

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS *STARTUPS* DE SEVILLA: UNA MIRADA DESDE LAS PLATAFORMAS DIGITALES DE LAS ACELERADORAS DE EMPRESAS

DOCTORANDA GLADYS ARLETTE CORONA-LEÓN
Universidad de Sevilla, España

DOCTORANDO JAÏR ESQUIAQUI BUELVAS
Universidad de Sevilla, España

DRA. ROSALBA MANCINAS-CHÁVEZ
Universidad de Sevilla, España

RESUMEN

Las aceleradoras de empresas son entidades que desempeñan un papel muy importante en el desarrollo de las empresas emergentes o *startups*, ya que durante un periodo les ofrecen diversos servicios como formación, mentorización y *networking*. Posteriormente, las empresas emergentes se presentan ante inversores para apoyar su financiación.

La primera aceleradora de empresas fue creada en el año 2005 en Estados Unidos. Con el tiempo las aceleradoras se expandieron por todo el mundo. En 2010 aparece la primera aceleradora en España y desde ese año hasta el 2018 se han creado 96 aceleradoras en este país. Andalucía por su parte, ocupa el cuarto lugar en mayor cantidad de aceleradoras. En el caso de Sevilla, la Junta de Andalucía en conjunto con Vodafone y Telefónica, crearon dos aceleradoras: Programa Minerva y El Cubo, las cuales han seleccionado y apoyado a más de un centenar de empresas emergentes.

Las aceleradoras promueven el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones humanas y tecnológicas, la dirección de proyectos, la gestión del tiempo y de recursos. Para que se lleve a cabo cada una de estas acciones, es necesario un elemento en común, la comunicación.

El objetivo de esta investigación es conocer las herramientas y actividades en temas de comunicación que las aceleradoras brindan a sus empresas emergentes.

Como parte de la metodología, se analizará la página web y las redes sociales de las aceleradoras: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y LinkedIn, donde se buscará información relacionada con la comunicación en las empresas emergentes. Así también se realizarán entrevistas a las directoras de comunicación del Programa Minerva y El Cubo.

Con los resultados obtenidos podremos identificar qué temas y estrategias en comunicación buscan ofrecer las aceleradoras a las empresas emergentes de sus programas.

PALABRAS CLAVE

Aceleradora, comunicación emergente, empresa emergente, Sevilla, *startup*

1. INTRODUCCIÓN

Andalucía, polo para las aceleradoras de empresas emergentes

El sur de España, tradicionalmente asociado a la economía rural y agrícola, en los últimos años ha comenzado un proceso de transformación social evidenciado en el crecimiento de un nuevo entorno económico originado por la economía global y la expansión de las tecnologías de la información, las cuales han alterado sustancialmente las reglas de juego de la economía y la política internacional (O' Kean, 2007). De hecho, según datos de la Junta de Andalucía, la economía andaluza mostró en 2019 un crecimiento del 2,1%, superior a la media española, lo que no sucedía desde antes de la última crisis económica internacional, en concreto desde el año 2006⁴¹.

Con las expectativas creadas por las grandes inversiones en infraestructura a partir de los eventos del año 92, la recién entrada en la Comunidad Económica Europea y la reactivación de la presencia española en el contexto internacional (O' Kean, 2007), Sevilla, en particular, vivió una de sus transformaciones más espectaculares con la construcción, entre otras obras, del Parque Tecnológico de la Isla de la Cartuja, el cual, luego de años en estado de abandono y subutilización, ha empezado un proceso de revitalización con la aparición de numerosas empresas de base tecnológica y de servicios.

Con el surgimiento de estas empresas, asimismo, han aparecido diferentes iniciativas que buscan potenciar el valor de los emprendimientos llamadas *aceleradoras de empresas*, las cuales ofrecen servicios de capacitaciones, *coaching* y búsqueda de financiación a sus empresas asociadas.

⁴¹ Informe económico de Andalucía, 2019. Consultado en: <https://bit.ly/3oPIPBj>

Dentro de los temas en que se brinda asesoría a dichas empresas, podemos encontrar que la comunicación es un elemento fundamental en todas ellas, concebida como un factor fundamental para asegurar su éxito en un mercado cada vez más digitalizado e interconectado. El éxito de este tipo de organizaciones se puede ver plasmado en la proliferación de actividades destinadas a promocionar ideas de emprendimiento financieras y nuevas *startups*. Así, tenemos el ejemplo del *Sevilla Startup Weekend*⁴² o el *Touristech Startup Fest*⁴³, que en 2020 atrajeron los ojos del mundo tecnológico a la capital hispalense.

En Andalucía, particularmente, destacan varias aceleradoras por su nivel de reputación y alcance en toda la comunidad autónoma. Resaltan las aceleradoras Minerva, afincada en Sevilla; *Nao Ventures*⁴⁴, dedicada al impulso de empresas emergentes del sector hostelero, o el programa Andalucía Open Future, la cual se compone a su vez de cuatro filiales en diferentes provincias: (El Cubo, Sevilla; La Farola, Málaga; El Cable, Almería; El Patio, Córdoba).

En ese sentido, en el plano del tratamiento de la comunicación, se pueden plantear las siguientes inquietudes: ¿cómo entienden estas aceleradoras el papel de la comunicación en las empresas emergentes? ¿Qué tipo de servicios comunicacionales brindan a sus clientes? ¿Qué estrategias de comunicación elaboran para atender las necesidades comunicacionales de sus empresas? Para abordar estas cuestiones, en esta investigación, tomaremos las dos ubicadas en Sevilla: Minerva y El Cubo.

