo como el público objetivo del medicamento como tal sino como públicos que a ustedes les interesa como empresa.**

Para el área publicidad hemos tratado de manejarnos, tener un nombre ser, reconocidos. De vez en cuando hacemos entrevistas diciendo las cosas nuevas que estamos haciendo, porque es importante que la gente aquí se vaya dando cuenta que existe un área de biotecnología que puede ser aplicada inmediatamente, que no hubo investigación sin un fin verdad, eso es una mentalidad que aquí como que falta un poquito. O sea, los inversionistas invirtieran en biotecnología nunca había pasado, entonces al ser la empresa que más ha recaudado dinero inversión en el área de biotecnología en el país tenemos como una como se dice, es nuestro deber mantener a la gente informada que de veras está progresando, que la industria de veras está creciendo, que estamos haciendo cosas innovadoras porque hay que seguir motivando a la gente porque van a salir más empresas ojalá a raíz de lo que nosotros estamos haciendo, y queremos que salga más inversión. Entonces por ese lado es importante, por el lado también de mantenernos al frente del gobierno, que también vean que estamos progresando que se encuentra la importancia a lo que estamos haciendo.

**Aquí bueno, también nos mencionabas como la FDA, que siento que también son público que ustedes tienen, algunas farmacéuticas también.**

Sí, la biotecnología en muchos casos algunos dicen que saben Costa Rica primero que dicen “Ay qué bonito que están ahí, ¿tienen aire acondicionado?”, no tienen idea de lo que existe aquí, entonces también es una meta importante. Cómo darle una cara Costa Rica en esta área.

**¿Cuál consideras vos qué es lo más importante, el valor que ha agregado hasta la fecha la organización?**

Ya yo creo que hemos hemos cambiado un montón de cosas en el país, hemos logrado demostrar que un negocio de biotecnología que tiene resultados a muy largo plazo y no va tener retornos hasta dentro de mucho tiempo puede ser sostenible, puede ser factible y puede ser una buena inversión.

**¿Cuál consideras vos, Cristian, que es la principal fortaleza que tienes Speratum?**

El equipo, muy fácil. Tenemos tecnología muy chiva, bien protegida. La propiedad intelectual con patentes muy fuertes, que eso también es sumamente importante, pero en realidad es el equipo lo que lo hace y eso ha sido elegido muy particularmente y entre más grande se hace el equipo todas las decisiones de quién entra se toman siempre en conjunto para que sigamos trabajando todos fuerte. Sí, lo que hacemos es que tratamos de reclutar gente que nos complemente. Yo puedo ser muy bueno en el área negocios pero no soy el mejor haciendo un experimento entonces busco a alguien que sea el experto en esa área y él hace todos los

experimentos, eso lo que estamos tratando de montar un buen equipo fuerte en todas las áreas posibles.

**Al momento, ¿cuáles considera usted oportunidades de mejora de Speratum?**

Diay, yo diría que muchos de los problemas que tuvimos al principio eran problemas de tratar de ver cómo se hacían las cosas aquí verdad, aquí con recursos limitados a veces problemas de importación que eran imposibles, nunca se habían traído ratones del tipo que nosotros traemos al país, entonces fueron cosas que tuvimos que ir descubriendo. Entonces siempre está el punto de mejora de cómo mejorar esos procesos que en realidad es la parte más difícil pero ya tenemos bastante experiencia en cómo navegar las cosas y ahora es mucho más fácil hacer todo y eso era también parte de la meta, que era alguien tiene que ser el primero en hacer las cosas, entonces nos ha tocado bastante ser los primeros pero ya una vez que lo hicimos el camino queda navegables para otra gente.

**Ya sabemos que son pioneros acá, pero tal vez eventualmente ¿qué considera que son características que pueden diferenciar a la organización de otras organizaciones similares?**

Yo creo que son las mismas cosas, tenemos propiedad intelectual única o equipo único y lo que estamos haciendo no lo está haciendo nadie más, un par de empresas en el mundo. Es una de las cosas más difíciles que pueden hacer, entonces en el cáncer es más difícil que exista. Entonces yo creo que eso nos diferencia mucho de cualquier otro proyecto hasta de biotecnología que pueda salir porque no hay muchas que tengan una oportunidad de trabajar en algo como cáncer de páncreas con otro con un tratamiento efectivo, de verdad son muy pocos lo que los que existen.

