

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**DEPARTAMENTO DE DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO Y
RELACIONES INTERNACIONALES (Estudios Internacionales)**



TESIS DOCTORAL

**Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas.
Estudio de casos**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Yolanda Román Morán

DIRECTORES

**Francisco Javier Paniagua Rojano
M^a del Pinar Agudíez Calvo**

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Derecho Internacional Público y
Relaciones Internacionales (Estudios Internacionales)



Análisis de las estrategias de comunicación
de las startups españolas. Estudio de casos

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Yolanda Román Morán

Bajo la dirección de los doctores

Francisco Javier Paniagua Rojano

M^a del Pinar Agudéz Calvo

Madrid, 2015

Agradecimientos

Quiero comenzar mostrando mi agradecimiento al catedrático Antonio Sánchez Bravo, por aceptar ser mi primer director de tesis y darme la oportunidad de comenzar mi labor docente en la cátedra Jean Monnet de Comunicación Europea.

A mis dos directores de tesis, a Francisco Javier Paniagua, por acogerme, orientarme y guiarme en el proceloso mundo de la investigación; ser tan generoso al compartir su conocimiento y experiencia conmigo y estar disponible las 24 horas del día para que pudiera realizar el mejor trabajo posible. Y a Pinar, que tanto me apoyó y enseñó en mis comienzos docentes en la Facultad de Ciencias de la Información y quien durante casi dos décadas me ha seguido animando sin desfallecer a realizar esta tesis doctoral.

También al departamento de Periodismo IV que me nombró colaboradora honorífica durante varios años, en especial a Fernando y Lola, con quienes he compartido muchas horas de “vida universitaria”. Y al departamento de Relaciones Internacionales, donde realicé mis cursos de doctorado y han facilitado todos los trámites para la formalización de la presente tesis.

Quiero agradecer también a los profesores de los que he aprendido en las comisiones de investigación de Dircom, coordinando decenas de estudios sobre distintos aspectos de la comunicación, que me han ayudado a desarrollar esta investigación y, en especial, a Javier Fernández del Moral, José Luis Piñuel y Luis Ángel Sanz de la Tajada.

En la realización de esta investigación he contado con la ayuda desinteresada de los responsables de comunicación de la treintena de startups que han respondido al cuestionario, a los CEO y fundadores que tan amablemente me han concedido unos minutos de su valioso tiempo en las entrevistas personales y a las agencias de comunicación que han compartido conmigo su experiencia en este ámbito.

Por último, quiero destacar mi gratitud a mi familia: a mis padres que me han apoyado e insistido para que finalizara el proyecto, ambos sé que estarán muy orgullosos de verlo acabado. A mis hermanos, por su aliento incondicional y palabras de ánimo. A Jorge y Sofía, por los momentos en los que no les he hecho el merecido caso y por sus muestras de entusiasmo y cariño al contarle los avances. Y, por último, a Manuel, sin cuyo apoyo emocional e intelectual habría sido imposible abordar esta tesis. Muchísimas gracias por tu infinita paciencia, insistencia, perseverancia, cariño y ánimo para seguir en los peores momentos.

INDICES

RESUMEN/ABSTRACT

**CONTENIDOS, GRÁFICOS, TABLAS E
IMÁGENES**

RESUMEN

El fenómeno emprendedor ha experimentado una importante evolución en los últimos años. En este ecosistema surgen unas iniciativas marcadas por la innovación, que se denominan startups. Se trata de empresas emergentes que buscan emprender o montar un nuevo negocio.

Muchos son los espacios dedicados a analizar y promover el entorno emprendedor –encuentros, congresos, aceleradoras, incubadoras, inversores, *business angels*-. Los medios desempeñan una labor muy importante como agentes difusores de historias de éxito empresarial. Cada vez se dedica más espacio en medios -generalistas, económicos y especializados en radio, TV, prensa, revistas, digitales, blogs- a hacerse eco de iniciativas innovadoras tanto por el tipo de producto o servicio que ofrecen, como por la manera de trabajar o porque satisfacen necesidades impensables hace poco tiempo.

Si bien ya se han realizado varios estudios y algunos artículos científicos que muestran la radiografía de las startups (tipología de empresas, perfil de los emprendedores, internacionalización, claves de éxito), hasta el momento no se ha estudiado en profundidad su estrategia de comunicación.

Esta tesis analiza la estrategia de comunicación en 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 (si son específicos de este ámbito) y la medición de resultados.

El ámbito de la investigación son las principales startups en España de todos los tamaños y sectores de actividad, ubicadas en el territorio español.

Para ello, se ha pasado un cuestionario a responsables de comunicación de las startups, entrevistado a CEO y fundadores de una selección de startups, encuestado a las principales agencias de comunicación y

realizado un análisis de las redes sociales, los blogs corporativos y las web de las startups entrevistadas.

A la vista del estudio, se puede concluir que las startups españolas consideran importante la comunicación para la consecución de sus objetivos empresariales. Se centran en conseguir reconocimiento o *branding*, lograr notoriedad con sus acciones, difundir sus productos o servicios, captar clientes o fidelizar a los actuales.

Ocho de cada diez cuentan con responsables de comunicación, ya sea en plantilla de forma exclusiva, compartiendo su función con otras responsabilidades o subcontratan esta función a agencias de comunicación. Son mayoría las mujeres, entre 30 y 40 años, principalmente licenciadas en Ciencias de la Información y con formación internacional. Cuentan con amplia experiencia en gestión de comunicación en otros departamentos de comunicación o de agencias de comunicación y cada vez más experiencia internacional.

La mayoría centran sus acciones de comunicación en dos ámbitos: las relaciones con los medios y redes sociales; pero aún les queda mucho camino por recorrer en cuanto a la estrategia y planificación.

Por último, esta investigación apunta varias recomendaciones para que las startups españolas mejoren su estrategia de comunicación y aporten un valor estratégico a su organización; y futuras líneas de investigación en torno a este entorno emprendedor.

Palabras clave

Comunicación corporativa, emprendimiento, redes sociales, startup, comunicación empresarial.

ABSTRACT

Recently, the entrepreneurial phenomenon has evolved significantly. In this specific, innovative ecosystem, certain initiatives called startups are emerging. These are companies seeking to launch a new business.

There are many areas dedicated to analyzing and promoting the entrepreneurial environment: Meetings, Conferences, Accelerators, Incubators, Investors, Business Angels. Additionally, the Media plays a key role as a channel to spread business success stories. More and more space is dedicated to explain innovative initiatives, in general media as well as in economic and specialized television, radio, newspapers, magazines, social and digital media and blogs. They focus on both the type of product and the service they offer, such as the way they work or why they satisfy needs that were unthinkable not long ago.

There have been several studies and some scientific papers showing the status of startups (type of business, profile entrepreneurs, internationalization, key success factors). However, very little has been written about their communication strategy.

This thesis analyzes the communication strategy in Spanish startups, the degree of professionalism and communication manager profile, the main activities, the similarities or differences with other types of businesses, channels or tools used (if they are specific to this area) as well as how to measure results.

Therefore, the scope of the research focuses on the main startups in Spain, covering different sizes and sectors.

The methodology used includes a questionnaire to the Communication Manager of the startups, interview with the CEO and Founder. Finally, a survey to leading communication agencies has been conducted. Also social networks, blogs and corporate website startups have been analyzed in-depth.

In conclusion, Spanish startups consider the role of Communication as a key factor to achieve their business goals. They focus on gaining

recognition or branding, and achieving service/product awareness for customer acquisition and customer loyalty.

Most startups do have a Communication Manager, either full-time inhouse or outsourced to a communication agency. Most are women with 10 to 15 years of work experience, mainly journalists with international experience. Their main focus is on Media Relations and Social Media but leaving behind strategy and planning where there is a significant room for improvement.

Finally, this research suggests some recommendations to Spanish startups on how to improve their communication strategy and provide strategic value to their organization.

Keywords

Corporate Communication, Entrepreneurship, Startup, Social Media, Business Communication

BLOQUE 1: PLANTEAMIENTO GENERAL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I.	INTRODUCCIÓN	22
1.	Justificación de la investigación.....	25
2.	Objetivos e hipótesis de la investigación.....	26
3.	Estructura de la tesis y escritura.....	30
II.	METODOLOGÍA	33
1.	Marco metodológico.....	35
2.	Revisión documental.....	38
3.	Trabajo de campo: análisis cuantitativo y cualitativo.....	41
3.1.	Cuestionario a responsables de comunicación.....	42
3.2.	Entrevistas a fundadores y CEO.....	44
3.3.	Cuestionario a agencias de comunicación.....	45
4.	La estrategia de las startups en redes sociales y web.....	46
4.1.	Análisis de los perfiles de las startups en Twitter.....	46
4.2.	Estudio de las páginas corporativas en Facebook....	48
4.3.	Análisis de las páginas web de las startups.....	49
4.4.	Matriz de consistencia.....	50

BLOQUE 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

I.	EMPRENDIMIENTO Y STARTUPS	55
1.	Emprendimiento y entorno emprendedor.....	57
1.1.	Definición de emprendimiento y emprendedor	57
1.2.	Evolución del movimiento emprendedor en España.....	60
2.	El fenómeno startup.....	85
2.1.	Definición de startup.....	85
2.2.	Características de las startups.....	88
2.3.	Aspectos jurídicos de las startups.....	95
2.4.	Fuentes de financiación y captación de inversión de las startups.....	98

2.5. Principales ubicaciones de las startups.....	105
2.6. Radiografía de las startups en España.....	114
II. COMUNICACIÓN CORPORATIVA	129
1. Definición de Comunicación Corporativa.....	129
2. Orígenes y fuentes de la Comunicación Corporativa.....	134
3. Funciones de la dirección de comunicación y del Dircom	140
4. Organigrama y estructura de dirección de comunicación	159
5. Perfil del director de comunicación.....	173
6. Retribución del Dircom.....	175
7. Papel de las agencias de comunicación.....	180
8. Principales actividades de direcciones de comunicación	184
8.1. Relaciones con los medios.....	185
8.2. Medición de resultados.....	194
8.3. Comunicación digital y redes sociales.....	197
III. NECESIDAD DE COMUNICACIÓN DE LAS STARTUPS	210

BLOQUE 3: ESTUDIO “LA COMUNICACIÓN EN LAS STARTUPS”
--

I. SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS STARTUPS	239
1.1. Perfil de las startups.....	239
1.1.1. Antigüedad de la startup.....	239
1.1.2. Comunidad Autónoma de la startup.....	240
1.1.3. Sector de actividad de la startup.....	242
1.1.4. Número de empleados de la startup.....	242
1.2. El responsable de comunicación.....	244
1.2.1. Valoración de la comunicación	244
1.2.2. Existencia de responsable de comunicación .	245
1.2.3. Sexo del responsable de comunicación	252
1.2.4. Edad del responsable de comunicación.....	253
1.2.5. Formación del responsable de comunicación	256
1.2.6. Formación internacional del responsable.....	258

1.2.7.	Procedencia del responsable	259
1.2.8.	Experiencia en departamentos/consultoras...	261
1.2.9.	Experiencia laboral internacional.....	262
1.2.10.	Retribución del responsable de comunicación.	263
1.3.	Departamento de comunicación.....	266
1.3.1.	Existencia de departamento de comunicación....	266
1.3.2.	Planificación de la comunicación.....	267
1.3.3.	Objetivos de la comunicación.....	269
1.3.4.	Áreas de comunicación	274
1.3.5.	Presupuesto de comunicación.....	277
1.3.6.	Campañas publicitarias.....	278
1.4.	El papel de las redes sociales en las startups...	280
1.4.1.	Planificación en redes sociales.....	280
1.4.2.	Gestión de las redes sociales.....	281
1.4.3.	Presencia en redes sociales.....	282
1.4.4.	Acciones en redes sociales.....	284
1.4.5.	Tipología de seguidores o contactos en RRSS	292
1.4.6.	Tipología de mensajes.....	293
1.4.7.	Medición de resultados	299
1.5.	Perspectivas de futuro.....	301
II. VALORACIÓN DE LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN		304
2.1.	Importancia que otorgan a la comunicación las startups.....	304
2.2.	Número de clientes de startups.....	305
2.3.	Sectores que más demandan servicios de agencias	305
2.4.	Interlocutores de las agencias en las startups...	307
2.5.	Cuando contrataron la agencia de comunicación	327
2.6.	Servicios que demandan	310
2.7.	Principales objetivos de comunicación.....	310
2.8.	Áreas más demandadas	326
2.9.	Gestión en redes sociales.....	327
2.10.	Redes sociales preferidas	328

2.11. Retribución de las agencias.....	327
2.12. Evolución de la comunicación	328

III. LA ESTRATEGIA DE LAS STARTUPS EN LAS REDES

SOCIALES Y WEB 330

3.1. Análisis de los perfiles de Twitter.....	330
3.2. Estudio de las páginas corporativas en Facebook	333
3.3. Análisis de las páginas web de las startups.....	336

CONCLUSIONES

1. Principales conclusiones.....	342
2. Reflexiones finales.....	350
3. Futuras líneas.....	352

FUENTES UTILIZADAS: BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFÍA

1. Monografías, capítulos de libros y artículos científicos	357
2. Estudios e Informes.....	363
3. Webgrafía /artículos de prensa.....	366

ANEXOS

1. Anexo 1: encuesta responsables de comunicación....	377
2. Anexo 2: entrevista a fundadores y CEO de startups...	386
3. Anexo 3: encuesta a agencias de comunicación.....	388

Índice de gráficos, tablas e imágenes

Índice de Gráficos	Pág.
Gráfico 1: El proceso emprendedor según el proyecto GEM	62
Gráfico 2: Evolución de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses	63
Gráfico 3: Percepciones, valores y aptitudes de los españoles respecto a la UE	64
Gráfico 4: Posicionamiento de España a nivel internacional y CCAA de emprendedores potenciales, nacientes y nuevos en 2014	65
Gráfico 5: Evolución del IUS: Innovation Union Scoreboard 2014	66
Gráfico 6: Distribución porcentual de emprendedores por tipos	67
Gráfico 7: Frenos para crear una empresa propia	72
Gráfico 8: Abandono de la actividad emprendedora	74
Gráfico 9: Ventajas de emprender	75
Gráfico 10: Razones para poner en marcha el negocio	80
Gráfico 11: Fuentes de financiación para emprender	82
Gráfico 12: Factores de crecimiento por sector	83
Gráfico 13: The Lean Startup progress	87
Gráfico 14: Edad de los emprendedores	114
Gráfico 15: Formación de los emprendedores	115
Gráfico 16: Situación laboral anterior de los emprendedores	116
Gráfico 17: Número de startups lanzadas antes	117
Gráfico 18: Año de creación de la startup	118
Gráfico 19. Número de empleados de la startup	119
Gráfico 20. Facturación de la startup	120
Gráfico 21. Características y comportamientos de los líderes	155
Gráfico 22. Existencia de departamento de comunicación	164
Gráfico 23. Estructura del departamento de comunicación	164
Gráfico 24. Funciones del departamento de comunicación	165
Gráfico 25. Dependencia de la dirección de comunicación	165
Gráfico 26. Composición de la dirección de comunicación	166
Gráfico 27. Presupuesto de la dirección de comunicación	167

Gráfico 28. Criterios de excelencia en departamento de comunicación	171
Gráfico 29. Retos de los dircom latinoamericanos	172
Gráfico 30. Retribución de los dircom	175
Gráfico 31. Retribución de los dircom por países	176
Gráfico 32. Brecha salarial hombre-mujer	177
Gráfico 33. Evolución salarial de los Dircom	178
Gráfico 34. Distribución salarial de los dircom latinoamericanos	178
Gráfico 35. Trabajo con agencias de comunicación	183
Gráfico 36. Medición de acciones de comunicación	197
Gráfico 37. Importancia de nuevos canales de comunicación	206
Gráfico 38. Nivel tecnológico de los comunicadores españoles	208
Gráfico 39: Antigüedad de las startups	239
Gráfico 40. Comunidad Autónoma donde se ubica la startup	241
Gráfico 41. Sector de actividad de la startup	242
Gráfico 42. Número de empleados de la startup	243
Gráfico 43. Importancia que la startup otorga a la comunicación	244
Gráfico 44. Existencia de responsable de comunicación	247
Gráfico 45. Cuenta con un responsable desde comienzo de actividad de la startup	248
Gráfico 46: Cuenta con un responsable desde expansión territorial/ internacional de la startup	250
Gráfico 47: Cuenta con un responsable desde la diversificación del negocio	251
Gráfico 48: Sexo del responsable de comunicación	252
Gráfico 49: Edad del responsable de comunicación	254
Gráfico 50: Formación del responsable de comunicación	257
Gráfico 51: Formación postgrado o doctorado del responsable de comunicación	258
Gráfico 52: Estancia formativa internacional	259
Gráfico 53: Procedencia del responsable de comunicación	260
Gráfico 54: Experiencia en departamentos de comunicación	261
Gráfico 55: Experiencia laboral internacional	263
Gráfico 56: Retribución del responsable de comunicación	263
Gráfico 57: Comparación retributiva con resto de departamentos de la	265

startup	
Gráfico 58: Estructura del departamento de comunicación	267
Gráfico 59: Planificación de la comunicación	268
Gráfico 60: Objetivos de la comunicación: branding/reconocimiento	269
Gráfico 61: Objetivos de la comunicación: conseguir notoriedad	270
Gráfico 62: Objetivos de la comunicación: captar clientes	270
Gráfico 63: Objetivos de la comunicación: fidelizar clientes	271
Gráfico 64: Objetivos de la comunicación: mejorar atención al cliente	272
Gráfico 65: Objetivos de la comunicación: promover las relaciones con la Administración	272
Gráfico 66: Objetivos de comunicación: conseguir financiación	273
Gráfico 67: Áreas de comunicación	275
Gráfico 68: Presupuesto de comunicación	277
Gráfico 69: Campañas publicitarias	279
Gráfico 70: Planificación en redes sociales	280
Gráfico 71: Gestión de las redes sociales	282
Gráfico 72: Presencia en redes sociales	283
Gráfico 73: Tipo de acciones en redes sociales: atención al cliente	284
Gráfico 74: Tipo de acciones en redes sociales: remite a web corporativa	285
Gráfico 75: Tipo de acciones en redes sociales: herramientas de escucha	285
Gráfico 76: Tipo de acciones en redes sociales: lanzamiento de productos o servicios	286
Gráfico 77: Tipo de acciones en redes sociales: información del sector	287
Gráfico 78: Tipo de acciones en redes sociales: difusión de información corporativa	287
Gráfico 79: Tipo de acciones en redes sociales: acciones de SEO	288
Gráfico 80: Tipo de acciones en redes sociales: contacto con prescriptores de opinión	289
Gráfico 81: Tipo de acciones en redes sociales: organiza concursos/regalos	289
Gráfico 82: Tipo de acciones en redes sociales: realiza acciones comerciales	290
Gráfico 83: Tipo de acciones en redes sociales: diseña campañas virales	290

Gráfico 84: Tipo de acciones en redes sociales: abre debates de temas corporativos	291
Gráfico 85: Tipo de acciones en redes sociales: paga post	292
Gráfico 86: Tipología de seguidores	293
Gráfico 87: Tipología de mensajes/post	293
Gráfico 88: Medición de resultados	300
Gráfico 89: Perspectivas de futuro	302
Gráfico 90: Importancia que otorgan las startups a la comunicación	304
Gráfico 91: Número de clientes de startups	305
Gráfico 92: Sector de actividad de la startup	306
Gráfico 93: Interlocutor en la startup	307
Gráfico 94: Cuenta con un responsable desde la diversificación del negocio	308
Gráfico 95: Cuenta con un responsable desde comienzo de actividad de la startup	309
Gráfico 96: Cuenta con un responsable desde expansión territorial/internacional de la startup	309
Gráfico 97: Motivos para contratar una agencia	310
Gráfico 98: Objetivos de comunicación: captar clientes	311
Gráfico 99: Objetivos de comunicación: conseguir notoriedad	311
Gráfico 100: Objetivos de comunicación: branding/reconocimiento	312
Gráfico 101: Objetivos de comunicación: conseguir financiación	313
Gráfico 102: Objetivos de comunicación: promover la escucha activa	314
Gráfico 103: Objetivos de comunicación: promover escucha activa	314
Gráfico 104: Objetivos de comunicación: promover relaciones con Administración	315
Gráfico 105: Objetivos de comunicación: mejorar la atención al cliente	316
Gráfico 106: Áreas de comunicación más demandadas	317
Gráfico 107: Gestión en RRSS: lanzamiento de productos /ss	318
Gráfico 108: Gestión en RRSS: realiza acciones de SEO	318
Gráfico 109: Gestión en RRSS: realiza acciones comerciales	319
Gráfico 110: Gestión en RRSS: remite a la web corporativa	320
Gráfico 111: Gestión en RRSS: difusión de información corporativa	320
Gráfico 112: Gestión en RRSS: contacto con prescriptores de opinión	321

Gráfico 113: Gestión en RRSS: información del sector	322
Gráfico 114: Gestión en RRSS: atención al cliente / usuario	323
Gráfico 115: Gestión en RRSS: organiza concursos/regalos	323
Gráfico 116: Gestión en RRSS: herramienta de escucha	324
Gráfico 117: Gestión en RRSS: diseña campañas virales en medios sociales	325
Gráfico 118: Gestión en RRSS: abre debates de temas corporativos	325
Gráfico 119: gestión en RRSS: paga post en blogs	326
Gráfico 120: Redes sociales preferidas	327
Gráfico 121: Pago por servicios	328
Gráfico 122: Perspectivas de futuro	329

Índice de Imágenes

Pág.

Imagen 1: Árbol de hipótesis	30
Imagen 2: Muestra de cuestionario online en e-encuesta.com	43
Imagen 3: Muestra de gestión de envíos de mails a listas de contacto con e-encuesta.com	43
Imagen 4: Muestra de resultados de análisis de una empresa con Twitonomy	47
Imagen 5: Muestra de resultados de análisis de una empresa con Likealyzer.com	48
Imagen 6: Muestra de resultados de análisis de una empresa con Similarweb	49
Imagen 7: Matriz de consistencia	51
Imagen 8: Las cinco facetas del éxito	92
Imagen 9: Factores de éxito internos inherentes al emprendedor	93
Imagen 10: Mapa de startups en España	106
Imagen 11: Mapa del emprendimiento en España	118
Imagen 12: Modelo de gestión estratégica corporativa	148
Imagen 13: Fuerzas que impulsan el desarrollo del sector RRPP en Argentina	157
Imagen 14. Organigrama de la dirección de comunicación. Martin	159
Imagen 15. Organigrama de la dirección de comunicación. Argenti	160
Imagen 16. Organigrama de la dirección de comunicación. Dircom	161
Imagen 17: Áreas de la dirección de comunicación	163

Índice de Tablas

Pág.

Tabla 1: Composición educativa de los emprendedores por sectores	70
Tabla 2: Emprendedores en fase inicial y consolidados según su orientación internacional	73
Tabla 3: Motivaciones para el emprender.	79
Tabla 4: Principales actividades de la dirección de comunicación	168
Tabla 5: Distribución del trabajo de los responsables de comunicación	173
Tabla 6: Retribuciones de los directores de comunicación	180
Tabla 7: Gestión de la reputación antes y después de la web 2.0	199
Tabla 8: Distribución canales de comunicación por países	207
Tabla 9: Importancia de las tecnologías por edades	208
Tabla 10: Desde cuándo cuenta con un responsable de comunicación	248
Tabla 11: Contratación de la agencia de comunicación	308
Tabla 12: Cuadro de datos recogidos por <i>Twitonomy</i>	330
Tabla 13: Cuadro de datos recogidos por <i>Twitonomy</i> (2).	331
Tabla 14: Cuadro de datos recogidos por <i>Twitonomy</i> (y 3)	333
Tabla 15: Cuadro de datos recogidos por <i>Likealyzer</i>	334
Tabla 16: Cuadro de datos recogidos por <i>Likealyzer</i> (2)	335
Tabla 17: Cuadro de datos recogidos por <i>Similarweb</i>	337

BLOQUE 1. PLANTEAMIENTO GENERAL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

En esta primera parte del trabajo se esboza el contexto comunicativo en el que se encuadra el fenómeno startup en nuestro país. Para ello, se desarrolla el objeto de estudio de la tesis y se expone su pertinencia en el actual panorama emprendedor.

Asimismo, se definen los objetivos, las preguntas e hipótesis de investigación que han guiado el trabajo. Para concluir el capítulo, se reseña brevemente la forma en la que se ha estructurado la investigación y el sistema de cita elegido.

En los últimos años, el fenómeno emprendedor ha experimentado una importante evolución. Son frecuentes los congresos, seminarios y jornadas, estudios, centros de investigación y ecosistemas que apoyan, promueven y analizan el entorno emprendedor o los distintos aspectos relacionados.

El emprendimiento suele ir de la mano de la innovación en nuevos bienes o servicios, nuevos usos o procedimientos de obtención de los existentes y la puesta a disposición de un mayor número de consumidores.

Se suele atribuir el espíritu emprendedor a personas con actitud dinámica, visionaria e innovadora. Para autores clásicos como Schumpeter, el emprendedor rompe las inercias de su entorno o vence la oposición a un entorno hostil en la que encuentra deleite. Su principal motivación no suele ser tanto el beneficio económico como el placer de crear y poder mejorar su posición social (Carrasco 2008).

“El binomio innovación-emprendimiento es la fórmula capaz de mejorar la sociedad y las condiciones y calidad de vida de quienes la integramos” aduce el investigador Mariano Barbacid (Jáuregui 2014: 16).

Algunos países, como Estados Unidos, inculcan desde niños una cultura emprendedora que anima a acometer proyectos. Premian a las personas que han afrontado varios proyectos a lo largo de su vida, incluidos los fracasos ya que consideran que se adquieren aprendizajes para mejorar las siguientes iniciativas. Por contra, en España no está tan arraigada esta tradición ni se suelen valorar –más bien penalizar- los fracasos empresariales o profesionales.

En los últimos años, seguramente por la crisis que está experimentando nuestro país y el elevado nivel de desempleo, muchas personas se han animado a poner en marcha nuevos proyectos en todos los ámbitos y el ecosistema emprendedor está adquiriendo más importancia y suscitando un enorme interés desde el ámbito empresarial, administrativo y académico.

El Informe GEM España 2014 -que recoge el análisis del emprendimiento en España- concluye que en 2014 la Tasa de Actividad Emprendedora total (TEA) creció hasta el 5,7%, un poco por encima que el ejercicio anterior. Además, la mitad de población española opina que iniciar un nuevo negocio o ser emprendedor es una buena opción profesional en España. Este porcentaje se eleva entre los jóvenes: *según el informe InfoJobs ESADE sobre el estado del Mercado Laboral Español, uno de cada cuatro* está pensando en emprender, ya sea por su cuenta o asociándose con otros profesionales como vía alternativa de empleo en nuestro país.

Los emprendedores aducen variables como insatisfacción en una ocupación anterior, la imposibilidad de avanzar en la carrera profesional, de poner en práctica sus propias ideas, el afán de obtener un salario más elevado o tener libertad de decisión o de acción. En general, no hay muchas diferencias de género en el deseo de crear una empresa, pero sí en las intenciones serias de crearla, posiblemente porque las mujeres son más pesimistas frente a la percepción de oportunidades o el miedo al fracaso (Fuentes y Sánchez 2010).

Se presenta un nuevo escenario en el que los agentes económicos tienen al espíritu emprendedor y la cultura de la innovación como referencias. Se valora el liderazgo, las capacidades y habilidades personales y directivas en un entorno institucional más favorable.

En el caso concreto de las startups, conviene dejar claro desde el principio que no todas las startups están creadas por emprendedores, ni todos los proyectos impulsados por emprendedores son startups. Muchos emprendedores desarrollan negocios tradicionales, sin estar basados en la innovación, elemento esencial de una startup. Otra diferencia importante es que los emprendedores inician una idea con el objetivo de ganar dinero y ser rentables a corto plazo, mientras que las startups no siempre buscan esa meta, la rentabilidad es secundaria a costa de priorizar la aplicación de nuevas tecnologías o innovación a su iniciativa. Los autores hablan de una delgada línea entre ambos perfiles e

identifican elementos comunes que las hace diferentes de una pyme: su crecimiento, su enfoque, filosofía y el mercado al que se dirigen (Nelson 2015).

Las startup nacen como una idea planteada por uno o varios emprendedores (muchas de ellas en garaje, como Facebook), que están entregados a que su proyecto funcione. Si bien es cierto que un porcentaje muy alto de startups no ve la luz o desaparecen antes de llegar a consolidarse, muchos gigantes empresariales actuales con cientos de empleados, grandes beneficios e incluso implantación internacional comenzaron siendo startups: Google, Twitter, Facebook, Tuenti, Privalia.

Los medios desempeñan una labor muy importante como agentes difusores de historias de éxito empresarial. Cada vez hay más espacios mediáticos (tanto generalistas como económicos y especializados en radio, TV, prensa, revistas, digitales, blogs) y premios que se hacen eco de iniciativas innovadoras tanto por el tipo de producto o servicio que ofrecen, como por la manera de trabajar o porque satisfacen necesidades impensables hace poco tiempo. Por ejemplo, la búsqueda de apartamentos de vacaciones, los bonos de descuento en planes, los métodos o plataformas on line para aprendizajes de idiomas o materias curriculares... no habrían experimentado el crecimiento o difusión si no hubieran existido startups como Rentalia, MilAnuncios.com, Groupalia, Smartick o Emagister. Muchas de ellas ya son empresas consolidadas e internacionalizadas.

1. Justificación de la investigación

La extensión del fenómeno startup tendría que ir acompañado de una profesionalización en la gestión de los distintos ámbitos: recursos humanos, financiero, estratégico, comercial, desarrollo y comunicación.

Si bien los proyectos emprendedores cuentan con más espacios para desarrollarse y expandirse (aceleradoras, coworking), formarse e incluso internacionalizarse; es todavía muy escasa la literatura y oferta formativa

sobre estrategia y gestión de comunicación corporativa (al igual que es muy reciente la inclusión de módulos de comunicación en la formación general de los directivos en las escuelas de negocios y universidades, más escorados hacia el marketing o la publicidad).

Esta tesis pretende investigar la estrategia de comunicación en 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 (si son específicos de este ámbito) y la medición de resultados.

Así, se revisarán los principales estudios, informes y monografías sobre emprendimiento y startups en España; la bibliografía, artículos e investigaciones más relevantes sobre comunicación corporativa y las referencias más recientes en medios de comunicación. Se pondrá el foco en la gestión y presencia en medios de comunicación y en el entorno digital (principalmente redes sociales y blogs).

Además, se acudirá a las fuentes directas: se encuestará a una muestra representativa de startups españolas, se entrevistará a los fundadores de startups de distintos sectores de actividad y se enviará un cuestionario a varias agencias de comunicación

Por último, se medirán el tráfico de las páginas web y la presencia y tipología de mensajes de las redes sociales corporativas.

2. Objetivos e hipótesis de la investigación

Se pretende aportar a la academia datos empíricos sobre la situación y el grado de madurez de la comunicación en las startups españolas; esbozar las herramientas, canales o acciones que utilizan las startups más representativas; ofrecer unas orientaciones que puedan servir de guía a las propias startups a la hora de definir sus ejes de actuación en comunicación y sugerir una línea de investigación para profundizar en otras áreas de comunicación en futuros estudios.

Se quiere conocer el valor que estas empresas emergentes -marcadas por la innovación- otorgan a la comunicación y al responsable de comunicación, la tipología de departamentos de comunicación, la diversificación de responsabilidades y funciones de los departamentos de comunicación, el perfil del responsable de comunicación y el papel que juegan las redes sociales en la estrategia de comunicación de dichas organizaciones.

Se pretende, pues, realizar un análisis de la situación de la comunicación en esta tipología de empresas del movimiento emprendedor español, con la pretensión crear un mecanismo técnico que actúe de manera secuencial a fin de disponer de una herramienta de consulta y un manual de referencia para los profesionales del sector.

El ámbito de la investigación son las principales startups en España de todos los tamaños y sectores de actividad, ubicadas en todo el territorio español.

Los **objetivos generales** son:

- Identificar la situación de la comunicación, la estrategia y la figura del responsable de comunicación en las startups españolas
- Realizar un análisis pormenorizado de las funciones de los responsables de comunicación, actividades y canales
- Analizar el papel de las redes sociales en los departamentos de comunicación y en la actividad profesional.

Los **objetivos específicos** son:

- Determinar la existencia de una función de comunicación en las startups españolas
- Definir el perfil del responsable de comunicación
 - En qué momento se crea esta figura en la startup
 - Sexo y edad del responsable de comunicación
 - Formación (titulación, estancias formativas internacionales)
 - Proveniencia del profesional (interna o externa)

- Experiencia previa en departamentos de comunicación corporativa y/o en el ámbito internacional
 - Retribución
- Conocer la realidad estructural de los departamentos de comunicación
 - Existencia de un único responsable o responsabilidades desagregadas
 - Características estructurales (composición y tamaño del departamento/área de comunicación)
- Analizar cómo se gestiona la actividad comunicativa de las startups
 - Grado de planificación y perspectiva temporal
 - Principales objetivos de la comunicación
 - Actividades y funciones que realiza
 - Gestión presupuestaria
- Conocer la importancia de las redes sociales en la estrategia de comunicación de las startups
 - Grado de planificación
 - Coordinación con estrategia offline
 - Perfil del gestor de redes sociales
 - Presencia y objetivos en las principales redes sociales
 - Acciones que realiza
 - Características de seguidores
 - Tipología de mensajes
 - Medición
- Perspectivas de futuro

Para Hornig, es conveniente que a la hora de investigar se planteen unas preguntas ya sea una investigación teórica o aplicada, “es simplemente aquello que el proyecto de investigación pretende explorar o responder” (Hornig, 2011: 70).

Esta investigación se plantea las siguientes **preguntas**:

¿Tienen las principales startups españolas algún responsable de comunicación? ¿Desde el comienzo de su actividad? ¿Qué perfil tiene: es

junior, senior? ¿Tiene formación y/o experiencia en comunicación? ¿Está externalizada esta función?

¿Tienen definida su estrategia de comunicación en línea con su estrategia empresarial? ¿Planifican su comunicación? ¿Cuáles son sus principales actividades? ¿Tienen estrategias específicas que les diferencie de otras empresas?

¿Dedican especial atención a las redes sociales? ¿En cuáles tienen presencia corporativa y por qué? ¿Qué tipo de mensajes o post escriben? ¿Interactúan con los clientes? ¿Con qué objetivos? ¿Miden resultados? ¿Retroalimentan la estrategia?

A partir de las preguntas, se formulan unas hipótesis, asumiendo este concepto como conjunto de construcciones elaboradas como supuesto o punto de partida de una investigación (Berganza Conde, 2005: 56). A lo largo de esta tesis, las hipótesis planteadas serán verificadas o refutadas en función de la realidad estudiada y se comprobará si las bases teóricas se corresponden con los casos analizados:

- 1.** Las startups españolas no cuentan con un departamento de comunicación y no tienen profesionalizada la gestión de su comunicación con un responsable único que defina la estrategia e implemente todas las acciones de comunicación.
- 2.** Las startups españolas tienen los mismos objetivos y aplican las mismas estrategias y técnicas de comunicación que las pymes, no que las grandes empresas. Y como tales, se centran en la gestión con los medios de comunicación y el entorno digital.
- 3.** La dotación presupuestaria va en línea con la importancia que las startups otorgan en comunicación. El montante o porcentaje respecto al presupuesto general puede variar en función del sector de actividad en el que desarrollan su labor.
- 4.** Las redes sociales juegan un papel fundamental en la estrategia de comunicación. Dedican la mayoría de los recursos económicos y humanos a la consecución de sus objetivos.

Estas hipótesis planteadas se resumen en el siguiente árbol:

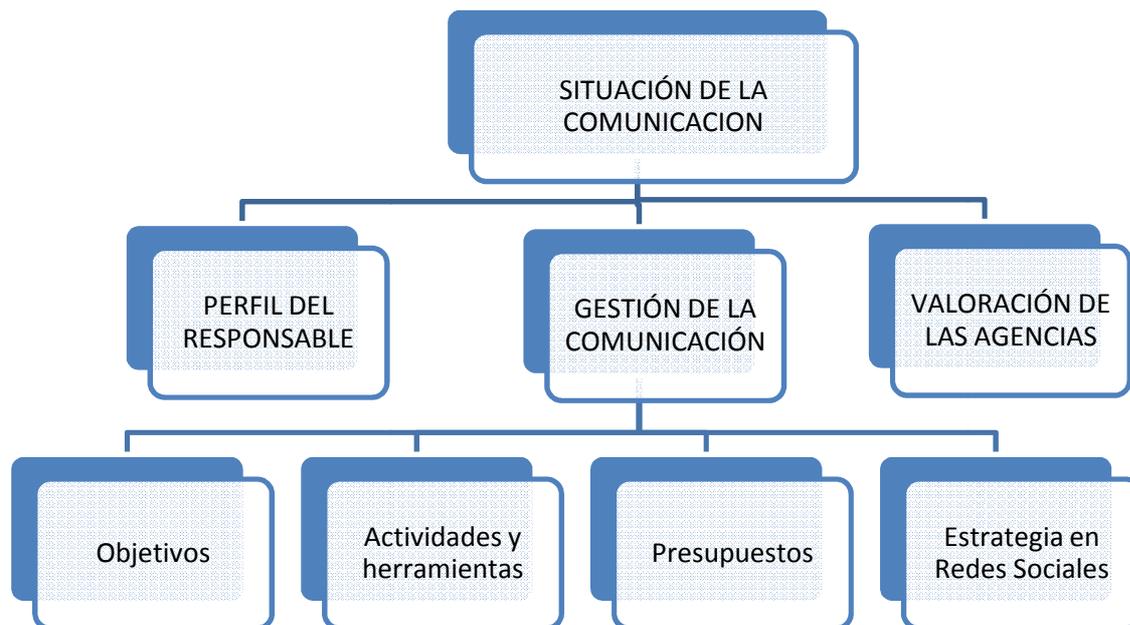


Imagen 1: Árbol de hipótesis. Elaboración propia

3. Estructura de la tesis y escritura

La tesis está dividida en tres bloques: planteamiento general y diseño de la investigación, marco teórico y conceptual y estudio de campo sobre la comunicación en las startups. El segundo bloque está dividido en tres capítulos: emprendimiento y startups, comunicación corporativa y necesidad de comunicación de las startups. El tercer bloque se estructura en tres ámbitos: la situación de la comunicación en las startups, la valoración de las agencias y la estrategia en redes sociales.

A continuación se recogen las conclusiones, las fuentes utilizadas y los anexos –gráficos, cuestionarios empleados y entrevistas realizadas.

Cada uno de los capítulos está encabezado por un resumen -que pretende enmarcar temas y agilizar la lectura- y dividido en epígrafes sobre los distintos aspectos estudiados. Las referencias directas van etiquetadas con sus autores y fuentes, para que el lector pueda ampliar la información que considere oportuna.

Las directrices que se han tenido en cuenta para la redacción del trabajo y el sistema de citación son las establecidas por la American Psychological

Association (APA), adaptando algunas de ellas a las necesidades específicas de la tesis. La elección de este sistema se debe a que son las reglas de estilo que rigen la redacción científica de muchos de los trabajos de investigación presentados en el ámbito de las ciencias sociales.

II. METODOLOGÍA

En este capítulo se explica la metodología de investigación utilizada para la elaboración del trabajo teórico y práctico.

Se ha abordado el objeto de estudio a través de una estrategia de triangulación metodológica, combinando técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo.

También se ha realizado un análisis del entorno digital de las startups.

1. Marco metodológico

Se puede definir la investigación científica en el ámbito de las ciencias sociales como “el proceso de aplicación del método y técnicas científicos a situaciones y problemas concretos en el área de la realidad social para buscar respuesta en ellos y obtener nuevos conocimientos” (Sierra Bravo, 2008: 27).

El método científico consiste en “formular cuestiones sobre la realidad del mundo, basándose en las observaciones de la realidad y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis” (Sierra Bravo, 2008: 19)

Sampieri propone una metodología de investigación basada en los siguientes pasos:

- Concebir la idea de investigar
- Plantear el problema de investigación. Establecer los objetivos de investigación, desarrollar las preguntas de investigación y justificar la investigación y su viabilidad
- Elaborar el marco teórico. Revisión, detección, obtención, extracción y recopilación del marco teórico y construcción del marco teórico
- Definir si la investigación es exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa y hasta qué nivel llegará.
- Establecer las hipótesis, detectar las variables, definir conceptualmente y operacionalmente las variables
- Seleccionar el diseño apropiado de investigación
- Seleccionar la muestra
- Recopilar los datos. Elaborar el instrumento de medición y aplicarlo, calcular validez y confiabilidad del instrumento de medición, codificar los datos y crear archivos que contengan dichos datos

- Analizar los datos. Seleccionar las pruebas estadísticas, elaborar el problema de análisis y realizar el análisis
- Presentar los resultados. Elaborar el reporte de investigación y presentarlo.

El mismo Sampieri con Fernández y Baptista (Sampieri, 2003: 117), siguiendo a Danhke identifican cuatro tipos de estudios: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

- Exploratorios: cuando se pretende profundizar más acerca de un tema poco conocido o desconocido totalmente, con el fin de abordar puntos que no fueron tocados anteriormente.
- Descriptivos: miden, evalúan o recolectan datos sobre los distintos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar.
- Correlacionales: identifican la relación entre dos o más conceptos o variables. Con los estudios correlacionales se puede conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.
- Explicativos: son los encargados de explicar porqué ocurren uno o más fenómenos, las condiciones en las que se presenta y las variables que se pueden relacionar.

Varios expertos en investigación consideran que es preciso obtener unos datos objetivos y válidos, que puedan ser interpretados desde la comparación y el conocimiento de otras teorías y documentos que estudian el mismo objeto. “No hay un polo cualitativo frente a otro cuantitativo, sino más bien un continuo entre ambos (o si se quiere, una diversidad dentro de cada uno” (Vallés, 2003: 77).

Existe cierta confusión entre los términos encuesta y cuestionario. Para Igartua, la encuesta “constituye una de las técnicas de obtención de datos sobre aspectos objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones, actividades) basada en la información (oral o escrita) proporcionada por el sujeto” (Igartua, 2006: 231). Mientras que el cuestionario es el instrumento básico para la obtención de datos en la investigación mediante encuesta, “cumple la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada[...] la finalidad del cuestionario es

obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación” (Sierra Bravo, 2008: 307).

Por otro lado, se denominan técnicas cualitativas de recogida de datos a aquellas que, teniendo su base en la metodología interpretativa, “pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se prima el sentimiento o las razones que tiene un individuo para realizar una acción concreta sobre la cantidad de veces que se realiza dicha acción” (García, 2005: 19). La investigación basada en metodología cualitativa es más permanente. “Un estudio de base cualitativo puede ser válido durante algunos años porque permanecen estables las motivaciones profundas que determinan los asuntos que se estudiaron” (Báez, 2009: 24).

En este trabajo se ha llevado a cabo una triangulación metodológica, empleando técnicas de investigación cuantitativas (cuestionarios) y cualitativas (investigación documental y entrevistas) para conocer la realidad comunicacional de las startups.

Además, se ha analizado la presencia en redes sociales de una selección de proyectos emprendedores para evaluar las estrategias de comunicación en estos nuevos canales. Así, el trabajo también sigue una estrategia exploratorio-descriptiva, que incluye descripción, registros, análisis e interpretaciones de diferentes datos e informaciones, con el objetivo de estudiar un fenómeno. Por ello, se enmarca en los estudios exploratorios que pretenden examinar un tema o problema poco estudiado y sirven para mostrarnos fenómenos poco conocidos y de los estudios descriptivos, definidos como los que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke 1989, citado por Sampieri 2003).

Esta investigación se desarrolla en el ámbito de entorno emprendedor. Se ha estudiado la existencia de una función o responsable de comunicación, el peso que esta figura tiene en la configuración de los recursos humanos de las organizaciones, las principales áreas de actuación y los resultados

obtenidos. De forma paralela, se han tratado de conocer los procesos y dinámicas en el desarrollo de actividades y acciones realizadas en el área de comunicación y, en concreto, en las redes sociales.

2. Revisión documental

Blaxter y Hughes insisten en que es necesario leer antes de comenzar una investigación. Recomiendan hacerlo en diferentes etapas y con propósitos diferentes (Blaxter, 2000: 137):

- Al comienzo de la investigación, para saber qué otras investigaciones se hicieron, centrar sus ideas y explorar el contexto del proyecto;
- Durante la investigación, para incentivar su interés y mantenerse actualizado, comprender mejor los métodos que usa y el campo que investiga y como fuente de datos;
- Después de la investigación, para averiguar qué recepción tuvo su trabajo y desarrollar ideas sobre futuras investigaciones.

Siguiendo estas recomendaciones, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema a investigar. La novedad del objeto de estudio obliga a que la actualización bibliográfica sea fundamental, por la frecuencia con la que han ido apareciendo nuevos documentos. En la revisión bibliográfica se ha tratado de hacer un selección, lo más exhaustiva posible, de los trabajos previos y concurrentes sobre nuestro tema de estudio. Se ha llevado a cabo un método analítico descriptivo que permitiera, a partir de las fuentes documentales consultadas, elaborar un marco teórico y conceptual adecuado.

Se ha recurrido a diferentes fuentes documentales empíricas. Entendiendo como fuentes en sentido estricto “los textos originales de las obras objeto de estudio” y las ediciones posteriores. Se distinguen entre fuentes directas (el original y una buena edición de su texto) e indirectas (copia del original, copia de copia, traducción) (Sierra Bravo,

2003: 211). Otros autores las clasifican en fuentes primarias y secundarias.

Para esta investigación se han consultado tanto fuentes primarias como secundarias. Siendo las fuentes primarias los documentos que tienen un carácter original (libros, manuales, monografías, artículos científicos, informes, trabajos de fin de máster, artículos de prensa / revistas, entradas de blogs, páginas web, diccionarios o enciclopedias).

También se han consultado fuentes secundarias -resultado del análisis o tratamiento de las fuentes primarias, es decir, información que ha sido tratada documentalmente (reseñas, bibliografías, recopilaciones de teorías, bases de datos de resúmenes, directorios de enlaces sobre una materia, artículos recopilados, etc.). Todos los documentos utilizados para la elaboración de la tesis se pueden encontrar en el apartado bibliográfico.

El acceso a varias de estas fuentes de información y documentación se ha realizado consultando las bibliotecas virtuales (CISNE) que la Universidad Complutense de Madrid pone a disposición de los investigadores.

Además, a estos documentos hay que añadir las experiencias y la información que se ha obtenido en el marco de asistencia a jornadas, congresos y seminarios en donde se han intercambiado ideas, expuesto casos y presentado iniciativas emprendedoras y comunicativas, muy valiosas para la construcción del trabajo.

Con todo ello, se ha creado el material documental que toda investigación debe contener, definida como “la amplia gama de registros escritos y simbólicos, así como cualquier material y datos disponibles. Los documentos incluyen prácticamente cualquier cosa existente previa a y durante la investigación, incluyendo relatos históricos o periodísticos, obras de arte, fotografía, memoranda, registros de acreditación, transcripciones de televisión, periódicos,

folletos, agenda y notas de reuniones, audio o videocinta, extractos presupuestarios o estados de cuentas, apuntes de estudiantes o profesores, discursos ... Los datos obtenidos de los documentos pueden usarse de la misma manera que los derivados de las entrevistas o las observaciones (Valles Martínez, 2003: 120).

El procedimiento seguido para la búsqueda documental es el siguiente: en primer lugar, se ha realizado una búsqueda de otras tesis doctorales o investigaciones similares a nuestro objeto de estudio a través de las palabras clave sobre el tema a estudiar. Las principales: monografías y artículos para conceptualizar el entorno emprendedor y las características diferenciales; informes y estudios sobre emprendimiento y startups; monografías y artículos sobre comunicación corporativa; estudios sobre la situación de la comunicación en España, en Europa y Latinoamérica; informes de buenas prácticas en comunicación; anuarios de comunicación y artículos en prensa generalista, económica y especializada sobre emprendimiento, startups y comunicación.

Además, se han habilitado alertas en los principales buscadores con la palabra clave "startup"; unido a grupos de comunicación de LinkedIn; se ha seguido a medios y periodistas especializados en emprendimiento y principales startups en Twitter; dado de alta en RSS de blogs y medios relacionados con el entorno emprendedor y comunicativo. También, se han seguido los espacios dedicados a los emprendedores en prensa y revistas, así como los programas televisivos y radiofónicos que hablan de emprendimiento, startups y comunicación corporativa. Además, se ha consultado con regularidad las páginas web de asociaciones y organizaciones españolas e internacionales relacionadas con la comunicación.

Las palabras claves y los conceptos que han guiado la mayor parte de la búsqueda documental son: emprendimiento, emprendedores, startup, comunicación corporativa, reputación corporativa, intangibles,

medios de comunicación, redes sociales, medición, nuevos medios, social media, interactividad, Facebook, Twitter...

Las principales lenguas en las que se han recuperado los documentos han sido el español, el inglés y el portugués.

3. Trabajo de campo: análisis cuantitativo y cualitativo

Técnica de la investigación utilizada

La técnica empleada en el estudio “La comunicación en las startups” ha sido la encuesta estadísticamente representativa del universo objeto del estudio.

La información correspondiente se ha recogido mediante un cuestionario online.

Ámbito geográfico

La presente investigación se ha desarrollado en el ámbito nacional, en aquellos puntos donde radican las empresas que forman parte del universo de estudio.

Sujetos a investigar: universo y muestra

Los cuestionarios se han dirigido a las startups que constituyen el universo de empresas a investigar, habiendo encuestado a los responsables de comunicación de los mismos, o a la persona de funciones equivalentes cuando no existía una función de comunicación específica.

Dado que no se cuenta con un ranking reconocido de startups, realizado con criterios objetivos y rigurosos, se ha configurado el universo con las startups galardonadas o finalistas de los principales y reconocidos concursos y premios.

El estudio se ha estructurado en tres fases:

1. Cuantitativa a responsables de comunicación de las startups. Mediante un cuestionario online.

2. Cualitativa a CEO y fundadores de startup. Mediante entrevista telefónica o cuestionario con preguntas abiertas.
3. Cuantitativa a agencias de comunicación. Mediante cuestionario online.

3.1. Cuestionario a responsables de comunicación de las startups.

El proceso de captación de los sujetos participantes en la presente investigación ha seguido las siguientes etapas:

- Elaboración de un directorio con las startups ganadoras de los más reconocidos premios y galardones en el entorno emprendedor, de todos los sectores de actividad y con presencia en todo el territorio español. Se han identificado 91 contactos.
- Búsqueda de los datos de contacto del máximo responsable y del responsable de comunicación en las web de las empresas, contactando a través de formularios, mails de contacto o telefónicamente.

Una vez establecido este primer contacto, se han desestimado 13 empresas por diversas razones (fusiones, adquisiciones, evolución hacia empresa, no ser consideradas ya startup o incluso desaparición).

El universo final objeto de estudio lo constituyen 78 empresas, estadísticamente representadas por ámbito geográfico y sectores de actividad.

- Elaboración de un cuestionario en la plataforma e-encuesta.com, que ha generado un link.

La comunicación en las startups

2. El responsable de comunicación

8. ¿Su startup cuenta con un responsable de comunicación? (*)

Sí, un responsable único de toda la comunicación corporativa
 Un responsable de comunicación que realiza otras funciones
 Varios responsables asumen la comunicación
 La comunicación está externalizada
 No hay responsable de comunicación

9. En caso afirmativo, ¿desde cuándo cuentan con dicho responsable?

	Desde hace menos de un año	Desde hace uno o dos años	Desde hace más de tres años
Desde el comienzo de actividad de la startup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando comenzó la expansión territorial /internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagen 2: Muestra de cuestionario online en e-encuesta.com

- Creación de dos listas de contactos en la plataforma: una de las startups con responsable de comunicación (con los nombres y mails de los responsables de comunicación) y otra de startups con empresas sin responsable de comunicación.
- Envío vía la plataforma e-encuesta.com de petición de colaboración y link de cumplimentación
- Reenvío y refuerzo vía mail a las startup que no contestaban
- Agradecimiento a empresas que han colaborado.

e-encuesta.com Mis encuestas Mis contactos Planes y Precios yolanda.r

Historial de envíos

Lista de contactos: Fase 1 trabajo de campo

	Fecha	Asunto	Encuestade	Envíos	Finalizadas	Respondiendo	Sin respuesta	Sin abrir	Error	Enviando	
-	30/06/15	La comunicación en las startup...		26	5	0	2	8	0	0	Enviar recordatorio a: ▾
R	10/07/15	La comunicación en las startup...		8	1	0	0	7	0	0	
R	06/07/15	El valor de la comunicación en... La comunicación en las startup...		20	4	0	1	8	0	0	

Mostrar 20 listas por página

Imagen 3: Muestra de gestión de envíos de mails a listas de contacto con e-encuesta.com

Se han recogido 32 cuestionarios cumplimentados, dos de ellos se han desestimado por carecer de un número de respuestas suficientemente representativas (de todos los sectores como Appszoom, ByHours, Devicare, Erasmusu, Escapada Rural, GetApp, Kantox, Minoryx, Rentalia, Ticketea, Torus, Typeform, Zencap o Zonair3D, entre otras).

Así, la muestra final de esta fase ha sido de **30 cuestionarios válidos** de responsables de comunicación de startups, lo que supone un **38.5%** del universo, cifra altamente satisfactoria para este tipo de investigaciones.

Los cuestionarios se han cumplimentado entre los meses de junio y julio de 2015.

3.2. Entrevistas a fundadores y CEO de startups

Algunos autores consideran que la clave del estudio cualitativo es el contacto directo con el fenómeno estudiado y con la experiencia de quienes forman parte del fenómeno mismo. Las entrevistas profundas se orientan a investigar una determinada cuestión del entrevistado, las opiniones del entrevistado giran alrededor de dicha cuestión. “La entrevista busca lograr una nítida apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal” (Galindo Cáceres, 1998: 282).

Por ello, se ha considerado que el mejor método para alcanzar el objetivo de la investigación era la entrevista en profundidad a los fundadores o CEO de las startups que colaboraron en la fase cuantitativa. Las peticiones de entrevista se han gestionado a través de los responsables de comunicación de las 30 startups que han cumplimentado el cuestionario.

Se ha elaborado un guión de entrevista con preguntas abiertas, seguido en dichas entrevistas telefónicas a CEO y fundadores. En un par de casos, han preferido cumplimentarlo directamente por motivos de agenda.

La muestra final de esta fase ha sido de **10 entrevistas a fundadores o CEO de startups** –Blablacar, Creappcuentos, El Tenedor, FxStreet,

Habitissimo, Irisbond, Nevasport, Osclass, Smartick y Tutellus- que corresponde a entrevistas efectivas de distintos sectores de actividad y ubicación geográfica, lo que supone un **33,3%** del universo de startup que habían participado en la primera fase de la investigación.

Las entrevistas se han realizado entre los meses de julio y septiembre de 2015.

3.3. Cuestionario a agencias de comunicación

Para tener una completa visión de la situación de la comunicación en las startups, se ha considerado oportuno conocer la opinión de las agencias de comunicación: y saber si tienen entre sus clientes startups, de qué sectores, qué actividades solicitan o si existen diferencias respecto a otras empresas.

También se quiere conocer si son un apoyo puntual que se contrata para desarrollar acciones concretas, si es un apoyo permanente o incluso si está totalmente externalizada dicha función.

Puesto que son centenares, si no miles, las agencias de comunicación que operan en España, se han seleccionado las consultoras cruzando los siguientes criterios: que aparezcan en los principales directorios de agencias de comunicación (en Anuario de la Comunicación de Dircom, ADECEC, Top Comunicación, PrNoticias...) con las que han opinado en medios sobre startups o intervenido en los escasos seminarios y/o jornadas que abordan la temática objeto de estudio (emprendimiento y startups) –como Agencia A+A, Atrevia, Best Relations, Burson Marsteller, Edelman, Hill&Knowlton o SCR, entre otras-.

- Elaboración de un directorio de las principales agencias de comunicación con los criterios mencionados, con un total de 25 agencias.
- Búsqueda de los datos de contacto de los presidentes o máximos responsables de la agencia, a través de las web corporativas, contactando a vía mail o por teléfono.

- Elaboración de un cuestionario en la plataforma e-encuesta.com, que ha generado un link.
- Creación una lista de contacto en la plataforma.
- Envío vía la plataforma e-encuesta.com de petición de colaboración y link de cumplimentación.
- Reenvío y refuerzo vía mail a las agencias que no contestaban.
- Agradecimiento a empresas que han colaborado.

Se ha conseguido la colaboración de 12 agencias, dos de ellas se han desestimado porque no cuentan con experiencia en esta tipología de empresas y han declinado contestar.

Así, la muestra final de esta fase ha sido de **10 agencias de comunicación**, que corresponde a cuestionarios cumplimentados correctamente, lo que supone un **40%** del universo.

El trabajo de campo se ha llevado a cabo entre los meses de julio y septiembre de 2015.

4. La estrategia de las startups en redes sociales y web

Además, se ha realizado un análisis de las redes sociales, los blogs corporativos y las web de las startups entrevistadas, con el objetivo de contar más elementos de análisis.

En concreto, se han analizado los perfiles corporativos en las principales redes sociales –Twitter y Facebook- de las startups a las que se ha entrevistado a los fundadores o CEO y del blog corporativo.

4.1. Análisis de los perfiles de las startups en Twitter

Se ha utilizado la herramienta *Twitonomy* para medir y comparar los siguientes parámetros:

- El número de tuits escritos en el último año (hasta un máximo de 3200)
- Número de tuits al día (permite ver la frecuencia de uso de Twitter)

- Usuarios que mencionan el perfil corporativo
- Número de tuits con link
- Número de tuits que han sido retuiteados por otros y el número de veces
- Número de tuits marcados como favoritos y el porcentaje de veces
- Número de retuits
- Número de tuits respondidos, mide la interactividad con otros
- Número de hashtag utilizados

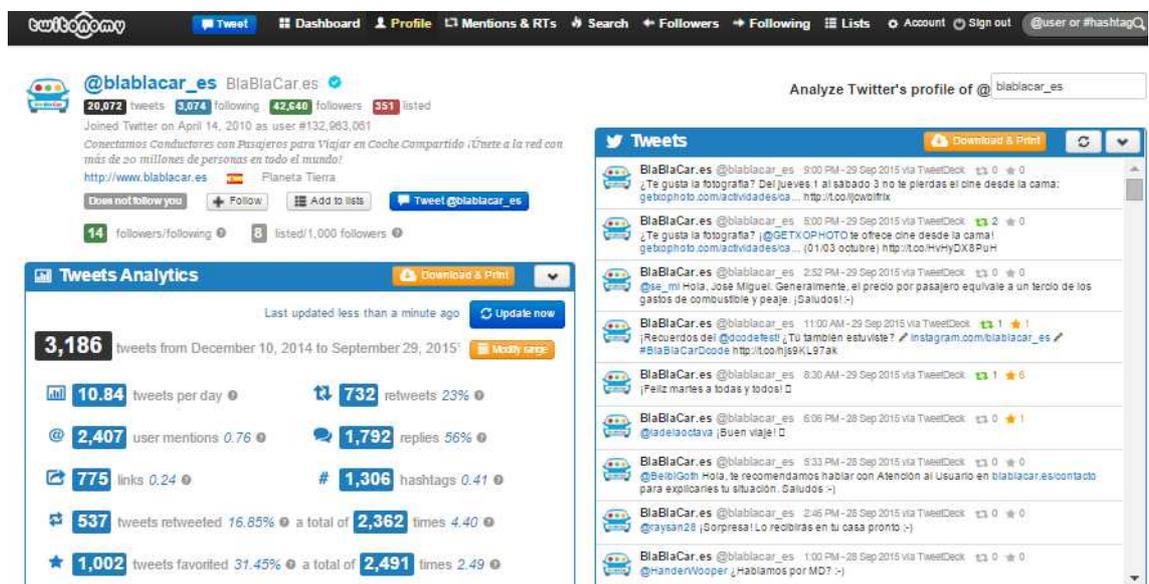


Imagen 4: Muestra de resultados de análisis de una empresa con Twitonomy

Además, ofrece un histórico del número de tuits y marca los días/épocas en los que se consiguió más viralidad en redes:

- Los usuarios más retuiteados
- Los usuarios más respondidos
- Los usuarios más mencionados
- Los hashtag más utilizados
- Los tuits más retuiteados
- Los tuits más marcados como favoritos
- Gráficos de las días de la semana con más viralidad/comunidad en redes
- Hora del día con más tráfico /movimiento en redes

- Las plataformas de las que van mas tuits.

4.2. Estudio de las páginas corporativas en Facebook

Se ha utilizado la herramienta *Likealyzer.com* para medir:

La puntuación global conseguida y comparativa versus la media de *Likerank*, la media en el sector de actividad de la startup y la media de marcas parecidas

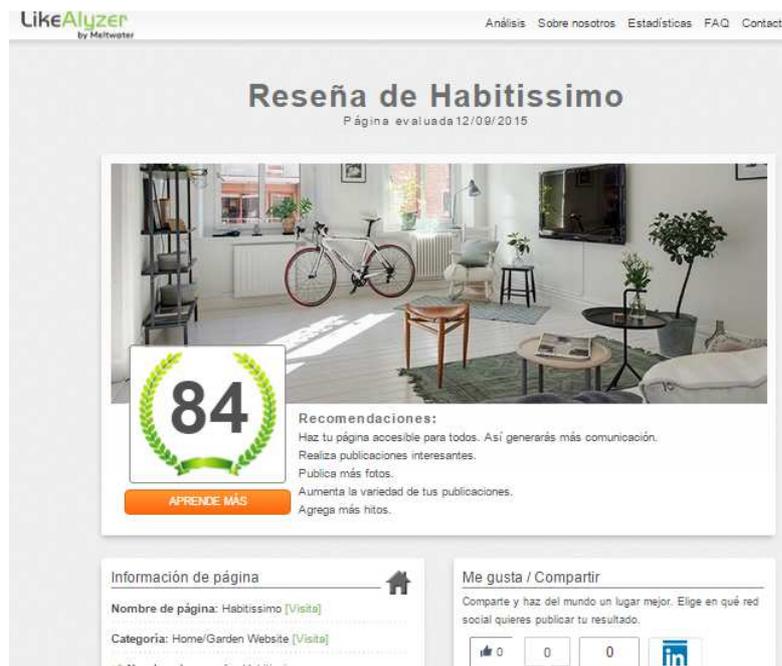


Imagen 5: Muestra de resultados de análisis de una empresa con Likealyzer.com

En concreto, se han evaluado los siguientes parámetros en las páginas corporativas de las startups:

- Número de “me gusta”
- Porcentaje de incremento de “me gusta” en el último mes
- PTAT (People Talking About This)
- Grado de compromiso, se calcula dividiendo el PTAT por el número de “me gusta”
- Número de publicaciones al día
- Media de “Me gusta”, comentarios y publicaciones compartidas
- Porcentaje de publicaciones por tipo (texto, imágenes)
- Coordinación entre la hora de realizar las publicaciones y el momento en el que activan un mayor número de seguidores

- Longitud media de los post. No se recomiendan publicaciones muy largas, para generar más reacciones en fans
- Curiosidad: preguntas planteadas en los post
- Hashtags utilizados (hace la marca más visible)

El análisis de las redes sociales se ha llevado a cabo entre los meses de agosto y septiembre de 2015.

4.3. Análisis de las páginas web de las startups

Por último, se ha querido investigar acerca del tráfico logrado en la página web, la fuente de la que llegan los usuarios y el peso que adquieren sus perfiles corporativos en las redes sociales en las que tienen presencia. La herramienta utilizada ha sido *Similarweb*, que ofrece una completa radiografía de la web corporativa: visitas, origen del tráfico o la proporción entre las búsquedas orgánicas y las de pago.

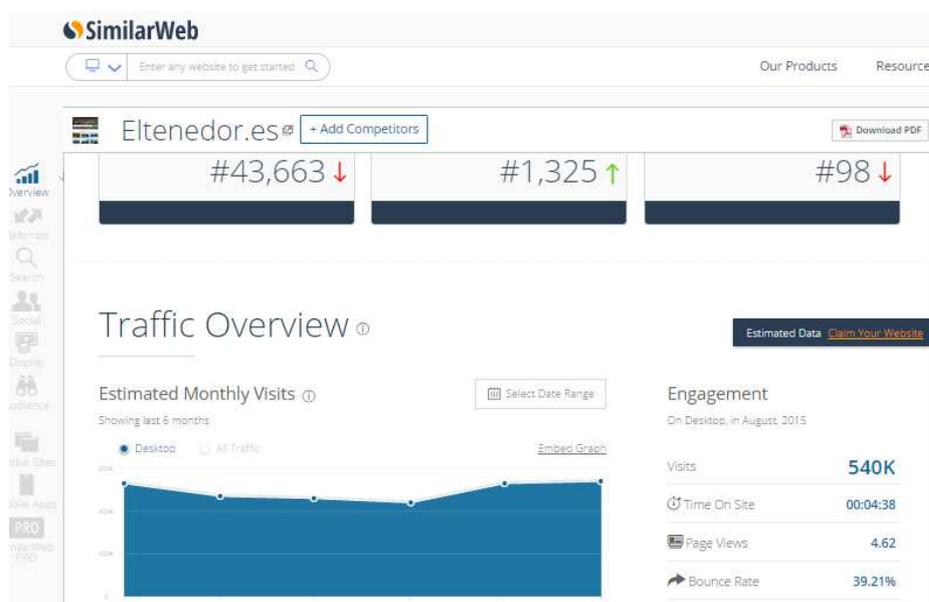


Imagen 6: Muestra de resultados de análisis de una empresa con *Similarweb*

Siguiendo la clasificación de Berganza y Ruiz San Román, se ha realizado una investigación primaria, realizada a partir de datos recogidos de la realidad directamente por quien mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de la información (cuestionario, entrevista, experimento, análisis de contenido...). (Berganza, 2005: p. 78).

Con toda esta información recogida y analizada, se ha redactado el informe de gestión y aportado unas conclusiones.

4.4. Matriz de consistencia

Para finalizar este apartado metodológico, se ha elaborado una matriz de consistencia que facilita y verifica el análisis e interpretación de la operativa teórica del proyecto presentado, dado que sistematiza al conjunto: problema, objetivos, preguntas, hipótesis, metodología y universo y muestra del estudio

Se trata de un instrumento de ponderación, que sirve para presentar una visión panorámica de los principales elementos del proyecto, así como para medir y evaluar el grado de coherencia y consistencia entre los elementos esenciales del proyecto de investigación

Matriz de consistencia

Definición del problema	Objetivo de la investigación	Preguntas de la investigación	Hipótesis	Metodología	Universo y muestra del estudio
<p>Las startups son un fenómeno reciente en la sociedad española. Se cuentan con estudios que muestran la radiografía de las startups (tipología de empresas, perfil de los emprendedores), seminarios e incluso premios, y algunos artículos científicos. Pero hasta el momento no se ha estudiado en profundidad su estrategia de comunicación, el grado de profesionalización, de su responsable de comunicación, actividades, las semejanzas o diferencias respecto a otra tipología de empresas.</p>	<p>- Identificar la situación de la comunicación, la estrategia y la figura del responsable de comunicación en las startups españolas - Analizar las funciones de los responsables de comunicación, sus actividades y los canales más utilizados - Analizar el papel de las redes sociales en este tipo de empresas</p>	<p>¿Tienen responsable de comunicación? ¿Desde cuándo? ¿Qué perfil tiene? ¿Tiene formación y/o experiencia en comunicación? ¿Está externalizada esta función? ¿Tienen definida su estrategia de comunicación? ¿Planifican su comunicación? ¿Cuáles son sus principales actividades? ¿Dedican especial atención a las redes sociales? ¿En cuáles tienen presencia corporativa y por qué? ¿Miden resultados? ¿Retroalimentan la estrategia?</p>	<p>1. Las startups españolas no cuentan con departamento de comunicación y no tienen profesionalizada su gestión. 2. Tienen objetivos, estrategias y técnicas de comunicación de las pymes. Centradas en gestión con los medios y el entorno digital. 3. La dotación presupuestaria va en línea con la importancia que las startups otorgan en comunicación. 4. Las redes sociales juegan un papel fundamental en la estrategia de comunicación.</p>	<p>Se ha estructurado en tres fases: 5. Cuantitativa a responsables de comunicación de las startups. 6. Cualitativa a CEO y fundadores de startup: entrevista. 7. Cuantitativa a agencias de comunicación.</p> <p>También se ha realizado un análisis de las redes sociales, los blogs corporativos y las web de las startups entrevistadas,</p>	<p>Universo del estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 78 responsables de comunicación de startups • 10 fundadores y CEO • 25 agencias de comunicación • Análisis de redes, blogs y web de 10 startups <p>Muestra del estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 responsables de comunicación de startups • 10 fundadores y CEO • 10 agencias de comunicación • Análisis de redes, blogs y web de 10 startups

BLOQUE 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se describe el estado de la cuestión, la irrupción del entorno emprendedor y de las startups en nuestro país; la situación de la comunicación corporativa y el perfil del director de comunicación en España, Europa y Latinoamérica; así como las necesidades de comunicación específicas que tienen las startups españolas.

Esta aproximación teórica nos ayudará a entender los resultados y los datos extraídos de la investigación empírica.

I. EMPRENDIMIENTO Y STARTUPS

1. Emprendimiento y entorno emprendedor

1.1. Definición de emprendimiento y emprendedor

El emprendimiento es innato a la humanidad, ya que siempre ha luchado por superarse y encontrar nuevas formas de hacer las cosas y mejorar la calidad de vida. Pero el fenómeno emprendedor ha experimentado una importante evolución en los últimos años. Han proliferado numerosos estudios, centros de investigación y ecosistemas que apoyan y promueven el mundo del emprendimiento en todo el mundo.

Un emprendedor es aquella persona que identifica una oportunidad y pone los medios necesarios para poner en marcha un proyecto por su propia iniciativa. Se suele hablar de emprendedor "persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo" (Ideactiva, 2014). El emprendimiento es la actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos y nuevos proyectos. Se suele atribuir el espíritu emprendedor a personas con actitud dinámica, visionaria e innovadora.

El emprendimiento va siempre unido a innovación, ya sea de llevar al mercado nuevos bienes y servicios o modificar la utilidad, los procedimientos de obtención de los ya existentes o ponerlos a disposición de un número mayor de consumidores.

La palabra emprendedor tiene su origen en el francés *entrepreneur* vinculado a los aventureros que viajaban al nuevo mundo buscando oportunidades de vida. El primero que utilizó el término fue el escritor francés Richard Cantillon en 1732 como "La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua" (Diccionario de Autoridades).

Etimológicamente tiene su origen en el verbo latino *prendere* o *prehendere* que significa coger, prender, tomar. Al ir con el sufijo in, el Diccionario Etimológico Minore italiano de Zanichelli atribuye a *sopra di*

se, es decir coger o asir por arriba, es decir tomar un asunto entre manos con decisión, valentía y voluntad fuerte (Cortelazzo, 2004).

El término ha ido evolucionando hasta la actual concepción, impulsada por Joseph Schumpeter, que en 1934 introduce el concepto innovación “el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. Tiene la habilidad de ver las cosas como nadie las ve. Los emprendedores no son managers ni inversores, son un tipo especial de personas (Carrasco, 2008: 122).

Para Schumpeter, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer la oposición del entorno hostil a comportamientos novedosos. Es precisamente en la oposición en la que el inconformista emprendedor encuentra deleite. La principal motivación del emprendedor no es tanto el beneficio como el placer de crear y la posibilidad de mejorar la posición social.

Identifica tres elementos que afectan al comportamiento emprendedor: introducción de un nuevo bien, proceso de producción, nuevo mercado, nueva fuente de materias primas...; motivación empresarial –deseo de fundar una nueva dinastía, ganar o conquistar y disfrutar de la satisfacción de crear y resolver problemas; y la dificultad de planear y entender una nueva actividad (Carrasco, 2008: 122).

Venkataraman (1997) define la actividad emprendedora como el descubrimiento, evaluación y explotación de nuevos bienes y servicios. Tres años después el propio Venkataraman junto con Shane (2000) afina la definición y afirma que la actividad emprendedora es aquella que incluye el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para introducir nuevos productos y servicios, nuevos procesos de producción, nuevas materias primas, nuevos mercados y nuevas fórmulas organizativas a través de “esfuerzos organizativos” que previamente no existían, lo que puede ser realizado tanto por las empresas ya existentes

como por nuevas empresas creadas *ex profeso*. Así pues, no es preciso crear una nueva empresa para emprender pero sí realizar alguna innovación (Larraza 2007: 121).

Para Mariano Barbacid, sólo la innovación puede llevar a buen puerto los proyectos emprendedores “el binomio innovación-emprendimiento es la fórmula capaz de mejorar la sociedad y las condiciones y calidad de vida de quienes la integramos. La empresa que no innova no puede sostenerse” (Jáuregui, 2014: 16).

Según López, Romero y Díaz a pesar de la gran cantidad de acepciones que se han planteado y los matices hay dos elementos comunes en el concepto emprendimiento: se asocian el emprendimiento con la capacidad de encontrar y explotar oportunidades de negocio, lo que exige un estado de alerta que permita descubrir y aprovechar las coyunturas existentes y con la intencionalidad para comprender las motivaciones que subyacen en este comportamiento.

Wennekers y Thurik (1999) desarrollan un modelo conceptual de la influencia del emprendimiento en el crecimiento económico y consideran que el emprendimiento se origina en el ámbito individual del empresario y lo desarrolla a través de una empresa (organización).

La motivación y el desempeño no son iguales en todos los emprendedores, y condicionan su potencial impacto en el crecimiento económico. Para Koellinger y Thurik (2011) la mayoría de las nuevas empresas que se crean o no superan los primeros años de vida o son empresas “imitadoras” de las existentes. Aunque las empresas exitosas, innovadoras y de alto potencial de crecimiento pueden incidir en las cifras macroeconómicas de un país, aunque el porcentaje que representan en el conjunto económico del país sea pequeño (López, 2012: 76-77).

Para medir el grado de actividad emprendedora en España, Larraza y Contin toman como base el número de establecimientos abiertos proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, fijándose sólo en empresas de nueva creación. Concluyen que desarrollo económico, innovación y actividad emprendedora van de la mano.

Destacan que la actividad emprendedora ha crecido más gracias a la actividad de las empresas existentes que han introducido innovación en algún producto o servicio o han lanzado un nuevo proyecto (Larraza y Contin, 2007: 121).

Otras fuentes proponen como sistema de medición de la actividad emprendedora a través de las variaciones en el número de personas autoempleadas (OCDE).

1.2. Evolución del movimiento emprendedor en España

Según Blas Calzada, en España ha habido numerosas iniciativas emprendedoras que no han tenido la habitual forma de sociedades mercantiles actual, sino que se trata de “agrupaciones de personas e instituciones que se aliaban temporalmente para un objeto concreto con todas las características del emprendimiento de riesgo, novedad y esperanza de alta remuneración”. En este sentido, cita los descubrimientos de América como claros ejemplos de espíritu emprendedor: un proyecto para abrir una nueva ruta para llegar a las Indias, llevado a cabo por un grupo de particulares –capitaneado por Cristóbal Colón- para la que buscaron financiación pública –la Corona de Castilla y los Reyes Católicos. Gracias a sus conquistas, los descubridores recibían una gran cantidad de dinero y títulos como Marqués de la Conquista logrado por Pizarro tras la conquista de Perú (Calzada, 2012: 15-16).

Calzada analiza la historia del emprendimiento español en los siglos XVI y XVIII, con la creación de sociedades para la explotación de los productos de ultramar. En vez de obtener beneficios de la actividad comercial como el resto de países europeos, la Corona española cobraba por adelantado toda actividad entre España y América. Los aprendizajes de este movimiento emprendedor son que son inexistentes las recompensas sin esfuerzos o sacrificios, que el éxito se consigue tras un buen análisis del producto y del mercado y que la financiación de muchos socios permite acomete grandes proyectos y da estabilidad a la empresa.

Tras varios siglos en los que se impulsaban iniciativas para difundir técnicas de producción desconocidas -vidrio, textiles, astilleros, ferrocarriles, siderurgia, electricidad, comunicaciones, siderurgia del carbón, telefonía, combustibles- que se solía realizar por la concesión del sector público (lo que propiciaba el monopolio) o iniciativa privada con apoyo de capital.

Según Calzada, en los años cincuenta el Estado español tomó las riendas del emprendimiento industrial con la creación del Instituto Nacional de Industria para producir en el país todo o la gran mayoría de productos importados imprescindibles para la economía moderna –automóviles, energía eléctrica y petrolífera, química- y protegerles de la competencia exterior a través de aranceles. Las pérdidas económicas que tenían estas empresas públicas unidas a los altos salarios provocó que el Estado abandonar el papel de emprendedor, dando paso a unas décadas de emprendimiento privado muy volcado en el sector agrícola y ganadero hasta la incorporación de España a la Unión Europea, que acabó con la protección arancelaria y abrió la economía española al mercado europeo (Calzada, 2012: 20).

Se detectó la necesidad de un emprendimiento innovador basado en la creación científica, con la investigación como pieza clave tanto en el ámbito universitario como desde centros específicos como el CSIC. Sin embargo, no se ha visto reflejada en un desarrollo del registro de patentes o una adecuada financiación, por lo que los inventores emprenden por su cuenta la explotación de sus patentes.

Algunos países, como Estados Unidos, potencian desde pequeños la cultura emprendedora y se anima a acometer proyectos. Incluso, se premia a las personas que han afrontado varios proyectos a lo largo de su vida, incluidos los fracasos ya que se considera que se adquieren aprendizajes para mejorar los siguientes proyectos. Por contraposición, en España no se suelen valorar mucho los fracasos empresariales o profesionales.

En los últimos años, seguramente por la crisis que estamos experimentando en nuestro país y el elevado nivel de desempleo, muchas personas se han animado a poner en marcha nuevos proyectos en todos los ámbitos y el ecosistema emprendedor está adquiriendo más importancia y suscitando un enorme interés desde el ámbito empresarial, administrativo y académico.

Se plantea un nuevo escenario en el que los agentes económicos tienen al espíritu emprendedor y la cultura de la innovación como referencias y valora el liderazgo, las capacidades y habilidades personales y directivas y un entorno institucional favorable.

En los últimos años, para facilitar la financiación de empresas en sus comienzos de actividad, se crearon organismos que facilitan subvenciones y créditos en condiciones favorables para los emprendedores. También ha comenzado a emerger la figura de *Business Angels* - inversores particulares que conocen el sector y contribuyen tanto con capital como asesoramiento en la gestión de la empresa-, sociedades y fondos de capital riesgo o sociedades bursátiles que financian proyectos emprendedores.

El Informe GEM España 2014, que recoge el análisis del emprendimiento en España (realiza más de 24.000 empresas y consulta medio millar de expertos) concluye que en 2014 la Tasa de Actividad Emprendedora total (TEA) creció hasta el 5,7%. Un poco por encima que el ejercicio anterior, y por debajo a antes de 2008 que llegó al 7% (GEM, 2014: 32).



Gráfico 1: El proceso emprendedor según el proyecto GEM. Fuente: GEM 2014

Según el citado informe, el antecedente del proceso emprendedor de un individuo o grupos es la percepción de una oportunidad para emprender, que le permiten descubrir ideas de negocio que den respuesta a una necesidad o de crear una necesidad en un mercado ya existente (GEM, 2014: 38).

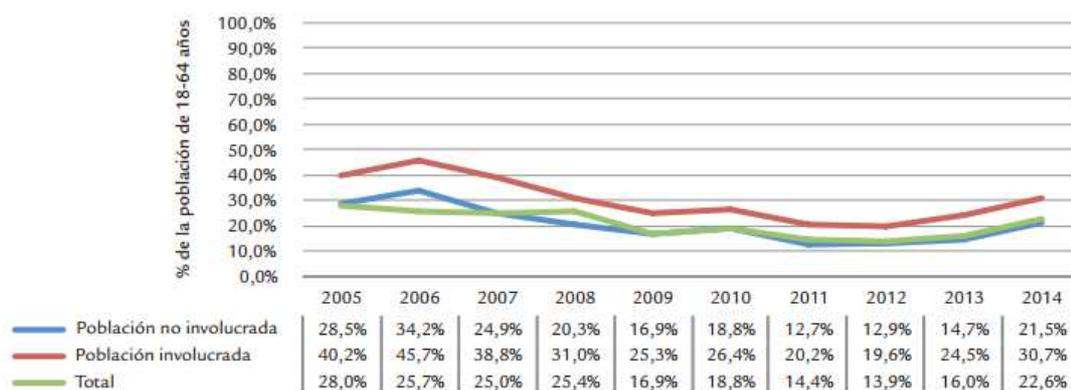


Gráfico 2: Evolución de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses. Fuente: GEM 2014

El gráfico muestra que más del 20% de la población española percibe oportunidades para emprender y un diez por ciento más si se habla de la población involucrada.

El hecho de poseer conocimientos y habilidades vinculadas al desarrollo de actividades de gestión, de mercado, de innovación/creatividad y más especializadas, contribuyen a reducir las barreras individuales a las que se enfrenta el emprendedor a la hora de poner en marcha un proyecto.

Otro elemento muy importante en la identificación de oportunidades es la aversión al riesgo. Ante dos o varias opciones con diferentes niveles de incertidumbre/costes-beneficios, se suele elegir la que permite alcanzar sus expectativas asumiendo que experimentará dificultades. Según en GEM España, los emprendedores que evitan situaciones de riesgo suelen estar influenciados por el miedo a fracasar, por lo que prefieren seguir en una zona de confort, sin incertidumbre. En cierta medida, también influye que existan modelos de referencia en su lugar de residencia, es decir que haya un movimiento emprendedor en su entorno más cercano.

El estudio refleja que poco más de la mitad de población española opina que iniciar un nuevo negocio o ser emprendedora es una buena opción profesional en España (el índice más bajo de los últimos diez años (en 2005 se situaba en torno al 70%). Las posibles explicaciones que aduce el informe son la percepción de la imagen del emprendedor en la sociedad española (solo el 49% de los españoles considera que emprender brinda estatus social o económico), la evolución experimentada por el entorno social y económico en los últimos años que hace más difícil o arriesgado emprender en nuestro país y el papel de los medios de comunicación. Los medios desempeñan una labor muy importante como agentes difusores de historias de éxito empresarial (GEM, 2014: 102).

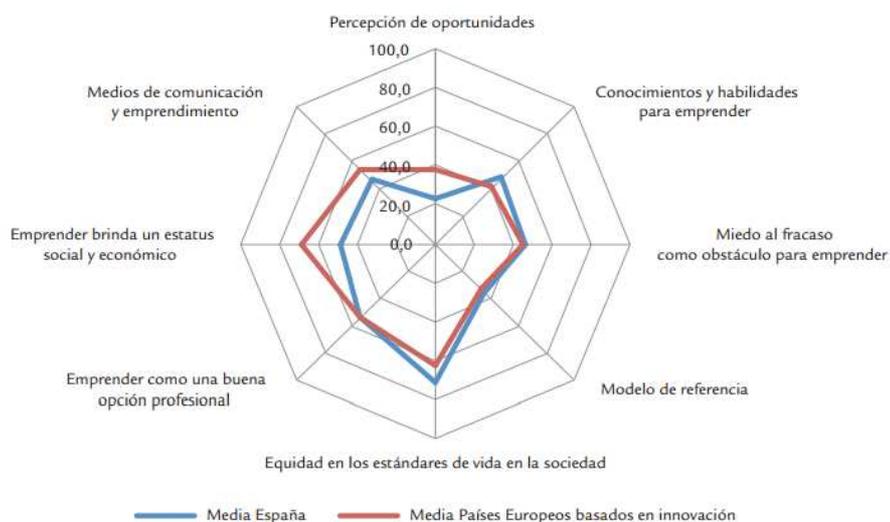


Gráfico 3: Percepciones, valores y aptitudes de los españoles respecto a la Unión Europea. Fuente: GEM 2014

Como se puede apreciar en el gráfico, la opinión de los españoles sobre ciertos valores, percepciones y aptitudes está por debajo de la media europea. Por el contra, el auto-reconocimiento de la población española que posee conocimientos, habilidades y experiencias requeridos para emprender supera la media europea (GEM 2014: 48).

Quien decide arriesgarse y montar una empresa debe hacer suyos valores como el compromiso, la perseverancia, el esfuerzo y el trabajo constante. En el análisis por Comunidades Autónomas, Islas Baleares,

Ceuta, Madrid, Canarias, Valencia, País Vasco y Andalucía son las que perciben mayores oportunidades para emprender; manifiesta poseer conocimientos y habilidades para emprender (GEM, 2014: 75).