42 La Sevilla Startup Weekend es una actividad organizada por la Asociación Sevilla UP <https://sevillaup.com/sevilla-startup-weekend-sevillaup/>

43 El Touristech Startup Fest fue un evento realizado en el marco del Tourism Innovation Summit (TIS), celebrado en Sevilla en noviembre de 2020. https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-cuatro-startups-utilizaran-sevilla-como-campo-pruebas-para-proyectos-202011271737_noticia.html

44 Nao Ventures nació en Sevilla en abril de 2017. <https://elcorreoweb.es/economia/sevilla-nuevo-laboratorio-de-startups-DG2877137>

2. TEÓRICO

2.1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional y la comunicación empresarial suelen presentarse en escenarios que conciernen al ecosistema emprendedor. En este estudio, buscamos enfocarnos en la comunicación institucional. Siguiendo los aportes teóricos de Carlos Sotel Rodríguez (2008), comparte que diversos seres vivos pueden formar organizaciones, pero son los seres humanos los que configuran y dan vida a las instituciones debido a que sus objetivos se enfocan en valores. Así también, menciona que el medio en el que se desarrollan las instituciones está formado por la política, la educación, la tecnología, la economía, la ecología y la cultura, entre otros. Mientras mayor acercamiento y conocimiento se tenga de estas variables, la institución podrá sobrevivir y servir a la sociedad.

Uno de los términos en que hace énfasis este autor al momento de abordar la comunicación institucional, es el valor que tiene la identidad para la institución; aquello que la hace diferente de otras.

Otro factor que consideramos importante abordar para entender la comunicación institucional, es la cultura institucional, la cual Deal y Kennedy (1982) la entienden como la suma de valores, creencias, hábitos, personajes e ideas en común que lideran la actividad y comportamiento de las personas implicadas en una institución.

Mancinas-Chávez y Rodríguez (2010), formulan los elementos presentes en el concepto de comunicación institucional:

1. Estructura y actividad organizada.
2. Para suscitar y establecer relaciones comunicativas.
3. En el mercado de la comunicación.
4. Con personas y entidades
5. Sobre la identidad y misión institucional.

Es así, que podemos establecer una serie de características y elementos presentes en las instituciones y en su comunicación.

2.2. EL GABINETE DE COMUNICACIÓN Y EL *COMMUNITY MANAGEMENT*: DINÁMICAS CAMBIANTES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS EMPRESAS EMERGENTES

Es bien sabido que en los últimos años la comunicación institucional ha cobrado un papel muy importante para las organizaciones, sin importancia de su índole o naturaleza, ya que, con la proliferación de multiplicidad de nuevos canales, se ha intensificado la necesidad de estas de consolidar su presencia en la sociedad, ya sea para influir a los ciudadanos o a los poderes públicos, o asegurar su posicionamiento en el mercado.

Junto con esta evolución, han aparecido los gabinetes de comunicación como órganos encargados de desarrollar estas estrategias comunicativas, diseñar las acciones tácticas y ponerlas en práctica, con profesionales especialistas en el campo y siempre en línea directa con las cúpulas directivas de las organizaciones. Para Ramírez los gabinetes de comunicación son:

fuentes activas organizadas y, habitualmente, estables de información que cubren las necesidades comunicativas, internas y externas, de aquellas organizaciones y personas de relieve que quieren transmitir, de sí mismas, una imagen positiva a la sociedad, influyendo de esta forma en la opinión pública. (1995, p. 27)

En ese orden de ideas, para Farnel (1994), las estrategias de los gabinetes de comunicación deben estar marcadas por tres procesos bien definidos, siendo estos los que respondan a las preguntas:

1. *¿Cómo decirlo?*: aquí los directivos de las organizaciones y los líderes de comunicación acuerdan el mensaje a divulgar y su continente.
2. *¿Qué decir a quién?*: aquí se determinan los públicos objetivos, el *target*. Un proceso también compartido con la dirección.
3. *¿Qué he de hacer?*: Se determinan las tácticas comunicativas. Una labor propia de los especialistas en comunicación.

De acuerdo con esto, y ante la incursión de canales cada vez más digitales, personalizados, la comunicación institucional ha debido de amoldarse a las dinámicas de los nuevos tiempos, donde a la par de la comunicación de masas, es momento de re-pensar la comunicación individual y en el usuario final como receptor único, que demanda necesidades comunicacionales específicas. Con ello, los gabinetes han debido de incorporar en sus equipos de especialistas a los *community managers*, expertos en la comunicación directa con los usuarios digitales que consumen nuestra información en plataformas en línea, una dinámica nueva que ha traído consigo toda una revolución en la concepción de la comunicación organizacional. Tanto así que no paran de surgir constantemente nuevos perfiles profesionales relacionados con la industria de los contenidos digitales imprescindibles para muchas organizaciones (Guallar y Leyva-Aguilera, 2014).

Sin embargo, la aparición de los *community managers* se ha convertido en motivo de confusión para los empresarios e innovadores que, en muchas ocasiones, no saben qué necesidades comunicativas tienen realmente ni a quién deben contratar; y ven en esta figura la salvación a sus problemas (Silva, 2016). Para las empresas emergentes, –con una presencia más digital por la misma esencia en la que son concebidas–, la comunicación institucional está ampliamente permeada por el mundo de las plataformas y podrían caer erróneamente en la trampa de la asimilación de comunicación digital y comunicación institucional como una sola; por ello, resulta clave comprender en qué condiciones se reproduce esta dinámica en las aceleradoras de empresas, que ofrecen servicios de formación en comunicación para emprendedores, innovadores y empresarios de distintas ramas del conocimiento.