**Partiendo de esta pregunta lo que mencionas que tal vez un par de organizaciones más en el mundo están investigando en esta área, entonces ¿qué otras organizaciones Serían como competencia?**

Bueno, uno puede ver la competencia de muchas formas en esta área verdad, quimioterapia es la competencia, cualquier otro tratamiento es una competencia, pero en realidad Cuando se trata de Cáncer y enfermedades así destructivas no se ve como competencia sino que se vea más bien cómo como echar otra arma al Arsenal que tenemos contra esa enfermedad Y entonces mucho lo que hacemos también se basa en buscar los medicamentos de otras empresas y probarlas en conjunto con el de nosotros para ver si podemos mejorar los Entonces es competencia pero técnicamente no todos estamos Bajo la misma meta de llegar a salvar vidas hay algunas empresas en realidad hay una empresa que está haciendo una tecnología similar para otros tipos de cáncer entonces más bien Ellos nos han

servido como un modelo a seguir ellos van un poquito más adelante entonces cometen errores y nosotros aprendemos de los errores y los mejoramos eventualmente ellos podría más bien no ser competencia sino llegar a adquirir o comprar y seguir adelante

**Ahora nos comentaste lo del nombre, pero tal vez un poco más, ¿cómo llegaron a ese nombre, por qué lo escogieron y demás?**

Yo he empezado varias empresas, esta es mi sexta empresa que he empezado y siempre he escogido nombres en latín, no sé por qué. La primera vez lo hice y me pareció interesante y ahí siempre lo he hecho y no sé, cuándo empezamos a buscar nombres fue lo primero que se me ocurrió, buscar la palabra para esperanza y sí, a mucha gente no le ha gustado, pero a mí sí me gusta.

**Parte de, básicamente, lo que nosotros queremos llegar a ver y por eso vamos a realizar varias entrevistas es como ver cómo han trabajado desde diferentes empresas de este tipo la parte de comunicación, ya sea que la tengan como parte del estrategia o como que hay una persona encargada o como simplemente ver cómo la han trabajado, entonces queríamos ver si ustedes cuentan con una estrategia comunicación como tal o no, o cómo han manejado esta aparte de comunicación.**

En realidad, no lo hemos manejado. A como salga, a veces salen ciclos hasta de la misma noticia de la primera publicación que salió en La nación, vuelve a ser ronda, se vuelve viral y repente me llegan 10,000 amigos en Facebook nuevos porque vieron la noticia. Y eso generalmente genera otra ronda de interés, donde me empiezan a llamar los periodistas. Y entonces tenemos que decidir si sacamos una nota. Entonces más bien ha sido como así, siempre han buscado, no sé, más y más gente buscando hacen las entrevistas por decirlo así, entonces no hemos tenido que pensar más o menos en una estrategia.

**¿Ustedes lo han gestionado solos? ¿En ningún momento han pedido asesoría o algún conocido?**

No, en realidad nunca. Sólo una vez en donde sacamos una nota para un periódico y vinieron aquí, nos entrevistaron y todo muy bien. Y después al día siguiente me llamaron en la pura mañana como a las 7 de la mañana para hacerme un par de preguntas adicionales, y entonces me hicieron un par de preguntas acerca de lo que estábamos haciendo y después me dijeron ustedes trabajan con animales verdad, y yo le dije sí, pero como hablamos ayer es preferible que no ponga que trabajamos con animales porque hay mucha gente que no entiende, lo que tenemos que hacer sólo se puede hacer así puede causar problema. A los 2 minutos salió en internet, era otro periódico haciéndose pasar por el que me entrevistó y sacaron una nota

diciendo que estudios experimentos en animales en Costa Rica por esta empresa y pusieron mi número de teléfono en la nota. Entonces claro, me cayeron un montón de llamadas y fue durísimo, entonces de ahí me asesoré un poquito con un amigo para ver cómo manejar a futuro que no pasará este tipo de cosas.