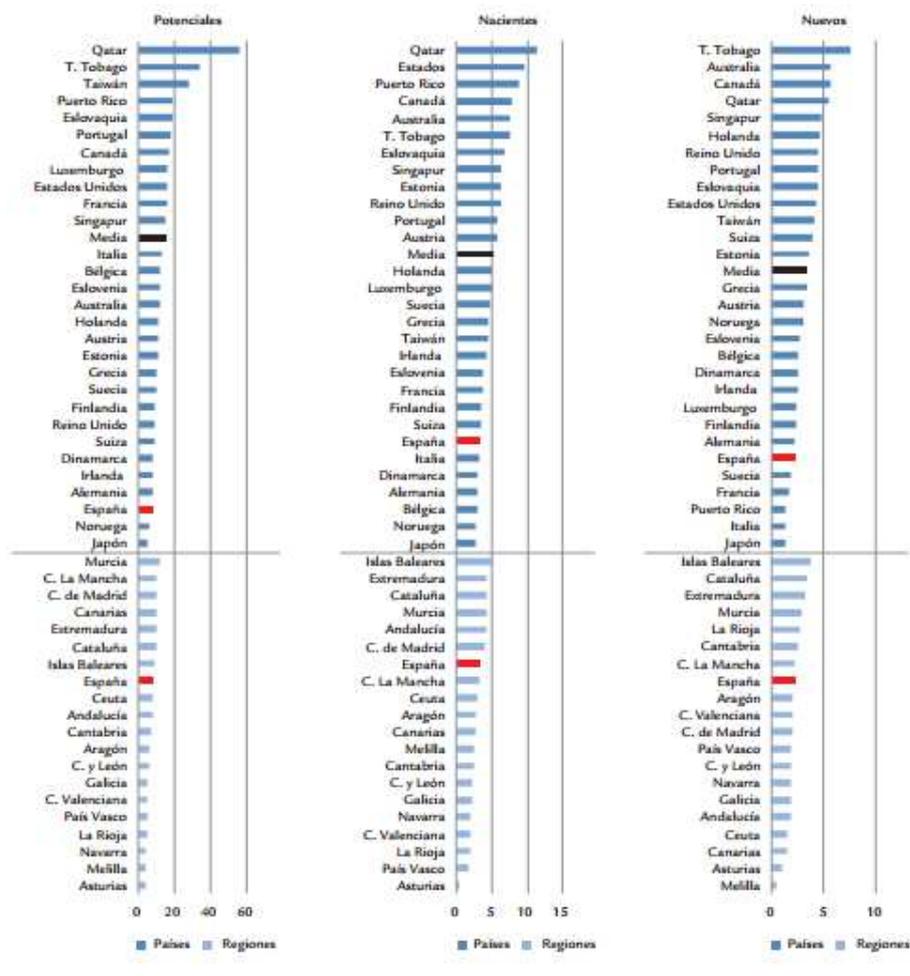


Gráfico 4: Posicionamiento de España a nivel internacional y CCAA en función del porcentaje de emprendedores potenciales, nacientes y nuevos en 2014. Fuente: GEM 2014

El GEM muestra que en España se aprecia un menor índice de actividad emprendedora en sectores tecnológicos y de alto potencial de crecimiento que atribuye a la retrasada posición de nuestro país en términos de actividad innovadora (basándose en el IUS: Innovation Union Scoreboard, elaborado a partir de 24 indicadores de innovación de la Unión Europea). La Unión Europea califica a España como un país moderadamente innovador, que ha mejorado ligeramente entre 2006 y 2013, aunque el GAP entre el país y la UE ha crecido. Las áreas de mayor crecimiento han sido las publicaciones científicas internacionales, las cuotas de ventas o la

solicitud de patentes PCT. La mayor disminución se percibe en la inversión capital riesgo o los descensos de proyectos comunitarios o iniciativas en PYMES.

Lo que sí se aprecia es un mayor índice de emprendedores entre los empleados de los sectores tecnológicos (European Union ,2014: 51).

Algunos autores como Parker señalan que el emprendimiento es “procíclico”, lo que supondría que la actividad emprendedora aumentaría durante los ciclos de crecimiento económico y disminuiría en épocas de recesión. Además, afirma que durante las épocas de recesión económica disminuyen los salarios, el coste de oportunidad que tiene que acometer un individuo al crear una empresa, el coste de financiación –lo que incidiría positivamente- (Parker, 2009).

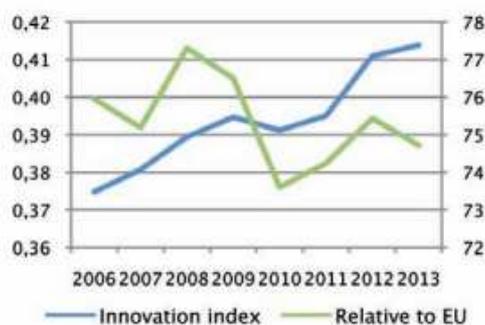
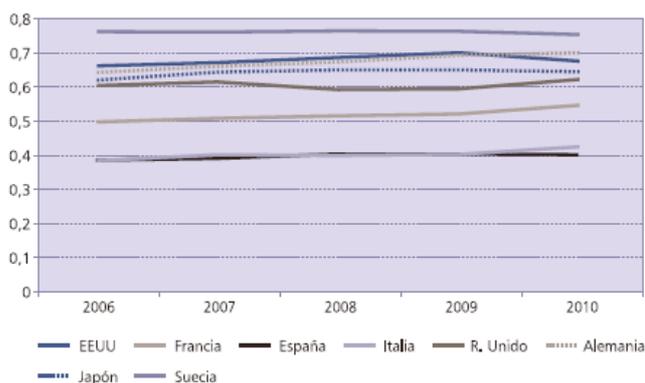


Gráfico 5: Evolución del IUS: Innovation Union Scoreboard 2014. Fuente EU 2014

En cuanto a los motivos por el que los españoles se deciden a emprender, el 66% del TEA confiesan que son emprendedores por

oportunidad, frente al 29,4% que lo hacen por necesidad (este porcentaje se ha incrementado ligeramente debido a la crisis económica).

Los investigadores Hernández y Serrano, analizan las características de los emprendedores en España en el informe *El capital humano y los emprendedores* de la Fundación Bancaja, teniendo en cuenta los tres tipos de emprendedor: autoempleados, empresarios con asalariados y directivos. Constatan que el mayor porcentaje desde los años 70 siempre ha sido de los autoempleados (aunque en los últimos años se han triplicado los proyectos con asalariados, perdiendo importancia el número de autoempleados) (Fundación Bancaja, 2008: 25).

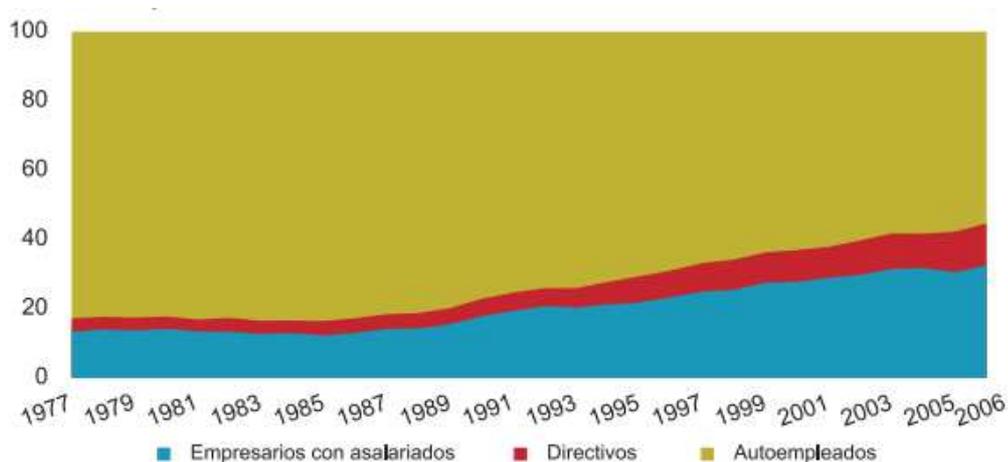


Gráfico 6: *Distribución porcentual de emprendedores por tipos. Fuente INE.*

Respecto al perfil de los emprendedores nuevos en 2014, no ha variado respecto a radiografías anteriores. La edad media de las personas involucradas en actividades emprendedoras es de 40 años (uno más que en 2013): el 31,2% entre 35 y 44 años. Este dato sugiere que los nuevos emprendedores tienen cierta experiencia previa –bien sea en emprender o en otra actividad- antes de poner en marcha o gestionar un negocio. A destacar que las mujeres emprendedoras tienen generalmente menos experiencia laboral remunerada o en puestos directivos previos, lo que puede provocar unas menores posibilidades de éxito. La proporción de hombres que cuenta con experiencia en el sector antes de emprender también es ligeramente superior a las mujeres.

En los años 70 la media era de 46 años, y hace una década se situaba en torno a los 44. Lo que constata que los emprendedores cada vez acometen los proyectos más jóvenes (Fundación Bancaja, 2008: 30-32).

Para López la relación entre emprendimiento y edad se presenta en forma de U invertida, encontrando el punto máximo de inflexión a la edad de los 40 años. También afirma que la situación laboral del individuo por cuenta ajena es un determinante básico en la intención de crear un nuevo negocio (López, 2012: 77).

Respecto al sexo, seis de cada diez son hombres. Destaca que a brecha entre hombres y mujeres ha descendido en los últimos dos años. Sin embargo, la diferencia entre hombres y mujeres emprendedoras no significa para Ruiz y Coduras que la mujer desempeñe un rol secundario en la actividad emprendedora en España. Las características distintivas que presentan el fenómeno emprendedor masculino y femenino recomiendan un análisis diferenciado. En muchas ocasiones, la elección del sector condiciona las características de la actividad emprendedora, afecta a la dimensión de sus negocios, a su crecimiento, incluso a la internacionalización (Ruiz, 2012: 13).

Según los datos que arroja el observatorio GEM España, las emprendedoras se decantan más por el sector consumo que por el transformador o extractivo. También se aprecia un menor acceso a la financiación, lo que condiciona el emprendimiento en sectores que requieren fuerte inversión como el tecnológico, biotécnico o negocios agrícolas. Las mujeres también tienen en cuenta el equilibrio en la conciliación de la vida profesional y familiar a la hora de elegir sectores que requieran una dedicación menos intensa que otras. Muchas veces esta elección suele estar condicionada a la formación –habitualmente hay más universitarias tituladas en humanidades u menos en empresas, ingenierías o disciplinas técnicas- (Ruiz, 2012: 18).

En cuanto a la formación de los emprendedores, casi la mitad (47,6%) tienen formación superior o postgrado e incluso, el 43% ha recibido alguna formación específica para emprender. Resalta que los adultos con

más ingresos suelen ser los que muestran una mayor predisposición a emprender nuevos negocios (GEM, 2014: 65).

El informe de Bancaja - que analiza la evolución de la formación de los emprendedores desde 1977- constata el avance en los niveles formativos en 30 años: de más de dos millones y medio de emprendedores sin estudios o con Educación Primaria a finales de los años 70 a poco más de 700.000 personas. Con educación secundaria obligatoria han pasado de 144.179 a casi un millón, con ciclos formativos superiores no llegaban a 20.000 personas cuando ahora superan los 226.000. Había casi 150.000 empresarios que se declaraban analfabetos en los 70 frente a poco más de 7000 en 2006 (principalmente autoempleados). Los directivos con asalariados son los que presentan niveles educativos muy superiores al resto.

También se aprecian muchas diferencias de nivel de estudios en función de los sectores de actividad emprendida. Los sectores con mayor porcentaje de emprendedores con educación superior son la energía eléctrica, intermediación financiera, la fabricación de material de transporte o la industria química (Fundación Bancaja, 2014: 47).

	Analfabetos	Sin estudios y educación primaria	Educación secundaria obligatoria	Educación secundaria postoblig.	Ciclos Formativos de Grado Superior	Estudios anteriores al superior	Educación superior	Total
1. Agricultura, ganadería y pesca	0,42	41,61	36,24	12,85	3,74	2,65	2,49	100,00
2. Extracción de prod. energéticos y otros min.	0,00	12,75	27,84	8,63	11,64	7,56	31,59	100,00
3. Energía eléctrica, gas y agua	0,00	6,17	7,56	11,79	7,90	6,00	60,59	100,00
4. Alimentación, bebidas y tabaco	0,20	21,36	28,29	25,08	5,97	7,12	11,98	100,00
5. Textil, confección, cuero y calzado	0,24	24,17	42,16	14,49	4,56	7,44	6,94	100,00
6. Madera y corcho	0,00	23,18	34,52	28,27	4,15	6,54	3,34	100,00
7. Papel; edición y artes gráficas	0,00	10,23	16,14	30,69	8,83	11,04	23,08	100,00
8. Industria química	0,00	7,86	5,81	16,09	12,34	21,22	36,67	100,00
9. Caucho y plástico	0,00	17,55	12,40	16,31	12,52	17,32	23,89	100,00
10. Otros productos minerales no metálicos	0,00	22,14	30,86	17,93	3,79	5,87	19,41	100,00
11. Metalurgia y productos metálicos	0,00	17,72	31,39	27,00	11,38	7,12	5,39	100,00
12. Maquinaria y equipo mecánico	0,00	12,96	24,16	25,43	17,76	8,63	11,07	100,00
13. Equipo eléctrico, electrónico y óptico	0,00	5,34	11,79	22,64	23,45	14,19	22,59	100,00
14. Fabricación de material de transporte	0,00	4,44	13,47	15,94	14,91	13,20	38,03	100,00
15. Industrias manufactureras diversas	0,00	23,66	41,10	21,19	4,88	3,19	5,97	100,00
16. Construcción	0,16	25,13	41,64	18,89	8,18	2,56	3,44	100,00
17. Comercio y reparación	0,46	22,64	31,49	25,72	7,68	5,33	6,68	100,00
18. Hostelería	0,19	25,44	36,55	21,59	6,93	4,61	4,68	100,00
19. Transportes y comunicaciones	0,00	22,76	34,74	25,18	5,80	4,91	6,61	100,00
20. Intermediación financiera	0,00	4,20	4,14	25,19	7,10	14,21	45,16	100,00
21. Inmobiliarias y servicios empresariales	0,00	6,60	18,03	22,90	7,96	15,15	29,35	100,00
22. Educación y sanidad de mercado	1,72	6,56	6,61	21,57	11,71	18,34	33,49	100,00
23. Otras actividades sociales y otros serv. de mercado	0,00	13,87	26,95	32,47	11,61	4,36	10,74	100,00
24. Servicios de no mercado	0,00	1,33	5,44	10,19	3,84	20,76	58,44	100,00
Total	0,24	22,99	31,89	21,87	7,36	5,89	9,75	100,00

Tabla 1: Composición educativa de los emprendedores por sectores. INE.
Fuente: Fundación Bancaja

El análisis del perfil de los nuevos negocios creados, arroja una empresa de pequeño tamaño que presta servicios, principalmente a consumidores locales sin una clara aspiración de crecer.

Siete de cada diez nuevas empresas se concentran en el sector de servicios, cinco de cada diez nuevos negocios pertenecen a auto-empleados (no emplean a más personas), seis de cada diez no tienen ninguna orientación innovadora y siete de cada diez afirman no tener una vocación internacional los primeros años de actividad. Tres de cada diez emprendedores facturan a clientes extranjeros (diez puntos menos que antes de la crisis). A la hora de hablar de expectativas de crecimiento, dos

de cada diez querrían tener un mínimo de cinco empleados en el próximo lustro.

Si tenemos en cuenta la perspectiva de género en la creación de empleo, según el GEM las emprendedoras muestran mayor propensión a crear iniciativas con empleadores, aunque el número de puestos de trabajo suele ser inferior a los generados por actividades masculinas. Respecto al grado de internacionalización de la actividad emprendedora no se aprecian diferencias significativas entre mujeres y hombres emprendedores (GEM, 2014: 63).

Según Fuentes y Sánchez el primer artículo científico sobre las mujeres emprendedoras se publicó en 1976 en EEUU y a mediados de los 80 en Gran Bretaña. Realizan un estudio entre el alumnado de la Universidad de Córdoba para analizar las perspectivas emprendedoras de hombres y mujeres. La muestra es reflejo de la universidad donde hay más mujeres que hombres (56% frente a 44%). Se constata que las mujeres están más en Facultades de Educación, Derecho o Administración de Empresas, mientras que hay mas hombres en Ciencias, Tecnología, Ingeniería o Matemáticas. No se aprecian muchas diferencias en la deseabilidad de crear una empresa (ambos en torno al 75% con un punto porcentual entre ellos). Donde sí hay diferencias es en las intenciones serias de crearla, posiblemente porque las mujeres son más pesimistas frente a la percepción de oportunidades o el miedo al fracaso (Fuentes y Sánchez, 2010: 12-15).

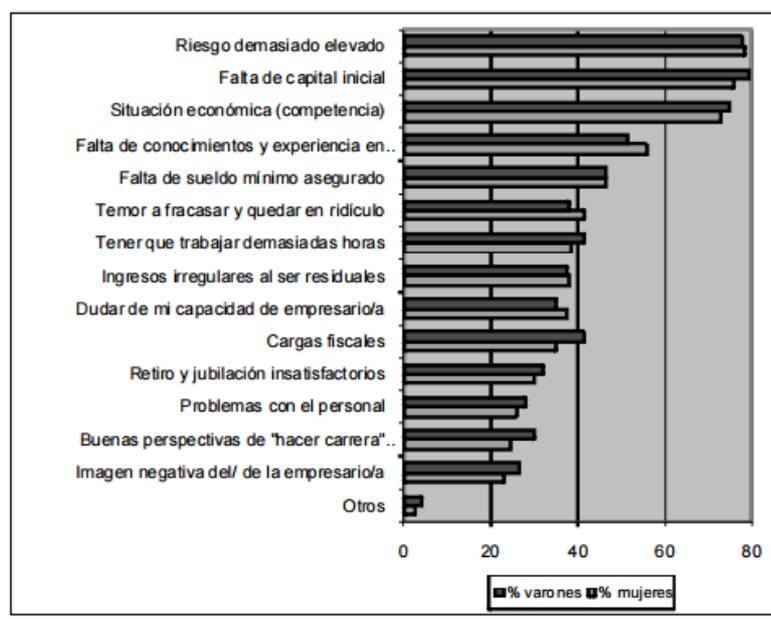


Gráfico 7: Frenos para crear una empresa propia. Fuente: Fuentes y Sánchez 2010

Existen algunas discrepancias en cuanto al orden de importancia otorgado a los posibles frenos a la hora de llevar a cabo la constitución de un proyecto emprendedor. Ambos identifican falta de capital o riesgo elevado, aunque las mujeres aducen la falta de conocimientos en la dirección de empresa, el temor al fracaso o ridículo o las dudas de su propia capacidad empresarial; mientras que los hombres se preocupan más por las cargas fiscales o tener que trabajar demasiadas horas (Fuentes y Sánchez, 2010: 16).

López, Romero y Díaz también han analizado las distintas motivaciones entre hombres y mujeres para emprender. Aducen variables como insatisfacción en una ocupación anterior, la imposibilidad de avanzar en la carrera profesional, de poner en práctica sus propias ideas, el afán de obtener un salario más elevado o tener libertad de decisión o de acción. Muchos estudios manifiestan que el salario del autoempleo sufre un descenso sustancial en la fase inicial del proyecto respecto al puesto desempeñado anteriormente por cuenta ajena. Este mismo informe afirma que dado que la mujer tiene de media un salario inferior al del hombre, pueden recurrir al autoempleo para evitar la posible discriminación salarial (López, 2012: 77).

El estatus laboral previo al autoempleo también incide en la decisión de abordar un proyecto emprendedor. El estar desempleado, tener trabajo temporal o parcial o tener pocas posibilidades de desarrollar una carrera profesional que satisfagan los intereses de los emprendedores influyen de forma significativa. En muchos casos también incide una experiencia profesional negativa que anime a evitar la dependencia de jefes y el deseo de convertirse en empresarios (López, 2012: 78).

Negocios en fase inicial (0 a 42 meses)					Negocios consolidados (más de 42 meses)				
Año	75-100%	25-75%	1-25%	No exporta	Año	75-100%	25-75%	1-25%	No exporta
2006	6,9%	12,5%	19,9%	60,7%	2006	4,8%	9,0%	21,2%	65,1%
2007	8,2%	13,9%	21,2%	56,7%	2007	3,8%	8,6%	25,9%	61,8%
2008	7,5%	12,7%	23,4%	56,4%	2008	3,6%	7,8%	23,4%	65,2%
2009	4,1%	8,7%	15,4%	71,8%	2009	3,3%	6,0%	12,7%	77,9%
2010	2,4%	3,4%	21,2%	73,0%	2010	1,8%	2,6%	18,3%	77,3%
2011	3,7%	3,6%	15,6%	77,1%	2011	1,8%	1,8%	13,1%	83,3%
2012	6,9%	7,1%	11,5%	74,5%	2012	3,9%	3,3%	11,6%	81,3%
2013	4,9%	4,4%	17,9%	72,8%	2013	1,7%	3,6%	20,5%	74,2%
2014	6,4%	7,2%	18,9%	67,6%	2014	2,8%	3,0%	19,5%	74,7%

Tabla 2: Emprendedores en fase inicial y consolidados según su orientación internacional Fuente: López 2012

También se analiza el porcentaje de emprendedores que abandona su actividad (no llega al 2%) y los principales motivos para cesar en su proyecto emprendedor. Más de la mitad aducen que el negocio no es rentable, seguido de problemas de financiación, razones personales o jubilación (GEM, 2014: 84).

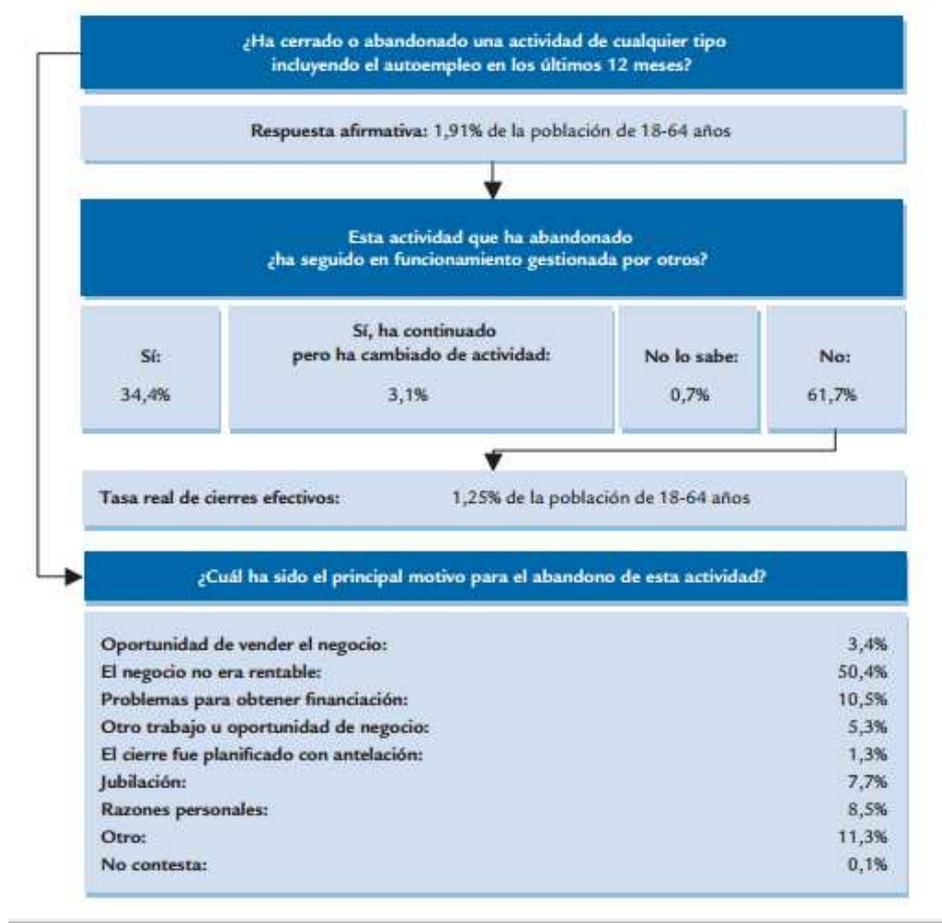


Gráfico 8: Abandono de la actividad emprendedora. Fuente: GEM 2014

El informe dedica un monográfico sobre la educación y el emprendimiento y concluye que si bien cada vez son más numerosas las acciones que pretenden impulsar el espíritu emprendedor de jóvenes y mayores por parte de instituciones públicas y privadas, es necesario diseminar la cultura emprendedora en el sistema educativo, a través de las familias y los medios de comunicación e involucrar al profesorado (GEM, 2014: 126-127).

En esta misma línea de conclusiones está el último *InfoJobs ESADE sobre el estado del Mercado Laboral Español*, según el cual el 24% de los jóvenes está pensando en emprender, ya sea por su cuenta o asociándose con otros profesionales como vía alternativa de empleo en nuestro país. Así, la emprendeduría se sitúa como una buena solución para este colectivo, uno de los más afectados por la tasa de desempleo según la EPA (1,6 millones del total de parados-28%- son jóvenes). Entre

los universitarios, la cifra se eleva casi a ocho de cada diez (ESADE, 2014: 20-21).

La decisión de emprender conlleva no sólo un cambio de trabajo, sino una nueva actitud ante la vida. Requiere mucho esfuerzo y trabajo diario, que si sale bien aporta numerosos beneficios: la satisfacción de ver plasmado una idea, la aceptación social o incluso los honores de ser pionero en plasmar una idea, los beneficios económicos, no tener un jefe o la autogestión del tiempo.

Se recomiendan diez actitudes básicas: perder el miedo al fracaso, formarse en materia empresarial, diferenciarse del mercado, afrontar las dudas como retos, aprovechar las estructuras de apoyo a emprendedores, relacionarse con otros emprendedores, buscar las fórmulas de financiación más adecuadas para el proyecto, presentarse a premios para lograr el reconocimiento, abrir la mentalidad a mercados globales y elaborar un plan de empresa viable (Jáuregui, 2014: 22-24).

Según el observatorio de clima emprendedor de la Fundación Iniciador, los aspectos más positivos para el emprendedor son la independencia, la libertad y la autorrealización.



Gráfico 9: Ventajas de emprender. Fuente: Fundación Iniciador 2012

Lo peor es el alto riesgo, la incertidumbre, el sacrificio por las horas de trabajo, la renuncia a la vida privada, las preocupaciones, el stress o el poner en riesgo el patrimonio personal (Fundación Iniciador, 2012: 30).

Por su parte, el informe Nominalia y Online Gestión se centra en analizar el porcentaje de los españoles que han considerado la posibilidad de emprender creando un negocio online, y lo sitúa en el 45,3%. Sin embargo, el 20% de estos potenciales emprendedores digitales no lo lleva a cabo porque percibe como un riesgo añadido al propio acto de emprender su posible desconocimiento del mundo online y los aspectos legales relacionados (forma jurídica más conveniente, facturación y obligaciones fiscales...) (Nueva Empresa, 2014).

Los estudios GEM analizan el vínculo existente entre las redes sociales y la actividad emprendedora: el éxito de un emprendedor guarda una estrecha relación con su capacidad para desarrollar redes sociales y el tipo de redes en las que participa. Ruiz, Camelo y Coduras citan numerosos autores que corroboran esta afirmación. Las redes incrementan la base de recursos para el emprendedor, su capacidad para reconocer oportunidades en el mercado, acceso a fuentes de información relevantes para su negocio e inciden en la supervivencia de la empresa. Las redes sociales aportan muchas veces apoyo emocional, legitimidad y reputación necesarias para sobrevivir durante las etapas iniciales del proyecto (Ruiz, 2012: 18-19).

Fuentes y Sánchez hablan de la figura del empresario como determinante de innovación de Schumpeter (ya citado anteriormente) y explican que los investigadores han dedicado mucho esfuerzo a definir un perfil del potencial emprendedor. Así identifican como atributos de los emprendedores la originalidad e innovación, moderada aversión al riesgo, aceptación de responsabilidades, conocimiento de los resultados de sus actos, planificación a largo plazo, necesidad de logro, autoconfianza, optimismo, creatividad o autonomía (Fuentes, 2010: 4):

- Estar comprometido. Hay que ser perseverante con el proyecto y centrarse en los objetivos para lograr que se ponga en marcha. Los comienzos son siempre complicados.
- Tener iniciativa. Tiene que ser capaz de poner en marcha un negocio en el que cree.
- Ser resolutivo. Plasmar la idea esbozada en un proyecto implica tomar muchas decisiones (ubicación, sede, contratación de servicios, colaboraciones). El emprendedor debe confiar en su idea y en sí mismo. Estar seguro de que cuenta con el mejor proyecto a desarrollar
- Saber trabajar en equipo. Rodearse de los mejores talentos para la consecución del proyecto y motivarles para que cada uno desde su posición contribuya a la consecución de los objetivos comunes. Potenciar el trabajo colaborativo de los empleados desde sus distintas responsabilidades. También es conveniente saber escuchar para aprender y mejorar el proyecto.
- Ser creativo en innovador. Tener buenas ideas que permitan crear productos o servicios (inexistentes hasta ese momento o un nuevo uso de los comerciados) a comercializar. Siempre teniendo en mente la visión y misión de la empresa y proyectando el modelo de negocio.
- Tener tolerancia al fracaso. Sólo un pequeño porcentaje de los proyectos que se emprenden llegan a fraguarse en el tiempo, por lo que hay que tener flexibilidad para aplicar las mejoras derivadas de los errores cometidos.
- Entrega al proyecto. Trabajar en un proyecto propio requiere una total dedicación para alcanzar los objetivos marcados.

El director de Deusto Entrepreneurship Center, Tontxu Campos, añade que a su juicio las ideas no valen nada -lo que diferencia a un emprendedor de éxito de otro es la forma de implementarlas-, el proyecto emprendedor debe satisfacer una necesidad, el emprendedor debe huir del secretismo y practicar el *networking*, buscar los mejores profesionales

para formar equipo y tener presente los valores y la ética en su trabajo (Jáuregui, 2014: 25-26).

Por su parte, Cuéllar considera que hay tres maneras de identificar una oportunidad: observar tendencias, resolver problemas y encontrar nichos en el mercado. Hay que conocer el sector en el que se va operar – tamaño, tasa de crecimiento, proyección, si está concentrado o fragmentado-; los clientes potenciales y su nivel adquisitivo; los competidores directos, indirectos –que ofrecen productos o servicios sustitutivos- y futuros; proponer un modelo de negocio que contemple el valor para los clientes, los costes a afrontar, la obtención de recursos financieros, físicos, intelectuales y tecnológicos e identificación de los proveedores y socios comerciales; analizar la validez de la idea y sus fortalezas; analizar la factibilidad y viabilidad del negocio; plantear un plan de negocio y utilizar las fuentes de financiación que más se adapten a las características del proyecto (Jáuregui, 2014: 32-35).

Muchos investigadores también han analizado los factores que condicionan la creación de una empresa, distinguiendo entre fundamentales –antecedentes y atributos personales, organización incubadora y entorno- y los precipitantes –insatisfacción, deterioro del rol y oportunidad o necesidad de crear una empresa-.

López, Romero y Díaz realizaron un interesante estudio de casi 400.000 PYMES andaluzas con tres hipótesis que llevarían a una persona a emprender un proyecto: el grado de satisfacción con el puesto de trabajo determinar su disposición a crear o transformar una empresa -el grado de autonomía en el puesto, su satisfacción con la retribución percibida o con el posicionamiento del puesto de trabajo en la estructura de su ocupación;-la dificultad de encontrar trabajo o la tradición familiar (López, 2010: 78).

	Puntuación media		Nivel crítico (p)
	Hombre	Mujer	
Independencia personal	1,28	1,28	840
Afán de ganar más dinero	0,84	0,80	522
Dificultad de alcanzar mis objetivos	0,53	0,76	106
Insatisfacción en la ocupación anterior	0,49	0,52	845
Conseguir una retribución justa	0,63	0,61	402
Poner en práctica mis propias ideas	1,38	1,24	452
Afán de independencia económica	0,83	0,85	876
Estar al frente de una organización	0,8	0,76	562
Invertir un patrimonio personal	0,55	0,52	838
Conseguir un patrimonio personal	0,75	0,8	529
Tradicón familiar	0,59	0,72	513
Prestigio o status	0,46	1,13	651
Crear algo propio	1,13	1,13	988

Tabla 3: *Motivaciones para el emprender. Fuente: López 2010.*

La principal conclusión es que, independientemente del género, la razón principal para acometer un nuevo negocio es la búsqueda de libertad e independencia laboral. La tradición familiar tiene un peso fundamental, sobre todo en la transformación de negocios ya existentes y lo que empuja a la mujer al autoempleo suelen ser razones organizativas (descontento con retribución, desarrollo de carrera profesional) mientras que los hombres aducen más cuestiones relacionadas con el liderazgo o autorrealización (poner en marcha sus ideas). Una de las hipótesis barajadas, la insatisfacción con el empleo por cuenta ajena, ha sido la variable que menos incidencia ha tenido en la decisión de emprender (López, 2010: 80).

Sin embargo, el estudio promovido en 2012 por la Fundación iniciador sobre el clima emprendedor en España concluye que el principal motivo que lleva a una persona a emprender es la falta de oportunidades en el mercado laboral. Para la general manager Small Business de Sage, Rosa Díaz, -empresa impulsora de este observatorio- el que la razón para emprender sea la falta de oportunidades puede tener una doble lectura, una positiva, que hay profesionales que salen de sus empresas y deciden emprender y una negativa, que la falta de oportunidades puede llevar a que se lancen a emprender sin preparación, formación o aptitudes relacionadas con el proyecto puede conllevar una disminución de la tasa de éxito de estos negocios.

El segundo observatorio de la Fundación Iniciador se ha dirigido a autónomos y empresas con asalariados. El 63% de los autónomos españoles son hombres, frente a un 37% de mujeres y el 70% de los empresarios son hombres frente a tres de cada diez mujeres. Esta distancia aumenta cuanto más grande es la empresa. De 1 a 5 empleados es un 69-31%, de 6 a 9 empleados aumenta la brecha a 79% hombres y el 21% mujeres y en las organizaciones de más de 10 empleados el 77% son hombres frente a 23% (Fundación Iniciador, 2012: 7).

La edad media también aumenta cuanto más grande es la empresa. Si los empleados que empiezan como autónomos autoempleados o hasta 5 empleados tienen unos 37 años, en las empresas con más de 10 empleados la edad sube hasta los 42.3 años.

Como se ha apuntado, la principal motivación que identifica este estudio es la falta de oportunidades del mercado laboral, seguida de autorrealización personal y ser el propio jefe. En las empresas de más de cinco empleados cobra fuerza la idea de reorientar la carrera profesional o ganar más dinero (Fundación Iniciador, 2012: 10-11).

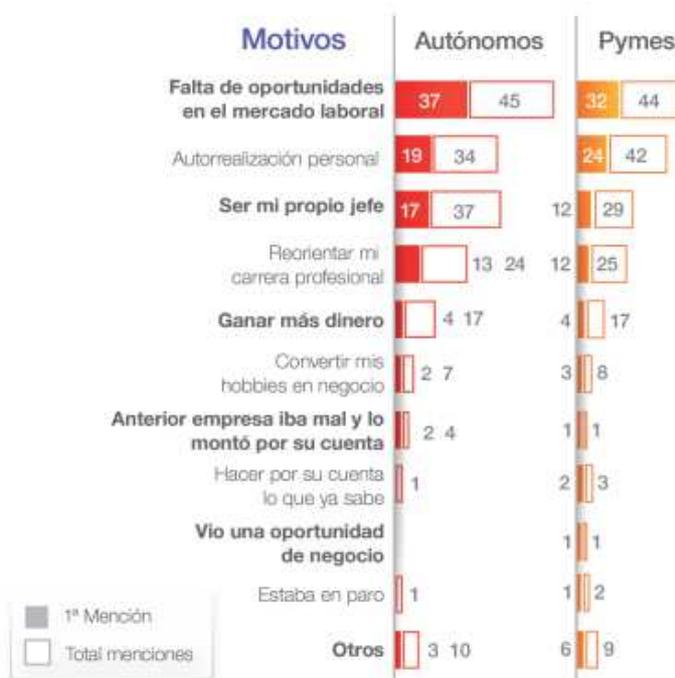


Gráfico 10: Razones para poner en marcha el negocio. Fuente Fundación Iniciador 2012

Uno de los aspectos que analiza este informe es el tiempo transcurrido entre que surge la idea y la pone en marcha el emprendedor. En 9 de cada diez casos es menor de dos años, incluso el 70% comienza el mismo año en el que identifica la oportunidad de negocio. Se aprecian diferencias según el sector de actividad de que se trate: en hostelería es el que más tiempo conlleva la constitución de la idea (54%) frente a un 82% de proyectos en el ámbito de la construcción que comienzan su actividad el primer año o el 77% de comercios. No existen diferencias significativas en las distintas regiones españolas ni en función de si es un autónomo o una PYME la creada. El trámite administrativo de conseguir el CIF se suele conseguir en menos de dos meses.

Uno de cada tres emprendedores considera que no le ha ayudado nadie – persona u organismo- a emprender su negocio, un porcentaje similar a los autónomos y empresarios que reconocen que sus familiares les han apoyado en esta decisión.

En cuanto a la financiación para comenzar el negocio, la principal fuente son la autofinanciación y la ayuda de la familia, seguido muy de lejos por los bancos o cajas de ahorro o el plan ICO. El 4% de los emprendedores ha destinado las indemnizaciones por despido para poner en marcha su negocio (Fundación Iniciador, 2012: 14-15).



Gráfico 11: Fuentes de financiación para emprender. Fundación Iniciador 2012

En cuanto al montante de la inversión acometida, la mitad de los emprendedores comienza su proyecto con menos de 50.000 euros. La mitad de las empresas de 1 a 5 empleados ha necesitado 200.000€ y cinco de cada diez empresas de 6 a 9 empleados han precisado más de 500.000€.

Otro aspecto analizado por el informe es la dedicación al negocio, sólo el 17% de autónomos y el 12% de empresarios dedican 8 horas al día. La hostelería es el sector que más horas precisa, el 87% dedica más de 10 horas al día. El hecho de tener empleados a su cargo también incide en el número de horas dedicadas. El 57% de los emprendedores con trabajadores a su cargo dedican más de 10 horas al día, frente al 39% de autónomos (Fundación Iniciador, 2012: 17).

Las principales carencias formativas que identifican los emprendedores son la contabilidad y finanzas y el marketing. Además, los empresarios de empresas de más empleados echan en falta planificación estratégica, recursos humanos o habilidades para la búsqueda de financiación. Entre

los sectores, tan solo el industrial menciona el interés en adquirir conocimientos en el ámbito de la internacionalización (Fundación Iniciador, 2012: 19).

Vinculado con la necesidad mencionada de adquirir conocimientos de marketing están los aspectos que los empresarios destacan para que su negocio tenga éxito: el reconocimiento, la red de contactos o las recomendaciones de los clientes o estar activo en la red. También identifican como factores de crecimiento el crear un buen equipo o tener la formación adecuada (Fundación Iniciador, 2012: 19).

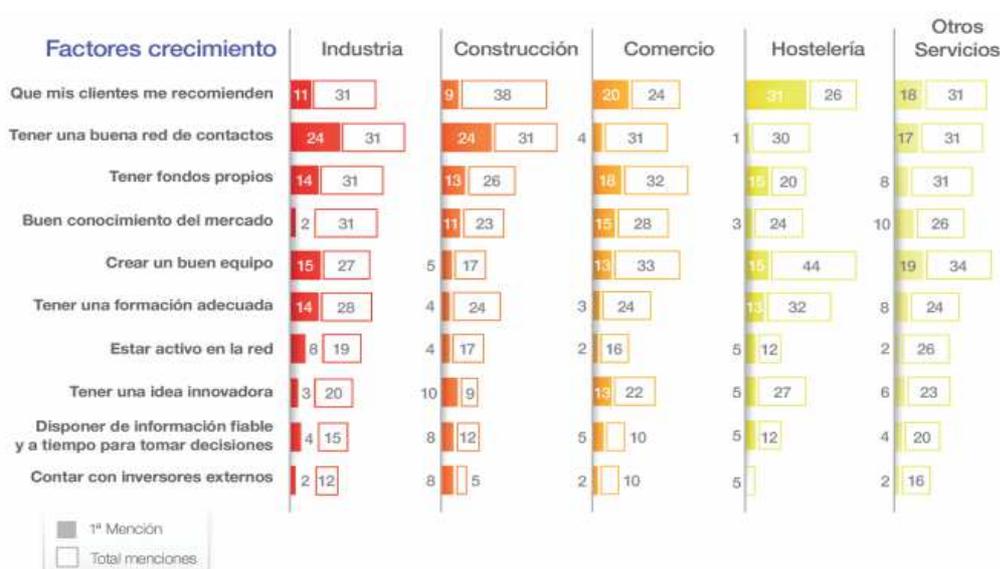


Gráfico 12: Factores de crecimiento por sector. Fundación Iniciador 2012

El observatorio sobre el emprendimiento en España analiza también la opinión de los emprendedores acerca de si se fomenta o no en nuestro país, con un abrumador 92% que consideran que no (a destacar que son casi 10 puntos más que al año anterior). Un dato en línea con la creencia del 39% que considera que es más difícil emprender con el actual gobierno que antes. El principal obstáculo aducido por los emprendedores es la falta de financiación, seguido de las cargas fiscales y la incertidumbre. Es destacable que uno de cada dos autónomos y el 46% de empresarios emprendedores no conoce la ley de emprendedores (solo el 3% de los empresarios de más de 10 empleados reconoce estar al tanto de la ley).

Una de las peticiones que más solicitan los emprendedores, según la Fundación Iniciador, es que se permita invertir la totalidad de la inversión de la prestación por desempleo en el proyecto, fomentar con incentivos fiscales a los *business angels*, aumentar los incentivos fiscales a los emprendedores, reducir las cotizaciones durante la puesta en marcha de la empresa o aplazar el pago de IVA de las facturas pendientes de cobro (ya en vigor actualmente) (Fundación Iniciador, 2012: 25-27).

2. El fenómeno startup

2.1. Definición de startup

Se ha analizado hasta ahora el fenómeno emprendedor en España y se ha visto que cada vez más personas se deciden a llevar a cabo su proyecto.

En este ecosistema emprendedor surgen unas iniciativas marcadas por la innovación, que se denominan startups. Precisamente la traducción literal de startup es puesta en marcha, lo que describe que se trata de una empresa en estado inicial, que dejará de ser startup cuando consiga establecer un modelo negocio sostenible, rentable y escalable.

Por eso, no todas las startups están creadas por emprendedores, ni todos los proyectos impulsados por emprendedores son startups. Muchos emprendedores desarrollan negocios tradicionales, sin estar basados en la innovación, elemento esencial de una startup. Otra diferencia importante es que los emprendedores inician una idea con el objetivo de ganar dinero y ser rentables a corto plazo, mientras que las startups no siempre buscan esa meta, la rentabilidad es secundaria a costa de priorizar la aplicación de nuevas tecnologías o innovación a su iniciativa. Los autores hablan de una delgada línea entre ambos perfiles. Para Nelson no hay una definición absoluta de startup, pero hay elementos comunes que las hace diferentes de una pyme: su crecimiento, su enfoque, filosofía y el mercado al que se dirigen (Nelson, 2015).

Según Steve Blank “una startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable” (Blank 20: 22). Un discípulo de Blank, Eric Ries, en su libro *The Lean Startup* la define como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre”. Ries habla de que los productos o servicios que suelen ofrecer las startups eran inexistentes en el mercado y se basan en la innovación, incertidumbre y la búsqueda de soluciones, inversores y rondas de financiación (Ries, 2011: 37).

Wikipedia añade que se trata de una compañía de arranque, incipiente o emergente que busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio. Asocia este tipo de empresas a la innovación, desarrollo de tecnologías o desarrollo web.

En *The Lean Startup* Ries habla del proceso cíclico de tres pasos que siguen todas las startup que quieren entrar en el mercado o lanzar un producto nuevo: definir las ideas o hipótesis basadas en nuestro conocimiento del mercado al que queremos llegar; implementarlas en el producto o servicio, lanzarlas al mercado y medir objetivamente las respuestas y reacciones de los clientes para comprobar si las ideas o hipótesis que se plantean las startups son acertadas y descubrir lo que realmente quiere, busca o necesita el consumidor (Ries, 2011: 118).

Para Ries la clave está en analizar y aprender de los resultados para mejorar el producto probando nuevas ideas o hipótesis, es decir, repitiendo el ciclo, una y otra vez hasta alcanzar el producto/servicio y modelo de negocio rentable y *escalable* que llevará a la compañía al éxito. Recomienda realizar la mayor cantidad de ciclos en el menor tiempo posible para reducir costes, tiempo y energía; y aumentar las probabilidades de que la *startup* sobreviva.

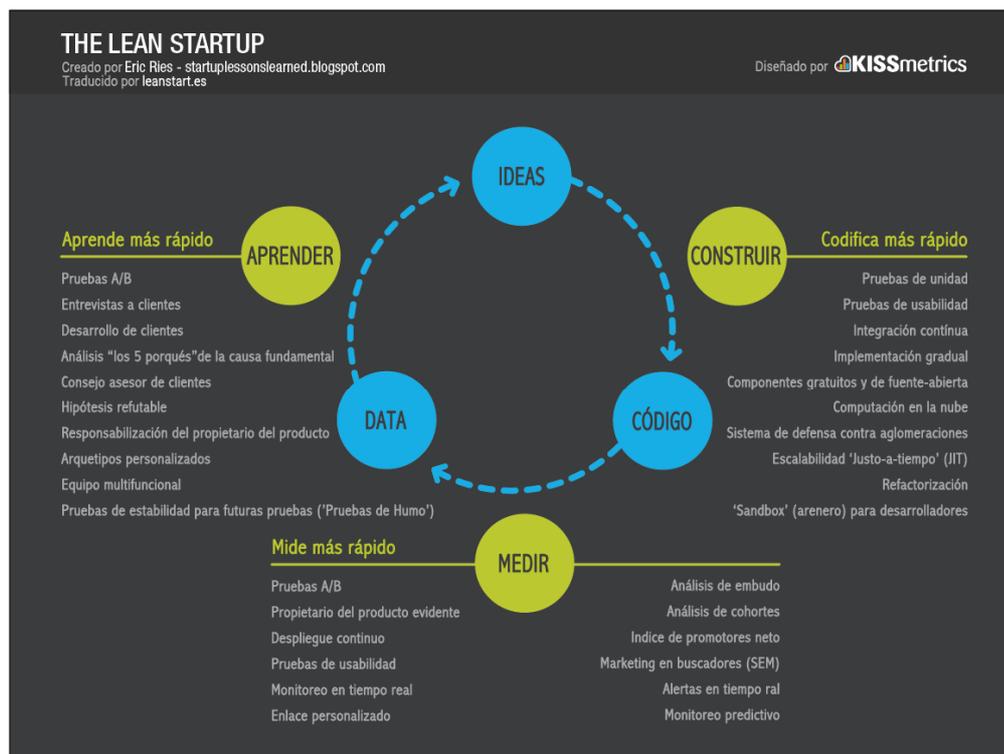


Gráfico 13: *The Lean Startup* progress

Nelson cita a Paul Graham –programador y ensayista inglés- quien en su libro *Startup=*Growth afirma que una startup es una empresa diseñada para crecer rápido y que cuenta con un ADN diferente de otros negocios que tiene que acometer dos cosas: hacer algo que mucha gente quiera y alcanzar a esa gente. Marcelo Lebendiker, presidente de la incubadora de empresas Parc Tec, afirma que el fundador de una startup quiere “transformar vidas, necesita que el producto sea el referente a nivel mundial y ojalá encuentre un inversionista de riesgo que compre la empresa’. Sin embargo, cuando un fundador pretende abrir una cafetería porque es un buen negocio y puede vivir bien, es una microempresa o pyme. Por último, Vivian Arias, cofundadora de *The Founder Institute* Costa Rica, identifica cuatro aspectos que diferencian una pyme de una startup: mercado al que se dirigen, la generación de empleo, la innovación y la incertidumbre (Nelson, 2015).

2.2. Características de las startups

Para Evan Henshaw-Plath, uno de los fundadores de Twitter e impulsor del modelo *Lean Startup* de Ries, los verbos clave en las startup son: construir, probar, aprender y validar. Recomienda para conseguir llevar a cabo con éxito un proyecto saber orientarse en el camino sin reglas inamovibles. Propone seguir una anti metodología, no seguir un proceso lineal sino iterativo: la idea o producto se encuentra en fase de construcción y cambio constante, “a base de mirar, aprender y darle vueltas”. El objetivo es lograr ser rápido “lanzar tu producto cada día, 20 veces al día”, validar lo que estás haciendo, planificar cómo implementarlo en el mercado, analizar a la competencia y ver cómo puedes mejorar el producto o servicio y medirlo todo. Henshaw-Plath, recomienda a los emprendedores que se adapten a su entorno en lugar de imitar las iniciativas que emanan de Silicon Valley, “en tu mercado, tú vas a tener una idea mucho mejor de cómo solucionar tu proyecto que la que podrían proponer en Silicon Valley” (Paniagua, 2015).

Para Low el “startup hub” o centro de las startups ha sido Silicon Valley, aunque se están desarrollando otros centros a lo largo de todo el mundo, como Tel Aviv, Londres, Paris o Tokio, ciudades que han establecido ejes centrales de tecnología que han fomentado el nacimiento de grandes empresas. En América Latina el escenario de startups está creciendo y emergiendo para aprovechar las oportunidades de financiación y crecimiento. Los gobiernos latinoamericanos, reconocen la aportación de estas empresas emprendedoras en sus economías y promueven programas de becas, formación e inversión en ciudades como Buenos Aires, Sao Paulo, Monterrey o Santiago de Chile (Low, 2015).

En la misma línea se sitúa la última edición del Kauffman Index, que afirma que las ciudades que componen el famoso valle han dejado de ser lugares donde más empresas tecnológicas se crean. En 2015 Austin o Miami se han convertido en las ciudades estadounidenses donde han nacido más empresas tecnológicas. En la capital de Texas, la tasa de nuevos emprendedores alcanza el 0,55% (550 emprendedores de

100.000 habitantes). De hecho, ha sido la ciudad estadounidense que ha creado más puestos de trabajo en el sector tecnológico en los últimos 15 años. Uno de los motivos que habría ayudado a Austin a lograr este puesto es la ausencia de impuestos sobre la renta o la abundancia de alojamiento barato (una vivienda en Silicon Valley tiene un precio medio de unos 2 millones de euros, mientras que en Austin no llega a 300.000).

Por su parte, Miami cuenta con una tasa del 0.52% y está experimentando un incremento de inversores en los proyectos, logrando que las empresas de capital riesgo invirtieran casi 600 millones de euros el año pasado (Kauffman, 2015).

Pierce identifica 13 características clave que le otorgan el carácter de startup (Pierce, 2014):

- Nada de política: todos reciben su créditos y las ideas se juzgan por méritos, no por quién trajo la idea
- No es un trabajo, es una misión: la startup es una meta a conseguir
- Intolerancia a la mediocridad: la cultura startup no es para quienes evitan arriesgar y emprender
- Dinero disponible: los gastos son necesarios para el emprendimiento
- Equidad: todos están construyendo el proyecto
- La alineación perfecta: colocar a gente ideal en puestos claves
- Buena comunicación: fluida, incluso en peores momentos
- Fuerte liderazgo: predicar con el ejemplo, el líder ha de mantener una actitud positiva
- Respeto mutuo: fomentar debates sobre desempeño del equipo, no de personas
- Cliente: ser proactivo y comprender al cliente
- Alto nivel de energía: tener las puertas abiertas a nuevos retos e ideas. Fomentar reuniones breves y directas
- Diversión: potenciar un buen ambiente de trabajo
- Integridad: mantener al equipo confiado en lo que está construyendo

El Barómetro del emprendimiento en España, publicado por Opinno basado en el análisis de 110 emprendedores cuyos proyectos han logrado ciertos logros y que se sitúan en tres etapas (enfoque validado del proyecto, escalación o empresa ya consolidada).

Para el barómetro, los emprendedores conciben el éxito como confluencia de cinco elementos: autorrealización, propósito, innovación, excelencia y beneficio.

Identifica tres factores que contribuyen a que el emprendedor alcance el éxito: factores internos inherentes al emprendedor –características psicológicas como perseverancia, pasión o determinación-, factores internos inherentes a la empresa –equipo de socios complementario y cohesionado, colaboradores comprometidos y satisfechos- y factores externos -ecosistema emprendedor, papel de la administración, financiación, cultura de emprendimiento, red de contactos...

Una de las diferencias en el perfil emprendedor de éxito respecto al emprendedor medio es que son ligeramente más jóvenes y considerablemente más formados. La mayoría son de Madrid, Valencia o Cataluña y cuenta con precedente emprendedor en su familia. Las principales motivaciones que aducen los emprendedores de éxito consultados por el barómetro son la búsqueda de la autorrealización, la vocación y la autonomía

Entre los aspectos de la vida personal que se han visto influenciados desde la puesta en marcha de su proyecto emprendedor está la satisfacción personal y la confianza en sí mismos por lo que aunque ha impactado negativamente en su tiempo libre, casi todos los emprendedores volverían a emprender (Opinno, 2015: 5).

Para Lynette, el concepto de éxito ha evolucionado mucho. Así, mientras los empresarios nacidos hasta mediados del siglo XX tenían la concepción tradicional, los nacidos a finales del XX persiguen el equilibrio entre sus vidas personales y profesionales, hacer una contribución a la sociedad o perseguir sus pasiones; la construcción de grandes imperios

económicos, la riqueza o la rentabilidad a través del emprendimiento ha perdido interés entre los emprendedores actuales (Lynette, 2012: 37).

El *MIT Technology Review* en español concluye, tras realizar su barómetro, que la visión actual del éxito que definen los emprendedores españoles actuales apunta más hacia una combinación de logros económicos, sociales y personales. Un ejemplo claro de esta tendencia lo constituye Clemente Cebrián, fundador de la marca de moda *El Ganso*, que opina que para él el éxito es que su producto triunfe, que la gente se identifique con su marca, más allá de los resultados económicos.

También Manuel Estellés de la compañía Oteara habla de éxito como un camino con hitos intermedios que se van alcanzando poco a poco, un proyecto que se enfrenta a pequeñas batallas que marcan el camino hacia dicho éxito.

Por su parte, Matías Dumont –fundador de Antiestático- afirma que el éxito se compone de un 90% sudor y un 10% ideas.

Nuria Vilanova, fundadora de la consultora de comunicación Inforpress (ahora Atrevia), apela a la innovación como desafío “el éxito es poder hacer cosas teóricamente imposibles”. Para ella el éxito es haber sido capaz de desarrollar nuevas prácticas de comunicación y haber logrado que su empresa se expandiera tanto nacional como internacionalmente en plena crisis.

En esta misma línea se expresa al fundador de BuyVip, Gustavo García Brusilovsky, que habla de éxito cuando el fundador es capaz de convertir en productos que ofrecen algo nuevo a los clientes y tiene la satisfacción de hacer algo que tiene impacto.

Reimagine Food nace con el objetivo de revolucionar el sector alimentario en España aplicando la innovación y tecnología en la cocina -aplica técnicas de realidad aumentada, impresión en tres dimensiones, inteligencia predictiva, computación en la nube o robótica-. Para su fundador, Marius Robles, el éxito pasa por ir más rápido que el mercado y que los clientes conozcan los productos y acepten las propuestas.

Muchos emprendedores consideran que el éxito va de la mano de la excelencia, que el proyecto sea sostenible en el tiempo, elegir el mejor equipo y motivarle y de aportar algo nuevo a la sociedad que suponga una mejora en la vida de las personas. Por ello, aplican políticas de RSC para devolver a la sociedad lo que le ha dado, como la empresa Cascajares –con un 25% de discapacitados en su plantilla-. Para su fundador, Alfonso Jiménez, la clave es hacer las cosas por vocación lo que da lugar a beneficios a largo plazo y el éxito pasa por generar riqueza para la comunidad (Opinno, 2015: 10-13).

En definitiva, el éxito presenta cinco facetas para los emprendedores: autorrealización y satisfacción con el proyecto; propósito, contribuir positivamente a la comunidad a través del carácter social de proyecto dedicando recursos a causas medioambientales o sociales; innovación, aportando algo nuevo a la sociedad con tendencias y necesidades resueltas con nuevas ideas; excelencia, con un desempeño superior al habitual para alcanzar los ambiciosos objetivos, que se refleja en la calidad de productos o servicio y beneficio, logrando ingresos que aseguren la sostenibilidad del proyecto (Opinno, 2015: 16).



Imagen 8: Las cinco facetas del éxito. Fuente: MIT Technology Review 2015

El barómetro MIT Technology Review en español ha identificado diferentes prioridades entre los emprendedores a la hora de plantear el

éxito en un proyecto, en función de la edad, el género del emprendedor o la etapa del proyecto.

Así, mientras los emprendedores más jóvenes valoran más la autorrealización, los de 41-50 buscan la innovación en primer lugar y los de más de 50 la excelencia. También el propósito adquiere más importancia si ya se ha creado una empresa con anterioridad, frente a autorrealización en el caso de que no haya habido emprendimiento previo (Opinno, 2015: 18).



Imagen 9: Factores de éxito internos inherentes al emprendedor. Fuente: MIT Technology Review 2015

El barómetro *MIT Technology Review* también describe los nueve factores de éxito internos que considera inherentes al emprendedor (Opinno, 2015: 49-50):

- Perseverancia: la capacidad para mantener la constancia en el proyecto, aun cuando las circunstancias sean adversas. En el continuo prueba y error, lo importante –arguyen los emprendedores- es no desfallecer y defender tus ideas hasta el final.
- Pasión: que mueve a los emprendedores a poner en marcha los recursos necesarios, a realizar sacrificios para impulsar el proyecto. Muchas veces se entremezclan las aficiones y la pasión por el proyecto del emprendedor.
- Determinación: capacidad de tomar resoluciones y fijar objetivos de forma efectiva. Emplear el esfuerzo y la constancia necesarios para conseguir las metas propuestas y superar las posibles limitaciones de tiempo y recursos.

- Visión: capacidad de adelantarse a los hechos, anticiparse a tendencias futuras e identificar una estrategia de éxito que otros no ven.
- Flexibilidad: reaccionar ante los cambios del entorno, el comportamiento del mercado y ser capaz de adaptarse.
- Creatividad: para definir nuevos modelos de negocio, crear nuevos productos y servicios o replantear procesos.
- Comunicación: conseguir transmitir sentimientos, opiniones, ideas o información tanto internamente –para que el equipo esté alineado con el proyecto- o externamente para contribuir a la difusión del proyecto y generación de oportunidades
- Educación: tanto los conocimientos previos como la capacidad de aprender rápidamente.

Respecto a los factores internos inherentes a la empresa, el barómetro del emprendimiento subraya la importancia de contar con un buen socio para la puesta en marcha del negocio. El 70% de los entrevistados en este estudio inició su proyecto con socios a los que conocía previamente. Un buen socio es aquel que aporta complementariedad –por ejemplo, uno optimista y otro pesimista; uno creativo y otro racional- , cuenta con similares niveles de implicación, se muestran respeto mutuo y existe buena comunicación entre ellos.

En algunos casos, los emprendedores eligen familiares o pareja como socios –como los hermanos Clemente y Álvaro Cebrián en *El Ganso*, o *TopRural.com* y *Rentalia* dos de las empresas creadas por la pareja Marta Esteve y François Derbaix-. La principal ventaja que tiene emprender en familia es la confianza, que hace que no se pierda la responsabilidad con el trabajo (Opinno, 2015: 31-32).

Como se ha apuntado con anterioridad, es básico contar con el mejor equipo para desarrollar el proyecto emprendedor. Los expertos consultados por el barómetro consideran que han de estar bien formados, tener aptitudes, estén satisfechos e ilusionados con su trabajo, proactivos e independientes.

Si bien es más sencillo contar con personas de confianza a la hora de montar una empresa, un error que comenten algunas startups es construir un equipo con amigos, sin que estén capacitados.

Las políticas más comunes en materia de recursos humanos en los proyectos emprendedores (Opinno, 2015: 33):

- **flexibilidad**, facilitan la conciliación personal o profesional fomentando el trabajo remoto o la flexibilidad de horarios
- **implicación** en las decisiones de la empresa y **transparencia**, teniendo muy en cuenta la opinión de los colaboradores y compartiendo el éxito con los trabajadores
- **desarrollo profesional**, comenzar con un emprendedor no compensa económicamente pero desde el punto de vista profesional puede ser más enriquecedor
- **responsabilidad**, fomentando el aprendizaje continuo y otorgándoles mayores responsabilidades
- **team building**, impulsando la cohesión de grupo a través de la comunicación o de actividades de ocio en común que fomentan el sentimiento de unidad.

Para la mayoría de los emprendedores de éxito, la Administración debería facilitar el emprendimiento, eliminando barreras y reduciendo costes y trámites en la etapa inicial o incluso ofreciendo apoyo en forma de recursos o asesoramiento.

Por ejemplo, Jorge Mata –fundador de Clipping Book- considera que la administración española no ayuda a los emprendedores lo suficiente “el sistema está hecho para que se trabaje en una empresa grande y se tenga una hipoteca” (Opinno, 2015: 105).

2.3. Aspectos jurídicos de las startups

A la hora poner en marcha una startup, es preciso abordar la protección jurídica de nuestro proyecto para que no afecte negativamente a medio-largo plazo.

Algunos expertos, como Busto o Galindo recomiendan algunos aspectos legales a tener en cuenta.

Mientras Busto se centra en recomendaciones jurídicas para emprendedores como (Jáuregui, 2014: 102-105):

- poner a salvo el patrimonio personal y familiar –incluso analizar el régimen económico matrimonial más adecuado-
- buscar fórmulas de financiación adecuadas sin asumir riesgos en el caso de que la actividad no resulte rentable o limitar que el impago pueda lastrar la actividad futura del emprendedor
- firmar un pacto de socios que regule las relaciones entre ellos y la gestión del negocio en un futuro
- establecer cláusulas de no competencia para garantizar la entrega del tiempo, trabajo y creatividad
- establecer cláusulas de arrastre y acompañamiento
- respetar la legislación vigente relativa a la protección de datos personales y derechos de los clientes –consumidores y usuarios.

Por su parte, Galindo recomienda vigilar aspectos como (Galindo, 2015):

- **Propiedad intelectual.** Las ideas no se pueden proteger, pero sí la materialización de dicha idea. En el caso de startup tecnológicas, se pueden proteger los programas de ordenador que sustentan el proyecto e incluso las fases del diseño de dicho programa (papel, código fuente, código objeto y manuales del usuario).
- **Propiedad industrial.** Hay que registrar la marca, signo distintivo de la startup, cuyo registro es constitutivo de derechos (se podrá hacer valer el derecho de exclusividad sobre la denominación comercial). La startup puede beneficiarse del carácter distintivo de la marca, consolidar su reputación y publicitar el producto en el ámbito territorial registrado.

No hay que esperar a tener constituida la sociedad para registrar la marca (acto que puede realizar cualquier persona física)

Además, conviene registrar la startup como patente o modelo de utilidad (si se dan los requisitos para ello). A diferencia de EEUU,

en España no son registrables los modelos de negocio como invención, ni los programas de ordenador.

- **Startup en la red.** Si la startup está operativa en la red, ha de cumplir las leyes y cuestiones jurídicas que rigen en este ámbito.
 - Hay que registrar el/ los dominios desde el que se va a operar (se recomiendan los genéricos como el .com, .net, .org, o .edu y los territoriales .es)
 - Debe contener un aviso legal que regule el acceso y navegación a través de la plataforma. Si la web o la app incluye la venta de productos o servicios, se recomienda hacer visibles unas condiciones generales de contratación.
 - Galindo recomienda que la política de cookies de la plataforma se articule en torno a dos capas: información básica que advierta de la existencia del uso de cookies y sus finalidades y el significado de las cookies o las instrucciones para desactivarlas o revocar el consentimiento.
 - Cumplir con la legislación relativa a la protección de datos de carácter personal a los que se va a acceder. Se recomienda solicitar el consentimiento para la captación y tratamiento de los datos de carácter personal y garantizar a los usuarios el ejercicio gratuito de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
- **Proteger la información.** Es preciso proteger los aspectos relevantes de la startup. Una recomendación es firmar acuerdos de confidencialidad con los colaboradores o agentes que interactúen con la empresa.
- **Cuestiones transfronterizas.** Conocer algunos aspectos de derecho internacional ya que aunque la startup tenga sede en España, sus usuarios pueden provenir de todo el mundo y no se pueden omitir las garantías y protecciones que tenga el consumidor respecto a la legislación donde residan. Facilita la labor que dentro del territorio europeo gran parte de la legislación es aplicable a los 27 países.

2.4. Fuentes de financiación y captación de inversión de las startups

La mayoría de las startups no suelen utilizar fuentes de financiación tradicionales como solicitar un crédito a un banco, suelen optar más por los ahorros de los fundadores o apostar por inversores a cambio de un porcentaje de la empresa.

Para González, las fórmulas más populares para financiar una startup son: autofinanciación; financiación bancaria, préstamos y créditos; aportación en especie; *Friends, Family y Fools* (las 3 F's), *Business angels*, fondos de capital riesgo - *Venture Capital*, o financiación pública (Jáuregui, 2014: 116-121).

El 75% de los emprendedores del barómetro *MIT Technology Review* ha empleado sus propios recursos o los de su círculo más cercano, FFF (*Friends, Family y Fools*) (Opinno, 2015: 31).

Según Startupxplore en España existen 172 inversores que permiten impulsar el emprendimiento: el 70% de ellos están ubicados en Madrid (74) y Cataluña (43). Aunque también han emergido en otras regiones como la Comunidad Valenciana (16) y el País Vasco (10). En Andalucía, Murcia, Castilla y León y Navarra cuentan con 4 inversores en cada Comunidad; mientras que en Galicia o Asturias se han identificado 3 (Startupxplore, 2015).

También están emergiendo con fuerza los *business angels* o mecenas empresariales, claves en los primeros años de vida de la startup. Suelen realizar pequeñas inversiones en las startups, con la intención de que alguno de los pujantes negocios que plantean se desmarque del resto y pueda llevarse a cabo y consolidarse. Las startups se distinguen por su riesgo y ofrecer o esperar grandes retornos a la inversión, gracias a la escalabilidad exponencial de su negocio. Es decir, no suelen tener un alto coste de implementación, alto riesgo y una potencial retroalimentación de la inversión muy atractiva.

Para Amparo San José, directora de la red de *Business Angels* del IESE, no todas las startup son rentables, pero se gana mucho con las que lo son; recomienda repartir el riesgo con pequeñas inversiones en muchas startup. 170 antiguos alumnos del IESE han invertido más de 25 millones de euros en 110 proyectos desde 2003, de las que el 80% se han convertido en empresas.

Luis Martin Cabiedes, del fondo Cabiedes & Partners que ha invertido 40 millones de euros en 57 empresas en 15 años, también se ha lanzado ahora a intervenir en rondas de financiación propias del Venture Capital. Afirma que huyen de las startup que gastan en campañas de marketing u oficinas muy caras para internacionalizarse.

Otros conocidos *Business angels* de startups españolas son Martin Varsavsky (fundador de Jazztel), Carlos Blanco –fundador de la red de *Business Angels First Tuesday*- o Jesús Encinar –dueño de Idealista.com- (Blazquez, 2015).

Una vez que los proyectos pasan a fases más avanzadas o consolidadas atraen fondos provenientes de *Venture Capital* o *Private Equity*.

González explica los distintos fondos de capital riesgo (Jáuregui, 2014: 118-119):

- Fondos de capital riesgo *Seed Capital*: suelen entrar en las fases iniciales de un proyecto. Son capital semilla que ponen un proyecto en marcha. Suelen incorporar consejos y asesoramiento. Una de las más conocidas es DAD (Digital Asset Deployment), de Rodolfo Carpintier, quien canaliza de medio a un millón de euros anuales en inversiones individuales de 50.000 a 150.000 euros. Invierten en capital semilla, proyectos con potencial para devolver de 10 a 20 veces lo invertido, y se quedan entre un 5% y 25% de la sociedad durante cuatro o cinco años.
- Fondos *Family Office*. En los grandes patrimonios, la cartera se diversifica en inversiones inmobiliarias, activos financieros o empresas cotizadas. En el sector online los más conocidos son

Cabiedes & Partners que han invertido en empresas como Privalia u Offerum.

- Fondos de inversión *growth*: invierten en las últimas rondas de empresas de tamaño medio con posición de liderazgo en el mercado y crecimiento internacional. Un ejemplo es Mercapital que invierte entre 25 y 150 millones en empresas como Arsys.

Para Alex Barrera, fundador de TEch.eu, en 2014 se incrementaron más de un 30% las inversiones de las empresas de capital riesgo, lo que incidió en las startups ya que supuso un aumento de las inversiones y de las rondas. Esta situación permitió a las startups españolas acometer su expansión en el mercado español e incluso la internacionalización (Barrera, 2015).

Barrera analiza las rondas logradas durante 2014 y destaca los 80 millones de euros logrados por ScytI como una de las mejores rondas de Europa. También cita a Tiendaanimal –como muestra de que el comercio electrónico sigue teniendo importancia-, Social Point, BQ –fabricante de móviles españoles, que ha recibido 25 millones de euros- o Fintech.

En 2014 continuó la tendencia de aumento de inversores extranjeros en startups españolas. Entre las novedades, la aparición de fondos franceses de Dubai o región EMEA, si bien los fondos que más invierten en proyectos planteados por startups españoles son sobre todo americanos. Los principales inversores en 2014 Caixa Capital Risc, Cabiedes & Partners o Kibo Ventures; han irrumpido con fuerza Sitka Capital, Activo Partners Venture o Axon Partners Group (Barrera, 2015).

Otros informes, como el impulsado por VCSpain, añade que la segunda mitad de 2014 las startups españolas captaron casi 180 millones de euros (+ 153% que en el mismo periodo de 2013). Las mayores inversiones, ScytI, CartoDB, Socialpoint o Jobandtalent, (provenientes tanto de fondos españoles como extranjeros), seguidos de TiendAnimal (30 millones de euros), BQ (15 millones de euros), Redbooth (9 millones de euros) y Ticketbis (5.2 millones de euros).

El estudio publicado por Shikhar Ghosh concluye que no todas las startups logran consolidarse. Incluso, una de cada cuatro startups financiadas por *Venture Capital* no consigue devolver el dinero prestado (Gage, 2012).

Algunas startups son vendidas como Trovit (comprada por Next Co por 80 millones de euros, Zyncro (adquirida por Desarrolladora Rio Paraná por 30 millones) o BBVA que compró Madiva Software.

Casi 4 de cada 10 se ha beneficiado de algún tipo de ayuda, reembolsable o no, como ENISA, CDTI o ICEX, fondos públicos estatales o europeos. Muchos emprendedores no las solicitan porque no las conocen o porque supone un gran esfuerzo cumplimentar los trámites burocráticos o tardan mucho en concederlas.

- **ENISA** es una empresa pública que depende del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y ofrece préstamos participativos y no pide avales. Dispone de varias líneas: emprendedores, jóvenes emprendedores, competitividad, fusiones y adquisiciones...
- **CDTI**. Se centran en proyectos de I+D+I y en el apoyo a la creación y consolidación de empresas de base tecnológica entre 240.000 y 1.5 millones de euros con el 15% de la financiación a fondo perdido.
- **ICO**. Entidad pública que apoya los proyectos de inversión de empresas españolas. Actúa a través de las Entidades de Crédito, es decir, concede los fondos con la intermediación de las citadas Entidades.

En los últimos años están adquiriendo cada vez más importancia las plataformas de *crowdfunding*. No depende de una persona o fondo, sino de muchos microinversores. También denominado financiación colectiva, funciona a través de portales donde personas interesadas en aportar capital pueden ver los proyectos disponibles y aportar una cantidad fija o flexible. Habitualmente no se hace a cambio de acciones sino de contrapartida o recompensa –como primeras versiones de productos-.

González identifica las principales plataformas en España (Jáuregui, 2014: 120):

- **Socios inversores.** Es el número 1 del *equity crowdfunding* en España con más de 60 proyectos financiados.
- **Thecrowdangel.** Se centra en startups de base tecnológicas.
- **Partizipa.** Une intereses de emprendedores e inversores.
- **Lanzanos.com.** Plataforma de apoyo integral al emprendedor.
- **Kickstarter.** La más famosa plataforma de proyectos internacionales.

Los expertos recomiendan que las startups presenten un **modelo de negocio** escalable. Sin embargo, hay algunos ejemplos de startups que nacen sin un modelo claro de negocio e incluso son vendidas sin haberlo desarrollado. Uno de los casos más conocidos es Instagram, comprada por Facebook por más de 700 millones de dólares sin un claro modelo empresarial., pero Mark Zuckerberg apostó por ella por las posibilidades de crecimiento que tenía.

Muchos gigantes empresariales actuales con cientos de empleados, grandes beneficios e incluso implantación internacional comenzaron siendo startups: Google, Twitter, Facebook, Tuenti, Privalia.

Para un emprendedor de éxito, como Francisco Ferro -fundador de Pal Robotics- conseguir financiación y montar el proyecto en un país como España ha sido muy difícil, porque la aversión al riesgo del inversor es grande y son reticentes a apostar por un sector emergente como la robótica.

Por eso, algunos expertos como Oliver von Schiller –abogado experto en startup- que incluso recomiendan constituir la startup fuera de España (en Luxemburgo, Emiratos Árabes o Brasil) ya que estas naciones ofrecen hasta un millón de euros para proyectos con alto componente tecnológico y potencial de desarrollo, a cambio de que se constituya como empresa local (Cepeda, 2015).

La Fundación José Manuel Entrecanales ha elaborado un decálogo para aumentar las posibilidades de atraer inversores y captar financiación para los proyectos (*Fundación Entrecanales 2015*):

1. Plan de negocio. Contar con un buen plan, que abarque un estudio de mercado, posibilidades de desarrollo, análisis de la competencia, previsión de ingresos y gastos...
2. Conocimiento de los inversores. Saber el abanico de opciones de inversión para lograr la inyección de capital de forma más sencilla. Sugiere presentarse a concursos de emprendedores, fomentar el networking para atraer a “business angels” y “venture capitalists” o utilizar plataformas digitales para darse a conocer.
3. El capital humano. Contar con un buen equipo, con talento y especializado en varias disciplinas complementarias para “conquistar” a la inversión, un equipo proactivo con un líder capaz de dirigir y fomentar la escucha activa.
4. Proyecto innovador (I+D+I). Apostar por ideas innovadoras y necesarias para la sociedad incrementará la atención de los inversores y atraerá capital para llevar a cabo el proyecto.
5. Estrategia de marketing y comunicación. Establecer canales de comunicación que posicionen a la empresa, difundan una buena imagen de marca y faciliten el conocimiento por parte de los inversores.
6. Negocio escalable. Demostrar la capacidad de optimizar recursos y aumentar ganancias de forma exponencial.
7. Segmento de negocio. Definir el perfil del cliente al que va dirigido el producto o servicio que desarrolla.
8. Omnicanalidad. En la era digital que vivimos, una startup que no está en Internet no existe. Debe conseguir que los negocios en el mundo físico estén adaptados y preparados para hacerlos posibles en el mundo digital.
9. Posibilidad de globalización. Establecer planes transfronterizos que busquen nuevos mercados que garanticen su éxito.

10. Viabilidad y rentabilidad. Proponer un proyecto sólido y de referencia, además de ser original tiene que demostrar su capacidad de generar interés y fidelidad entre los clientes.

En el caso de las startups, hay algunos fracasos que puede ser clave para que una startup siga avanzando. Martín Cabiedes, responsable del fondo Cabiedes & Partners, explica su incursión en el mundo de la inversión de startups hace quince años. Invierte sólo en startups, en negocios de Internet y españoles. La clave de la inversión está en la diversificación. Él suele invertir en diez proyectos cada año y su porcentaje de acierto suele ser en dos de cada diez iniciativas (Cabiedes, 2015: 10).

Para Cabiedes, las startups deberían optar por conseguir la financiación inicial de sus clientes y solo cuando necesita y el proyecto ya está consolidado buscar inversor profesional. En el último año han ejecutado más de 60 inversiones en startup, ha identificado algunos errores que pueden acabar siendo un acierto (Jiménez, 2015):

- **Proyecto viable vs proyecto invertible.** El capital riesgo financia a 40.000 empresas en Estados Unidos. Lo que se buscan son buenos proyectos para ser invertidos, que además de ser viables sean factibles y multipliquen la inversión.
- **No entender bien los temas de la competencia** y la ventaja competitiva. El emprendedor ha de demostrar que tiene un proyecto diferente, pero que existe una necesidad o clientes a los que cubrir.
- No tener identificado el **mercado objetivo**. Los *business angels* piden que los fundadores de las startups demuestren qué empresas/clientes estarían interesados en su proyecto.
- La **vocación internacional**. Aunque todo proyecto ha de nacer con vocación internacional porque el mercado interno es limitado, primero hay que demostrar su viabilidad en España.
- No saber cuánto dinero se necesita. El emprendedor muchas veces no sabe cuánto necesita y en qué partidas lo invertirá.

Otro fallo habitual es no saber identificar cuándo es el momento más adecuado de abandonar o redefinir un proyecto. Internet ofrece muchas posibilidades y si no se acierta a la primera, tarde o temprano habrá otras opciones. Incluso hay expertos que recomiendan aprender a fracasar inteligentemente para aprender de él, Linda Rottenberg, cofundadora de la red de emprendedores Endeavor denomina “actitud startup” e incluso anima a que se impulsen programas que premien los fallos para impulsar la innovación (Álvarez, 2015).

2.5. Principales ubicaciones de las startups

Las startup nacen como una idea planteada por uno o varios emprendedores (muchas de ellas en garaje, como Facebook), que están entregados a que su proyecto funcione. Un porcentaje muy alto de ellas o no ve la luz o desaparecen antes de llegar a consolidarse.

En España no contamos con un registro “oficial” de startups, sino que son las propias startups las que se dan de alta de forma voluntaria en algunas páginas web o directorios, por lo que seguramente existe un porcentaje no identificado de empresas que están desarrollando su labor de las que no tenemos conocimiento o registro. Uno de los directorios online más reconocidos en los últimos tiempos es Startupxplore (hasta septiembre de 2014 Spain Startup Map), quien afirma que en estos momentos en España existen 1783 startups activas: el 27.2% están ubicadas en Cataluña (485), una de cada cuatro en Madrid (456), el 13% se encuentran en la Comunidad Valenciana (245) y el 9.4% tienen su sede en Andalucía (168). El resto de startups están diseminadas por el resto de territorio español (Startupxplore, 2015).

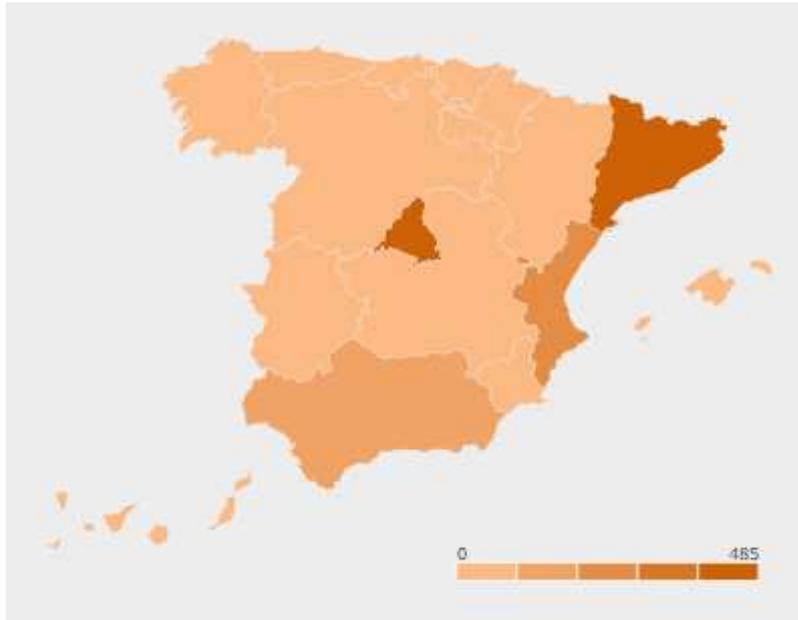


Imagen 10: Mapa de startups en España. Fuente: Startupxplore 2015

Dada la proliferación de nuevos proyectos que está viviendo España, hay muchos modelos de proyectos emprendedores y cada uno de ellos opta por una ubicación que más se ajusta a sus necesidades:

- En el propio hogar (como Steve Jobs y su garaje). Los emprendedores lo eligen por el ahorro de coste inicial que supone. El principal inconveniente es el crecimiento del negocio o la falta de contacto con otras iniciativas o empresas.
- Incubadoras: ofrecen espacios a proyectos que están en fase de gestación. Se están implantando por todo el territorio español.
- Aceleradoras: una vez que se ponen en marcha los proyectos emprendedores, estos espacios tienen como prioridad la aceleración del crecimiento con un modelo de negocio probado.
- Espacios de coworking (trabajo compartido). Ofrecen espacios con servicios compartidos, fomentan la red de contactos profesionales. Las más activas organizan encuentros entre emprendedores, fomentan el intercambio de experiencias e incluso la gestión conjunta de proyectos. Hay muchos directorios de opciones como CoworkingON.

El coworking consiste en “crear una comunidad de personas que unen sus talentos y capacidades profesionales para interactuar entre ellas, generar networking, aprovechar los contactos y salir adelante entre todos” (Fuentes, 2015).

Startupxplore recoge que en España existen 144 espacios de coworking. Casi la mitad de ellos se encuentran en Cataluña (35) y en Madrid (27). Si bien hay algunas regiones más activas en la creación de estos espacios como Andalucía (18), Comunidad Valencia (15), Galicia (8) o País Vasco (7); Startupxplore ha identificado en casi todas las regiones españolas al menos 3 o 4 lugares donde los emprendedores pueden compartir establecer sus oficinas de trabajo compartido (Startupxplore, 2015).

- Oficinas compartidas con otras emergentes
- Centros de negocio, más tradicionales.

Otto explica que hay una diferencia básica entre una incubadora y una aceleradora: mientras una incubadora no tiene por qué ir más allá de ser un espacio físico con algunos servicios básicos que acoja startups en fases iniciales o incluso ideas a un precio reducido, a una aceleradora se le presupone un grado más avanzado. Como su propio nombre indica, una aceleradora es “una iniciativa destinada a que cualquier compañía acelere su desarrollo y su crecimiento, lo que implica que se trata de startups en fases más avanzadas”. Mediante un programa de un tiempo establecido y un proceso de admisión competitivo, la startup recibe la formación adecuada para dar forma a su idea, establecer un modelo de negocio, diseñar y probar su escalabilidad, conseguir clientes o captar financiación (Otto, 2014).

Según Startupxplore existen en España 180 aceleradoras e incubadoras de empresas. Cataluña (42), Madrid (30), Andalucía (47, sobre todo incubadoras) y Comunidad Valenciana (18) copan la casi totalidad de aceleradoras e incubadoras (Startupxplore, 2015), aunque van poco a poco naciendo nuevos agentes emprendedores en diferentes puntos de la

geografía española de iniciativa pública o privada (empresas, fundaciones, escuelas de negocios), que aportan valor al ecosistema emprendedor.

Las principales compañías que posibilitan el incremento del tejido empresarial y de startups son (Torrego, 2015 y Actibva, 2015):

- **Área 31- IE Business School**, liderada desde 2012 por Concepción Galdón. Enfocada a captar proyectos de alumnos IE (IE Venture Lab Accelerator) y otros proyectos punteros. Ofrece tutorías con inversores, *pitching slams* de acceso libre los jueves (*Venture Networks*), conferencias, eventos con *partners*, *hackathons*...
- **Business Booster**. Startup *factory* valenciana, fundada en 2012 por Enrique Penichet, Macarena Poletti y Fernando Becerra. Ayuda a conseguir *traction* consiguiendo métricas, validaciones y datos objetivos para ofrecer al financiador. Cuentan con un capital semilla de 50.000 euros y pueden llegar con su fondo de inversión a rondas de hasta 400.000 euros.
- **Campus Madrid de Google**. Creado en junio de 2015. Es el cuarto de la compañía (Tel Aviv, Seúl y Londres). Con espacio de *coworking* y un programa de aceleración –para una fomentar una rápida expansión a cambio de acciones. Proporciona wifi, mesas de trabajo, espacios para organizar eventos por y para emprendedores, sesiones de asesoramiento gratuitas de la mano de trabajadores de Google, expertos e inversores. Sus objetivos: asegurarse tener talento cerca, ayudar a impulsar proyectos que aporten valor a la economía y que algunas empresas sean adquiridas por los *acqui-hires* (compras para sumar talento). Incluso cuentan con un curso para emprendedores fuera del perfil tradicional, *Campus for moms*, un programa de ocho semanas de iniciación al entorno “startapero”.
- **Cink Emprende**, fundada por Raúl del Pozo. Especializada en gestión de aceleradoras, viveros y programas de emprendimiento

para terceros. Cuenta con una probada metodología de aceleración de *mentoring* de proyectos y startups en fase semilla (más de 500 proyectos en los últimos años).