2.3. PROGRAMA MINERVA

De acuerdo a su página web (programaminerva.es), Minerva es una aceleradora de empresas de base tecnológica creada en 2012 y respaldada por la Junta de Andalucía y Vodafone.

Entre sus objetivos se visualiza impulsar el emprendimiento TIC para que las empresas consoliden sus negocios en Andalucía, mediante un acompañamiento para *acelerar* el crecimiento y lograr validar, lanzar y

vender un producto o servicio de cualquier sector empresarial que tenga como sustento a la tecnología en su modelo de negocio.

Minerva es un referente a nivel nacional; catalogada en el ranking nacional *Funcas 2020*, como la mejor aceleradora de empresas en Andalucía y una de las mejores aceleradoras de empresas en España, también forma parte del Top 9 de las Mejores aceleradoras de España por la IEBS Business School en 2020 y cuenta con el distintivo de Mejor práctica europea en emprendimiento por el Interreg Europe.

Dentro de las industrias que se encargan de acelerar, se encuentran las que se relacionan con: tecnologías disruptivas, seguridad TIC, agrotecnología, economía colaborativa y circular, transformación digital, turismo inteligente, *fintech* y criptomonedas, *smart mobility*, *Smart city*, salud y bienestar, *marketing 3.0* y educación.

Funcionamiento de su programa:

Cada año se lanza una nueva convocatoria en la cual se eligen un máximo de 30 proyectos empresariales, los cuales llevan un programa de emprendimiento, aceleración y crecimiento para desarrollar y poder consolidar su negocio tecnológico.

Recursos y beneficios:

Minerva brinda un programa formativo, mentorización y acompañamiento estructurado en cuatro bloques fundamentales:

1. Negocio: Mentorización impartida por profesionales dedicados al mundo empresarial que brindaran herramientas para validar y desarrollar el modelo de negocio
2. Comunicación: Asesoramiento personalizado en comunicación, discurso y marca de empresa
3. Ventas: Preparación a los emprendedores para el proceso de venta de sus productos o servicios. La otorgan profesionales de Vodafone.
4. Legal: Consultas jurídicas y elaboración de documentos empresariales llevados a cabo por expertos legales.

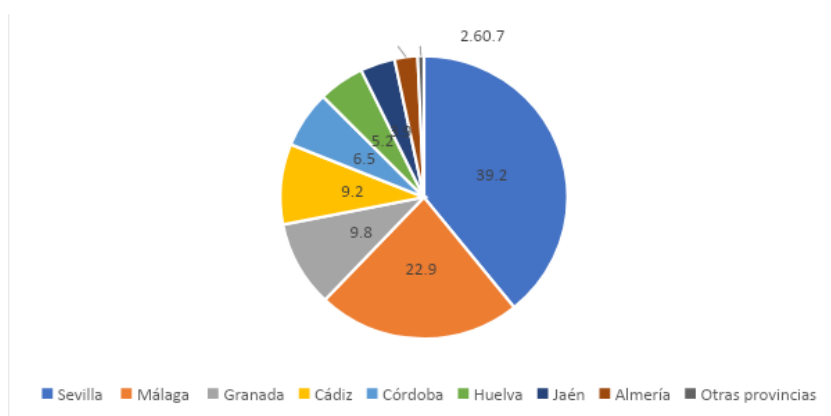
Así también, existen talleres para impulsar competencias empresariales en los cuatro bloques mencionados.

Dentro de los recursos que otorga, se encuentran el denominado *Cheque minerva*⁴⁵; un bono transporte, descuentos y bonificaciones, cobertura mediática, cartera de servicios, acceso a inversión y capital financiero, capital relacional y *networking* y Minerva fórum.

Como parte de la trayectoria del programa, se han realizado 7 ediciones desde el año 2012 y se han seleccionado 153 proyectos durante estos años.

Los proyectos empresariales seleccionados por Minerva, provienen de las ocho provincias andaluzas, el 62% tiene sede en las capitales de provincia y el 38% en municipios y zonas rurales, obteniendo los siguientes datos:

Gráfico 1. Distribución geográfica de las empresas emergentes de Minerva

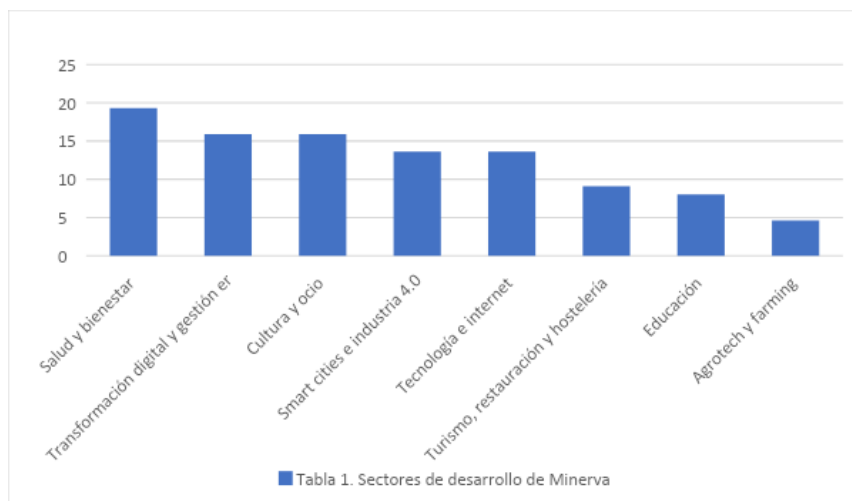


Fuente: programaminerva.es (2020)

⁴⁵ Ayudas para la contratación de recursos humanos y servicios profesionales. El importe del cheque dependerá del desempeño de cada proyecto.