**¿Nunca lo han visto como una necesidad, o lo tiene mapeado alguien que maneje esta parte?**

Sí, yo creo que en su momento sería algo importante pero ahorita no tenemos los recursos ni la necesidad porque ya sabemos lo que tenemos que hacer de aquí al año que viene. No estamos buscando más publicidad, ahorita porque lo que queremos hacer es llegar a completar los estudios y después de ahí ya veremos cómo hacemos y cómo lo manejamos.

**Entonces, ¿considerás en el proceso que en el tiempo que lleva la empresa no es una prioridad como la promoción es más que todo hacer**

Sí sí, en realidad nosotros nunca hemos salido a buscar publicidad. En algunos momentos y consideramos que puede ser importante si queremos mandar algún mensaje como cuando salió la patente del cáncer de ovario y me parece que era bien importante decir que se logró hacer aquí en Costa Rica, entonces ahí sí subí algo a mi Facebook, que publiqué un montón de cosas sobre eso en mis redes sociales y ahí nos salieron un par de entrevistas al respecto.

**Y en este tiempo el posicionamiento tal vez de la empresa, de la organización como tal, que la gente conozca que existe que hace esto, ¿qué tan importante ha sido esto para ustedes? Si ha sido una manera de conseguir apoyo, ¿cómo han visto esa parte?**

Yo creo que es algo interesante, por un lado, sí es importante que la gente nos conozca y sepa lo que estamos haciendo, y si nos ha dado nos ha abierto algunas puertas con ciertos ministerios, ciertas reuniones que queremos conseguir, podemos porque nos conocen. Pero por otro lado, a veces es muy complicado para la gente entender qué es lo que estamos haciendo y en qué fase del proceso estamos, entonces a veces sale una noticia y lo hacen parecer como que ya estamos en pacientes y los estamos curando y entonces mucha gente se confunde y después me contactan que por favor inyecte su papá o a su mamá y entonces es para mí complicado porque tampoco quiero ser famoso ni quiero que todo mundo me conozca a mí, lo que me interesa es el trabajo entonces si no sé, es complicado manejarlo entre que la gente lo conozca uno y que sepa bien lo que estamos haciendo.

## **¿Qué herramientas de comunicación han utilizado hasta ahora, comunicados de prensa o otra cosa algo más que hayan hecho?**

Al principio cuando estábamos comenzando, empezaron a salir las primeras noticias, entonces trabajé con una empresa que se llama PMO que ellos se hacen manejo de publicidad y me consiguieron una ronda de entrevistas con montón de medios, pero después de eso en realidad no hemos manejado ningún tipo de estrategia ni nada por el estilo, todo se ha manejado conforme van saliendo las cosas se alimentan.

¿Tienen redes sociales? Vi que tenían página de Internet pero me dirigió a la de Carao.

Sí, es que no tenemos una página donde hay algún tipo de información Porque todo lo que estamos haciendo es confidencial, entonces no hay nada que subir ahí. A veces pongo cosas en mi Facebook algunas noticias de la empresa por ejemplo, hoy Mariana estaba haciendo un Tedx entonces son más noticias sobre eso y se comparte un poco.

## **¿La empresa como tal no tiene redes propias?**

No no, no tenemos, tenemos una página súper básica pero no dice nada. Como no somos una empresa con servicio o producto que estamos vendiendo, no tienen mucho sentido.

## **Si tuviera que definir con ciertos adjetivos que tiene Speratum, de cómo quiere ser percibida, ¿cuáles serían?**

Yo diría que lo más importante es como una empresa innovadora, altamente ética y seria.

## **¿Cuando los han entrevistado, cuando le sacaron esta nota en La nación y demás, cuáles fueron esos mensajes principales?**

Yo siempre trato de que reluzca el agradecimiento, que a la gente que nos ha ayudado, los inversionistas que tomaron un riesgo grandísimo sin nunca antes haber apoyado un proyecto de este tipo y toda la gente como Carao que nos ayudó a lograr lanzarnos; y también me gusta mucho al principio muchos de los artículos eran sobre mí y entonces se trata de que ahora sea sobre el resto del equipo y que ellos salgan a relucir y no yo, entonces hemos tratado mucho de que en las últimas entrevistas salgan ellos en la foto de que salgan ellos nombrados porque la idea no es que sea una empresa donde sea yo, sino que sea una empresa con un equipo fuerte.