- **Conector Startup Accelerator.** Creada en Barcelona en 2013 por Carlos Blanco, Risto Mejide y Gerard Olivie (entre otros). Ofrece “mentoring de verdad”, facilita el matching entre emprendedores y proyectos. Organizan *Startup Day* donde los mentores votan los proyectos y eligen los que les gustaría mentorizar durante los meses del programa.
- **Cloud Incubator HUB.** Fundada en 2012 en Cartagena (Murcia) por Andrés Carrillo, Igor Tasic y Andrés Iborra, con el objetivo de crear startups en el ámbito de internet y nuevas tecnologías. Ofrece la oportunidad de participar en proyectos de incubación o aceleración europeos como EU-XCEL o STARTUP-SCELUP.
- **DAD (Digital Assesst Deployment).** Creada por Rodolfo Carpintier en 2006. Aporta capital inicial, conocimiento para crear equipos sólidos y dar el salto a proyecto global. Busca modelos de negocio escalables y que se puedan internacionalizar.
- **Demium Startups.** Una de las primeras lanzaderas de negocios de Internet, creada en Valencia por Jorge Dobón. Crea startups desde cero –sin idea ni equipo- a partir de ideas de negocio basadas en modelos de éxito de otros países y tendencias de mercado. Se ponen a disposición de emprendedores motivados y con talento, siguiendo la metodología *Lean Startup*, de la mano de *advisors* conocidos. Participa en el 15% de las sociedades creadas con emprendedores.
- **Instituto Europeo para el Emprendimiento (EIE).** Fundada en 2013 por Antonio Sainz, Nacho Núñez entre otros como organización transversal. Ofrece el programa *International Startup Programme (ISUP)*, formación con mentores y herramientas durante 12 meses para convertir una idea en compañía invertible en tres fases: lanzamiento (gratuita gracias al patrocinio de un

banco), *boost* (un warrant de un 10% o 18.000 euros) y *orbit* (que suele consistir en alojarse en EIE).

- **Impact Hub Madrid.** Nacida en 2010 en Madrid de la mano de Max Oliva, Lofti El Ghandouri o Anita Seidler. Está compuesta por empresas sociales que trabajan sobre retos de manera local y global, emprendedores, startups, inversores sociales o *freenlance*.
- **Grupo Intercom.** Nacida en 1995 en Cerdanyola del Vallés, es la que más negocios ha creado en Internet en España (más de 75 proyectos de éxito como Infojobs, Emagister o Softonic), cuenta con más de 1000 empleados en 13 países.
- **Hub Emprende.** Creado en 2014 en Alcobendas (Madrid), de la mano de la Universidad Europea de Madrid. Promueve dos ediciones en las que eligen proyectos emprendedores de alumnos o no de la universidad y les incuban durante cinco meses, con programas de *mentoring*, formación y potenciación de red de contactos.
- **Lanzadera.** Fundada en Valencia en 2013 por Juan Roig (dueño de Mercadona), para apoyar durante 11 meses empresas eficientes que aporten valor en proyecto empresarial basado en esfuerzo y liderazgo (200.000 euros por empresa). Con el foco en empresas del sector alimentario y distribución, no entran en el capital de empresas que aceleran.
- **Plug & Play.** Comunidad de más de 350 startups tecnológicas relacionadas con empresas de capital riesgo influyentes de Silicon Valley y universidades americanas. En España está instalada en Valencia desde 2012 de la mano de Juan Luis Hortelano o Rubén Colomer (entre otros), ha invertido en 46 startups que han logrado inversiones millonarias.
- **Prisa Inn.** Fundada en Madrid en 2014 por Marcos Pérez Arauna para impulsar proyectos tecnológicos con el objetivo de mejorar su posición competitiva y éxito en el mercado.
- **Seedrocket.** Primera incubadora española para startups TIC en fase inicial. Promueven emprendedores que precisan apoyo e

inversión semilla. Han pasado más de 2000 proyectos, ha formado a 120 startups e invertido 20.3 millones de euros. Organizan anualmente el Campus de Emprendedores en Madrid y Barcelona.

- **Startup Alcobendas.** Lanzado en 2014 por el Ayuntamiento de Alcobendas y cofinanciado por la Unión Europea. Organiza 3 convocatorias anuales en las que seleccionan 9 proyectos a los que ofrecen espacio de trabajo, *mentoring* (con metodología Cink emprende), formación y apoyo en la búsqueda de financiación pública y privada.
- **Sonar Ventures.** Fundada en 2012 en Madrid por Álvaro Cuesta y Adrián Heredia para convertir ideas en compañías exitosas acompañando e impulsándoles.
- **Top Seed Labs.** Creada en enero de 2012 en Madrid por Ignacio Macías para potenciar emprendedores altamente cualificados con méritos académicos, con mentores de primer nivel, red de *networking* y *business angels* tecnológicos de prestigio.
- **ViaVigo.** Impulsado desde 2013 por la Xunta de Galicia, quien selecciona diez empresas cada año para acompañar durante 9 o 12 meses con asesoramiento personalizado, formación, espacio de *coworking* y aportación de capital semilla de hasta 125.000 euros por proyecto.
- **Wayra.** Nace en Madrid en 2011 con el respaldo de Telefónica bajo la dirección de Paloma Castellano. Ha recibido 27.000 proyectos e invertido 42 millones de euros en más de 430 startups -el 80% convertida en empresas-. Actualmente forma parte de *Open Future*, un programa global para impulsar el ecosistema emprendedor de base innovadora.
- **Zarpamos.** Fundada por Manuel García en 2013 en A Coruña, se trata de una aceleradora de capital privado para apoyar emprendedores hasta convertirles en negocio rentable con asesoramiento de expertos (diseño gráfico, programación, marketing online, desarrollo de contenidos, asesoramiento legal

administrativo y financiero, estudios de mercado para internacionalización...)

Las principales ventajas de las aceleradoras son el contacto con el ambiente emprendedor desde el primer día, acceso a formación, *mentoring* personalizado, acceso a inversión -inicial, capital semilla y rondas de financiación- y *networking*.

Los inconvenientes pueden ser no saber elegir el momento adecuado para entrar en una startup –si la startup está en fase temprana recomiendan más un vivero de empresas o incubadora-, la exigencia de la capacidad de crecimiento muy rápido o el foco internacional y la cesión de parte del negocio –entre un 4 y 10%- (Actibva, 2015).

Hoy en día las startups disponen de muchas herramientas gratuitas que pueden ayudar a lanzar y construirla, algunas recomendaciones (Asián, 2015):

- **Startup Stash.** Directorio de recursos, organizado por categorías: generación de ideas, sugerencias para buscar un nombre adecuado, encontrar dominios, potenciar y hacer conocida la startup.
- **Square Space.** Plataforma para crear páginas web, para diseñadores web, experiencias para móviles, *LayoutEngine* –una nueva página revolucionaria que permite crear páginas que requerirían de un experto en diseño y programación- creación de fotogalerías, espacio para comentarios, blogs y conexiones con otras páginas web, *media management*, motor de blogs, edición de Facebook, estadísticas en tiempo real...
- **Shake.** Ayuda a redactar documentos básicos para acuerdos o trámites legales o contratos para todo tipo de empresas, con plantillas que pueden usar de base las startups.
- **The Name App.** Generador de nombres gratis, busca dominios y perfiles sociales para la startup.

- **Content Idea Generator.** Ofrece ideas para crear contenidos: introduciendo un tema o *keyword*, sugiere títulos para desarrollar contenidos.
- **Pablo by Buffer.** Sencilla herramienta de edición gráfica para editar imágenes, incorporar textos para redes sociales, contenidos informativos o invitaciones para aumentar la participación y compromiso de usuarios en plataformas sociales y medios.
- **Stock Snap.io.** Banco de imágenes de alta definición gratis para utilizar en proyectos personales o comerciales sin problemas con los derechos de autor. Clasificadas en categorías, con un buscador.
- **Freebbble.** Más de un millar de diseños de calidad realizados por usuarios de *Dribbble*, editables para web y móvil.
- **Type Form.** Plataforma para crear encuestas, formularios, formas de pago, con el look&feel de la startup para conocer mejor a los clientes, proveedores... Se pueden enviar por web o mail. Proporciona informes de los resultados en tiempo real, que pueden ser filtrados.
- **SumoMe.** Se instala como un *plugin* y contribuye a hacer crecer el tráfico, creando *building list*, mapas de calor, *pop ups* de email...
- **Awesome Screenshot.** Realiza capturas de pantalla y permite marcar las imágenes.

El entorno emprendedor y, en concreto, las startups suscitan gran interés tanto en medios como entre emprendedores e inversores. Una muestra de ello son las conclusiones del reciente informe Mapa del Emprendimiento presentado por Spain Startup, con motivo de The South Summit 2015, donde hacen balance de la primera edición: 3 días, 7000 asistentes de 34 nacionalidades, 3500 emprendedores, 450 inversores, 170 periodistas: 1300 apariciones en prensa (llegando a una audiencia de 177 millones de personas) y *trending topic* en redes sociales: 8.200 seguidores en Twitter, 25.000 tweets y casi 15 millones de audiencia. Aportan también datos económicos de la captación de fondos de las

startups finalistas de la edición de 2014, con más de 150 millones de euros (Spain Startup, 2015: 3).

2.6. Radiografía de las startups en España

En cuanto al perfil de los emprendedores de startups en 2015 –basados en una muestra de las 1800 candidaturas recibidas de España, Sur de Europa / Mediterráneo y Latinoamérica- concluyen que el perfil del emprendedor sigue siendo principalmente hombre, con formación universitaria, que trabajaba por cuenta ajena antes de emprender y con una edad de entre 25 y 34 años. En 2014 la edad era de 35-44 años, por lo que se ha rejuvenecido.

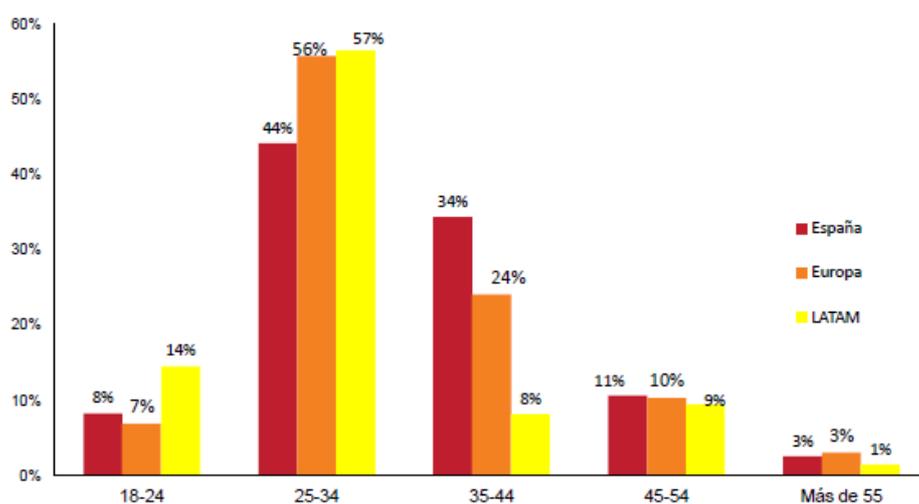


Gráfico 14: Edad de los emprendedores. Fuente: Spain Startup 2015

Son los emprendedores del Sur de Europa y Latinoamérica quienes bajan la media, ya que casi 6 de cada diez tienen menos de 34 años y en Latinoamérica un 14% menos de 24 años. En España, las cifras se han invertido, así mientras en 2014 los españoles de entre 25 y 34 años eran el 36% y de 35-44 el 44%, en 2015 el 44% son menores de 34 y el 34% están entre 35 y 44 años (Spain Startup, 2015: 19-20).

El barómetro *MIT Technology Review* en español arroja unos datos muy similares: el 60% de los impulsores de startup tienen entre 31 y 40 años, con una edad media de 37.6 – algo menor que la edad media del

empresario español que se sitúa en 39 años-. Uno de cada cuatro tiene entre 41 y 50 años, mientras que los más jóvenes, los que tienen entre 20 y 30 años suponen el 12% de los fundadores de startups. Tan sólo el 4% cuenta con más de 50 años (Opinno, 2015: 42).

Respecto al género, los emprendedores son principalmente hombres en una proporción abrumadora de 85% hombres frente al 15% mujeres (Opinno, 2015: 44). Datos muy similares a los recogidos por el mapa de emprendimiento en España de Spain Startup: 82% de hombres, frente al 18% de mujeres (Spain Startup, 2015: 22).

Prácticamente no se aprecia mucha diferencia respecto a las diferencias de sexo entre hombres y mujeres respecto a los datos de 2014, aunque la tendencia desde el año 2004 es que se va reduciendo poco a poco la brecha de género en el entorno emprendedor: hace once años, 2.9 de cada 100 mujeres eran emprendedoras, frente a 7.4 de cada 100 hombres y en 2013 el 4.2% de las mujeres que habían decidido poner en marcha un proyecto con un 6.2% de los hombres españoles (Opinno, 2015: 44).

La formación predominante en los emprendedores es la universitaria-postgrado, frente a los que poseen educación secundaria o FP (Spain Startup, 2015: 24).

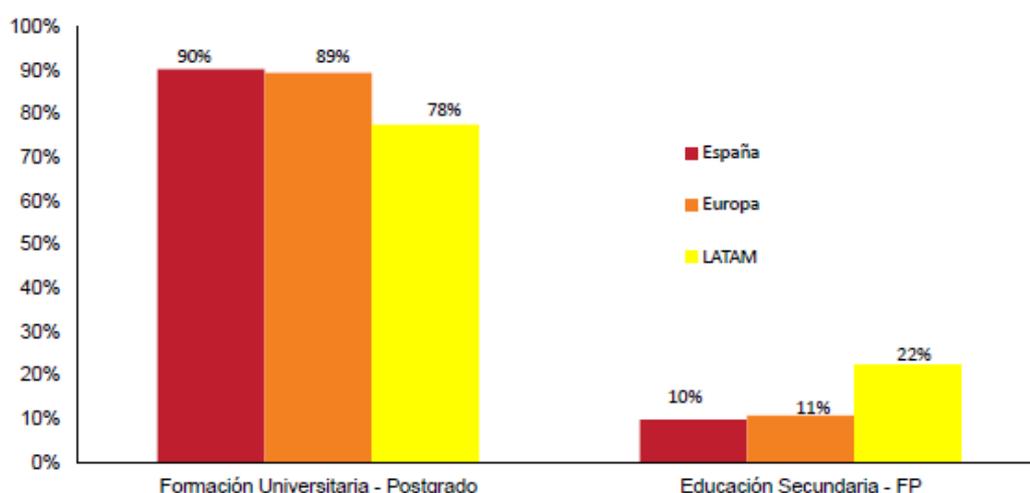


Gráfico 15: Formación de los emprendedores. Fuente: Spain Startup 2015

Entre los emprendedores españoles y del sur de Europa no hay casi diferencia, pero se duplica el porcentaje de emprendedores latinoamericanos con formación secundaria frente a españoles (10% frente al 22%).

El Mapa del Emprendimiento en España corrobora la teoría ya expuesta por distintos autores que los emprendedores no suelen lanzarse a la puesta en marcha de un proyecto por necesidad (estar desempleado) si no que su principal ocupación era trabajadores por cuenta ajena o incluso emprendedores de otras iniciativas (Spain Startup, 2015: 25).

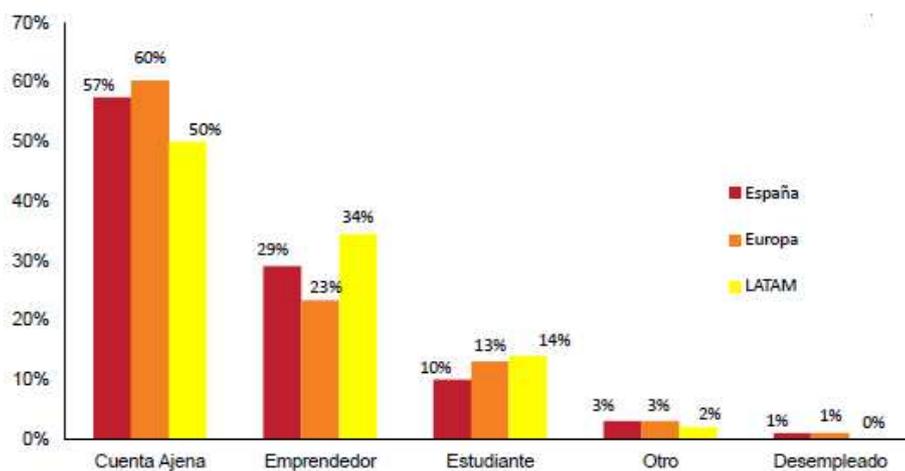


Gráfico 16: Situación laboral anterior de los emprendedores. Fuente: Spain Startup 2015

De hecho, apenas el 3% aduce como motivo para emprender la necesidad. Ocho de cada diez emprendedores arguyen que se han embarcado en un proyecto porque han visto una oportunidad de negocio. En torno al 20% afirman que lo han hecho porque poseen un espíritu emprendedor.

Ahondando más entre las circunstancias antes de emprender, seis de cada diez afirman que siempre quisieron emprender, dos de cada diez contestan que se unieron a un proyecto en el que creían, el mismo porcentaje de los que querían cambiar de vida profesional (Spain Startup, 2015: 26-27).

Para el fundador de BuyVip, Gustavo García Brusilovsky, los emprendedores no van a arreglar el país hoy, pero sí lo harán con el paso del tiempo a medida que sus empresas sean consolidadas (Opinno, 2015: 59).

Casi la mitad de los emprendedores españoles y del Sur de Europa afirma que es la primera startup que crean. En Latinoamérica el porcentaje de personas que confiesan haber emprendido anteriormente es mayor: 63% frente al 37% que contestan que es su primera startup. En España se incrementa del 37 al 51% en un año, el número de emprendedores que cuentan con experiencias previas en la puesta en marcha de proyectos (Spain Startup, 2015: 29-30).

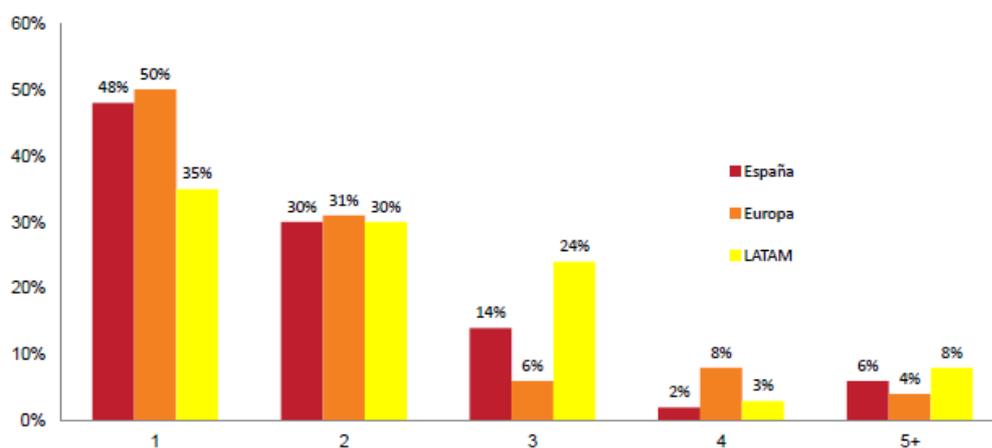


Gráfico 17: Número de startups lanzadas antes. Fuente: Spain Startup 2015

De media 6 de cada diez startups creadas con anterioridad por los emprendedores falló. En torno al 25-30% -según los países de procedencia, 25% en España, 33% de Europa y 19% latinoamericanas- fue vendida.

Siete de cada diez proyectos presentados a este certamen son españoles y de ellos, el 44% tienen su sede social en Madrid, el 19% en Cataluña, el 9% en Comunidad Valenciana, 8% Andalucía y el 3% son gallegas o vascas.

Por su parte, el barómetro *MIT Technology Review* en español sitúa en Madrid el 55% del tejido emprendedor español y porcentajes un poco

inferiores en Cataluña (12%) y un poco superior en la Comunidad Valenciana (13%) y el mismo porcentaje en Andalucía (Opinno, 2015: 45).



Imagen 11: Mapa del emprendimiento en España. Fuente: MIT Technology Review. 2015

Según el mapa del emprendimiento de Spain Startup el 50% de las startups españolas tienen entre 1 y 3 años, un porcentaje ligeramente superior a las europeas (46%) o latinoamericanas (45%). Una de cada cinco en España tiene menos de un año, seis puntos menos que en Europa y Latinoamérica (27%). Apenas un 4% de startups españolas reconoce tener entre 3 y 5 años, el mismo porcentaje que las de más de 5 años (Spain Startup, 2015: 38).

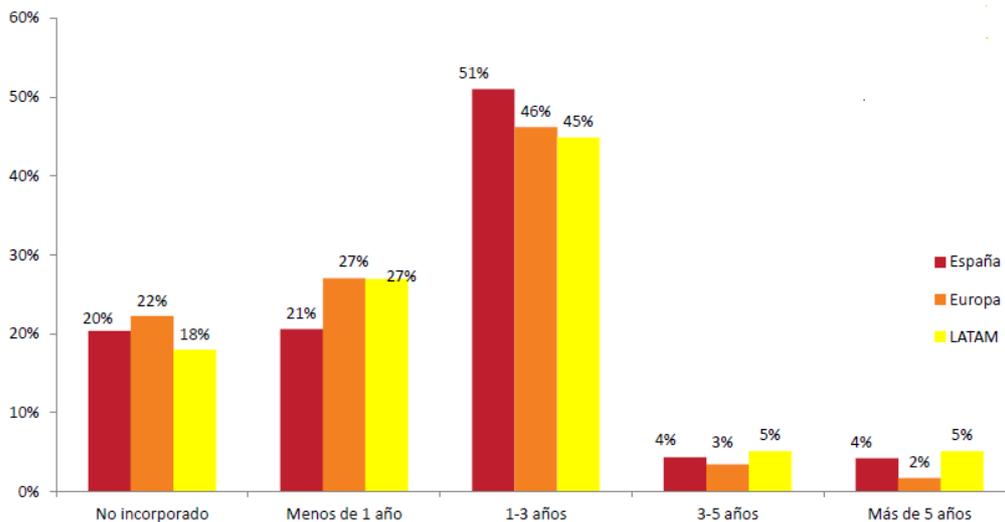


Gráfico 18: Año de creación de la startup. Spain Startup 2015

En cuanto al tamaño, la mitad de las startups españolas, según Spain Startup, tiene entre 2 y 5 empleados contratados, el 16% de las startups españolas cuenta con 6 o 10 trabajadores (un 19% en el resto de startups europeas y un 22% de las latinoamericanas). El 6% tienen entre 10 y 20 empleados (situándose en el 7% y 12% en las startups europeas y latinoamericanas respectivamente). Tan sólo 2 de cada cien startups tanto españolas como europeas o latinoamericanas cuentan con más de 30 personas en plantilla. El 9% de las startup españolas, el 2% de las europeas y el 8% de las latinoamericanas dicen contar con un sólo empleado, además del CEO o fundador (Spain Startup, 2015: 39).

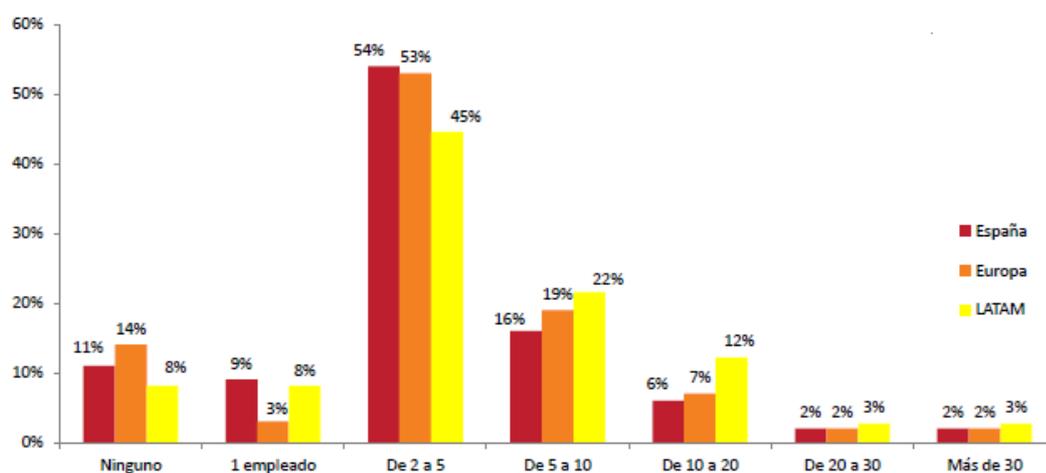


Gráfico 19. Número de empleados de la startup. Spain Startup 2015

Respecto a los datos de facturación estimada para el año 2015, tres de cada cuatro startup españolas esperan facturar menos de 50.000€, el 24% de 50.000 a 150.000€, un 18% de 150.000 a medio millón de euros al año. Apenas un 5% confía tener entre medio millón y un millón de facturación este año, el 3% entre uno y cinco millones de euros y una de cada 100 aspira a facturar más de cinco millones en 2015. Por el contrario, el 22% de las startups españolas no espera tener ingresos en este ejercicio económico (Spain Startup, 2015: 40).

Sólo se aprecian diferencias significativas en comparación con las startups europeas en la horquilla de 50 a 100.000€ (un 5% menos en el caso de las europeas, que se compensa con las que dicen que cobrarán menos de 50.000€). En cuanto a las perspectivas financieras de las

startups latinoamericanas, tan sólo se han recogido más de seis puntos de diferencia en el caso de las empresas que afirman que no tendrán ingresos en 2015 (16% en Latinoamérica frente al 22% de las españolas). A destacar, el 7% de startups latinoamericanas que confía alcanzar una facturación de entre uno y cinco millones de euros (un 4% más que las españolas).

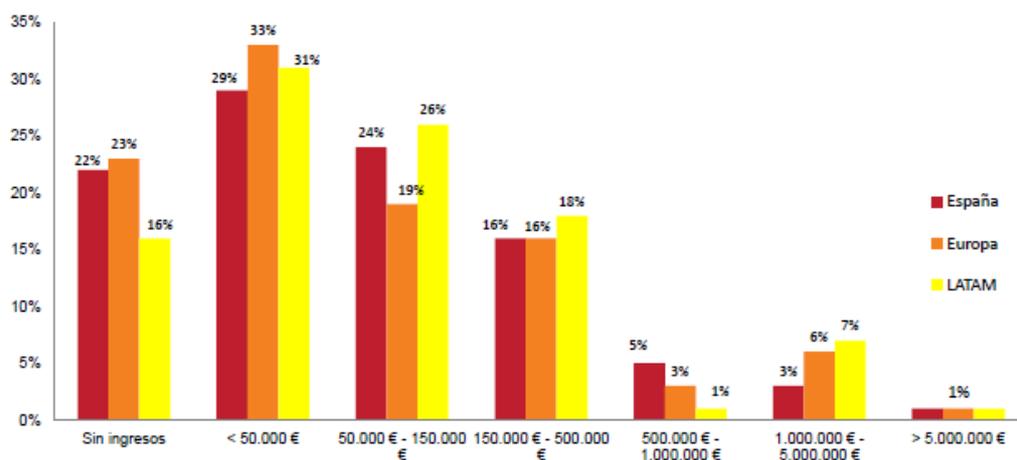


Gráfico 20. Facturación de la startup. Spain Startup 2015

Los principales sectores de actividad de las startups españolas son Internet and Mobile (57%), Software (16%), Energy & Industry (12%), Hardware (8%) o Life Science (7%). Más de la mitad se reconocen B2B (Business to Business) -56%- o B2C (Business to Consumer) -53%-.

Los principales objetivos que reconocen tener las startups españolas son la recaudación de fondos, la búsqueda de alianzas estratégicas, la visibilidad, la captación de clientes, la captación de talento, el soporte tecnológico o la búsqueda de apoyo en la gestión de proyectos (Spain Startup, 2015: 41-42).

Ticketbits ha realizado un estudio para analizar el perfil de internacionalización de las startups españolas y analizar cómo es la expansión: están creadas por un varón de 32 años de media, universitario, la mitad con un MBA. Los datos de este informe no coinciden con los mencionados hasta ahora. Según este informe, uno de cada cuatro emprendedores es vasco, el 21% son de Madrid o Cataluña y el 11% andaluces. Contratan empleados de entre 24 y 36, los perfiles más

demandados son Software Developer, expertos en marketing y atención al cliente.

Tras uno o dos años de actividad, el 82% comienza su expansión, principalmente a Latinoamérica, seguida de Asia. Los sectores que más prosperan en el exterior son *e-commerce*, telecomunicaciones y nuevas tecnologías, turismo, ocio y entretenimiento, y transporte. El informe concluye que cada startup tiene un comportamiento diferente en cada proceso de internacionalización, pero tienen una característica común: son generadoras de empleo y responsables de la activación de la economía (Ticketbits, 2015).

El *MIT Technology Review* afirma que la falta de demanda interna es una de las palancas que impulsa a los emprendedores a ampliar horizontes y acometer el salto internacional (Opinno, 2015: 39)

El primer estudio sobre emprendimiento online en Latinoamérica, impulsado por Interlat, concluye que el 88% de los emprendedores encuestados de una veintena de países tiene una idea o modelo de negocio; aunque la mitad no cuenta con las herramientas necesarias para hacerlas realidad (Interlat, 2015: 19).

Entre los sectores, el 30% se ubican en el sector servicios, el 24% en comunicaciones y el 11% en industria. Respecto a los negocios digitales, las industrias con mayor oportunidades son los servicios, medios de comunicación, educación, entretenimiento, comercio minorista o turismo. Uno de cada tres nuevos negocios en Latinoamérica fue creado para ser físico y virtual y el 25% lo lanzó sólo virtual. Tres de cada cuatro emprendedores latinoamericanos piensan que lo que precisan es asesoría, acompañamiento y apoyo económico para emprender y poner en marcha sus iniciativas (Interlat, 2015: 29).

El barómetro MIT analiza el impacto que tiene en la vida del emprendedor que acomete un proyecto tiene aspectos positivos como la confianza en sí mismo y verse capaz de enfrentarse con éxito a los retos y la satisfacción personal frente a un efecto negativo como la reducción de tiempo libre. La carga de trabajo de los emprendedores suele ser superior al de las

ocupaciones previas (menos acusado en los emprendedores que ocupaban puestos de responsabilidad en multinacionales), que claramente se compensa con la mayor satisfacción personal o la posibilidad de administrarse libremente el trabajo.

La familia juega un papel fundamental en la vida del emprendedor (más allá de la posible inversión de capital inicial para lanzar el proyecto) por su apoyo y sustento emocional, de sus contactos o el acceso a los mercados. La principal preocupación de la familia suele ser el riesgo de emprender frente a la seguridad de un trabajo estable por cuenta ajena.

Todos los emprendedores analizados por el MIT Technology Review afirman que volverían a emprender. Sólo el 32% estaría dispuesto a volver a trabajar por cuenta ajena después de haber emprendido, principalmente por el peso de la responsabilidad de ser el dueño del proyecto tanto de los éxitos como de los fracasos, la soledad del emprendedor o no tener límites ni hacer distinción entre la vida personal y la profesional (Opinno, 2015: 63-65).

Antes de poner en marcha una startup, los emprendedores han de encontrar respuestas a muchas preguntas: cómo definir el mercado objetivo, a qué clientes dirigirse, cómo formar el equipo idóneo, dónde buscar a los inversores dispuestos... que no encuentran respuesta en los másteres o medios de comunicación. Por ello, en el barómetro de *MIT Technology Review* en español varios emprendedores de éxito proponen consejos a emprendedores que están comenzando o que tienen que dar el paso para acometer un proyecto (Opinno, 2015: 83-96):

- Emprende en tu pasión: la vida del emprendedor exige sacrificios, esfuerzo y dedicación; su pasión por el trabajo les ayuda a impulsar su proyecto sin perder energía. Hay que disfrutar de lo que hace cada día, tanto de los éxitos como de los pequeños fracasos.
- No emprendas nunca por seguir una “moda”. Los medios de comunicación dibujan al emprendedor como un triunfador que ha conseguido enriquecerse partiendo de la nada. El emprendimiento

es una opción de vida, no se recomienda emprender con el objetivo principal de ganar dinero, implica tener vocación e iniciativa

- Cuida de tu equipo. Hacer partícipe a todo el equipo de los éxitos de la empresa. Una misma idea puede ser ejecutada por distintos equipos y solo uno tiene éxito gracias a la labor fundamental de un equipo.
- Nunca dejes de formarte. Se recomienda una formación continua de fundador y colaboradores: sobre negocios, nuevas tecnologías, nuevas herramientas empresariales... y dar la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y conseguir un plan de carrera para motivar al equipo.
- Encuentra un socio que te complemente. No se recomiendan socios impulsados por una persona o personas iguales, sino perfiles complementarios.
- Define las expectativas y compromisos por adelantado. Antes de emprender, los fundadores deben establecer y reflejar por escrito el reparto de derechos y obligaciones derivados de la empresa para evitar futuros problemas.
- Explora el valor de los fracasos. Los errores brindan la oportunidad de aprendizaje clave para que el mismo proyecto o uno futuro pueda salir adelante.
- Conoce los mercados antes de dar el salto internacional. Es preciso conocer las peculiaridades de la cultura local donde se desea expandir el proyecto, exportar productos o servicios o implantarse.
- Mantén los pies en la tierra. Tener la capacidad de escuchar a los demás para aprender de ellos, detectar y corregir errores. Hay que evitar el triunfalismo o escuchar solo los comentarios positivos para no perder la perspectiva y no ver qué se está haciendo mal.
- No descuides la gestión del talento. Es importante invertir en la búsqueda de personas que crean en el proyecto, sean multidisciplinarios, con talentos diversos y alineados con el mismo objetivo. Se recomienda “contratar despacio y despedir deprisa”.

- Aprende a decir “no”. En las etapas iniciales se intentan cubrir todas las oportunidades y decir siempre sí a los clientes para no perderlos, pero no hay que perder de vista la capacidad de respuesta real que tiene la empresa y si ese tipo de decisiones y políticas se podrán llevar a cabo cuando la empresa se expanda y los clientes se dupliquen o tripliquen.
- Cuenta tu proyecto y recoge consejos. Recomiendan comunicar su visión y alimentarla con las opiniones y experiencias de los demás. No hablar con un lenguaje muy técnico, sino en términos coloquiales a inversores y socios para que se entienda bien el mensaje.
- Gestiona tus recursos con prudencia. Uno de los riesgos más habituales es agotar los recursos iniciales (propios o de inversores) antes de que las ventas hagan sostenible la empresa, porque el punto de equilibrio se alcanza más lento de lo previsto. Los emprendedores de éxito aconsejan pensar en el desarrollo del proyecto a largo plazo (5-7 años) no a 2-3 años vista.
- Trata tu red de contactos como uno de tus mayores activos. Un emprendedor de éxito está hiperconectado. Los contactos ayudan a encontrar clientes, colaboradores, incluso financiación. Tan importante como tener una buena red de contactos es alimentarla y cuidarla, mediante un contacto activo con las personas que la conforman. Para comenzar a emprender, los expertos recomiendan el mentor, que facilita su experiencia y networking y fomenta las reuniones con otros expertos.

El sector tecnológico presenta muchas oportunidades para emprender (Opinno, 2015: 104):

- La recuperación de la financiación privada, bien de capital semilla o capital riesgo. La red de inversores se nutre de las aportaciones de los emprendedores que han logrado éxito y disponen de recursos para impulsar nuevos proyectos.

- La elevada formación del emprendedor tecnológico español. Más de la mitad cuenta con formación multidisciplinar (un 18% más que en otros sectores).
- La popularidad de los nuevos modelos de negocio, lo que conlleva una reducción considerable de los costes. La falta de recursos ha motivado productos a precios más competitivos, manteniendo calidad.
- Proliferación de organismos que apoyan al emprendedor tecnológico. Muchas entidades públicas y privadas, incubadoras o aceleradoras ofrecen asesoramiento y acompañamiento para apoyar y maximizar las posibilidades de éxito de los emprendedores, principalmente tecnológicos.

Por el contrario, también existen varias dificultades para emprender en España en el ámbito tecnológico (Opinno, 2015: 105):

- El tamaño del mercado. Si se trata de un negocio cuyo potencial depende de la cantidad de usuarios, hay que internacionalizarse porque el mercado tecnológico español es muy pequeño.
- El ordenamiento jurídico español. Las altas tasas de autónomos, los altos gastos en seguridad social al inicio de la empresa. Incluso los impagos o retrasos de la administración ponen en riesgo el proyecto del emprendedor.
- Las dificultades para obtener financiación por *crowdfunding*.

El fundador de Paythunder, Juan José Rider, considera que el mercado español es un poco difícil, porque ve la tecnología demasiado innovadora (Opinno, 2015: 110).

Hay algunos emprendedores que se plantean la venta de la compañía emergente a una gran empresa del sector a cambio de una suma considerable de dinero como el fin de su proceso emprendedor, muchas veces para llevar a cabo otra idea. En España son pocas las empresas que reúnen condiciones para ser vendidas a alto precio.

Varios autores explican que una startup deja de encajar en esta denominación porque es muy rentable, pasa a la bolsa de valores o deja de existir como entidad independiente debido a una fusión o adquisición y cumple varios requisitos (Pierce 2014):

- el negocio cumple de manera cotidiana una jornada completa laboral
- los empleados trabajan como máximo 8.5 horas/día
- la mayoría de las ideas principales de la empresa están relacionadas con ideas o acciones empleadas por la competencia
- tiene más de cinco años de vida
- los fundadores ya tienen títulos como CEO y no comparten el mismo espacio que los demás trabajadores
- Los CEO pueden ausentarse del negocio sin ningún problema, ya que los trabajadores tienen roles establecidos y se encargan de cumplir el trabajo en tiempo y forma.

Una startup se transforma en Pyme cuando ha demostrado la viabilidad de su modelo de negocio. Blázquez destaca la trayectoria de González Barros que ha llevado cinco startup a pymes. Se basa en ideas que funcionan en Estados Unidos, elige productos o servicios que no se encuentran en el mercado español, realiza prototipos y testa si su círculo más cercano estaría dispuesto a pagar por ellos, crea la startup, levanta financiación para llevar a cabo la idea y la pone en marcha. Se da dos años de plazo para conseguir clientes con velocidad, de no conseguirlo la cierra y comienza otro proyecto (Blazquez, 2015).

Según Startupxplore, la mayor comunidad online que conecta a startup e inversores, solo una de cada diez nuevas empresas en España supera los tres años de edad. Los sectores con mayor tasa de mortalidad son el *ecommerce*, el de *gaming* y las vinculadas a los viajes y el turismo.

Las principales causas que llevan a la desaparición de estas empresas son la saturación o elevada competencia del mercado, el desconocimiento del cliente, la complejidad para conseguir financiación o las dificultades para diferenciarse. Para Romero, el problema es que las nuevas

empresas tienden a imitar negocios que funcionan en otros mercados sin pararse a pensar en cómo adaptarlos a la realidad de cada sector o ubicación. “añadir simplemente nuevas características no es suficiente, sino que es clave comprender en profundidad que sus clientes no son iguales o no tienen los mismos problemas que los del modelo en los que se inspiran” (Romero, 2015).

DeMers identifica cinco desastres prevenibles en el mundo de los negocios que arruinan a las startups (DeMers, 2015):

- te roban la propiedad intelectual (por no haber realizado el registro de los derechos de autor o no contar con un contrato de confidencialidad)
- usas la propiedad intelectual de otros (exponiéndose a una demanda o mala publicidad, aunque no haya sido intencionada, como el uso de una imagen con derechos o un nombre que ya estaba en uso)
- te quedas sin capital,
- te come la competencia (una empresa existente más grande o surge alguien con una idea nueva que se queda con la cuota de mercado)
- pierdes a tu equipo (si todos se van al mismo tiempo, hay que cerrar la empresa, por lo que hay que ser estricto en el proceso de contratación, mantener empleados felices y establecer protocolos de emergencia en caso de que los empleados quieran renunciar).

Boitnott añade algunos aspectos que también llevan a fracaso de una startup: descuidar la marca, hibernar –hay que potenciar el *networking*-, fallar en delegar o no aprender de los errores (Boitnott, 2015).

Para evitar el fracaso de una startup, Startupxplore propone unas pautas para tener en cuenta (Startupxplore, 2015):

- Analice el mercado e identifique las necesidades, contexto y problemas de los que clientes para generar un producto con valor diferencial y competitivo

- Rodéese de un buen equipo, balanceado en cuanto a habilidades y conocimientos y con experiencia en el mercado en el que va a trabajar
- No gaste más de lo que tiene. Cada euro ha de ser gastado con un sentido de negocio
- Tenga en cuenta la competencia pero no se obsesione. Valorar las características de la competencia y ser consciente de las fortalezas y debilidades del nuevo proyecto emprendedor. Los clientes son los que deben guiar los movimientos de la empresa, no los competidores.
- Hable con sus clientes. No desperdiciar el tiempo con proyectos que no desean. Se puede aprender de ello preguntándoles, observándoles y comprendiendo cómo resuelven sus problemas.
- Haga que le conozcan. La mayoría de los negocios no fracasan porque tengan un mal producto, sino porque los clientes no lo usan. Hay que diseñar una estrategia de marketing y comunicación para hacer que los clientes conozcan el producto o servicio y las ventajas de utilizarlo.
- Rodéese de buenos consejeros. Es importante contar con el asesoramiento de gente con experiencia que aporten puntos de vista distintos de los emprendedores, como otros fundadores que han experimentado situaciones similares o incluso inversores.
- Dé un paso adelante. Si el negocio está estancado, es preciso plantearse qué se está haciendo y buscar nuevas perspectivas. A veces hay que modificar el modo de captar clientes o dar a conocer el valor que aporta el producto o servicio de la startup.

Si a pesar de todo la startup fracasa, Startupxplore recomienda tomarlo como una experiencia de aprendizaje que ha enriquecido y que ayudará a mejorar las probabilidades de éxito de un futuro proyecto empresarial (Romero, 2015).

II COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación es esencial en las organizaciones. No hay organización que no comunique, algunas no gestionan su comunicación sin ser conscientes de que con cada acción construyen una imagen.

La empresa es un sistema vivo que no puede dejar de actuar y emitir mensajes, constituyéndose como una parte esencial y valorada en la sociedad. La comunicación se erige como un proceso continuo, en el que se producen espacios de sintonía interactiva entre los *stakeholders* y la empresa. Es la esencia de la estructura organizacional (Garrido, 2001: 67).

Las empresas ven la necesidad de incorporar la comunicación con conciencia, con un sentido de la transparencia y responsabilidad en la cultura de la escucha activa. Han de consolidar su reputación frente a los diferentes públicos de interés a mediante una gestión responsable y efectiva de la comunicación (Buil, 2015: 11).

1. Definición de Comunicación Corporativa

La práctica de la Comunicación es tan antigua como la propia humanidad. Muchas civilizaciones antiguas persuadían para que los ciudadanos aceptaran la autoridad del Gobierno o región (los romanos, griegos). Algunos autores consideran que uno de los primeros éxitos comunicativos fue la divulgación de la cristiandad por parte de los apóstoles.

Es una disciplina tan joven que no hay unanimidad a la hora de referirse a la Comunicación Corporativa. La mayoría de los autores, sobre todo anglosajones, que comenzaron a acuñar este término lo hicieron asociado a las Relaciones Públicas. Si bien el término, como recuerda Lacasa, tiene muchas acepciones y en muchas ocasiones se ha asociado a las más variopintas profesiones y actividades llevándolo a una popularización superficial y frívola (Lacasa, 2004: 26).

Si bien, el concepto de Relaciones Públicas va mucho más allá. Para Sam Black, uno de los pioneros en Relaciones Públicas, las Relaciones Públicas son “una parte integral de casi todos los aspectos de la organización y gestión”, y su ejercicio incluye (Black, 2004: 16):

- Asesoramiento basado en la comprensión de la conducta humana
- Análisis de las tendencias futuras y predicción de sus consecuencias
- Investigación de la Opinión Pública, sus actitudes y expectativas
- Establecer y mantener una comunicación de doble vía, basada en la verdad y en una información total
- Prevención de conflicto y malas interpretaciones
- Armonización de los intereses públicos y privados
- Fomento de las buenas relaciones entre el personal, los proveedores y los clientes
- Mejora de las relaciones industriales
- Atraer un buen personal y reducir el trasiego de trabajadores
- Promoción de productos o servicios
- Proyección de la imagen e identidad corporativas.

Las Relaciones Públicas abarcan muchos ámbitos e instrumentos, pero el fundamental para Lacasa es lo que permite definir las con exactitud, hace un acopio de las principales definiciones del término (Lacasa, 2004: 30-31):

- Instituto de Relaciones Públicas de Gran Bretaña: “la práctica de las Relaciones Públicas consiste en el deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y su público”.
- Tony Greener: “presentación positiva de una organización a todo su público”.
- José Daniel y Mario Barquero: “es una actividad de la Alta Dirección, orientada a conseguir credibilidad u confianza en los públicos mediante gestiones personales, utilizando diversas

técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo y en el momento oportuno, sobre las personas u organizaciones para modificar o potenciar sus actitudes y acciones”.

- Fernando Lozano: “Filosofía, técnica y arte para dialogar en igualdad de oportunidades con el fin de exponer las verdades y extraer de las subjetivas las objetivas”.
- Edward L. Bernays: “Las Relaciones Públicas son el intento, por medio de la información, persuasión y ajuste, de obtener y manejar el apoyo del público para una actividad, causa, movimiento o institución”.
- IPRA (International Public Relations Association): “actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones... tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor”
- PRSA (Public Relations Society of America): “las actividades de una industria, asociación, corporación, profesión o gobierno u otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas, tales como consumidores, empleados o comerciantes y con el público en general, para así adaptarse a su medio ambiente, en beneficio de la sociedad”.

Y el propio Lacasa considera que “Las Relaciones Públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos positivamente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución” (Lacasa, 2004: 31).

Para Martin, las Relaciones Públicas son el “conjunto de actividades y programas de Comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una Imagen favorable” (Martin, 2004: 149).

Poco a poco, sobre todo en España se ha acuñado más el término Comunicación, en sus distintas acepciones. Partiendo de la definición de

Comunicación según el Diccionario de Comunicación Corporativa de Martin, referida a la “acción o proceso de creación, coordinación, definición, transmisión y difusión de mensajes o información entre personas o de una empresa o institución que, utilizando distintas herramientas canales, consiguen alcanzar los objetivos de percepción propuestos entre sus públicos o audiencias”, (Martin, 2004: 44) para especificar que Comunicación Corporativa es la “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o corporación, tanto a nivel de actividades, servicios y productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación internos y externos, para así potenciar su Imagen corporativa” (Martin, 2004: 46).

Para Arrieta, la Comunicación Empresarial e Institucional es “el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización una actitud positiva en la empresa o institución” (Arrieta, 1998).

Piñuel afirma que “en la comunicación corporativa las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos que son sus interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo la empresa en el ámbito ciudadano”. Califica la comunicación como “la materia prima” de las organizaciones y explica que la empresa reúne individualidades diferentes comprometidas con la consecución de objetivos compartidos, el desempeño de una tarea y vinculados por un orden de relaciones que ha de ser conocido por sus integrantes para la mejor consecución de los objetivos y tareas (Piñuel, 1997: 93-94).

Mientras que Andrade la define como “el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas para cumplir con su función totalizadora” (Andrade, 2005).

Villafañe habla de la necesidad de coordinar políticas corporativas con la política de comunicación e imagen que “debe partir de una actitud general que impregne a toda la organización y que se concrete cotidianamente, entendiendo que cada acto corporativo tiene una repercusión en su imagen corporativa” (Villafañe, 1999: 28).

Para Capriotti “llamaremos comunicación corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Esta comunicación se realiza por medio de la conducta corporativa de la empresa, es decir, de su actividad y comportamiento diario –lo que la empresa hace- es el “saber hacer” y la acción comunicativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas –es el “hacer saber” (Capriotti, 1999: 32).

Según Noguero, la Comunicación Empresarial e Institucional están insertas en la política de comunicación de la Dirección en cualquier organización, habida cuenta que constituyen una actividad irrenunciable de la función de gestión y mantenimiento de las relaciones comunicativas que toda empresa o institución establece con su medio y sus públicos, internos o externos, caracterizándose por sí misma al margen de otras disciplinas de la Comunicación como: información periodística, publicity, publicidad, marketing, la propaganda, los asuntos públicos y la actividad de los grupos de presión o lobbying” (Noguero, 1995).

En muchas ocasiones la comunicación se divide en dos grandes áreas: externa e interna. La Comunicación Externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a

proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos y servicios” (Martin, 2004: 47). La Comunicación Interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Martin, 2004: 49).

Para Sanz de la Tajada la cultura empresarial de una organización incide tanto en la concepción interna como en los públicos externos. Las empresas configuran su identidad mediante la definición de una misión a cumplir y está condicionada por sus principios y valores. Una vez definida, la cultura empresarial se comunica al exterior, a los distintos públicos de interés, a través de las distintas técnicas y procedimientos de comunicación (Sanz de la Tajada, 1994: 6).

Losada entiende que las empresas necesitan presentarse ante la sociedad con una personalidad diferenciada, que muestre una ventaja competitiva que suscite el interés en los clientes y quiera conocer no sólo las características del producto, sino también la naturaleza del productor y la forma en que desempeña su actividad (Losada, 1998: 43).

2. Orígenes y fuentes de la Comunicación Corporativa

Según Gruning y Hunt, si bien a finales del XIX la Mutual Life Insurance Company había contratado un periodista para redactar comunicados y mejorar su imagen; la práctica de la Comunicación Empresarial comienza a principios del siglo XX (1906) en Estados Unidos de la mano del periodista y agente de prensa Ivy Ledbetter Lee –considerado el padre de las Relaciones Públicas y Comunicación- que ofreció la primera contribución seria al concepto de Comunicación separando la Comunicación de la Publicidad, colocó la disciplina a nivel ejecutivo y abrió una oficina de Publicity en Nueva York.

En 1923 Edward L. Bernays, prestigioso publicista, periodista e inventor de la teoría de relaciones públicas escribió el primer manual sobre comunicación “Cristalizando la Opinión Pública”, donde identificó sus ocho fundamentos para una aplicación efectiva de las Relaciones Públicas: definir los objetivos, investigar a los públicos objetivo modificar los objetivos para alcanzar las metas reales detectadas en la investigación, escoger una estrategia, definir los contenidos de las acciones y mensajes, organizar las acciones, planificar tiempos y tácticas y llevar a cabo el plan. Sobrino de Freud, en su larga vida –murió a los 103 años- logró reconocimiento internacional y fue asesor de varios presidentes de los EEUU (Barquero, 2007: 340).

En esos años, la Chicago Edison Company desarrolló técnicas de relaciones públicas: creó una revista mensual para los clientes, emitió un flujo constante de comunicados de prensa y utilizó películas con fines de relaciones públicas. Se asocia a Henry Ford con el primer gran industrial que utilizó frecuentemente los conceptos de relaciones públicas: posicionamiento, credibilidad, cobertura informativa (publicity). Fue la primera compañía que promocionó un prototipo de modelo o promocionando carreras en las que participaban sus coches. El presidente de Estados Unidos, Theodore Roosevelt fue un maestro de la publicity, organizando conferencias y entrevistas de prensa para lograr el apoyo de sus proyectos (Xifrá, 2011: 49).

En España, en 1961 se crea la primera Asociación de especialistas en Relaciones Públicas (RRPP) en España y cuatro años más tarde constituyen dos asociaciones, en Barcelona la agrupación española de RRPP y en Madrid el Centro Español de RRPP –presidido por Rafael Ansón. En 1966 se celebra el I Congreso de RRPP en España.

En 1967 Jorge Xifrá funda la Escuela Superior de Relaciones Públicas, adscrita a la Universidad de Barcelona, siendo el primer centro europeo en impartir un título oficial en relaciones públicas. En los años 70 se fundan las Facultades de Ciencias de la Información de la Universidad

Complutense de Madrid y de la Universidad Autónoma de Barcelona, donde se imparten las carreras de Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas y en los 90 comienzan a desarrollarse los postgrados de especialización en estas áreas (en la actualidad: 27 centros imparten Periodismo, Publicidad y RRPP en España y cientos de postgrados de todas las perspectivas y especialidades).

Las primeras campañas de relaciones aparecen en España en 1955 de la mano de Joaquin Maestre. El primer departamento de relaciones públicas se crea en 1958 en la agencia Publicidad Danis (donde trabajaba Maestre). Para cubrir la necesidad de relaciones públicas en algunas empresas, Joaquin Maestre y Juan Viñas fundan en 1960 la primera agencia de RRPP española, SAE de RRPP adquirida posteriormente por Shandwick), en los años 70 llega la primera multinacional de RRPP: Hill&Knowlton y una década después surgen nuevas agencias de capital español. Una década más tarde surgen los primeros departamentos internos para desarrollar tareas de relaciones con los medios (Xifrá, 2004: 55-56).

Respecto al movimiento asociativo, en 1991 nace ADECEC (Asociación de Consultoras en Comunicación y RRPP) y dos años más tarde -en 1993-se crea Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

Gruning y Hunt identifican cuatro modelos de comunicación (Gruning, 2000):

- **Agente de prensa / Publicity** (1850-1900): Busca aumentar la notoriedad de la información, alejándose de la veracidad. Difunde información incompleta o deformada. Unidireccional. Fines propagandísticos.
- **Información Pública** (Principios s. XX): Difusión de información completa, verdadera, contrastada y no comercial. Unidireccional.
- **Bidireccional asimétrico** (A partir 1920): Persigue conseguir persuasión científica y adhesión del público, con métodos científicos. Relaciones emisor-receptor desequilibradas. Modelo de empresas de bienes de consumo.

- **Bidireccional simétrico** (A partir 1960): Considerado modelo perfecto. Busca la comprensión y el beneficio mutuo entre emisor y receptor. Se emplea en empresas públicas. Muy importante la investigación para conocer cómo acoge el público la organización.

Black considera que toda organización debe cumplir reglas imprescindibles para su éxito (Black, 1994: 48):

- Las Relaciones Públicas deben ser éticas
- Buscan el diálogo, no exigen ni imponen
- Las acciones de comunicación deben estar basadas en la credibilidad, deben comprenderse y se consecuentes con lo que transmiten por su capacidad de influencia en la opinión pública
- Los mensajes deben ser adecuados a las audiencias
- Debe tenerse en cuenta los momentos ideales para cada comunicación
- Una identidad corporativa atractiva y bien diseñada debe ser complemento y reflejo gráfico de un comportamiento ético de la organización para conseguir la aceptación del público
- Los materiales y publicaciones impresos de la empresa deben ser legibles, comprensibles y tener estilo.

Recogidos estos principios, Lacasa afirma que “el éxito de una empresa está ligado a unas buenas acciones de Relaciones Públicas, unidas a la reputación, credibilidad, armonía y mutuo entendimiento basado en la verdad y una información completa a los públicos con los que se relaciona” (Lacasa, 2004: 40).

Desde estas concepciones a la que hoy en día entendemos por comunicación ha habido una gran evolución, pasando de ser una tarea técnica a un área estratégica para las organizaciones.

Hasta hace poco tiempo, la comunicación era una herramienta para la consecución de un logro en el *management* empresarial. Se reducía a una serie de técnicas al servicio del producto o servicio de la empresa. Poco a poco aparecen nuevos actores implicados que juegan un papel

muy importante con el objetivo de ser competitivos. Para Dircom, se van añadiendo conceptos sobre intangibles a la gestión: marca, reputación, cultura corporativa, responsabilidad, liderazgo, talento. Algunos teóricos proponen la gestión de intangibles para definir la nueva filosofía que inspira la comunicación corporativa: “se encarga de crear, vigilar y cuidar lo que los públicos creen sobre la organización, cuánto confían, cuánto la admiran, cuánto la respetan. Es un proceso constante de hacer las cosas bien y comunicarlas”. Por ello, las empresas reorganizar sus direcciones de comunicación para convertirlas en departamentos especializados en gestionar esta nueva disciplina.

Fernández del Moral explica que las estrategias de comunicación surgen de las políticas de comunicación, a las que se llega mediante la información transmitida y la consecución de los objetivos marcados. Se ha de partir de los principios corporativos y de los objetivos globales para definir dichas políticas corporativas ("lo que en términos del *management* se conoce como la visión: qué somos, y para qué somos lo que somos" (Fernández del Moral, 2004: 46).

“La gestión estratégica de la comunicación corporativa de una empresa es un continuo, un flujo, un sinfín de constante adecuación a cada cambio del entorno. El ritmo, la cadencia, la importancia de las variables en la gestión empresarial integral, irán en función de los cambios que se produzcan en la sociedad” (Dircom, 2013: 14-15).

Sin embargo, Alonso apunta que se ha avanzado mucho en el conocimiento de las técnicas para comunicar, pero poco en la adecuada cultura de la comunicación para llevarla a cabo. La evolución de las competencias inherentes a la dirección de comunicación o la irrupción de Internet hace más compleja la gestión de las políticas de comunicación y se convierte en fundamental el saber discriminar entre lo importante y lo que no lo es, con el objetivo de optimizar los presupuestos y las posibilidades de nuestras marcas (Alonso, 2011: 19).

Fernández del Moral considera que “la comunicación ha dejado de ser la guinda para convertirse en uno de los ingredientes básicos de tal manera que sin ella será imposible que haya empresa y de su presencia, de su utilización dependerá no solo el éxito o el fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia” (Bell, 2004: 35).

- La dirección de Comunicación es el departamento o unidad encargado de la gestión de la comunicación, imagen corporativa y gestión de los intangibles: coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen.
- Algunos autores creen que el término comunicación se ha quedado estrecho y aboga por CRO (Corporate Reputation Officer)

El director de Comunicación es el “profesional que, dentro de la empresa o institución, dirige un equipo de técnicos especializados en definir la política comunicativa u objetivos y establecer el plan o estrategia de comunicación, creando, coordinando, analizando, desarrollando, difundiendo y controlando la emisión de mensajes internos y externos y sus técnicas, a través de los medios de comunicación propios y ajenos, al mismo tiempo que asumiendo la responsabilidad final de la Imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos” (Martin, 2004: 73).

El puesto y función del dircom son muy recientes en el tiempo en comparación otras disciplinas como la dirección financiera o de recursos humanos

El primer departamento de comunicación de una empresa privada en España fue el creado en los años 70 por Antonio Barrera de Irimo, presidente de *Telefónica* y su primer dircom fue Santiago Galindo Herrero.

Posteriormente, José Ángel Sánchez Asiaín, presidente del *Banco Bilbao*, y Luis Valls, presidente del *Banco Popular*, crean departamentos de comunicación, con Luis Ángel de la Viuda y Fernando de Soto, respectivamente: son los primeros dircom del sistema financiero. Poco

después Antonio López sustituyó a Luis Ángel de la Viuda al frente de la comunicación del *Banco Bilbao*.

La comunicación se limitaba a facilitar “remitidos” con más contenidos publicitarios que informativos, gestionar la publicidad y apoyar al CEO en las relaciones institucionales.

La aparición de la democracia propició el nacimiento de nuevos medios, cambia el modelo de grupos informativos -de sociedades familiares a cotizadas- y se crea la APIE Asociación de Periodistas Información Económica. Estas circunstancias impulsaron el desarrollo de la profesión de director de comunicación: su profesionalización, transparencia y el diálogo.

El término dircom (acrónimo de director y comunicación) se acuña en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en 1988.

A finales de los 90 el dircom se convierte en “*el director de orquesta*”, acuñado por Antonio López, presidente de honor de Dircom: la persona que se ocupa de que todos los instrumentos de la comunicación en una empresa suenen (Dircom, 2009).

3. Funciones de la dirección de comunicación y del dircom

Para Cendoya, la dirección de comunicación puede contribuir de manera sustancial al éxito de una organización, que no ha de perder de vista las expectativas de los grupos de interés clave –internos y externos- que debe guiar la actuación de la organización (Buil, 2015: 17).

En todas las empresas hay tres tipos de grupos que definen objetivos y acciones (Lacasa, 2004: 70).

- **Públicos externos:** son individuos, grupos u organizaciones que no forman parte de la Empresa pero tiene un nivel de relación real o potencial con ella. Mensajes genéricos: confianza, credibilidad, transparencia, interés social, apoyo, calidad...

- Públicos **internos**: aquellos que forman parte de la organización. Mensajes: confianza, cohesión, identificación, pertenencia, transparencia, integración...
- Públicos **mixtos**: individuos o grupos que comparten ambas categorías (un empleado puede ser cliente). Mensajes genéricos: reciben los mensajes correspondientes de cada categoría y sólo son especiales si la acción de comunicación únicamente se establece para este tipo de grupo.

Garrido identifica tres niveles en la gestión de la comunicación:

- **Estrategia**: nivel de planteamiento a largo plazo en el que se define cómo se propone concretar objetivos
- **Táctica**: nivel en que se definen los modos de hacer conforme el mejor uso de recursos y del mejor momento para emplearlos
- **Logística**: nivel operativo de análisis del mantenimiento o producción de recursos necesarios para el logro de los fines estratégicos

Define la estrategia de comunicación como un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2001: 95).

Martin describe las siguientes funciones de la dirección de Comunicación (Martin, 2003: 67)

- Coordinar y canalizar el plan o estrategia de comunicación de la empresa o institución
- Gestionar, en coordinación con la Alta Dirección, acciones encaminadas a mejorar su imagen corporativa/institucional
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación
- Conseguir que la comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz

- Mantener estrecha y eficaz relaciones con los medios de comunicación
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación

Además, se identifican las siguientes funciones de la dirección de comunicación:

- Realizar todo tipo de actividades que le sean delegadas por la Alta Dirección (Presidencia o Dirección General).
- Dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes al Gabinete (Comunicación, Medios audiovisuales y Publicidad), en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General ascensos, traslados, premios, sanciones oportunos.
- Comunicar al Director de Recursos Humanos, las necesidades de formación que detecta en sus empleados.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de disciplina, asistencia... adoptando las medidas que de ello se deriven
- Conceder permisos a sus empleados, de acuerdo con las normas establecidas, así como dirigir y controlar sus cuadros de vacaciones para tener cubiertas la necesidades de comunicación
- Estas funciones limitan el desarrollo de las acciones de comunicación externa, imprescindibles para la evolución satisfactoria de cualquier entidad.

Argenti recoge las conclusiones del informe *Resource Allocation Benchmarks* de 2010 del *Corporate Executive Board* donde se identifican más de 30 responsabilidades del departamento de comunicación: relaciones con inversores, comunicación financiera, reporte anual, web corporativas, publicidad corporativa, marketing, comunicación de la alta

dirección, relaciones con comunidades, relaciones con instituciones públicas, asuntos públicos, monitorización de medios sociales, seguimiento de la reputación corporativa, marca corporativa, comunicación interna, Intranet corporativa, medios sociales y corporativos, encuestas de satisfacción y compromiso de empleados, formación a los líderes de la organización en comunicación, servicios creativos, métricas de comunicación, gestión y organización de eventos, informes y memorias de responsabilidad social, programas de responsabilidad social, donaciones y relaciones con organizaciones sin ánimo de lucro, patrocinios y desarrollo de las habilidades comunicativas de los equipos, entre otros (Argenti, 2014: 147).

Echevarría considera que en España cada vez hay más empresas tienen departamentos de comunicación con un nivel muy elevado de profesionalización, al nivel de otros países con más tradición en este ámbito, como son Reino Unido o Estados Unidos (Buil, 2015: 107).

Uno de los dilemas planteados por la dirección de comunicación fue decidir si mantener un enfoque centralizado, asumiendo y controlando todas las acciones de comunicación desde la unidad corporativa o descentralizado en el que cada unidad de negocio gestionara su propia comunicación. El centralizado aporta coherencia y consistencia, frente al descentralizado cuyas principales ventajas son la flexibilidad y adaptación. Argenti apuesta por un término medio, como un área funcional fuerte y centralizada complementada con una red de unidades descentralizadas que adapten el sistema a las necesidades de cada unidad de negocio.

En cualquier caso, la mejor manera de abordar la construcción de la función corporativa es empezar con los temas más globales y estratégicos –identidad, imagen y reputación- para pasar a otros aspectos más específicos de la función –relaciones con medios, comunicación interna o relaciones institucionales- (Argenti, 2014: 158).

El responsable de comunicación en las organizaciones ha de tener claro que en las empresas todos comunican (no sólo los dircom o la alta dirección, todas las personas con una mínima proyección externa son fuente de comunicación), `por lo que han de ser conscientes de que comunican (tiene que trasladar a todos los empleados la importancia de la comunicación y su posible repercusión en medios o en la sociedad) y la conveniencia de que haya un portavoz quien en la medida de lo posible traslade mensajes al exterior (que no tiene porqué ser el dircom) (Bel, 2004: 164-165)

Para Martín, las funciones del dircom en el ámbito interno son dar entrada permanente a todo tipo de informaciones que repercuta en la organización –prensa, revistas, digitales, audiovisuales, email- analizadas y segmentadas. Estas informaciones serán difundidas interna y externamente en boletines informativos –resúmenes de prensa-; dossieres informativos específicos; audiovisuales; revista informativa o portal informativo; libro de estilo para asesorar sobre palabras o modismo adecuados en cada caso; memoria o informe anual; vídeo corporativo/institucional; organización de cursos o seminarios.

De cara a la comunicación externa las funciones del dircom dirigidas a medios de comunicación u organismos que lo soliciten a través de los canales informativos son: envío de notas informativas que difunda verazmente aspectos más representativos de la empresa; envío de documentación o dossieres importantes, organización de visitas informativas; contacto permanente con periodistas; organización de ruedas de prensa; gestión de entrevistas, artículos o reportajes que solicitan los medios; envío de informe o memoria anual; intervención en ferias, congresos o exposiciones; asistencia a actividades formativas o conferencias; intervención en medios radiofónicos o televisivos, entre otras (Martin, 2003: 72).

González Ortín considera que el papel del director de comunicación sigue evolucionando y transformándose a la velocidad que marcan los cambios

en que las empresas necesitan comunicarse con sus múltiples *stakeholders*. Destaca que las principales labores del dircom son las relaciones con medios, la elaboración de contenidos, la gestión de la relación con influenciadores –periodistas, bloggers- y de canales propios (redes sociales, blogs y webs). Entre los nuevos retos y oportunidades de los comunicadores, Axicom concluye (Axicom, 2015: 9):

- La irrupción de las nuevas tecnologías, Internet, los dispositivos móviles y las redes sociales ha convertido al jefe de prensa y relaciones con los medios en el gestor de las relaciones con los múltiples *stakeholders* de las compañías.
- Han de manejar nuevos soportes, canales y estrategias adecuadas a cada uno de los públicos: inversores, consumidores, medios digitales, asociaciones sin ánimo de lucro, proveedores, influenciadores, etc.
- Las herramientas tradicionales como la nota de prensa comparte protagonismo con nuevos soportes y canales, nuevos lenguajes narrativos y comunicativos.
- Se amplían las competencias del dircom y se afianza la Comunicación como elemento estratégico.

La responsabilidad de todos los discursos de la organización recae sobre el dircom, como vigilante de la reputación de la organización. Las tecnologías digitales obligan a los dircom a enfrentarse a nuevos desafíos dado el carácter activo de la comunicación. “La gestión de intangibles requiere del conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, requiere de formas de alumbrar las dudas e incertidumbres que sobre la organización se tienen, requiere de manifestar que la conducta de la organización es coherente con los discursos que lanza, de ser confiable y estar para todos, y las posibilidades de las nuevas tecnologías son eficacísimas para estos objetivos. Las nuevas tecnologías son una solución para el dircom que las integra en la estrategia, en un mundo

donde los públicos siguen esperando que se les hablen directamente” (Dircom, 2013: 17).

El desarrollo de la comunicación de convencimiento tiene un proceso metodológico integrado en varias fases (Urcola, 2015: 125):

- Iniciar con un arranque atractivo
- Introducir la idea base en la mente de los oyentes
- Argumentar
- Anticiparse a las posibles objeciones
- Utilizar comparaciones gráficas
- Emplear ejemplos
- Repetir la idea principal
- Apoyarse en autoridades en la materia
- Cerrar adecuadamente

La persuasión es esencial también en la comunicación ya que consigue “mover” a alguien a realizar una acción. Se deben tener en cuenta dos frentes: la parte racional (convencimiento) y la afectiva (sentimientos). Urcola considera que para persuadir es preciso: estar convencidos de la propuesta que se realiza, saber escuchar, conocer las necesidades o intereses de los receptores de mensajes, disponer de argumentaciones diversas y respetar. Recomienda (Urcola, 2015: 132-137):

- Captar la atención
- Provocar el interés de la audiencia/cliente
- Ganar su confianza
- Fomentar el deseo por los productos o servicios
- Responder a las objeciones
- Lograr la aceptación
- Impulsar a la acción y conseguirla

Para Alonso es básico definir bien el producto antes de comunicar. La comunicación es una palanca para conseguir los objetivos de la compañía, siempre que el producto sea competitivo, y tener claro que “si

la comunicación de un producto promete por encima de sus posibilidades, su fracaso será sólo cuestión de tiempo”. Cuando la comunicación se considera un mero coste, significa que no es importante para la organización, como ocurre en las empresas en las que no existe cultura de comunicación (Alonso, 2011: 44).

El posicionamiento de comunicación de una empresa permite definir los mensajes con claridad y eficacia. Su política de comunicación se debe plasmar en un plan estratégico de comunicación integral (Alonso, 2011: 96):

- **Análisis:** estudio del entorno interno y externo. Resumen del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas...
- **Objetivos:** definir cuáles son los objetivos a conseguir con las actividades; deben ser cuantificables, medibles y alcanzables.
- **Público objetivo** o *target* de la comunicación: determinar a quién va dirigida la comunicación y los destinatarios o grupos en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.
- **Mensaje:** elemento a comunicar, identificando los atributos y eligiendo el estilo o tono de la comunicación
- **Estrategia:** elección del modo en que se desarrollan cada área de comunicación para cumplir los objetivos. Sin estrategia no hay comunicación. Es básica para prestigiar productos y diferenciarlos.
- **Acciones:** concreción de actividades a desarrollar y medios a utilizar.
- **Organigrama** o calendario: planificación en el tiempo de todas las acciones
- **Presupuesto:** montante económico destinado a la puesta en marcha del plan de comunicación
- **Control y seguimiento:** medición del desarrollo y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección si es preciso para alcanzar los objetivos marcados

- **Indicadores:** de realización de acciones y financiero, presupuesto real respecto el presupuestado para acciones concretas; de impacto, como apariciones en medios; y de resultados alcanzados, como visitas a la web

Se aconseja hacer una auditoría de comunicación para conocer la situación de la comunicación en una empresa. Para Garrido, una auditoría de comunicación es un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de las empresas, con el objetivo de indagar y reconocer los procesos integrados de comunicación. Se valen de técnicas e instrumentos de aproximación y reconocimiento de los análisis: entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, *focus group*, observación, análisis de soportes de comunicación en la unidad estudiada (cualitativo y cuantitativo) (Garrido, 2001: 121).

Argenti explica que la empresa debe ser capaz de alinear la comunicación en la estrategia global de la compañía y propone un modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa (Argenti, 2014: 114):

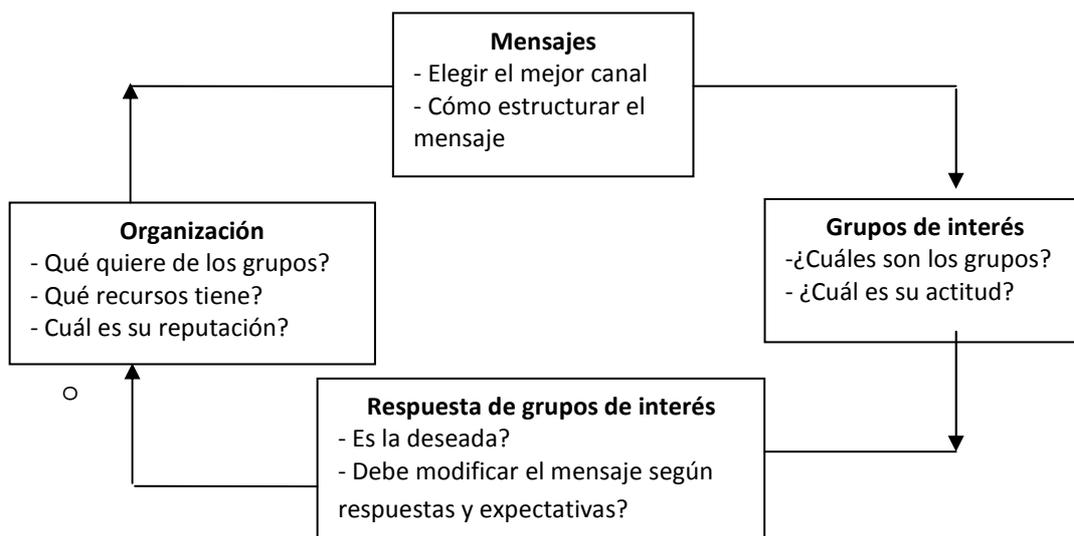


Imagen 12. Modelo de gestión estratégica corporativa. Fuente: Argenti 2014

Costa explica que las empresas piden un dircom más estratégica y global, que está gestiona intangibles, focalizado en la influencia corporativa, que lidera la gestión del cambio, alinea la estrategia de comunicación con el

negocio y resultados empresariales y que vela por la imagen pública, la reputación y la sostenibilidad de la organización (Zapata, 2012).

Todas las empresas, incluso las mejores con la mejor estrategia de negocio, necesita el apoyo de los grupos de interés. El director de comunicación es quien gestiona dichas relaciones en busca del equilibrio entre demandas internas y externas, alineadas con los valores y cultura de la organización. Para Dircom, ha de ser capaz de asesorar a la alta dirección, ayudar a definir la identidad corporativa y transmitirla con acciones y comunicación atractivas, desarrollar mensajes que consigan la confianza de los públicos clave y e identifica aspectos que puedan ser una amenaza u oportunidad para reforzar la posición de liderazgo de la empresa (Dircom, 2013: 29).

Según Cendoya, el dircom ha de aportar coherencia y sentido a las distintas formas de comunicación de la empresa –interna, gestión de la reputación, relaciones institucionales, RSC-. Por ello, ha de ser un ejecutivo de la compañía, una función integrada en la organización, que forma parte de la estructura directiva, a la que se aplican los mismos criterios de evaluación, exigencia y eficacia que al resto de directivos (Buil, 2015: 18).

Echevarría afirma que las organizaciones necesitan transmitir sus mensajes, que han de estar ordenados y seleccionados ya que cuanto más sencillo y claro sea dicho mensaje más acertado será el resultado. Requiere por parte del dircom un alto conocimiento técnico que le permite conocer las claves de los distintos canales para elegir el más adecuado para conseguir los objetivos. Asume un papel cada vez más relevante a la hora de diagnosticar riesgos, anticipar alertas y aportar valor a la empresa en los aspectos intangibles de reputación de la compañía. Es capaz de traducir e interpretar las percepciones de opinión pública y darlas a conocer dentro de la organización. Su función es clave para que la organización “pueda tejer un cordón umbilical con la sociedad”. La evolución de la sociedad hace que el profesional de la comunicación

tenga en cuenta una multitud de nuevos *stakeholders* –como clientes, proveedores empleados, ONG, sociedad en la que opera, sindicatos- (Buil, 2015: 93, 96 y 97).

Para Giró, en los últimos diez años han evolucionado progresiva y significativamente las funciones del director de comunicación. Si durante muchos años su principal papel era mantener una cordial relación con los medios de comunicación, desempeña ahora una función estratégica y asumiendo responsabilidades en otras áreas relacionadas con la comunicación institucional, la gestión de marca o responsabilidad social corporativa con el fin de reforzar la reputación corporativa de las organizaciones. Ha de ser capaz de generar un diálogo que le permita escuchar a los distintos públicos de interés e interactuar con ellos. De todos los públicos, Giró destaca el papel de los empleados como “auténticos embajadores de la compañía”, por lo que toda labor de comunicación ha de comenzar internamente, por cuidar al empleado y fortalecer su orgullo y sentimiento de pertenencia (Buil, 2015: 113).

Poco a poco las empresas se dan cuenta de la necesidad de contar con un gestor de comunicación con perfil de alta dirección estratégica, “que se desenvuelva desde una perspectiva integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización”. Para Garrido hay tres aspectos esenciales que caracterizan la perspectiva estratégica: profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa, capaz de traducir sus acciones a un lenguaje financiero y capaz de diseñar, implementar (o supervisar) y controlar la estrategia de comunicaciones e imagen de la compañía. Es conveniente que forma parte de la alta dirección dada su implicación en la toma de decisiones estratégicas, la transversalidad de la comunicación, el sentido normalizador de la imagen –ha de velar por el resguardo y control de la imagen de la empresa- y la planificación estratégica de las comunicaciones (ya no es un técnico o especialista sino un estratega que busca la integración de los actos y mensajes de la empresa” (Garrido, 2001: 113-114).

Para Montserrat Tarrés, presidenta de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, la comunicación tiene que seguir siendo el elemento capaz de transformar los recelos y desconfianzas en propuestas de valor para las organizaciones (Dircom, 2015: 8). La figura del dircom es especialmente necesaria ante un público cada vez más informado y formado. El dircom aglutina cada vez más competencias y está preparado para afrontar retos en todos los ámbitos de gestión (Buil, 2015: 12). El dircom debe transformarse en un soporte estratégico para las empresas, apoyando la implementación de las políticas de reputación, la gestión responsable y la transparencia (Dircom, 2015: 8).

El dircom de hoy asume nuevas responsabilidades con el objetivo de conseguir la diferenciación y distinción de la organización para la que trabaja. Se trata de un estrategia de la comunicación, de la conducta y de la reputación para conseguir la confianza de todos sus públicos de interés por el bien común de todos. Esta tarea implica no sólo a los dircom, sino también a los máximos responsables de las organizaciones, quienes han de apostar decididamente por la reputación.

Para Dircom, el actual dircom no es un comunicador, ni un experto en herramientas de comunicación, “trabaja con expectativas, con tendencias, con hábitos y con emociones. Es un generador de contenidos que debe trabajar la realidad reputacional de la empresa” (Dircom, 2013: 25).

Las nuevas tecnologías están modificando las formas de gestionar la comunicación y los objetivos ante el consumidor que conoce las marcas, espera que les sigan sorprendiendo con nuevos productos y mensajes creativos e inspiradores.

López y Martínez hablan de una comunicación 360º al referirse a la comunicación de las empresas con sus públicos, ya que es un modelo integral, proactivo, multimedial y conjunta en sus soportes y debe ser gestionada de manera integrada y coherente. Para ellos, la estrategia y comunicación van íntimamente ligadas, siendo la estrategia el refuerzo e intensificación de actitudes y conductas de los públicos mediante

herramientas que sirvan a objetivos específicos de la empresa. Una buena comunicación 360° administra diversos criterios de forma estratégica (Sánchez, 2010: 17-19):

- **Informar:** dar a conocer, socializar, entregar información, difundir un discurso, generar redes de información, crear conciencia...
- **Posicionar:** instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor a una imagen...
- **Persuadir:** generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio...
- **Compartir:** sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos afectivos, unir a través de las emociones...
- **Construir comunidad:** crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociación, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes.

Una de las últimas definiciones es la de gestor de las relaciones con los *stakeholders* (Axicom, 2015).

El Manual de Comunicación de Dircom agrupa las funciones o responsabilidades del dircom (Dircom, 2013):

- Adaptar los contenidos a los distintos grupos de interés o stakeholders
- Asumir la responsabilidad de la Imagen Corporativa y las relaciones institucionales de la Organización, tutelando y asesorando a otros actores de la Organización en sus relaciones externas
- Definir la estrategia general de comunicación (ejes de posicionamiento corporativo), y administrar los tiempos de ejecución

- Crear contenidos, y coordinar, analizar y controlar el desarrollo de contenidos a emitir interna o externamente por otros actores de la Organización
- Definir los mejores canales de comunicación para la emisión de mensajes internos y externos, acorde con la cultura y la estrategia de la Organización

Los dircom contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización: construyen activos intangibles (marca, reputación, cultura organizacional), facilita el proceso de negocio (influyendo en las preferencias del consumidor, motivando a los empleados), contribuye a ajustar las estrategias organizacionales (identificando oportunidades, integrando las preocupaciones del público, gestionando el feedback de los consumidores) y asegura un margen de maniobra (gestionando las relaciones y las crisis, construyendo legitimidad...) (EACD, 2015: 32).

Facultades del director de comunicación (Martin, 2003: 68):

- Hacer sugerencias a la Alta Dirección sobre el plan o estrategia de comunicación a seguir por la empresa o institución.
- Proponer a la Alta Dirección la organización de sus actividades y servicios
- Autorizar gastos originados en su Dirección de Comunicación
- Acceder a todo tipo de información y documentación existente en la organización y que sirva para comunicar cualquier actividad o servicio hacia el interior o exterior de la misma, siempre bajo la coordinación con la Alta Dirección
- Representar a la empresa o institución ante los medios de comunicación
- Ejercer la dirección de comunicación y adoptar decisiones que afecten a sus departamentos, especialmente en caso de crisis, dando cuenta inmediata a la Alta Dirección
- Conceder permisos a sus empleados

Responsabilidades del director de comunicación (Martin 2003: 69):

- Cumplir siempre los objetivos y planes de trabajo establecidos
- Tener una rápida y fluida comunicación con la Alta Dirección, así como con el resto de jefaturas y empleados de la organización y medios de comunicación
- Propiciar un buen clima de trabajo entre sus empleados y con el resto de empresa o institución
- Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Dirección de Comunicación, tanto internas como externas
- Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas y tecnológicas concedidas, para así rentabilizar su gestión empresarial e institucional.

Para Giró los profesionales de la comunicación han de tener conocimientos sólidos y profundos sobre varios ámbitos. Entre todas las herramientas que debe dominar destaca el lenguaje: saber construir relatos sobre su compañía en función de los objetivos: para informar sobre productos o servicios, para situaciones de crisis... Además, el conocimiento del lenguaje ha de plasmarse en dominar varios idiomas (Buil, 2015: 124).

Martínez afirma que la única herramienta que tiene un director de comunicación es la credibilidad de la compañía, cuya reputación o es sólo hacer bien las cosas, sino también saber contarlas. Si la empresa trata bien al empleado, tiene buenas relaciones con los proveedores y reconoce a los directivos, influirá en la marca y reputación de la empresa. La reputación es una consecuencia directa de haber hecho las cosas bien. Si se hacen bien y el cliente está satisfecho también es un embajador de marca de la compañía (Buil, 2015: 134).

Para Cookling el dircom se ha consolidado como un profesional que gestiona equipos multidisciplinares, que ocupa un puesto en el consejo de administración de la organización con el objetivo de cohesionar los intangibles que ayudan a diferenciarse y obtener distintas ventajas

competitivas. El dircom asume cada vez más responsabilidades ya que el entorno empresarial es complejo. Solo los profesionales con formación comunicativa y empresarial consiguen ocupar el puesto de dircom (Buil, 2015: 195).

Important characteristics or behaviours to be demonstrated by effective leaders

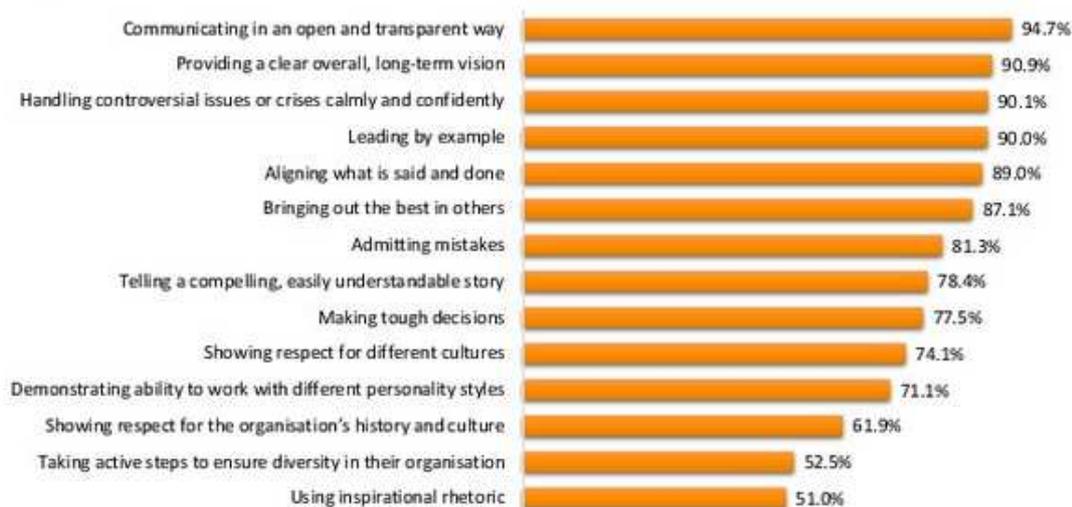


Gráfico 21. Características y comportamientos de los líderes. Fuente: European Communication Monitor 2014

Entre las características más valoradas para los dircom europeos son comunicar de un modo transparente, tener visión a largo plazo, afrontar los asuntos complejos o las crisis con confianza y serenidad, liderar con el ejemplo, ser coherente entre lo que dice y hace, saber identificar lo mejor de los demás, admitir los errores o tener habilidad para trabajar con diferentes tipologías de personas (EACD, 2014: 80).

En cuanto a los dircom españoles, se valora la visión estratégica, la capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión/*management*. En menor medida se aprecia el liderazgo, el conocimiento técnico de los productos o servicios, la capacidad de trabajo o la creatividad (Dircom, 2015: 24).

Francisco López afirma que las características más demandadas en los procesos de selección de directores de comunicación son: visión estratégica, destacada capacidad de liderazgo, excelentes habilidades de

comunicación, negociación, impacto e influencia y gestión de equipos. También destaca el orgullo de pertenencia e identificación con los valores de la empresa; la empatía y asertividad; la adaptabilidad, flexibilidad y capacidad de anticiparse a los cambios (Dircom, 2015: 82).

Para Joan Costa, la situación de la comunicación y el perfil del dircom avanzan a diferentes velocidades en Europa y América Latina. Mientras en Europa es un puesto consolidado y socialmente reconocido -empezó hace más de quince años-, en América Latina comenzó sobre 2007 o 2008 y está en fase de crecimiento. Costa afirma que en Latinoamérica se aprecia una mayor calidad en la formación y está marcado por la innovación, la gestión del entorno digital y la web social y el crecimiento de la responsabilidad social (Zapata, 2012).