En cuanto a los sectores de desarrollo que apoya este programa, se enumeran los siguientes:

Gráfico 2. Sectores de desarrollo de Minerva



Fuente: programaminerva.es (2020)

La mayor cantidad de información que recibirán las empresas aceleradas será por parte de los mentores del programa, los cuales se dividen en tres bloques:

- a. Mentorización del bloque de negocio: Dentro de este bloque, destacan dos aspectos relacionados con comunicación:

Especialista en Lean Startup y en marketing estratégico:

Especialista en Lean Startup, analítica y estrategia digital: Fabio Castañeda de la Paz

- b. Mentorización del bloque legal

- c. Mentorización del bloque comercial: De este bloque, destaca una mentorización relacionada con comunicación:

Venta consultiva y Comunicación Efectiva para la venta

2.4. EL CUBO

El cubo pertenece a Andalucía Open Future, iniciativa que de acuerdo a su sitio web (andalucia.openfuture.org), se encarga de acelerar empresas emergentes y es impulsada por la Junta de Andalucía y Telefónica. Andalucía Open Future cuenta con cuatro aceleradoras en Andalucía en las ciudades de Sevilla, Málaga, Almería y Córdoba.

Desde sus inicios, han acelerado a 174 empresas emergentes, cuentan con más de 40 inversores y su programa se destaca por generar visibilidad para las empresas emergentes a través de eventos, charlas, sinergias, reuniones y canales de comunicación.

Uno de sus puntos clave es que cuentan con más de 80 mentores especializados en áreas como: finanzas, comunicación y *marketing* digital, legal, estrategia de negocio, ciberseguridad, ventas, hardware y software, internacionalización y publicidad.

- *Funcionamiento de su programa:*

Cada año selecciona a 22 empresas emergentes para formar parte de su programa de aceleración, mediante una metodología personalizada de mentorización y seguimiento, se impulsan a las *startups* que tengan un modelo de negocio innovador en las cuatro ciudades donde tienen su sede Sevilla (El Cubo), Málaga (La Farola), Almería, (El Cable) y Córdoba (El Patio).

Recursos y beneficios:

1. Acceso a inversores y herramientas de financiación pública
2. Networking
3. Visibilidad y soporte en medios de comunicación
4. Red global Open Future
5. Oportunidades de negocio y contactos comerciales
6. Espacios propios de aceleración
7. Periodo de aceleración de 4+4 meses, con posibilidad de prórroga

Mentorizaciones relacionadas con comunicación para las empresas emergentes:

- Comunicación institucional
- Comercial, Ventas, Marketing y Comunicación
- Comunicación: (4 mentores especialistas)
- Comunicación y Gestión del capital humano
- Coaching & PNL, Ventas, Comunicación y Gestión de Equipos
- Elevator pitch y comunicación persuasiva
- Comunicación y Marketing Digital
- Comunicación y RR.PP

2.5. EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LOS PERIODISTAS EN LAS EMPRESAS EMERGENTES

Es importante mencionar en qué se diferencia una empresa convencional de una *startup*. En el webinar sobre Lean Startup que presentó el Programa Minerva, con la participación de Salvador Romero Gordon, responsable técnico y coordinador de proyectos de Minerva, menciona como características principales, el contexto de incertidumbre que presentan las empresas emergentes y la necesidad de validar un modelo de negocios.

El 17 de septiembre de 2020, se realizó el evento virtual SQV emprende, donde se reunieron grandes actores y referentes del ecosistema emprendedor de la capital hispalense, tal es el caso de Antonio Cabello, Jefe de Servicio en la Dirección General de Economía Digital e Innovación en la Junta de Andalucía, en su conferencia compartió que los retos del emprendimiento en Andalucía son:

1. La baja coordinación y apoyo para las *startups* en etapas tempranas
2. La desorganización y la duplicidad de actividades
3. La escasa cultura de emprendimiento
4. La poca especialización para las *startups*; no se adaptan a sus etapas de crecimiento
5. Ley andaluza que fomenta el emprendimiento

Por lo cual, propone la agrupación de instituciones y agentes del ámbito público y privado que interactúen con los emprendedores en cada una de las etapas de crecimiento de sus empresas emergentes.

En este mismo evento, Javier Megías, Startup Program Director en la Fundación Innovación Bankinter, nos mencionaba la importancia de comunicar las noticias de las *startups*, tomando en cuenta a las empresas emergentes de Andalucía y Sevilla, las cuales comenta, no suelen hacer notas de prensa, lo cual es una asignatura pendiente, pues mencionó el ejemplo de la comparativa interanual de inversión por ciudades, la cual se realiza con base a los datos públicos, por lo tanto, si no hay notas en los periódicos o información en la web de las empresas es como si no existieran.

Con estas intervenciones, podemos darnos cuenta de que, las notas de prensa no solamente sirven para promocionar el producto o servicio de las empresas emergentes o dar a conocer su historia, sus fundadores o su acontecer institucional, también es importante que los encargados de estas empresas conozcan que hay bases de datos e inversores que buscan estadística mediante el análisis de las notas de prensa de las *startups*.

En este sentido, la naturaleza de las empresas emergentes permite que lo que se comunique llegue a muchos públicos como los usuarios, competencia, inversores y bases de datos que son publicadas en medios de referencia. Pero no siempre se tiene claro qué camino seguir para lograr una comunicación adecuada y que armonice con los objetivos de la empresa.