**Si vos tuvieras que decir cómo habla la organización en el sentido de que cuál es el tono con el que ustedes quieren ser percibidos.**

Yo diría como una empresa innovadora, donde probamos cosas nuevas y no tenemos miedo a algo nuevo y fallar porque en alguna de esas la pegamos y logramos algo grande y también que nosotros no estamos buscando hacer cosas chiquititas, o sea, lo que queremos hacer es lo más difícil en el cáncer, lo más difícil bajo las condiciones más difíciles, pero si lo logramos, va a ser la cosa más grande posible entonces de ahí esa la mentalidad y me gusta que todos los que trabajan conmigo piensen igual, o sea no estamos pensando: “vamos hacer un medicamento que tal vez ayuda” estamos pensando que vamos a hacer algo que va a curar el cáncer y va a ser lo mejor que existe y es la mentalidad que quiero ver, que si apuntamos a las estrellas puede que llegamos a la luna pero si apuntamos a la luna llegamos más lejos.

**¿Cuáles gustaría ustedes que fueron los atributos que resalten de esta empresa?**

Qué trabaja más rápido, que trabajamos efectivamente, y que no desperdiciamos ninguna oportunidad porque eso es muy cierto, todo lo que nos aparece buscamos alguna forma de incorporarlo para lograr avanzar la situación.

**¿Ustedes tienen un logo como tal?**

Sí, el logo es basado en la molécula de nosotros que esta es el logo con el nombre Speratum por encima.

**¿De dónde surgió el concepto de que fuera la molécula, ¿y quién lo desarrolló?**

Sí, fue mi idea, es la estructura de la molécula y mi hermano la desarrolló, los colores significan ciertas cosas, la forma en la que está hecha significa ciertas cosas pero eso lo hizo mi hermano.

**Un apartado que tenemos es la identidad visual y sí nos interesa un montón sobre cuál fue el raciocinio de ese logo, qué significa el logo, los colores, es muy importante saber qué hay detrás del logo.**

Ese me ocurrió inmediato, que debería ser la molécula, entonces la estructura que ya tiene se puede sacar matemáticamente, entonces se hizo la mate, se sacó qué es el diseño de ella espontáneamente en el cuerpo, se forma y forma ese diseño que queda muy bonito como si fuera una llave, entonces esa fue la idea, que fuera

la llave del cáncer y después los colores significan los diferentes componentes que tiene la molécula.

**Nos contabas que tu hermano diseñó el logo, ¿él es del área de diseño?**

Él es artista, entonces él es actor en Hollywood, escritor, es cantante y es muy bueno en diseño gráfico entonces más bien todos los logos que tenía para todas mis empresas me las ha diseñado él, y eso yo creo que fue muy fácil porque aquí está la estructura, hágamela bonita, él le metió los colores, se las metió al azar, fueron colores que me gustaron y después él hizo la tipografía, él desarrolló la tipografía.

**¿Ustedes implementan eso en todos los materiales?**

Sí, tenemos algunas camisetas porque para muchos eventos tenemos que ir a apoyar. Entonces tenemos camisetas y usamos, generalmente no ando tarjetas pero bueno ahora les enseñé una, tenemos el logo con el nombre y después la molécula sola que en las camisetas ponemos la molécula sola, en las tarjetas la parte de atrás tiene la molécula y adelante tiene logo entero, o sea, no tenemos otras cosas en las que lo usamos pero para eso sí.

**¿No tienen algún tipo de manual, de brochures?**

No, pero tenemos los documentos para los inversionistas, se usan esos.

**¿Para la implementación de sus materiales se desarrolló un Manual de marca para el uso de logotipo?**

No, no sé lo que es eso.

**¿Cuando se dan cosas así, busca a alguien que lo haga, lo hace tu hermano?**

No, ya tenemos el logo en vector entonces yo lo modificó también, yo aprendí a usar ilustrador, Photoshop y todo, entonces siempre si tenemos que cambiar el color por alguna razón lo podemos hacer.