Según la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (Confiarp), no es muy habitual utilizar la terminología dircom en Latinoamérica (no tienen estatus de dirección). Los responsables de comunicación son licenciados en Ciencias de la Comunicación o carreras humanístico-sociales. Es un puesto más reconocido en ciudades y grandes empresas. Entre las funciones, suele compartir el desempeño con medios con otras tareas como construcción de imagen o reputación. Las habilidades más valoradas es cooperativo, negociador, buen observador, con nivel cultural, creativo, rebelde, comprometido con la institución y con capacidad para resolver crisis, entendiendo la realidad y el contexto social donde opera (Dircom, 2014: 40).

Según el Consejo Profesional de RRPP en Argentina, la titulación más habitual del responsable de comunicación es Comunicación Social, seguida de RRPP o Periodismo. El 58% son hombres y el 42% mujeres. Los principales servicios que presta la dirección de comunicación son asesoramiento en comunicación estratégica, prensa, organización de eventos, media training, o administración de redes sociales o monitoreo de medios (CIO, 2012).

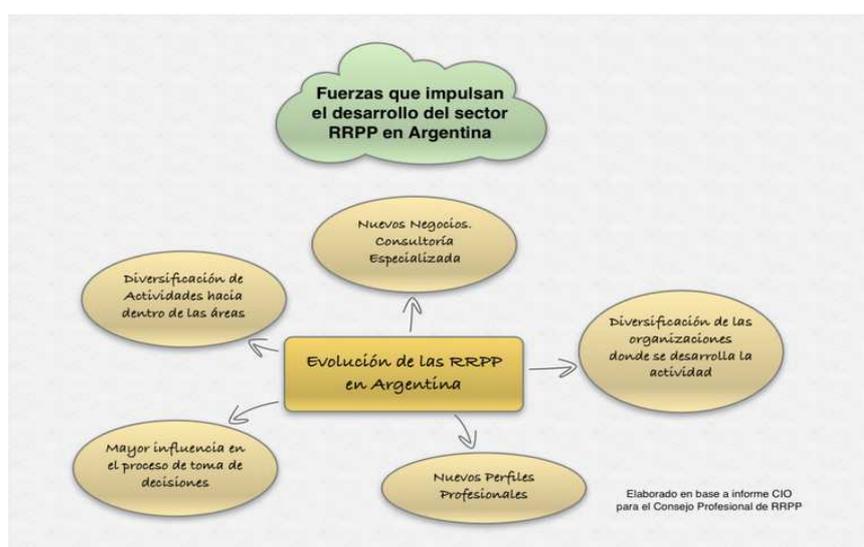


Imagen 13. Fuerzas que impulsan el desarrollo del sector RRPP en Argentina:
Fuente CIO 2012

Paulo Nassar, presidente de Aberje explica que en Brasil el 40% de los dircom son periodistas, 23% RRPP y el 57% tiene máster o postgrado. Ha pasado de tener una orientación más técnica a un gestor de un activo estratégico y diferenciador. Sus principales funciones son: comunicación interna, RRH, Relaciones con Medios, RSC, gestión de crisis, asuntos públicos, comunicación digital y branding. Además, también realizan funciones relacionadas con la innovación y el emprendimiento. El principal reto al que se enfrenta las empresas y agencias son la gestión de una comunicación polifacética y plural con todos los grupos de interés; en un mundo sin fronteras con un ciclo de informaciones 24 horas al día durante los siete días a la semana (Dircom, 2014: 32).

Según Fernández y Román, cuanto mayor es el número de empleados en las empresas brasileñas, mejor consideración tiene la comunicación —el 70% de organizaciones de más de 5.000 empleados la considera un claro valor estratégico— Con heterogeneidad en la denominación de los responsables de comunicación, el 95% de las empresas brasileñas reconocen contar con un área específica de comunicación, en cuatro de cada cinco es una dirección si bien más de la mitad no tiene representación en el comité ejecutivo de las empresas brasileñas. Siete de cada diez empresas brasileñas realizan labores de relaciones con los

medios y el 65% afirma estar preparadas para tratar con medios sociales. Un tercio de las empresas en Brasil evalúa el desempeño de comunicación monitorizando los medios, analizando la opinión de los stakeholders, abriendo espacios de expresión para los colaboradores o mediante encuestas (Fernández, 2012: 710-16).

Preciado explica que en Colombia, el 90% de los dircom ha estudiado Comunicación Social o Periodismo, el 70% ha realizado un postgrado en RRPP, Comunicación Organizacional, Corporativa o Estrategia. En la actualidad, las áreas de comunicación tienden a depender de la Presidencia o Dirección General. Su mayor responsabilidad es fortalecer la reputación corporativa. Además ha de generar alineamientos para conseguir contenidos en medios, asesorar a la alta gerencia en aspectos relacionados con la comunicación, alinear la comunicación a los objetivos de negocio. Se le exige que planifique, ejecute y monitorice los resultados (Dircom, 2014: 35-37).

Herrera explica que los principales temas de interés para los dircom en México son mejorar la medición de la efectividad de la comunicación para demostrar su valor, manejar la revolución digital y el crecimiento de las RRSS, lidiar con la velocidad de la comunicación y la cantidad de información, estar preparado para enfrentar las crisis de comunicación y mejorar el compromiso de los empleados. Además, el último estudio transcultural de Liderazgo en RRPP en México apunta nuevas funciones para publicirrelacionistas, son “la voz y la conciencia de la empresa”, analizan temas sustantivos como ética, normas, regulaciones, el compromiso con la comunidad y ocupa un lugar hegemónico en el comité de dirección. Ya no basta con saber redactar un boletín, hay que entender al público, que ya no son sólo medios de comunicación (Dircom, 2014: 38).

Robles y Yaguache consideran que la comunicación en Ecuador es muy incipiente en comparación con otros países del propio continente. Muchas veces están limitadas a organizar eventos sociales y corporativos.

Destacan el tardío interés demostrado por las empresas en reconocer la importancia de dicha comunicación si bien en la actualidad el 89% de las empresas admite realizar actividades de RRPP. Las principales fortalezas del departamento de comunicación y RRPP son la comunicación estratégica interna y externa y el manejo adecuado de herramientas 2.0. Las habilidades más demandadas son investigar, plantear, gestionar, administrar y crear estrategias comunicativas con la prioridad en intangibles como imagen, reputación, credibilidad, honestidad, confianza o RSC. Afirman que el término dircom no se ha popularizado en Ecuador (Robles, 2011).

4. Organigrama y estructura de la dirección de comunicación

Ha experimentado una evolución, acorde a la modificación de responsabilidades y funciones inherentes al cargo de director de comunicación.

Martin habla de la dirección de comunicación como un departamento *Staff* a la Alta Dirección y con la misma categoría que el resto de direcciones. Una dirección partícipe de la cultura corporativa/institucional de la organización, catalizadora de la opinión pública, conocedora de la opinión de los medios de comunicación y detectora de la Imagen Corporativa/institucional de la organización (Martin, 2003: 71):

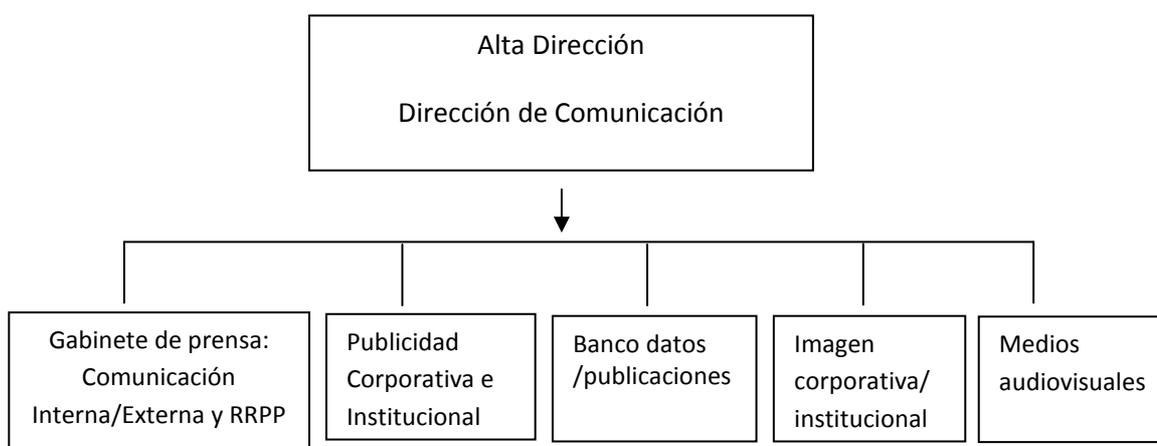


Imagen 14. Organigrama de la dirección de comunicación. Fuente: Martin, 2003.

Según Martín, la dirección de comunicación ha de depender en todo momento de la alta dirección (presidencia, dirección general, consejero delegado...) por cinco motivos (Dircom, 2015: 67):

- Conocimiento de cuál, cómo es y se desarrolla la cultura de la organización
- Saber cómo piensa, en todo momento, la Alta Dirección, Consejo de Administración...
- Tener fuerza, autonomía, poder de decisión y comunicación ante la organización (expertos, jefaturas o mandos intermedios)
- Coordinar, editar y difundir toda la información que se produce
- Toma de decisiones sobre imagen ante los medios de comunicación y sus diferentes públicos de interés

Para Argenti en la estructura ideal de la dirección de comunicación el CEO es la primera persona involucrada en la estrategia global de comunicación y la función de comunicación una vía de relación directa con el CEO y el resto de altos directivos de la compañía (Argenti, 2014: 152):

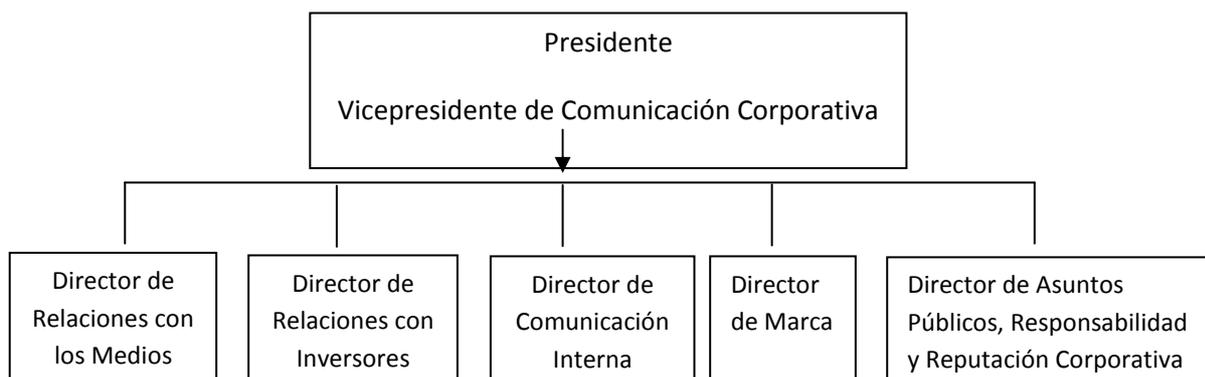


Imagen 15. Organigrama de la dirección de comunicación. Fuente: Argenti 2014

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, propone organizar la estructura del departamento de comunicación por destinatario. Cada especialista define y adapta los mensajes a cada grupo de interés, centraliza la relación con ellos y establece canales de difusión más

apropiados para generar impacto, notoriedad y reputación (Dircom, 2013: 136-137).

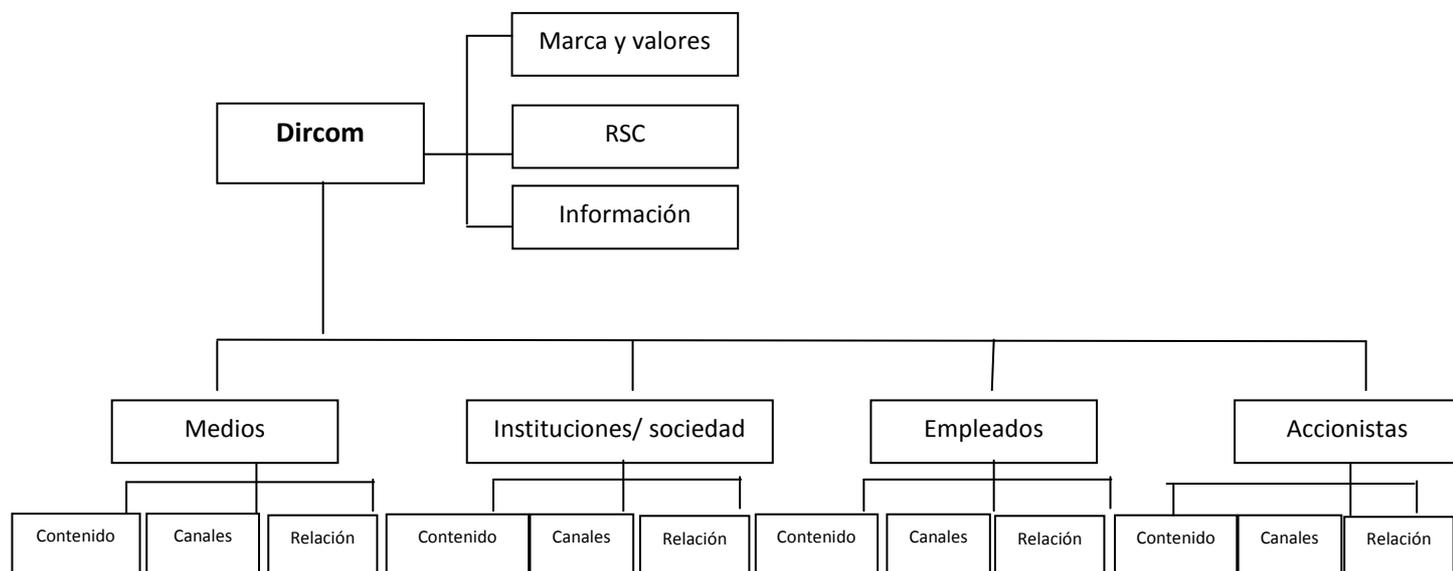


Imagen 16. Organigrama de la dirección de comunicación. Fuente: Dircom 2013

El cometido principal del dircom es aportar el criterio de comunicación en la definición del Plan Estratégico de la compañía, integrando (Dircom, 2013: 133):

- **Destinatarios:** adaptando los contenidos a los distintos grupos de interés y asumiendo la responsabilidad de la imagen corporativa y las relaciones institucionales de la organización
- **Mensajes:** definiendo la estrategia general de comunicación (ejes de posicionamiento corporativo) y administrando los tiempos de ejecución; creando contenidos, analizando y controlando su emisión interna y externa
- **Canales:** definiendo los mejores canales de comunicación para la emisión de mensajes internos y externos, acorde con la cultura y la estrategia de la organización y el perfil de los destinatarios.

Dircom explica que se trata de una estructura de máximos, que contempla un nivel estratégico (dircom) y un nivel táctico-operativo. Esta propuesta ha de adaptarse a la dimensión de la organización y al grado de desarrollo de la función, pudiendo variar el número de puestos y la

agrupación de funciones. Así, para empresas medianas –aquellas que tienen entre 50 y 250 personas y volumen de negocio inferior a 50 millones de euros-, la RSC, marca, valores e información puede ser gestionadas directamente por el dircom y mantener las áreas de especialización por destinatario (instituciones, sociedad, accionistas, medios y empleados). Las empresas pequeñas –con menos de 50 empleados, con un balance inferior a 10 millones de euros- puede agrupar los destinatarios y dejar tres posiciones: dircom (instituciones, accionistas y sociedad) comunicación externa (medios) y comunicación interna (empleados) (Dircom, 2013: 138).

Para las grandes empresas propone cinco grandes áreas (Dircom, 2013: 142-143):

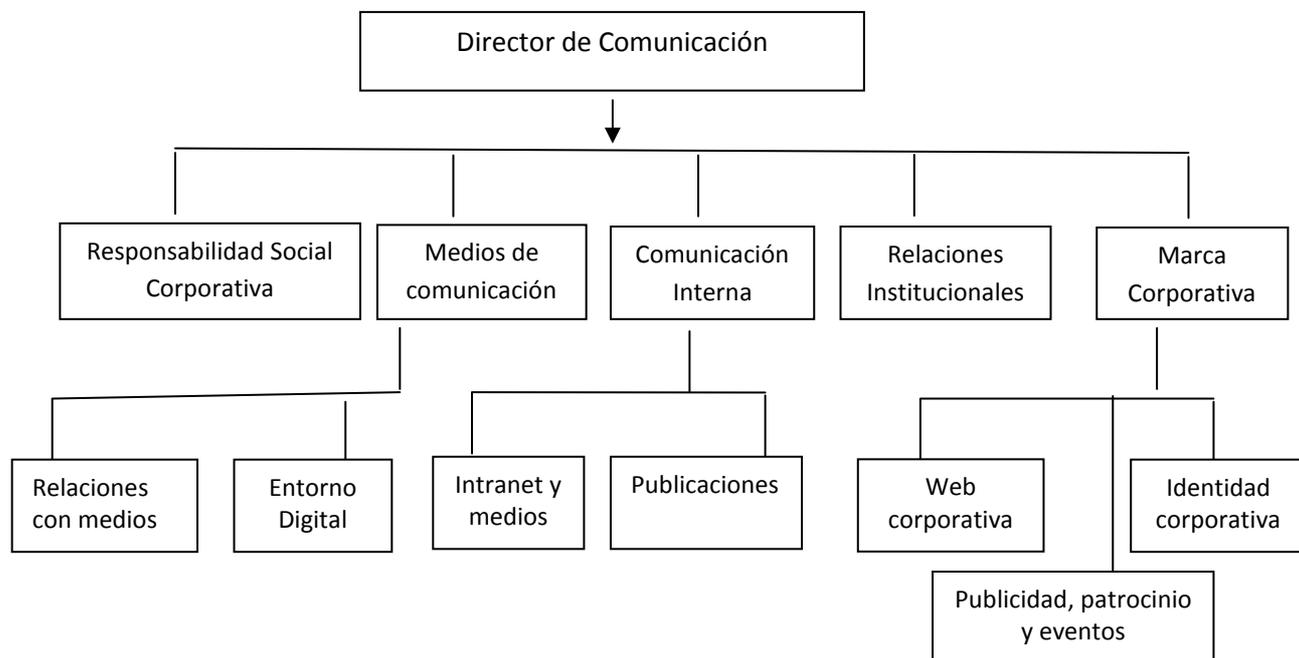


Imagen 17: Áreas de la dirección de comunicación. Fuente: Manual de Comunicación. Dircom 2013

Desde hace años, varias organizaciones han realizado diversos estudios para conocer la situación de la comunicación en España. El primero fue realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, en 1995 con un universo de grandes empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid. Los más recientes analizan la evolución que esta función ha experimentado: si cuentan con una estructura de comunicación, un departamento específico, las principales funciones, el perfil del responsable de comunicación, su formación, las características más valoradas e incluso la remuneración.

Según el estudio El estado de la comunicación en España de Dircom de 2015, el 83% de las empresas considera que se ha incrementado el papel de la comunicación en las organizaciones y ahora es más importante que hace unos años (Dircom, 2015: 22).

En 2010 nueve de cada diez empresas disponía de un departamento de comunicación (un 13% más que en 2005) (Dircom, 2010).

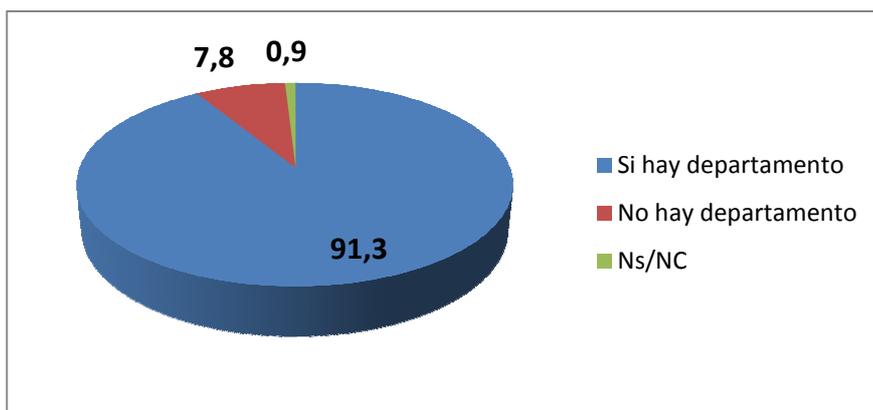


Gráfico 22. Existencia de departamento de comunicación. Fuente: El estado de la comunicación en España. Dircom 2010

Seis de cada diez empresas afirman que cuentan con un único responsable de toda la comunicación -en 2010 eran siete de cada diez-, un 24% no tienen un único responsable de toda la comunicación pero hay uno que se ocupa de la comunicación corporativa, casi en el 14% de los casos las funciones de comunicación están desagregadas en varios responsables y no llega al 3% el porcentaje de empresas que no cuentan con un gestor de la comunicación. La principal razón para no contratar un responsable de comunicación es que no se considera necesario en el 37,5% de los casos, casi el 20% la contrata fuera o no se considera la comunicación como un elemento estratégico en el 12% de los casos (Dircom, 2015:22).

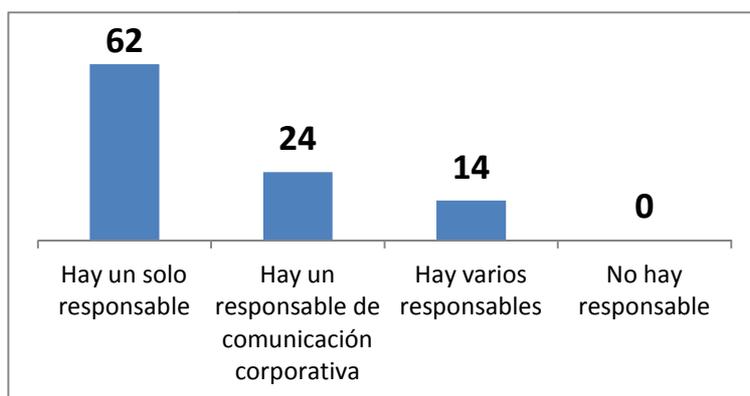


Gráfico 23. Estructura del departamento de comunicación. Fuente: El estado de la comunicación en España. Dircom 2015



Gráfico 24. Funciones del departamento de comunicación. Fuente: European Communication Monitor 2014

En cuanto a la dependencia jerárquica e inclusión en el Comité de Dirección de las empresas, el European Communication Monitor (Euromonitor), la mitad de los dircom europeos reporta directamente al CEO o máximo responsable de la organización y casi cuatro de cada diez forma parte del comité ejecutivo, poco más del 5% no depende directamente del CEO o máximo responsable (EACD, 2014).

En la edición 2015 el Euromonitor refleja con qué áreas trabaja estrechamente la dirección de comunicación y los resultados son: el CEO o presidente (84%), otros miembros del comité ejecutivo (79.9%), el departamento de marketing (58.8%), el departamento de recursos humanos (54.3%), el departamento legal (42.8%), el departamento financiero (41.5%) y la unidad de auditoría y control (21%) (EACD, 2015).

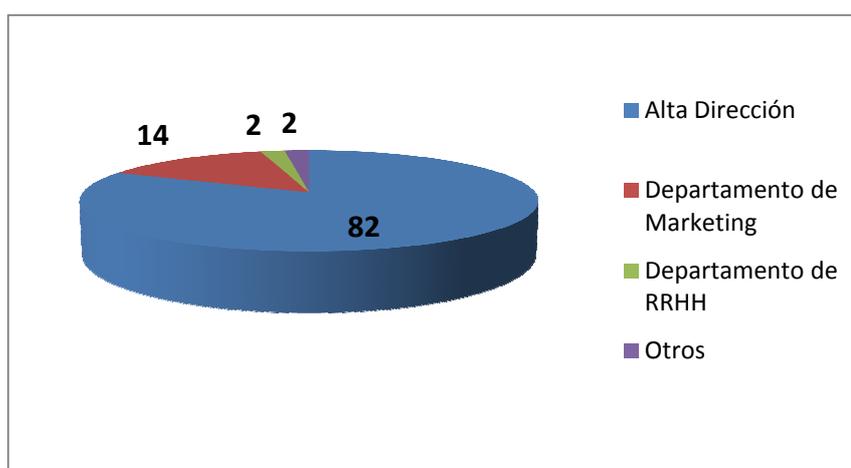


Gráfico 25. Dependencia de la dirección de comunicación. Fuente: Axicom 2015

El estudio Axicom refleja que el 82% de los dircom depende directamente de la alta dirección de la empresa, aunque aún existe un 14% de los responsables de Comunicación que sigue dependiendo del departamento de marketing. Tan solo un 2% depende directamente del departamento de Recursos Humanos (Axicom, 2015).

En el estudio Dircom de 2015 el 77% de los dircom depende del primer nivel ejecutivo: el 29.87% lo hace del presidente, el 15.58% del Consejero Delegado, el 32,03% del Director General; el 33% restante depende del director de marketing o de recursos humanos. También se incrementa el porcentaje de dircom (72.7%) participa siempre o de manera ocasional en el comité de dirección de la empresa –en 2005 era el 65% y en 2010 el 70%- (Dircom, 2015: 23-24).

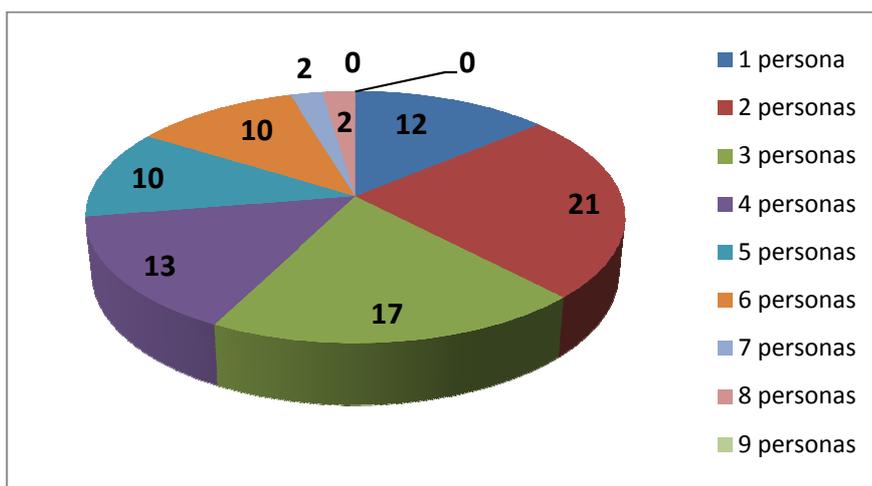


Gráfico 26. Composición de la dirección de comunicación. Fuente: Axicom 2015

La mitad de las empresas cuenta con un departamento de comunicación formado por entre 1 y 3 personas, el 21% lo componen 2 personas y 13% está formado por más de 10 personas –fundamentalmente en empresas que superan los 100 trabajadores-. El 37% restante cuenta con entre 4 y 8 personas (Axicom, 2015).

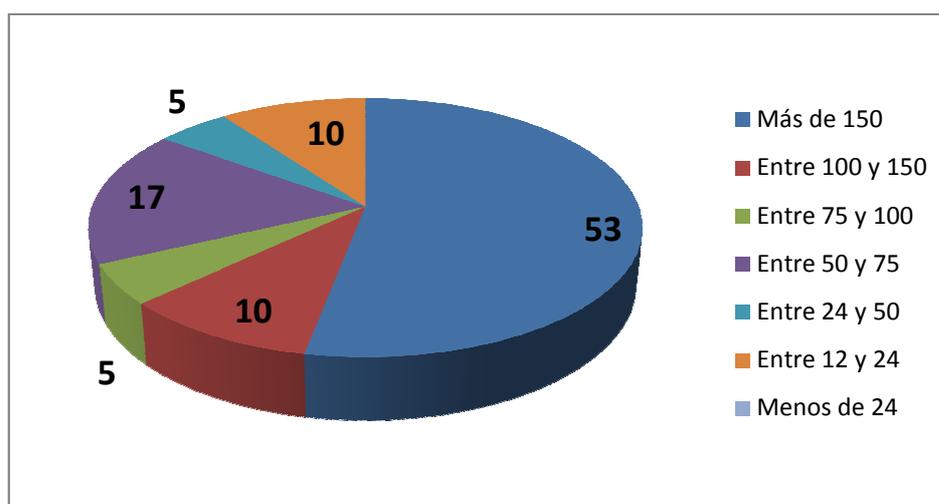


Gráfico 27. Presupuesto de la dirección de comunicación. Fuente: Axicom 2015

El 53% de las empresas de la muestra con más de 100 empleados cuenta con un presupuesto superior a los 150.000 euros anuales. Del 47% restante, la mayor proporción (el 17%) dispone de entre 50 y 75.000 euros, otro 10% cuenta con entre 100 y 150.000 euros y ninguna ha percibido menos de 12.000 euros.

Parece que la crisis ha incidido en los presupuestos de comunicación. El 35% de los encuestados asegura que el presupuesto del departamento que dirigen ha sido menor que el del año anterior. El 27% confirma que el montante destinado a Comunicación se ha mantenido y tan sólo un tercio de la muestra (el 29%) ha asegurado que 'este año ha habido más presupuesto que el anterior' (Axicom, 2015).

Para el 65% de los dircom, la crisis ha provocado una disminución de los presupuestos de comunicación y un 56% opina que cuenta con menos recursos en la dirección de comunicación (Dircom, 2015:22).

El estudio de Dircom analiza las principales tareas de la dirección de comunicación, basándose en la frecuencia con la que se realizan las distintas áreas del departamento. Las relaciones con los medios es la que realiza más frecuentemente, seguida de la comunicación de producto, la comunicación de imagen corporativa y la comunicación interna. Las áreas que con menos frecuencia es el marketing telefónico, las relaciones con

inversores, la comunicación de crisis o la publicidad corporativa (Dircom, 2010).

	Muy frecuente	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
Comunicación de Imagen Corporativa	60%	31,43%	5,71%	2,86%
Comunicación de Crisis	8,57%	34,29%	34,29%	22,86%
Comunicación de Producto/ Marca	61,76%	29,41%	5,88%	2,94%
Comunicación de la Presidencia	38,24%	50%	8,82%	2,94%
Comunicación entre empresas	26,47%	38,24%	29,41%	5,88%
Comunicación Interna	58,33%	33,33%	5,56%	2,78%
Marketing directo y telefónico	32,35%	11,76%	14,71%	41,18%
Organización de Eventos	48,57%	34,29%	14,29%	2,86%
Patrocinio	26,47%	32,35%	29,41%	11,76%
Publicidad comercial (de productos y marcas)	31,43%	22,86%	25,71%	20%
Publicidad Corporativa	20,59%	38,24%	20,59%	20,59%
Relación con analistas del sector	14,71%	32,35%	23,53%	29,41%
Relaciones con medios	79,41%	11,76%	5,88%	2,94%
Relaciones Institucionales	44,12%	41,18%	11,76%	2,94%
Relaciones con inversores	6,45%	25,81%	29,03%	38,71%
Responsabilidad Social	38,24%	38,24%	17,65%	5,88%

Tabla 4. Principales actividades de la dirección de comunicación. Fuente: El estado de la comunicación en España. Dircom 2010

En la misma línea se recogen en el estudio Axicom las áreas que engloba el departamento de comunicación: la comunicación externa es citada por el 98% de los consultados, lo que demuestra que la proyección de la imagen de las empresas hacia el exterior sigue siendo la principal

preocupación de compañías y organizaciones. La segunda disciplina más extendida es la gestión de las redes sociales, seguida de la Comunicación Interna (61%), las Relaciones Institucionales (59%) y la gestión de la reputación, como las áreas que más departamentos de Comunicación gestionan directamente. Casi la mitad de ellos, además, asegura que trabaja en los planes de Responsabilidad Social Empresarial (Axicom, 2015).

En cuanto a las áreas más relevantes para los próximos años, los dircom españoles afirman que serán la comunicación online (20%), la comunicación corporativa (19%), comunicación interna (13%), relaciones con los medios (12%), RSC (10%) o relaciones institucionales (9%) (Dircom, 2015: 25).

Respecto a las funciones consideradas principales, por orden son: Comunicación corporativa (98%), la Comunicación de producto (73%), las Relaciones y la Comunicación interna (57%), la Gestión de redes sociales y las Relaciones Institucionales o Lobby (45%).

Los dircom destacan la función de gabinete de prensa y la elaboración de contenidos (notas de prensa, redes sociales, dossieres). Seguidas de la relación con influenciadores (periodistas, bloggers, etc.); la producción y gestión de eventos y gestión de los canales propios (redes sociales, blogs, webs).

Donde los departamentos de Comunicación tienen menos competencias es en la gestión de actividades de pago (acuerdos, eventos, estudios, *embassadors*) con medios, blogs y/u otros canales. Según Axicom es destacable que sólo 31% de los dircom realice estas gestiones cuando en muchas ocasiones ciertas acciones de Comunicación (acciones con bloggers, influenciadores online) conllevan acciones de pago para las marcas.

Una de las principales conclusiones de este estudio, que no se refleja en investigaciones anteriores es la transformación del panorama informativo, en el que los medios propios se han convertido en unas herramientas

importantes entre las empresas para desarrollar sus estrategias de contenidos. El 88% de los departamentos usan las redes sociales como principal canal propio, seguido del mail (59%), y los boletines electrónicos (55%). Los blogs irrumpen con un 47% de uso entre los departamentos de Comunicación, seguidos de publicaciones impresas y revistas (43%), que continúan siendo relevantes. La televisión propia es la que menos implantación tiene.

En cualquier caso, los medios “adquiridos o ganados” (presencia en medios y blogs sin intervenir fórmulas de pago manifiestas o encubiertas) sigue siendo prioritaria para el 67% de los dircom, seguido por los medios propios (31%) (Axicom, 2015).

Los criterios para determinar la excelencia de un departamento de comunicación son (Dircom, 2013: 106):

- Habilidad para desarrollar y mantener buenas relaciones con los stakeholders
- Capacidad para movilizar personas
- Estar involucrado personalmente en la toma de decisiones
- Conocimiento de las reglas de comunicación
- Procesos de planificación y evaluación de la comunicación
- Capacidad para usar herramientas de generación de contenidos
- Posición jerárquica del responsable de comunicación
- Independencia en la toma de decisiones

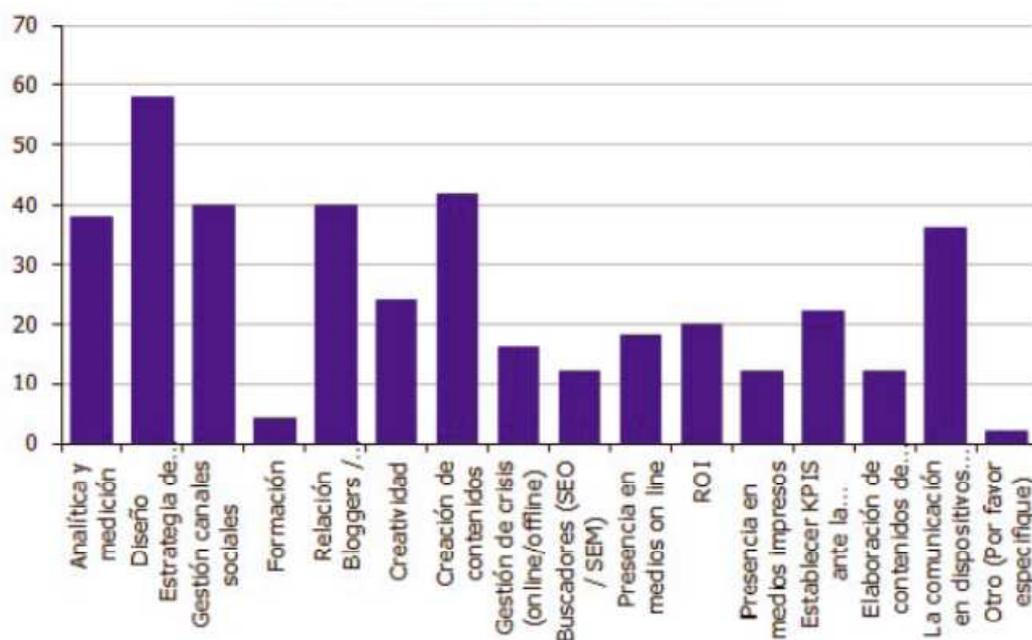


Gráfico 28. Criterios de excelencia en departamento de comunicación. Fuente: Axicom 2015

Los principales retos para los dircom españoles son el diseño de una estrategia de Comunicación para las organizaciones en las que trabajan (57%), la capacidad de creación de contenidos (41%), gestionar eficazmente los canales sociales y la relación con bloggers, *influencers* y periodistas (39%), la analítica y la medición (37%) y el cómo poder utilizar los dispositivos móviles dentro de su labor de Comunicación (35%). Muy por debajo citan aspectos como el ROI -Return of Investment- (20%) o la gestión de crisis (16%) (Axicom, 2015).

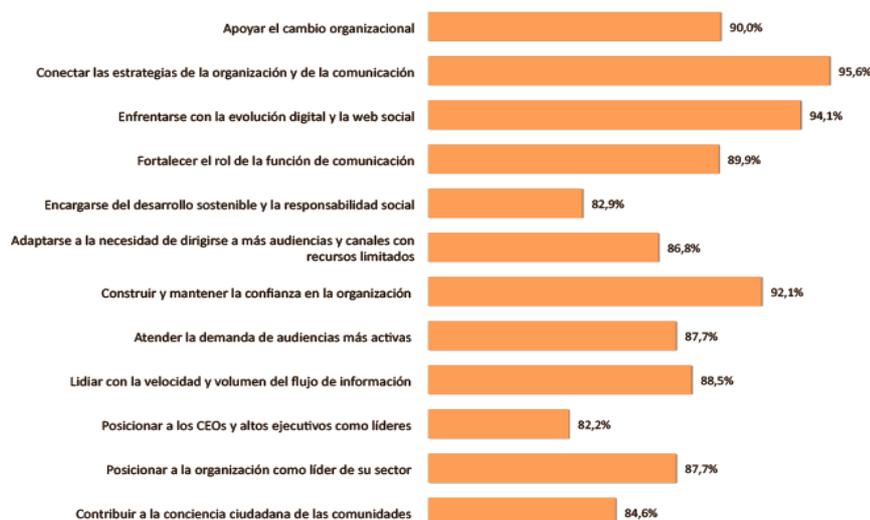


Gráfico 29. Retos de los dircom latinoamericanos. Fuente: Latin American Communication Monitor 2015

Por su parte, el 96% de los dircom latinoamericanos -según el Latin American Communication Monitor (dirigido por Angeles Moreno)- cita el conectar las estrategias de la organización y de la comunicación como su principal reto, seguido de enfrentarse con éxito a la evolución digital y la web social (94%), el construir y mantener la confianza en la organización (92%), apoyar el cambio organizacional y fortalecer el rol de la comunicación (90%).

En lo que respecta a las disciplinas que tendrán más peso en los próximos años, más de la mitad afirma que el Storytelling -la construcción de historias en relación a las marcas y organizaciones-, seguido del periodismo de marca, el *branded content*, la Comunicación móvil y el marketing de contenidos.

El trabajo con blogueros y nuevos creadores de contenidos en los entornos online supone para muchos profesionales de la Comunicación una oportunidad de llegar a nuevos prescriptores de una manera más convincente y honesta. Destaca que siete de cada diez apunta que debido a la presencia de contenidos de pago encubierto en los blogs, mucha de la presencia que se obtiene se puede interpretar de manera errónea como presencia adquirida y esto genera confusión (EUPRERA, 2015).

Los dircom latinoamericanos apuntan que la comunicación online y las relaciones con los medios online son los canales prioritarios y predicen un ascenso importante de aquí a unos años de la comunicación por móvil (hasta superar el 90%) y se predice un descenso de los medios tradicionales, sobre todo la radio y laTV (EUPRERA, 2015).

Communication professionals working in ...	Media relations	Online communication	Strategy and coordination	Marketing, brand, consumer communication
Using owned media for shaping public opinion	3.39	3.56 **	3.38	3.45
Using mass media for shaping public opinion	3.34 **	3.16	3.11 *	3.22
Strategic partnerships with mass media	3.68	3.73	3.58 *	3.85 **
Unpaid interactions with mass media	3.69 **	3.60	3.62	3.71 **
Paid interactions with mass media	2.96	3.20 **	2.83 **	3.10 **

Tabla 5. Distribución del trabajo de los responsables de comunicación. Fuente: European Communication Monitor 2015

En la misma línea contestan los dircom europeos, quienes destacan la importancia de las interacciones sin contraprestación económica con los medios de comunicación, el desarrollo de acuerdos estratégicos con los medios y la utilización de los medios propios para contribuir a formar la opinión pública. 3 de cada cinco hablan de realizar interacciones de pago dentro de su estrategia de comunicación online (EACD, 2015: 22).

5. Perfil del director de comunicación

Existe una gran diversidad de nombres para denominar al máximo responsable de comunicación de las organizaciones. Hay más de 110 apelativos, el más habitual es, en el 26% de los casos, director de comunicación, el 8% se denomina responsable de comunicación y el 4% de las empresas ocupa el puesto de jefe de prensa (Dircom, 2015).

Según el estudio Axicom, el 50% son directores de comunicación, el 10% director de comunicación y RRPP y el 8% director de comunicación y relaciones institucionales. También aparece en la denominación los términos marca, RSE, reputación corporativa o *communication specialist* (2%) (Axicom, 2015).

El dircom es una persona de edad media, entre 40 y 49 años (44%), dos de cada diez tiene entre 35 a 39 años, un 16% de 50 a 60 años y el 12% de 31 a 34%. Sólo 6 de cada tienen más de 60 años (Dircom, 2015: 27).

Respecto a la formación del dircom, se incrementa el porcentaje de periodistas que desempeñan esta tarea –un 49%, frente al 35% en 2010 o el 33% en 2005-. También aumenta el porcentaje de licenciados en Económicas, Publicidad y RRPP o Ingeniería. Destaca el hecho de que 3 de cada 4 cuenta con máster, doctorado o postgrado –más del doble que hace cinco años, que eran un 32% los dircom con formación adicional y en 2005 no llegaban al 20% -. Conscientes de la importancia de la formación continua, más de la mitad dedica entre 1 y 50 horas al año a seguir formándose, tres de cada cuatro entre 50 y 100 horas y un 7% emplea más de 100 horas. Las áreas de mejora que citan los dircom españoles son el entorno digital, la comunicación de crisis, la estrategia, planificación de la comunicación o la gestión de marcas (Dircom, 2015: 24).

Datos muy similares a los del estudio Axicom, donde el 50% reconoce haber estudiado Periodismo, seguido por el 13% que ha hecho la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas. Por detrás le siguen los profesionales que cuentan con formación en Marketing y Dirección y Administración de Empresas, e Ingeniería (Axicom, 2015).

6. Retribución del dircom

La realidad de los dircom, recogida en los diversos estudios, refleja gran disparidad en los salarios que perciben, en función del sector, tamaño de la empresa o dimensión de los departamentos de comunicación.

Según el último estudio Dircom de 2015 el 50% cobra más de 50.000€, dos de cada diez entre 40 y 50.000€ anuales, porcentaje similar a menos de 30.000€ y un 13% percibe entre 30 y 40.000€ cada año. Desglosando, el 13% percibe entre 50 y 60.000€, 10% entre 60 y 70.000€, el 13% ingresa entre 70 y 90.000€, uno de cada diez cobra entre 90 y 125.000€ y el 5% restante supera esta cantidad (Dircom, 2015: 27).

El 25% de los dircom europeos perciben menos de 30.000€, un 11% entre 30 y 40.000€ anuales, poco más del 9% entre 40 y 50.000€, porcentaje similar a los que ganan entre 50 y 60.000€, dos puntos menos los que reciben entre 60 y 70.000€ o entre 70 y 80.000€, cinco de cada cien gana entre 80 y 90.000€, con similar porcentaje están los que ganan entre 90 y 100.000€, el 6,4% cobran entre 100 y 125.000€, un 5% entre 125 y 150.000€, cuatro de cada cien entre 150 y 200.000€, el 2% entre 200 y 300.000€ y el 1,6% afirma ganar más de 300.000€ al año.

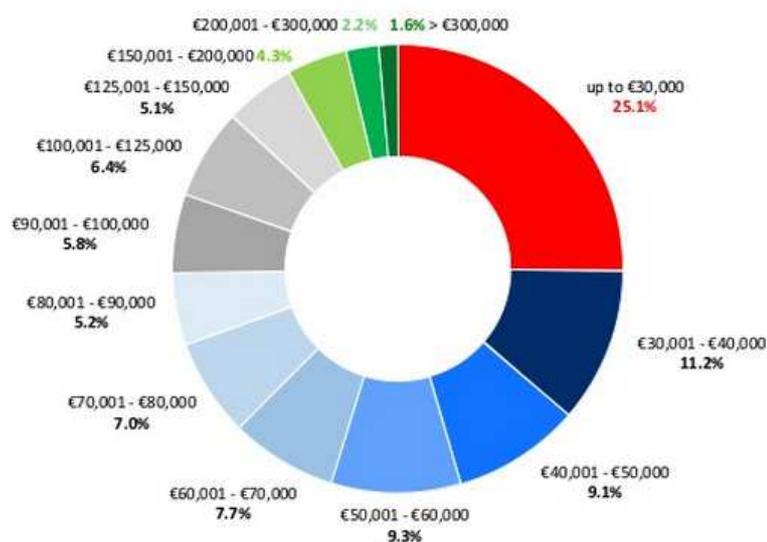


Gráfico 30: Retribución de los dircom. Fuente: European Communication Monitor 2015

Dado que el estudio se realiza en toda Europa, se aprecian grandes diferencias salariales por países. Mientras que Suiza encabeza los dircom que ganan más de 150.000€, seguido de Alemania, Reino Unido o Noruega; Croacia, Eslovenia o Turquía tienen un mayor porcentaje de dircom con salarios inferiores a los 30.000€. En España, la franja salarial con más dircom es la de entre 30 y 60.000€, si bien uno de cada dos se sitúa por encima de esa banda (EACD, 2015: 98-99).

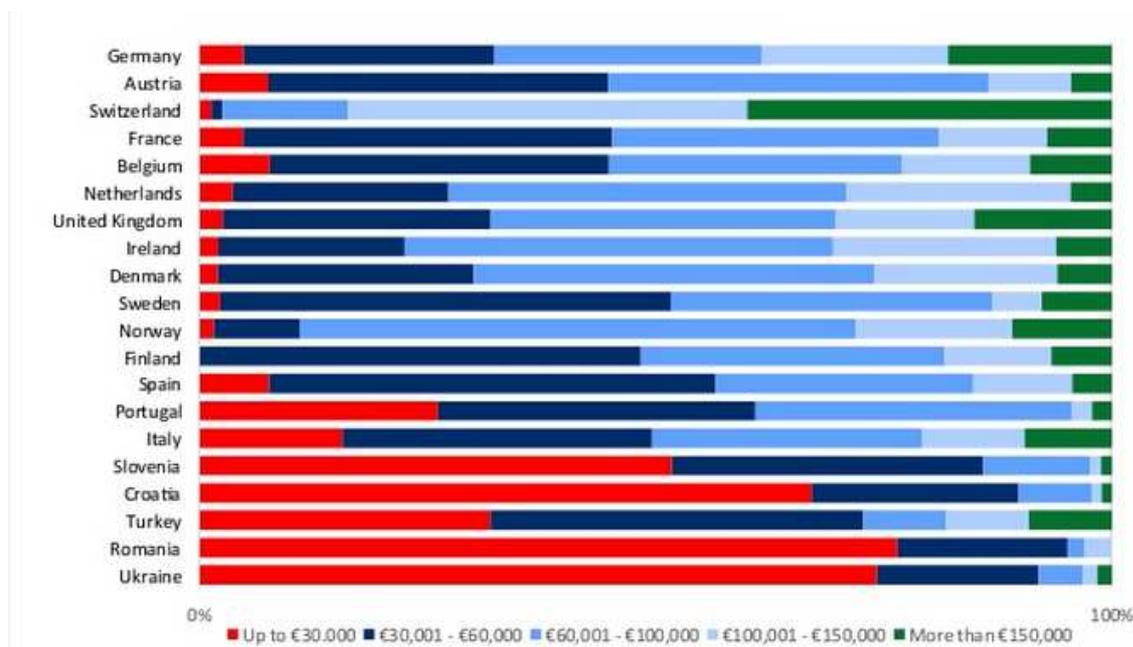


Gráfico 31: Retribución de dircom por países. Fuente: European Communication Monitor 2015

En la presente investigación no se distingue el salario por sexos, como sí lo hace en esta edición del monitor europeo de comunicación, donde se aprecia que las mujeres responsables de comunicación de empresas europeas cobran menos que sus homólogos masculinos, dato que se agudiza más en las retribuciones más altas. En concreto, hay un 13% más de hombres que cobran más de 150.000€ (el 20.6% en caso de los hombres frente a un 7% de mujeres) y un 7% más que perciben un salario de entre 100.000 y 150.000€ (22.6% de hombres y un 15% de mujeres). Entre 60 y 100.000€ el porcentaje es muy similar (29.8% de dircom masculinos frente a 31.9% de mujeres), para incrementarse en casi nueve puntos la distancia en los salarios de entre 30 y 60.000€ y duplicar el

porcentaje de mujeres que cobran menos de 30.000€ (cifra que cobra el 20.7% de mujeres frente al 10.5% de hombres). El estudio europeo concluye que la brecha salarial entre hombres y mujeres es mayor entre los dircom que más cobran que respecto a otros profesionales.

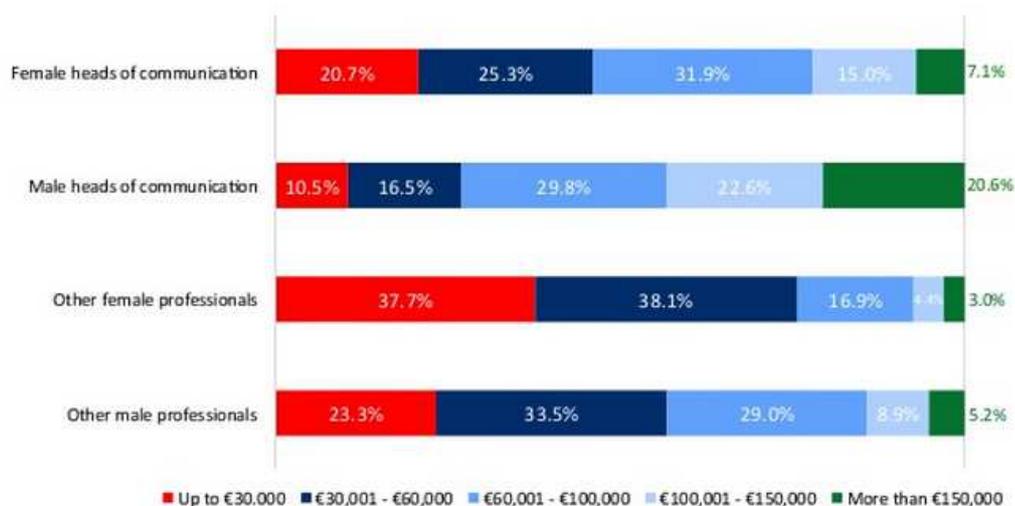


Gráfico 32: Brecha salarial hombre-mujer. Fuente: European Communication Monitor 2015

En cuanto a la evolución de los salarios de los directores de comunicación europeos, se duplicado el número de personas que cobran menos de 30.000€ -en 2009 no llegaba al 15%, frente al 32.2% que reconocen tener ese salario en 2015). En el lado opuesto, entre los que cobran más de 100.000€ se aprecia un porcentaje menor que hace seis años, pero no tan acusada: en 2009 rondaba el 14% frente al 10% de 2015. Incluso, en esta horquilla salarial hubo una disminución en los años 2010 y 2011 que se ha recuperado hoy en día (EACD, 2015: 101).

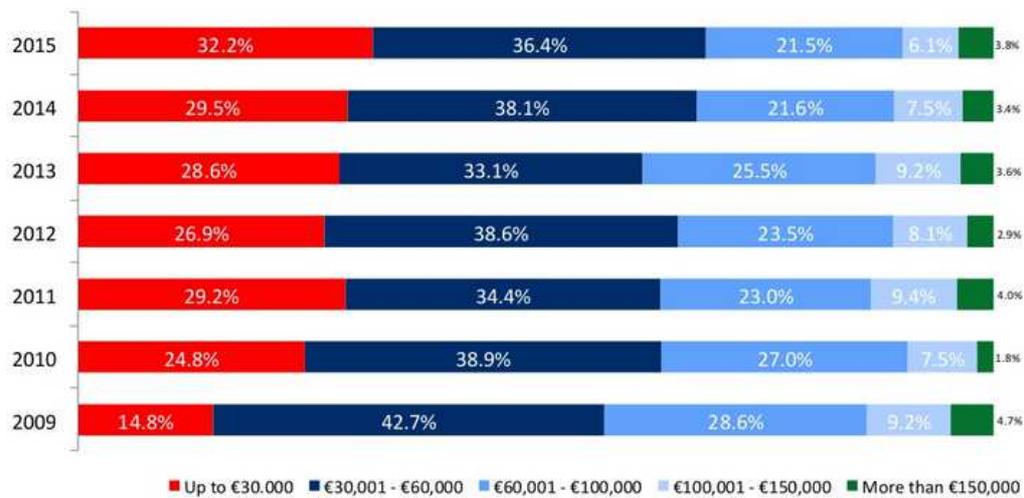


Gráfico 33: Evolución salarial de los dircom. European Communication Monitor 2015

El informe Wellcomm de 2013, desglosaba las bandas salariales, así tres de cada cien ganaba más de 100.000€, un 4% entre 70.000 y 100.000 euros, el 7% entre 45.000 y 55.000 euros, un 11% entre 35.000 euros y 45.000 euros, el 19% gana entre 25.000 euros y 35.000 euros el 30% entre 15.000 y 25.000 euros y el 23% cobra menos de 15.000 euros (Wellcomm, 2013).

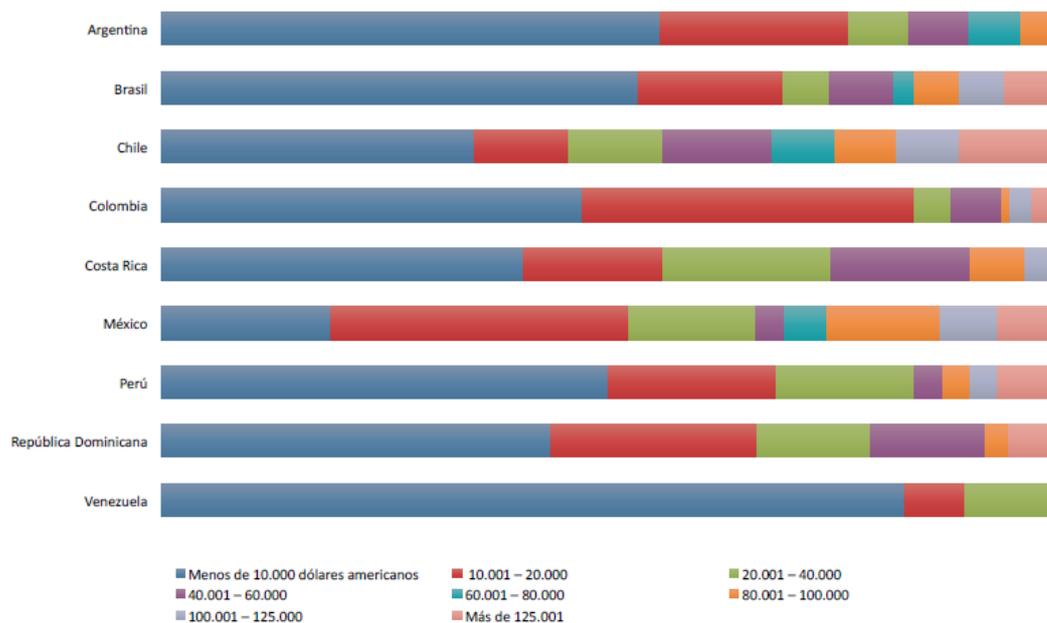


Gráfico 34: Distribución salarial de los dircom latinoamericanos. Fuente Latin American Communication Monitor 2015

En Latinoamérica se aprecia una disparidad aún mayor y unos salarios muy inferiores. Los profesionales mejor pagados trabajan en empresas que cotizan en bolsa y la mitad percibe por encima de los 30.000 dólares anuales. El país con más porcentaje de dircom que cobran más de 90.000 dólares es Chile (en torno al 20%), seguido de México y Brasil que rondan el 15%. Los peores pagados están en Venezuela –donde más del 80% cobra menos de 10.000 dólares- y Argentina, con casi un 60% en esta franja salarial.

Según el monitor latinoamericano de comunicación, tres de cada diez dircom se consideran reconocidos y piensan que reciben un salario adecuado, aunque con diferencias de género -el 42.5% de dircom masculinos afirman su conformidad, frente al 32% de mujeres en el mismo puesto- y de edad –uno de cada cuatro profesionales de menos de 25 años muestra su satisfacción salarial, frente al 37% de dircom de menos de 40 años o el 40% de dircom de entre 50 y 60 años.

También se recogen distintas opiniones en función del tipo de comunicación que gestionan o su perfil directivo o técnico. Así, mientras cuatro de cada diez dircom se encuentra satisfecho con su salario, en el caso de los jefes de equipo que gestionan las relaciones con los medios de comunicación es de 42%, ocho puntos más que los responsables de la comunicación online o redes sociales de las empresas latinoamericanas con un 34% (EUPRERA, 2015: 77- 79).

Por su parte, el Manual de la Comunicación del dircom, propone –con el objetivo de contar con una orientación salarial tanto para los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, como para coadyuvar en las reivindicaciones de los dircom con un documento de referencia de mercado- unas retribuciones para los directores de comunicación y los distintos puestos: responsable de relaciones con los medios, relaciones institucionales, RSC, marca corporativa o comunicación interna. Con recomendaciones de salario fijo más variables por cumplimiento de objetivos o retribuciones en especie. Especifica para

grandes empresas, tamaño medio y empresas pequeñas. Basándose en referencias de mercado, el salario medio de un dircom en una empresa media rondaría los 150.000€ entre fijo y variable (Dircom, 2013: 210).

Concepto / Puesto	Ref. de Mercado	Dircom	Medios	Relaciones Institucionales	RSC	Marca Corporativa	Comunicación Interna
Retribución Monetaria Fija (Salario Base + Complementos fijos)	Máximo	133.000	90.000	93.000	90.000	106.000	87.000
	Medio	110.000	75.000	79.000	75.000	85.000	72.000
	Mínimo	94.000	63.000	68.000	63.000	74.000	60.000
% Retribución Variable anual s/ R. Fija (por cumplimiento de Objetivos o Desempeño)	Máximo	35%	18%	18%	18%	25%	20%
	Medio	23,5%	15%	15%	15%	20%	15%
	Mínimo	18%	11,5%	11,5%	11,5%	15%	10%
Retribución Global (Retribución Monetaria Fija + Retribución Variable Anual + Retribuciones en Especie y Diferidas (*) -Fijas o Variables-	Máximo	185.200	115.000	120.000	115.000	140.000	111.050
	Medio	157.800	98.000	104.600	98.000	115.900	94.400
	Mínimo	137.090	83.450	91.200	83.450	101.800	80.000

Tabla 6: Retribuciones de los directores de comunicación. Fuente: Manual de Comunicación. Dircom 2013

7. Papel de las agencias de comunicación

Black expone la ventajas y desventajas de que las empresas cuenten con su propio departamento de relaciones públicas frente a los asesores (Black, 2004: 192-193:

Las principales ventajas son:

- El jefe de Relaciones Públicas ha de tener un acceso directo y constante a la alta dirección, lo que es más fácil si están en las mismas instalaciones
- El personal está mejor equipado para responder a las solicitudes de los medios y obtener información adicional de otros departamentos
- Al ser miembros del personal pueden circular libremente por la empresa p
- El personal se identifica con las metas y objetivos de a organización y apuesta por su éxito
- Si la empresa lo requiere, se puede incrementar la economía y eficiencia creando subdepartamentos

Las desventajas que Black entiende que tiene tener un departamento propio son

- A veces se suele menospreciar la pericia de los que conocemos
- Los miembros del personal pueden encasillarse en su forma de pensar y en sus ideas
- La posibilidad de conseguir un ascenso o remuneración mejor se puede obstaculizar por el deseo de la dirección de mantener la igualdad con otros empleados de la misma categoría
- Se tiende a cargar el departamento de Relaciones Públicas con trabajos sueltos que no quiere nadie.

Respecto a las ventajas de emplear asesores externos son:

- Los directores de consultoría son independientes y pueden dar consejos imparciales
- Los ejecutivos que trabajan en la cuenta también se ocupan de otros clientes y pueden aportar su experiencia.
- El coste de servicio se conoce por anticipado y está en relación directa con el programa y trabajo encargado
- Si los resultados no alcanzan los niveles deseados, es fácil avisar de la rescisión o rectificación del contrato existente

Las desventajas son:

- Una empresa exterior es poco probable que tenga un conocimiento detallado del funcionamiento de la compañía y sus actividades diarias y necesita que se la informe.
- Las preguntas de los medios que no sean fáciles de responder ni basadas en hechos, han de ser enviadas a la empresa y afecta a la rapidez de su respuesta, tan importante en las relaciones con los medios
- Puede haber una falta de continuidad ya que el personal de consultoría puede marcharse o se asignado a otras cuentas.

Muchos son los autores y directores de comunicación que afirman que reconocen la labor de las agencias, Argenti recoge las principales razones por las que las empresas deciden trabajar con agencias externas de comunicación y relaciones públicas, a partir del *Public Relations Generally Accepted Study* del Strategic Public Relations Center de la Universidad del Sur de California (Argenti, 2014: 157):

- Ofrecen “manos” adicionales (85,4%)
- Complementan nuestras capacidades internas (71,2%)
- Aportan experiencia o una perspectiva estratégica y/o de mercado (69,2%)
- Ofrecen una especialización distinta (61,1%)
- Aportan un punto de vista objetivo (51%)
- Cuentan con recursos en ubicaciones o mercados donde nuestra empresa los necesita (48,5%)
- Tenemos un límite de personal interno con el que podemos contar (37,9%)
- Es más barato que incrementar la plantilla (34,3%)
- Aportan un conocimiento y una experiencia en redes sociales de los que carecemos internamente (26,8%)
- Ofrecen la capacidad de cuantificar resultados (20,7%)

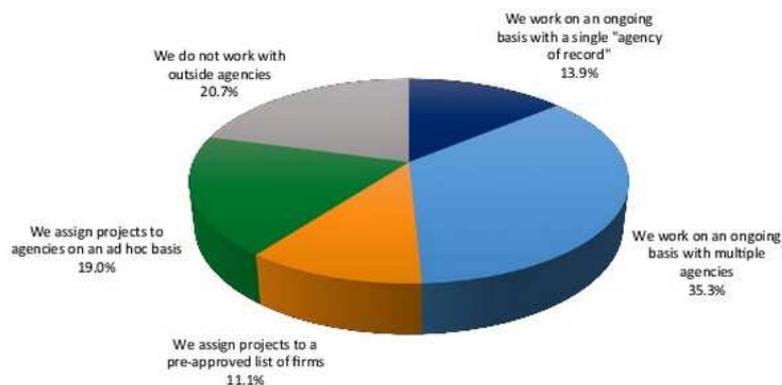


Gráfico 35: Trabajo con agencias de comunicación. Fuente: European Communication Monitor 2015.

Ocho de cada diez departamentos de comunicación europeos trabajan con agencias de comunicación, un tercio de ellas utilizan varias agencias y el 14% cuentan con una única agencia. El 20% no trabaja con consultores externos. El 19% asignan los proyectos a las agencias que más se ajustan a las bases y el 11% asignan proyectos a una lista de firmas (EACD, 2015: 84).

Las principales razones aducidas por los dircom europeos para trabajar con agencias son: aportan creatividad e innovación, son “manos y piernas adicionales, tienen experiencia en mercados o regiones específicas, aportan una visión estratégica, ofrecen consejos objetivos e independientes, explican tendencias en comunicación y nuevos instrumentos, no se les permite contratar a más personas internamente, es más barato que incrementar plantilla y ofrecen un soporte para explicar las estrategias de comunicación a los altos directivos (EACD, 2015).

Según Axicom, las agencias de Comunicación son partners estratégicos clave para más de la mitad de los departamentos de Comunicación. El 37% trabaja de forma habitual con una agencia de Comunicación y un 22% admite que trabaja con varias. Tres de cada diez departamentos de Comunicación realiza todas las tareas *in house*. Un 8% trabaja con agencias de otros sectores no relacionados con la Comunicación.

Los aspectos más valorados a la hora de contratar a una agencia de Comunicación son la experiencia y la profesionalidad de sus trabajadores. Las cuestiones que más importan a los dircom son el cumplimiento de objetivos y la creatividad, así como la especialización en el sector del negocio (42%). Aspectos que consideran menos relevantes son el precio ajustado (14%), la oferta de servicios (6%) o su carácter internacional (4%). Los dircom esperan de las agencias profesionalidad y la rapidez de actuación y respuesta; capacidad de adaptación al cliente y la dedicación y desempeño. El rango mensual de retribución está entre 2.000 y 5.000€ mensuales. (Axicom, 2015).

Las acciones de comunicación que se externalizan suelen ser diseño gráfico (20%), comunicación audiovisual (15%), relaciones públicas y eventos (10%), comunicación online (9%) y relaciones con medios (8,9%). En menor medida también se subcontratan publicaciones, publicidad corporativa, *press clipping*, comunicación de crisis o gestión de redes sociales (Dircom, 2015: 25).

ADECEC y Dircom proponen un manual de buenas prácticas entre consultora y cliente, donde se ofrecen consejos para mejorar la colaboración entre ambos colectivos de forma profesional, transparente y responsable: desde la identificación de la necesidad de contratar, qué tipo de agencia se necesita, la definición de necesidades: la preparación de *briefing*, la convocatoria de concursos, criterios para la selección de propuestas, puesta en marcha de un plan de comunicación, la política de honorarios, el sistema de informes y la evaluación de resultados (ADECEC, 2012).

8. Principales actividades de la dirección de comunicación

Como se ha visto, las direcciones de comunicación gestionan diversas actividades para lograr sus objetivos de negocio.

De todas ellas, a la que de forma mayoritaria dedican más tiempo y recursos son a las relaciones con los medios y la gestión de la comunicación digital. También son las más citadas entre los retos de los dircom españoles, europeos y latinoamericanos; junto a la medición de la comunicación.

Por ello, se va a entrar en detalle en esas tres áreas: medios de comunicación, entorno digital y medición.

8.1. Relaciones con los medios

Entre las empresas y los medios de comunicación se da una relación de dependencia mutua. En gran medida, la imagen de una empresa se forma por las noticias que llegan a la opinión pública a través de los medios de comunicación.

Piñuel proponía en 1997 que el área responsable de las relaciones con los medios –el gabinete de prensa- se organizara en torno a tres áreas, con unas tareas específicas (Piñuel, 1997: 234):

- **Por naturaleza de las actividades:** *monitoring* de prensa y producción revista de prensa, investigación sobre la actualidad y selección de la información a entregar a la prensa y contactos con periodistas y organización de acontecimientos
- **Por contenido de la información:** informaciones corrientes -como *corporate* o institucional, de producto y mercado y financiera-, informaciones específicas –patrocinio y mecenazgo, estudios y proyectos y actividad del personal- o informaciones críticas –reacciones de la empresa y respuestas a demandas de periodistas-.
- **Por su frecuencia:** actividades permanentes –*monitoring*, organización de ficheros- o actividades puntuales como contactos y logísticas de acontecimientos.

El profesor Piñuel también clasificaba la tipología de informaciones que solicitaba la prensa y proponía que las entidades lo tengan en cuenta a la

hora de organizar su área de comunicación con medios (Piñuel, 1997: 239):

- **Informaciones corrientes:** redacción del informe anual y del folleto de la empresa que contenga la información corporativa de la empresa –historia, forma jurídica, actividades, productos-; estructura organizativa –organigrama, biografía de directivos, sedes, instalaciones-; perspectivas y proyectos tecnológicos, financieros o sociales; y cifras útiles como producción, mercado o presencia internacional
- **Informaciones específicas:** la empresa y las personas –personalidades, actos oficiales, movimientos de personal-; producción –nuevas técnicas y productos, inversiones-; políticas emprendidas como mecenazgos, contratación o empleo; y resultados obtenidos como productividad, mercado que cubre, investigación y desarrollo de sus productos.
- **Informaciones críticas:** por iniciativa de la empresa como reacción a la actualidad de interés general o por iniciativa de los periodistas solicitando información de interés próximo –cambios en el sector, crisis de la competencia-, situaciones de crisis como accidentes o huelgas; declaraciones ante asuntos de interés general, de interés próximo –cambios en el sector, competencia- o situaciones de crisis.

Para Lacasa, las empresas informan por voluntad propia si se ha producido un hecho considerado noticioso o de interés para la opinión pública o si quiere mostrar la opinión respecto a algún tema. Además, informan por solicitud de un medio cuando está elaborando una noticia y precisa información sobre la actividad que la empresa desarrolla y los representantes de la empresa responden a entrevistas o hacen declaraciones. Lacasa recomienda que no sólo se establezca contacto con los medios para cuestiones positivas que benefician a la imagen de la empresa, precisamente es en las situaciones más difíciles cuando más se necesita el apoyo de los medios. Para establecer relaciones duraderas

con los medios se recomienda que se establezca una estrategia a medio y largo plazo, satisfaciendo rápidamente las demandas de información, generando confianza y siendo eficaces en la difusión informativa. Sugiere establecer los contactos de forma personalizada -seleccionándolos por su calidad-, tener en cuenta los tiempos de cada medio y perseguir los siguientes fines (Lacasa, 2004: 118-119):

- Tener el máximo conocimiento del periodista
- Hacer llegar las inquietudes de la empresa
- Estimular con datos y hechos veraces y reales
- Informar sobre todos los ámbitos sociales en los que trabaja la empresa
- Procurar un trato continuo para lo bueno y para lo malo, persiguiendo una satisfacción mutua
- Establecer la relación de forma ética
- Los géneros e instrumentos más comunes son: el comunicado o nota de prensa, el dossier de prensa, la conferencia de prensa, la entrevista o publisreportaje.

Por su parte, Xifrá introduce en la relación con los medios la importancia y utilidad que han adquirido las nuevas tecnologías y, en concreto, las webs de las empresas. La Red ocupa el segundo lugar entre sus fuentes de información tras los contactos personales fiables. Además, la mayoría consulta Internet para encontrar ideas para sus reportajes. Por ello, identifica dos herramientas como fundamentales para establecer relaciones con los periodistas: el correo electrónico y la sala de prensa virtual. A su juicio el correo es el canal más eficaz por su rapidez, interactividad, multidifusión –transmisión del mismo mensaje a varios destinatarios-, facilidad en la fijación al destinatario, confidencialidad y economía en el consumo de papel o llamadas telefónicas. En cuanto a la sala de prensa virtual considera que es la mejor manera de relacionarse con los periodistas en un entorno interactivo multimedia. Recomienda varias características en cuanto a su ubicación, estructura y usabilidad: su

enlace ha de estar presente en la página principal, en la sala de prensa tienen que estar los principales enlaces de la organización sobre todo el de responsabilidad social corporativa, contar con un menú propio –sugiere poner fecha de actualización para evidenciar una gestión profesional-, tener un motor de búsqueda para los contenidos de la sala de prensa o temático, poner un enlace especial de “noticias” o “última hora”, contar con un espacio dedicado a la revista de empresa si la tuviera, especificar los nombres de los responsables de relaciones con los medios, la biografía de los directivos y miembros del consejo de administración, ofrecer *podcasting* con audiocomunicados, estructurar la revista de prensa en función de los medios –prensa escrita, radio, tv, electrónicos, blogs, revistas o medios especializados-, mantener los comunicados de prensa originales, ofrecer un sistema de retransmisión en directo y posterior archivo de las conferencias o ruedas de prensa, subir los dossieres de prensa inmediatamente después de la celebración de los actos informativos para dar la posibilidad al periodista que no ha asistido la posibilidad de elaborar una información sobre el tema o incluso ofrecer una visita de empresa virtual (Xifrá, 2011: 204, 207).

Carreras ofrece consejos para convertir una sala de prensa online en *Social Media Newsroom* dirigida a medios y creadores de contenido (Carreras, 2011):

- Creer en la Sala de Prensa como un elemento fundamental en la estrategia de Comunicación.
- Incluir un acceso directo y visible desde la home principal de la empresa, para facilitar la búsqueda de contenido
- Potenciar las *Social Media News Release*: apostar por la creatividad y originalidad
- Incluir un buscador de notas de prensa por temas o fechas
- Poner a disposición del periodista y del creador de contenido todas las herramientas disponibles para contactar con las personas del equipo del departamento: nombre, mail, Skype, Twitter...

- Apostar claramente por el contenido, contenido de calidad y multimedia, mediante el uso de *podcasts*, *blogroll*, vídeos, imágenes, logotipos, gráficos, posibilidad de distribuir la noticia en un clic (Share This), suscriptores RSS o por email, perfiles de directivos, coberturas en prensa, posts en blogs. Ofrecer calidad y cantidad de contenido, historias completas para que los demás puedan contarlas.
- Ofrecer links externos a documentos interesantes del sector o de la competencia y que pueden ser gestionados a través de una cuenta en del.icio.us.
- Actualización constante y emplearla como un medio para resolver problemas y peticiones de información de usuarios de inmediato.

Para ahondar en la relación entre medios y empresas e identificar las buenas prácticas entre ambos colectivos, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom y la Asociación de Consultoras de Comunicación, ADECEC elaboraron un estudio y una propuesta de buenas prácticas entre dircom y periodistas.

Los periodistas piden a los dircom (ADECEC, 2013: 8):

- Aporta información con un enfoque relevante.
- Nunca mientas al periodista: puede llegar a comprender que no se le cuente toda la verdad, pero nunca perdonará el engaño.
- Preocúpate por ser o formar a un interlocutor adecuado y conoce a fondo el tema del que quieras informar (no meros intermediarios): si no sirves de ayuda no volverán a contar contigo como fuente.
- Conoce bien a los medios, su idiosincrasia y funcionamiento. Identifica quiénes son los periodistas expertos en tu sector en cada medio, preséntate y dirígete a ellos, con nombres y apellidos
- Ten en cuenta los plazos y sus tiempos.

- Mantén un contacto regular y habitual con los periodistas. Las relaciones esporádicas no afianzan ni revierten en lazos profesionales sólidos.
- Las informaciones impersonales, uniformizadas y masivas no son relevantes. Las exclusivas (también) existen. Reconoce su valor.
- Los medios digitales y audiovisuales son una realidad que se impone, de impacto creciente e imparable. Conócelos, tenlos en cuenta y aprende a conquistarlos.
- Nunca discrimines al periodista en función del medio o soporte en el que trabaje
- Actúa siempre como un facilitador para el periodista dentro de tu organización y conviértete en su principal referencia de consulta. Sé accesible y no le des largas (¡la noticia no puede esperar!)

Por su parte, los dircom o agencias de comunicación piden a los periodistas (ADECEC, 2013: 7):

- Respetar y comprender como informador a tu fuente. Empatía no significa condescendencia pero sí colaboración.
- El profesional de la comunicación es una fuente de información, no una barrera.
- Entiende mi punto de vista como empresa, valóralo como posible enfoque informativo y respétalo.
- Sé objetivo con la información, el contenido y el mensaje, y cítame como fuente si procede en todos los casos.
- Contrasta siempre con una o varias fuentes la información que vayas a publicar.
- No establezcas categorías de profesionales en función de la empresa a la que representen (uno nunca sabe dónde va a estar después).

- Di “No” desde un principio a los temas no relevantes. Ahorras tiempo y ayudas con ello al dircom/profesional de agencia.
- Ten capacidad de autoevaluación, reconoce tus errores y plantea soluciones.
- No facilitarte toda la información no significa mentir. Respétalo, pero nunca admitas un engaño.
- Siempre que resulte necesario, comparte la información con el dircom/ profesional de agencia. No dejarás de publicarla, pero le darás opción a que responda y te dé una versión de contraste.

En definitiva el decálogo del buen hacer entre ambos colectivos se resume en ADECEC, 2013: 10-17:

1. Calidad del interlocutor
2. Interés de la información
3. El enfoque de la información: la nota de prensa
4. El email: canal más habitual, pero no el único.
5. La llamada: otro canal fundamental en la interrelación
6. Segmentación y enfoque de la noticia
7. La confianza y el uso del “NO”: honestidad y confianza son imprescindibles.
8. La gestión del contacto
9. Tiempos y plazos
10. Editorial vs. Publicidad

Argenti secunda que una de las áreas más críticas de la comunicación es la relación con los medios, quienes actúan como canal a través de los cuales los accionistas, empleados, clientes y miembros de la comunidad reciben información y construyen la imagen de la compañía. Los medios han evolucionado y hoy en día se caracterizan por su omnipresencia e instantaneidad. Las noticias sobre empresas, cotizaciones o líderes empresariales son reflejadas constantemente en todo tipo de medios. Por ello, para mejorar las relaciones con los medios, las organizaciones han

de tomarse el tiempo necesario para entablar relaciones con las personas adecuadas y por los canales más apropiados (Argenti, 2014: 325).

Según Argenti, muchos profesionales “de la vieja escuela” recurren a un modelo que ya no funciona: envío masivo de notas de prensa con la esperanza de que capte la atención del periodista. No es válido porque la mayoría de comunicados no son leídos debido al volumen recibido, a pesar de que los medios siguen prefiriendo este canal para recepción de información corporativa. Por ello, hay que utilizarlos con moderación: reservarlos para contenidos que se considere interesan a una gran audiencia. En cambio, el camino hacia la mayor eficacia pasa por identificar los medios más relevantes y establecer objetivos concretos a cubrir con la difusión de asuntos importantes para la empresa. También es preciso averiguar el tipo de periodista con el que está tratando –ver qué tipo de noticias o reportajes realiza, la perspectiva con la que suele presentar sus historias. Además, es muy importante atender con diligencia y puntualmente las solicitudes y demandas de los medios y preparar las entrevistas con los medios (informar a los directivos del enfoque de los temas a tratar, estilo del periodista y posibles preguntas) para transmitir las ideas fundamentales de forma clara (Argenti, 2014: 331, 340, 342).

Para Martínez el modelo unidireccional empresa-medios de comunicación-sociedad se está quedando obsoleto. Se ha pasado de la era de la información a la de la conversación. Los medios tradicionales siguen siendo importantes como transmisores a los públicos externos de la realidad de la empresa, aunque también han de contemplarse herramientas complementarias que facilitan la conversación con los públicos externos, como las redes sociales (Buil, 2015: 136).

Cooklin califica a los medios –tradicionales u online- como una “correa de transmisión” para llegar a públicos especializados o a la sociedad para ir construyendo una imagen corporativa. A su juicio son también una “pantalla protectora” que trasladan hacia fuera la realidad y la actualidad

de la empresa, aunque no siempre la que la empresa quiere. Por ello, también considera que ha de buscar otros medios alternativos y directos, como las redes sociales, para hacer llegar a la ciudadanía los valores o realidades que configuran la identidad de la empresa, no sólo su imagen corporativa. La imagen de una marca es poliédrica y no se configura únicamente con los elementos tangibles, sino también intangibles. El papel de los medios de comunicación es fundamental para la gestión de las percepciones del consumidor y la configuración de dicha imagen corporativa (Buil, 2015: 182, 185).

Los medios de comunicación siguen siendo un *stakeholder* muy importante para cualquier organización, a pesar de los cambios experimentados. Siguen siendo claves en la creación de opinión pública y en la percepción que los ciudadanos tienen de las compañías (el 80% de los comentarios en redes sociales tiene su origen en noticias aparecidas en los medios). Los criterios a seguir son transparencia, seriedad y respeto profesional (Buil, 2015: 24).

Túñez afirma que Internet ha permitido la creación de nuevas vías de información a la vez que ha multiplicado las fuentes a las que accede el periodista, una gran base de datos, en la que es posible conseguir documentación en información de las fuentes, sin limitaciones temporales ni geográficas. Pero las nuevas tecnologías no pueden suplir las relaciones gabinete de comunicación-medios, tan sólo crean un nuevo escenario y nuevos canales de acceso a los medios y a los periodistas. (Túñez, 2004: 2-37).

Para Dircom, las relaciones informativas siguen ocupando un papel prioritario para las direcciones de comunicación, dado su papel en la generación de opinión pública. Siete de cada diez informaciones publicadas en los medios sobre las empresas son generadas o emitidas por los propios departamentos o agencias de comunicación (Dircom, 2013: 85).

Cooklin considera que una de las funciones principales del director de comunicación ha de ser “educar” a los primeros ejecutivos en la resistencia a las críticas de los medios y en hacerles ver que el hecho de que una información sea muy relevante para la compañía no por ello merece ser difundido por un medio de comunicación. Recomienda acudir a los medios solo cuando se tiene una información interesante y relevante que contar; adecuando los contenidos, mensajes y formatos de información a las necesidades de cada medio (Buil, 2015: 187).

8.2. Medición de resultados

No se trata de conseguir muchos artículos publicados sobre una empresa sino de lograr que esté vinculada con los objetivos estratégicos de comunicación marcados por la compañía. Aunque muchos profesionales consideran que el *clipping* es el indicador más claro del éxito de una campaña, han surgido otros varemos como el AVE (Advertising Value Equivalent o valor equivalente publicitario), el benchmarking –o comparación con productos o servicios de la competencia- o encuestas de opinión que ayudan a calcular el éxito de una acción y el retorno de la inversión (ROI) realizada. (Argenti, 2014: 345).

En esta línea se expresa Mollinedo “lo importante es medir no ya la notoriedad sino la influencia de los mensajes en apoyo del negocio. Lo determinante no es el clipping o las menciones, sino el argumento”. Interesa saber cuántas noticias se publican sobre una empresa son positivas, cuántas negativas y cuántas indiferentes. Es decir, la tendencia es evaluar de modo cualitativo cuántas noticias publicadas están alineadas con el discurso de la compañía” (Buil, 2014: 84).

Según Giró, el trabajo de la dirección de comunicación está relacionado con la gestión de intangibles, cuyos resultados han de medirse y analizarse –como cualquier otra dirección de negocio- para determinar el éxito o fracaso de las estrategias. El cuadro de mando ayuda a medir, de forma independiente y meticulosa, los resultados en función de de la

cantidad de información que sale publicada, en medios online y redes sociales. Todo ello se tabula en información positiva, neutra y negativa y en valores y atributos reputacionales (Buil, 2015: 123).

Álvarez afirma que la definición y afianzamiento de los activos intangibles no son fruto de una planificación estratégica o una propuesta de una consultora; sino que son consecuencia de la praxis, de la búsqueda de respuestas a problemas o necesidades en las organizaciones y propone tres grandes métodos de valoración de activos intangibles (Álvarez, 2014: 57 y 111):

- El enfoque del coste: se valora el intangible en función de su coste de reposición.
- El enfoque de mercado: el precio se determina por la concurrencia de agentes económicos que intervienen en él. Requiere de un mercado abierto, dinámico y con mucha competencia
- El enfoque de ingresos: centrado en la capacidad para generar ingresos.

En el caso de la marca y la reputación de una organización, Timoteo Álvarez explica que suele haber dos líneas de medición: la financiera, que pretende alcanzar objetivos contables, determinar tasas de royalties o ser útil para procesos de compra-venta de empresas.

La segunda línea se centra en las actividades de estrategia empresarial, cuyo objetivo está más en las buenas prácticas en la gestión de valor y en identificar las cualidades que hacen que una empresa sea reconocida por los *stakeholders* como reputada (Álvarez, 2014: 133).

La medición de la comunicación es una de las principales preocupaciones de los responsables de comunicación. La Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) presentó en el 2º congreso de medición -celebrado en Barcelona en 2010- consiguió alcanzar un acuerdo sobre principios comunes de medición de la actividad para la profesión, con la representación de 200 asistentes de 22 países y cinco de las más relevantes organizaciones en el mundo de la comunicación:

The Global Alliance, IPR Measurement Commission, AMEC, PRSA and ICCO. Los fundamentos de la llamada “Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición” son (Carrillo, 2010):

- El establecimiento de objetivos y la medición son fundamentales en estrategias de comunicación
- Los sistemas de medición deben contemplar tanto la cantidad como la calidad. Las mediciones basadas en recortes de apariciones en medios, por sí solas, no son suficientes.
- El concepto AVE (Advertising Value Equivalents) o valor equivalente publicitario de las apariciones en medios, no mide el valor de la comunicación, sólo mide el coste del espacio en los medios.
- La actividad de comunicación y RR.PP. en medios sociales puede y debe ser medida.
- No basta con medir las apariciones en medios, es necesario su análisis.
- Los resultados de negocio pueden y deben ser medidos y cuantificados cuanto sea posible.
- Transparencia y aplicación de metodologías replicables son claves en una medición adecuada.

Según el estudio Axicom, la medición de resultados sigue siendo uno de los ámbitos de mayor dificultad para la profesión. El 67% de los dircom señala cómo en muchas empresas se mide el área de Comunicación y cómo se quieren establecer objetivos, KPIS y métricas de disciplinas afines como la publicidad o el marketing (Axicom, 2015).