Mar Galtés, periodista y redactora durante 27 años en la sección de economía en La Vanguardia y directora de la consultoría de comunicación LLYC, comparte desde su experiencia en el webinar sobre cómo conseguir que los medios hablen de tu startup, que para que una empresa emergente sea un referente en su sector, primero se tiene que planificar qué es lo que busca la empresa; que se hable de ella, qué quiere contar y cómo quiere que el público la vea. Es importante analizar a qué medio se quiere dirigir y con qué mensaje, por lo tanto, es necesario conocer el medio y las secciones que tiene, en sus palabras comparte “Siempre hay una historia que contar, hay que saber cuándo y cómo contarla”. Añade

la importancia de hacer un ejercicio de empatía con los periodistas ya que forman parte de los *stakeholders* o público de interés para la *startup*. El periodista necesita un enfoque y una historia que contar, una noticia que le aporte valor al lector. Por lo tanto, que la empresa debe de tomar en cuenta la narrativa para poder explicar a qué se dedica la empresa, su historia, qué soluciones brinda, por mencionar algunos ejemplos.

En este mismo webinar, Christian Rodríguez, CEO de la *startup* ByHours, puntualiza que cuando un emprendedor llega a la prensa, debe de entender que llega a personas, por lo que, necesita saber qué comunicar en cada medio, el objetivo no es aumentar las ventas, es mejorar la reputación.

Ambos expertos coinciden en que tener a un especialista dedicado a la comunicación de la empresa emergente, la llevará a otros lugares que solo no se podrían llegar. Cuando los encargados de la *startup* se implican en la importancia que conlleva la comunicación estratégica para la empresa, se valorará el trabajo de un profesional.

Por su parte, Carla G.Mairena, directora de comunicación de Programa Minerva, nos compartió en el webinar sobre comunicación empresarial, organizado por esta aceleradora, diversos apuntes para preparar las actividades de comunicación de las *startups* y la importancia de preparar una serie de elementos para los periodistas o medios de comunicación que se interesen en hablar de *startups*. Dentro de estos elementos destaca, contar con un dossier de prensa, donde se plasmen los valores, misión, línea de producto, historia de la empresa y hacia dónde se dirige, para visualizar ese recorrido corporativo, así como los miembros del equipo con imágenes y el logotipo de la *startup*. Otro punto a considerar que nos comparte, es contar con un vídeo corporativo, como recurso audiovisual para compartirlo a los medios y tener preparado un discurso de empresa. La importancia de contar con una nota de prensa y recordar que los periodistas buscan información y no publicidad.

Es por ello, que recomienda tener un plan de medios y tratar de buscar medios especializados y comenzar a hacer la difusión en medios locales para tomar experiencia y prepararse para las emisiones en los medios de mayor tamaño.

3. OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación consiste en conocer las herramientas y actividades en temas de comunicación que las aceleradoras andaluzas han brindado a sus empresas emergentes dentro de las estrategias implementadas en sus servicios de apoyo y mentorización.

Para lograr este objetivo, nos apoyamos en los siguientes objetivos específicos que conducen a su adecuada consecución:

- Identificar los principales canales de difusión utilizados por las aceleradoras para potenciar la comunicación de sus empresas emergentes.
- Analizar el enfoque y naturaleza de los contenidos que publican las aceleradoras en sus diferentes canales digitales de difusión.
- Determinar las estrategias utilizadas por las aceleradoras en materia de comunicación en la mentorización de sus empresas emergentes.

4. METODOLOGÍA

Esta investigación se regirá por los postulados de la investigación social cualitativa, al tiempo que se tendrán en cuenta aspectos de la investigación cuantitativa, toda vez que se analizarán variables cuantificables en el análisis de los datos, así como también elementos cualitativos, teniendo en cuenta que nuestro objeto de estudio se basa en comprender aspectos básicos sobre la comunicación en organizaciones sociales establecidas, en este caso, empresas emergentes.

Para el abordaje metodológico de esta investigación, realizamos un análisis de la página web y las redes sociales de las aceleradoras impulsadas por la Junta de Andalucía en Sevilla, El Cubo y Minerva, siendo estas nuestras muestras elegidas, habiendo identificado sus perfiles en redes sociales en la siguiente tabla:

Tabla 1. Página web y redes sociales de las aceleradoras Programa Minerva y El Cubo

MINERVA		
Indicador	Referencia/perfil	Seguidores
Página web	http://programamiverva.es/	
Facebook	Programa Minerva	1377
Twitter	@ProgramaMinerva	5951
Instagram	@programaminerva	1263
Youtube	Programa Minerva	321
LinkedIn	Programa Minerva	1260
EL CUBO		
Indicador	Referencia/perfil	Seguidores
Página web	https://www.thecubeurban.com/	
Facebook	Andalucía Open Future	9021
Twitter	@OpenFuture_And	7508
Instagram	@andalucia_openfuture	1699
Youtube	Andalucía OpenFuture	297
LinkedIn	Andalucía Open Future	891

Fuente: Elaboración propia (2021).

* Las redes sociales de El Cubo aparecen siempre como Andalucía Open Future.

** Fecha de consulta: enero 29 de 2021

Las variables a indagar durante este proceso serán las siguientes:

- Número de publicaciones relacionadas con Comunicación.
- De qué temáticas de comunicación se habla (marketing, imagen corporativa, comunicación efectiva, community management... etc.)
- Tipo de contenido (fotografías, videos, texto plano, etc.)
- Uso de hashtags
- Carácter del contenido sobre comunicación (informativo, tutorial, etc.)
- Lenguaje utilizado
- Público objetivo (líderes de las startups, público en general, mentores, etc.)