**Cristian, ¿será posible que hoy nos puedas compartir en digital una foto de más la tarjeta de presentación, foto de la camiseta del machote del papel que utilizan para los inversionistas?**

**También, como más a nivel personal, vos consideras que tal vez eventualmente o de qué manera les podría apoyar hacer algo diferente en comunicación o algún esfuerzo en esta área se considera que se podría hacer algo y cómo podría apoyarlos.**

Ya yo creo que la próxima etapa va a ser sumamente importante, porque cuando ya estemos recaudando fondos primero tenemos que lograr que el experimento sirva, si los experimentos salen todos bien y todo apoya que debemos seguir hacia la siguiente fase, entonces va a ser súper importante tener una estrategia bien fuerte porque vamos a tener que recaudar millones de millones de dólares y apoyo de farmacéuticas y apoyo de expertos, entonces el proceso que viene va a ser sumamente importante, manejar esa imagen bien y ver exactamente cómo nos lanzamos a las grandes ligas, verdad porque ya lo que sigue ya no es buscar en Costa Rica, es buscar global porque son demasiados millones de dólares, entonces ahí sí va a ser importante entrar al mercado americano europeo y de todo con un buen mensaje.

## Anexo 4

### Matriz de auditoría verbal

Auditoría verbal				
Organización:				
Material analizado:				
Categorías de análisis	Variables	Sub-variable	Análisis	Ejemplos
Esencia de marca	Atributos	NA los que ellos dijeron		
	Coherencia	NA si usan los que nos dijeron		
	Consistencia	NA si los usan en todo lado o meten otros		
	Mensajes	NA los que ellos dijeron		
Lenguaje	Estilo de lenguaje	Tono (cercanos, autoridad)		
	Uso de lenguaje y formas de léxico	Persona gramatical (como hablan de ellos)		
		Forma de tratamiento (como hablan a los demás)		
		Formas verbales (si hablan en ha estado...)		
		Estructura de oraciones y párrafos (Si son muy largas, muchas oraciones subordinadas, párrafos muy largos para el medio de comunicación)		
	Perspectiva (si usan negativo)			
Expresiones empleadas	NA los mensajes que mas usan			
Palabras clave	Protocolo de respuesta			

## Anexo 5

### Matriz de auditoría visual

Auditoría Visual					
Organización:					
Material analizado:					
Categoría de Análisis	Variable	Sub-variable	Opinión de experto	Análisis	Ejemplo
Constantes de la identidad visual	Construcción de marca	-			
	Logotipo	Color			
		Tipografía			
		Isotipo			
	Materiales gráficos	Lenguaje visual			
		Color			
		Tipografía			
		Acabados			
		Espacios físicos			
		Espacios digitales			
	Manual de marca	Forma			
		Fondo			

		Aplicaciones			
		Restricciones			

## Anexo 6

### *Matriz de revisión documental*

Investigación	Año	País	Objetivo de la investigación	Sujeto de estudio	Hallazgos	Categoría (Esencia de la marca/Lenguaje/Identidad visual)	Clasificación (Buena práctica/Práctica no recomendada)

**Anexo 6**

*Consentimientos informados*



Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

**Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "startups" costarricenses.**

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal:

Hellen Castro Zúñiga A81561

Natalia Ulloa Aguilar A86449

Nombre del participante: Federico Amador

● **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** la siguiente investigación se llevará a cabo por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas. Por medio de la investigación se pretende obtener información sobre identidad corporativa en Startups costarricenses con el fin de recopilar buenas prácticas y oportunidades de mejora. El propósito de esta investigación es meramente académico de manera que la información obtenida no será utilizada para otros fines.

Dicha investigación se llevará a cabo durante un periodo aproximado de 3-4 meses.

● **¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación de esta investigación consiste en otorgar una entrevista en la que brindará información sobre la historia de la empresa, sus prácticas de comunicación. Esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de Carao Ventures, en una fecha y horarios previamente acordados por ambas partes, además será grabada con el propósito de ser posteriormente transcrita y analizada. Además, brindará acceso a todas las herramientas de comunicación (materiales tradicionales y digitales) que posea la organización, con el fin de que estos sean analizados.



- **RIESGOS:**

La participación en este estudio implica el tiempo de la entrevista a realizar y disposición para atender consultas que puedan surgir durante el proceso de la investigación.

- **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que los investigadores aprendan más acerca de comunicación en *Startups* y este conocimiento beneficie a otras *Startups* en el futuro.

- Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Hellen Castro o Natalia Ulloa y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Hellen Castro a 8882-6847 y a Natalia Ulloa a 8898-1002 de lunes a viernes de 9:00am a 5:00pm.

- Recibirá una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.

- Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

- No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

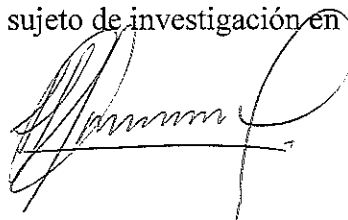
### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Federico Amador 1-910-650

Nombre, cédula y firma del sujeto

Fecha



19 Abr 2017

Hellen Castro 114400092

Hellen Castro

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

---

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESIÓN DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149  
REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-



Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

**Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "startups" costarricenses.**

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal:

Hellen Castro Zúñiga A81561

Natalia Ulloa Aguilar A86449

Nombre del participante: Marco Astúa

● **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** la siguiente investigación se llevará a cabo por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas. Por medio de la investigación se pretende obtener información sobre identidad corporativa en Startups costarricenses con el fin de recopilar buenas prácticas y oportunidades de mejora. El propósito de esta investigación es meramente académico de manera que la información obtenida no será utilizada para otros fines.

Dicha investigación se llevará a cabo durante un periodo aproximado de 3-4 meses.

● **¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación de esta investigación consiste en otorgar una entrevista en la que brindará información sobre la historia de la empresa, sus prácticas de comunicación. Esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de Carao Ventures, en una fecha y horarios previamente acordados por ambas partes, además será grabada con el propósito de ser posteriormente transcrita y analizada. Además, brindará acceso a todas las herramientas de comunicación (materiales tradicionales y digitales) que posea la organización, con el fin de que estos sean analizados.

- **RIESGOS:**

La participación en este estudio implica el tiempo de la entrevista a realizar y disposición para atender consultas que puedan surgir durante el proceso de la investigación.

- **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que los investigadores aprendan más acerca de comunicación en *Startups* y este conocimiento beneficie a otras *Startups* en el futuro.

- Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Hellen Castro o Natalia Ulloa y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Hellen Castro a 8882-6847 y a Natalia Ulloa a 8898-1002 de lunes a viernes de 9:00am a 5:00pm.

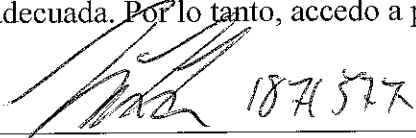
- Recibirá una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.


- Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

- No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

  
\_\_\_\_\_  
Nombre, cédula y firma del sujeto  
Fecha

Hellen Castro 114400092   
\_\_\_\_\_  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento  
fecha



Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

**Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "startups" costarricenses.**

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal:

Hellen Castro Zúñiga A81561

Natalia Ulloa Aguilar A86449

Nombre del participante: Jose Cayasso

● **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** la siguiente investigación se llevará a cabo por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas. Por medio de la investigación se pretende obtener información sobre identidad corporativa en Startups costarricenses con el fin de recopilar buenas prácticas y oportunidades de mejora. El propósito de esta investigación es meramente académico de manera que la información obtenida no será utilizada para otros fines.

Dicha investigación se llevará a cabo durante un periodo aproximado de 3-4 meses.

● **¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación de esta investigación consiste en otorgar una entrevista en la que brindará información sobre la historia de la empresa, sus prácticas de comunicación. Esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de Carao Ventures, en una fecha y horarios previamente acordados por ambas partes, además será grabada con el propósito de ser posteriormente transcrita y analizada. Además, brindará acceso a todas las herramientas de comunicación (materiales tradicionales y digitales) que posea la organización, con el fin de que estos sean analizados.

- **RIESGOS:**

La participación en este estudio implica el tiempo de la entrevista a realizar y disposición para atender consultas que puedan surgir durante el proceso de la investigación.

- **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que los investigadores aprendan más acerca de comunicación en Startups y este conocimiento beneficie a otras Startups en el futuro.

- Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Hellen Castro o Natalia Ulloa y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Hellen Castro a 8882-6847 y a Natalia Ulloa a 8898-1002 de lunes a viernes de 9:00am a 5:00pm.

- Recibirá una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.

- Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

- No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

\_\_\_\_\_  
José Cayasso -206520201  
Nombre, cédula y firma del sujeto  
Fecha



\_\_\_\_\_  
Hellen Castro 114400092  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento  
fecha



---

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESIÓN DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149  
REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-



Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

**Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "startups" costarricenses.**

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal:

Hellen Castro Zúñiga A81561

Natalia Ulloa Aguilar A86449

Nombre del participante: Christian Marín M

● **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** la siguiente investigación se llevará a cabo por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas. Por medio de la investigación se pretende obtener información sobre identidad corporativa en Startups costarricenses con el fin de recopilar buenas prácticas y oportunidades de mejora. El propósito de esta investigación es meramente académico de manera que la información obtenida no será utilizada para otros fines.

Dicha investigación se llevará a cabo durante un periodo aproximado de 3-4 meses.

● **¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación de esta investigación consiste en otorgar una entrevista en la que brindará información sobre la historia de la empresa, sus prácticas de comunicación. Esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de Carao Ventures, en una fecha y horarios previamente acordados por ambas partes, además será grabada con el propósito de ser posteriormente transcrita y analizada. Además, brindará acceso a todas las herramientas de comunicación (materiales tradicionales y digitales) que posea la organización, con el fin de que estos sean analizados.



- **RIESGOS:**

La participación en este estudio implica el tiempo de la entrevista a realizar y disposición para atender consultas que puedan surgir durante el proceso de la investigación.

- **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que los investigadores aprendan más acerca de comunicación en *Startups* y este conocimiento beneficie a otras *Startups* en el futuro.

- Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Hellen Castro o Natalia Ulloa y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Hellen Castro a 8882-6847 y a Natalia Ulloa a 8898-1002 de lunes a viernes de 9:00am a 5:00pm.

- Recibirá una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.

- Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

- No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Christian Maria Miller 602080070

Nombre, cédula y firma del sujeto

Fecha 3/3/17



Natalia Ulloa Aguilar Natalia Ulloa 114400816

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

---

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESIÓN DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149  
REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-



Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

**Gestión efectiva de los componentes de la identidad corporativa:  
el caso de las "startups" costarricenses.**

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal:

Hellen Castro Zúñiga A81561

Natalia Ulloa Aguilar A86449

Nombre del participante: Lionel Peralta

● **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** la siguiente investigación se llevará a cabo por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas. Por medio de la investigación se pretende obtener información sobre identidad corporativa en Startups costarricenses con el fin de recopilar buenas prácticas y oportunidades de mejora. El propósito de esta investigación es meramente académico de manera que la información obtenida no será utilizada para otros fines.

Dicha investigación se llevará a cabo durante un periodo aproximado de 3-4 meses.

● **¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación de esta investigación consiste en otorgar una entrevista en la que brindará información sobre la historia de la empresa, sus prácticas de comunicación. Esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de Carao Ventures, en una fecha y horarios previamente acordados por ambas partes, además será grabada con el propósito de ser posteriormente transcrita y analizada. Además, brindará acceso a todas las herramientas de comunicación (materiales tradicionales y digitales) que posea la organización, con el fin de que estos sean analizados.

- **RIESGOS:**

La participación en este estudio implica el tiempo de la entrevista a realizar y disposición para atender consultas que puedan surgir durante el proceso de la investigación.

- **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que los investigadores aprendan más acerca de comunicación en Startups y este conocimiento beneficie a otras Startups en el futuro.

- Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Hellen Castro o Natalia Ulloa y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Hellen Castro a 8882-6847 y a Natalia Ulloa a 8898-1002 de lunes a viernes de 9:00am a 5:00pm.

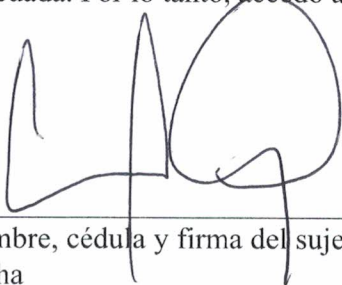
- Recibirá una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.

- Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.

- No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

  
Nombre, cédula y firma del sujeto  
Fecha

Lionel Perallo  
112860244  
13/03/18

*Hellen Castro*  
Hellen Castro 11440009  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento  
fecha

---

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESIÓN DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149  
REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-