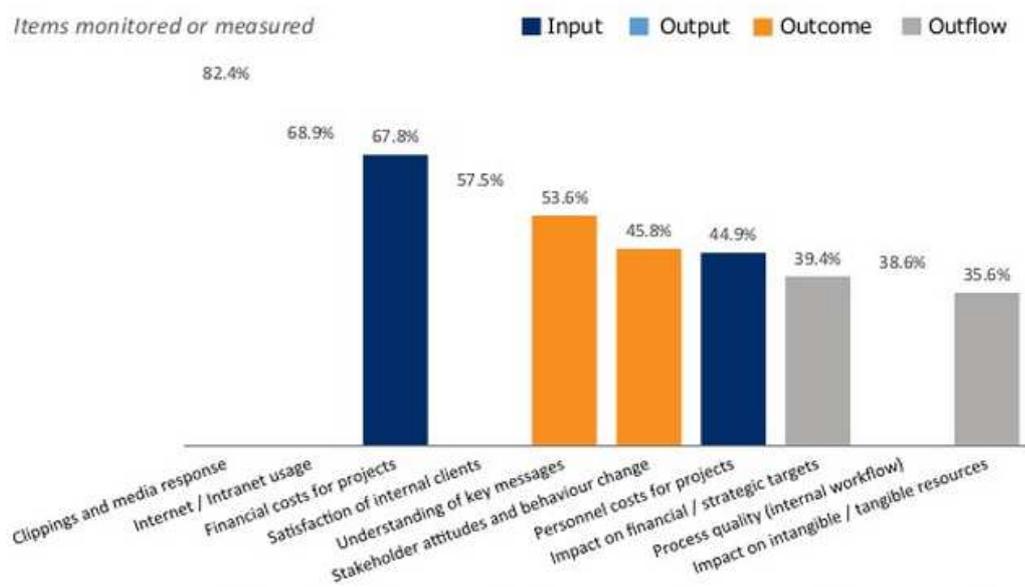


Gráfico 36: Medición de acciones de comunicación. Fuente: European Communication Monitor 2015.

Ocho de cada diez departamentos de comunicación europeos evalúan la eficacia de sus actividades mediante el clipping y la presencia en medios, 7 de cada diez analizan el uso de Internet y la Intranet, los costes financieros de los proyectos (67%), la satisfacción de los clientes internos (57%), la comprensión de los mensajes claves, la actitud de los stakeholders y los cambios de comportamiento o el coste de personal de los proyectos. En último lugar, apenas tres de cada diez evalúan el impacto de los recursos intangibles (EACD, 2015).

Uno de cada dos dircom españoles asegura que se ha incrementado la inversión en medición en las empresas, un 22% afirma que se ha mantenido y dos de cada diez empresas lo ha reducido, aduciendo a la crisis económica (Dircom, 2015).

8.3. Comunicación digital y redes sociales

La irrupción de las nuevas tecnologías en el ámbito de la comunicación, ha modificado sustancialmente la labor de comunicación en todos sus ámbitos y, de forma muy especial en sus relaciones con los medios.

Sánchez y Paniagua consideran que en los últimos años los departamentos de comunicación de empresas y organizaciones se han visto obligados a asumir cada vez más y nuevas funciones, ante la necesidad de adaptarse a los nuevos soportes digitales, lo que implica que sus responsables, que han pasado de ser jefes de prensa a directores de comunicación multimedia, adquieran conocimientos sobre por ejemplo redacción on line y producción de contenidos digitales en distintos formatos (Sánchez, 2013).

El dircom se enfrenta a nuevas realidades (Dircom, 2013: 84):

- Incluir en el plan estratégico de comunicación en entorno digital
- Conocer su influencia en la reputación
- Integrar las redes sociales como forma de comunicación
- Contar en su equipo con expertos (*community manager*)
- Vigilar la reputación corporativa en el entorno online: blogueros líderes de opinión...
- Adaptar mensajes a nuevos canales y formatos: vídeo, *podcast*, wikis, tecnología móvil, *advergaming*...
- Utilizar herramientas de monitorización

Para Álvarez la comunicación on y offline “van de la mano”, aunque Internet aporta un mayor grado de valoración y participación. En este contexto, el usuario se convierte en el centro de las acciones en la red, publica contenidos, dialoga con otros usuarios... por lo que la empresa ha de atender, escuchar y comprender las interacciones para vender mejor sus productos o servicios. Explica cómo ha evolucionado la gestión de la reputación en las empresas gracias a la irrupción de la web 2.0 (Álvarez, 2012: 28-29):

La gestión de la reputación fuera de la red y en Internet 1.0	La gestión integral de la reputación: fuera de la red y en web 2.0
Objetivo: ofrecer información	Objetivo: comunicación, diálogo, engagement
Publicar / Publicitar	Participar / Socializar
Audiencias: grupos de interés, usuarios registrados, seguidores de la marca corporativa	Audiencias: grupos de interés prioritarios, colaboradores, seguidores y detractores de la marca corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de la información • Facilidad para filtrar información favorable • Facilidad para bloquear información desfavorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran dispersión y menor control de la información • Dispersión de interlocutores y anonimato • Dificultad para localizar y bloquear críticas
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Multitud de medios
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de los medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios que escapan al control de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida limitado de las críticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto viral
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa permanencia en los medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia en foros y buscadores
<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de acceso de los críticos a los medios • Alto coste de la difusión de críticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Democratización del acceso a los medios • Bajo o nulo coste de difusión

Tabla 7: Gestión de la reputación antes y después de la web 2.0. Fuente: Álvarez 2012.

Las redes sociales forman parte de la vida cotidiana de empresas y medios de comunicación; lo que ha llevado a intensificar su presencia en el ecosistema digital, planificar y desarrollar estrategias de comunicación en red que contemplan el uso de determinadas herramientas online que les permite estar más cerca de sus públicos ya que abren vías directas para la interacción y creación de comunidades online (Sánchez, 2013: 27).

Gracias a sus características –interactividad, transparencia e inmediatez– las redes sociales ofrecen la posibilidad de compartir abundante información con sus públicos de interés internos y externos permitiendo una relación directa con ellos sin el filtro de los medios de comunicación

tradicionales. Es muy importante suministrar comentarios de interés que atraigan la atención del público, y hacerlo de modo regular para poder cimentar una comunidad valiosa de individuos, en permanente progresión. El número de «tuits» orienta sobre la cantidad (y la calidad) de actividad de las organizaciones en la red (Paniagua, 2012: 359).

Argenti identifica, además de los canales tradicionales -como comunicación oral, correo postal o medios impresos- los nuevos canales para desarrollar estrategias de comunicación: correo electrónico, blogs, salas de prensa digitales, televisión, podcast, mensajes de texto, Internet, mensajes de voz, teleconferencias, videoconferencias, RSS, Facebook y Twitter (Argenti, 2014: 111).

Según Pintado y Merino, la comunicación online se orientaba inicialmente a los consumidores innovadores, dispuestos a experimentar en sus procesos de compra y consumo. En la actualidad se diseñan campañas para cualquier público y con objetivos muy diversos. Las principales herramientas son la **publicidad online** -en todos sus formatos, banners, rascacielos, robapáginas, botones, enlaces de texto, pop up, pop under, microsite, layer, interstitial o cortinilla, supersticial o spot televisivo en Internet-; el **e-mail marketing** con buenas campañas, bases de datos cualificadas, segmentadas y actualizadas y un asunto con frases de interés para el público y la **web corporativa**. El objetivo de esta última es ofrecer información sobre aspectos relacionados con la compañía y sus productos. Es preciso potenciar todas las herramientas que generen tráfico a la web. Una sugerencia es que los usuarios se registren para poder enviar información continua –como boletines o *newsletters*-, utilicen RSS para que los usuarios actualicen contenidos de forma rápida y simple o promover que el *site* aparezca en las primeras posiciones de los buscadores. Incluso, muchas empresas diferencian la web corporativa de las webs de sus marcas específicas y de *sites* para campañas concretas con objetivos puntuales (Sánchez, 2010: 45-57).

Según estos autores, las bitácoras o blogs son “cuadernos de anotaciones en Internet sobre uno o varios temas y con unas características concretas (Sánchez 2010: 66):

- Actualización: cada cierto tiempo el autor o autores publican anotaciones, *post*
- Organización: las entradas se encuentran clasificadas por fechas y categorías
- Conversación: permite comentarios de los lectores y visitantes al sitio que fomentan el diálogo y debate
- Simplificación: es fácil crear, usar y publicar información en un blog
- Distribución: puede syndicar el contenido a través de un archivo o *feed* (ofrecer la posibilidad de leer los post desde un agregador de noticias sin visitar el blog).

Hay varias formas de clasificar a los blogs, la más completa la de Orihuela (Sánchez, 2010: 68):

- Personales: expresan la opinión individual de una persona.
- Temáticos/profesionales: especializados en una temática o disciplina, normalmente escritos por profesionales a título personal que escriben sobre temas que dominan, muchos se convierten en auténticos líderes de opinión con amplia difusión
- Corporativos o blogs de empresa: pueden ser externos para establecer conversaciones con clientes, socios, proveedores, competencia... o blogs corporativos internos para implicar a las unidades de negocio en la estrategia corporativa.

Los expertos califican de nanoblogs o microblogs a los blogs que limitan la extensión de sus mensajes –muchos a 140 caracteres- y se actualizan con más frecuencia. El más conocido es Twitter que se autodefine como “un servicio para que amigos, familiares y compañeros de trabajo puedan comunicarse y estar conectados mediante el intercambio rápido y frecuente de respuestas a la pregunta ¿qué estás haciendo?”.

Los principales usos de las Redes Sociales son (Sánchez, 2010: 81):

- Comunicarse: foros, chats
- Curiosear: sobre contactos conocidos o desconocidos
- Compartir: experiencias, aficiones, fotos...
- Construir la red de contactos: establecer relaciones profesionales, retomar contactos perdidos o reforzar los débiles
- Entretenerse: escuchar música, jugar, dibujar...
- Informarse: noticias de actualidad, fiestas, conciertos, promociones...

Carreras considera que la comunicación está experimentando una gran re-evolución gracias a los *social media*, cuyos beneficios son (Carreras, 2011):

- hablar directamente con los públicos
- monitorizar la marca en tiempo real
- escuchar y analizar conversaciones en tiempo real
- responder con celeridad
- establecer conversaciones
- participar en redes sociales
- distribuir contenido
- construir relaciones con los públicos (medios, bloggers, empleados, inversores, seguidores, clientes)
- identificar y conectar con *influencers* y *brand evangelist*,
- integrar tecnología con planes y acciones
- construir comunidad
- captar tendencias en comunicación

Para Xifrá la finalidad del microblogging popularizado por Twitter es explicar qué se está haciendo en un determinado momento, combinando cuatro conceptos (Xifrá, 2011: 239):

- Blog: se escribe como un diario personal o espacio propio del autor en el que se publican contenidos en orden cronológico
- Mensajería instantánea: permite mantener conversaciones en tiempo real en Internet con otros usuarios

- SMS: envío de mensajes de hasta 140 caracteres, que pueden incluir enlaces
- Red social: el envío de mensajes se hace a un espacio público que puede ser leído por todas las personas que te siguen, produciéndose una expansión del mensaje.

El interés estriba en el hecho de ser seguido por una comunidad de seguidores (followers) que reciben información y reenvían los mensajes e informaciones (re-tweet) que consideran de interés a sus redes. Permite seguir a los miembros más influyentes de la comunidad y desarrollar numerosas actividades con la finalidad de construir y estabilizar una imagen positiva, de forma organizada, buscando la interactividad (Xifrá, 2011: 240):

- Anuncios y notas de prensa: utiliza la cuenta corporativa como canal complementario para comunicarse con la prensa, los clientes o accionistas, publicando sus noticias y actividades
- Concentrador de información: integra la plataforma de *microblogging* con el resto de canales presentes en Internet para dirigir mensajes.
- Lanzamiento de productos: informa sobre los nuevos productos o servicios sin venta directa, buscando el tono informativo y cercano. Permite recibir el *feedback* del usuario.
- Información de productos: da cuenta de las características de los productos y servicios que ofrece, consejos de uso.

En cuanto a las redes sociales, aparecidas en 1997, permiten construir un perfil público o semi-público en un sistema delimitado, establecer una lista con usuarios con los que se comparte relación y mirar las listas de los demás usuarios dentro del sistema. El principal interés es hacer visibles las redes latentes de conocimiento, agruparlas en un único espacio, cruzar con todos los amigos y ver la evolución de nuestra red personal a diario. Las más conocidas Facebook, LinkedIn o Tuenti.

Facebook es considerada por Xifrá como un interesante instrumento para las relaciones públicas porque está inmerso en las prácticas cotidianas de los internautas, situando a las organizaciones al mismo nivel que sus amigos, colegas o familia. Ofrece oportunidades de información e interacción permitiendo estar continuamente informado de las novedades de los contactos y pudiendo interactuar con comentarios.

Destaca la figura del *community manager* como la persona responsable de la reputación online de la organización, ya que gestiona las relaciones con el entorno virtual mediante su presencia en redes sociales y comunidades y encargado de dinamizar las conversaciones que tiene lugar en estas plataformas. Sus principales funciones son (Xifrá, 2011: 241-243):

- a. Definir la meta, objetivos y estrategia de la presencia online de la organización o marca
- b. Identificar dónde están los usuarios que conversan sobre la organización, la marca y el sector, en qué blogs y redes sociales
- c. Realizar seguimiento periódico de las conversaciones en Internet acerca de la organización, marca o sector
- d. Participar en las conversaciones que se consideren oportunas iniciadas por los usuarios
- e. Resolver dudas y responder comentarios de usuarios de forma ágil y rápida y, si es preciso, informar a departamentos correspondientes.
- f. Generar contenidos propios sobre temas relacionados con la organización o marca, redactados sin perspectiva comercial
- g. Distribuir contenidos en las plataformas más afines, creadas o no por la propia organización
- h. Iniciar nuevas relaciones, si es conveniente
- i. Contactar con blogueros y usuarios que abordan de forma periódica temas relacionados con la organización o la marca en Internet, de forma transparente.

- j. Establecer relaciones directas con líderes de opinión, sin discursos comerciales y de forma abierta y transparente
- k. Incentivar la conversación
- l. Moderar la conversación si fuera preciso
- m. Representar a la organización o marca en Internet “sin ser un portavoz corporativo, sino un embajador cercano”. Por ello, no se recomienda un community manager agresivo, sino que emplee un lenguaje coloquial, próximo y persuasivo para lograr captar la atención de los usuarios.
- n. Dejar clara la postura de la organización si fuera preciso.

Sánchez y Paniagua consideran casi imprescindible que Twitter permita - al igual que el resto de redes sociales- incorporar enlaces a documentos externos, dada la brevedad de los mensajes (Sánchez, 2014: 689).

Para Giró las redes sociales son una herramienta nueva que hay que tener en cuenta, pero las empresas no pueden vivir pendiente de ellas. Hay que seguirlas y monitorizarlas; porque pueden anticipar tendencias, apuntar acciones o rectificarlas, “pero no hay que sacralizarlas”. El consumo de medios hoy en día es muy distinto al precedente, por lo que la clave es usar una pluralidad de medios y ser capaz de generar expectativas positivas para el cliente (Buil, 2015: 121-122).

Echevarría considera también que las redes son un canal que es preciso conocer, entender ya que cada una tiene sus normas y códigos. Según el mensaje que la organización quiera transmitir es más apropiado elegir unas u otras (Buil, 2015: 108).

El último estudio sobre la comunicación en Europa analiza la importancia de los nuevos canales e instrumentos de comunicación en la estrategia de las empresas:

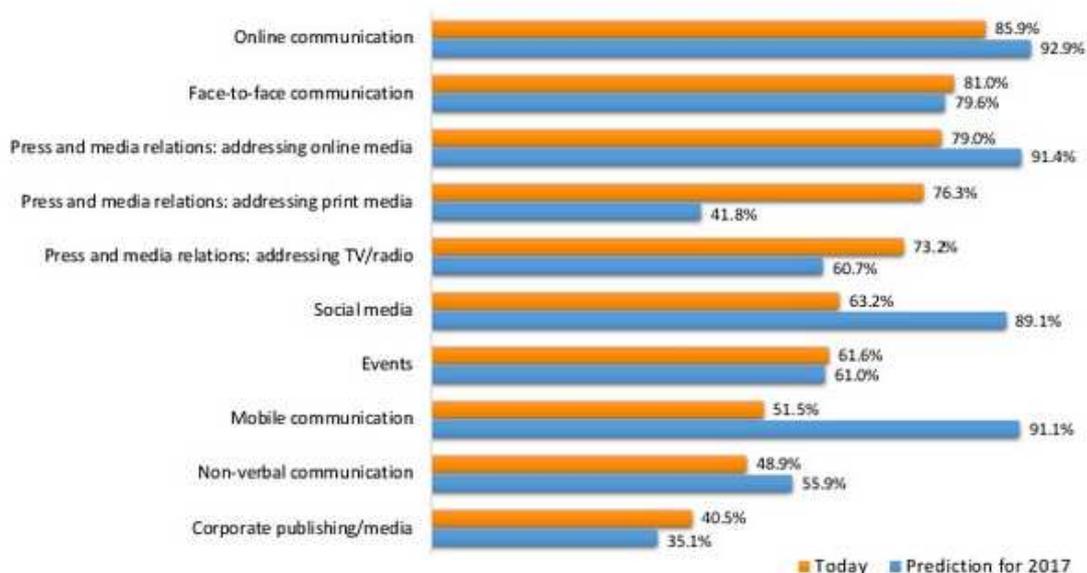


Gráfico 37: Importancia de nuevos canales de comunicación. Fuente: EACD 2014

Así, la comunicación online es la más significativa para los dircom europeos quienes incluso consideran que adquirirá más relevancia en el futuro. La comunicación cara a cara sigue siendo muy importante en la actualidad, junto con las relaciones con los medios de comunicación, sobre todo los online. De cara al futuro, consideran que cobrarán más importancia los social media y la comunicación móvil (EACD, 2014: 88).

Siete de cada diez dircom españoles reconoce el imprescindible papel que hoy en día juegan las redes sociales y la importancia de ser activos en estas plataformas. De hecho, el 96% participa en redes sociales profesionales, la mitad de ellos varias veces al día –en 2010 eran el 82%-. En cualquier caso, el 84% no se considera influencer, frente al 16% que dice que lo es. Las redes en las que ejerce dicha influencia son Twitter, LinkedIn y Facebook (Dircom, 2015: 26).

	E-Mail	Social Media	Face-to-face	Phone		E-Mail	Social Media	Face-to-face	Phone
Germany	37.3%	24.0%	23.5%	14.2%	Finland	38.4%	44.0%	13.8%	3.1%
Austria	36.5%	14.3%	34.9%	12.7%	Spain	41.9%	20.6%	22.1%	13.2%
Switzerland	38.6%	26.4%	26.4%	7.1%	Portugal	38.0%	30.4%	21.5%	10.1%
France	34.8%	18.2%	30.3%	12.1%	Italy	32.4%	24.3%	24.3%	17.1%
Belgium	41.2%	26.6%	26.0%	5.1%	Greece	39.7%	31.5%	11.0%	17.8%
Netherlands	36.1%	26.6%	27.2%	8.3%	Croatia	44.3%	28.6%	15.7%	10.0%
United Kingdom	33.5%	38.1%	19.4%	9.0%	Serbia	43.5%	20.7%	17.4%	18.5%
Denmark	30.4%	30.4%	25.0%	8.9%	Romania	37.6%	29.7%	16.8%	14.9%
Sweden	33.2%	31.6%	29.0%	4.1%	Poland	40.4%	24.7%	20.2%	12.4%
Norway	27.7%	36.9%	27.7%	6.2%	Russia	46.5%	18.3%	23.9%	11.3%

Tabla 8: Distribución canales de comunicación por países. Fuente: EACD 2014

Respecto al uso que los directores de comunicación hacen de las herramientas de networking, se aprecia una preferencia clara por las redes sociales en países como Finlandia, Reino Unido o Noruega; el e-mail es el canal preferido en España, Bélgica, Rusia o Croacia; el cara a cara es recurrente en Austria o Francia; el teléfono ha sido relegado al último lugar y apenas sobrepasa el 15% en algunos países que más lo usan como Grecia, Italia o Rumanía.

En cuanto a la edad, también se observa que el mail es el canal favorito en los mayores de 60 años (por encima del 62%) y las redes sociales el menos utilizado en esta franja –apenas un 10%-. Los menores de 40 años son los dircom que más utilizan las redes sociales, si bien el mail todavía supera en unas décimas (RRSS rondan el 31% frente al casi 39% del mail).

El cara a cara sigue siendo el canal de *networking* preferido por los dircom en el Latin American Communication Monitor como la alternativa más formal y confiable. El 40% considera que Whatsapp es la que permite un uso más eficiente del tiempo y el 30% que el e-mail es el más efectivo y más usado (EUPRERA, 2015: 40).

Contrasta con los resultados obtenidos en el estudio de Dircom sobre el estado de la comunicación en España, de 2010.

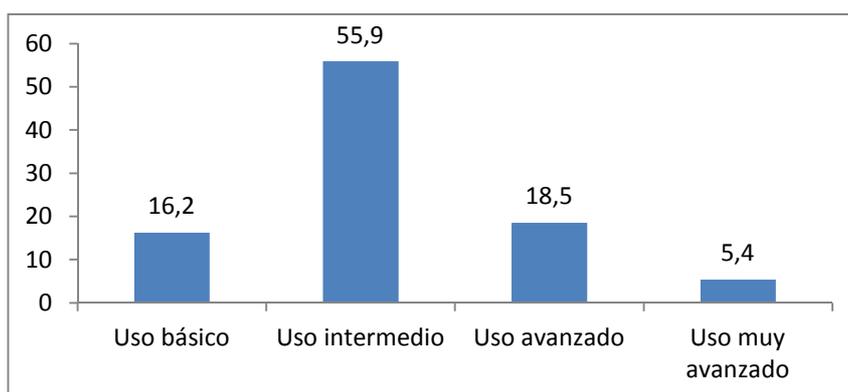


Gráfico 38: Nivel tecnológico de los comunicadores españoles. Fuente: *El estado de la comunicación en España. Dircom 2010*

Hace cinco años, más de la mitad de los dircom consultaban Internet desde el móvil, utilizaban Redes Sociales o consultaban blogs. Dos de cada diez contaban con un blog propio o eran capaces de editar piezas audiovisuales; un porcentaje ligeramente inferior sólo navegaban por la web o utilizaban el correo electrónico. Poco más del 5% de los dircom manejaba CMS, Adwords, sabían de SEO o HTML (Dircom, 2010).

	29 or younger	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 or older	Overall
New ways of communicating enrich my job **	4.26	4.25	4.22	4.19	4.01	4.22
The daily work pressure is steadily increasing	3.96	3.98	3.97	4.01	3.87	3.98
Modern information technologies make my work easier **	4.06	3.90	3.80	3.73	3.91	3.86
I feel obliged to be always online and catch up with my duties **	4.03	3.87	3.74	3.67	3.68	3.81
I know how to handle the speed and volume of information flow	3.59	3.61	3.50	3.56	3.53	3.56

Tabla 9: Importancia de las tecnologías por edades. Fuente: *European Communication Monitor 2014*

En general, los dircom europeos consideran que los nuevos canales de comunicación enriquecen su trabajo, aunque también reconocen que la presión diaria derivada de la dinámica de dichos canales se ha incrementado y que se sienten obligados a estar siempre operativo online (EACD, 2014: 24).

Respecto a la importancia de las plataformas de social media para el networking profesional, el 72% cita LinkedIn o Xing, el 44% Twitter, el 33% blogs y en torno al 30% Facebook (EACD, 2014: 69).

El 85% de los dircom latinoamericanos creen que lo más importante para los *stakeholders* en social media es interactuar con el consumidor, resolver quejas y frenar crisis (75%), canalizar comentarios y experiencias (70%) y solicitar *feedback* de los consumidores (65%). Sin embargo, afirman que estas expectativas no se corresponden exactamente con el uso que en realidad sus empresas hacen del social media. Por ejemplo, solo el 58% interactúa con sus *stakeholders* a través de redes o solo el 35% solicita *feedback* a los consumidores (EUPRERA, 2015: 89).

III. LA NECESIDAD DE COMUNICACIÓN EN LAS STARTUPS

Una vez analizados el entorno emprendedor y de startups y la situación de la comunicación en España, se puede aventurar que las startups presentan unas características específicas que le confieren unas necesidades específicas a la hora de desarrollar sus estrategias y acciones de comunicación.

Cada vez más emprendedores tienen claro que uno de los objetivos fundamentales de su proyecto es lograr la máxima visibilidad y dar a conocer la startup aprovechando todas las herramientas y canales posibles: ser proactivos con los clientes, aprovechar los medios para transmitir objetivos, las redes sociales o las tradicionales acciones de marketing.

Como se ha visto, muchos son los autores que han estudiado la importancia de la comunicación en las empresas y, cada vez más expertos e investigadores están analizando el papel de la comunicación en las startups.

Cardona considera que la manera de comunicar una startup es fundamental para la consecución de resultados. Lo primero es identificar la razón de ser, los valores a transmitir y las fortalezas y debilidades; para después fijar los objetivos de la empresa y de la comunicación, el público al que se dirige, qué mensajes se van a transmitir, a través de qué canales, con qué frecuencia, en qué tiempos y con cuánto presupuesto (Jáuregui, 2014: 256).

Redondo afirma que para comunicar bien un proyecto hay que tener claros cuáles son sus soportes: la idea, la viabilidad, los plazos de ejecución, las necesidades a cubrir, la demanda de la sociedad y los mecanismos de provisión. Es preciso adaptar el mensaje que se va a transmitir al colectivo al que se dirige el emprendedor, ya que cada público espera una información determinada o se muestra receptivo ante algún aspecto concreto. Un emprendedor con sólida formación, sobre todo

humanidades, tiene “mucho ganado a la hora de comunicar un proyecto”. En la medida en que se maneje con soltura, crecerá el interés por su persona, sus ideas, sus planes de acción y, en definitiva, por su proyecto (Jáuregui, 2014: 223).

Para Pérez-Quintanilla, un plan de comunicación es una herramienta necesaria para planificar en el espacio tiempo la visibilidad o presencia de la startup en un mercado competitivo. “Hay más como nosotros –mejores, iguales, peores, diferentes...- y tenemos que posicionarnos clara y firmemente diferenciándonos con un mensaje claro y contundente”. El plan de comunicación se basa en la correcta programación de los medios a la hora de transmitir nuestros mensajes, en función de un calendario establecido previamente, una vez estudiado el perfil de usuario y medios a utilizar, para lograr la máxima visibilidad de la inversión en comunicación. Una parte muy importante del plan de comunicación para las startups debe estar dedicada a Internet: control de los ratios de uso y visibilidad, presencia en la red, métricas de acciones emprendidas... a cargo de un equipo profesional altamente cualificado (Jáuregui, 2014: 226-227).

Varios directivos de agencias de comunicación consideran a Internet el gran bote salvavidas para las startups y destacan el crucial papel que juega la comunicación para lograr el éxito en una startup. Recomiendan incorporar desde el comienzo de su actividad y lanzamiento de producto o servicio una estrategia de comunicación. Incluso llegan a afirmar que una buena gestión profesionalizada de la comunicación puede marcar el éxito de la propia startup. Las pautas a seguir son (El Economista, 2015):

- **Concretar el nicho** y estrategia de comunicación. Es preciso tener claro para qué se nace y cuál es el valor diferencial, para analizar el entorno en el que se tiene que competir y encontrar el mejor posicionamiento.
- Establecer **qué se va a comunicar, a quién y por qué canal**. Para captar la atención de grupos muy específicos, como los inversores, hay que enunciar el relato de la marca (*value story*),

pintar el *mapping* de los públicos de interés y comunicar con estrategia sostenida en el tiempo.

- **Cuánto se va invertir** y cuáles son los objetivos. Analizar qué marca queremos posicionar y las audiencias, definir la interacción con ellos, desarrollar un plan de trabajo realista, planificar y medir resultados.
- Tener **perspectiva global**, pensando en consumidor local. Conocer el entorno en el que se desarrolla la startup, sus usos y costumbres. No es suficiente que la web esté en varios idiomas.
- **Comunicar**. Una estrategia que perdure, implicando a los trabajadores de la startup y estableciendo relación con los grupos de interés: inversores, clientes, periodistas, instituciones... Todo ello, prestando una especial atención a las conversaciones en redes sociales.

Una parte muy importante en la comunicación de las startups son las presentaciones en público de los fundadores ante distintos colectivos (conseguir financiación, benchmarking de proyectos, foros profesionales o sectoriales). Pascual incide en la importancia de preparar los discursos: seleccionar y organizar las ideas según el tema y objetivo planteado en cada ocasión –persuadir, dar a conocer, informar, conmover-, seleccionar los argumentos, estructurar bien las ideas, seleccionar el lenguaje y estilo a emplear para hablar con naturalidad con vocabulario comprensible para el público al que nos dirigimos, cuidar la indumentaria y los recursos en los que se apoyan –fichas, presentación audiovisual, vídeos...-, y procurar mantener la atención de la audiencia para que el mensaje sea efectivo (introduciendo una pregunta, cambiando el tono de voz) (Jáuregui, 2014: 230-232).

Para Correa es importante utilizar el tiempo y el dinero para las acciones necesarias. Considera que uno de los errores más comunes de los emprendedores es no reservar esfuerzos necesarios para acciones de marketing y comunicación. A medida que el proyecto va cogiendo forma los fundadores entienden que una mayor inversión económica en diseño,

una buena selección de medios o una modificación de planes marcados al inicio reportan beneficios que permiten continuar avanzando (Jáuregui, 2014: 243).

En esta misma línea, Giulianotti afirma que “todo lo que hacemos comunica”: cómo hablamos con nuestros clientes, los colores de la marca, la ubicación de nuestro negocio, cómo nos vestimos... y, por el contrario, “lo que no se comunica no existe”: si una startup invierte en innovación y obtiene una clara ventaja competitiva pero no se lo cuenta a sus clientes o no lo comunica de manera correcta no llegará a su público objetivo. Sugiere siete claves para crecer con la empresa (Jáuregui, 2014: 245-248):

- **Posicionamiento.** Entender el marketing como parte de la cultura empresarial, conocer el posicionamiento estratégico de la startup, qué quiere ser dentro de 6/10 años y cuál es el lugar que ocupa la empresa en la mente de sus clientes respecto a la competencia.
- **Comunicación integral.** Gestionar los valores intangibles de la empresa: reputación, marca, responsabilidad y cultura corporativa. “Hacer saber” de manera coordinada y efectiva el posicionamiento a los empleados, proveedores y clientes.
- **Plan de comunicación.** Fijar los objetivos, alcanzables, decidir los canales de comunicación según el público, concretar el mensaje y posicionamiento de marca. “La marca debe ser el *bypass* entre los productos o servicios y la acción de compra”.
- **Lenguaje.** Tener estructurada la presentación, contar con los principales argumentos de venta por cada atributo del producto o servicio que aporte valor, utilizando palabras sencillas, estructuras simples y mensajes directos.
- **Mix de comunicación.** Combinar medios convencionales y no convencionales. Los no convencionales emplean técnicas de marketing con comunicación no masiva a segmentos muy concretos: venta directa, relaciones públicas, publicidad y promoción en punto de venta y CRMs... para llegar al consumidor y

obtener su *feedback*. Por su parte, los convencionales ayudan a construir marca, lanzar productos o notoriedad frente a competencia. Son la tv, radio, prensa, publicidad exterior e Internet.

- **Videomarketing.** Con el lenguaje audiovisual se capta la atención con imágenes o músicas seleccionadas, transmiten experiencias y emociones que la startup quiere que conozca el público. La técnica que marca tendencia es el *storytelling*, entendido como el arte de contar historias de una marca o producto/servicio en el marco de una estrategia. Si se añaden imágenes y sonido da lugar a *visualstorytelling*.
- **Perseverancia.** La implementación de un plan de comunicación es una tarea compleja, hay que marcar objetivos alcanzables acordes a los recursos disponibles.

Para Comas, los principales mensajes que hay que destacar cuando se gestiona la comunicación de una startup son la figura del emprendedor, la innovación que introduce en el mercado y los beneficios que aporta a la sociedad.

Las particularidades en la comunicación de una startup frente a cualquier otra empresa son la urgencia que exigen (el *time-to-market*), los recursos limitados para desarrollar acciones creativas y transgresoras y el carácter del emprendedor que se implica personalmente en todas las áreas del proyecto. El emprendedor es el motor de la empresa y la marca a comunicar. Su actitud consigue contagiar a todo su equipo y es fundamental para promocionar su proyecto.

En las startups los puntos fuertes para comunicar son la innovación y los beneficios para el público. También es importante explicar quién está detrás del proyecto (*business angels*, fondos de capital riesgo), el equipo y trasladar el producto o servicio de forma fácil de entender al público. Estos dos elementos son los que interesan a los medios: el producto o servicio y el carácter emprendedor y la historia del equipo que pone en marcha la empresa. El principal reto es construir una historia atractiva

alrededor de la innovación o lanzar una acción rompedora que despierte la curiosidad en los medios. Es importante conseguir una masa crítica de usuarios que ayuden a impulsar o viralizar el producto o servicio que dan a conocer a los medios (Comas, 2012).

Gómez-Campoy identifica una decena de consejos para empezar a “vender contenidos” e incrementar la presencia y visibilidad de una startup en los medios de comunicación (Gómez-Campoy, 2014).

1. Dedicar **tiempo para realizar la función** de relaciones con medios (internamente o con una agencia de comunicación)
2. Aportar **materiales de comunicación** con datos de interés para los periodistas: inversión realizada, facturación al año, si ha contado con financiación externa. Es conveniente que contenga texto, imágenes, vídeos e incluso un *podcast* de audio con las declaraciones de los fundadores.
3. Invertir tiempo y esfuerzo para contar con una **imagen de calidad**. El material gráfico es muchas veces relevante a la hora de publicar una información. En algunas ocasiones también puede ser un buen complemento el ofrecer material audiovisual en formato de videonoticia.
4. **Seleccionar medios** en función del contenido editorial de la startup. Hablar con los medios en los que pueda encajar el contenido que se quiere dar a comunicar en cada momento.
5. Ofrecer **contenidos one to one**. Ofrecer temas en exclusiva a un medio. Si es contenido relevante para su audiencia puede interesar al medio un acuerdo y la calidad de la cobertura será mayor.
6. Utilizar **perchas informativas** de actualidad para vender los contenidos. El *Dayketing* es una herramienta de marketing que busca obtener beneficios comerciales basándose en acontecimientos diarios, fiestas o celebraciones especiales, navidades, aniversarios, días mundiales, de los que se va a hablar en los medios. Las startups pueden utilizar dicho acontecimiento

para enviar información relacionada y tener más posibilidades de cobertura.

7. Generar una **buena relación de confianza profesional** con el periodista. Es fundamental generar una relación transparente y profesional con un medio o periodista para la imagen de la startup.
8. Escribir emails con **asuntos impactantes** que interesen al interlocutor. El periodista recibe cientos de mails y tiene que captar su atención. Si la información le interesa, será el propio periodista el que se ponga en contacto para ampliarla o matizarla.
9. **Cuidar la frecuencia de las llamadas** de seguimiento. Los medios reciben cientos de llamadas, elegir la mejor hora y llamar con un argumentario de venta en el que exponga de forma clara y concisa los mensajes clave que puedan hacer que el periodista se interese por la información.
10. Realizar de forma recurrente **acciones de relaciones públicas**. Se aconseja crear noticias de forma habitual, del día a día de la actividad de la startup que pueden ser de interés para los medios. Es preferible a realizar una acción aislada a la hora de potenciar la visibilidad de la marca.

Para Patenaude, a pesar de su limitado presupuesto, las startups han de ser conscientes de la importancia de contar con una estrategia de comunicación desde el comienzo de sus actividades y con profesionales de comunicación, para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos de negocio. Las startups tienen que influir en sus clientes potenciales, los accionistas y *stakeholders*, inversores de capital riesgo y medios de comunicación... Para ello, han de identificar la forma más rentable para comunicar su mensaje y conseguir el mayor impacto posible (Patenaude-Gaudet, 2014: 4).

Identifica una decena de necesidades comunicativas que tienen las startups (Patenaude-Gaudet, 2014: 43):

- Alinear la comunicación con la estrategia de la startup

- Captar clientes
- Fidelizar de clientes
- Mejorar las relaciones con los *stakeholders*
- Influir en las empresas de capital riesgo, inversores, *business angels*, miembros del consejo y los medios de comunicación
- Ser transparentes en la marca, la reputación y buenas prácticas
- Conseguir un gran impacto con un presupuesto limitado y equipo pequeño
- Elegir el canal más adecuado para conseguir que el mensaje llegue correctamente al público objetivo
- Seleccionar el tono adecuado de mensaje para la audiencia
- Promover la transferencia de conocimiento dentro del equipo y empresa

García incide en dar a conocer las ventajas del producto o servicio frente a otras opciones que existen en el mercado, destacar el elemento diferenciador y qué solución aporta para un problema contado como una historia, no con lenguaje publicitario.

Después hay que establecer unos objetivos de comunicación acordes con los de la propia startup –si se centra en conseguir inversores, lo más efectivo es centrarse en medios financieros e inversores- no siempre es necesaria una estrategia 360º que incluya comunicación tradicional, redes sociales, eventos... Han de ser objetivos realistas a corto, medio y largo plazo –no esperar pasar de ser un desconocido a “top of mind” del sector-

El siguiente paso es buscar los medios, periodistas, blogs e *influencers* clave a quien dirigir el mensaje para llegar a los futuros clientes. Poco a poco los temas de emprendimiento están más de moda en los medios, por lo que un buen trabajo aumenta posibilidades de que se interesen por la startup, aunque no siempre funcionan mejor los medios generalistas o especializados en emprendimiento, sino los verticales vinculados al sector de actividad de la startup.

Por último, recuerda que para lograr una buena comunicación de la startup, además de contar con un buen profesional que la ejecute, es básica la implicación de los fundadores ya que los periodistas quieren hablar directamente con ellos y debe convertirse en líder de opinión en su sector y posicionarse como experto en el área para dar a conocer el proyecto y fomentar el *networking* (García, 2014).

En esta línea, Dans recomienda que sean los propios emprendedores los que tomen las riendas de la comunicación. Les propone que reflejen de manera exhaustiva y completa el proceso por el que pasan en alguna herramienta con visibilidad (a modo de mi querido diario), que recoja las novedades, las distintas versiones de los productos o servicios, que con el tiempo podrá desarrollar una comunidad que se sentirá en contacto con la startup y su evolución. Sugiere enviarlo a personas que crean les pueda interesar conocer la idea o proyecto. En el caso de contar con una agencia para desarrollar la labor de comunicación y contacto con influenciadores, ésta ha de desarrollar una acción personal, a propósito de un artículo o colaboración suya, no notas de prensa o comunicados masivos (Dans, 2014).

También es importante involucrar al equipo. Hay muchos seminarios y cursos - como en la Universidad de Standford con el programa extracurricular Spark- para dar nociones de comunicación efectiva para equipos de startups. Parten de la base de que casi dos tercios de startups no llegan a conseguir el éxito debido a las tensiones entre sus fundadores y los equipos, por lo que incide en la necesidad de desarrollar habilidades directivas a los fundadores para prevenir y gestionar posibles conflictos en el equipo (Harvey, 2014).

Patenaude identifica los 15 retos de la comunicación en las startups (Patenaude-Gaudet, 2014: 52-53):

- El modelo de negocio en las startups no está claro en las fases iniciales, por lo tanto, la planificación y la estrategia de comunicación se ha de llevar a cabo *ad-hoc*.

- La situación financiera de las startups provoca que la planificación de la comunicación sea diferente a la de una empresa ya consolidada.
- Los *stakeholders* de las startups pueden cambiar sustancialmente en un breve período de tiempo.
- La definición de relación con los inversores de las startups es diferente de las de una gran corporación.
- Las startups que sólo cuentan con un *community manager* podrían no tener la capacidad o las habilidades para hacer frente a posibles problemas relacionados con otros aspectos de la comunicación.
- Las startups que no tienen bien identificada su audiencia, tienen más dificultades en las relaciones con los medios.
- Hay startups que no tienen claramente definidas la visión y los objetivos en sus relaciones con los medios
- Las startups no saben cuándo deben externalizar las relaciones con los medios con una empresa de relaciones públicas o comunicación o si debe desarrollar esta función internamente una persona de la organización.
- En muchas ocasiones las startups no tienen los medios o las capacidades para hacer frente a una situación de crisis.
- Dado que cuenta con recursos limitados, el responsable de comunicación de las startups podría verse desbordados por sus funciones y responsabilidades.
- Las startups que desarrollan acciones de responsabilidad social corporativa suelen ser denominadas empresas sociales y se comportan de manera distinta, “son una raza diferente”, desde el inicio.
- Algunas startups pueden no tener claro el utilizar un lenguaje global desde el comienzo.
- En algunas ocasiones, muchas de las decisiones o los cambios suceden en un corto período de tiempo y la startup no tiene margen para comunicarse correctamente con su equipo.

- Puede haber una desconexión entre los responsables de comunicación y los emprendedores.
- En muchas ocasiones el responsable de comunicación tiene que hacer de interlocutor entre el líder de las startups y los medios de comunicación.

Cortázar refuerza la necesidad de adecuar las necesidades de comunicación al perfil del profesional que lo desempeñe (interno, freelance, agencia), asignar un presupuesto a comunicación y controlar la inversión, establecer unos criterios de medición para evaluar si se están cumpliendo los objetivos marcados y tener en cuenta que los profesionales no son magos ni existen las promesas en comunicación - nadie puede asegurar una cobertura concreta (Cortázar, 2012).

Bluecaribu compara la nota de prensa o comunicado a enviar a los periodistas con un *pitch* para inversores: tiene que convencerles en pocas frases de las razones por las cuales el producto es de interés para el público y explicar de forma clara y sencilla los mensajes clave. Recomienda no contar en qué consiste el producto de la startup o cómo afecta a otros, sino en explicar la solución a un determinado problema –en qué consiste, cómo afecta a otros, cómo resuelve el problema- y transmitir los beneficios del producto más allá de las características del mismo.

A la hora de construir una lista de medios relevantes para la startup, no solo hay que identificar los medios más afines, sino a los periodistas o bloggers que cubren el nicho del producto. Abrir un Excel con la información necesaria: nombre del medio o blog, url, categoría –revista, diario, blog, institución-, Alexa/PageRank de la audiencia a la que pueda llegar o la autoridad del medio, nombre de contacto/periodista, email, Twitter personal y del medio y notas con información relevante para el momento del contacto. Seguirlos en redes sociales, buscar blogs personales o incluirlos en listas de Twitter ayuda a construir relaciones perdurables en el tiempo.

Se denomina MediaKit al conjunto de medios informativos sobre una startup que se envía a otros medios con información relevante para ellos –fotos, logos, dossier, descripción de la empresa, departamentos, lista de clientes, productos, servicios, website, cuentas en redes sociales... Con papel predominante del dossier de prensa en el que se explica qué hace la empresa, su propuesta de valor, lo que la hace única; y una breve biografía de los fundadores de la startup o la historia de la empresa, fecha de lanzamiento o precios para dar un *background* al periodista (Bluecaribu, 2014).

Bluecaribu sugiere una decena de consejos para que las posibilidades de éxito en el contacto con los medios sean mayores:

1. No contactar a más de un periodista por medio, seleccionar el más adecuado para cada momento y localizar el mejor contacto.
2. Evitar colaboradores esporádicos y centrarse en los redactores habituales que escriben con más frecuencia
3. Utilizar herramientas como ToutApp para trabajar con plantillas y hacer seguimiento de cada email.
4. Procurar evitar enviar mails a direcciones impersonales –info@, sales@, publicidad@- porque no suelen contestar.
5. No dudar en pedir los mails por Twitter: solicitar que sigan la startup y después pedir email por mensaje directo.
6. Llamar por teléfono para hablar directamente con el periodista y pedirle el email.
7. Escribir desde una cuenta de una persona de la empresa y no desde un correo corporativo similar a info@tuempresa.com. Estadísticamente funciona mejor.
8. Cuidar el asunto y la primera línea del email; es lo que va a ver el periodista en la bandeja de entrada y el criterio para que lo abra o borre.
9. Escribir mensajes cortos y directos.

10. Personalizar cada email para que la persona que lo lee sienta que no se trata de un envío masivo, sino que está realmente personalizado y dirigido a él.
11. Nunca enviar adjuntos. Es preferible poner un enlace hacia una página con información relevante y/o hacia el media kit.
12. Agradecer personalmente a todos los periodistas que publiquen sobre la startup. Contribuye a cultivar la relación personalizada con el periodista.

Una campaña de comunicación supone un gran esfuerzo por parte de las startups y no siempre está garantizada la cobertura, pero si se logra una buena repercusión en medios, puede significar un cambio en la trayectoria de cualquier empresa (Bluecaribu, 2014).

Salgado reconoce que, sobre todo en los comienzos, los recursos económicos de las startups son muy limitados. Considera que la gente suele confiar más en lo que dicen otras personas que en un anuncio o banner en la red, y que suele ser preciso ver repetido un mensaje varias veces en distintos medios para comenzar a creerlo. Por ello, recomienda usar el blog como recurso principal de comunicación de la startup: hay que diseñarlo una vez y distribuir el contenido en distintos formatos según el canal de distribución elegido. Es conveniente procurar la misma imagen para los productos, la misma tipografía, colores y detalles en las descripciones de productos y servicios... con una imagen humana y textos poco formales, con contenido fácil de leer. En algunos nichos o productos es factible que los consumidores se conviertan en *guest bloggers* y sean ellos los que hablen directamente de la startup y permite anunciar que va a publicar o que ya lo ha hecho lo que genera bastante tráfico.

El propio Salgado recomienda otras herramientas sociales para potenciar las startups (Salgado, 2013):

- **Social Media Influencers:** una startup que conecta personajes sociales que son influenciadores con las empresas o negocios para

difundir mensajes personalizados a audiencias y generar una campaña orgánica con credibilidad y *engagement*.

- **Splash:** red social móvil para seguir temas.
- **Social Engine:** startup que aprovecha las redes sociales para generar un ecosistema social en el que administrar las comunidades.
- **Agency Spotter:** para encontrar agencia creativa acorde a las necesidades de la startup – *advertising, branding, public relations, design, interactive/digital, innovation, mobile, social media*.
- **Kuhcoon:** administrador de redes sociales con sistema de monitorización, generación de contenido, estrategias para la campaña, *community managers*.

Stillman apunta que un error muy habitual que conlleva que una campaña de comunicación sea un desastre es centrarse solo en lo que quiere conseguir la campaña de marketing sin tener en cuenta la perspectiva de los periodistas: pedir a los medios que publiquen un comunicado de prensa, no facilitar datos que hagan creíble la historia... (Stillman, 2013).

Por ello, periodistas como Juanma Romero -responsable del programa Emprende- recomiendan ofrecer a los medios solo información interesante “no intentes venderle humo o motos” ni publicidad de productos o servicios, que despierte interés del público y puedan tener interés social. Si la información tiene un contenido local o regional, sugiere dirigirse a estos medios, no a los nacionales. Propone aprovecharse de la percha “día de...” fechas en las que los medios son muy receptivos a publicar informaciones relacionadas con los temas a celebrar. A su juicio, es clave aprovechar las redes sociales para dar más visibilidad a la repercusión lograda en medios (subir una entrevista en tv al canal corporativo de *Youtube* o un reportaje en *Facebook* o blog corporativo) (Jáuregui, 2014: 258-259).

Según el estudio de Evercom, la principal vía de las startups para dar a conocer su marca y construir reputación son las redes sociales, por encima de los esfuerzos dirigidos a los medios de comunicación

tradicionales. El informe analiza cómo utilizan las redes sociales la decena de startups de la muestra -presencia, número de seguidores, proactividad y accesibilidad- y su presencia en medios -número de apariciones y tipo de información lograda-. Según estos parámetros, propone un ranking de las startups que mejor lo están haciendo en comunicación (Evercom, 2015: 3).

Las empresas más activas en redes sociales son las que ofrecen reservas online para actividades de ocio y tiempo libre. En cuanto a la repercusión en medios, el estudio refleja que el esfuerzo realizado en la redacción de notas y comunicados de prensa no se corresponde con el impacto alcanzado. Las que consiguen mayor número de apariciones en medios suelen ser las que logran captar inversores, obtienen financiación y las que destacan por el perfil de sus fundadores.

El estudio muestra que la comunicación de las startups está centrada en la captación de posibles clientes y no tanto en la construcción de reputación corporativa. Por ello, centran sus esfuerzos comunicativos en reforzar la presencia en redes sociales para llegar directamente a su cliente y, en menor medida, gestionan la comunicación a través de los medios tradicionales.

El contenido de las comunicaciones en redes sociales suele ser *engagement*, información o estudios sobre el sector de la startup y en menor medida comunicación corporativa. Respecto al contenido en la comunicación en prensa, se centra en comunicación corporativa, emprendeduría, informes o publicaciones sobre el sector o relacionada con financiación (Evercom, 2015: 4-6).

Polese afirma que las redes sociales han introducido una nueva forma de hacer relaciones públicas que complementa la labor de los gabinetes de comunicación y agencias. Muchas empresas se han percatado ahora del poder de los medios sociales para conseguir *brand awareness*, gracias al contacto directo y humano con los clientes, seguidores o fans.

Propone sencillas estrategias para aumentar el impacto como empresa, construir una relación sólida con *influencers* y gente relevante del sector y transmitir autoridad en los temas relacionados con el mercado (Polese, 2014).

- **Cuidar a los *influencers* y *supporters*:** los seguidores de Twitter que interactúan con la startup (compartiendo ideas, aportando *feedback*), a los que hay que cuidar de forma especial: seguirles y agradecer sus RT, añadirles a una lista pública de Twitter y monitorizarles.
- **Crear vínculos con los periodistas y bloggers** que cubren el sector: identificar los periodistas que cubren el mercado, crear listas para monitorizarles, construir una relación con ellos, ganarse su confianza demostrando curiosidad por lo que escriben o investigan.
- **Gestionar los eventos** y estrechar relaciones con los asistentes. Con la creación de un *hashtag* oficial del evento para ver qué se tuitea, crear una lista pública del evento e interactuar con ellas.
- **Usar los mensajes directos** para acciones personalizadas. Enviar mensajes a los seguidores más influyentes de una acción, como el lanzamiento de un producto.

Por su parte, Soy Entrepreneur recomienda cinco tips de redes sociales para tu startup (ComparaGuru, 2015):

- Conocer los hábitos del público objetivo. Con herramientas como *Google Analytics* o *Insights* de Facebook se puede monitorizar la hora más visitada de la web de la startup, cuál es el contenido más relevante y categorizarlo por edad, género o localización geográfica.
- Preguntar al público qué es lo que quiere. Se pueden lanzar encuestas fáciles y poco costosas para potenciar el negocio.
- Entender qué busca el público. *Google Traffic Estimator* se encarga de sugerir qué contenido incorporar a la campaña para mejorar el grado de *engagement*.

- Diseñar contenido que genere compromiso. Redactar contenido de interés para el público objetivo.
- Evaluar el contenido. Ver qué gusta y se comparte más, cuál consigue más *engagement* –decisivo para las startups-.

Bluecaribu añade que las redes sociales son un pilar fundamental de la estrategia de comunicación y marketing de las startups, por lo que recomienda (Bluecaribu, 2015):

- **Elegir las más adecuadas** para nuestro proyecto. Un error frecuente es intentar tener presencia en todas las redes solo porque están los competidores. Hay que investigar las características de cada una y analizar si es la que más se adapta al público objetivo de la startup: Facebook funciona muy bien para contenido visual y vídeo, pero no para enlaces salientes, mientras que Twitter permite dirigir a los seguidores al contenido externo.
- **Definir la frecuencia y momento** para actualizar cada red social. En función del *target* y perfil de seguidor hay determinadas franjas horarias en las que se llega mejor. Primero hay que conseguir un número de seguidores representativo y utilizar herramientas como *SocialBro* o *Tweriod* para calcular los mejores momentos para publicar. Probar si es cuando más interacción y actividad genera y utilizar *BufferApp* para programar actualizaciones en Facebook o Twitter.
- **Usar listas** de palabras clave. Palabras que definen la startup y el producto o servicio que ofrece para maximizar los esfuerzos en las conversaciones. Con *HootSuite* o *TweetDeck* se configuran fácilmente columnas con palabras clave y avisan cuando el usuario las utiliza. Se recomienda hacerse parte de la comunidad y aportar valor en las conversaciones para aumentar la reputación y convertirse en referente en el mercado.
- **Elaborar** una lista de **influenciadores**. El objetivo es influenciar al influenciador, para ello, lo más eficaz es conectar con personas relevantes que ya tienen influencia (blogs importantes, bloggers,

quién escribe) con *Followerkwonk* y *Twitter search*. El tener muchos seguidores no significa siempre gran influencia, interesa sobre todo el *engagement* con los seguidores.

- **Crear un blog.** Es muy sencillo técnicamente, pero interesa porque permite tener un *hub* con el contenido que se publica. Es conveniente que se adapte a la identidad corporativa de la startup, con un diseño atractivo, pero que sea funcional y aporte una experiencia positiva al visitante. Se pueden instalar *plugins* *antispam* (Akismet), SEO (Yoast), *Performance* (W3 Total Cache), seguridad (WP-DB-Backup).
- **Monitorizar** la marca, palabras clave y competidores en Internet. Se puede hacer desde *Google Reader* como *dashboard* de las conversaciones y menciones que se están produciendo.

Si el objetivo es llegar a los inversores a través de las redes sociales, Franceschin sugiere acercarse a inversores de riesgo antes incluso de necesitar el capital, a través de distintas redes (Franceschin, 2015):

- **Angel List.** Es la red social por excelencia de los emprendedores. Permite crear un perfil donde se detalla la información sobre la startup, sus productos, los fundadores, los *advisors*, *board members* e inversores. Se pueden seguir personas, emprendedores, incubadoras... y publicar pequeños post a modo de *tweet*.

Si la startup abre una ronda de inversión en busca de capital, *Angel List* permite publicar los detalles, buscar inversores en un listado y contactarlos, hacer seguimiento de su actividad, incluso pedir a los usuarios una presentación para contar con credenciales. Las startups con más visitas, comentarios y seguidores se incorporan a una lista de tendencias con gran visibilidad.

Angel List permite seguir a los inversores o ejecutivos y ver en tiempo real en qué proyectos están invirtiendo o con quién están conectados; lo que permite verificar el *background* o idoneidad de

un posible inversor y qué proyectos o productos están teniendo mejor acogida.

- **CrunchBase.** Aunque no es una red social *sensu stricto*, permite interactuar con otros usuarios. Los fondos de inversión, incubadoras o aceleradoras están listadas en una guía con un perfil individual –organización, integrantes, ubicación, productos, capital recibido en inversiones-. Esta información está respaldada por notas de prensa y blogs con los que hacer seguimiento de la historia de la compañía o fondo de inversión y su difusión. Con un interfaz muy simple, sitio de referencia para periodistas, inversores y emprendedores en activo. Gracias a un acuerdo con *Angel List*, se pueden sincronizar los perfiles en ambas redes.

- **LinkedIn.** Red social por excelencia para generar contactos profesionales. Si bien no es específica para inversores, permite construir red de relaciones que posibilita validar la trayectoria y acercarse a las personas que más interesa en cada momento a la startup. Con la versión *Premium* se pueden enviar mensajes directos a personas que no son contactos. Además, gracias a los grados de separación se puede ver a qué distancia está el usuario que interesa y pedir a un contacto en común que haga una presentación.

Sugerencia: contar con un perfil activo con novedades –incluso el feed de Twitter- para ganar seguidores, formar parte de grupos relacionados con el sector de la startup o del entorno emprendedor.

- **Quora.** Nace con el objetivo de hacer y responder preguntas de algún miembro de la comunidad y votarlas positiva o negativamente, seguir a otros usuarios y recomendarles preguntas o respuestas.

Dada la popularidad en el ecosistema emprendedor, permite generar visibilidad y generar reputación de la startup. Se

recomienda contestar sin espíritu comercial para atraer atención de colegas emprendedores, periodistas e inversores.

- **Twitter.** A diferencia de las redes anteriores, el objetivo no es tanto generar contenido e interactuar con la comunidad como conocer al inversor potencial. Permite entender los intereses de los inversores a través de sus comentarios o interacciones.

Para empezar a construir una relación con los inversores, se puede retuitear mensajes o responder a dudas con comentarios y menciones.

Muchos autores recomiendan guías o consejos para promocionar la startup en redes sociales. Núñez considera que la primera decisión que ha de tomar la startup es definir quién realiza la labor de promoción si una agencia, un *freelance* o una persona del equipo. Si se cuenta con presupuesto recomienda que se contrate una agencia experta. La ventaja de que una persona del equipo se encargue de esta labor es que conoce muy bien el producto o servicio a dar a conocer, que debe complementar con el conocimiento del mundo digital para lograr los resultados que persigue. En cualquier caso, su cometido es diseñar los planes de marketing, las campañas publicitarias, la gestión de comunidades online, la gestión del blog corporativo, acciones con blogueros e *influencers* y organizar los eventos de presentación (Núñez, 2013).

Los fundadores de las startup tienen que definir los recursos que van a destinar a la promoción: presupuesto, equipo, medios, tiempo, herramientas, acuerdos con otras empresas. Para definir el plan de marketing, sugiere establecer los objetivos de negocio, las líneas generales de la estrategia de marketing, identificar qué métricas se van a emplear para medir la efectividad de los objetivos y estrategias o la conversión (cuántos clientes se han captado a través de los esfuerzos de promoción).

Entre las campañas de marketing más efectivas para las startups, están el crear eventos para dar a conocer el proyecto, realizar acciones de promoción con los *influencers*, crear un *presskit* para enviar a medios y

blogs relacionados con la startup o contactar con referentes en el sector en el que interactúa la empresa.

Núñez hace hincapié en trabajar la marca personal de los emprendedores, ya que considera que una buena marca de los emprendedores consigue una buena tasa de conversión, permite asistir como ponente a eventos para hablar del proyecto emprendedor, dar clases, agregar *banners* al blog, comentar entre los contactos los proyectos... Además, los fundadores pueden ofrecerse como autores invitados para escribir en otros blogs con contenido de interés y enlace a la startup, identificar los eventos más relevantes relacionados con la startup e intentar conseguir intercambios o patrocinios para aumentar la notoriedad de marca y tener presencia con una ponencia para que el público objetivo conozca el proyecto emprendedor.

Otras iniciativas que pueden realizar las startups en materia de marketing son identificar posibles *partners* con sinergias, invertir en campañas publicitarias para promocionar la startup (con *Google Adwords*, *Facebook Ads* o *Twitter Ads*) o realizar campañas de correo electrónico para fidelizar a suscriptores, ofrecer contenidos exclusivos o descuentos y promocionar las nuevas funcionalidades de la startup.

Lo importante es medir todas las estrategias desarrolladas para analizar resultados y repetir las acciones más efectivas (Núñez, 2013).

Las pymes continúan apostando por los *Social Media* para conseguir sus objetivos de marketing. El 64% de ellas incluye estos canales dentro de su estrategia (con un incremento semestral del 16%), según los datos de estudios desarrollados por Cargo y BIA/Kelsey. La plataforma más utilizada es Facebook (el 74% tiene presencia), seguido de Twitter (45.8%) o Google + (39.6%). El 34,4% incluye Youtube en su plan de Social Media.

Los objetivos que persiguen las empresas emprendedoras en redes sociales son conseguir más seguidores e interactuar con ellos, para ello cuatro de cada diez ofrece información, publica ofertas y promociones o

responde a las peticiones de los clientes a través de estos canales. En cuanto al tiempo que dedican a gestionar la presencia 2.0 las pymes, más de la mitad dedican al menos 3 horas a mantener actualizados sus perfiles sociales para llegar a su público y fomentar *engagement*. De media, las pymes destinan un 20% del presupuesto total de la empresa a las estrategias de *Social Media* (Puromarketing, 2015).

Hay errores muy comunes que se comenten en la gestión de redes sociales, como utilizarlas solo para hablar de los productos y vender las cosas que quieren posicionar en el mercado. Las redes son conversaciones y las marcas no pueden ser unidireccionales, hay que ofrecer valor, crear un entorno cercano para el consumidor y hacer que la marca le interese.

Otros fallos habituales son apostar por mensajes automáticos o no contestar las dudas o problemas que plantean los clientes. Si bien es conveniente programar mensajes cuando no se está trabajando (festivos, fines de semana) o para RSS de actualizaciones del blog corporativo, la programación resta naturalidad y la generación de conversaciones con los consumidores. Es preciso contestar los mensajes de dudas o consultas y convertirlos en una relación cercana y próxima con el consumidor. Sobre todo, hay que responder los comentarios negativos para solucionar un posible problema o ganarse al cliente. Del mismo modo, es conveniente agradecer un comentario positivo de un consumidor (si son habituales las menciones, no es preciso agradecer todas).

Tampoco es conveniente repetir 20 veces el mismo mensaje, publicar el mismo link varias veces, hablar de lo mismo, retuitear de forma masiva o compartir información personal. Las marcas han de esforzarse por ser cuidadosas con la ortografía y gramática en las redes sociales (a veces hay que eliminar letras para encajar un tuit) (Puromarketing, 2015).

Orihuela afirma que Twitter es un canal de negocios en el que “los consumidores dialogan entre sí y con las marcas, es un canal de atención al cliente y una gran plataforma de marketing y branding”. Las principales funciones de Twitter para startup son (López, 2015)

- **Atención al cliente:** escuchar, responder ayudar y reforzar la fidelización.
- **Branding:** para construir una imagen de marca fuerte es necesaria su expansión. Asociarla a un canal horizontal.
- **Comunicación externa:** además de compartir información útil para los seguidores, es una herramienta muy eficaz para distribuir información corporativa
- **Comunicación interna:** para interaccionar entre trabajadores de la misma empresa (como Yammer y Telefónica).
- **Difundir y dar cobertura a eventos:** para promocionar eventos de una startup, se recomienda crear un *hashtag* los días previos al evento y el seguimiento en directo. Hay varias herramientas que lo facilitan.
- **Empleo:** es un canal perfecto para difundir ofertas de empleo de la startup.
- **Gestión del conocimiento:** para compartir información y conocimiento útil para tu sector, que contribuye a conseguir seguidores que se pueden convertir en clientes potenciales
- **Gestión de crisis:** Twitter es una herramienta eficaz para gestionar crisis, por su rapidez y transparencia.
- **Gestión de reputación:** permite anticipar situaciones de crisis y evitarlas con una gestión estructurada e inteligente de lo que ocurre en la red social.
- **Innovación:** puede ser una fuente de ideas y buenas prácticas, al estar en contacto con expertos y referentes del sector de actividad de la startup.
- **Investigación:** permite detectar tendencias y potenciar la generación de conocimiento en materia de análisis e investigación del sector. Una buena herramienta es Topsy.
- **Marketing:** promover de forma moderada y no invasiva el lanzamiento de productos o servicios de la startup o campañas de marca.

- **Monitorización:** analizar en tiempo real el comportamiento del mercado y la competencia.
- **Networking:** mantener relación con los proveedores, clientes, referentes en el sector, e incluso competidores.
- **Ofertas y promociones:** ofrecer promociones especiales a los seguidores que pueden convertirse en clientes potenciales.
- **Relaciones con los medios:** permite informar sobre noticias que ocurren en el sector, publicar información relevante para medios o seguir periodistas relacionados con temas que interesan.
- **Relaciones públicas:** para gestionar relaciones con la comunidad a través de Twitter.
- **Tráfico:** para conducir el tráfico hacia el sitio web corporativo u otras redes sociales de la startup.
- **Ventas:** primero se conversa, comparte y se consigue la confianza en la marca lo que repercute en las ventas.
- **Visibilidad:** mejora el SEO de artículos o la web de la startup, ya que los buscadores como Google ya incluyen presencia en redes sociales.

Lancetalent recomienda 15 consejos para gestionar la cuenta de Twitter: fijar por escrito un estilo y una línea editorial, evitar los contenidos automatizados y los mensajes directos automatizados, facilitar a los visitantes la comprobación del carácter oficial de la cuenta, identificar a los autores, mantener listas actualizadas, adoptar un estilo conversacional, intentar ser transparente y monitorizar todo lo posible el impacto de los mensajes, el número de clics, el tráfico hacia la web o el nivel de respuesta conseguido con las acciones emprendidas por la startup (Lancetalent, 2015).

Bravo habla de Marketing de Guerrilla para emprendedores valientes cuando se refiere a las estrategias que debe acometer una startup para vender más y mejor a coste cero (Expansión, 2014):

- Plantear una buena estrategia: a quién le interesa mi producto o servicio. Si no puede llegar a una gran audiencia, escoger u grupo concreto.
- Dar a conocer en la red y trabajar una Identidad digital de la startup.
- Escoger las redes sociales más adecuadas a las necesidades de la startup. La afinidad por determinado producto o servicio ayuda a priorizar en cuál centrar los esfuerzos.
- Posicionamiento en buscadores y en web *mobile*. Aplicar técnicas de SEO en su estrategia digital.
- Despertar interés en los medios de comunicación online y offline, que identifiquen a los fundadores como expertos en el ámbito de actuación de la startup. Utilizar los soportes que incidan en el público al que quiera llegar.
- Captar un buen equipo de influenciadores, profesionales de reconocido prestigio y expertos en la materia que ayuden a dar más valor al negocio. Para ello, es conveniente asistir a los foros de *networking* o contactar directamente con ellos
- Generar publicidad de la startup con ingenio e imaginación. Utilizar el canal más adecuado y contar con una buena base de datos de clientes.

El *Social Media* aporta muchas ventajas a la startups: estudios de mercado a costes muy bajos, impactos totales en los *leads* (informando constantemente sobre las novedades, ofertas o promociones de productos o servicios) e incluso en redes sociales se pueden conseguir los primeros usuarios (Linkcocktail, 2014).

BLOQUE 3. ESTUDIO “LA COMUNICACIÓN EN LAS STARTUPS”

A continuación se presenta la elaboración del trabajo de campo y el análisis de los datos recogidos, estructurado en tres apartados: la situación de la comunicación en las startups, la valoración de las agencias de comunicación y la estrategia de las startups en redes sociales.

1. Situación de la comunicación en las startups

Con el objetivo de analizar de forma rigurosa y representativa la situación de la comunicación en las startups españolas, se ha enviado un cuestionario a un universo de startups representativas en nuestro país para "la obtención de datos sobre aspectos objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones, actividades) basada en la información (oral o escrita) proporcionada por el sujeto" (Igartua, 2006: 231).

Lo primero que se ha preguntado son los datos de clasificación de las mismas para conocer su antigüedad, el sector, el ámbito geográfico o número de empleados. De este modo, además de las conclusiones generales sobre el valor que otorgan a la comunicación se podrán analizar si incide su ubicación, ámbito de actividad o su juventud en dotarle de más o menos importancia a la estrategia de comunicación.

1.1. Perfil de las startups

1.1.1 Antigüedad de la startup

El 40% de las startups que han participado en la presente investigación sobre la comunicación en las startups fueron creadas entre 2010 y 2012, el mismo porcentaje que las que comenzaron su actividad antes de 2009, sólo dos de cada diez startups se fundaron de 2013 a 2014 y ninguna de las estudiadas nació en 2015.

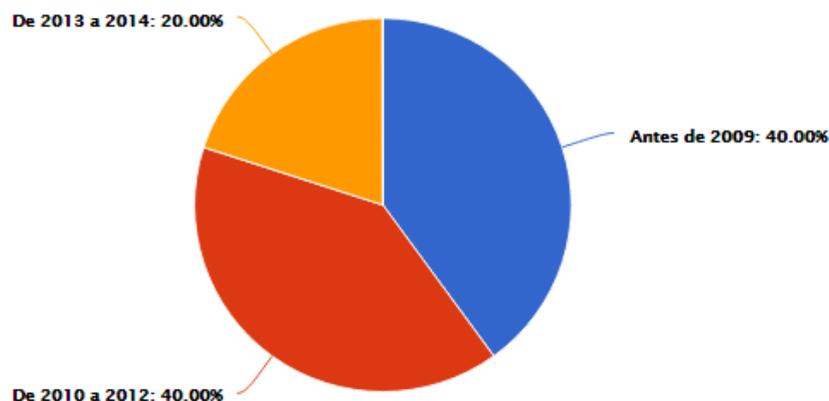


Gráfico 39: Antigüedad de las startups

El mapa del emprendimiento en España de Spain Startup muestra que las startups del estudio parecen estar más consolidadas que las startups en general, ya que el 50% de las startup españolas tienen entre 1 y 3 años, un 21% tienen menos de un año y apenas un 4% reconoce tener entre 3 y 5 años. En Europa, son el 46% las startups que tienen entre 1 y 3 años, el 27% dicen tener menos de un año, tres de cada cien tienen entre 3 y 5 años y tan solo el 2% fue creada hace más de cinco años (Spain Startup, 2015: 38).

En el estudio cualitativo, dirigido a los fundadores o CEO de una decena de startups, cuyos responsables de comunicación habían cumplimentado previamente el cuestionario cuantitativo, se preguntaba acerca de si era la primera startup que creaban, en el 70% de los casos contestaron que era el primer proyecto emprendedor que ponían en marcha. El resto afirman que habían lanzado ya proyectos con anterioridad.

En el caso de Osclass, su CEO Óscar Ribas confiesa que es la tercera startup en la que está involucrado; Jordi Ber -de Habitissimo- reconoce que ya realizó otros proyectos online con anterioridad y Pepe Peinado -de Nevasport- manifiesta que siempre está involucrado en proyectos emprendedores.

1.1.2. Comunidad Autónoma de la startup

Respecto al ámbito geográfico donde desarrollan su actividad, el mayor porcentaje (43.3%) tienen su sede social en Cataluña, seguidas del 23% en Madrid. La siguiente región con más startups es Andalucía (13,3%), seguida de Valencia y Galicia (6.7%). Poco más del 3% de las startups del estudio confiesa trabajar desde Castilla y León o desde el País Vasco. Además, algunas startup han ubicado su lugar de residencia en las Islas Baleares, la comunidad murciana y La Rioja.

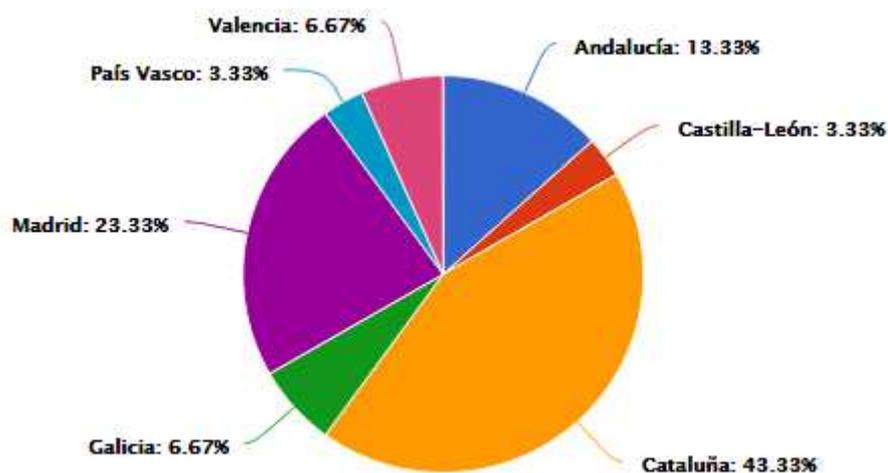


Gráfico 40: Comunidad Autónoma donde se ubica la startup

En función del tipo de investigación estos datos experimentan ligeras variaciones, aunque mantienen a Cataluña y Madrid a la cabeza del movimiento emprendedor español.

Así, el reparto geográfico de empresas según *Startupxplore* sitúa a la cabeza de las regiones emprendedoras a Cataluña (aunque con un porcentaje menor, el 27%, tal vez porque tiene registradas iniciativas de todas las Comunidades Autónomas), seguida de Madrid (25%), la Comunidad Valenciana (13%) y Andalucía (9.4%) (*Startupxplore*, 2015).

Sin embargo, el barómetro *MIT Technology Review* en español sitúa en Madrid el 55% del tejido emprendedor español y porcentajes un poco inferiores en Cataluña (12%), un poco superior en la Comunidad Valenciana (13%) y el mismo porcentaje en Andalucía (Opinno, 201: 45).

Según el mapa del emprendimiento español de *Spain Startup*, el 44% de startup tienen su sede social en Madrid, el 19% en Cataluña, el 9% en Comunidad Valenciana, 8% Andalucía y el 3% son gallegas o vascas (*Spain Startup*, 2015: 35).

1.1.3. Sector de actividad de la startup

Las startups que han participado en la investigación pertenecen a diversos sectores de actividad. El 24% de la muestra desarrolla su labor en torno al Ocio y el Turismo. Dos de cada diez startup pertenece al sector de Informática y Telecomunicaciones. El 14% de las startup que han participado en la investigación son del ámbito de la Educación. El 11% trabaja en Banca y Seguros y en Marketing online, mientras que siete de cada cien son Medios de comunicación o pertenecen al ámbito sanitario. Por último, están representados, con apenas un 3% los sectores de la Construcción y de la Investigación.

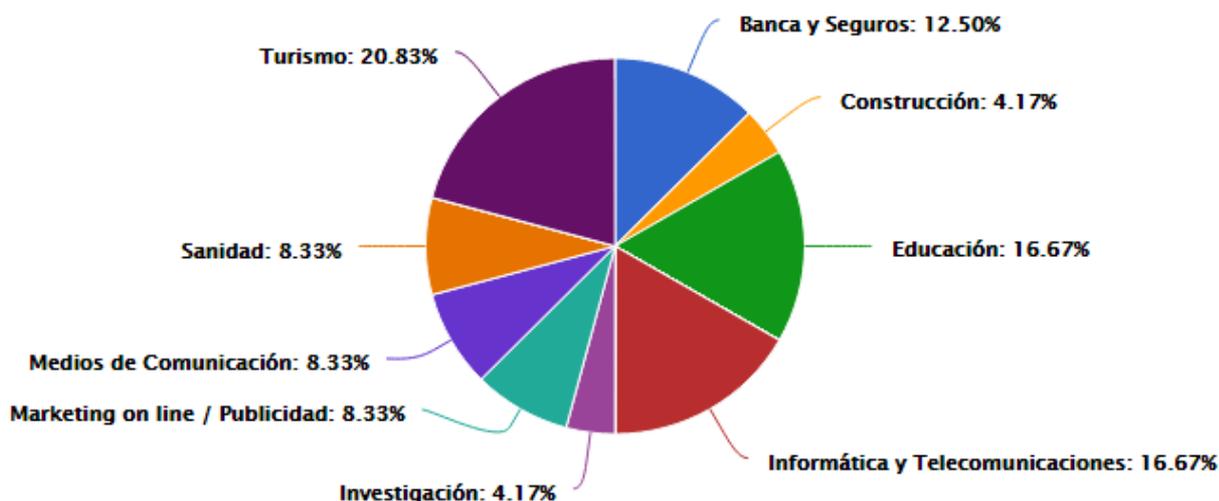


Gráfico 41: Sector de actividad de la startup

En general, los principales sectores de actividad de las startup españolas son Internet and Mobile (57%), Software (16%), Energy & Industry (12%), Hardware (8%) o Life Science (7%) (Spain Startup, 2015: 41).

En Latinoamérica, el 30% de las startup se ubican en el sector servicios, el 24% en comunicaciones y el 11% en industria (Interlat, 2015: 29).

1.1.4. Número de empleados de la startup

El tamaño de la startup, medido por el número de empleados, es uno de los elementos que pueden apuntar la posible importancia que otorgan a la

comunicación. En general, las grandes empresas en España son las que más han apostado por la figura del responsable de comunicación como un elemento estratégico, incluso formando parte del comité ejecutivo de las organizaciones. Poco a poco, las pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) también han ido incorporando y consolidando en los últimos tiempos este puesto entre sus directivos.

En el entorno emprendedor, tres de cada diez startup que han participado en la investigación cuentan con más de 30 empleados; el 23% tienen contratadas de 11 a 20 personas; en el 16% de los casos trabajan de 6 a 10 personas, con el mismo porcentaje se sitúan las startup que son tienen menos de cinco empleados. En 13 de cada cien, el número de empleados oscila entre 21 y 30 profesionales.

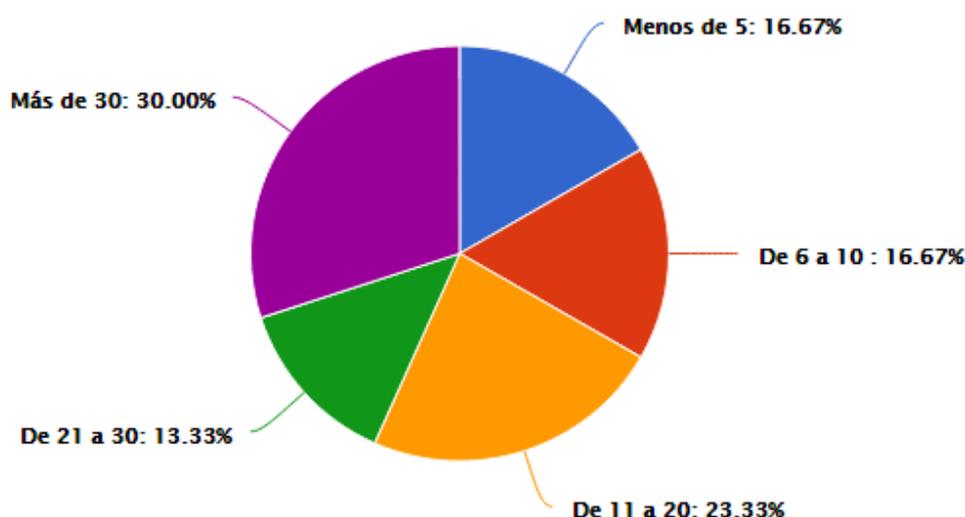


Gráfico 42: Número de empleados de la startup

Si comparamos estos datos de la muestra con los recogidos en otros estudios, se aprecia que la mitad de las startups españolas, según *Spain Startup*, tiene entre 2 y 5 empleados contratados. Sólo el 2% de startups españolas, europeas o latinoamericanas dicen tener más de 30 empleados. Un 6% tienen entre 10 y 20 empleados (el 7% y 12% en las startups europeas y latinoamericanas). El 16% de las startups españolas tiene en nómina a 6 o 10 trabajadores (un 19% europeas y un 22% latinoamericanas). Tan sólo 2 de cada cien startups tanto españolas como

europeas o latinoamericanas cuentan con 20 y 30 personas en plantilla (Spain Startup, 2015: 39).

1.2. El responsable de comunicación

1.2.1. Valoración de la comunicación

Una abrumadora mayoría (cercana al 97%) considera que su startup otorga mucho valor a la comunicación. Así, el 75% opina que se trata de una función muy importante para la consecución de resultados de la organización y dos de cada diez cree que se trata de una cuestión importante. Ninguno de los consultados considera que es poco importante y tan solo un 3,12% no le concede ninguna importancia a la comunicación.

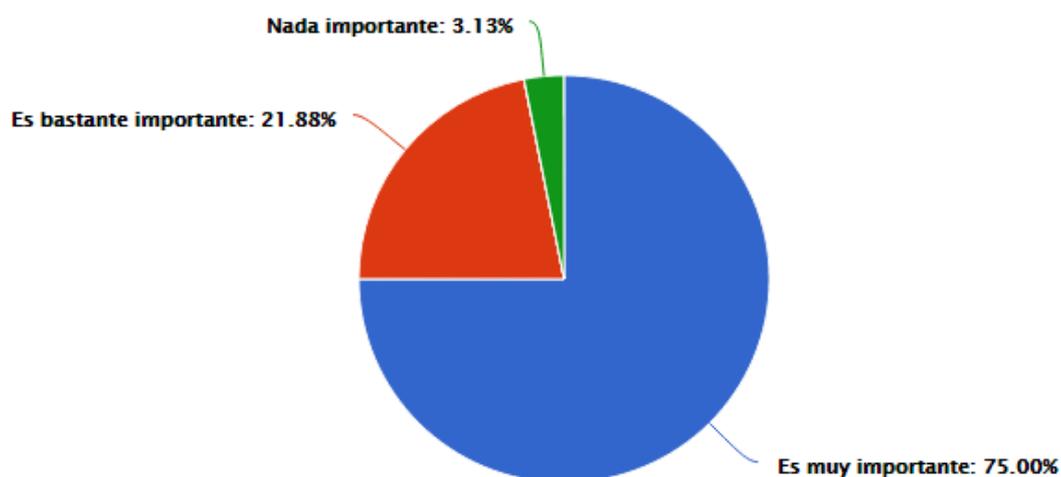


Gráfico 43: Importancia que la startup otorga a la comunicación

En el estudio de Dircom de 2005 el 80% de los responsables de comunicación de las principales empresas españolas consideraban que la función de comunicación estaba muy bien considerada, aunque no de forma excelente. Apenas un 2,5% creían que estaba mal valorada. En cuanto a la aportación que le otorgan a la comunicación en la estrategia empresarial, el 25% considera que es mucha, el 45% bastante y un 25% afirma que la comunicación cree que no aporta mucho valor en la estrategia de la empresa (Dircom, 2005).

En general, los fundadores y CEO también le otorgan mucha importancia a la comunicación. Para Marcos Alves de El Tenedor “la comunicación es esencial en este momento, es una vía para llegar a nuevos clientes y dar a conocer la marca”.

Javier Arroyo y Daniel González de Vega de Smartick son contundentes “la comunicación es una de las dos palancas principales para la adquisición de clientes y generación de notoriedad. Sin comunicación jamás habiéramos llegado a donde estamos”.

En el caso de Habitissimo, la importancia radica en que están presentes en varios países y “es necesario comunicar lo que hacemos y crear marca”.

Eduardo Jáuregui de Irisbond destaca el valor de la comunicación tanto interna como externa.

Pepe Peinado de Nevasport considera esencial la comunicación “es nuestra naturaleza como concepto” y afirma que se realiza con absoluta transparencia.

Oscar Ribas cree que a la hora de establecer prioridades en las distintas áreas de la empresa, la Comunicación y Public Relations van después de tecnología, recursos humanos y finanzas.

Jaime Rodríguez de Blablacar afirma que para ellos la comunicación es un “vehículo excelente” para dar a conocer su modelo colaborativo y la nueva forma de viajar en un país con poca tradición en este ámbito.

1.2.2. Existencia de responsable de comunicación

Los resultados recogidos en la presente investigación confirman el hecho de que la figura del responsable de comunicación ha llegado a convertirse en un elemento prácticamente imprescindible dentro del organigrama o estructura de las startup españolas. Como dice Fernández del Moral, “la comunicación ha dejado de ser la guinda para convertirse en uno de los ingredientes básicos de tal manera que sin ella será imposible que haya

empresa y de su presencia, de su utilización dependerá no solo el éxito o el fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia” (Bell, 2004: 35)

Para Argenti, las empresas suelen plantearse si mantienen un enfoque centralizado, asumiendo y controlando todas las acciones de comunicación desde la unidad corporativa o descentralizado en el que cada unidad de negocio gestionara su propia comunicación. El centralizado aporta coherencia y consistencia, frente al descentralizado cuyas principales ventajas son la flexibilidad y adaptación (Argenti 2014: 158).

En el caso que nos ocupa -el de las startups españolas- se aprecia que se tiende a agregar o centralizar las distintas actividades comunicativas en manos de un mismo responsable de las mismas.

La mayoría de las startup consultadas afirma contar con alguna figura responsable de sus tareas comunicativas, siendo en el 36,7% de los casos un único responsable de gestionar toda la comunicación corporativa de la organización. El 23,3% cuenta con un profesional que realiza la función de comunicación y además tiene asignadas otras tareas en la organización. En dos de cada diez startup varias personas son las que asumen la gestión de la comunicación de la startup. En el 6,7% de los casos, la comunicación está externalizada y en lugar de tener contratado en plantilla una profesional para gestionar la comunicación, cuenta con el apoyo de una agencia o consultora de comunicación. El 13,3% de las startup que ha cumplimentado el cuestionario no tiene ningún responsable de comunicación.