El marco temporal que utilizaremos para la realización del presente estudio será el año 2019, ya que pretendemos analizar las diferentes estrategias que las aceleradoras implementan en sus empresas emergentes en un contexto de relativa normalidad, con sus planes de trabajo en marcha, sin contemplar las contingencias y desviaciones que con la crisis acaecida por la pandemia del coronavirus se pudieran haber presentado. Una vez establecido este análisis, se podrían realizar investigaciones que presenten la comparativa entre las estrategias comunicacionales de las aceleradoras en periodo anterior a la pandemia y posterior a esta.

En ese sentido, una vez analizados los datos, se podrán obtener referentes sobre cómo ha sido el abordaje de la comunicación que hacen estas aceleradoras en sus diferentes canales de difusión, herramientas que nos permitirán enriquecer el debate y apoyar las conclusiones obtenidas.

Cabe resaltar que para las redes sociales Facebook y Twitter, utilizamos la herramienta de *Búsqueda avanzada* para acotar los resultados a la franja de tiempo determinada en esta investigación (1 de enero de 2019 hasta 31 de diciembre de 2019) utilizando los filtros ‘comunicación’ y ‘#comunicación’.

5. RESULTADOS

En el siguiente apartado esbozaremos los datos e información obtenida mediante el análisis de la página web y redes sociales que se tomaron en cuenta para este estudio, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2. Número de publicaciones relacionadas con Comunicación

	Página web	Face-book	Twitter	Insta-gram	YouTube	LinkedIn
Minerva	3	34*	9	3	5	N/A**
El Cubo	3	24	33	7	1	N/A

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

* Se contabilizan las entradas de contenido no repetido.

** La búsqueda de contenido en LinkedIn no pudo recabarse ya que esta red no cuenta con un mecanismo de búsqueda avanzada por filtro temporal que permita acotar la búsqueda para el año 2019

Tabla 3. Temáticas de las publicaciones

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Minerva	<ul style="list-style-type: none"> * Explicación de servicios ofrecidos en materia de comunicación. *Taller pedagógico * Testimonios de beneficiados 	<ul style="list-style-type: none"> *Tips sobre cómo plantear estrategias de comunicación. *Entrevistas en medios a líderes de proyectos. *Dar a conocer qué es Minerva. *Difusión de proyectos. *contenidos de patrocinadores. *Información de interés general. 	<ul style="list-style-type: none"> *Talleres de formación a líderes. *Conmemoración de días clave. *Entrevistas en medios a líderes de proyectos. *Infografías pedagógicas con tips sobre comunicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> *Clip de formación sobre estrategias de comunicación efectiva en redes sociales. *Información sobre eventos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tips sobre estrategias de comunicación efectivas para aparecer en medios de comunicación y el uso correcto de RRSS en startups.

<p>El Cubo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Mentores de comunicación * Importancia de la comunicación en las startups * Comunicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> * Sesiones de mentorización en comunicación y marketing digital * Cargos de trabajo en el área de Comunicación en una startup * Cómo trabajan las startups el área de Comunicación * Importancia de la comunicación * Cómo establecer una buena comunicación * Imagen y comunicación * Comunicación y valores de la marca * Entrevista expertos en comunicación * Invitación al evento #OpenDay * Cómo ayudan las aceleradoras en temas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> * Mentorización en comunicación y estrategia * Charlas de comunicación y venta * Comunicación y trabajo en equipo * Cargos de trabajo en el área de Comunicación en una startup * Importancia de la comunicación * Cómo establecer una buena comunicación * Imagen y comunicación Comunicación y valores de la marca * Entrevista expertos en comunicación * Invitación al evento #OpenDay * Cómo ayudan las aceleradoras en temas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> * Mentorización en comunicación * Cómo trabajan las aceleradoras en temas de comunicación y marketing digital * Cómo trabajan las startups el área de Comunicación * Emprender en Andalucía * Qué comunicar en nuestras startups 	<ul style="list-style-type: none"> * Mentorización en comunicación * Plan de comunicación y plan de marketing * Comunicación interna y externa
----------------	--	--	--	--	---

		* Perfilar comunicación de startups y preparación para el evento #InvestorDay			
--	--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

Tabla 4. Hashtags utilizados en las publicaciones

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Mi- nerva	N/A	#startup #startuple #branding #comunica- ción #influencers #email #emprende- dor #emprender- dorconMi- nerva #emprende- dores #empresa #meeting #MinervaDay #imagencor- porativa #RRSS #teamwork	#comunica- ción (8) #comunica- ciononline (1) #RRSS (3) #startup (1) #periodista (3) #DiadelPerio- dista (1) #deportivos (1) #marketing (2) #influencers (2) #eventos (2) #MassMedia (1) #empresa (2) #email (2)	#RRSS #startup (3) #startuple #Mi- nervalife (3) #workshop #meet- ing #marca #es- paciominerva #emprendedores (2) #emprendedores- andaluces (2) #Andaluciaregion- TIC (2) #minerva #emprenderenAn- dalucía #Andalu- cíaSmart #Andalu- cía #sectorTIC #co- municaciondigital #skills #entrepre- neur #marketing #MKTdigital	N/A
El Cubo	N/A	#comunicaca- ción (10) #empresas (3)	#comunica- ción (32) #marketing (1)	#OpenDay (3) #ElCubo (3) #ElCable (2) #LaFarola (2)	N/A