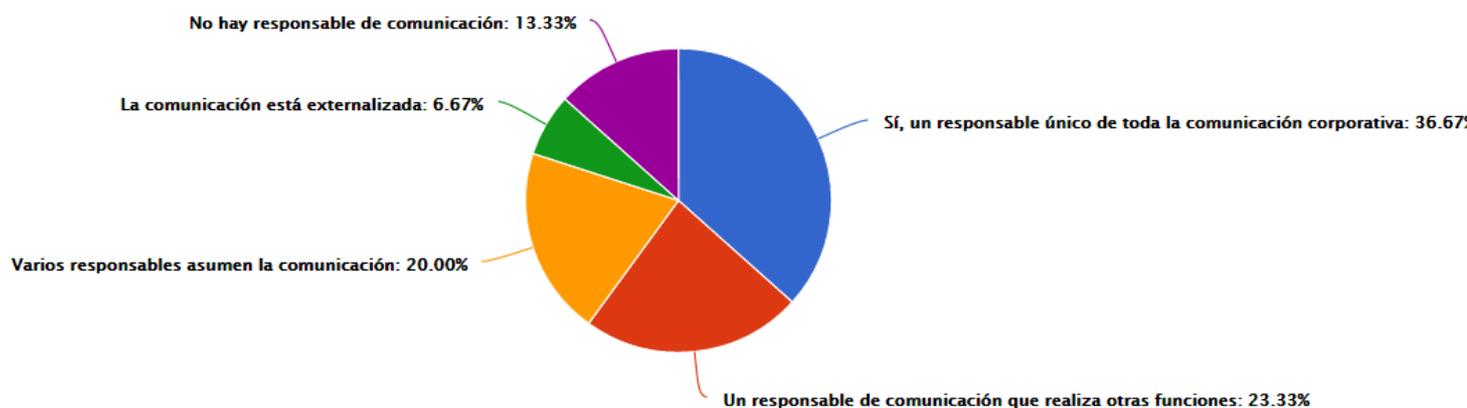


Gráfico 44: Existencia de responsable de comunicación

En comparación con los datos recogidos en estudios generales sobre la comunicación en las empresas españolas de Dircom, las funciones están más desagregadas en las startup. En el resto de empresas se cuenta con un solo responsable que gestiona toda la comunicación en el 60% de los casos frente al 36,7% en las startups. El porcentaje de responsables de comunicación que, entre otras funciones, se ocupa de la comunicación corporativa es muy similar en las empresas en general (24%) y en las startup (23.3%). El que es seis puntos superior es el número de startup que cuentan con más de un responsable – 20%- cuando en las empresas en general es del 14%. Llama especialmente la atención que según el último estudio sobre el estado de la comunicación en España de 2015 no hay ninguna empresa sin responsable de comunicación, cuando en las startup es del 13,3%. Si a este dato sumamos el casi 7% de startup que tienen externalizada esta función –posibilidad que no se contempla en el otro estudio- ronda el 20%, dato muy similar al que se recogía en el estudio de Dircom sobre el estado de la comunicación en España en el año 2000, cuando el 17,7% las empresas no tenía ningún responsable de comunicación (Dircom, 2000: 29).

En caso de contar con un responsable de comunicación, tenga agregadas o desagregadas sus funciones, en esta investigación se ha querido profundizar si se trata de un puesto contemplado desde el comienzo de

actividad de la startup o se contrató cuando se produjo una expansión territorial o una ampliación del negocio.

	Desde hace menos de un año	Desde hace uno o dos años	Desde hace más de tres años
Desde el comienzo de actividad de la startup	3 16.67%	5 27.78%	10 55.56%
Cuando comenzó la expansión territorial /internacional	4 30.77%	6 46.15%	3 23.08%
Cuando acometimos la diversificación de negocio	3 33.33%	4 44.44%	2 22.22%

Tabla 10: Desde cuándo cuenta con un responsable de comunicación

Más de la mitad de los encuestados afirman que cuenta con un profesional de comunicación desde el comienzo de actividad de la startup. El 55% de los casos ocurrió hace más de dos años, tres de cada diez ocurrió hace uno o dos años y menos del 15% contesta que la contratación se llevó a cabo hace menos de un año.

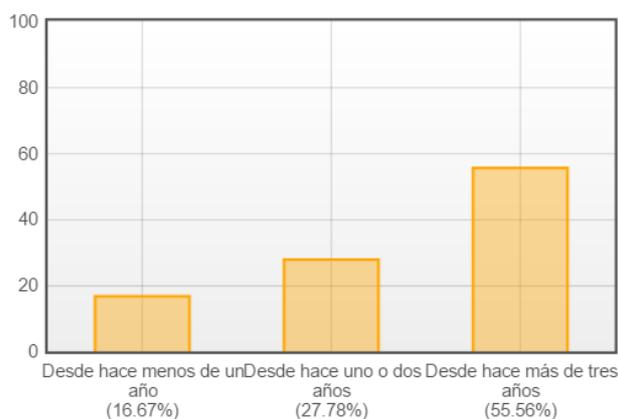


Gráfico 45: Cuenta con un responsable desde comienzo de actividad de la startup

En algunas startups, como Creappcuentos en el momento de lanzamiento de la aplicación contrataron los servicios de una agencia especializada en comunicación y en la actualidad acuden a sus servicios de forma puntual, en momentos que quieren dar a conocer alguna novedad o conseguir presencia mediática.

Blablacar lo tiene claro “la primera contratación fue una persona en comunicación”. Desde el comienzo cuentan con varias personas que

asumen distintas áreas de comunicación y cuenta con apoyo y asesoramiento de una agencia para marcar objetivos y conseguirlos.

Para Oscar Ribas, se trata de un puesto que siempre ha tenido en todas las empresas que ha montado antes de Osclass. En esta empresa hay una persona interna que se ocupa del día a día de la comunicación y, en momentos puntuales como una campaña o lanzamiento de una nota de prensa, contrata una empresa externa para reforzar las acciones.

En El Tenedor el puesto de responsable de comunicación está consolidado, la actual lleva más de seis años en plantilla, prácticamente desde el principio.

Desde su salida al mercado Smartick ha contado con el asesoramiento de un responsable de comunicación senior. .A medida que ha ido creciendo la empresa se ha ido dotando de más contenido y ampliando los recursos humanos y económicos dedicados a comunicación.

Por su parte, Pepe Peinado afirma que en Nevasport cuentan con una persona que se ocupa de las notas de prensa y mantener las redes sociales y han designado dos portavoces para contar el proyecto: el propio CEO y una persona del equipo.

Habitissimo comenzó con un perfil junior y más tarde buscaron un profesional con experiencia para asumir esta función.

La siguiente opción más contestada es que la startup decidió contratar a un profesional para gestionar su comunicación cuando acometió la expansión territorial o internacional. Este hecho tuvo lugar hace uno o dos años en el 46% de los casos, en tres de cada diez empresas hace menos de un año y en el 23% de los casos ocurrió hace más de tres años.

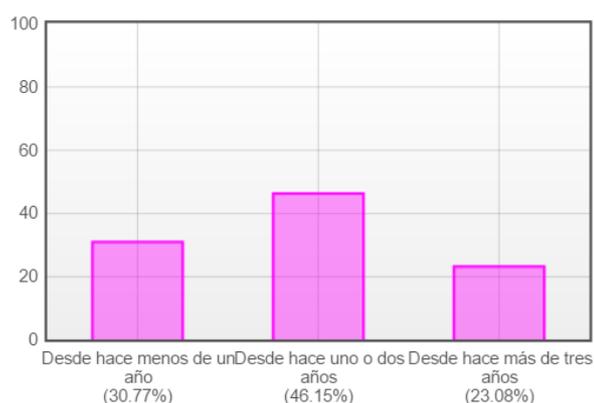


Gráfico 46: Cuenta con un responsable desde expansión territorial/internacional de la startup

En el caso de FXStreet, Francesc Riverola reconoce que cuando lanzaron la startup no contaban con un responsable de comunicación “en lo último que piensas es en comunicación”, lo resolvían con recursos propios. La necesidad surge en el momento en que el proyecto se consolida. En ese momento nombran responsable de comunicación a una persona del equipo que había estudiado comunicación y ya realizaba alguna tarea comunicativa “fue una evolución natural” de oficializar el papel que ya estaba desempeñando.

Tampoco Irisbond tenía en sus comienzos a un responsable de comunicación en plantilla, poco a poco se dieron cuenta de que “el impacto mediático era importante y decidimos profesionalizar la comunicación sobre todo hacia el exterior”.

Por último, la startup consideró importante incorporar a su plantilla a un responsable de comunicación en el momento de diversificar el negocio. En el 44% de los casos dicha contratación fue llevada a cabo hace uno o dos años. Al igual que la opción anterior, tres de cada diez empresas tomó esta decisión hace menos de un año y en el 22,2% de las startups esta circunstancia tuvo lugar hace más de tres años.

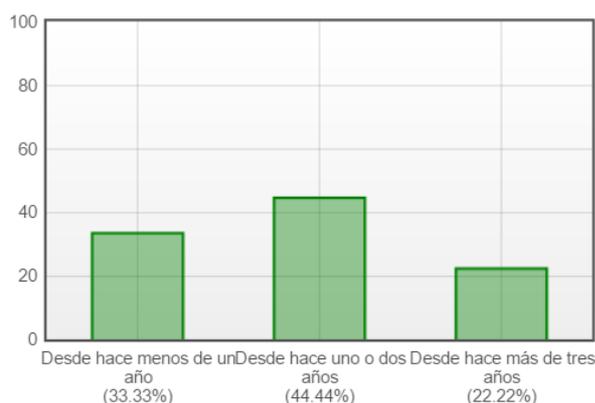


Gráfico 47: Cuenta con un responsable desde la diversificación del negocio

Si bien en el cuestionario no se preguntaba directamente sobre la dependencia del responsable de comunicación en las startup, las entrevistas cualitativas arrojan que los gestores de la comunicación (ya estén en plantilla o sea una función externalizada) dependen directamente de los CEO o fundadores de la startup. Tan solo en una ocasión el responsable de comunicación dependía de otro directivo, en este caso del jefe de contenidos.

Como se ha visto en el apartado del entorno emprendedor, las startup no suelen tener estructuras organizativas muy jerarquizadas, lo que unido al reducido número de empleados –en el 70% trabajan menos de 30 personas- explica que sea el máximo ejecutivo (en la mayoría de los casos dueño) del que dependan de forma horizontal los responsables de las distintas áreas de gestión de las empresas.

En el caso de las grandes empresas españolas, el estudio de Dircom de 2015 recogía que el 77% de los dircom depende del primer nivel ejecutivo (casi el 30% del presidente, el 32% del director general, el 33% del director de marketing y el 16% del consejero delegado) (Dircom, 2015: 22). En el estudio Axicom, la cifra de los dircom que dependían directamente de la alta dirección se elevaba al 82% (Axicom, 2015: 12).

Tampoco aplica en el caso de las startup el hecho de que forme parte o participe de forma puntual en el comité de dirección de la empresa: cuatro de cada diez dircom europeos son miembros de dicho comité y siete de

cada diez dircom españoles participa de manera ocasional en el comité de dirección de sus empresas tanto para opinar sobre cuestiones relativas a la comunicación como sobre otras áreas de gestión (EACD, 2015).

1.2.3. Sexo del responsable de comunicación

En cuanto al sexo del profesional de comunicación de las startup participantes en la investigación –ya sea responsable único, se ocupe de desarrollar otras actividades además de comunicación, o sea la persona que más funciones de comunicación asume cuando está desagregada la responsabilidad- en el 63% de los casos se trata de una mujer, frente al 37% de hombres.

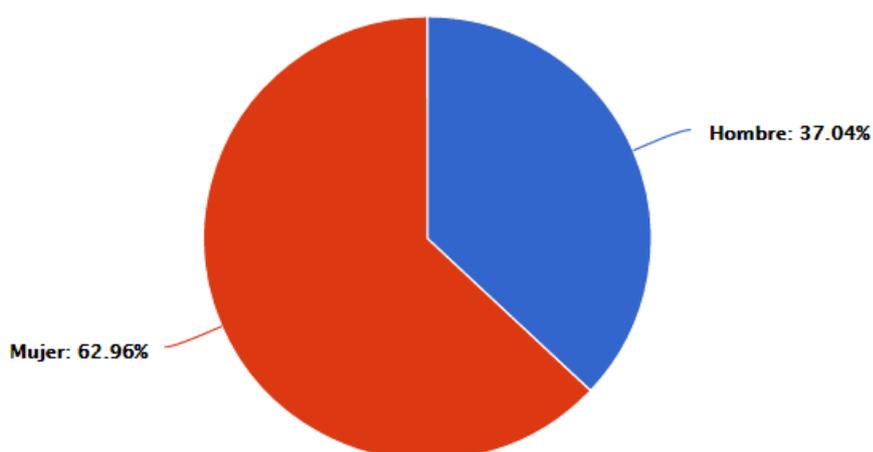


Gráfico 48: Sexo del responsable de comunicación

Desde hace ya varios años, la función de comunicación en las empresas españolas es asumida mayoritariamente por mujeres, lo que no ocurría a finales del siglo pasado, cuando se trataba de una responsabilidad eminentemente masculina. Los datos se han invertido, ya que en el año 2000 el 63% de los dircom eran hombres frente al 37% de mujeres. Sin embargo, en los departamentos de comunicación en el año 2000 sí se recogía que era superior el porcentaje de mujeres que de hombres (56,3% frente al 43,7%, respectivamente) (Dircom, 2000: 80).

Sin embargo, como se ha visto en la situación del entorno emprendedor en España, los puestos de dirección de las startups sigue siendo un territorio eminentemente masculino. Seis de cada diez emprendedores de nuestro país son hombres, si bien la proporción entre hombres y mujeres ha descendido en los últimos años (Ruiz, 2012: 13). Incluso algunos informes otorgan un 85% al espacio ocupado por hombres frente al 15% de mujeres emprendedoras, a pesar de haberse reducido la brecha de género en el entorno emprendedor: hace once años, 2.9 de cada 100 mujeres eran emprendedoras, frente a 7.4 de cada 100 hombres y en 2013 el 4.2% de las mujeres que habían decidido poner en marcha un proyecto con un 6.2% de los hombres españoles (Opinno, 2015: 44).

La mayoritaria presencia de hombres en los puestos de responsabilidad de las startups se confirma en el universo de las 78 empresas de la presente investigación, donde tan solo nueve mujeres ostentan el máximo cargo de la empresa, frente al 88% de hombres. De hecho, todos los fundadores y CEO de las diez startups entrevistadas para conocer los porqués de su estrategia de comunicación son hombres.

1.2.4. Edad del responsable de comunicación

En cuanto a la edad del responsable de comunicación en las startups, el 40% tiene entre 30 y 35 años, seguido del casi 30% que está entre los 35 y 45 años. Casi dos de cada diez responsables de comunicación de startups tienen entre 25 y 30 años, un 7% tiene más de 45 años y apenas un 3% de los profesionales que gestionan la comunicación en las startups no ha cumplido aún los 25 años.

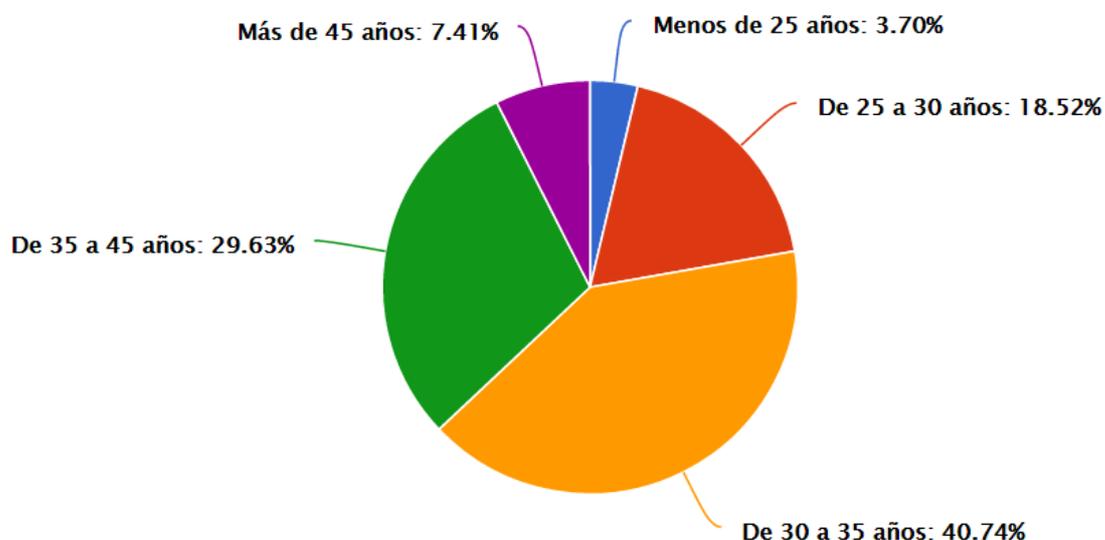


Gráfico 49: Edad del responsable de comunicación

Se trata de profesionales bastante más jóvenes que los responsables de comunicación de las empresas españolas en general, donde el 44% afirma tener entre 40 y 49 años. Dos de cada diez tienen entre 35 y 39 años y el 28% tiene más de 50 años. El 6% tiene menos de 30 años (Dircom, 2015: 27).

En las empresas españolas también se aprecia un rejuvenecimiento de los dircom, si lo comparamos con los datos del año 2000 cuando el 60% de los dircom tenía entre 45 y 60 años (Dircom, 2000: 80). En 2005 el 22% contaba entre 40 y 49 años y el 14% tenía más de 50 años (Dircom, 2005). Hace cinco años el 37% de los responsables de comunicación de las principales empresas españolas decía tener entre 35 y 39 años y dos de cada diez contaba entre 31 y 34 años, los menores de 30 apenas rondaban el 6% (Dircom, 2010).

El rejuvenecimiento de los responsables de comunicación también evoluciona en paralelo al descenso de la edad media de los propios emprendedores. Para el barómetro *MIT Technology Review* en español seis de cada diez impulsores de startup tienen entre 31 y 40 años, con una edad media de 37.6 – algo menor que la edad media del emprendedor español que se sitúa en 39 años-. El 25% tiene entre 41 y

50 años mientras que el 12% de los fundadores de startups tiene entre 20 y 30 años. Apenas el 4% tiene más de 50 años (Opinno, 2015: 42).

Los CEO participantes en el estudio cualitativo de esta investigación tienen de media 39.8 años (el más joven tiene 31 años y el emprendedor de más edad cuenta con 46 años).

En línea con la edad que tiene el responsable de comunicación de las startups, se ha querido profundizar más en el perfil más demandado para cubrir este puesto. Para ello, se ha pedido a los fundadores y CEO de las startups investigadas que especificaran qué buscaban para asumir esta función. Lo más solicitado es un perfil senior, con experiencia previa en comunicación.

En el caso de contratar una agencia para gestionar la comunicación, el criterio que más ha pesado a la hora de seleccionar las consultoras es su experiencia en el ámbito de las startups y enfocado a las nuevas tecnologías o en el sector de actividad.

Tan sólo Osclass ha comentado que prefiere un perfil junior con interés en la comunicación y en la tecnología.

En cuanto a las características más valoradas en el comunicador, los fundadores de las startups consideran básico:

- una buena agenda de contactos con los medios
- dotes de liderazgo y gestión de equipos
- la reactividad, ganas de aprender y pasión por su trabajo
- el dominio del inglés, dada su presencia en otros mercados o la intención de expandirse internacionalmente
- capacidad de ser portavoz y gestión de crisis
- la creatividad
- la capacidad de relacionarse con las instituciones tanto a escala local o regional como nacional
- la habilidad de generar contenidos para conseguir que la empresa esté presente en la opinión pública.

- la capacidad de transmitir mensajes y valores que muestren a la sociedad la actividad o productos desarrollados por la startup y consiga impactos
- “Pasión por la tecnología, obsesión por la actualidad de nuestro sector y capacidad para hacer mucho ruido con poco dinero”

En general, las características más demandadas en los procesos de selección de responsables de comunicación de las empresas son: visión estratégica, capacidad de liderazgo, excelentes habilidades de comunicación, negociación, impacto e influencia, gestión de equipos, orgullo de pertenencia e identificación con los valores de la empresa, la empatía y asertividad, la adaptabilidad, flexibilidad y capacidad de anticiparse a los cambios (Dircom, 2015: 82).

1.2.5. Formación del responsable de comunicación

La práctica totalidad de los responsables de comunicación de las startups que cuentan con esta figura son licenciados universitarios (96,15%), muchos de los cuales tienen también un postgrado o doctorado (38.4%). No llega al 4% los que carecen de esta formación.

La titulación claramente predominante es la de Ciencias de la Información –casi el 70%-, en concreto la carrera de Periodismo, que ha cursado el 46% de los responsables de comunicación, seguida del 23% que son licenciados o graduados en Publicidad y Relaciones Públicas. Ocho de cada cien han hecho Comunicación Empresarial, el mismo porcentaje que los de Derecho. No llega al 4% las empresas que cuentan con un licenciado o graduado en ADE/Económicas o Empresariales. Ninguno de los profesionales encuestados en la presente investigación afirma ser ingeniero.



Gráfico 50: Formación del responsable de comunicación

Son datos muy similares a los recogidos en los estudios de Dircom y Axicom, donde el porcentaje de periodistas es del 49 y 50% respectivamente –habiéndose incrementado en más de 17 puntos el porcentaje de periodistas desde 2005 y en 14 puntos de hace cinco años-. Mientras que los responsables de comunicación publicistas o relacionistas son 10 puntos más en las startup que en las empresas en general –según estudio Axicom. No se especifican los datos de los licenciados o graduados en otras disciplinas afines, si bien sí se cuenta con un porcentaje de ingenieros que se dedican a gestionar la comunicación en las empresas en España (Dircom, 2015: 24; Axicom, 2015: 11).

Cuatro de cada diez responsables de comunicación de startup cuenta con estudios de postgrado o doctorado. El más citado es un máster o postgrado en Comunicación –con un 15%-, el 4% ha ampliado sus estudios en el ámbito de la comunicación digital/*community manager* o entorno digital, en la misma proporción que los postgraduados en gestión empresarial. En torno al 8% de los responsables de comunicación que han colaborado en la investigación han realizado un doctorado.

Respuesta	Porcentaje
Postgrado/master en Comunicación	15.38%
Postgrado/master en gestión empresarial	3.85%
Postgrado/master en comunicación digital / community manager / entorno digital	3.85%
Otro postgrado	7.69%
Tiene doctorado	7.69%

Gráfico 51: Formación postgrado o doctorado del responsable de comunicación

Estos datos muestran que menos responsables de comunicación de las startups cuentan con postgrados si lo comparamos con los dircom de empresas en general. En las startups son un tercio los que afirman ser postgraduados o máster, mientras que en las empresas superan el 75% el porcentaje de responsables de comunicación que han seguido un máster, doctorado o postgrado. Se mueven en los parámetros de los dircom de empresas de hace cinco años, cuando eran un 32% los profesionales de comunicación que contaban con formación adicional (Dircom, 2015: 24).

1.2.6. Formación internacional del responsable de comunicación

Con el objetivo de analizar la experiencia formativa internacional y el conocimiento de otras culturas de los responsables de comunicación de las startups españolas, se ha preguntado si han realizado alguna estancia formativa fuera de nuestras fronteras, tanto con becas Erasmus o similares (realizadas durante la carrera) como formación de postgrado. El 27% de los encuestados admiten que han realizado alguna de estas estancias formativas o incluso las dos. El principal destino: Norteamérica (EEUU y Canadá) donde han cursado su formación internacional el 37,5% de los encuestados. Uno de cada cuatro responsables de comunicación han seguido esta experiencia formativa en Latinoamérica y el 12,5% ha estado en alguno de estos países: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia o Países Bajos.

A pesar de la cercanía, ninguno de ellos afirma haber ampliado estudios en Portugal. Tampoco han estudiado en ningún país de los continentes asiático, africano u oceánico.

Además, un responsable de comunicación de las startups objeto de estudio no es español y admite que precisamente han realizado esta formación de postgrado o estancia formativa de grado en nuestro país.

Respuesta	Porcentaje	
Reino Unido	12.50%	
Alemania	12.50%	
Francia	12.50%	
Italia	12.50%	
Países Bajos	12.50%	
Portugal	0.00%	
Norteamérica (EEUU // Canadá)	37.50%	
Latinoamérica	25.00%	
África	0.00%	
Asia	0.00%	
Oceanía	0.00%	

Gráfico 52: Estancia formativa internacional

1.2.7. Procedencia del responsable de comunicación

Casi tres de cada diez responsables de comunicación en las startups trabajaban antes en otro departamento o área de la propia startup y se les encomienda esta nueva responsabilidad. El mismo porcentaje provienen de una consultora de comunicación y se incorporan a la startup para desarrollar su labor desde dentro. El 25% de los gestores de comunicación cambian de empresa –ya trabajaban como responsables de comunicación en otra organización-. Dada la importancia concedida a la relación con los medios, un nada desdeñable 15% de los profesionales de comunicación de las startups objeto de esta investigación son captados

mientras están trabajando como redactores en algún medio de comunicación. Apenas cuatro de cada cien responsables de comunicación desempeñaban su labor en el ámbito de la gestión empresarial antes de incorporarse a la startup. En la pregunta abierta, de otra procedencia, un responsable de comunicación afirma que previamente trabajaba en la Universidad y otro dice venir del mundo de las finanzas.



Gráfico 53: Procedencia del responsable de comunicación

De todos los estudios analizados sobre el estado de la comunicación en nuestro país, solo el de Dircom del año 2000 preguntaba sobre la procedencia de los dircom de las principales empresas españolas. La mitad de las empresas consultadas hace 15 años buscaban su dircom en el interior de su organización al responsable de las tareas de comunicación, ya sea del propio departamento de comunicación en el 37% de los casos -debido en la mayoría de los casos a la promoción interna- o de otro departamento en el 63% -en el 19% de los casos trabajaban en el departamento de marketing o publicidad, el mismo porcentaje eran directores de división/fábrica o sucursal o el 8.5% trabajaba en la asesoría de presidencia, como procedencias más destacadas.

Del 47% de empresas que buscaban responsables de comunicación fuera de la organización, la principal cantera eran los medios de comunicación (en el 35% de los casos) o desarrollaban algún tipo de tarea relacionada directamente con la comunicación en otras empresas (el 23% eran directores o responsables de comunicación) (Dircom, 2000: 39-40).

1.2.8. Experiencia en departamentos de comunicación/consultoras

En general, se puede afirmar que los responsables de comunicación en las startup tienen un perfil *senior*, siendo el colectivo de profesionales con más de 10 años de experiencia el más numeroso. Así, tres de cada diez responsables admite que lleva más de una década trabajando en comunicación, ya sea en departamentos de otras empresas o en consultoras. El 22% afirma que tiene entre 6 y 10 años de experiencia, el doble que los que llevan trabajando en comunicación entre 3 y 5 años (el 11%), el mismo porcentaje que los profesionales más junior que reconocen haber comenzado hace unos meses a trabajar en este ámbito, al igual que el 11% de los responsables que dicen han acumulado experiencia en comunicación como mucho en los últimos tres años.

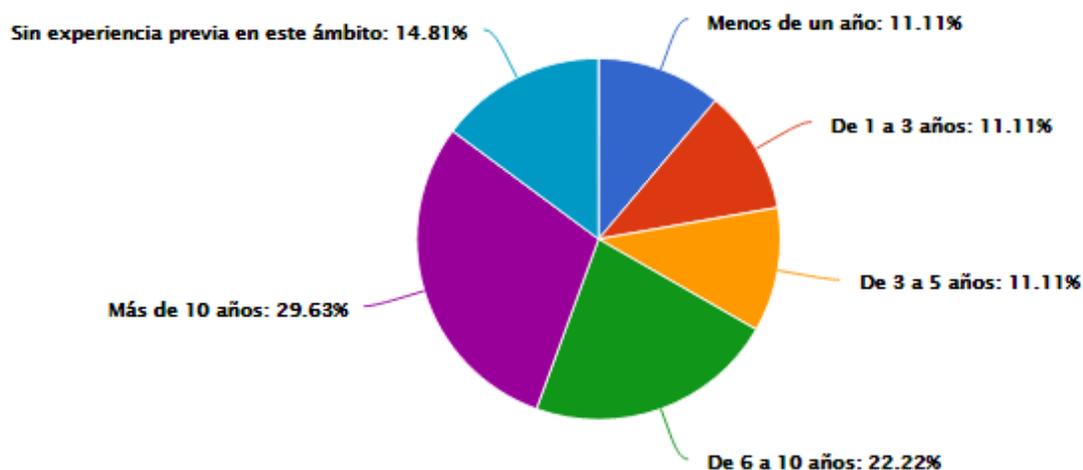


Gráfico 54: Experiencia en departamentos de comunicación

Según el *European Communication Monitor 2015*, hay un mayor porcentaje de dircom de empresas europeas (62.3%), que admite tener más de 10 años de experiencia en el ámbito de la comunicación. El 23% dice llevar entre 6 y 10 años trabajando como profesionales de la comunicación (sin especificar si en empresa o agencias, ni si es en la misma empresa o diferente). No llega al 15% los que llevan menos de un lustro desempeñando su labor en este ámbito (EACD, 2015: 13).

Los dircom latinoamericanos son un poco más junior -tal y como lo refleja el Latin American Communication Monitor 2014-15- ya que son un 10% menos los que cuentan con más de diez años de experiencia (53%). Los que llevan entre 6 y 10 años son más o menos los mismos (24%) y el 23% hace menos de cinco años que han comenzado a trabajar en el ámbito de la comunicación de empresas o consultoras de comunicación latinoamericanas (EUPRERA, 2015: 73).

1.2.9. Experiencia laboral internacional del responsable de comunicación

En muchas ocasiones, uno de los objetivos y modos de expansión de las startup es la internacionalización. Por ello, la investigación que nos ocupa ha analizado la experiencia laboral internacional que tienen los responsables de comunicación de las startups españolas. El 27% de los encuestados admite que ha trabajado fuera de nuestras fronteras en alguna ocasión (el mismo porcentaje que los responsables de comunicación que había ampliado su formación de grado o postgrado en otro país). El principal destino es Latinoamérica donde afirman haber trabajado la mitad de los responsables de comunicación. En Norteamérica (EEUU y Canadá) han estado desempeñando su labor el 37,5% de los responsables de comunicación. El 12,5% de los actuales gestores de comunicación de startups españolas ha trabajado anteriormente en Italia, el mismo porcentaje que reconoce haber adquirido experiencia laboral en los Países Bajos y en Asia.

Ninguno de los actuales responsables de comunicación de startups ha trabajado en el Reino Unido, Alemania o Francia. Tampoco ha desempeñado su labor ni en África ni Oceanía.

Respuesta	Porcentaje	
Reino Unido	0.00%	
Alemania	0.00%	
Francia	0.00%	
Italia	12.50%	
Países Bajos	12.50%	
Portugal	0.00%	
Norteamérica (EEUU // Canadá)	37.50%	
Latinoamérica	50.00%	
África	0.00%	
Asia	12.50%	
Oceanía	0.00%	

Gráfico 55: Experiencia laboral internacional

1.2.10. Retribución del responsable de comunicación

Respecto a la retribución del responsable de comunicación de las startup, el 40% gana menos de 25.000€ al año, el 32% entre 25 y 35.000€ anuales, el 24% entre 35 y 50.000€ y solo cuatro de cada cien responsables de comunicación recibe un salario superior a los 50.000€.

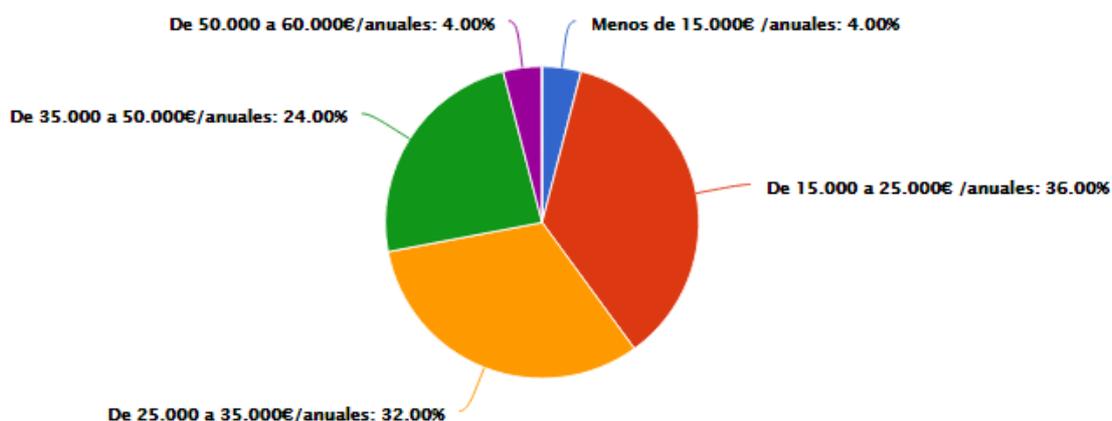


Gráfico 56: Retribución del responsable de comunicación

Se trata de una retribución claramente inferior a la percibida por los responsables de comunicación de las empresas en general en España, donde la mitad afirma cobrar en 2015 más de 50.000€, un 20% de los dircom españoles gana menos de 30.000€, la misma proporción que entre 40 y 50.000€ (Dircom, 2015: 27).

En 2010 el 53% de los dircom en España cobraba menos de 48.000€. El 23% percibía entre 48.000 y 72.000€, en torno al 17% tenía un salario entre 72.000 y 96.000€ al año y siete de cada cien afirmaba que recibía una remuneración superior a los 96.000€ (Dircom, 2010).

Por su parte, el salario de los dircom europeos es mucho más dispar en función del país en el que desempeñan su labor: el 45% gana menos de 50.000€ en Europa y el 25% percibe de media más de 90.000€ anuales (EACD, 2015: 98).

La retribución de los responsables de comunicación de startup está en los parámetros de los latinoamericanos donde la mitad de ellos gana menos de los 30.000 dólares al año (EUPRERA 2015, p.70); o de los datos recogidos por el estudio de Wellcomm en España, que situaba en torno al 50% los responsables de comunicación que cobraban menos de 25.000€ al año (Wellcomm, 2013).

En cualquier caso, en líneas generales los responsables de comunicación no se sienten mal pagados en relación con el resto de departamentos o áreas de la startup. Casi el 45% considera que está en los mismos parámetros de retribución que sus compañeros, el 30% se siente peor retribuido y no llega a ocho de cada cien gestores de comunicación los que afirman que creen que están mejor pagados que el resto de profesionales de la startup.

Analizados uno a uno los 30 cuestionarios cumplimentados por los responsables de comunicación de las startups, no se pueden establecer ninguna relación entre la edad, el sector, la experiencia o su antigüedad en la empresa con la retribución percibida por su trabajo en las startups. Así, encontramos varios responsables de comunicación de 35 a 45 años

que perciben entre 15 y 25.000€, junto a otros que con la misma edad ganan de 25 a 35.000€ al año y a otros que tienen una retribución de entre 35 y 50.000€ (todos de diversos sectores como el marketing online, banca o educación). También hay responsables de 25 a 30 años que reconocen cobrar entre 35 y 50.000€, mayores de 45 años que perciben entre 15 y 25.000€ -seguramente un freelance que compagina con otra empresa- e incluso responsables de comunicación de menos de 25 años que afirman cobrar entre 50 y 60.000€ (si bien desarrollan otras funciones en la startup).

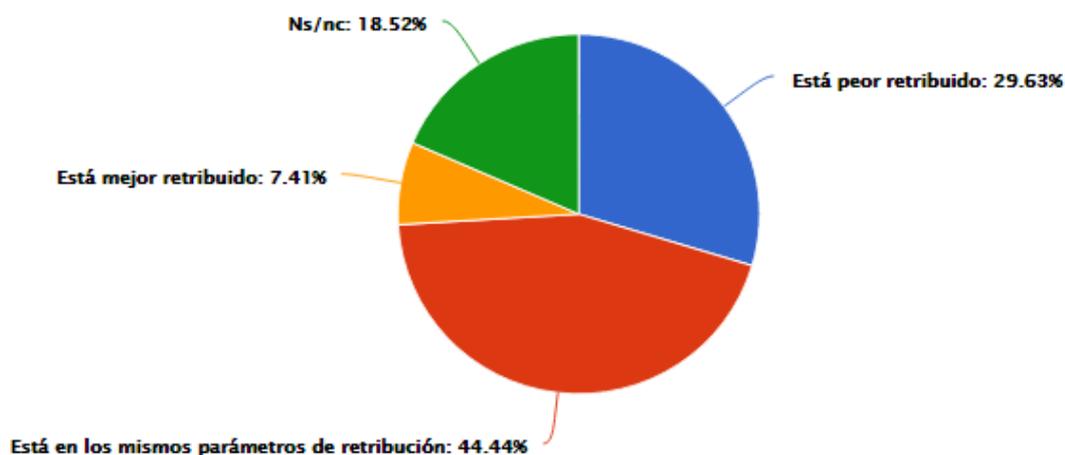


Gráfico 57: Comparación retributiva con resto de departamentos de la startup

Según el monitor latinoamericano de comunicación, tres de cada diez dircom considera que recibe un salario adecuado, aunque con algunas diferencias con respecto al género, el 42.5% de dircom masculinos están satisfechos frente al 32% de mujeres; la edad, sólo el 25% de los menores de 25 años están contentos con su salario, frente al 37% de dircom de 40 años o el 40% de entre 50 y 60 años; y perfil directivo: cuatro de cada diez dircom o responsable de relaciones con medios se encuentran satisfecho con su salario, ocho puntos más que los responsables de la comunicación online o redes sociales de las empresas latinoamericanas con un 34% (EUPRERA, 2015: 51-54).

En general, en los dircom españoles se valora la visión estratégica, la capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación,

influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión/*management*. También se aprecian sus dotes de liderazgo, el conocimiento de los productos o servicios y la capacidad de trabajo (Dircom, 2015: 24).

A la hora de elegir a un dircom en Europa, lo que más se solicita es que comunique de un modo transparente, su visión a largo plazo, que afronte asuntos complejos o crisis con confianza y serenidad, lidere con su ejemplo, sea coherente, sepa hacer valer las posibilidades de sus colaboradores, admita sus errores o tenga habilidad para trabajar con diferentes tipologías de personas (EACD, 2014).

1.3. Departamento de comunicación

1.3.1. Existencia de departamento de comunicación

El departamento o dirección de comunicación, según Cendoya, puede contribuir de manera sustancial al éxito de una organización, que no ha de perder de vista las expectativas de los grupos de interés clave –internos y externos- que debe guiar la actuación de la organización (Buil, 2015: 17).

El 87% de las startups consultadas cuenta con un departamento o área de comunicación, incluida la gestión de redes sociales.

Poco más de la mitad de ellos se trata de un área unipersonal. En el 35% de los casos trabajan 2 o 3 personas en la dirección de comunicación. Ocho de cada cien startup cuenta con una estructura de 6 a 10 personas y cuatro de cada cien tienen entre 4 y 5 personas. Ninguna de las startups españolas que ha contestado la encuesta tiene un departamento de comunicación de más de 10 personas. Este dato es coherente con el hecho de que el 70% de las startup cuenta con menos de 30 empleados para desarrollar sus productos o servicios (incluso, más del 33% tienen contratadas a menos de 10 personas para todas las áreas de actividad de la organización, incluidos los fundadores o CEO).

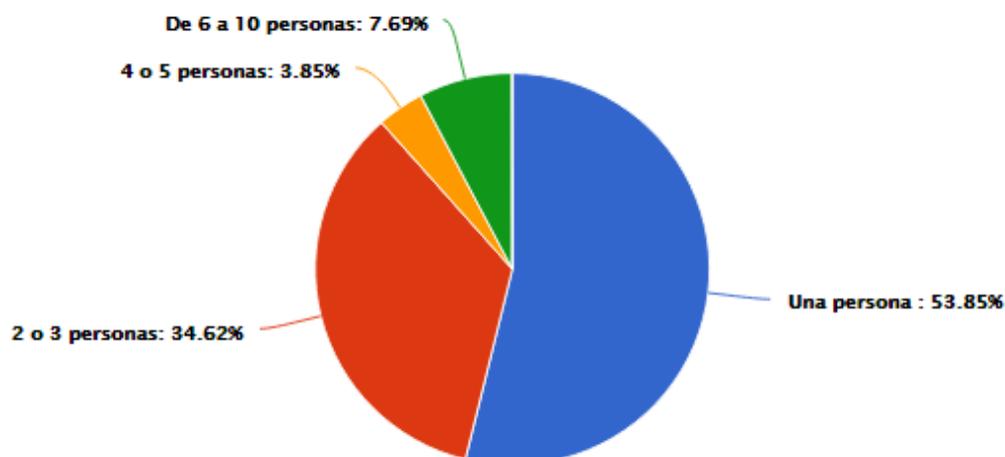


Gráfico 58: Estructura del departamento de comunicación

Según el estudio Dircom sobre el estado de la comunicación en España de 2010, el 87% las empresas contaba con un departamento específico para gestionar toda la comunicación de las principales empresas españolas. En el año 2005 este dato se situaba en el 78%, tres puntos más que en el año 2000 (Dircom, 2010).

Los datos del estudio Axicom hablan de departamentos formados, en el 50% de los casos por entre 1 y 3 personas, el 21% lo componen 2 personas y 13% está formado por más de 10 personas – fundamentalmente en empresas que superan los 100 trabajadores-. El 37% restante emplea a entre 4 y 8 personas para desarrollar la labor de la dirección de comunicación (Axicom, 2015: 12).

1.3.2. Planificación de la comunicación

Patenaude considera que el modelo de negocio en las startups no está claro en las fases iniciales, por lo tanto, la planificación y la estrategia de comunicación se ha de llevar a cabo *ad-hoc* (Patenaude-Gaudet, 2014: 52).

Así, más de la mitad de las startups analizadas tienen definida su estrategia de comunicación, un 37% cuenta con un plan general de comunicación, ocho de cada cien tiene un plan de comunicación anual,

casi el 20% planifica trimestralmente su comunicación y casi un 30% no planifica, sino que realiza directamente acciones de comunicación.



Gráfico 59: Planificación de la comunicación

Los estudios de Dircom desagregan las empresas que cuentan con estrategia de comunicación. En 2010 el 35% tenían una estrategia de comunicación formalmente escrita, en línea con la estrategia empresarial, el 56% contaban con una estrategia de comunicación pero no formalmente escrita y el 6% no la tenían, pero lo estaban considerando. En el año 2005 y 2000 eran cuatro de cada diez las empresas que afirmaban tener esa estrategia por escrito y en 2000 en el 30% de los casos no estaba formalmente escrita.

Respecto al plan de comunicación integral, el 27% afirma que lo tienen formalmente escrito, en casi la mitad de las empresas no está escrito pero está en desarrollo, en el 19% de los casos no tiene pero lo están considerando y en el 5% no existe. La comparativa con ediciones anteriores arroja que el 34% planificaba la comunicación por escrito en 2005 y cinco años antes era el 37%. La principal diferencia es que en el año 2000 el 22% no tenía plan, frente al 11% que así se expresaba cinco años después. Así, el 30% no lo habían planteado por escrito aún cuando en 2000 era el 13% (Dircom, 2010, 2005, 2000).

En definitiva, las empresas en general muestran una mayor planificación en comunicación, mientras que las startups sí que tienen definida su estrategia pero en un alto porcentaje de los casos se ocupa de realizar acciones de comunicación sin planificación previa.

1.3.3. Objetivos de la comunicación

García recomienda establecer unos objetivos de comunicación acordes con los de la propia startup, no siendo siempre necesaria una estrategia 360º que incluya comunicación tradicional, redes sociales, eventos... Han de ser objetivos realistas a corto, medio y largo plazo –no esperar pasar de ser un desconocido a “top of mind” del sector- (García, 2014).

El principal objetivo en materia de comunicación de las startups de la investigación es conseguir reconocimiento o *branding* (4.42 sobre 5 de media). En concreto, casi 6 de cada diez responsables de comunicación le han otorgado un 5 (máxima valoración), un 35% han puesto un 4 a este objetivo, no llegan a 4 de cada cien los que han puntuado con un 3 o con un 1. Ninguno ha otorgado el 2.

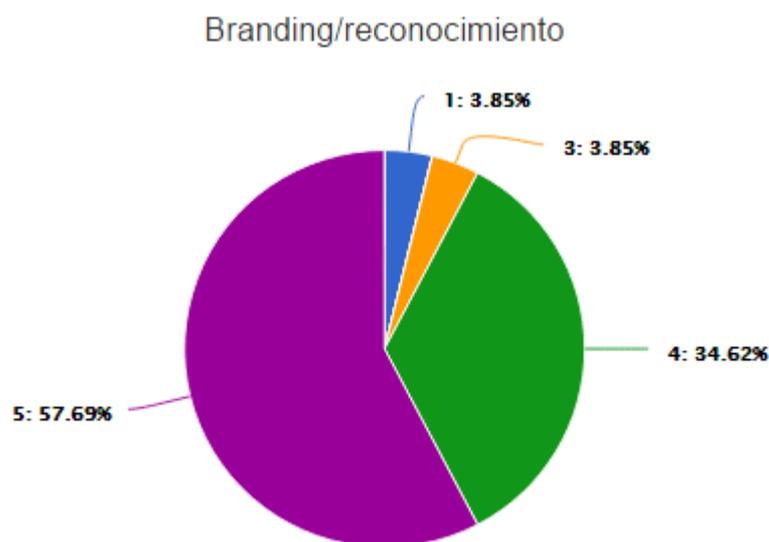


Gráfico 60: Objetivos de la comunicación: branding/reconocimiento

El lograr notoriedad con sus acciones o la difusión de sus productos y servicios ha sido puntuado con un 4.27 sobre cinco de media. En este objetivo la polarización es menor. Así, un 42% otorgan un 5, el mismo porcentaje que le ponen un 4 sobre 5 y el 15% restante lo puntúan con un 3. Nadie concede un 2 o un 1.

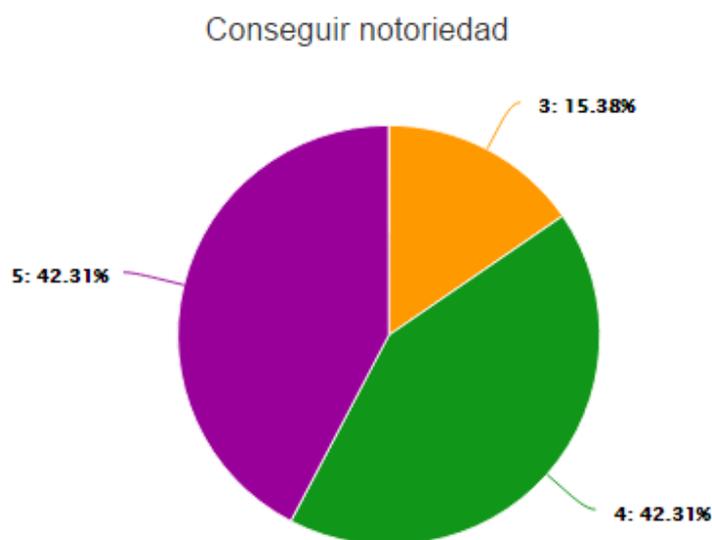


Gráfico 61: Objetivos de la comunicación: conseguir notoriedad

La captación de clientes consigue un 3,77 de media (sobre cinco). En concreto, el 35% de los responsables de comunicación le han otorgado un 5 (máxima valoración), un 27% conceden un 4 a este objetivo, el 23% puntúan con un 3, un 11% ponen un 2 y cuatro de cada ponen un 1.

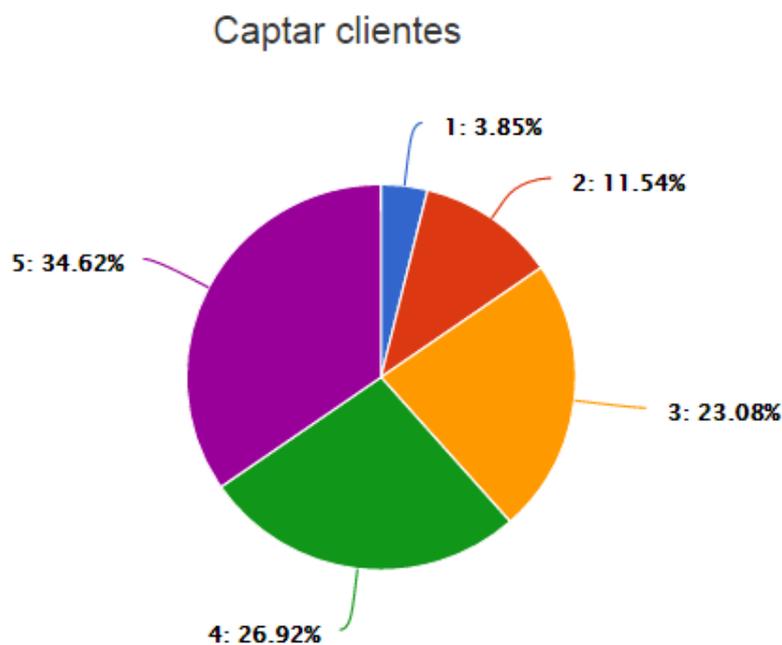


Gráfico 62: Objetivos de la comunicación: captar clientes

El objetivo de fidelizar a los clientes actuales de la empresa es puntuado con un 3.38. Desglosada esta media, el 27% otorgan un 5, el 23% le ponen un 4, el mismo porcentaje que conceden un 3, el 15% se decanta por el 2 y el 11% considera que el 1 es la puntuación más adecuada para este objetivo de comunicación.

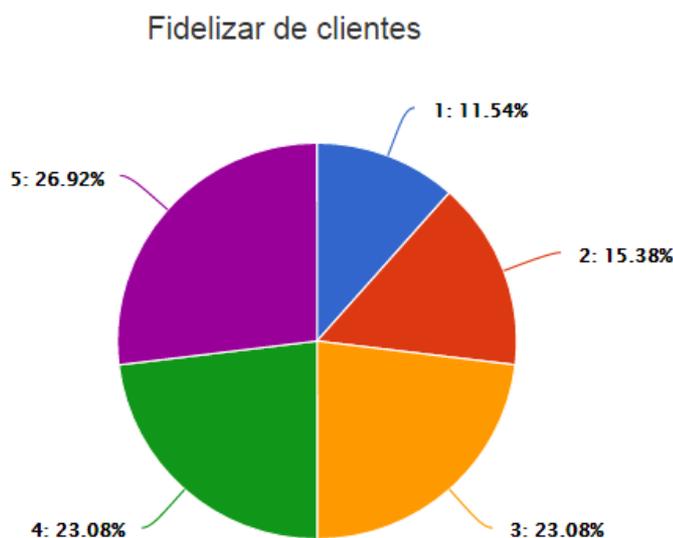


Gráfico 63: Objetivos de la comunicación: fidelizar clientes

La mejora de la atención al cliente consigue un 3 sobre 5. La puntuación más mayoritaria es el 3, otorgada por el 36% de los responsables de comunicación, seguida de un 2 que han puntuado el 28%, sólo el 16% han concedido un 5 a este objetivo, 12 de cada cien eligen el 4 y el 8% le conceden el 1.

Mejorar la atención al cliente

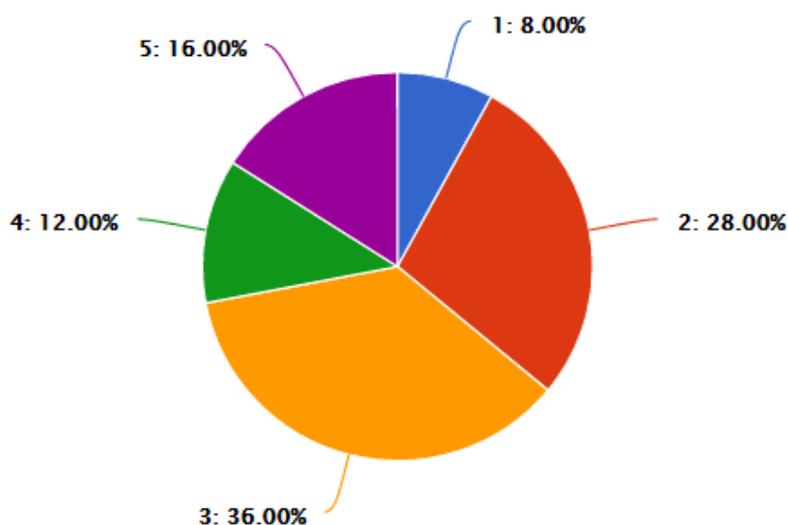


Gráfico 64: Objetivos de la comunicación: mejorar atención al cliente

Muy por debajo se sitúan las puntuaciones conseguidas por la promoción de las relaciones con la Administración a través de la comunicación: un 2,24 sobre 5. Casi la mitad de los responsables de comunicación de las startups consultadas conceden un 1 a este objetivo, uno de cada cuatro puntúa con un 3, el 12% le ponen un 4 y ocho de cada diez se decantan por un 5 y por darle un 2.

Promover relaciones con la administración

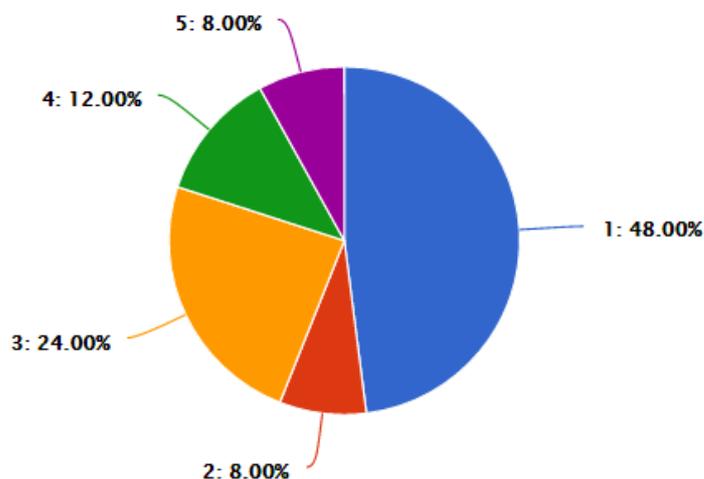


Gráfico 65: Objetivos de la comunicación: promover las relaciones con la Administración

Por último, el objetivo de conseguir financiación de la startup a través de la comunicación no logra más que un 2,13 de media. Esta media es la resultante después de que casi la mitad de los consultados otorguen un 1 a este objetivo, el 22% pongan un 3, el 13% se decanten tanto por darle un 4 como por conceder un 2 y menos de cinco de cada cien ponen un 5 a este objetivo.

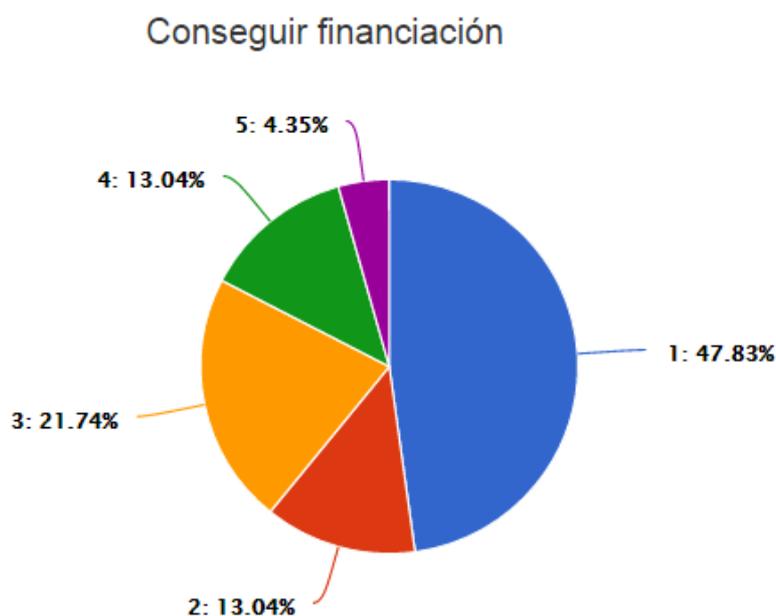


Gráfico 66: Objetivos de comunicación: conseguir financiación

Otros objetivos citados en pregunta abierta por los responsables de comunicación de las startups consultadas fueron la difusión de la tecnología en el ámbito de la discapacidad y favorecer la expansión comercial de la empresa.

En general, los responsables de comunicación de las empresas suelen focalizar sus esfuerzos en conseguir contenidos en medios, asesorar a la alta dirección en aspectos relacionados con la comunicación, alinear la comunicación a los objetivos de negocio, *branding*, mejorar la medición de la efectividad de la comunicación para demostrar su valor, gestionar la revolución digital y las redes sociales, prevenir las posibles situaciones de crisis o mejorar el compromiso con los empleados (Dircom, 2014: 30-40)

Los fundadores y CEO de las startups identifican los siguientes objetivos para el área de comunicación:

- *Branding* con clientes, usuarios y colaboradores. Para ayudar a transmitir los mensajes más adecuados a los medios y difundir la marca.
- Reconocimiento en su sector de actividad y presencia en la opinión pública
- Educación y normalización de la actividad
- Notoriedad, para que sea conocida la startup.
- Conseguir financiación
- Lograr presencia en medios. El hecho de conseguir que las notas de prensa se reproduzcan en las versiones digitales de los medios de comunicación impresos tiene una repercusión en la parte de SEO (posicionamiento en buscadores) muy importante. Para estar en esos medios es preciso “vender algo” que sea comprable para un medio de comunicación.
- Convertirse en prescriptores de opinión
- Aumentar la masa crítica de clientes –sin utilizar acciones de marketing.
- Crear comunidad y potenciar el prestigio.
- Coordinar las acciones de SEO, o al menos estar informado.
- Tener presencia en los foros, crítica institucional, muros en RRSS.

1.3.4. Áreas de comunicación

En cuanto a las principales áreas de comunicación que cubren las estructuras de comunicación de las startups, casi 9 de cada diez se ocupa de la relación con los medios de comunicación y cerca del 80% de la comunicación digital de la startup (página web, blogs, redes sociales) o de la gestión de la marca e identidad corporativa.

Datos en línea con el estudio de Evercom que afirma que la principal vía de las startups para dar a conocer su marca y construir reputación son las

redes sociales, por encima de los esfuerzos dirigidos a los medios de comunicación tradicionales (Evercom, 2015: 3).

Más de la mitad de las startups organizan eventos (de presentación de productos o servicios, jornadas sectoriales...). El 50% de los responsables de comunicación de las startups participantes en la investigación se ocupan de las relaciones institucionales (favorecen los cauces con la Administración, los grupos de interés, organizaciones sectoriales...) o de la elaboración de estudios o publicaciones sobre la startup o el sector. El 46% también gestiona la comunicación interna (entre los empleados de la startup) y menos del 15% afirma que una de sus responsabilidades es la comunicación interna con los inversores o el Consejo de Administración de la startup (este dato concuerda con el hecho comentado con anterioridad de estructuras poco verticales y jerarquizadas en las startups y la escasa tradición de reportes formales con los inversores, en la mayoría de los casos familiares, *business angels* o empresas de capital riesgo en las más maduras).

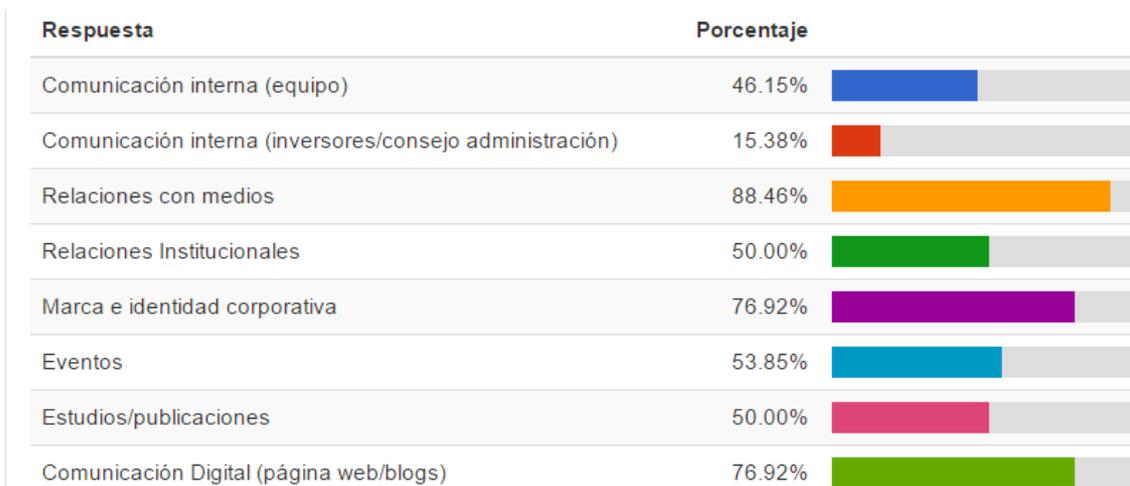


Gráfico 67: Áreas de comunicación

Las principales áreas de actividad que mencionan los fundadores y CEO en las startups son: las relaciones con los medios –establecer vínculos con ellos, más allá de la mera nota de prensa-, comunicación digital (página web /blogs), organización de eventos, marca e identidad

corporativa, relaciones institucionales, comunicación interna y realización de algún estudio o publicación.

Tan solo dos startups citan la RSC como una de sus áreas de actividad, aunque en una fase incipiente y tener muy estructurada su estrategia en este ámbito.

Como se puede apreciar, se mantiene la tendencia que se pone de manifiesto en todos los estudios sobre la situación de la comunicación en España: las relaciones con los medios son siempre de las áreas prioritarias –sino la principal- de los responsables de comunicación sobre todo de las pymes. En el caso de las grandes empresas –como se ha visto- parece que este ámbito ha ido perdiendo cierto peso respecto a otras áreas emergentes.

Así, mientras en 2010 la gestión con los medios era la tarea que los responsables de comunicación realizaban con más frecuencia (79.41%), seguida de la comunicación de producto o marca (62%), de imagen corporativa (60%), comunicación interna (58%), organización de eventos (49%) o relaciones institucionales (44%). En los últimos años van adquiriendo más importancia la responsabilidad social corporativa o la gestión de los intangibles (Dircom, 2010).

El estudio Axicom también recoge que la prioridad en materia de comunicación en las organizaciones es la proyección de la imagen al exterior (98%), seguida de la gestión de las redes sociales (62%), la Comunicación Interna (61%), las Relaciones Institucionales y la gestión de la reputación (59% ambos) (Axicom, 2015: 13).

Es de destacar el papel que las startups otorgan a las agencias o consultores de comunicación para desarrollar sus actividades de comunicación. El 85% de las empresas externalizan acciones de comunicación de manera habitual u ocasional. En general, las acciones que más se subcontratan totalmente o en parte son el diseño gráfico, la comunicación audiovisual, la organización de eventos, la comunicación online y las relaciones con los medios. En menor medida se subcontratan

la realización de publicaciones, el *press clipping*, la gestión de crisis o la gestión de las redes sociales (Dircom, 2015: 25).

1.3.5. Presupuesto de comunicación

Se ha preguntado acerca del presupuesto que dicen asignar a la comunicación las startup. La respuesta más mayoritaria es la del 36% de las empresas que dicen invertir menos de 5.000€ al año en el departamento o área de comunicación (incluidos los patrocinios y acciones en redes sociales, excluida la publicidad convencional y la retribución del responsable de comunicación). Una de cada cuatro startups se gasta en comunicación entre 10.000 a 25.000€ cada año. Está igualado el porcentaje de startups que afirman invertir más de 30.000€ en la partida de comunicación de las organizaciones cuyo presupuesto está entre 6.000 y 10.000€ anuales.

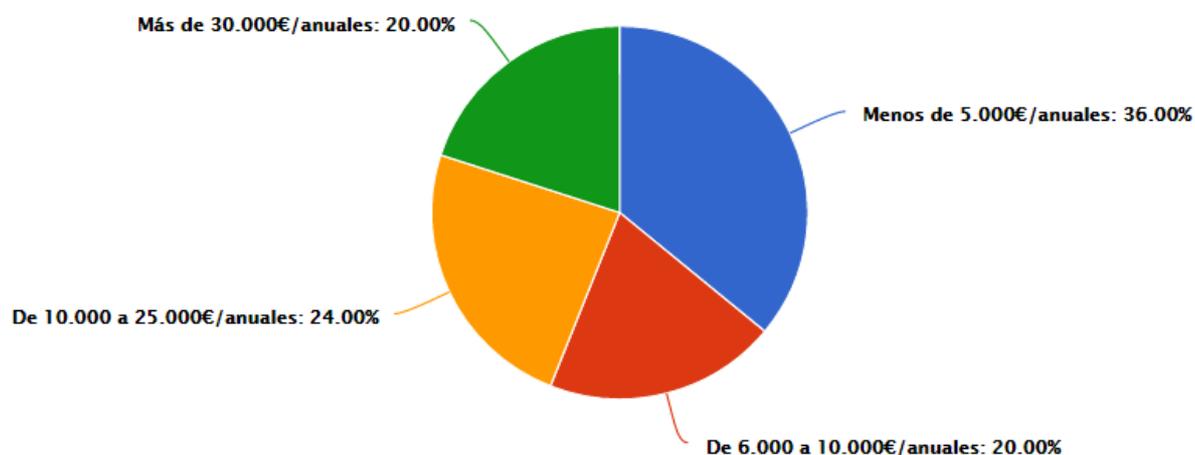


Gráfico 68: Presupuesto de comunicación

Se ha preguntado a los CEO de las startups acerca del presupuesto que destinan a comunicación y que especificaran el porcentaje que supone respecto al montante global de la compañía, siendo la pregunta que más han eludido contestar, lo que no permite sacar ninguna conclusión cualitativa al respecto.

Una startup afirma que ronda el 6%, dos han reconocido que está en torno al 10% del presupuesto global y otra la sitúa en el 20% –incluido el salario del responsable de comunicación o las acciones publicitarias– afirmando que no creen que sea un departamento orientado a un gran coste. Tan sólo un par de cifras 10.000 y 40.000€.

En este aspecto sí se aprecian claras diferencias con los presupuestos de comunicación que manejan las empresas españolas en general. Según el informe de Axicom, el 53% de las empresas –de más de 100 empleados– cuenta con un presupuesto superior a los 150.000 euros anuales. El 17% dispone de 50.000 a 75.000 euros para realizar las acciones de comunicación, el 10% cuenta tiene asignados entre 100.000 y 150.000 euros anuales y ninguna empresa afirma que su departamento tiene un presupuesto inferior a 12.000 euros (Axicom, 2015: 12).

Los datos de los estudios de Dircom arrojan que el 27% de los departamentos de comunicación cuentan con menos de 50.000€ de presupuesto anual para desarrollar sus acciones, el 30% dispone de entre 50.000 y 200.000€, uno de cada cuatro empresas invierten entre 200.000 y un millón de euros cada año en comunicación y el 20% puede destinar más de un millón de euros en esta partida (Dircom, 2015: 26).

En el año 2000, el presupuesto que la mayoría de las empresas españolas dedicaba a comunicación no superaba los 200 millones de pesetas (1,2 millones de euros), una cifra algo escasa en comparación a las que se manejaban en otros ámbitos empresariales hace quince años. Apenas el 8% podía invertir entre 200 y 500 millones de pesetas y el 5% disponía de 500 a 1.000 millones de pesetas (de 3 a 6 millones de euros) (Dircom, 2000: 53).

1.3.6. Campañas publicitarias

También se ha preguntado a las startups acerca de si realizan campañas publicitarias y en qué medios o soportes. Casi nueve de cada diez empresas desarrollan acciones publicitarias en Internet (banners, blogs),

el 43% invierten en revistas (la mayoría especializadas del sector de actividad de sus productos y/o servicios), casi el 20% se dan a conocer en los medios radiofónicos a través de las cuñas publicitarias y un 12% afirma que han realizado en alguna ocasión anuncios en televisión.



Gráfico 69: Campañas publicitarias

Otras acciones publicitarias también citadas por las startups del estudio son la publicidad exterior (metro, bus) y las inserciones publicitarias en periódicos o diarios (sin especificar si son locales, regionales o nacionales).

En el estudio cualitativo se ha percibido que muchas startups realizan publicidad en redes sociales e invierten publicitariamente en eventos de interés –tanto con dinero como en especie o *merchandising*- relacionados con su sector de actividad.

Un ejemplo es el patrocinio de Smartick del Concurso de Primavera de Matemáticas que se organiza cada año en la Universidad Complutense de Madrid, donde se dan cita más de 3500 alumnos procedentes de más de 500 colegios madrileños. Vincula la marca del método de aprendizaje online de matemáticas para niños con un evento matemático muy reconocido en el ámbito escolar.

1.4. El papel de las redes sociales en las startups

1.4.1. Planificación en redes sociales

En los últimos años los departamentos de comunicación se han visto obligados a asumir nuevas funciones para adaptarse a los nuevos soportes digitales.

Paniagua habla de que las características de las redes sociales – interactividad, transparencia e inmediatez- ofrecen la posibilidad de compartir abundante información con sus públicos de interés internos y externos permitiendo una relación directa con ellos sin el filtro de los medios de comunicación tradicionales (Paniagua, 2012: 359).

Así, dada la importancia que han adquirido las redes sociales para mejorar el reconocimiento y notoriedad de las startups, se ha preguntado acerca del nivel de planificación en la gestión de las redes sociales. El 42% de las startups encuestadas dice tener definida su estrategia en redes sociales, mientras que el 21% confiesa que realiza acciones puntuales en redes sociales –sin planificación previa-. Dos de cada diez startup afirma tener coordinadas las estrategias de comunicación online y offline y el 17% cuenta con un manual de estilo, presencia y uso en redes sociales.

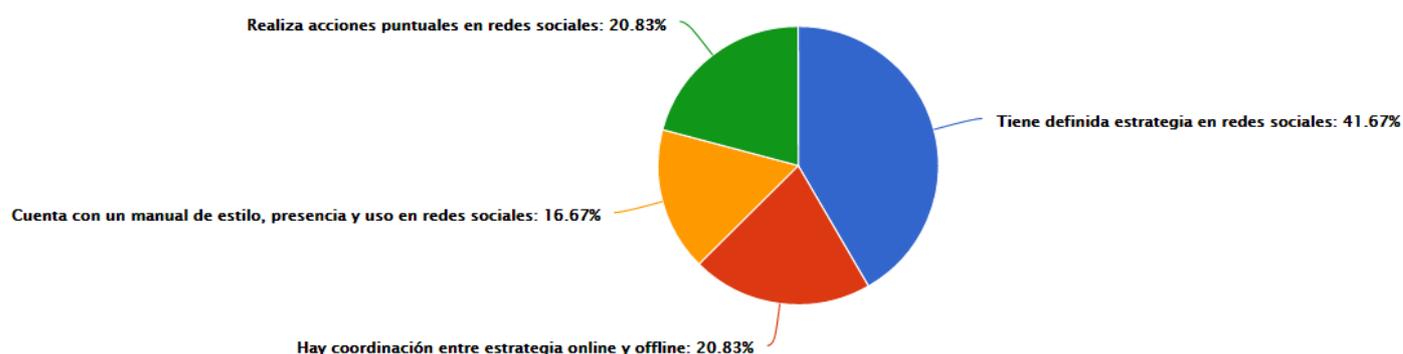


Gráfico 70: Planificación en redes sociales

Todos los fundadores o CEO de la startups entrevistadas afirman que tienen definida la presencia en redes sociales.

Entre los objetivos más mencionados están la búsqueda de posicionamiento; crecer en fans; dar a conocer las novedades, mejoras y

trucos del producto (Creappcuentos); ser punto de referencia y contacto con los clientes (FXStreet); trabajar la visibilidad en los usuarios finales, la cercanía y hacer que la startup se vea muy activa en tecnología y en actividades sociales (Irisbond); convertirse en voz autorizada en el sector (Smartick).

Otras, como Osclass tienen definida su presencia en las redes más grandes, en el resto “están por estar” y si en algún momento se convierten en “grandes” tener la marca protegida.

Precisamente uno de los asuntos que consideran más importantes los responsables de comunicación en Europa es el hacer frente a la evolución digital y a los medios sociales, citado por el 37,2% (EACD, 2015: 40).

Seis de cada diez responsables de comunicación españoles destacan la elaboración de contenidos (entre ellos para redes sociales) y la gestión de la relación con influenciadores (tanto periodistas como bloggers) entre sus principales funciones. De hecho, el 88% de los departamentos de comunicación en España reconocen que utilizan las redes sociales como principal canal propio en su estrategia de comunicación, seguido del mail y los boletines informativos o los blogs (Axicom, 2015: 13-14).

1.4.2. Gestión de las redes sociales

En casi la mitad de los casos, es el propio responsable de comunicación el que gestiona las redes sociales de la startup. En una de cada cuatro cuentan con una persona específica para gestionar las redes sociales. En el 8% de los casos tienen contratada a dos personas para realizar esta tarea y apenas el 4% cuenta con más de tres personas dedicadas a las redes sociales de las redes. Un 16% de las startups españolas subcontrata esta tarea a una agencia o consultor externo.



Gráfico 71: Gestión de las redes sociales

En las entrevistas con CEO se pone de manifiesto que todas las startups consultadas cuentan con una persona –ya sea full time o con responsabilidades compartidas- que se ocupa de definir y gestionar su presencia en las redes sociales corporativas. En muchas ocasiones es el propio CEO o fundador. También citan que a veces la gestión de las redes sociales es una tarea de algún miembro del equipo de la startup, sin tener una tipología cerrada de persona.

1.4.3. Presencia en redes sociales

Según Xifrá, las redes sociales permiten construir un perfil público o semi-público, establecer una lista con usuarios con los que se comparte relación y mirar las listas de los demás usuarios dentro del sistema (Xifrá, 2011).

Para Echevarría, son un canal que es preciso conocer y entender puesto que cada una tiene sus normas y códigos. Según el mensaje a transmitir es más apropiado elegir unas u otras (Buil, 2015: 108).

La práctica totalidad de las startups afirma tener un perfil en Twitter (96%), la siguiente red mencionada es Facebook, donde el 83% tiene una página con la que muestran sus productos o servicios a sus stakeholders y siete de cada diez cuenta con un canal corporativo en Youtube.

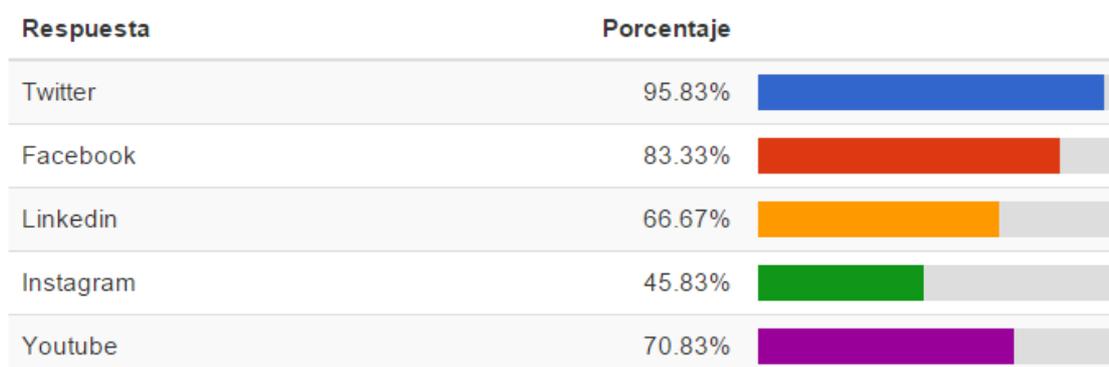


Gráfico 72: presencia en redes sociales

Numerosos estudios analizan el vínculo existente entre las redes sociales y la actividad emprendedora, e incluso afirman que el éxito de un emprendedor guarda una estrecha relación con su capacidad para desarrollar redes sociales y el tipo de redes en las que participa. Las redes aumentan la base de recursos para el emprendedor, su capacidad para reconocer oportunidades en el mercado, el acceso a fuentes de información relevantes para su negocio e inciden en la supervivencia de la empresa (Ruiz, 2012: 18-19).

Entre los argumentos aducidos por los responsables de comunicación que han participado en esta investigación para elegir estas redes sociales y no otras están que son las que más se adaptan; permiten ser interactivos con sus públicos; por su popularidad y concentración de público favorecen la visibilidad y el impacto; cercanía con los usuarios; inmediatez, son informativas, no conversacionales; por su notoriedad.

La elección de estas redes sociales seguramente va en línea con los principales objetivos que reconocen tener las startups españolas: la visibilidad, la captación de clientes, la búsqueda de alianzas estratégicas, la captación de talento, la recaudación de fondos o el soporte tecnológicos (Spain Startup, 2015: 41-42).

1.4.4. Acciones en redes sociales

Las principales acciones son de atención al cliente o usuario de los productos o servicios de la startup (3.78 sobre 5). En concreto, casi cuatro de cada diez responsables de comunicación le han otorgado un 5 (máxima valoración), un 35% han puesto un 3 a esta acción, y el 13% se han decantado por el 4 o por el 2. Ninguno ha otorgado el 1.

Atención al cliente/usuario de productos o servicios

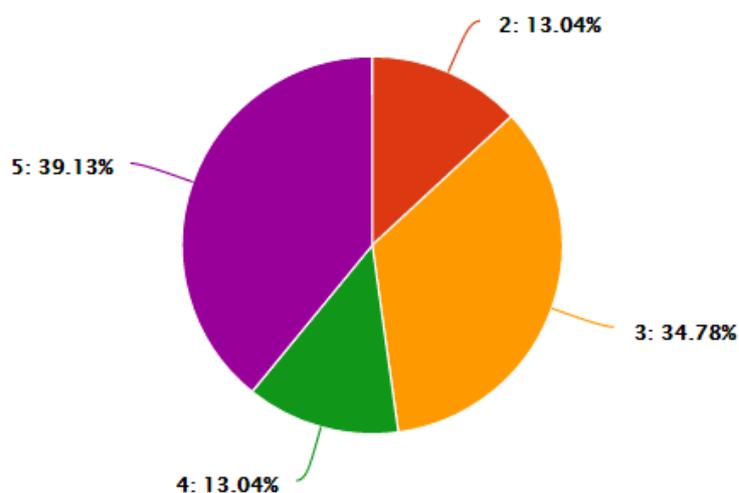


Gráfico 73: Tipo de acciones en redes sociales: atención al cliente

Remiten a la web corporativa para generar tráfico, con links o enlaces ha logrado un 3.74. El 35% han puntuado esta acción con un 5, el 30% con un 4, casi dos de cada diez han puesto un 2, el 13% han considerado que el 3 era su valoración y apenas el 4% le han puesto un 1.

Remite a la web corporativa para generar tráfico

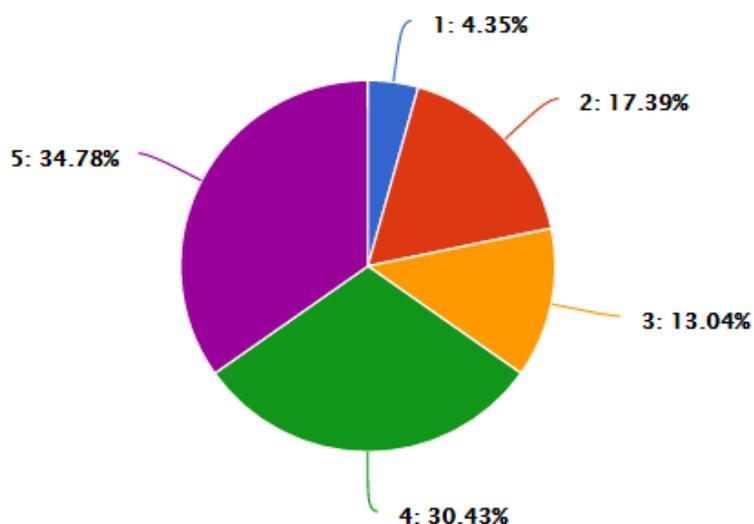


Gráfico 74: Tipo de acciones en redes sociales: remite a web corporativa

Casi la mitad de los responsables entrevistados mencionan como muy efectivas las herramientas de escucha o análisis de la empresa o sector (3.64 de media sobre cinco). En concreto, el 45% han concedido un 5 a esta acción y el resto de puntuaciones (4, 3, 2 y 1) han sido valoradas por igual, con un 14%.

Herramienta de escucha análisis de la empresa o sector

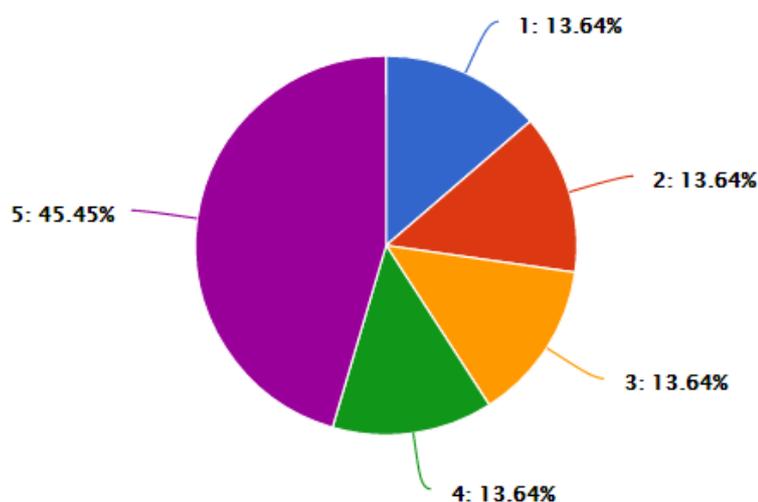


Gráfico 75: Tipo de acciones en redes sociales: herramientas de escucha

El lanzamiento de productos o servicios logra la misma valoración media, un 3.64. En esta ocasión está más distribuida la valoración: el 36% se ha decantado por el 4, un 27% por el 5, casi dos de cada diez responsables de comunicación han considerado el 3 la mejor opción para esta acción y el 9% le han puesto un 2 o un 1.

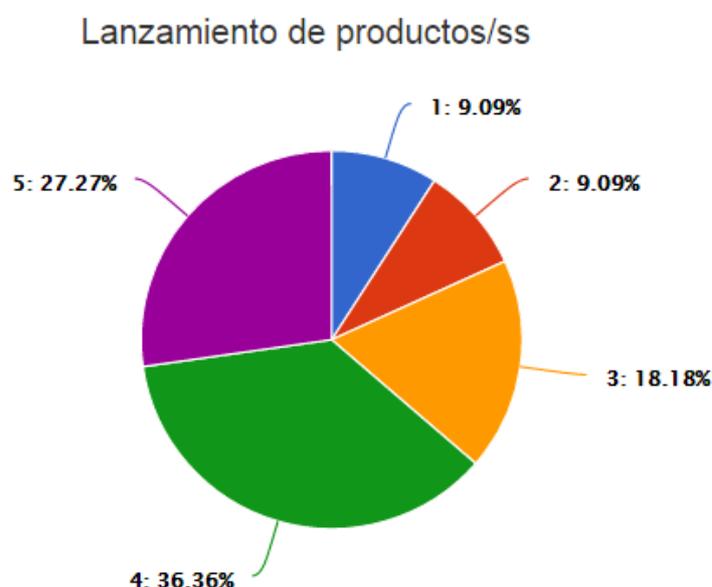


Gráfico 76: Tipo de acciones en redes sociales: lanzamiento de productos o servicios

Otras iniciativas que desarrollan las startups y consideran efectivas son la difusión de información del sector de la startup (3.62). Uno de cada tres responsables de comunicación le ha puesto un 3 a esta acción, 5 puntos menos (el 29%) le otorga un 5, el 23% se ha decidido por el 4, no llega al 10% los que valoran con un 2 y apenas el 5% eligen la puntuación más baja del 1.

Información del sector de la startup

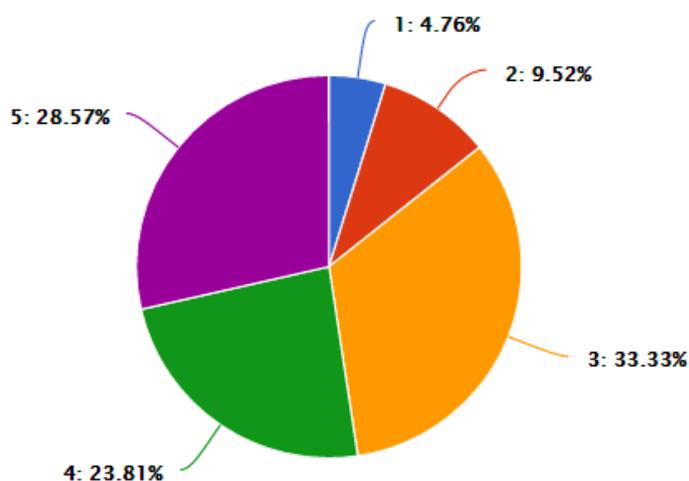


Gráfico 77: Tipo de acciones en redes sociales: información del sector

La difusión de información corporativa de la propia startup consigue un 3.54. La distribución porcentual es muy similar a la anterior acción: el 33% valora con un 3, el 29% se decanta por el 5, dos de cada diez le otorga un 4, consiguiendo el 2 y 1 la misma proporción de responsables de comunicación, poco más del 8%.

Difusión de información corporativa de la startup

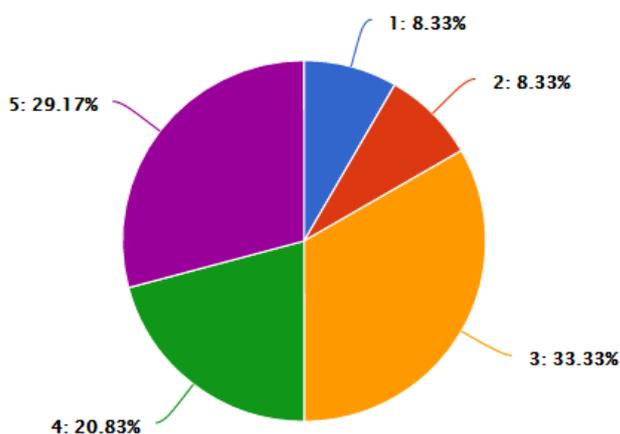


Gráfico 78: Tipo de acciones en redes sociales: difusión de información corporativa

También se ha cuestionado acerca de las acciones de SEO que realizan las startups, consiguiendo una valoración de 3.43 sobre 5. El 38% de los responsables de comunicación le han otorgado un 3, casi uno de cada 3

se ha decantado por el 5, poco menos del 15% le ha puntuado con un 4 y casi uno de cada diez le ha concedido un 2 o un 1 a esta acción.



Gráfico 79: Tipo de acciones en redes sociales: acciones de SEO

El contacto con prescriptores de opinión de forma habitual es una de las acciones habituales de las direcciones de comunicación de las startups consultadas para esta investigación (consigue de media un 3.08 sobre 5). Uno de cada tres responsables de comunicación le otorga un 3, el 20% considera que la valoración más adecuada para esta acción es el 4, casi un 17% le pone un 5, la misma proporción que los que le ponen un 1 y el 12% prefiere valorarla con un 2.