		#startups (9) #BibliotecaAOF (3) #startup (5) #mentora (1) #pitch (1) #SomosAOF (10) #emprendedores (5) #aceleración (1) #finanzas (1) #negocio (1) #analítica (1) #AndalucíaWomenFuture (1) #EICable (1) #EICubo (3) #LaFarola (2) #OpenDay (3) #Sevilla (1) #EmailMarketing (3) #tips (1) #EmprendeAOF (4) #MentorasAOF (2) #RetoAOF (2) #ElevatorPitch (1) #MarketingDigital (1)	#emprendedores (1) #emprendimiento (2) #startups (14) #startup (1) #SomosAOF (16) #ConversacionesEICubo (4) #venta (2) #EmprendeConAOF (1) #empresas (3) #empresa (2) #OpenDay (5) #MentorasAOF (6) #EICubo (2) #EIPatio (1) #EICable (1) #LaFarola (5) #InvestorDay (1) #MarketingDigital (3) #RRPP (1) #Mentores (1) #AndalucíaWomenFuture (1) #Málaga (3) #RetoAOF (1)	#EIPatio (1) #Startup (2) #SomosAOF (1) #comunicación (2) #emprendedores (3) #EmpredeSev (2) #Sevilla (2) #sevillahoy (2) #aceleradora (2) #emprendimiento (2) #innovación (2) #empresas (3) #EmprendeconAOF (1) #emprendedoresAndalucía (1) #crowdworking (1) #Andalucía (1) #AndalucíaRegiónTIC #business (1) #innovation (1) #entrepreneurship (1) #entrepreneurs (1) #technology (1) #tech (1) #accelerator (1) #startupsAndalucía (1) #empresasTIC (1) #startupslife (1) #RetoAOF (1) #AndalucíaWomenFuture #Almería (1) #Málaga (1) #Córdoba (1)	
--	--	--	---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

Tabla 5. Carácter del contenido sobre comunicación

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Minerva	Informativo (100%)	-Contenido pedagógico o instructivo (13) -Contenido con información de actividades (12) -General (3) -Divulgación de proyectos (6)	-Información de actividades. (3) - Infografías pedagógicas (2) - Día Conmemorativo (1) -divulgación de una iniciativa (2)	-Informativo (2) -Pedagógico (1)	Formativo: -clip tutorial (3) -podcast (2)
El Cubo	Informativo (100%)	-Informativo (6) -Pedagógico (18)	-Informativo (16) -Pedagógico (17)	-Informativo (2) -Pedagógico (6)	Informativo: clip (1)

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

Tabla 6. Lenguaje del contenido en las publicaciones sobre comunicación

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Minerva	Sencillo. Directo.	Sencillo. Directo.	Técnico. Destaca el uso de anglicis- mos	Sencillo, pero con uso de an- glicismos.	Sencillo.
El Cubo	Técnico. Uso de an- glicismos	Técnico. Uso de an- glicismos	Técnico. Uso de an- glicis- mos	Técnico. Uso de an- glicis- mos	Sencillo

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

Tabla 7. Público objetivo de las publicaciones

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Minerva	* Líderes de proyectos. *Público en general	*Emprende- dores. *Líderes de proyectos. *Público en general.	*Emprende- dores *Público en general.	Público en general.	*Emprende- dores
El Cubo	*Emprende- dores	*Emprende- dores *Público en general	*Emprende- dores *Público en general	*Emprende- dores *Público en general	*Emprende- dores

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

Tabla 8. Tipología del contenido de las publicaciones
(Imagen, vídeo, gif, infografía, texto, enlaces)*

	Página web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Mi- nerva	-Texto (2) -Video (1)	-Enlace (16) -Imagen (11) -Video (5) -Infografía (1)	-Imagen (4) -Enlace (3) -Infografía (2)	-Imagen (2) -Video (1)	-Video (5)
El Cubo	Imagen y texto (3)	- Enlace (18) - Imagen (4) - Video (2)	-Enlace (22) -Imagen (7) -Video (4)	- Imagen (4) -Video (3)	-Video (1)

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2021)

* Esta clasificación tipológica corresponde a los elementos que acompañan a las publicaciones

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con los resultados encontrados, en cuanto a las estrategias y actividades de comunicación realizadas por la aceleradora Minerva, publicadas en sus redes sociales y página web, se puede inferir que esta aceleradora da vital importancia a la comunicación como un elemento clave en su política de mentorización, teniendo presencia en todos sus canales de difusión durante el periodo estudiado.

Esto se puede evidenciar, tanto en la página web como en redes sociales, con la aparición de la dimensión comunicacional en sus publicaciones en un número relativamente aceptable, de acuerdo con el volumen de publicación de cada plataforma. Para el caso de la web, aunque la dimensión comunicacional no aparece directamente en la *Home* –principal puerta de acceso de los usuarios a los servicios que ofrece la aceleradora–, sí que aparece en los diferentes apartados que explican la naturaleza del proyecto, otorgándole un lugar jerárquico de importancia (segundo lugar) dentro de la gama de servicios que ofrece a las empresas emergentes, así como también es un elemento recurrente en los testimonios de emprendedores beneficiados por la aceleradora, que resaltan la comunicación como uno de los puntos que más han atendido.

Asimismo, destaca el apartado *Recursos para emprendedores*, donde en la sección «Minerva Academy», aparece un taller denominado *Las dudas más importantes sobre la comunicación empresarial* y dictado por la responsable de comunicación de la aceleradora, en un lugar destacado y de acceso libre y gratuito para los internautas.