Contacto con prescriptores de opinión de forma habitual

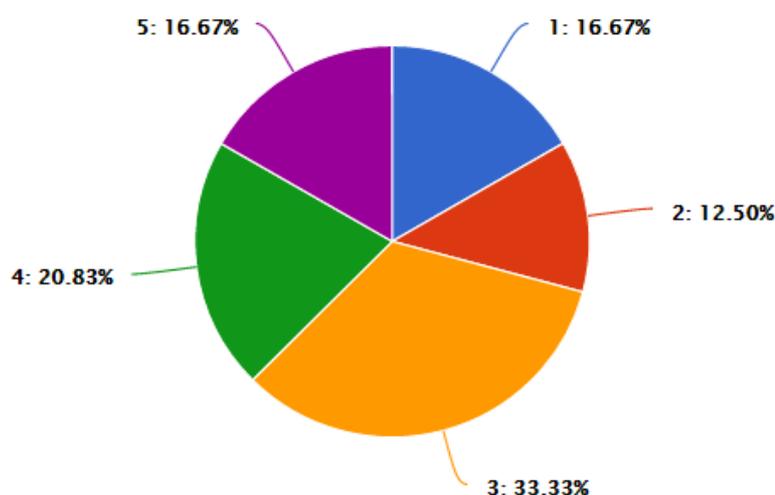


Gráfico 80: Tipo de acciones en redes sociales: contacto con prescriptores de opinión

Además en las startups se llevan a cabo otras acciones, aunque los responsables de comunicación consideran que logran una efectividad menor: organizar concursos o regalos para incrementar seguidores (consigue un 2.9 de los 5 puntos posibles). Al igual que en acciones anteriores, el 3 continua siendo la valoración elegida por el mayor número de responsables (un 28%), seguido del 24% que le otorga un 1. Casi dos de cada diez creen que merece un 5 y el 14% prefiere poner un 4, la misma proporción que los que le puntúan con un 2.

Organiza concursos/regalos para incrementar seguidores

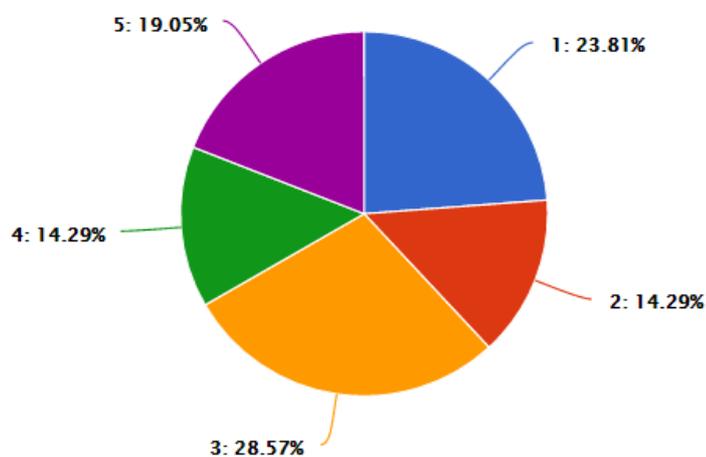


Gráfico 81: Tipo de acciones en redes sociales: organiza concursos/regalos

En cuanto a la realización de acciones comerciales, promociones o campañas pagadas (que logra un 2.86), la distribución es la siguiente: casi el 29% elige el 4 o el 1 como mejor valoración, mientras que el 14% se decanta por el 5, por el 3 o por el 2 para valorar esta acción.

Realiza acciones comerciales/promociones /campañas pagadas

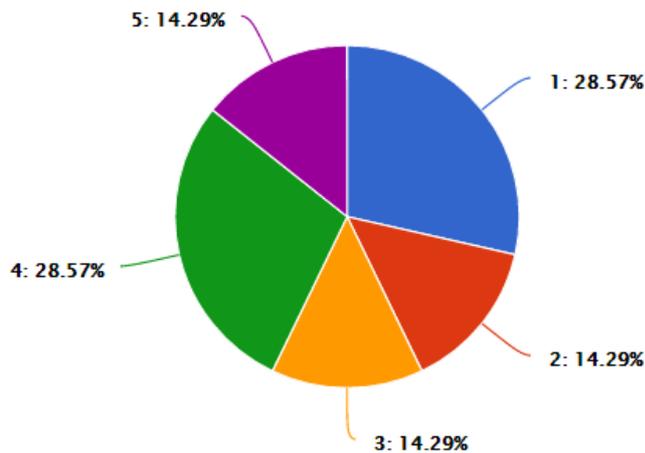


Gráfico 82: Tipo de acciones en redes sociales: realiza acciones comerciales

El diseño de campañas virales en medios sociales consigue un 2.67 sobre cinco de media. En cuanto al reparto porcentual, casi el 29% eligen o el 3 o el 1 para evaluar esta acción, casi dos de cada diez la valoran con un 4, el 14% prefiere ponerle un 2 y no llega al 10% el porcentaje de responsables de comunicación de startups que le conceden un 5.

Diseña campañas virales en medios sociales

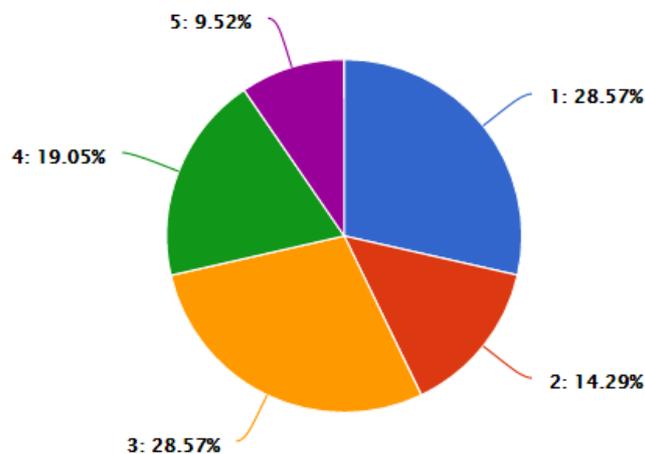


Gráfico 83: Tipo de acciones en redes sociales: diseña campañas virales

Otra acción que se realiza es el abrir debates en redes sociales acerca de temas corporativos, del sector o comerciales (valorada con un 2.64 sobre 5). Esta media es fruto del 45% de responsables de comunicación que le ponen un 2, del 18% que eligen el 4, el 14% que se decide por el 3 o por el 1 y del menos del 10% que la puntúa con un 5.

Abre debates de temas corporativos, del sector, comerciales

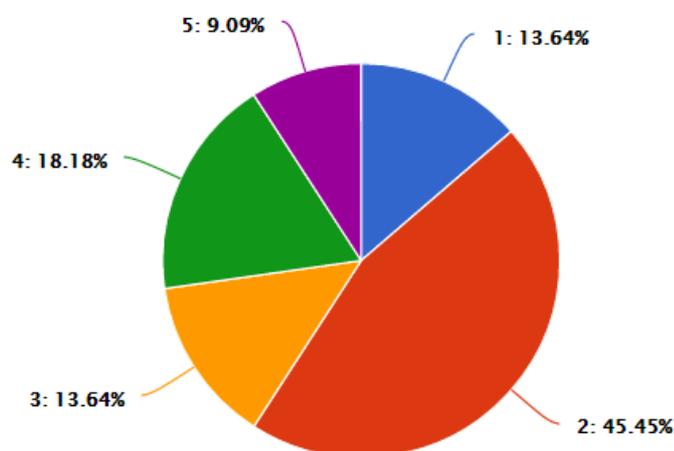


Gráfico 84: Tipo de acciones en redes sociales: abre debates de temas corporativos

Por último, no llega al 2 sobre 5 la valoración de las startups que afirman pagar post en blogs de interés para la startup (temáticos, como prescriptores del sector de actividad de la organización). Seis de cada diez responsables de comunicación le otorgan la valoración más baja, el 1, el 15% eligen el 3, uno de cada diez le pone un 4 o un 2 y apenas un 5% concede la máxima puntuación a esta acción.

Paga post en blogs de su interés (temático, prescriptores del sector...)

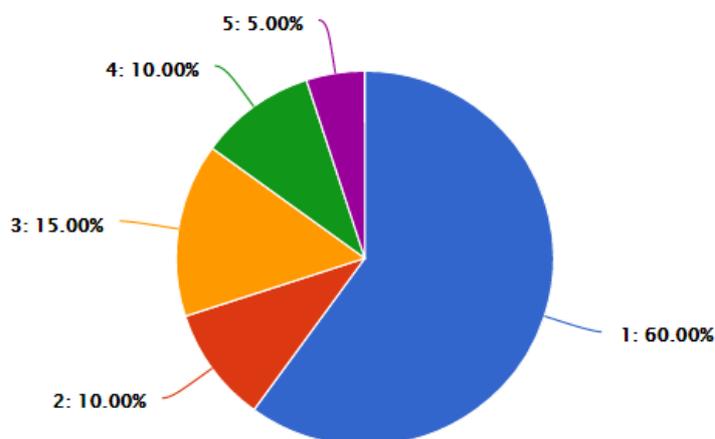


Gráfico 85: Tipo de acciones en redes sociales: paga post

Desde el punto de vista cualitativo, el principal cometido que tienen las startups en redes sociales es crear comunidad, dotar de contenidos las redes, explicar las novedades de los productos o servicios de la startup, mostrarse como la cara visible detrás de la web y muy frecuentemente ser el punto de encuentro y contacto con los clientes. También persiguen mejorar el posicionamiento, difundir la presencia en medios. crecer en fans, redactar post sobre las mejoras del producto, trucos de uso o mostrar las tendencias del sector.

Casi todos los encuestados afirman que existe coordinación entre las estrategias online y offline, aunque a un par de ellas les gustaría que en muchas ocasiones hubiera más coordinación.

1.4.5. Tipología de seguidores o contactos en redes sociales

Casi el 90% de las startups consultadas considera que sus clientes son también en mayor medida los seguidores, contactos o los que pulsan “me gusta” en las redes sociales corporativas. El siguiente colectivo es el de empresas del sector (73% de los casos), seguido de los prescriptores de opinión (65%), los empleados (56%) o los competidores (52%). No llega al 50% los que afirman que los periodistas del sector o generalistas están

pendientes de sus publicaciones o informaciones corporativas, como seguidores o contactos de sus redes sociales.

Los responsables de comunicación de las startups también mencionan en ocasiones a los usuarios finales o estudiantes.

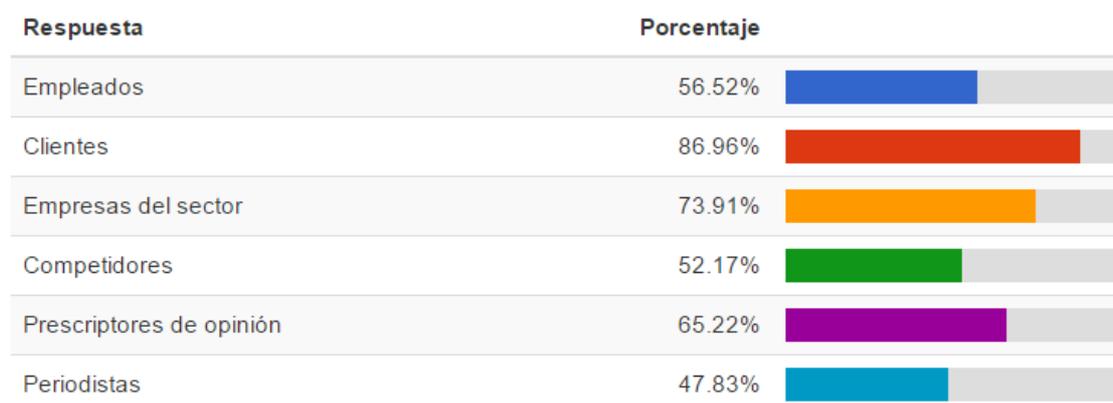


Gráfico 86: Tipología de seguidores

1.4.6. Tipología de mensajes

En cuanto a la clase de mensajes o post que escriben las startups en sus redes sociales, los más citados son los corporativos (82%). Siete de cada siete startups hablan en sus medios corporativos acerca de sus productos o servicios. La mitad de ellas se hacen eco o difunden informes del sector o técnicos o utilizan las redes sociales como vía de atención al cliente (30%).

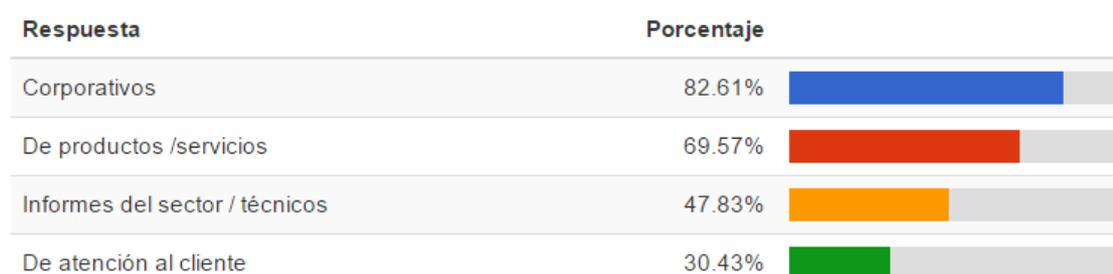


Gráfico 87: Tipología de mensajes/post

En el fin de ahondar en la gestión de las redes sociales, se ha preguntado por los objetivos y acciones en las principales redes sociales.

Así, para **Twitter** los objetivos suelen ser branding, fidelización, notoriedad y búsqueda de nuevos clientes.

En general, los tuits suelen ser de informes o actividades del sector de actividad de la startup o de refuerzo de la marca/branding.

Así, el tono de los mensajes suele ser informativo o comercial (para dar a conocer productos o servicios de la empresa). Ninguna startup reconoce que en los tuits ataque a la competencia y pocas veces habla de ella (por el contrario, sí suele ser una práctica habitual la publicidad comparativa de productos en medios masivos como televisión).

En concreto, Osclass anuncia en su perfil las nuevas funcionalidades del software y lo utilizan como canal de atención al cliente, procuran “calmar” los usuarios que enfadados con nosotros por algún problema acuden a nuestras redes sociales”.

Nevasport afirma que lo enfoca a la relaciones con los medios o clientes, viraliza los mensajes y crea marca, de hecho lo gestiona el área de comercial.

Por su parte, Creappcuentos dice no utilizar Twitter un solo criterio. Tienen asociados la página de Facebook y el perfil de Twitter. Dado que quintuplican los seguidores en Facebook le otorgan más importancia a esta última a la hora de redactar los post. Su intención es volcarse más en Twitter, enfocando hashtag en educación, más de producto, promociones y novedades.

Para Blablacar, aunque eligen una u otra red social con objetivos específicos, procuran siempre generar comunidad con sus usuarios, con contenidos divertidos y diferentes que aporten valor a los usuarios.

El Tenedor está presente en Twitter porque se ajustan a sus objetivos de comunicación y ayudan a generar *engagement*.

El fundador de Irisbond considera que Twitter es una red muy dinámica para el ámbito profesional.

Smartick se centra en publicar mensajes sobre el proyecto o los beneficios del producto, con un tono divulgativo y moderado, remitiendo a la web corporativa siempre que pueden.

En cuanto a **Facebook**, las redes sociales persiguen fidelizar a clientes y hacer branding (vincular su marca con el producto o servicio que ofrecen y convertirse en una marca reconocida en el sector).

Los mensajes que publican son acerca de los productos o servicios, tendencias del sector y branding. Algunas razones que aducen para tener una página en Facebook es que ofrece herramientas exclusivas para negocios, marcas y organizaciones y los clientes pueden mostrar su conformidad o disconformidad con los temas propuestos marcando "me gusta".

En Facebook, FxStreet genera comunidad: ofrece contenidos seleccionados de la web y anima a participar en concursos o actividades que promueve; con el objetivo de Generar simpatía a la web.

Irisbond utiliza su página corporativa de Facebook para trabajar con los interlocutores sociales.

Creappcuentos considera que con Facebook llegan a un público más definido y es la red que más potencia tiene para lanzar promociones por su perfil más segmentado. Suelen realizar de forma habitual campañas.

El Tenedor considera que se han posicionado como un referente informativo a nivel gastronómico, la gente acude a sus redes para informarse de lo que pasa en el sector y ver las recomendaciones. Su CEO cree que tanto la información como las propias recomendaciones funcionan muy bien, por lo que intentan buscar un equilibrio entre el contenido propio y el externo. Piensa que hablar siempre de "tu marca" aburre al usuario.

Respecto a **LinkedIn**, las startups que tienen presencia lo hacen mayoritariamente con objetivos de branding, con contenidos informativos, de mejoras en los productos, de actualizaciones de versiones en los casos de métodos o plataformas digitales o iniciativas emprendidas por la

startup. También han citado que es la mejor red para a captación de talento.

Finalmente, las startups están cuentan con canal audiovisual corporativo en **Youtube** o Vimeo con el objetivo de difundir contenidos para generar interés en la plataforma. Lo más habitual es colgar videotutoriales para explicar el funcionamiento de los productos o servicios de la startup.

Además, muchas startups tienen videos corporativos para dar a conocer la historia de la startup o de los fundadores, como Nevasport.

Otras, utilizan este canal para ofrecer formación o webinars acerca de temas de interés para sus clientes, como hace FxStreet.

En el caso de Creappcuentos, además cuelgan los videos de los usuarios que realizan sus propios cuentos, sobre todo los colegios. En breve contarán con una mascota en 3D para que explique los vídeos.

En esta misma línea, Irisbond utiliza Youtube y Vimeo para dar a conocer las experiencias de sus usuarios con casos reales.

Smartick publica los vídeos tutoriales del método, los corporativos y las apariciones en medios audiovisuales.

Además, se ha preguntado a los fundadores y CEO de las startups objeto de este estudio acerca de si cuentan con **blogs corporativos** y cuál es su finalidad. Las startups consultadas cuentan en casi todos los casos con un blog corporativo, el principal objetivo mencionado es la atracción del tráfico a la web corporativa.

El Tenedor difunde en su blog (<http://blog.eltenedor.es/>) mensajes informativos sobre el sector de la restauración, la gastronomía y el *e-commerce*, así como noticias propias tanto corporativas como difusión de campañas, recomendaciones... y remiten a la web corporativa para genera más tráfico.

En el blog de Smartick (<http://www.smartick.es/blog/>) se ofrecen recursos didácticos de matemáticas, escriben post relacionados con la psicología y la educación, redactan información sobre temas de actualidad acerca de

las matemáticas o la educación digital; se publican entrevistas con los usuarios del método y se da cuenta de las repercusiones en medios obtenidas y de los eventos organizados por Smartick o en los que interviene.

El objetivo del blog de FxStreet (<http://about.fxstreet.com/blog/>) es mantener informados a colaboradores y clientes, no al público en general. Hablan del desarrollo de su producto, explican la evolución de la empresa... Desarrollo de producto, evolución de la empresa. Animar a participar en las actividades organizadas o muestran entrevistas y vídeos acerca de temas de interés para los usuarios de su startup.

En el blog de Nevasport (<http://www.nevasport.com/blog.nevasport/>) dan cuenta mensual de las visitas obtenidas; explican las novedades de la empresa; dan a conocer las noticias acerca de las estaciones de sky, animan a participar en los concursos, sorteos o quedadas que organizan de forma habitual. También ofrecen noticias o reportajes acerca del mundo de la nieve e incluso asesoran a los clientes que quieren ir a esquiar y ofrecen promociones.

Irisbond: reconoce tener un blog (<http://www.irisbond.com/blog>) para hablar de experiencia en diferentes ámbitos, contar la presencia en foros. También cuentan con una *newsletter* a clientes para hablar de temas destacados de la empresa, de premios.

Creappcuentos cuenta con un blog (<http://www.creappcuentos.com/blog/>) con el objetivo de difundir contenido propio: desarrollo de la aplicación y novedades; la repercusión en medios obtenida; los premios o reconocimientos logrados; o la presencia en eventos relacionados con su sector de actividad. Además, difunde el contenido elaborado por una red de colaboradores sobre diversos temas relacionados con la gastronomía, la alimentación o el ocio.

Blablacar también tiene su propio blog (<https://www.blablacar.es/blog>) en el que publica noticias relacionadas con su red social; genera comunidad nombrando embajadores a los usuarios más fieles y contando las

experiencias de perfiles interesantes o historias de la comunidad; informan acerca de eventos para animar a la gente a viajar, da a conocer herramientas o *apps* útiles para los conductores.

En su blog, Habitissimo (<http://blog.habitissimo.es/>) informa acerca de la evolución de la empresa, del papel desempeñado por el equipo y dan a conocer la cultura corporativa. Además, difunden entrevistas de interés para los clientes, artículos de decoración o ideas para mejorar el hogar y muestran los resúmenes de prensa con las principales apariciones logradas. No suelen vincularlo a las redes sociales de la startup.

Osclass utiliza su blog (<https://blog.osclass.org/>) para comunicar las novedades de su software o nuevos productos. Lo hace mediante contenidos informales, de texto con imágenes y en algún caos embeben algún vídeo de su canal en Youtube. No suelen vincular con sus redes sociales, porque usan textos distintos tanto en contenidos como en formato. Donde sí remiten es la web corporativa.

Sólo un par de startups reconoce haber pagado por la redacción de post en blogs de su interés con resultados muy dispares; los fundadores o CEO se muestran más partidarios de la repercusión orgánica y espontánea que pagada. Algunos, como Osclass, se muestran tajantes al respecto “nunca nos ha pasado por la cabeza pagar a un blog para que hable de nosotros. Si sólo se hace para generar enlaces que tengan peso en el SEO es una práctica no permitida por Google” e incluso ha llegado a desindexar alguna empresa por comprar link.

Lo que sí reconocen es realizar acciones de **SEO**, las más efectivas son *linkbuilding*, que el *site* sea *SEO friendly*, procuran estar en todos los directorios relevantes para su sector, *keyword research* constante, *inbound* marketing, optimización *onsite* o *keywords* en Google.

En todos los casos la **web corporativa** está vinculada con las redes sociales de la startup para mejorar el tráfico y las conversiones. Los contenidos son principalmente informativos, de recursos, de novedades de productos, información del sector...

Los CEO afirma que la **repercusión en medios** genera más tráfico en vuestra web, pero mucho menos del que se podría pensar, ya que los medios de comunicación no suelen enlazar con la web corporativa. Por ello, no siempre incrementa los registros de usuarios.

Muchos fundadores consideran que es más efectivo, en términos de conversiones, salir en medios especializados o blogs de su sector de actividad que la aparición en grandes medios generalistas. Aunque admiten que estas repercusiones les incrementan de forma considerable el tráfico y facilitan que otros medios se interesen por la startup o por los productos y servicios que ofrecen, con lo que se incrementa la notoriedad. También destacan que la aparición en medios suele conllevar menciones en blogs o en redes sociales.

Esta opinión casi generalizada de dotar de poca importancia a la aparición en medios contrasta con el hecho de que todos ellos, como hemos visto, cuentan en sus blogs y páginas web con un apartado sobre "repercusión en medios" o "noticias acerca de ...".

1.4.7. Medición de resultados

La medición de la comunicación en general es una de las principales preocupaciones de los responsables de comunicación tanto españoles como europeos o latinoamericanos para poder justificar su trabajo y el ROI de las direcciones de comunicación.

Mollinedo habla de que lo relevante no es medir la notoriedad sino la influencia de los mensajes en apoyo del negocio "lo importante no son las menciones, sino el argumento" (Buit, 2014: 84).

En el ámbito de las redes sociales se cuenta con numerosas herramientas que facilitan la labor de medición.

Se ha pedido a los comunicadores de las startups que citen las principales herramientas que utilizan para medir sus acciones en redes sociales. Así la más citada -con diferencia- ha sido Hootsuite (elegida casi

por el 80%), seguida de Twit analytic (nombrada por el 36%), Fanpagekarma y Topsy (ambas con un 14.29%) y con un 7% de menciones están Twitonomy, Twitter analyzer y Simply-measured.

Otros sistemas de medición que han citado los responsables de comunicación han sido Google Analytics, Welovroi, follor:me, Sistris.

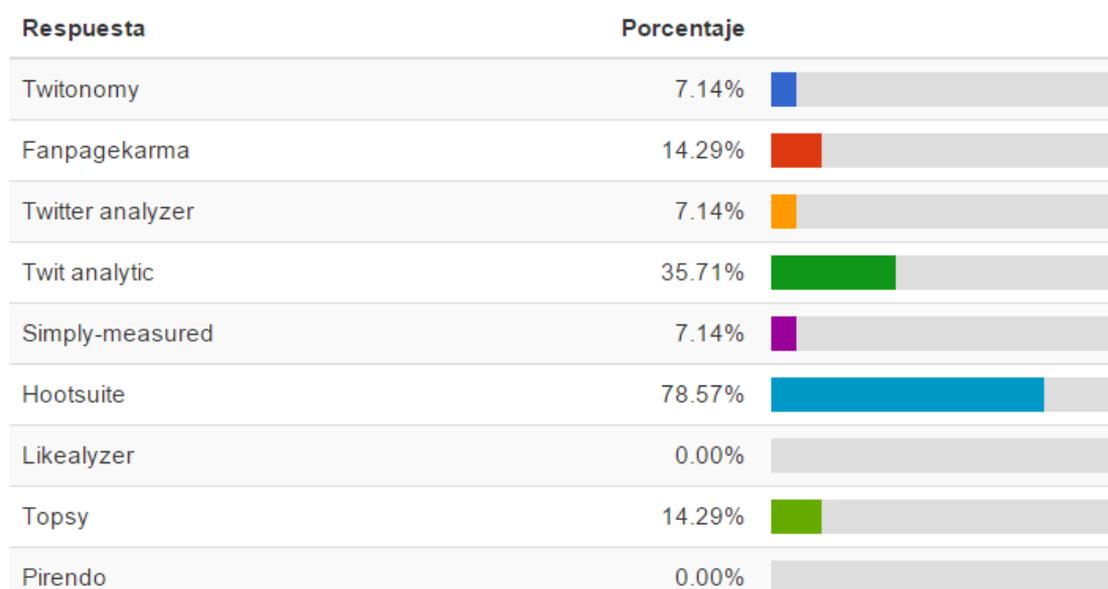


Gráfico 88: Medición de resultados

Creappcuentos destaca Google Analytics y Brainspanel, ya que permite generar un link y trackear de dónde viene (aunque no a todas las empresas les gusta)

FxStreet realiza la medición en redes sociales con *engagement* generado. “No hacemos trampas, no compramos seguidores”.

En el caso de El Tenedor, utilizan herramientas como Kantar Media para medir las repercusiones y apariciones en medios y Welovroi para redes sociales

Habitissimo saca las estadísticas de las propias redes y con *dashboards* internos.

Blablacar mide los impactos en medios asociados al valor publicitario equivalente, cuenta con una herramienta para crecer en RRSS y conseguir *engagement* y los eventos con la asistencia.

Irisbond reconoce que sí hacen seguimiento de su actividad y cuentan con informe de reporte en medios, pero no tienen una metodología de medición específica.

Nevasport mide los resultados con Google Analytics y utilizan herramientas específicas para evaluar campañas puntuales con clientes: miden el tráfico y el número de personas que se apunta a las actividades o propuestas que organizan.

Tutellus utiliza Google Analytics, al igual que Smartick que utiliza esta herramienta junto con Hootsuite, además de medir al detalle el origen de las visitas recibidas preguntando a los clientes cómo les han conocido.

Osclass afirma que cada canal tiene su propia herramienta, por ejemplo en Facebook utilizan Facebook Insights. "Si son apariciones en prensa/radio/tv cuesta de medir ya que no puedes controlar el referral de la visita, pero si es algún medio grande se puede apreciar el "pico" de tráfico después en Google Analytics".

Estas respuesta van en línea con lo que opinan los responsables de comunicación europeos, ya que siete de cada diez afirma que tienen implementados sistemas de medición de social media y un 18% tienen previsto ponerlos en marcha durante 2015 (EACD, 2015: 61).

1.5. Perspectivas de futuro

Más de la mitad de los responsables de comunicación de las startups que han contestado el cuestionario consideran que la comunicación adquirirá más importancia (58%), aumentarán las acciones de comunicación (45%), las startups incrementarán en los próximos años su presupuesto en comunicación (30%), uno de cada cuatro considera que crecerá el departamento de comunicación y poco más del 20% de las startups cree que incrementará la presencia en redes sociales.



Gráfico 89: Perspectivas de futuro

El 83% de los dircom considera que crece el papel de la comunicación y se hace mucho más importante en las organizaciones, el 13% considera que es igual de importante que antes. No llega al 4% quien considera que es menos importante. Además está evolucionando hacia formas más complejas y estratégicas (Anuario, 2015: 25).

Los expertos coinciden en afirmar que el responsable de comunicación de las organizaciones evoluciona hacia una figura mucho más estratégica en la compañía, más relacionada con la gestión integral de la reputación y de los intangibles. Álvarez afirma que el afianzamiento de los activos intangibles no son fruto de una planificación estratégica o una propuesta de una consultora; sino que son consecuencia de la praxis, de la búsqueda de respuestas a problemas o necesidades en las organizaciones (Álvarez, 2014: 57).

Algunos autores apuntan que los responsables de comunicación en general, y en particular de las startups han de volcarse cada vez más en trabajar con los principales blogueros de su sector o ámbito de influencia y con los creadores de contenidos en los entornos online como oportunidad para llegar a los nuevos prescriptores de opinión de manera más convincente y honesta (Axicom, 2015).

Siete de cada diez startups entrevistadas considera que la comunicación en su startup será más importante, las tres restantes opinan que tendrán la misma consideración que tiene hoy en día.

El Tenedor afirma que seguirán comunicando y trabajando para posicionarse como un referente informativo en su sector “muchos medios nos llaman para pedirnos datos de cómo van las reservas en momentos puntuales como San Valentín y así queremos que siga siendo”.

FxStreet apunta que nacerán nuevos canales por los que comunicar y habrá que tener claro qué estrategia tener en cada uno con un objetivo clave: generar *engagement*.

Nevasport afirma que la comunicación que le interesa es con los usuarios, quieren que la comunidad hable por sí misma.

Osclass augura un claro crecimiento de la empresa, en la que la comunicación será un reto para llegar a 100 países en 10 idiomas distintos: tendrán que resolver si “localizan” la comunicación en cada uno de los países grandes que les interesan, o continúan comunicando sólo en inglés, adaptando el mensaje a cada zona.

Blablacar espera seguir consolidando su notoriedad en medios, confianza en el servicio y comunicando contenidos y mensajes sobre el proyecto.

Creppcuentos tiene claro que si la comunicación consigue “generar más valor, seguro que incrementamos nuestros recursos”.

En el caso concreto de las redes sociales, mencionan que aspiran a multiplicar el tráfico que proviene de las redes sociales corporativas. Algunas startups, como Smartick consideran que la comunicación es parte vital de la estrategia de crecimiento y son muy ambiciosos en cuanto a las redes sociales, esperan “incrementar en un 400% en un año”.

2. Valoración de las agencias de comunicación

Para obtener una visión completa de la situación de la comunicación en las startups españolas se ha considerado importante analizar la visión que tienen las agencias de comunicación; quienes como hemos visto en apartados anteriores son en ocasiones las que gestionan directamente la comunicación de dichos proyectos emprendedores y en la mayoría de las veces prestan apoyos puntuales o permanentes para desarrollar algunas actividades o servicios.

2.1. Importancia que otorgan a la comunicación las startups

La primera cuestión que se ha preguntado a las agencias es acerca de la importancia que consideran que las startups conceden a la comunicación para la consecución de sus objetivos empresariales. Cuatro de cada diez agencias participantes en la investigación creen que las startups la consideran muy importante y el 60% restante se reparte a partes iguales entre quienes opinan que es poco importante y aquellos que afirman que las startups españolas no consideran importante la gestión de la comunicación para el desarrollo de su negocio.

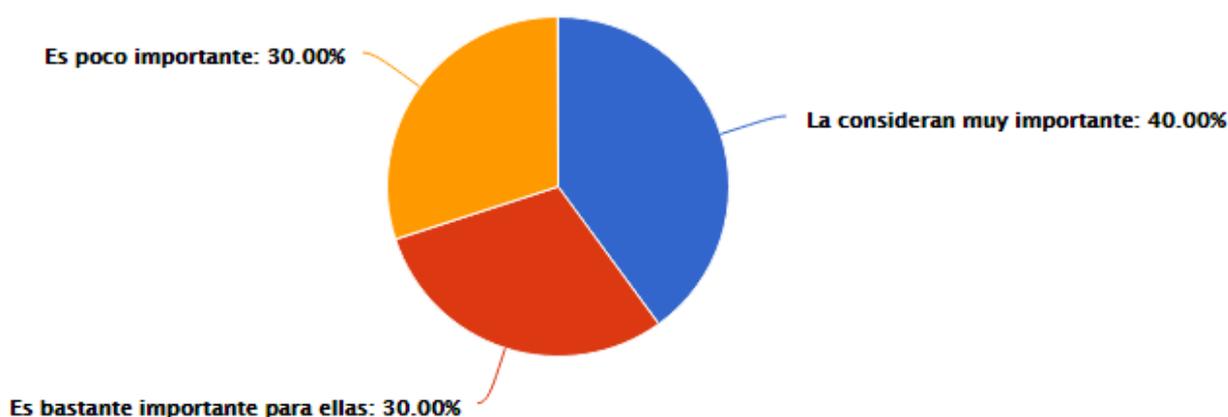


Gráfico 90: Importancia que otorgan las startups a la comunicación

Esta cuestión también se consultó directamente a los responsables de comunicación de las startup, quienes contestaron que se le otorga mucho valor. El 75% considera que es muy importante (un 35% más que las agencias), un 22% cree que es bastante importante (ocho puntos menos que las agencias) y poco más del 3% dice que no es importante (frente a tres de cada diez agencias que cree que es poco importante).

2.2. Número de clientes de startups

Respecto a la pregunta de si tienen startups entre sus clientes, siete de cada diez afirman contar con al menos una startup entre su cartera de clientes. En concreto, el 20% dice tener más de cinco clientes, el mismo porcentaje que agencias que asesoran a entre dos y cinco startups. El 30% de las agencias declaran tener al menos una startup entre sus clientes.

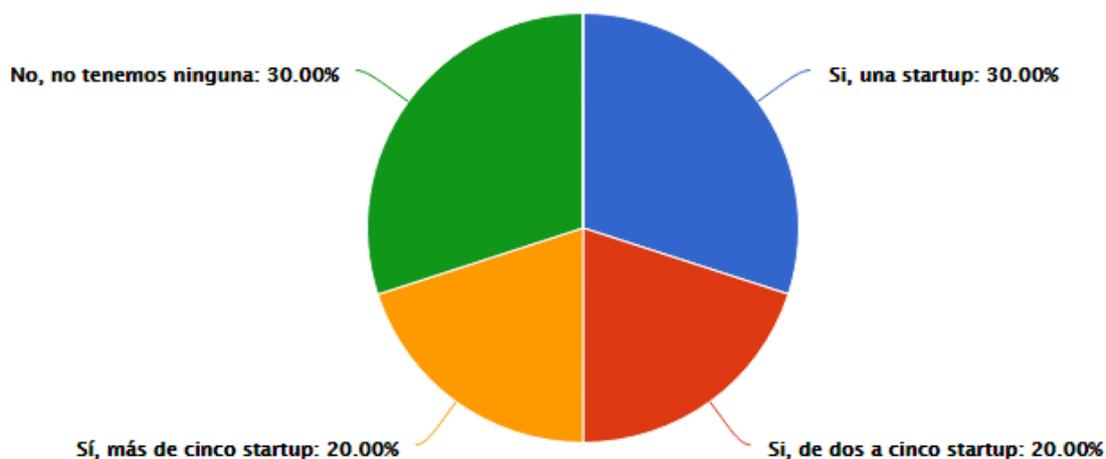


Gráfico 91: Número de clientes de startups

2.3. Sectores que más demandan servicios de agencias

Hay algunos sectores que son más dados que otros a solicitar el asesoramiento de las agencias en materia de comunicación. Así, más del 55% de las startups con las que trabajan las consultoras de comunicación

son del sector Informática y Telecomunicaciones. El 44% desarrollan su actividad en el ámbito de la Energía. El 33% son de tres sectores: Banca y Seguros, Comercio y Transporte. El 22% pertenecen a la Hostelería y al Marketing on line / Publicidad. Un 11% se ubican en Industria, en Investigación, en Medio Ambiente, en Sanidad y en Turismo. En estos momentos no ha contratado sus servicios ninguna startup de los sectores Construcción, Educación, Exportación, Inmobiliario o Medios de Comunicación.

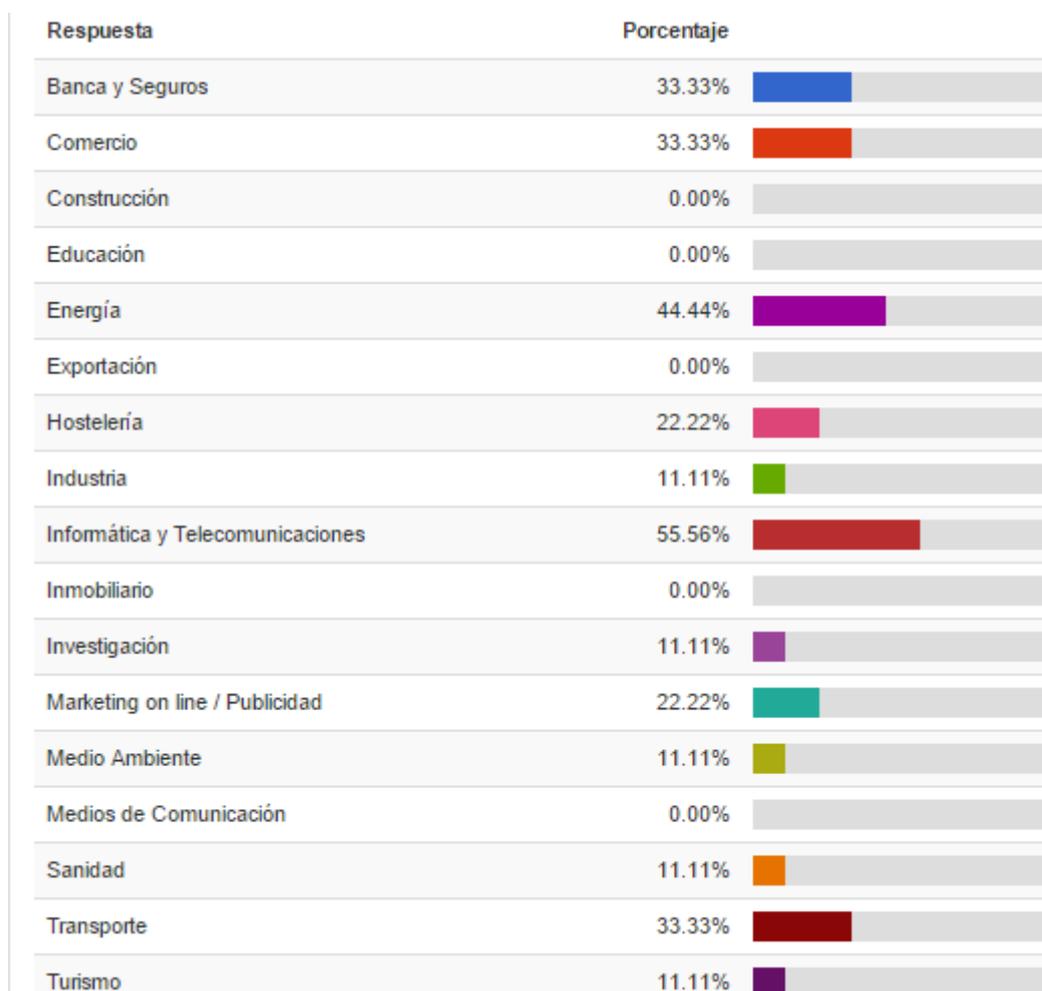


Gráfico 92: Sector de actividad de la startup

En cuanto a los sectores de actividad consultados en el estudio de las startups, los datos están más polarizados y tiene un presencia mucho menor las startups del sector Informática y Telecomunicaciones (un 55%

son clientes de agencia, frente al 20% que han participado en la muestra de startups). El sector energético, que supone un 44% de los clientes de agencia no se encuentra representado en la investigación. El resto de sectores –aun con porcentajes diferentes- están igualmente representados.

Los datos de los clientes de agencias son más similares a los recogidos en las muestras generales de startups españolas donde predominan el Internet y el sector de Telecomunicaciones (57%), el energético (12%) o el científico (7%).

2.4. Interlocutores de las agencias en las startups

Otro parámetro que muestra la importancia que otorgan a la comunicación las startups es la persona con la que se relacionan las agencias para desarrollar su trabajo. En el 90% de los casos es directamente el fundador el que valida sus propuestas y supervisa su trabajo, lo que sin duda facilita su labor y la toma de decisiones. Seis de cada diez startups reporta directamente al CEO y tan solo dos de cada diez tiene como interlocutor al responsable de marketing de la startup.

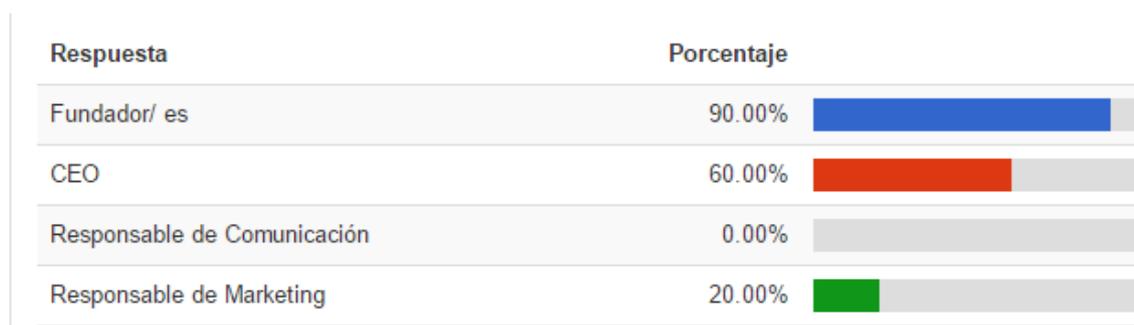


Gráfico 93: Interlocutor en la startup

2.5. Cuándo contrataron la agencia de comunicación

Al igual que en el caso de contar con un responsable de comunicación interno, en esta investigación se ha querido profundizar acerca del momento en el que la startup se plantea contratar los servicios de la

agencia de comunicación: desde el comienzo de actividad de la startup o se contempló cuando se produjo una expansión territorial o una ampliación del negocio.

	Desde hace menos de un año	Desde hace uno o dos años	Desde hace más de tres años
Desde el comienzo de actividad de la startup	1 14.29%	3 42.86%	3 42.86%
Cuando comienzan la expansión territorial /internacional	2 28.57%	3 42.86%	2 28.57%
Cuando acometen la diversificación de negocio	6 75.00%	2 25.00%	2 25.00%

Tabla 11: Contratación de la agencia de comunicación

La opción más contestada es que la startup decidió contratar a una agencia para gestionar su comunicación en el momento de diversificar el negocio. En el 75% de los casos dicha contratación ocurrió hace menos de un año. El 25% afirma que tuvo lugar hace uno o dos años, el mismo porcentaje que dice que esta circunstancia tuvo lugar hace más de tres años.

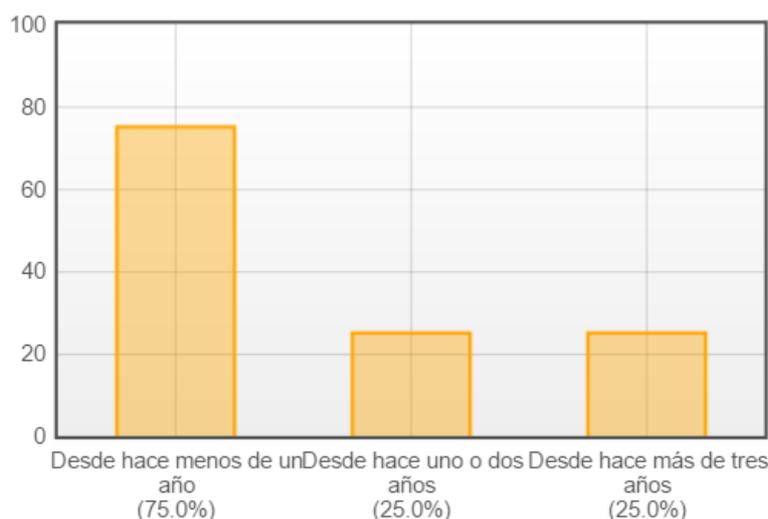


Gráfico 94: Cuenta con un responsable desde la diversificación del negocio

Más de la mitad de las agencias dicen que trabajan con las startups desde que comenzaron su actividad. Hecho que ocurrió en el 42% de los casos hace más de tres años, el mismo porcentaje que desde hace uno o

dos años. Menos del 15% contesta que la contratación se llevó a cabo hace menos de un año.

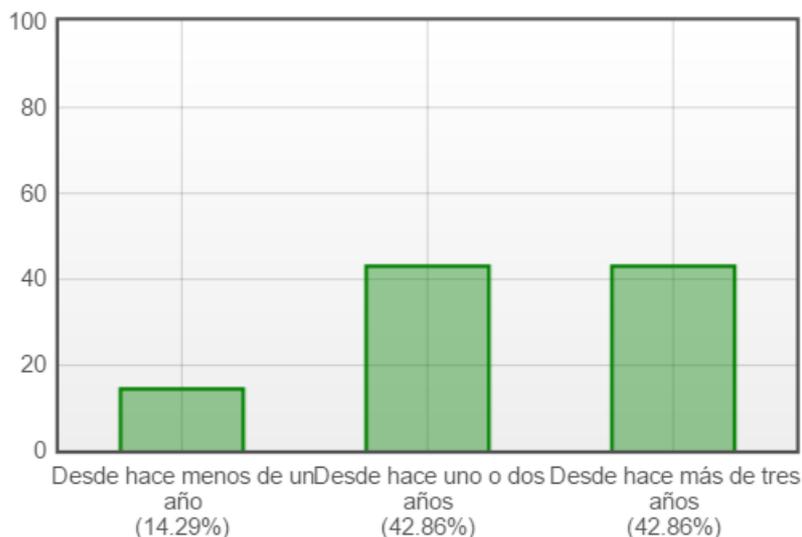


Gráfico 95: Cuenta con un responsable desde comienzo de actividad de la startup

Por último, la startup consideró importante contar con una agencia de comunicación cuando acometió la expansión territorial o internacional. Este hecho tuvo lugar hace uno o dos años en el 42% de los casos, en tres de cada diez empresas hace menos de un año, al igual que en las startups que ocurrió hace más de tres años.

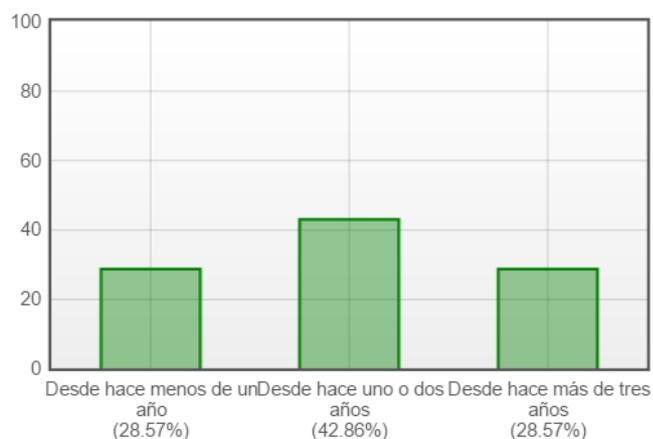


Gráfico 96: Cuenta con un responsable desde expansión territorial/internacional de la startup

2.6. Servicios que demandan

El servicio más demandado por las startups es el desarrollo del plan de comunicación (contratado por el 70% de las startups), seis de cada diez solicitan una agencia para que les asesoren puntualmente a la hora de poner en marcha acciones concretas de comunicación. Tan solo en el 20% de las startups contrata la asesoría de una consultora para implementar acciones de comunicación de forma permanente. Cuatro de cada diez startups lo hacen para que les ayuden a definir su estrategia de comunicación.

Respuesta	Porcentaje	
Definir la estrategia de comunicación	40.00%	
Desarrollar el plan de comunicación	70.00%	
Asesoría permanente para implementar acciones de comunicación	20.00%	
Asesoría puntual para realizar acciones concretas de comunicación	60.00%	

Gráfico 97: Motivos para contratar una agencia

2.7. Principales objetivos de comunicación

El principal objetivo en materia de comunicación que consideran las agencias que tienen las startups es la captación de clientes (4.2 sobre 5 de media). En concreto, casi 6 de cada diez agencias le han otorgado un 4, un 30% han puesto un 5 a este objetivo y el 10% se ha decantado por el 3. Ninguna ha marcado ni un 2 ni un 1.

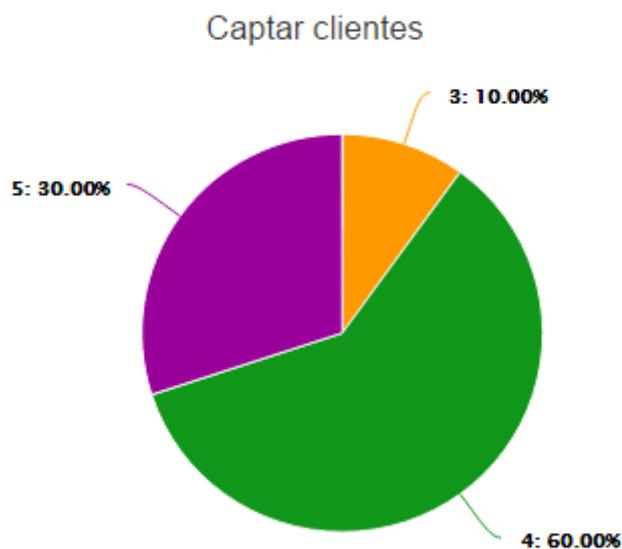


Gráfico 98: Objetivos de comunicación: captar clientes

El objetivo de conseguir notoriedad tiene una media de 3.78; lograda por el 33% de agencias que le ponen un 5 o un 4, dos de cada diez eligen el 3 como la mejor opción para este objetivo y algo más del 10% le otorgan un 1. Ninguna lo califica con un 2.

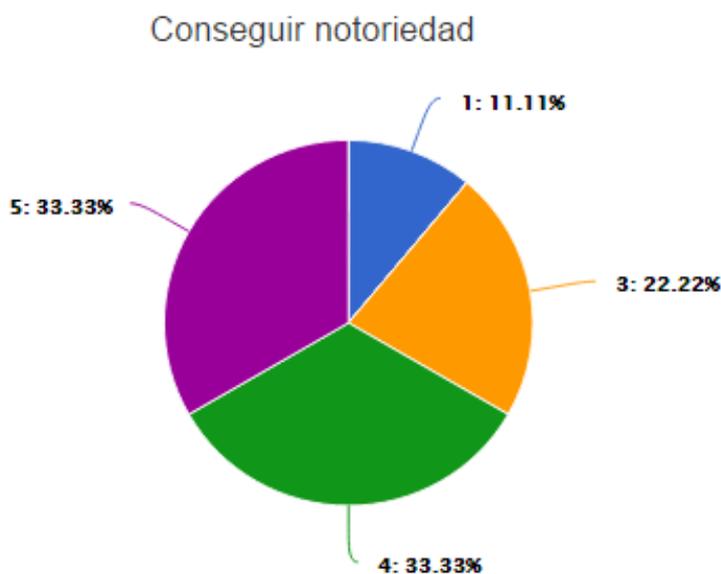


Gráfico 99: Objetivos de comunicación: conseguir notoriedad

Las agencias puntúan con un 3.4 el objetivo de conseguir reconocimiento o *branding*. En concreto, casi tres de cada diez agencias le otorgan un 5

(máxima valoración) o un 4. El 20% se decanta por el 1 y un 10% de las agencias marcan el 2 o el 3 para este objetivo.



Gráfico 100: Objetivos de comunicación: branding/reconocimiento

Es de destacar que este es principal objetivo que las propias startups marcan como prioritario (con un 4.42 de media sobre cinco), diez puntos más que las agencias de comunicación.

La ambición de lograr financiación mediante acciones de comunicación consigue un 3.2 de media. El desglose de puntuación es el siguiente: cuatro de cada diez agencias marcan el 4, un 20% considera que la consecución de este objetivo merece un 3 o un 2. Uno de cada diez consultoras elige tanto el 5 (la máxima puntuación) como el 1 (la valoración mínima).



Gráfico 101: Objetivos de comunicación: conseguir financiación

Este objetivo, sin embargo, es mucho menos importante para los responsables de comunicación de las startups, que le conceden apenas un 2.13 y se sitúa el último en la lista de prioridades en materia de comunicación para las startups objeto de esta investigación.

El promover la escucha activa se queda un poco por debajo del 3 (el 2.9). En este objetivo, ninguna agencia ha marcado el 5. Cuatro de cada diez le otorga un 3, el 30% un cuatro, el 20% un 2 y una de cada diez agencias considera que este objetivo de comunicación apenas merece un 1.

Promover la escucha activa

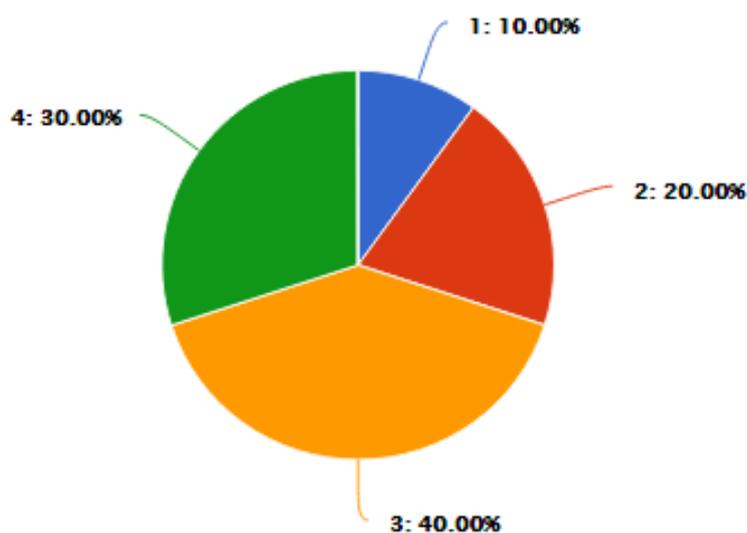


Gráfico 102: Objetivos de comunicación: promover la escucha activa

El 44% de las agencias otorga al objetivo de fidelizar los clientes de la startup a través de la comunicación un 2. Una de cada tres agencias lo valora con un 4. Poco más del 11% se decanta tanto por el 3 como por el 1. Ninguna marca el 5. En total, la puntuación media se sitúa en el 2.67 sobre cinco.

Fidelizar de clientes

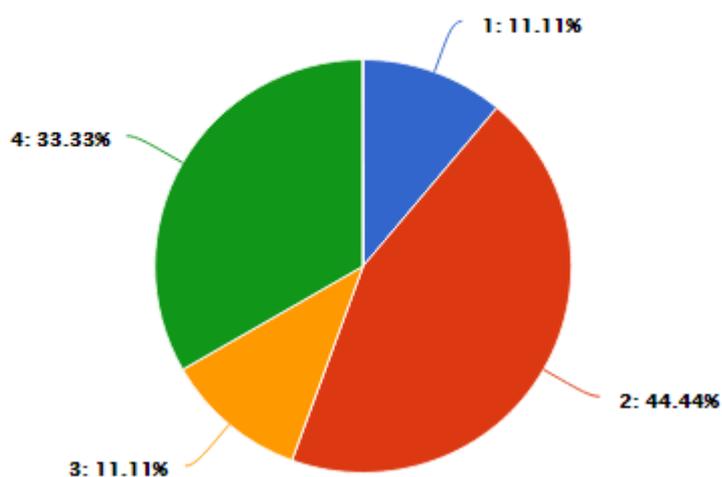


Gráfico 103: Objetivos de comunicación: promover escucha activa

Una puntuación ligeramente inferior logra el objetivo de promover las relaciones con la startup con la Administración (un 2.44 sobre cinco). El 67% de las agencias otorga por partes iguales un 4, un 3 y un 1 (poco más del 22% cada una). Tres de cada diez agencias le concede un 2. Al igual que en el anterior objetivo, ninguna agencia se decanta por el 5.



Gráfico 104: Objetivos de comunicación: promover relaciones con Administración

El último objetivo que creen las agencias que tienen las startups en su estrategia de comunicación es la mejora de la atención al cliente (apenas un 2.33 sobre cinco). El 33% le conceden la valoración más baja, marcando el 1 o el 2. El 11% puntúan tanto con un 3, como con un 4 y con un 5.



Gráfico 105: Objetivos de comunicación: mejorar la atención al cliente

En este objetivo también encontramos cierta disparidad entre la opinión de las agencias y los responsables de comunicación de las startups. Las propias startups le conceden un 3 frente al 2.33 mencionado con el que valoran las agencias.

2.8. Áreas más demandadas

El área más demandada por las startups a las agencias de comunicación son la gestión de las relaciones con medios (así hacen nueve de cada diez startups), la dinamización de las redes sociales de la startup es también su cometido para el 80% de las agencias. Siete de cada diez agencias afirman que son contratadas para desarrollar la comunicación digital de la startup (es decir, la gestión de la página web o los blogs corporativos, tanto con redacción de contenidos como en el desarrollo de estrategias para conseguir visitas). El 40% de las startups depositan en las agencias el cometido de organizar sus eventos o trabajar su marca e identidad corporativa (con el desarrollo de un manual o normas de uso e

implementación...). El 20% asesora en materia de medición de la comunicación y uno de cada 10 se ocupa de la comunicación interna.

Ninguna agencia dice que es contratada para diseñar estrategias ni acciones de comunicación interna con inversores, relaciones institucionales ni estudios o publicaciones.

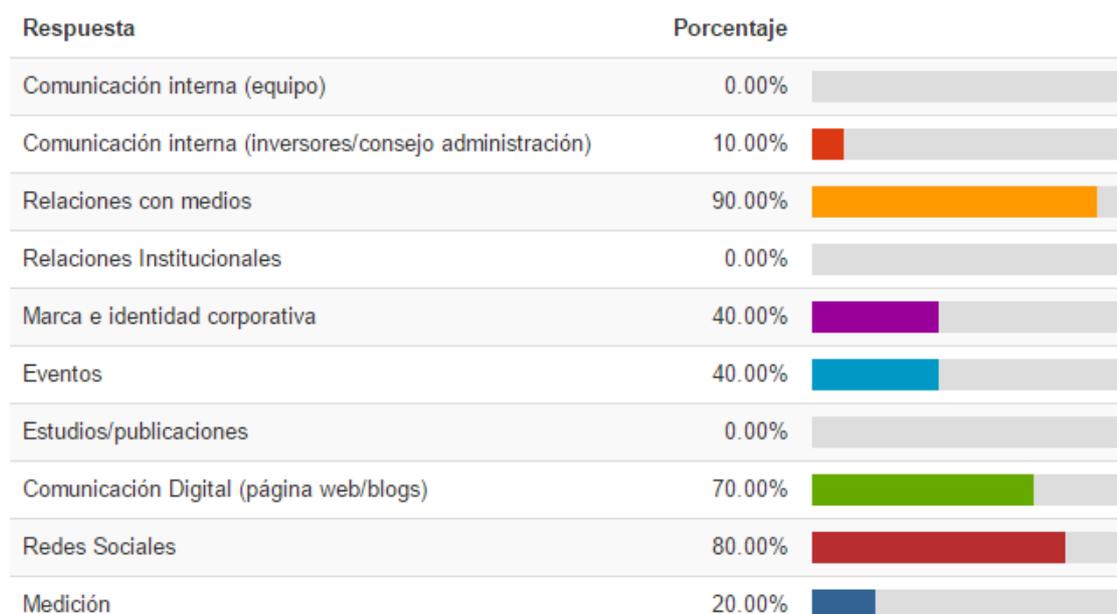


Gráfico 106: Áreas de comunicación más demandadas

2.9. Gestión en redes sociales

También se ha cuestionado a las agencias que gestionan las redes sociales de las startups acerca de las acciones que realizan y sobre la efectividad que consideran logran con dichas acciones.

Así, el lanzamiento de productos o servicios es la acción más realizada por las agencias, consiguiendo un 4.22 de efectividad media sobre 5. El 56% de las agencias le otorgan un 5 a esta acción, más del 22% le ponen un 4 y el 11% de las agencias conceden tanto un 3 como un 2. Ninguna de las agencias elige el 1 como opción para valorar esta acción.



Gráfico 107: Gestión en RRSS: lanzamiento de productos /ss

La siguiente acción con mejor puntuación –un 3.78 de media sobre cinco– es la realización de acciones de SEO. Más de la mitad de las agencias le dan un 4 a este cometido, un 33% consideran que tiene un nivel medio de efectividad (con un 3) y poco más del 10% le concede un 5. Las opciones del 2 y del 1 no son marcadas por ninguna agencia para la consecución de este objetivo.

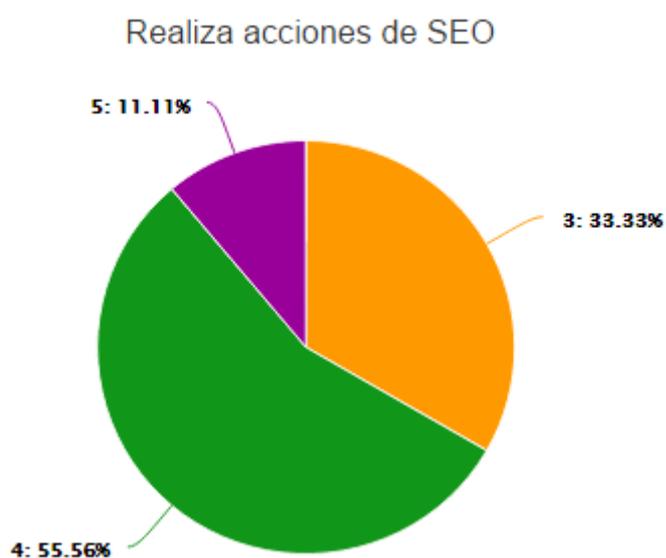


Gráfico 108: Gestión en RRSS: realiza acciones de SEO

Otra de las iniciativas que más realizan las agencias para las startups son las acciones comerciales, el lanzamiento de promociones o llevan a cabo campañas pagadas en redes sociales para la consecución de sus objetivos de negocio (con un 3.62 sobre cinco). El 37,5 % de las agencias le dan un 3 de efectividad, la mitad de las agencias le conceden o bien un 4 o un 5 (distribuido en partes iguales con un 25% cada una), poco más del 12% se decanta por el 2. Ninguna marca la opción del 1 para valorar la efectividad este tipo de acciones.

Realiza acciones comerciales/promociones /campañas pagadas

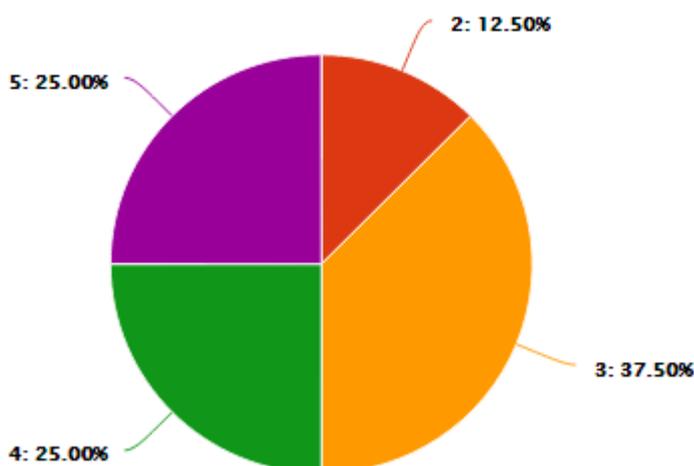


Gráfico 109: Gestión en RRSS: realiza acciones comerciales

También se cita el desarrollo de iniciativas para remitir a la web corporativa de la startup con el objetivo de generar tráfico y, en definitiva, más clientes o usuarios. Consigue un 3.56 de media sobre cinco puntos posibles. El 56% marca el 4, un 22% considera que es el 3 la puntuación más adecuada y un 11% de consultoras otorga tanto la máxima puntuación de 5 como la mínima con un 1.

Remite a la web corporativa para generar tráfico

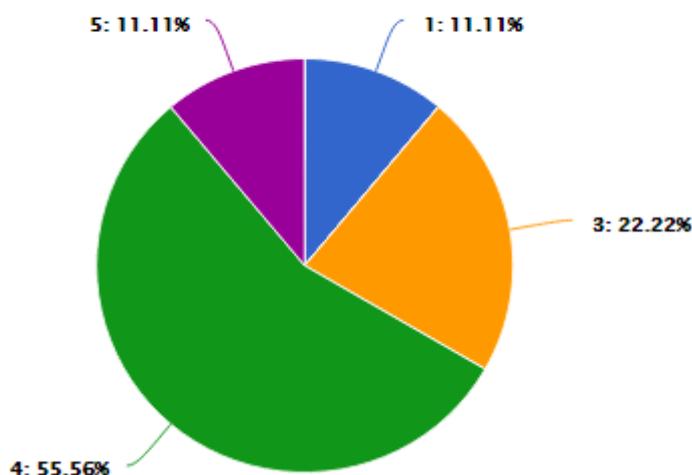


Gráfico 110: Gestión en RRSS: remite a la web corporativa

La difusión de información corporativa de la startup logra una valoración media de 3.4 sobre 5. Esta acción suele ir muy vinculada a la anterior de remitir a la web corporativa. Los datos exactos para este parámetro son: un 60% de agencias elige la opción del 4, tres de cada diez considera que su efectividad es media por lo que le concede un 3 y apenas un 10% le pone un 1. Ninguna consultora puntúa esta acción ni con un 5 ni con un 2.

Difusión de información corporativa de la startup

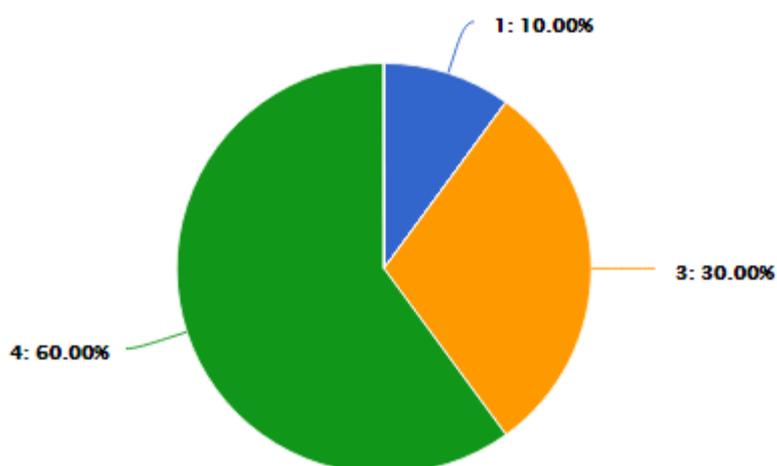


Gráfico 111: Gestión en RRSS: difusión de información corporativa

El contacto habitual con los prescriptores de opinión tiene una valoración muy similar a la anterior acción (tan solo dos décimas menos de media,

un 3.38 sobre 5). Las puntuaciones en esta ocasión están muy repartidas. El 75% de las agencias han elegido tres opciones: el 5, el 4 y el 3 en igual proporción del 25% cada una. El cuarto restante se divide entre las que puntúan con un 2 y las que consideran que su efectividad merece un 1.

Contacto con prescriptores de opinión de forma habitual

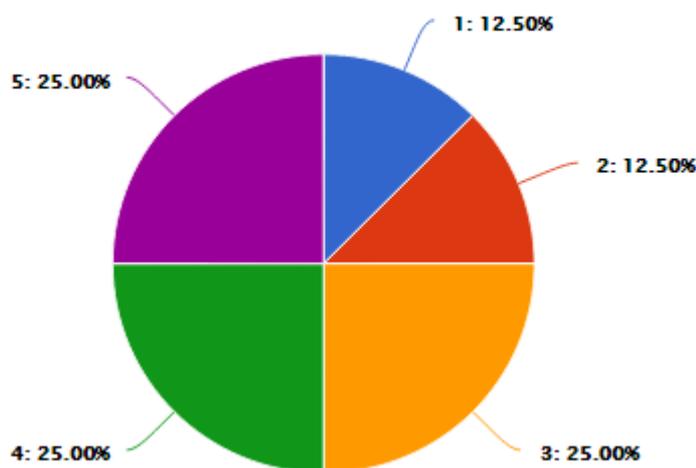


Gráfico 112: Gestión en RRSS: contacto con prescriptores de opinión

Otra de las acciones habituales en redes sociales es la difusión de información o noticias del sector en el que opera la startup. Las agencias de comunicación otorgan un 3.12 de valoración media sobre 5. Si bien ninguna le concede la máxima puntuación a esta iniciativa, la mitad de las agencias otorga una efectividad de 4, una de cada cuatro se decanta por la puntuación intermedia de 3 y el 25% restante se reparte en igual proporción entre las agencias que le otorgan un 2 o un 1.

Información del sector de la startup

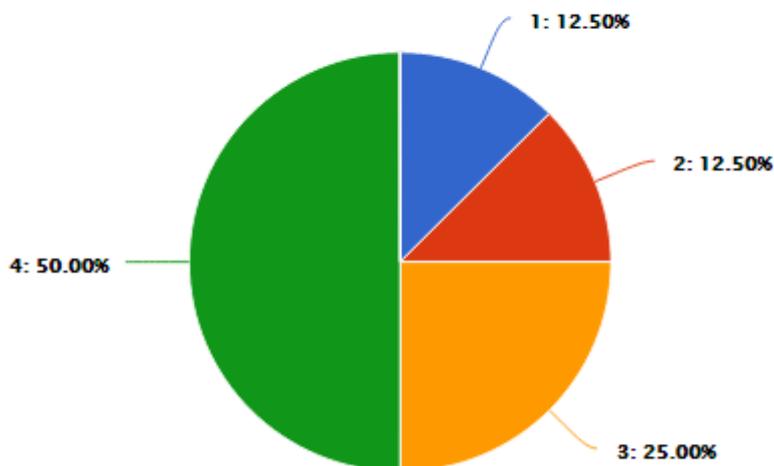


Gráfico 113: Gestión en RRSS: información del sector

La atención al cliente o usuario de productos o servicios tiene una valoración media de 3 sobre cinco. Una abrumadora mayoría del 71% le otorga un 3. Y el 29% restante se reparte a partes iguales entre los que marcan o un 4 o un 2. Como ocurre en otras acciones, ninguna de las agencias se decanta por la máxima puntuación del 5 ni por la mínima de un 1.

Las agencias conceden una puntuación menor a esta acción que los propios responsables de comunicación de las startups, que otorgan un 3.78 de media (casi un punto más que el que conceden las agencias).

Atención al cliente/usuario de productos o servicios

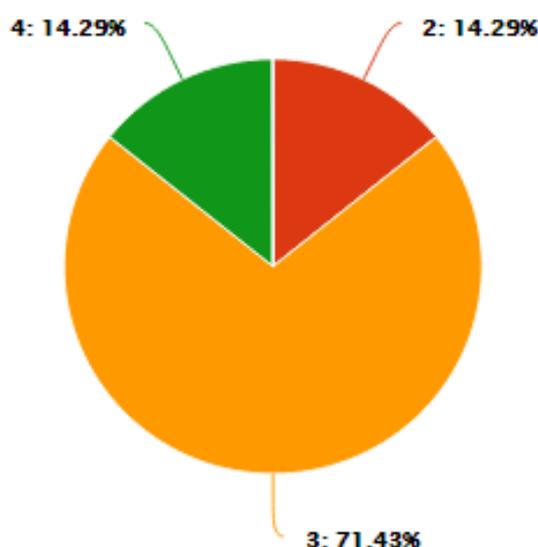


Gráfico 114: Gestión en RRSS: atención al cliente / usuario

Otra iniciativa habitual que desarrollan las agencias y obtiene una valoración media de 2.89 sobre cinco es la organización de concursos o la entrega de regalos a usuarios o clientes con el objetivo de incrementar su número de seguidores. El 44% le da un 4, el 22% considera que esta acción merece un 3, al igual que los que creen que no es muy efectiva y marcan la opción del 1. Poco más del 11% elige el 2. Ninguna agencia concede a esta acción un 5.

Organiza concursos/regalos para incrementar seguidores

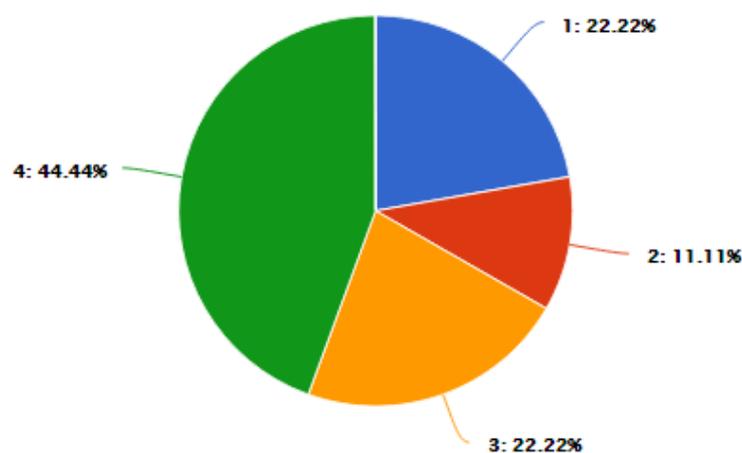


Gráfico 115: Gestión en RRSS: organiza concursos/regalos

En redes sociales también es muy habitual desarrollar iniciativas con el objetivo de posicionarse como herramienta de escucha y análisis de la empresa o sector de actividad. Con un 2.78 de media sobre cinco posibles, el reparto de efectividad que otorgan a esta acción es: un tercio de las agencias marca la opción del 4, al igual que otro tercio elige el 2. El 22% considera que esta acción merece tan solo un 1 y el 11% le pone la máxima puntuación del 5. En esta ocasión, ninguna de las agencias consultadas le da la puntuación media del 3.

Herramienta de escucha análisis de la empresa o sector

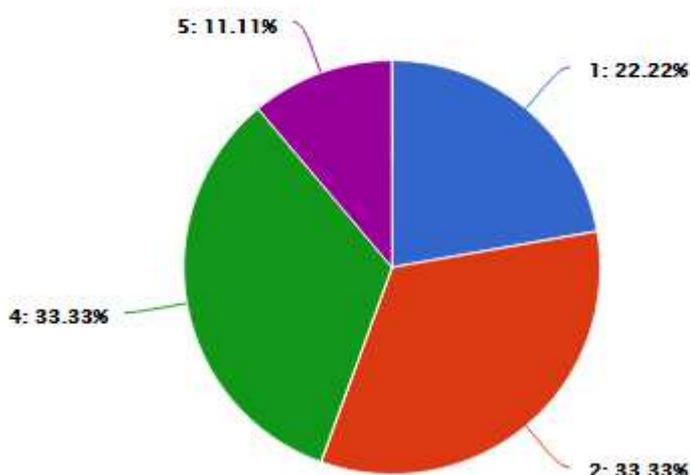


Gráfico 116: Gestión en RRSS: herramienta de escucha

El diseño de campañas virales en medios sociales logra una valoración media de 2.56 sobre cinco. El reparto es muy homogéneo para esta iniciativa. El 22% elige tanto el 4, como el 2 y el 1. Un tercio de agencias considera que tiene una efectividad media y le otorga un 3. Ninguna marca la opción del 5.

Diseña campañas virales en medios sociales

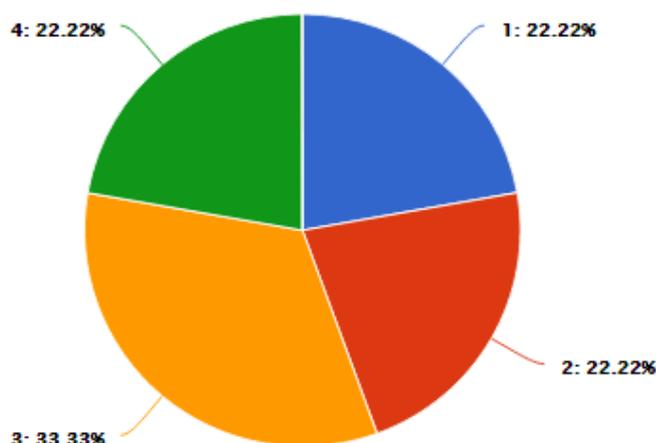


Gráfico 117: Gestión en RRSS: diseña campañas virales en medios sociales

Las agencias también sugieren a sus clientes de startups que abran debates de temas corporativos o del sector en sus redes sociales corporativas. Esta iniciativa logra una valoración media de 2.5 sobre 5. El 37.5% la valora con un 3 o con un 1 y una de cada cuatro agencias puntúa con un 4. No hay ninguna agencia que marque el 2 ni el 5 para este parámetro.

Abre debates de temas corporativos, del sector, comerciales

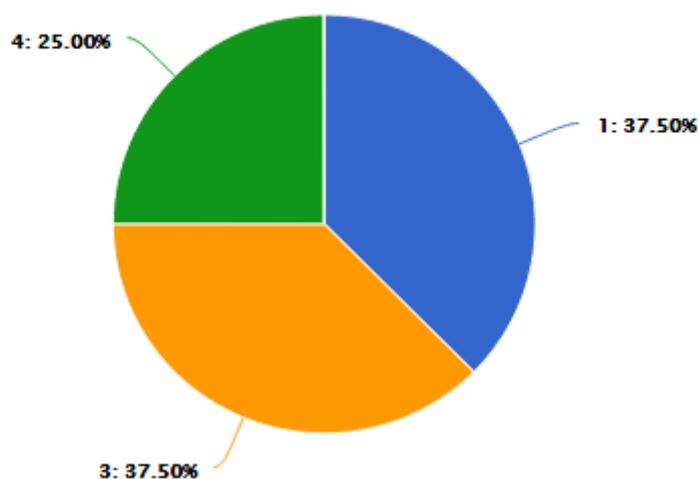


Gráfico 118: Gestión en RRSS: abre debates de temas corporativos

Se ha cuestionado acerca de si las agencias de comunicación proponen el hecho de pagar post en blogs de interés para sus clientes startups (de su ámbito temático o de reconocidos prescriptores del sector de actividad de la iniciativa emprendedora). La valoración media es de 2.25 sobre 5.

La valoración de esta acción por parte de las agencias sí coincide con la opinión de los responsables de comunicación de las startups, situándola en último lugar (incluso las propias startups le dan una valoración media de tres décimas menos).

Paga post en blogs de su interés (temático, prescriptores del sector...)

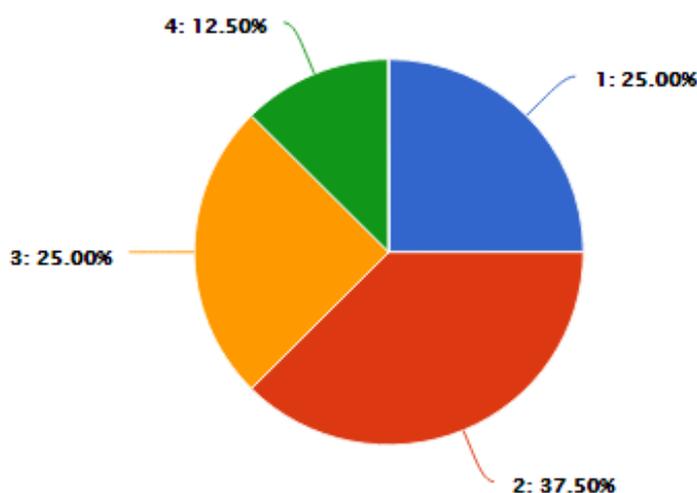


Gráfico 119: gestión en RRSS: paga post en blogs

2.10. Redes sociales preferidas

A juicio de las agencias, todas las startups cuentan con un perfil en Twitter, nueve de cada diez mencionan que las startups tienen una página corporativa en Facebook, donde muestran sus productos o servicios a sus *stakeholders*. El 40% dice que cuentan con un canal corporativo en Youtube y un perfil en la red de profesionales LinkedIn. Tres de cada diez mencionan a Instagram como red social en la que tienen presencia las startups.

Otras redes mencionadas por las agencias en pregunta abierta son Google + o Pinterest.

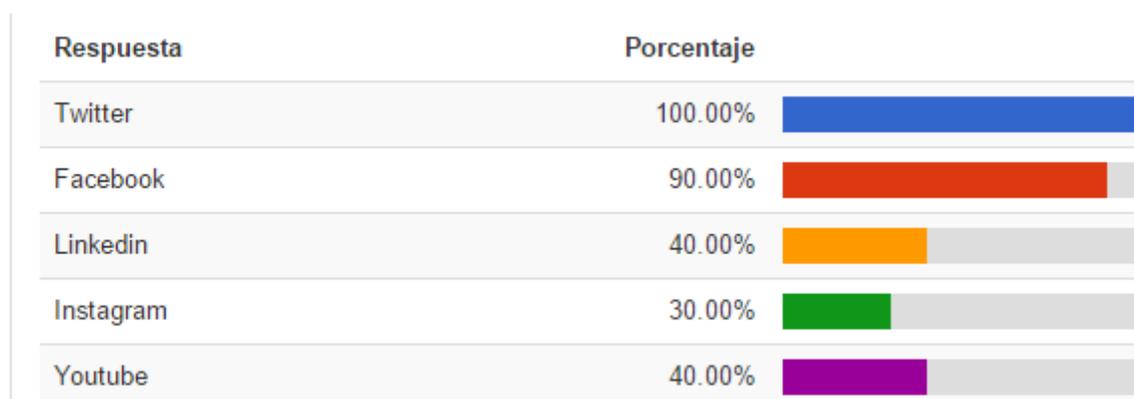


Gráfico 120: Redes sociales preferidas

Entre los argumentos aducidos para elegir estas redes sociales y no otras están que son las de mayor alcance, son las redes que más se conocen, son las que llegan de una manera más eficaz a un público amplio y bien segmentado en el menor tiempo posible o se decantan por estas redes en función de si la startup se dirige directamente al consumidor o su principal *stakeholder* es otra empresa (son startup B2B *business to business*).

2.11. Retribución de las agencias

Al igual que a los responsables de comunicación se preguntó acerca de la retribución que perciben por su trabajo en las startups, se ha incluido en el cuestionario a las agencias una pregunta acerca del tipo de relación contractual que mantienen con las startups: si suelen pagarles por proyectos puntuales o recurrentes que realizan o, por el contrario, mantienen una relación permanente a cambio de una cantidad estipulada por el volumen de trabajo o las horas dedicadas a los clientes.

Una de cada tres agencias consultadas admiten que las startups les pagan por los proyectos de comunicación que les llevan a cabo. Del 70% restantes, el 40% afirma percibir entre 2000 y 3000€ mensuales, una de cada diez gana más de 3.000€, el mismo porcentaje de consultoras que

factura entre 1000 y 2000€ al mes y también hay un 10% de agencias que reconocen cobrarles menos de 500€ al mes por los servicios prestados.

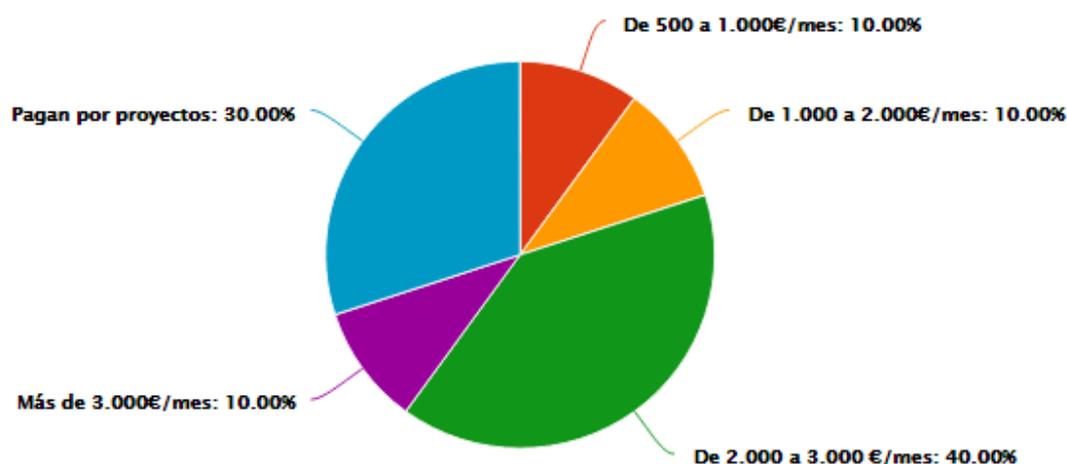


Gráfico 121: Pago por servicios

2.12. Evolución de la comunicación

Por último, se ha pedido a las agencias de comunicación que expresaran su opinión acerca de la evolución que creen experimentará la comunicación en el entorno emprendedor y, en concreto, en las startups. La respuesta es unánime: la comunicación seguirá siendo una pieza clave en el futuro. En concreto, siete de cada diez afirma que tendrá más importancia, el 40% opina que crecerán los departamentos de comunicación, se incrementarán las acciones de comunicación y, por consiguiente, también cuatro de cada diez piensa que se incrementarán los presupuestos destinados a la comunicación. No son tan optimistas en redes sociales, sólo el 20% creen que se incrementará la presencia de las startups en redes sociales (posiblemente porque ya tienen una presencia masiva en la actualidad).



Gráfico 122: Perspectivas de futuro

En comparación con las contestaciones de los responsables de comunicación de las startups, las agencias son más optimistas al admitir que aumentará la importancia de la comunicación (un 70% frente al 58% de responsables de startups), también en el incremento de los departamentos (40% en agencia versus 25% en los responsables), y en las expectativas de crecimiento de presupuestos de comunicación (40% frente al 30%). Tan sólo en el incremento de las acciones de comunicación le dan un 5% más los responsables (un 45% de responsables opinan así frente a un 40% de agencias). Los datos relativos a la mayor presencia en redes sociales son muy similares.

3. La estrategia de las startups en redes sociales y web

Para completar la investigación, se ha analizado la presencia que mantienen en las principales redes sociales, Twitter y Facebook, la misma decena de startups que han sido encuestadas. De este modo se comprueba si la importancia que dicen otorgar a estas redes se corresponde con los resultados obtenidos con sus acciones de comunicación.

3.1. Análisis de los perfiles de las startups en Twitter

Se ha utilizado la herramienta *Twitonomy* para estudiar la presencia de las citadas empresas en Twitter. Con los datos recogidos se pueden ver la actividad en esta red social: cuánto hace que crearon el perfil corporativo, cuál es el número total de tuits que han escrito desde que se unieron a Twitter, cuántos seguidores y seguidos mantienen, el número de favoritos y las listas de seguidores. Las listas de Twitter son grupos de usuarios y facilitan la búsqueda de información, además permite a los usuarios suscribirse a las listas que les interesen.

	Fecha de unión	N ^a total de tuits	Siguiendo	Seguidores	Favoritos	Listas
Blablacar @blablacar	Abril 2010	19,8K	3.041	42.2K	14K	19
Creappcuentos @creappcuentos	Julio 2013	1.585	287	739	244	1
El Tenedor @eltenedor	Junio 2009	15,5K	4.568	21,1K	7.230	6
FxStreet @fxstreet	Marzo 2009	159K	255	72,5K	5	15
Habitissimo @habitissimo	Marzo 2009	11,8K	3.172	10,8K	770	8
Irisbond @irisbond	No consta	547	245	273	360	-
Nevasport @nevasport	Junio 2008	15,1K	901	10K	1.165	8
Osclass @osclass	Enero 2010	787	154	783	180	1
Smartick @smartickmethod	Abril 2011	13,7K	5.420	10,9K	1.167	12
Tutellus @tutellus	Enero 2012	10,9K	12,2K	17K	435	

Tabla 12: Cuadro de datos recogidos por Twitonomy

Así, los datos extraídos de la consulta realizada el 13 y 14 de septiembre de 2015 en estas diez empresas reflejan una gran disparidad en todos los parámetros analizados. El número de tuits oscila entre los 159.000 de FxStreet a los apenas 547 de Irisbond.

La startup que ha conseguido que más tuits favoritos es Blablacar, con 14.000 tuits de los 19.800 redactados.

También se aprecian grandes diferencias entre el número de seguidores y seguidos tanto entre startups como entre los dos parámetros en la misma empresa. De nuevo FxStreet es la startup objeto de estudio con más seguidores (72.500) y menor número de seguidos (255). Los expertos consideran que esta diferencia denota interés por los temas o propuestas de sus tuits. La menor proporción se aprecia en Tutellus, con 17.000 seguidores y 12.200 seguidos.

Las startups que más utilizan las listas son Blablacar (19), FxStreet (15) y Smartick (12).

	Fechas de estudio	Nº de tuits	Tuits al día	Menciones	Tuits con link	Retuits por otros	Nº de veces
Blablacar @blablacar	14/11/14-12/09/15	3.185	10.50	2.361 - 0.74	763 - 0.24	522 - 16.4%	2.032 - 3,89
Creappcuentos @creappcuentos	01/07/13-12/09/15	1.583	1.97	601 - 0.38	984 - 0.62	362 - 22.9%	562 - 1,55
El Tenedor @eltenedor	15/10/14-12/09/15	3.200	9.59	2.720 - 0.85	2.197 - 0.69	2.054 - 64.2%	5.200 - 2,53
FxStreet @fxstreet	03/08 - 14/09/15	3.200	76.19	0	3.204 - 1.00	2.920 - 91.25%	13.304 - 4,56
Habitissimo @habitissimo	13/06/14-14/09/15	3.199	6,97	1.495 - 0.47	2.247 - 0.70	1.502 - 46.95%	3.000 - 2.00
Irisbond @irisbond	30/12/13-14/09/15	547	0,88	599 - 1.10	163 - 0.30	147 - 26.87%	323 - 2.20
Nevasport @nevasport	10/04/14-14/09/15	3.199	6.12	1.113 - 0.35	2.186 - 0.68	1.361 - 42.54%	3.399 - 2.50
Osclass @osclass	03/08/10-14/09/15	781	0.42	244 - 0.31	436 - 0.56	379 - 48.53%	811 - 2.14
Smartick @smartickmethod	28/01-13/09/15	3.195	13.95	2.769 - 0.87	2.177 - 0.66	990. 31%	2.141 - 2.16
Tutellus @tutellus	20/07/14-12/09/15	3.198	7.61	2.009 -0.63	2.462 - 0.77	1.533 - 47.94%	16.471 - 10.74

Tabla 13: Cuadro de datos recogidos por Twitonomy (2).

Además, volumen de tuits acumulados desde su incorporación a Twitter, se ha analizado el número de tuits que escriben de media al día. En consonancia con el número total de tuits que hemos visto que tenía FxStreet (159.000 en seis años), se trata de la que más mensajes lanza al día -76.10-, seguida de Smartick –con casi 14 tuits diarios- y Blablacar – poco más de diez- . La que tiene una menor actividad es Irisbond que no llega a un mensaje diario.

Las startups que logran un mayor número de menciones (analizados como máximo los últimos 3.200 tuits) son FxStreet que consigue que todos menciones en todos sus tuits, seguido de Smartick que logra un porcentaje del 87% y El Tenedor con dos décimas menos (85%). Las menos mencionadas, son Oclass y Creappcuentos.

Es de destacar que, como se ha dicho con anterioridad, Irisbond tiene un bajo volumen de tuits, pero todos ellos consiguen menciones.

Todas las startups de la muestra en mayor o menor medida incluyen links en sus tuits.

Respecto al número de retuits, la startup que encabeza los números (tanto absolutos como porcentajes) es FxStreet que logra que más del 91% de mensajes sea retuiteado por otros, seguido de Tutellus (77%) y Habitissimo (70%) y el Tenedor (69%)

	Tuits marcados favoritos	Nº de veces	Retuits	Tuits respondidos	Nº hashtag
Blablacar @blablacar	965 - 30.63%	2.397 - 2.48	834. 26%	1.660. 52%	1.379 -0.43
Creappcuentos @creappcuentos	503 – 31.8%	805 – 1.60	322. 20%	85. 5%	146 – 0.09
El Tenedor @eltenedor	2.438 – 76.2%	6.298 – 2.58	308. 10%	406. 13%	4.345 – 1,36
FxStreet @fxstreet	1.362 – 42,56%	1.971 – 1,45	0	0	4
Habitissimo @habitissimo	1.859 – 58,11%	4.334 – 2.33	485 – 15%	546 – 17%	1.933 – 0.60
Irisbond @irisbond	189 – 34.55%	303 – 1.60	137 – 25%	138 – 25%	122 – 0.22
Nevasport @nevasport	1.370 – 42.83%	3.216 – 2.35	816 – 26%	116 – 4%	244 -0.08
Oclass	102 – 13.06%	121 – 1.19	120 – 15%	191 – 24%	426 – 0.55

@osclass					
Smartick @smartickmethod	1.241 – 38.8%	2.154. 1.74	726. 23%	562. 18%	971. 0.30
Tutellus @tutellus	1.400 – 43.78%	3.205 – 2.29	597 – 19%	202 – 6%	4.797 – 1.50

Tabla 14: Cuadro de datos recogidos por Twitonomy (y 3)

Otro dato que muestra la interacción con su comunidad, es el número de retuits que la startup hace de los mensajes considera interesante para sus seguidores y el número de tuits respondidos. Las startups que más retuitean son Blablacar, Nevasport (ambas con 26%) e Irisbond (25%). En cuanto a las que cuentan con más tuits respondidos son Blablacar que alcanza el 54% de los mensajes e Irisbond que contesta a la cuarta parte de los mensajes.

Por último, esta herramienta permite ver cuántos hashtag utilizan las startups en su actividad en Twitter. Los mensajes de Tutellus tienen 1,5 links de media, los de El Tenedor 1.36 y seis de cada diez tuits de Habitissimo.

3.2. Estudio de las páginas corporativas en Facebook

En el caso de Facebook, la herramienta empleada ha sido *Likealyzer.com*. En todas las páginas se otorga una puntuación media a la startup (también se visualiza la puntuación general en *Likerank* la media del sector y la puntuación que obtienen otras marcas parecidas).

Para cada empresa se ofrecen recomendaciones globales como revisa la longitud de tus publicaciones, contesta rápidamente las preguntas, contesta más a menudo las publicaciones, haz pregunta a tus fans o publica más fotos. Los ítems que considera correctos están marcados en verde y en rojo los que no alcanzan una puntuación mínima.

La startup de las investigadas que tiene más "me gusta" es Blablacar (2.7 millones), seguido de Habitissimo con 229.000 y Tutellus con más de 172.000.

Otro parámetro de interés es el número de gente que está hablando de los post subidos a Facebook. En esta ocasión, la que logra un mayor

número de personas es Habitissimo (14.000) seguida muy de lejos por Nevasport.

	Puntuación global	Nº de me gusta	% me gusta último mes	PTAT (People Talking About This)	Grado de compromiso
Blablacar	67	2.774.505	N/A	1.575	0.06%
Creappcuentos	59	2.075	0.53%	39	1.88%
El Tenedor	58	14.912	1.72%	207	1.39%
FxStreet	65	45.835	N/A	1.325	2.89%
Habitissimo	84	228.638	14.91%	14.098	6.17%
Irisbond	51	363	3.13%	11	3.03%
Nevasport	79	28.532	23.8%	4.948	17.34%
Osclass	36	2.345	14.67%	14	0.6%
Smartick	84	17.893	3.68%	1.082	6.05%
Tutellus	49	172.852	-0.05%	159	0.09%

Tabla 15: cuadro de datos recogidos por *Likealyzer*

Al igual que en Twitter, se estudia el número de publicaciones que suben al día a la página corporativa de Facebook. La más activa sigue siendo FxStreet con 7,69 post al día, prácticamente los mismos que Habitissimo (7.60) y un par de mensajes diario más que Nevasport (5.75).

Las startups que consiguen más comentarios por post, por parte de los seguidores son Habitissimo -360-, Nevasport – 190- o Smartick -124-.

El tipo de publicaciones puede ser un signo del grado de madurez de la estrategia de comunicación en redes, en su camino hacia el 2.0 y el mundo más audiovisual. Las startups que más incluyen vídeos en sus post son Habitissimo (8.3%) y Tutellus (13%). Más de la mitad de mensajes de Smartick, Blablacar (ambas con un 58.3%) y El Tenedor (54.2%) suelen incorporar una imagen. 100% texto son los post de Osclass y del propio Habitissimo (91.7% publica vídeo o texto, sin foto).

En general, no se aprecia una buena coordinación entre los momentos de publicar el post y los que los usuarios más interactúan con ellos. De los diez, seis lo hacen mal –a juicio de Likealyzer-, dos proyectos emprendedores lo podrían hacer mejor y dos (Habitissimo e Irisbond) se caracterizan por una perfecta coordinación.

La longitud media de post está entre el 70% de startups que escriben entre 100 y 500 caracteres y las de menos de 100 caracteres por mensaje –tres de cada diez-.

Están igualadas el número de startups que lanzan “un buen número” de preguntas en sus post, como las que se recomiendan que incluyan más cuestiones en los mensajes de su página corporativa.

La proporción es la misma en cuanto a si utilizan o no hashtags (50% cada una).

En definitiva, los datos recogidos el 12 de septiembre de 2015 reflejan gran actividad en las páginas corporativas de Facebook y un afán de mejora continua en la presencia en esta red social de las startup investigadas tanto en contenidos como en cadencia de mensajes.

	Publicaciones por día	Comentarios por post	Publicaciones por tipo	Coordinación	Longitud media de post	Curiosidad	Hashtags utilizados
Blablacar	1.02	93	Imagen: 58.3% Video: 4.2% Texto: 37.5%	Podría ser mejor	Menos de 100 caracteres	Debería tener más preguntas	Utilizado
Creappcuentos	0.48	16	Imagen: 41.7% Video: 4.2% Texto: 29.2% Multimedia: 25%	Podría ser mejor	Entre 100 y 500 caracteres	Debería tener más preguntas	No utilizado
El Tenedor	16	16	Imagen: 54.2% Video: 0% Texto: 45.8%	Mal	Entre 100 y 500 caracteres	Debería tener más preguntas	Utilizado
FxStreet	7.69	24	Imagen: 45.8% Video: 0% Texto: 50% Multimedia: 4.2%	Mal	Menos de 100 caracteres	Buen número de preguntas	No utilizado
Habitissimo	7.60	306	Imagen: 0% Video: 8.3% Texto: 91.7%	Perfecta coordinación	Menos de 100 caracteres	Buen número de preguntas	No utilizado
Irisbond	1.61	23	Imagen: 42.9% Video: 4.8% Texto: 52.4%	Perfecta coordinación	Entre 100 y 500 caracteres	Debería tener más preguntas	Utilizado
Nevasport	5.75	190	Imagen: 25% Video: 4.2% Texto: 70.8%	Mal	Entre 100 y 500 caracteres	Debería tener más preguntas	No utilizado
Osclass	0.39	5	Texto: 100%	Mal	Entre 100	Buen	Utilizado

					y 500 caracteres	número preguntas	
Smartick	1.83	124	Imagen: 58.3% Video: 0% Texto: 41.7%	Mal	Entre 100 y 500 caracteres	Buen número preguntas	Utilizado
Tutellus	2.03	19	Imagen: 34.8% Video: 13% Texto: 47.8% Multimedia: 4.3%	Mal	Entre 100 y 500 caracteres	Buen número preguntas	No utilizado

Tabla 16: Cuadro de datos recogidos por *Likealyzer* (2)

3.3. Análisis de las páginas web de las startups

Por último, se ha querido investigar acerca del tráfico logrado en la página web, la fuente de la que llegan los usuarios y el peso que adquieren sus perfiles corporativos en las redes sociales en las que tienen presencia. La herramienta utilizada ha sido *Similarweb*, que ofrece una completa radiografía de la web corporativa: visitas, origen del tráfico o la proporción entre las búsquedas orgánicas y las de pago.

La web de las startups analizadas que cuenta con un mayor número de visitas es Blablacar (1.6 millones), seguido de Habitissimo (630.000) y El Tenedor (540.000 visitas).

Respecto a la procedencia del tráfico, la que obtiene un mayor porcentaje de tráfico directo es FxStreet (62%), la que menos Creappcuentos con el 0.34%.

El mejor resultado en referencias es Tutellus (casi 23%) y el menor porcentaje Smartick con 3.45%.

El tráfico proveniente de búsquedas (ya sean orgánicas o pagadas) es la principal fuente de Creappcuentos (91%) y no baja del 18% (en FxStreet). Los medios sociales aporta el 16% de tráfico a Tutellus y apenas el 0.73 para Oclass. El mail tan solo consigue un porcentaje máximo del 7.83% en Tutellus, cuando en la mayoría ronda el 1%.

Desglosando las distintas redes sociales, Facebook se convierte en la principal fuente de tráfico de medios sociales para Nevasport (97%),

Habitissimo (89%) y Blablacar (80%). La mitad del tráfico en web de FxStreet proviene de Twitter, en el resto de startup apenas supera el 10%

El resto de redes mencionadas como proveedoras de tráfico, en mucha menor medida son *Youtube, Slideshare, LinkedIn, Second Life, Reddit, Meetup, WeHeart, Pinterest, Stack Overflow, Taringa* o Google +.

	Visits	Traffic sources	Search	Social
Blablacar	1.60M	Direct: 44.51% Referrals: 18.98% Search: 31.49% Social: 1.75 % Mail: 1.83 % Display: 1.44 %	Organic searches: 83.39% Paid searches: 16.61%	Facebook: 80.48% Youtube: 10.75% Twitter: 4.61% Second Life: 1.13% Reddit: 1.10%
Creappcuentos	3K	Direct: 0.34% Referrals: 7.48% Search: 91.25% Social: 0.93 % Mail: 0% Display: 0 %	Sin datos	Sin datos
El Tenedor	540K	Direct: 25.26% Referrals: 11.48% Search: 59.53% Social: 0.45 % Mail: 0.55% Display: 2.73 %	Organic searches: 75.13% Paid searches: 24.87%	Facebook: 78.51% Twitter: 11.77% Youtube: 6.03% Meetup: 0.68% WeHeartlt: 0.68%
FxStreet	170K	Direct: 61.56% Referrals: 16.83% Search: 18.03% Social: 2.86% Mail: 0,70% Display: 0.02%	Organic searches: 100% Paid searches: 0%	Twitter: 52.25% Facebook: 35.94% Youtube: 10.48% Ning.com: 10.48% Pocket: 0.04%
Habitissimo	630K	Direct: 34.59% Referrals: 8.87% Search: 50.16% Social: 3.18% Mail: 2.05% Display: 1.14%	Organic searches: 90.38% Paid searches: 9.62%	Facebook: 89.03% Twitter: 6.26% Youtube: 1.55% Pinterest: 1.28% Google plus: 0.91
Irisbond	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Nevasport	180K	Direct: 20% Referrals: 4.70% Search: 71.22% Social: 4.00% Mail: 0.02% Display: 0.07%	Organic searches: 100% Paid searches: 0%	Facebook: 96.57% Reddit: 1.77% Twitter: 1.65%
Osclass	240K	Direct: 31.32% Referrals: 22.29%	Organic searches: 100% Paid searches: 0%	Facebook: 56.82% Stack Overflow: 23.36%

		Search: 45.06% Social: 0.73% Mail: 0.59% Display: 0.00%		Youtube: 7.91% Reddit: 5.21% Twitter: 4.10
Smartick	330K	Direct: 10.14% Referrals: 3.45% Search: 84.81% Social: 0.87 % Mail: 0 % Display: 0.74 %	Organic searches: 98.15% Paid searches: 1.85%	Facebook: 69.25% Twitter: 26.98% Youtube: 3.38% Slideshare: 0.39%
Tutellus	260K	Direct: 29.27% Referrals: 22.70% Search: 23.74% Social: 16.15 % Mail: 7.84 % Display: 0.29 %	Organic searches: 100% Paid searches: 0%	Facebook: 76.92% Twitter: 10.70% Taringa.net: 7.13 Youtube: 3.87% Linkedin: 0.72

Tabla 17: Cuadro de datos recogidos por *Similarweb*

Los datos mostrados demuestran que, a pesar de los esfuerzos en la gestión de comunicación en redes sociales que afirman realizar tanto los responsables de comunicación de las startups como las agencias de comunicación, queda un gran camino por recorrer en este ámbito para erigirse como la principal fuente de tráfico de las páginas web y lograr mejores resultados.

CONCLUSIONES

Para finalizar se presentan las principales conclusiones del trabajo, haciendo especial hincapié en los resultados de las encuestas y entrevistas.

Se expondrán algunas consideraciones generales a partir de la revisión documental y bibliográfica desarrollada y se señalarán las posibles líneas de investigación que quedan abiertas tras la tesis.

A partir del análisis bibliográfico y de los estudios y entrevistas realizadas, se han podido extraer una serie de conclusiones que responden a las hipótesis planteadas en el inicio de la investigación:

1. *Las startups españolas no cuentan con un departamento de comunicación y no tienen profesionalizada la gestión de su comunicación con un responsable único que defina la estrategia e implemente todas las acciones de comunicación.*

Esta primera hipótesis no se cumple, ya que los resultados nos indican que casi nueve de cada diez startups españolas cuentan con un responsable de comunicación –ya sea su labor fundamental, compagine esta función con otras en la startup o esté externalizada-, la mayoría con amplia experiencia en comunicación. Además, ocho de cada diez startup consultadas tiene definido un departamento o área de comunicación en su estructura organizativa.

2. *Las startups españolas tienen los mismos objetivos y aplican las mismas estrategias y técnicas de comunicación que las pymes, no que las grandes empresas. Y como tales, se centran en la gestión con los medios de comunicación y el entorno digital.*

Esta hipótesis sí se cumple: los principales objetivos de las startups son el reconocimiento o branding, lograr notoriedad, fidelizar clientes o mejorar la atención al cliente. En cuanto a las áreas de comunicación, 9 de cada diez se ocupa de las relaciones con los medios y ocho de la comunicación digital (web, blog, redes sociales).

3. *La dotación presupuestaria va en línea con la importancia que las startups otorgan en comunicación. El montante o porcentaje respecto al presupuesto general puede variar en función del sector de actividad en el que desarrollan su labor.*

Esta hipótesis no se cumple, ya que una abrumadora mayoría (97%) de startups españolas considera muy importante -75%- o importante -22%-

la comunicación; que no se corresponde con que más de la mitad invierta menos de 10.000€ al año en comunicación – casi el 36% incluso menos de 5.000€- , excluida publicidad y retribución del responsable de comunicación,

4. *Las redes sociales juegan un papel fundamental en la estrategia de comunicación. Dedicar la mayoría de los recursos económicos y humanos a la consecución de sus objetivos.*

También se cumple esta premisa, ya que todas afirman tener presencia en las principales redes sociales (Twitter, Facebook y, en menor medida, Youtube o LinkedIn; sobre todo) para cumplir sus objetivos de negocio: branding, reconocimiento, captación de clientes, derivación de tráfico a la web corporativa... También reconocen que tienen definida su estrategia en redes sociales, cuentan con una persona específica para esta labor – que en ocasiones es el propio responsable de comunicación- y nueve de cada diez desarrollan acciones publicitarias en Internet (banners, blogs, buscadores, redes sociales...)

1. Principales conclusiones

En definitiva, se puede concluir que las startups españolas cuentan con profesionales de comunicación corporativa con experiencia, que definen estrategias y desarrollan acciones de comunicación para lograr sus objetivos empresariales, siendo las redes sociales y los medios de comunicación sus principales canales y público.

Además, se han colegido proposiciones conclusivas no vinculadas a las hipótesis iniciales, consecuencia de los análisis y estudios.

1. Las startups españolas consideran importante la comunicación para la consecución de sus objetivos empresariales

A pesar de ser un fenómeno relativamente reciente, las startups otorgan gran valor a la comunicación para lograr sus objetivos empresariales. Casi

ocho de cada diez startups consultadas consideran un área muy importante, dos importante y apenas un tres por ciento no le otorgan ningún valor.

Son cifras muy similares a las otorgadas por las grandes corporaciones, que tienen mucha más tradición en estructuras empresariales y de comunicación, cuando por su tipología estarían más cercanas a las Pymes –de hecho siete de cada diez startups tiene contratada a menos de 30 empleados y más del 30% cuentan con plantillas inferiores a 10 personas-.

Los principales objetivos que persiguen las startups con su estrategia y acciones de comunicación son el conseguir reconocimiento o *branding* por parte de la sociedad en general, lograr notoriedad con sus acciones, difundir sus productos o servicios, captar clientes o fidelizar a los clientes actuales y mejorar su atención al cliente.

2. La mayoría de startups cuentan con responsables de comunicación, ya sea en plantilla o subcontratan esta función a agencias de comunicación

Ocho de cada diez startups tienen al menos una persona al frente de la gestión de la comunicación corporativa: en cuatro de cada diez tiene dedicación plena a esta función, el 23% lo compagina con otras labores dentro de las startups y el 20% tiene desagregadas las funciones y hay varios responsables. El 7% de estos proyectos emprendedores tiene externalizada esta función.

El 13% de startups que no se han decidido a contar con un profesional para desempeñar esta labor.

En comparación con los datos recogidos en estudios generales sobre la comunicación en las empresas españolas de Dircom, las funciones están más desagregadas en las startup. En el resto de empresas se cuenta con un solo responsable que gestiona toda la comunicación en el 60% de los casos frente al 36,7% en las startups. El porcentaje de responsables de comunicación que, entre otras funciones, se ocupa de la comunicación corporativa es muy similar en las empresas en general (24%). El que es seis

puntos superior es el número de startup que cuentan con más de un responsable. No hay ninguna empresa sin responsable de comunicación.

Más de la mitad contrataron este profesional cuando comenzaron su actividad. De no ser así, se deciden a hacerlo cuando empiezan su expansión territorial o internacional o al acometer la diversificación del negocio.

3. Los responsables de comunicación son principalmente mujeres, treintañeras, licenciadas en Ciencias de la Información y con formación internacional

Seis de cada diez responsables de comunicación de startups son mujeres frente a cuatro de cada diez hombres. Se trata de uno de los puestos de dirección en los que hay más mujeres. Sin embargo, contrasta con el entorno emprendedor eminentemente masculino.

La mayoría tiene entre 30 y 45 años, sobre todo entre 30 y 35 años. No llega al 10% los responsables de comunicación que tienen más de 45 años.

Se trata de profesionales bastante más jóvenes que los responsables de comunicación de las empresas españolas en general, donde cinco de cada diez tienen entre 40 y 49 años. Dos de cada diez de 35 a 39 años y el 28% tiene más de 50 años. El 6% no ha cumplido los 30 años.

Los responsables de comunicación de startups son universitarios (96%), siete de cada diez en Ciencias de la Información –en Periodismo el 46%, en Publicidad y Relaciones Públicas el 23%-, una cuarta parte tiene un postgrado o doctorado y muchos de ellos han ampliado sus estudios fuera de nuestras fronteras (con becas Erasmus o postgrados en EEUU, Canadá, Latinoamérica, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia o Países Bajos).

Datos en línea con las empresas en general, donde la mitad son periodistas, aunque los licenciados en Publicidad son 10 puntos más en las startup. Casi duplican los dircom de empresas con master o doctorado a los de startups,

quienes se mueven en los parámetros de los dircom de empresas de hace cinco años.

4. Son profesionales senior, que provienen de la propia startup, de otros departamentos de comunicación o de agencias de comunicación; muchos de ellos con experiencia internacional

Tres de cada diez responsables de comunicación cuentan con más de 10 años de experiencia en comunicación, dos de cada diez entre 6 y 10 años. Apenas un 11% lleva menos de tres años.

Con anterioridad, trabajaban en otro departamento o área de la propia startup, desempeñaban la misma función en otras organizaciones, eran consultores de comunicación o periodistas de medios de comunicación. Es más infrecuente que provengan del ámbito de la gestión empresarial.

El 63% de dircom de empresas europeas cuenta con más de 10 años de experiencia en el ámbito de la comunicación. El 23% dice llevar entre 6 y 10 años trabajando como profesionales de la comunicación. No llega al 15% los que llevan menos de un lustro desempeñando su labor en este ámbito. La mitad de los latinoamericanos cuenta con una década de experiencia, el 24% entre 6 y 10 años y el 23% menos de cinco años.

Dada la perspectiva internacional de muchas startups, cuatro de cada diez contratados para trabajar como responsable de comunicación tiene experiencia laboral internacional (en Latinoamérica, EEUU, Canadá, Italia, Países Bajos o Asia).

5. Las características más valoradas son la experiencia previa en comunicación, su agenda de contactos con los medios, sus dotes de liderazgo y la gestión de equipos.

Además, los directivos de startups tienen en cuenta a la hora de contratar a su dircom sus ganas de aprender y pasión por su trabajo, el dominio del

inglés, la creatividad, su habilidad para generar contenidos y su capacidad de transmitir mensajes y valores de la startup.

En los dircom en general también se valora la visión estratégica, la capacidad de comunicación, la accesibilidad a los medios de comunicación, su influencia en la dirección de la empresa, la capacidad de gestión/*management*, el conocimiento de los productos o servicios y su capacidad de trabajo

Por su trabajo, perciben un salario medio en torno a 30.000 euros anuales. El 40% gana menos de 25.000€ al año, el 32% entre 25.000 y 35.000€ anuales, el 24% entre 35.000 y 50.000€ y solo cuatro de cada cien responsables de comunicación recibe un salario superior a los 50.000€.

Se trata de una retribución claramente inferior a la percibida por los responsables de comunicación de las empresas en general en España, donde la mitad afirma cobrar más de 50.000€, un 20% menos de 30.000€, la misma proporción que entre 40 y 50.000€.

6. La mitad de las startups tienen departamentos de comunicación unipersonales. Definen su estrategia de comunicación en línea con la estrategia de negocio y un tercio cuenta con plan general de comunicación o realiza acciones sin planificar.

Nueve de cada diez startups españolas tienen un departamento o área específica de comunicación. En la mitad de los casos es unipersonal, en un tercio trabajan 2 o 3 personas y no llega al 10% las que tienen contratadas de 6 a 10 personas para desarrollar la labor comunicativa. Ninguna de las startups consultadas tiene más de 10 profesionales en su departamento. Dato coherente con el hecho de que el 70% de las startup cuenta con menos de 30 empleados.

La mitad de las empresas en general emplean de 1 a 3 personas, el 21% lo componen 2 personas y 13% está formado por más de 10 personas – fundamentalmente en empresas que superan los 100 trabajadores-. El 37%

restante emplea entre 4 y 8 personas para desarrollar la labor de la dirección de comunicación.

En cuanto a la estrategia y planificación, les queda mucho camino por recorrer. Tan solo la mitad tienen definida su estrategia de comunicación o cuenta con un plan de comunicación: tres de cada cuatro afirma tener un plan general de comunicación, un 8% cuenta con un plan anual y dos de cada diez planifica trimestralmente su comunicación. Un tercio de startups desarrolla acciones de comunicación sin planificar.

7. Las startups españolas centran sus acciones de comunicación en dos ámbitos: las relaciones con los medios y la comunicación digital.

El principal objetivo en materia de comunicación de las startups de la investigación es conseguir reconocimiento o *branding*, lograr notoriedad con sus acciones o la difusión de sus productos y servicios, captación y fidelización de clientes, lograr presencia en medios y crear comunidad.

Nueve de cada diez se ocupa de la relación con los medios de comunicación y cerca del 80% de la comunicación digital de la startup (página web, blogs, redes sociales) o de la gestión de la marca e identidad corporativa.

Consideran prioritario que los medios de comunicación se hagan eco de la historia de la startup o de sus fundadores así como conseguir repercusión con sus productos/ servicios o con las actividades que realizan. En muchos casos la principal dificultad consiste en crear una nueva cultura, con productos o servicios totalmente desconocidos para los futuros clientes.

Otras actividades que realizan en menor medida son la organización de eventos, la gestión de la marca e identidad corporativa, las relaciones institucionales, la elaboración de estudios o publicaciones sobre la startup o el sector de actividad y la comunicación interna entre los empleados.

En general, las relaciones con los medios siguen siendo el área prioritaria de los dircom sobre todo de las pymes. En las grandes empresas ha ido

perdiendo peso respecto a otras áreas emergentes, como proyección de la imagen al exterior (98%), la gestión de las redes sociales (62%), la Comunicación Interna (61%), las Relaciones Institucionales y la gestión de la reputación (59%). Suelen focalizar sus esfuerzos en conseguir contenidos en medios, asesorar a la alta dirección en aspectos relacionados con la comunicación, alinear la comunicación a los objetivos de negocio, *branding*, mejorar la medición de la efectividad de la comunicación para demostrar su valor, gestionar la revolución digital y las redes sociales, prevenir las posibles situaciones de crisis o mejorar el compromiso con los empleados

La mayoría no cuentan con un presupuesto cerrado para acciones de comunicación –excluida la publicidad-. Una de cada tres invierte menos de 5.000€ al año y una de cada cuatro startups tiene asignado un montante anual de 10.000 a 25.000€.

Son datos. muy alejados de los presupuestos que manejan las empresas españolas, quienes la mitad de las empresas –de más de 100 empleados- cuenta con un presupuesto superior a los 150.000 euros anuales. El 17% dispone de 50.000 a 75.000 euros para acciones de comunicación, el 10% cuenta entre 100.000 y 150.000 euros anuales y ninguna empresa afirma que su departamento tiene un presupuesto inferior a 12.000 euros,

Desarrollan de forma casi unánime acciones publicitarias en Internet (banners, blogs), la mitad invierte en revistas, una quinta parte hace cuñas publicitarias en radio y un 12% anuncios en televisión.

8. Las startups españolas centran sus objetivos en redes sociales en mejorar la atención al cliente, crear comunidad y generar tráfico en su web corporativa

Casi todas tienen perfiles en Twitter, páginas corporativas en Facebook y canales propios en Youtube. Cuentan en la mayoría de los casos con una persona dedicada la gestión –el propio responsable de comunicación o un community manager- que define su estrategia en redes sociales o realiza acciones puntuales sin planificación previa.

Sus principales objetivos son mejorar la atención al cliente, remitir a la web corporativa para generar tráfico, ser herramienta de escucha o análisis, lanzar productos o servicios, difundir información corporativa de la startup o del sector, crear comunidad y contactar con prescriptores e influenciadores.

Ocho de cada diez dircom utilizan las redes sociales como principal canal propio en su estrategia de comunicación, seguido del mail y los boletines informativos o los blogs.

Más de la mitad destacan la elaboración de contenidos (entre ellos las redes sociales) y la gestión de la relación con influenciadores (tanto periodistas como bloggers) entre sus principales funciones.

9. Cada vez más startups españolas contratan la asesoría de las agencias de comunicación, principalmente para gestionar relaciones con los medios, dinamizar redes sociales u organizar eventos corporativos.

Se aprecia un importante número de agencias que cuentan entre sus clientes con startups. Los sectores que más contratan los servicios de las agencias de comunicación son Informática y Telecomunicaciones, Energía, Banca y Seguros, Comercio y Transporte u Hostelería.

Bien sea como apoyo puntual o como asesoría permanente, los servicios más demandados son el desarrollo del plan de comunicación, la puesta en marcha de acciones concretas de comunicación y, en menor medida, la asesoría para definir la estrategia de comunicación de la startup.

Las redes sociales preferidas son Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn y, cada vez más, Instagram. Marcan sus objetivos en redes sociales en la captación de clientes, el incremento de la notoriedad o reconocimiento de la startup, generar *engagement* con sus seguidores o ser una vía para conseguir financiación.

Las áreas más demandadas son la gestión de las relaciones con medios, la dinamización de las redes sociales, la gestión de la web o los blogs

corporativos, organización de eventos o marca e identidad corporativa. Por su trabajo cobran entre 2000 y 3000€ mensuales de media.

10. La medición de resultados de comunicación se centra en la repercusión en medios y el comportamiento en redes sociales

Los dircom de startups miden los impactos en medios asociados al valor publicitario equivalente y utilizan herramientas específicas para evaluar campañas puntuales con clientes: miden el tráfico y el número de personas que se asiste a las actividades que organizan.

Las herramientas de medición en redes sociales más citadas son *Hootsuite* (el 80% lo utiliza), *Google Analytics*, *Twit Analytic* y *Twitonomy*.

La medición de la comunicación es una de las principales preocupaciones de los responsables de comunicación tanto españoles como europeos y latinoamericanos para poder justificar su trabajo y el ROI de las direcciones de comunicación.

2. Reflexiones finales

Una vez analizadas las estrategias de comunicación de las startups españolas y apuntadas las tendencias y retos de comunicación de las empresas, se sugieren a las startups las siguientes recomendaciones o propuestas a implementar:

- **Realizar una auditoría** del sector, de la marca y de la competencia.
Este análisis les permitirá conocer la imagen real de la startup; saber qué dicen de la empresa, quién y dónde y analizar lo que opinan de la startup: producto/servicio, equipo, instalaciones, actividades...
- **Definir por escrito su estrategia de comunicación y planificación.**
Que las startups hagan el ejercicio de precisar su estrategia de comunicación, en línea con la estrategia de negocio y propongan una

planificación anual en vez de desarrollar acciones de comunicación puntuales y/o aisladas.

- **Identificar los públicos objetivo** (internos y externos) y posibles *influencers* de la marca.
- **Establecer objetivos, evaluar los recursos** disponibles y proponer **indicadores para medir la eficacia** de las acciones de comunicación y retroalimentarse con los resultados y propuestas de mejora.
- **Potenciar otras actividades de comunicación**, además de las relaciones con medios y redes sociales. No todo es conversión, hay que pensar en la reputación:
 - En el ámbito de la **marca e identidad corporativa**, se recomienda redactar un **manual de imagen** corporativa y su aplicación en los distintos soportes -folletos, cartelería, plantillas de presentaciones internas y externas, correos electrónicos-, la elaboración de un **dossier de presentación/folleto** corporativo y la realización de un **vídeo corporativo**.
 - En **relaciones con los medios**: definir los principales **mensajes** corporativos, generar **contenidos** y **perchas** informativas, redacción de notas de prensa de proyectos, actividades y convenios y **monitorización** de la reputación corporativa (on y off line)
 - Se sugiere trabajar las **relaciones institucionales**: fomentar las relaciones con **autoridades/representantes políticos** -nacionales, regionales y locales; sectoriales- y en función del sector, desarrollar acciones de **lobby**.
 - En el área de **relaciones públicas y eventos**: identificar, planificar y ejecutar los eventos **internos y externos** desarrollando planes de comunicación *ad hoc* para los principales; identificar encuentros, ferias, seminarios, premios sobre el sector y propiciar la presencia de la startup.
 - En el ámbito de **comunicación interna**, se proponen varias iniciativas como desarrollar canales, herramientas y procesos de comunicación con los públicos internos -empleados, accionistas, proveedores-,

identificar **prescriptores** y embajadores de la marca o elaborar un boletín/**newsletter** para clientes, entidades colaboradoras, medios, blogueros o interesados.

- Precisar la estrategia de **publicidad y patrocinios** para reforzar los valores de la startup y con qué tipo de organizaciones y proyectos se quiere vincular la marca.
- Desarrollar una potente **estrategia online**: aprovechar las redes sociales para conocer a su cliente, **conseguir engagement** e interactuar, no sólo difundir información, proyectos/actividades o productos/servicios a clientes actuales o potenciales.
- Definir la **estructura** de los departamentos / áreas de comunicación y las funciones y responsabilidades de los miembros, coordinados para sacar el máximo potencial de cada uno de ellos y lograr los objetivos comunes.
- Dada la incidencia que tienen la gestión de la incertidumbre y las situaciones de riesgos en la reputación de las empresas -en especial el entorno digital y emprendedor-, es conveniente que las startups cuenten con un protocolo o **manual** para prevenir o paliar los posibles efectos **de una crisis**. En este ámbito, se recomienda estudiar el tipo de actividad o estructura organizativa; analizar la infraestructura disponible e identificar los públicos aliados y críticos.

Hay que prestar especial atención a las redes sociales, dado que los comentarios u opiniones negativas sobre una marca o un producto se propagan rápidamente en Internet y es conveniente seguir las indicaciones del manual de crisis tener prevista una adecuada respuesta para cada situación de riesgo y actuar rápidamente.

- **Dotar de un presupuesto anual específico** para acciones de comunicación. Entender que la comunicación no es un gasto, sino una inversión para llegar al cliente o futuro consumidor.

3. Futuras líneas de investigación

Como se ha puesto de manifiesto en las conclusiones y reflexiones, la gestión de la comunicación de las startups abarca muchos aspectos que no

han sido abordadas de la presente tesis y podrán ser objeto de futuras investigaciones:

- Análisis de los principales stakeholders o públicos de interés de las startups y acciones de comunicación.
- Estudio de las estrategias de comunicación interna: su incidencia como herramienta para fidelizar y comprometer a los trabajadores de la startup y la relación con los accionistas o inversores.
- Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: objetivos, acciones y resultados.
- Análisis de la prevención de riesgos y prevención de crisis reputacionales de startups. Gestión en redes sociales.
- Identificación y análisis de principales indicadores de medición de la comunicación en las startups.
- Propuesta de un modelo de plan de comunicación para startups.

**FUENTES UTILIZADAS:
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA**

1. Monografías, capítulos de libros y artículos científicos

- Alonso, Carlos (2011). *Las claves de la comunicación en la empresa*. Barcelona: Ed. Almuzara.
- Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. México: Netbiblio
- Argenti, Paul (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Ed. Lid.
- Arrieta Erdozain, Luis (1998). *Conceptos de Comunicación Organizacional*. México: Ed. Diana.
- Barquero Cabrero, José Daniel; Pérez, Román; Barquero Cabrero, Mario (2007). *Historia de las Relaciones Públicas en el mundo*. Barcelona: Furtwangen Editorial.
- Bel Mallén, José Ignacio (2004). "La Comunicación Externa en las organizaciones". En Bel Mallén, José Ignacio. *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Berganza Conde, M^a Rosa y Ruiz San Román, José. A. (coordinadores) (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Black, Sam (2004). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- Blaxter, Loraine; Hughes, Christina; Tight, Malcom (2000). *Como se hace una investigación*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Buil Gazol, Pilar; Medina Aguerrebere, Pablo (2015). *Dircom. Comunicar para transformar*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Calzada, Blas (2012). "El emprendimiento en España. Una perspectiva histórica". En *Revista de Estudios de Juventud*. Diciembre 12. N^o 99.
<http://www.injuve.es/sites/default/files/2013/18/publicaciones/Cap%201%20%20INJUVE%20n%C2%BA%2099-2.pdf>

- Capriotti, Paul (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Carrasco, Inmaculada; Castaño, M^a Soledad (2008). “El emprendedor Schumpeteriano y el contexto social” En *Revistas ICE*. Noviembre-diciembre 2008. N^o 845. http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_845_121-134_F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf
- Céspedes, José Joaquín (1999). “Fuentes de información para la investigación. La red Internet y las bases de datos electrónicas” En Sarabia Sánchez, Francisco José. *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Congregado, Emilio et al (2008). *El capital humano y los emprendedores en España*. Fundación Bancaja. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. <http://www.fundacionbancaja.es/archivos/publicaciones/monografia.pdf>
- Contin-Pilart, Ignacio; Larraza-Kintana, Martin; Sánchez-Asin, Javier (2012). “El emprendimiento en España: evolución y posicionamiento en el contexto internacional” en *Papeles de Economía Española*. 07/2012. N^o 132, 276-288. http://www.researchgate.net/publication/257658440_El_emprendimiento_en_Espaa_evolucion_y_posicionamiento_en_el_contexto_internacional
- Cortelazzo, Manilio; Zolli, Paolo (2004). *L'Etimologico minore, DELI Dizionario etimologico della lingua italiana*. Zanichelli. <http://www.zanichelli.it/ricerca/prodotti/l-etimologico-minore>
- Costa, Joan (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Crecente Romero, F. Javier (2009). *Determinantes de la Actividad Emprendedora*. Alcalá de Henares. Universidad de Alcalá.

<http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/6598/2.pdf?sequence=2>

- Fernández del Moral, Javier (2004). “La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la Información”. En Bel Mallén, José Ignacio. *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Fernández Sande. Manuel; Román Morán, Yolanda (2012). “Estado de la comunicación en Brasil y España. Análisis comparativo”. En Fernández Sande, Manuel; Adami, Antonio (org). *Panorama da comunicação e dos meios no Brasil e Espanha*. Sao Paulo: Intercom.
<http://www.portcom.intercom.org.br/ebooks/arquivos/7ba9e08ce3ac729f5a93bc904067dc12.pdf>
- Fuentes García, Fernando y Sánchez Cañizares, Sandra (2010) “Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género” en *Estudios de Economía aplicada*. ISSN 1697-5731
<http://www.revista-eea.net/documentos/28306.pdf>
- García Galera; M^a Carmen y Berganza Conde. M^a Rosa (2005). “El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En Berganza Conde, M^a Rosa y Ruiz San Román, José. A. (coordinadores) (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Garrido, Francisco Javier (2001). *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). *Informe GEM España 2014*.
http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/04/GEM_es_2014.pdf
- Gómez Calderón, Bernardo; Paniagua Rojano, Francisco Javier (2014). “Las universidades españolas en Twitter: mensajes, contenidos y públicos”. En *Historia y Comunicación Social*. Vol. 19.

Enero 2014. Madrid.

<http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44994/42365>

- Gruning, J.; Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hornig Priest, Susanna (2011). *Pesquisa de midia. Introdução*. Sao Paulo: Penso.
- Igartua Perosanz, Juan José (2006). *Métodos cuantitativos en investigación en comunicación*. Barcelona: Ed. Bosch.
- Báez y Pérez de Tudela, Juan (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: Ed. Esic.
- Jáuregui, Fernando; Carmona, Lourdes (Eds.) (2014). *1001 consejos para emprender*. Madrid: Fundación EOI.
- Koellinger, P y Thurik, R (2014). *Entrepreneurship and the Business Cycle*. *The Review of Economics and Statistics*. ISSN 1530-9142.
http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST_a_00224#.Vat5nvntmko
- Lacasa, Antonio (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid. Gestión 2000.
- López Fernández, Macarena; Romero Fernández, Pedro; Díaz Carrión, Rosalía (2012). "Motivaciones para emprender: un análisis de diferencias entre hombres y mujeres". En *Economía Industrial*, núm. 383. Madrid. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/PRESENTACION.pdf>
- Losada Vázquez, Ángel (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca. Publicaciones Univ. Pontificia de Salamanca.
- Losada, José Carlos (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid. Ed. Ariel.

- Martin Cabiedes, Luis (2015). *¿Tienes una startup? Todas las claves para conseguir una financiación*. Madrid. Gestión 2000.
- Martin Martin, Fernando (2003). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid. Ed Universitas.
- Martin Martin, Fernando (2004). *Diccionario de la Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid. Ed. Fragua.
- Noguero i Grau, Antonio (1995). *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona. Ed. Eub.
- Paniagua Rojano, Francisco; Gómez Calderón, Bernardo (2012). "Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales en las universidades españolas". En *Icono 14*. Vol. 10, nº 13. <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/473/397>
- Parker, S. C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge. Cambridge University Press. <http://bit.ly/1VIXrwp>
- Piñuel Raigada, José L (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid. Ed. Síntesis.
- Real Academia Española. *Diccionario de Autoridades. 1726-1739*. <http://web.frl.es/DA.html>
- Ries, Eric (2011). *The Lean Startup*. United States. Crown Business. <http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>
- Robles, Rocío; Yaguache, Jenny (2011). "Diagnóstico del estado de las relaciones públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010". En *Razón y Palabra*. Enero 2011. Nº 74. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/31ElizaldeV74.pdf>
- Ruiz, José; Camelo, M^a Carmen; Coduras, Alicia. "Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes". En *Economía Industrial*, núm. 383. Madrid. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/E>

[conomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/PRESENTACION%20C3%93N.pdf](http://www.economiaindustrial.com/RevistaEconomiaIndustrial/383/PRESENTACION%20C3%93N.pdf)

- Sánchez González, María; Paniagua Rojano, Francisco Javier (2013). “Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales”. En *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol, 4, nº 1. Alicante. Universidad de Alicante. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/27375>
- Sánchez González, María; Paniagua Rojano, Francisco Javier (2013). *Informe 2012. Tendencias de comunicación en red en asociaciones profesionales y colegios profesionales del sector Teleco en España*. Asociación Andaluza de Graduados e Ingenieros Técnicos en Telecomunicación de Andalucía <http://www.aagit.org/Informe.pdf>
- Sánchez Herrera, Joaquin; Pintado Blanco, Teresa (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid. Esic Editorial.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel (1994). “Modelización de la integración de la Identidad y la Imagen de la empresa” en el *Primer Congreso de Comunicación Corporativa*. Madrid. Asociación para la Comunicación Empresarial e Institucional.
- Sierra Bravo, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra Bravo, R. (2003). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Quinta edición. Madrid: Ed. Thomson.
- Shane, S.; Ventakaraman, S. (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of research”. En *Academy of Management Review*. Vol. 25. Num. 1. 217-225 <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%20-%20Venkat%20-%20Ent%20as%20field.pdf>
- Timoteo Álvarez, Jesús (2012). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Timoteo Álvarez, Jesús. (Ed) (2014). *Los intangibles en el valor de las empresas. El negocio de Fausto*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

- Túnnez, Miguel (2004). "Relaciones Informativas". En Losada Díaz, José Carlos. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Ed. Ariel.
- Urcola Tellería, Juan Luis; Urcola Martiarena, Nerea (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid. Esic Editorial.
- Valles Martínez, Miguel S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Villafañe, Justo (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Wennekers, S y Thurik, R. *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. Small Business Economics. 1999. <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008063200484#page-2>
- Xifra, Jordi (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid. Ed. Tecnos.

2. Estudios e informes

- ADECEC y Dircom (2012). *Manual de Buenas Prácticas entre consultora y cliente*. Madrid. ADECEC. http://adecec.com/que_hacemos/sources/indexPop.htm
- ADECEC y Dircom (2013). *Manual de buenas prácticas en la relación entre los profesionales de la comunicación y los periodistas*. ADECEC. Madrid. <http://www.adecec.com/pdf/manual-de-buenas-practicas-dircoms-periodistas.pdf>
- Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina; CIO (2012). *Investigación de mercado de las Relaciones Públicas*. <http://www.rppp.org.ar/archivos/Investigacion%20de%20mercado%202012.pdf>

- Dircom (2000). El estado de la comunicación en España. I. Empresas. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Dircom (2005). *El estado de la comunicación en España*. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Dircom (2010). El estado de la comunicación en España 2010. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación. <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacione%20espaa2010.pdf>
- Dircom (2013). Manual de la comunicación. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Dircom (2014). Anuario de la Comunicación 2014. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación. <http://www.dircom.org/images/Dircom-Anuario-2014.pdf>
- Dircom (2015). “El estado de la comunicación en España 2015”. En *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación. <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7081-presentacion-anuario-2015>
- Dircom (2015). Anuario de la Comunicación 2015. Madrid. Asociación de Directivos de Comunicación.
- EACD; EUPRERA (2014). *European Communication Monitor 2014*. http://de.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-2014?next_slideshow=1
- EACD; EUPRERA (2015). *European Communication Monitor 2015*. <http://de.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-2015>
- EUPRERA (2015). *LatinAmerican Communication Monitor 2014-15*. <http://www.latinamericancommunication.com/>
- European Union (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf

- Fundación Iniciador; Sage (2012). Observatorio del clima emprendedor 2012. http://archivo.iniciador.com/es/files/2012/12/OCE_2012-WEB.pdf
- Infojobs (2014). *Estado del Mercado laboral en España. Informe InfoJobs ESADE 2014*. Madrid. ESADE. Mayo de 2014. <http://tueligesinfojobs.net/informe-anual-mercado-laboral-infoJobs.pdf>
- Interlat (2015). *1ª estudio de emprendimiento online. Latinoamérica 2015*. Interlatgroup.com. <http://www.slideshare.net/Interlat/interlat-group-estudio-latinoamericano-de-emprendimiento-online-2015-1>
- OCDE (2014). *Entrepreneurship at a Glance 2014*. Obtenido de http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2014_entrepreneur_aag-2014-en
- Patenaude-Gaudet, Natalie (2014). Startup Communications. Helsinki. University of Applied Sciences. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81445/gaudet.natalie.pdf?sequence=1>
- Spain Startup (2014). *Mapa del emprendimiento 2014*. Madrid. Startup competition of the South Summit. http://spain-startup.com/wp-content/uploads/2014/07/infografia_mapa_emprendimiento_2014.pdf
- Spain Startup (2015). *Mapa del emprendimiento 2015*. Madrid. Startup competition of the South Summit.
- Startupxplore (2015). *A view of the Spanish startup community*. <https://startupxplore.com/infographic/>
- Startupxplore (2015). *Informe Startxplore 2015*. <http://startupxplore.com/blog/spanish-startup-ecosystem-analysis-q4-2014/>
- Wellcomm (2013). *II Informe Wellcomm de salarios de la comunicación en España*. Madrid. Wellcomm. <http://www.well->

comm.es/wellcommunity/ii-informe-de-salarios-de-la-comunicacion-nuevos-y-complejos-desafios-para-el-sector/

3. Webgrafía /artículos de prensa.

- “¿Cuáles son las startups que mejor comunican?”. En *Topcomunicación*. 9 de junio de 2015. <http://www.topcomunicacion.com/noticia/6680/cuales-son-las-startups-que-mejor-comunican#> [consultado el 15 de junio de 2015]
- LinksCocktail (2014) “¿Por qué el Social Media es importante para las Startups?”. En *LinksCocktail.com*. 18 de septiembre de 2014. <http://www.linkscocktail.com/porque-el-social-media-es-importante-para-las-startups/>. [consultado el 10 de enero de 2015].
- Puromarketing (2014). “7 pecados capitales que no se deben cometer en redes sociales”. En *Puromarketing.com*. Octubre 2014. <http://www.puromarketing.com/42/23341/pecados-capitales-deben-cometer-redes-sociales.html>. [consultado el 12 de enero de 2015].
- Actibva (2015). *La guía de aceleradoras de empresas para startups*. 15 de septiembre de 2014. <http://www.actibva.com/magazine/emprendedores/la-guia-de-aceleradoras-de-empresas-para-startups>. [consultado el 22 de febrero de 2015].
- Álvarez, Paz (2015). “Errores que son aciertos en startups”. En *Cinco Días*. 21 de julio de 2015. http://cincodias.com/cincodias/2015/07/20/sentidos/1437417480_231749.html [consultado el 25 de julio de 2015].
- Asián, Arantxa (2015). “11 herramientas gratuitas para construir tu startup”. En *Muy Pymes*. 19 de junio de 2015. <http://www.muypymes.com/2015/06/19/herramientas-gratuitas-startup> [consultado el 21 de junio de 2015].
- Puromarketing (2014). “Aumenta el número de Pymes que apuestan por los Social Media en su estrategia de marketing”. En *Puromarketing.com*. Noviembre 2014.

- <http://www.puromarketing.com/42/23295/aumenta-numero-pymes-apuestan-social-media-estrategia-marketing.html> [consultado el 16 de enero de 2015].
- Axicom; PR Noticias (2015). *Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España*. Madrid. Axicom y PR Noticias. 3 de marzo de 2015. <http://es.slideshare.net/prsocialmedia/nuevos-retos-y-oportunidades-de-los-departamentos-de-comunicacin> [consultado el 25 de marzo de 2015].
 - Barrera, Alex (2015). "The Spanish startup scene in 2014". En *Los Inversores*. Enero 2015. <http://tech.eu/features/3584/spanish-vc-investments-data-analysis-2014/> [consultado el 31 de enero de 2015].
 - Blank, Steve; Dorf, Bob (2012). *The Startup Owner's Manual*. <http://ctinnovations.com/images/resources/Startup%20Owners%20Manual%20-%20BlankDorf.pdf> [consultado el 16 de marzo de 2015].
 - Blázquez, Susana (2015). "Cómo pasar de "startup" a empresa". En *El País*. 30 de junio de 2015. http://economia.elpais.com/economia/2015/06/26/actualidad/1435344470_403275.html [consultado el 2 de julio de 2015].
 - Bluecaribu (2014). "Social Media para Startups". En *Bluecaribu*. 17 de octubre de 2014. <http://www.bluecaribu.com/social-media-para-start-ups/> [consultado el 23 de marzo de 2015].
 - Boitnott, John (2014). "5 cosas que no debes hacer con tu startup". En *Soy Entrepreneur*. 9 de diciembre de 2014. <http://www.soyentrepreneur.com/27739-5-cosas-que-no-debes-hacer-con-tu-startup.htm> [consultado el 16 de febrero de 2015].
 - Carreras, Roberto (2011). "¿Cómo construir una sala de prensa 2.0?". En *Territorio Creativo*. 26 de abril de 2011. <http://www.territoriocreativo.es/etc/2011/04/%C2%BFcomo->

[construir-una-sala-de-prensa-2-0.html](#) [consultado el 2 de marzo de 2015].

- Carrillo Artero, Manuel (2010). “Los principios sobre Medición de la Comunicación y Relaciones Públicas”. En *Blog Grupo Reputación Corporativa*. 8 de agosto de 2010. <http://originalcommunitymanager.com/2010/08/08/los-principios-sobre-medicion-de-la-comunicacion-y-relaciones-publicas/>. [consultado el 2 de febrero de 2015].
- “Casi la mitad de los españoles se plantea emprender en la Red”. En *Nueva Empresa*. 29 de octubre de 2014. <http://www.nuevaempresa.com/emprendedores-online-en-estudio-por-mitad-de-espanolecasi-la-mitad-de-los-espanoles-se-plantea-emprender-en-la-red/> [consultado el 5 de marzo de 2015].
- Cepeda, Denisse (2015). “Para crear una ‘startup’, mejor en Luxemburgo, Emiratos Árabes o Brasil”. En *Cinco Días*. 18 de junio de 2015. http://cincodias.com/cincodias/2015/06/18/empresas/1434650139_060693.html [consultado el 2 de julio de 2015].
- Coba, Raquel (2014). “¿Por qué tiene que invertir en comunicación una startup?”. En *Agencias de Comunicación.org*. 8 de septiembre de 2014. <http://www.agenciasdecomunicacion.org/estrategias/por-que-tiene-que-invertir-en-comunicacion-una-startup.html> [consultado el 23 de febrero de 2015].
- Comas, Xavi (2012). “Claves de comunicación para una startup”. En *Top Comunicación*. 10 de julio de 2012. <http://www.topcomunicacion.com/noticia/2591/claves-para-comunicar-para-una-startup-agencias-comunicacion> [consultado el 16 de marzo de 2015].
- ComparaGuru (2015). “5 tips de redes sociales para tu startup”. En *Soy Entrepreneur*. 21 de enero de 2015.

- <http://www.soyentrepreneur.com/27878-5-tips-de-redes-sociales-para-tu-startup.html> [consultado el 2 de febrero de 2015].
- Cortázar, Joseba (2012). “¿Es rentable la comunicación para una startup?”. En *El blog de Joseba Cortázar*. 24 de septiembre de 2012. <http://josebacortazar.com/2012/09/24/comunicacion-en-startup/> [consultado el 21 de febrero de 2015].
 - Dans, Enrique (2014). “Startups y comunicación: personas y notas de prensa”. En *El blog de Enriquedans.com*. 11 de enero de 2014. <http://www.enriquedans.com/2014/01/startups-y-comunicacion-personas-y-notas-de-prensa.html> [consultado el 2 de febrero de 2015].
 - Evercom (2015). *El papel de la comunicación: así comunican las diez startups más influyentes de 2014*. Madrid. Evercom. <http://www.evercom.es/ranking-de-startups-espanolas-en-2014/> [consultado el 2 de abril de 2015].
 - Franceschin, Tomas (2015). “Redes sociales para llegar con tu startup a nuevos inversores”. En *Management Society*. Nº 17. Enero-febrero 2015. <http://managementsociety.net/edicion-10/446-redes-sociales-para-llegar-con-tu-startup-a-nuevos-inversores.html> [consultado el 22 de febrero de 2015].
 - Fuentes, A (2015). “Más que dinero, el emprendedor lo que necesita es soporte y contacto”. En *Atlántico*. 12 de julio de 2015. <http://www.atlantico.net/articulo/vigo/mas-dinero-emprendedor-necesita-soporte-y-contactos/20150712004553483758.html> [consultado el 22 de julio de 2015].
 - Fundación Entrecanales (2015). “Decálogo para aumentar posibilidades de inversión. Financiar una startup, un reto para muchos emprendedores”. En *La Voz de Galicia*. 27 de julio de 2015. <http://www.lavozdegalicia.es/noticia/minegocio/2015/07/27/financiar-startup-reto-emprendedores/00031438025570746308125.htm> [consultado el 28 de julio de 2015].

- Gage, Deborah (2012). "The Venture Capital Secret: 3 out of 4 Start-Ups Fail. Shikhar Ghosh 2012", En *Wall Street Journal*. 20 de septiembre de 2012. <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190> [consultado el 26 de febrero de 2015].
- Galindo, Julián (2015). "Legalidad para Emprendedores: cuestiones jurídicas a tener en cuenta para tu startup". En *Toyoutome*. 23 de julio de 2015. <http://toyoutome.es/blog/legalidad-para-emprendedores-cuestiones-juridicas-a-tener-en-cuenta-para-tu-startup/36730> [consultado el 26 de julio de 2015].
- García, Almudena (2014). "Comunicación, área clave para las startups". En *CohnWolfe.com*. 30 de mayo de 2014. <http://www.cohnwolfe.com/es/wolfetracking/comunicaci%C3%B3n-%C3%A1rea-clave-para-las-startups> [consultado el 27 de febrero de 2015].
- Gómez-Campoy, Marian (2014). "Consejos de comunicación para dar a conocer tu startup". En *Womentalia*. 22 de julio de 2014. <http://www.womentalia.com/es/emprendimiento/96-muy-util/4270-consejos-de-comunicacion-para-dar-a-conocer-tu-startup> [consultado el 26 de julio de 2015].
- Harvey, Matt (2014). *Spark: effective communication for startup teams*. 12 september 2014. <http://stvp.stanford.edu/spark-effective-communication-startup-teams/> [consultado el 2 de marzo de 2015].
- Ideactiva. *¿Qué es ser emprendedor o emprendedora?*. 30 de julio de 2014. <http://www.centroideactiva.cl/sitio/que-es-ser-emprendedor-o-emprendedora/> [consultado el 23 de marzo de 2015].
- Investors Spanishstartups VC Spain (2015). *The Spanish Startup Ecosystem in Q4 2014*. <http://startupxplore.com/blog/spanish-startup-ecosystem-analysis-q4-2014/> [consultado el 18 de marzo de 2015].

- Jiménez, José (2015). “Emprendedores: los errores más comunes al fundar una start-up”. En *Inversión o finanzas.com*. 27 de julio de 2015.
<http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20150729/emprededores-errores-comunes-fundar-3202204.html> [consultado el 28 de julio de 2015].
- Jiménez, Marimar (2014). “Google abrirá un campus de emprendedores en Madrid antes del próximo julio”. En *Cinco Días*. 5 de octubre de 2014.
<http://cincodias.com/cincodias/2014/10/03/tecnologia/1412368309398930.html> [consultado el 30 de enero de 2015].
- *Kauffman Index Startup Activity National Trends*. 2015.
http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2015/05/kauffman_index_startup_activity_national_trends_2015.pdf [consultado el 27 de marzo de 2015].
- “La comunicación, un elemento clave para lanzar una startup con éxito”. En *El Economista*. 20 de enero de 2015.
<http://www.eleconomista.es/emprededores-pymes/noticias/6405461/01/15/La-comunicacion-un-elemento-clave-para-lanzar-una-startup-con-exito.html#Kku89RDAK8yrOujl> [consultado el 12 de febrero de 2015].
- Larraza-Kintana, Martin; Contin-Pilart, Ignacio; Bayona-Sáez, Cristina (2007). “Actividad Emprendedora, innovación y desarrollo económico en España”. En *Economía Industrial*. ISSN 0422-2784. N° 363.
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/363/119.pdf> [consultado el 15 de febrero de 2015].
- López, Alba (2015). “Cómo usar Twitter en tu startup: 20 funciones y 8 consejos”. En *Lancetalent*. 20 de enero de 2015.
<http://www.lancetalent.com/blog/como-usar-twitter-en-startup-empresa-funciones/> [consultado el 9 de febrero de 2015].

- López, Antonio (2009). “El dircom del siglo XXI”. En *Dircom.org*. 2 de diciembre de 2009. <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/1342-antonio-l-ef%BF%BDpez-jos%EF%BF%BD-manuel-velasco-y-borja-puig-de-la-bellacasa-analizan-%EF%BF%BDel-dircom-del-siglo-xxi%EF%BF%BD/> [consultado el 7 de febrero de 2015].
- Low, Benjamin (2015). “La historia de las start-ups y el crecimiento que han tenido en Medellín”. En *Sapco*. 24 de abril de 2015. <http://sapco.co/blog-sapco/item/9-la-historia-de-las-startups-y-el-crecimiento-que-han-tenido-en-medellin> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Lynette, Claire (2012). “Re-storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as a Hero?”. En *Journal for Critical Organization Inquiry*. Volumen 10, Issue 1. 03/2012. <http://crow.kozminski.edu.pl/journal/index.php/tamara/article/viewFile/145/119> [consultado el 7 de febrero de 2015].
- Mateos, Montse (2014). “Las siete claves imprescindibles para promocionar tu startup”. En *Expansión*. 1 de septiembre de 2014. <http://www.expansion.com/2014/08/27/emprendedores-empleo/emprendimiento/1409153779.html> [consultado el 8 de febrero de 2015].
- Medios DeMers, Jayson (2015). “5 desastres prevenibles que arruinan a las startups”. En *Soy Entrepreneur*. 8 de julio de 2015. <http://www.soyentrepreneur.com/29082-5-desastres-prevenibles-que-arruinan-a-las-startups.html> [consultado el 10 de julio de 2015].
- Nelson Ulloa, Joanna (2015). “El “crowdfunding” como mecanismo para obtener recursos para su startup”. En *El Financiero*. 29 de julio de 2015. http://www.elfinancierocr.com/pymes/fundraising-crowdfunding-dinero-aporte-startup-pyme-empresa_0_782921706.html [consultado el 30 de julio de 2015].

- Nelson Ulloa, Joanna (2015). “¿En qué se diferencia una startup de una pyme?”. En *El Financiero*. 25 marzo 2015. http://www.elfinancierocr.com/pymes/startup-start-up-pyme-empresas-diferencias-concepto-crecimiento_0_706729331.html [consultado el 7 de abril de 2015].
- Novoa, Jaime (2014). “Cataluña es la región española más emprendedora según Spain Startup Map”. En *Genbeta*. 28 de enero de 2014. <http://www.genbeta.com/actualidad/cataluna-es-la-region-espanola-mas-emprendedora-segun-spain-startup-map> [consultado el 5 de febrero de 2015].
- Núñez, Vilma (2013). “Guía para promocionar startups. 21 de noviembre de 2013. En *El blog de Vilma Núñez*. <http://vilmanunez.com/2013/11/21/guia-para-promocionar-startups/> [consultado el 5 de febrero de 2015].
- Opinno (2015). “I Barómetro de emprendimiento de éxito en España”. En *MIT Technology Review*. <http://www.opinno.com/sites/default/files/barometro-emprendimiento-exito.pdf> [consultado el 5 de marzo de 2015].
- Otto, Carlos (2014). “El ABC del emprendedor: 26 términos muy habituales que conviene no confundir”. En *StartupExplore*. <http://startupxplore.com/blog/es/abc-emprendedor-25-terminos-muy-habituales-que-conviene-no-confundir/> [consultado el 5 de febrero de 2015].
- Paniagua, Esther (2013). “Cómo una buena idea puede llegar a tener éxito. En *MIT Technology Review*. 22 de junio de 2013. <https://www.technologyreview.es/negocios/43270/como-una-buena-idea-puede-llegar-a-tener-exito/> [consultado el 7 de febrero de 2015].
- Paniagua, Esther (2015). “Construir, probar, aprender y validar para hacer rentable tu idea”. En *Leanstart.es*.

<http://www.leanstart.es/construir-probar-aprender-y-validar-para-hacer-rentable-tu-idea/> [consultado el 7 de febrero de 2015].

- Pierce, Janelle (2014). “Hablemos sobre startups: qué son, sus características e importancia”. En *Think&Start*. <http://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia> [consultado el 8 de febrero de 2015].
- Polese, Leticia (2014). “Twitter, tu aliado en tus acciones de RRPP”. En *Socialbro*. 26 de febrero de 2014. <http://es.socialbro.com/blog-es/como-usar-twitter-mejorar-rrpp> [consultado el 5 de marzo de 2015].
- Romero, Paloma (2015). “Claves para evitar que una startup fracase”. En *El Economista*. 15 de julio de 2015. <http://www.economista.es/interstitial/volver/296588302/empresas-finanzas/noticias/6865838/07/15/8-claves-para-evitar-que-una-startup-fracase.html#Kku8ZwcRIAi4KGYE> [consultado el 17 de julio de 2015].
- Salgado, Antonio (2013). “Mi primer startup: consejos para armar tu plan de comunicación digital”. En *Pulso Social*. 16 de enero de 2013. <http://pulsosocial.com/2013/01/16/mi-primer-startup-consejos-para-armar-tu-plan-de-comunicacion-digital/> [consultado el 1 de febrero de 2015].
- Salgado, Antonio (2012). “Startups y 5 herramientas sociales para potenciarlas”. En *Pulso Social*. 28 de diciembre de 2012. <http://pulsosocial.com/2012/12/28/startupstartups-y-5-herramientas-sociales-para-potenciarlass-y-herramientas-sociales/> [consultado el 4 de febrero de 2015].
- Sitllman, Jessica (2013). “Cómo asegurarte de que la campaña de comunicación de tu startup no sea un desastre”. En *Ellas2*. 25 de marzo de 2013. <http://www.ellas2.org/2013/03/25/como-asegurarte->

[de-que-la-campana-de-comunicacion-de-tu-startup-no-sea-un-desastre/](#) [consultado el 26 de febrero de 2015].

- Ticketbits (2015). *Cómo es la internacionalización de startups españolas*. En *El blog de Ticketbits*. <http://blog.ticketbis.com/como-es-la-internacionalizacion-de-startups-espanolas/> [consultado el 5 de marzo de 2015].
- Torrego, José María (2015). “Aceleradoras, incubadoras y lanzaderas de empresas en España”. En *El Referente*. 18 de marzo de 2015. <http://www.elreferente.es/noticia/aceleradoras-incubadoras-y-lanzaderas-de-empresas-para-emprendedores-en-espana-28303> [consultado el 26 de marzo de 2015].
- Zapata, Lillian (2012). “El DirCom en las organizaciones. Avances y perspectivas”. En *Revista Imagen y Comunicación*. Diciembre de 2012. http://www.disenio.uma.es/i_disenio/i_disenio_8/zapata.htm [consultado el 22 de enero de 2015].

ANEXOS

Anexo 1: encuesta a responsables de comunicación de startups

DATOS DE CLASIFICACION

1. Año de creación de la startup:

- Antes de 2009
- De 2010 a 2012
- De 2013 a 2014
- En 2015

2. En qué Comunidad Autónoma se encuentra su startup:

- Andalucía
- Castilla-León
- Cataluña
- Galicia
- Madrid
- País Vasco
- Valencia

3. Otra Comunidad (especificar)

4. ¿Cuál es su sector de actividad?

- Banca y Seguros
- Comercio
- Construcción
- Educación
- Energía
- Exportación
- Hostelería
- Industria
- Informática y Telecomunicaciones
- Inmobiliario
- Investigación
- Marketing on line / Publicidad
- Medio Ambiente
- Medios de Comunicación
- Sanidad
- Transporte
- Turismo

5. Otro sector (indicar cuál)

6. ¿Cuántos empleados tiene su startup?

- Menos de 5
- De 6 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- Más de 30

7. ¿Qué valor otorga su startup a la comunicación?

- Es muy importante
- Es bastante importante
- Es poco importante
- Nada importante

EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

8. ¿Su startup cuenta con un responsable de comunicación?

- Sí, un responsable único de toda la comunicación corporativa
- Un responsable de comunicación que realiza otras funciones
- Varios responsables asumen la comunicación
- La comunicación está externalizada
- No hay responsable de comunicación

9. En caso afirmativo, ¿desde cuándo cuentan con dicho responsable?

	Desde hace menos de un año	Desde hace uno o dos años	Desde hace más de tres años
Desde el comienzo de actividad de la startup			
Cuando comenzó la expansión territorial /internacional			
Cuando acometimos la diversificación de negocio			

10. Sexo del responsable de comunicación

- Hombre
- Mujer

11. Edad del responsable de comunicación

- Menos de 25 años
- De 25 a 30 años
- De 30 a 35 años
- De 35 a 45 años
- Más de 45 años

12. Formación del responsable de comunicación

- Licenciado/graduado en Comunicación Empresarial/Corporativa
- Licenciado/graduado en Periodismo
- Licenciado/graduado en Publicidad / Relaciones Públicas
- Licenciado/graduado en ADE/Empresariales/Económicas
- Licenciado/graduado en Derecho

- Ingeniero
- Otra licenciatura/grado (especificar)
- No es licenciado/graduado
- Postgrado/master en Comunicación
- Postgrado/master en gestión empresarial
- Postgrado/master en comunicación digital / community manager / entorno digital
- Otro postgrado (especificar)
- Tiene doctorado (especificar ámbito)

13. El responsable de comunicación ha realizado una estancia formativa internacional (Erasmus/postgrado)

- Reino Unido
- Alemania
- Francia
- Italia
- Países Bajos
- Portugal
- Norteamérica (EEUU // Canadá)
- Latinoamérica
- África
- Asia
- Oceanía

14. Otros países (indicar cuáles)

15. ¿De dónde proviene el responsable de comunicación?

- De la propia startup (otra área)
- De un departamento de comunicación de otra empresa
- De una consultora de comunicación
- De un medio de comunicación
- Del ámbito de gestión empresarial

16. Otra procedencia (indicar cuál)

17. Experiencia en departamentos de comunicación /agencias de comunicación

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años
- Sin experiencia previa en este ámbito

18. El responsable de comunicación cuenta con experiencia laboral internacional

- Reino Unido
- Alemania
- Francia
- Italia
- Países Bajos
- Portugal
- Norteamérica (EEUU // Canadá)
- Latinoamérica
- África
- Asia
- Oceanía

19. Otros países (indicar cuáles)

20. Retribución del responsable de comunicación

- Menos de 15.000€ /anuales
- De 15 a 25.000€ /anuales
- De 25 a 35.000€/anuales
- De 35 a 50.000€/anuales
- De 50 a 60.000€/anuales
- Más de 60.000€/anuales

21. En comparación con el resto de departamentos/ áreas de la startup

- Está peor retribuido
- Está en los mismos parámetros de retribución
- Está mejor retribuido
- Ns/nc

DEPARTAMENTO /AREA DE COMUNICACIÓN

22. ¿Cuenta con un departamento/área de comunicación (incluida gestión de RRSS)?

- Una persona
- 2 o 3 personas
- 4 o 5 personas
- De 6 a 10
- Más de 10 personas

23. ¿Planifica su comunicación?

- Tiene definida estrategia de comunicación
- Cuenta con plan general de comunicación
- Plan de comunicación anual
- Planificación trimestral
- No planifica, realiza acciones de comunicación

24. **Principales objetivos de comunicación** (escala de 1 a 5 en función del peso que le supone en su trabajo)

- Branding/reconocimiento
- Conseguir financiación
- Captar clientes
- Fidelizar de clientes
- Conseguir notoriedad
- Promover relaciones con la administración
- Mejorar la atención al cliente

25. **Otros objetivos** (especificar cuáles)

26. **¿Cuáles son las áreas de la comunicación que gestiona?**

- Comunicación Interna (equipo)
- Comunicación Interna (inversores /Consejo Administración)
- Relaciones con medios
- Relaciones Institucionales
- Marca e identidad corporativa
- Eventos
- Estudios/publicaciones
- Comunicación Digital (página web/blogs)

27. **Otras áreas** (especificar cuáles)

28. **¿Cuál es el presupuesto del departamento //área de comunicación** (incluidos patrocinios y acciones en redes sociales, excluida publicidad convencional y retribución del dircom)?

- Menos de 5.000€/anuales
- De 6 a 10.000€/anuales
- De 10 a 25.000€/anuales
- Más de 30.000€/anuales

29. **¿Su startup realiza campañas publicitarias?**

- En Internet (banners, blogs)
- Radio
- Televisión
- Revistas

30. **Otras acciones publicitarias** (especificar cuáles)

REDES SOCIALES

31. **¿Su startup cuenta con una estrategia/planificación específica en redes sociales?**

- Tiene definida estrategia en redes sociales
- Hay coordinación entre estrategia online y offline

- Cuenta con un manual de estilo, presencia y uso en redes sociales
- Realiza acciones puntuales en redes sociales

32. ¿Quién gestiona las redes sociales de su startup?

- Es el responsable de comunicación el que gestiona RRSS
- Cuenta con una persona específica para RRSS
- Cuenta con dos o tres personas
- Más de tres personas en RRSS
- Está externalizado (agencia / consultor)
- Otra (especificar)

33. ¿En qué redes sociales tiene presencia su startup?

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Youtube

34. Otra red social (especificar cuál)

35. ¿Por qué ha elegido estas redes sociales?

36. ¿Qué tipo de acciones realiza en redes sociales? Valore su efectividad siendo 1 la menos efectiva y 5 la más efectiva)

- Difusión de información corporativa de la startup
- Lanzamiento de productos/ss
- Información del sector de la startup
- Contacto con prescriptores de opinión de forma habitual
- Atención al cliente/usuario de productos o servicios
- Herramienta de escucha análisis de la empresa o sector
- Remite a la web corporativa para generar tráfico
- Realiza acciones de SEO
- Abre debates de temas corporativos, del sector, comerciales
- Realiza acciones comerciales/promociones /campañas pagadas
- Organiza concursos/regalos para incrementar seguidores
- Paga post en blogs de su interés (temático, prescriptores del sector...)
- Diseña campañas virales en medios sociales

37. Otras acciones en redes sociales (especificar cuáles)

38. ¿Qué tipo de seguidores/me gusta/contactos tiene?

- Empleados
- Clientes
- Empresas del sector
- Competidores

- Prescriptores de opinión
- Periodistas

39. **Otros** (especificar)

40. **¿Qué tipología de mensajes/post escriben?**

- Corporativos
- De productos/servicios
- Informes del sector/técnicos
- De atención al cliente

41. **Otros** (especificar)

42. **¿Miden resultados de sus acciones de comunicación? ¿Con qué herramientas?**

- Twitonomy
- Fanpage Karma
- Twitter analyzer
- Twit analytic
- Simply-measured
- Hootsuite
- Likealyzer
- Topsy
- Pirendo

43. **Otras herramientas** (especificar cuáles)

PERSPECTIVAS DE FUTURO

44. **¿Cómo evolucionará la comunicación en su startup?**

- Tendrá más importancia la comunicación
- Crecerá el departamento de comunicación
- Incrementarán las acciones de comunicación
- Incrementará la presencia en RRSS
- Incrementará el presupuesto en comunicación
- Disminuirá la importancia de la comunicación

45. **La investigación tiene una segunda fase** (entrevista al CEO /Fundador) **de la startup. Nos gustaría contar con su colaboración para contactar con él.** Por favor indíquenos su nombre y dirección de correo electrónico (es opcional)

Anexo 2: entrevista a fundadores y CEO de startups

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Nombre Startup: Fecha de creación:
Sector: Comunidad Autónoma:
Nombre del que contesta la entrevista: Cargo en Startup:
Edad: Fecha de realización entrevista:

1. ¿Es la primera startup que creas?
2. ¿Qué importancia le otorgas a la comunicación?
3. ¿Cuentas con un responsable de comunicación/ departamento de comunicación en tu startup?
4. ¿Está presente dicho responsable o departamento desde el comienzo de la actividad de la startup?
5. ¿Está integrado en el equipo o es un asesor externo?
6. ¿Qué perfil buscabais:
 - senior, junior, becario
 - con experiencia en comunicación
 - con experiencia en startup
7. ¿De quién depende?
8. ¿Por qué le habéis contratado? ¿Qué esperáis del responsable de comunicación /departamento?
9. Enumera tres características que buscáis en un comunicador para su empresa?
10. ¿Cuáles son sus principales objetivos?
Branding/reconocimiento /Conseguir financiación /Captar clientes / Fidelizar de clientes /Conseguir notoriedad /Promover relaciones con la administración / Mejorar la atención al cliente /Otros (especificar)
11. ¿Cuáles son las principales áreas de actividad?
Comunicación Interna / Relaciones con medios/ Relaciones Institucionales / Marca e identidad corporativa / RSC / Organización de eventos / Estudios-publicaciones / Comunicación Digital (página web/blogs) / Otra (especificar)
12. Presupuesto de comunicación (% respecto al global)

REDES SOCIALES

13. ¿Tenéis definida la presencia de la startup en redes sociales: los objetivos, la estrategia, las acciones?
14. ¿Forma parte/está en línea con la estrategia de comunicación?
¿Existe una coordinación entre la estrategia online y offline?
15. ¿El equipo es el mismo de comunicación o el responsable de redes sociales está más vinculado a comercial/marketing?

16. ¿En qué redes sociales tiene presencia la startup: Twitter /Facebook / LinkedIn/ Instagram/ Youtube? ¿Por qué habéis elegido estas?

- Qué objetivos tiene: branding/conocimiento, conseguir financiación, fidelización de clientes, notoriedad, atención al cliente
- Qué tipo de mensajes: corporativos, de producto, técnico, del sector, branding, como canal de atención al cliente
- Tono del mensaje: informativo, comercial. Habláis de la competencia, atacan, comparan...
- Remiten a web corporativa para generar tráfico
- Realizan acciones de SEO. Cuáles son las más efectivas

17. ¿Cuáles son los tipos de acciones más efectivas? ¿Y las menos? ¿Han cambiado desde que comenzasteis a tener presencia en medios?

18. ¿Tenéis canal de vídeo propio (Youtube /Vimeo)?

a. ¿Con qué objetivos?

19. ¿Contáis con un blog corporativo?

- Con qué objetivos
- Qué tipo de contenido en post
- Están vinculados con sus RRSS
- Pagáis post en blogs de vuestro interés (temático, prescriptores del sector...): puntualmente, habitualmente, de forma individual/colectiva...

20. ¿Consideráis que la repercusión en medios genera más tráfico en vuestra web?

MEDICIÓN Y PERSPECTIVA

21. ¿Medís resultados en comunicación?

22. ¿Cómo los medís?

23. ¿Qué diferencias encuentras entre las funciones y el peso de la comunicación de una startup respecto a otro tipo de empresa?

24. ¿Cuáles crees que son las perspectivas de futuro de vuestra startup y de su comunicación?

Autorizo que mi startup y/o declaraciones sean mencionadas en la tesis

Anexo 3: encuesta a agencias de comunicación

- 1. ¿Qué importancia crees que otorgan las startup a la comunicación?:**
 - La consideran muy importante
 - Es bastante importante para ellas
 - Es poco importante
 - No la consideran importante

- 2. ¿Tenéis como cliente alguna startup?**
 - Si, una startup
 - Si, de dos a cinco startups
 - Si, más de cinco startups
 - No, no tenemos ninguna
 - Ns/nc

- 3. ¿De qué sectores son las startups que más demandan los servicios de agencia de comunicación?**
 - Banca y Seguros
 - Comercio
 - Construcción
 - Educación
 - Energía
 - Exportación
 - Hostelería
 - Industria
 - Informática y Telecomunicaciones
 - Inmobiliario
 - Investigación
 - Marketing on line / Publicidad
 - Medio Ambiente
 - Medios de Comunicación
 - Sanidad
 - Transporte
 - Turismo

- 4. ¿Quién/es son los interlocutores habituales en las startups?**
 - Fundador/ es
 - CEO
 - Responsable de Comunicación
 - Responsable de Marketing

5. ¿Cuándo se plantean las startups contratar servicios de comunicación de la agencia?

	Desde hace menos de un año	Desde hace uno o dos años	Desde hace más de tres años
Desde el comienzo de actividad de la startup			
Cuando comenzó la expansión territorial /internacional			
Cuando acometimos la diversificación de negocio			

6. ¿Para qué contratan?

- Definir la estrategia de comunicación
- Desarrollar el plan de comunicación
- Asesoría permanente para implementar acciones de comunicación
- Asesoría puntual para realizar acciones concretas de comunicación

7. ¿Cuáles suelen ser los principales objetivos de comunicación (escala de 1 a 5 en función del peso que crees le otorgan)?

- Branding/reconocimiento
- Conseguir financiación
- Captar clientes
- Fidelizar de clientes
- Conseguir notoriedad
- Promover relaciones con la administración
- Mejorar la atención al cliente

8. Otros objetivos (especificar cuáles)

9. ¿Cuáles son las áreas de la comunicación que más demandan?

- Comunicación Interna (equipo)
- Comunicación Interna (inversores /Consejo Administración)
- Relaciones con medios
- Relaciones Institucionales
- Marca e identidad corporativa
- Eventos
- Estudios/publicaciones
- Comunicación Digital (página web/blogs)
- Redes sociales
- Medición

10. Otras áreas (especificar cuáles)

11. En caso de gestionar sus redes sociales, ¿qué tipo de acciones suele realizar? Valora su efectividad del 1 al 5 (siendo 1 la menos efectiva y 5 la más efectiva)

- Difusión de información corporativa de la startup
- Lanzamiento de productos/ss
- Información del sector de la startup
- Contacto con prescriptores de opinión de forma habitual
- Atención al cliente/usuario de productos o servicios
- Herramienta de escucha análisis de la empresa o sector
- Remite a la web corporativa para generar tráfico
- Realiza acciones de SEO
- Abre debates de temas corporativos, del sector, comerciales
- Realiza acciones comerciales/promociones /campañas pagadas
- Organiza concursos/regalos para incrementar seguidores
- Paga post en blogs de su interés (temático, prescriptores del sector...)
- Diseña campañas virales en medios sociales

12. Otras acciones en redes sociales (especificar)

13. ¿Qué redes sociales suelen preferir?

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Youtube

14. ¿Por qué crees que eligen estas?

15. ¿Cuál suele ser el fee?

- Menos de 500 €/mes
- De 500 a 1.000€/mes
- De 1.000 a 2.000€/mes
- Más de 3.000€/mes
- Pagan por proyectos

16. ¿Cómo crees que evolucionará la comunicación en las startups?

- Tendrá más importancia
- Crecerán los departamento de comunicación
- Incrementarán las acciones de comunicación
- Incrementarán la presencia en RRSS
- Incrementarán el presupuesto en comunicación
- Disminuirá la importancia de la comunicación

17. Observaciones sobre la comunicación en las startups.