En cuanto a redes sociales, el Programa Minerva hace un uso más extendido de Facebook para dar a conocer las actividades sobre comunicación para las empresas beneficiadas, en comparación con otras redes. Se ha identificado que esta es la red por excelencia de Minerva para comunicar las estrategias de comunicación con 33 publicaciones relacionadas durante el 2019, siendo el 38% de sus publicaciones de carácter pedagógico, es decir, contenidos que ofrecían datos, tips, recomendaciones y explicaciones para desarrollar la comunicación en las *startups*. Por otro lado, muy cerca, el 35% de las publicaciones en esta red social son de carácter informativo, lo cual implica contenidos donde se informaba sobre talleres de formación y otras actividades de comunicación desarrolladas por la aceleradora para las empresas. El resto de publicaciones en Facebook corresponden a contenidos de corte genérico (cumpleaños, días conmemorativos, divulgación de apariciones en medios, entre otros). Cabe resaltar que el 48% de las publicaciones de Facebook corresponde a enlaces que direccionan a portales de noticias o páginas web con información relevante alusiva a la comunicación estratégica de empresas emergentes.

En cuanto al uso de la red social Instagram, destaca que solo el 2% de todas las publicaciones hechas en 2019 tienen un componente relacionado con informar, resaltar o dar a conocer la dimensión comunicacional que esta aceleradora imprime en sus empresas. En ese sentido, se podría afirmar que este no es el canal escogido por esta aceleradora para dar a conocer sus estrategias comunicacionales, en favor de contenidos más visuales, del día a día de la compañía o como ventana de promoción de sus empresas emergentes en proceso de aceleración.

Gráfico 3. Publicación de instagram sobre comunicación



Fuente: @programaminerva (Instagram)

Por su parte, Twitter resalta por su carácter más formal, un lenguaje más técnico evidenciado por la aparición constante de anglicismos tanto en los textos de las propias publicaciones como en los hashtags usados. Destaca la aparición de expresiones en inglés como *Mass Media*, *email*, *influencer*, *branding*, entre otras, que no aparecen tan extendidamente en otras redes sociales. Del contenido relacionado con comunicación, predominan los tuits informativos y pedagógicos, en los cuales se da cuenta de las actividades de la aceleradora para gestionar la comunicación y algunos tips para emprendedores sobre marketing usando recursos visuales como infografías.

Gráfico 4. Tuit del Programa Minerva sobre la estrategia de comunicación para *startups*



Fuente: @ProgramaMinerva (Twitter)

Destaca también en esta aceleradora el papel importante que se le da a la figura del periodista como aliado para las aceleradoras, esto en parte, por la formación en esa carrera de la encargada de liderar las estrategias comunicacionales de Minerva, que luego se transmiten a las empresas emergentes.

Gráfico 5. Tuit del Programa Minerva con ocasión del Día del Periodista



Fuente: @ProgramaMinerva (Twitter)

Youtube es otro portal donde se difunde información relacionada con el enfoque comunicacional de esta aceleradora. Destacan 5 contenidos de carácter formativo-pedagógico orientados a explicar ciertas bases sobre comunicación estratégica para emprendedores, con un lenguaje más claro, directo, en formato entrevista con la encargada de comunicación. También existe un podcast desarrollado por la aceleradora denominado *The Startup Theory* que tiene colgado en el canal de Youtube dos programas alusivos a comprender el tratamiento que la aceleradora le da a la comunicación en sus empresas emergentes.

Es importante resaltar que, de acuerdo con lo recabado y como se ha hecho énfasis anteriormente, queda de manifiesto que la comunicación para esta aceleradora es un componente importante y se gestiona por medio de dos mecanismos principales: talleres formativos (llamados frecuentemente *workshops*) y por medio de tips o pequeñas cápsulas formativas distribuidas en redes sociales (videoclips en Youtube e Instagram o

infografías en Twitter o Facebook) sobre comunicación estratégica, manejo de redes sociales (*Social Media Management*) y marketing. En definitiva, la comunicación es entendida como un medio para lograr los objetivos del marketing.

En cuanto a los resultados obtenidos de la aceleradora El Cubo, observamos que el valor de la comunicación está muy presente en las acciones que realiza esta aceleradora. Se observa una estructura, planificación y organización.

La página web de Andalucía Open Future, permite que el usuario pueda acceder a cada una de las cuatro aceleradoras que tiene en Andalucía, al entrar a la aceleradora de El Cubo (Sevilla), observamos en su página principal el apartado que concierne a los mentores, donde se muestran los profesionales en las diversas ramas de la comunicación en que se especializan las mentorías. También consideramos importante mencionar que existe una pestaña con noticias que al darle click se ingresa al blog donde aparecen notas con información sobre eventos, entrevistas, mentorización y charlas en temas de comunicación en empresas emergentes. Un elemento que consideramos sustancial es la visibilidad que se le da a este blog, pues en una gran cantidad de publicaciones de redes sociales se muestra el enlace para acceder a las noticias del mismo.

La red social donde mayor cantidad de publicaciones sobre comunicación realizan es en Twitter. Del total de sus publicaciones en esta red, encontramos que un 51% son pedagógicas, es decir, las relativas a compartir consejos para la comunicación de las empresas emergentes y entrevistas a los mentores de comunicación. El 41% restante pertenece a publicaciones de índole informativo, mostrando las actividades, charlas y sesiones de mentorización que realizan las aceleradoras. Cabe destacar que la información que escriben en las publicaciones de Twitter se encuentra de manera estructurada y organizada por hashtags de acuerdo al tipo de actividad que pertenece y la ciudad o aceleradora donde se desarrolla, recordando que, en el caso de las redes sociales analizadas, se engloba el acontecer de las cuatro aceleradoras que forman Andalucía Open Future.

Gráfico 6. Tuit del evento #ConversacionesElCubo con mentores de comunicación de la aceleradora El Cubo



Fuente: @OpenFuture_And (Twitter)

Facebook es la segunda red social con mayor cantidad de publicaciones, el 75% son pedagógicas y el 25% son informativas. La información que prevalece es para dar a conocer las actividades que se realizan desde el área de comunicación y consejos para la comunicación de las startups.

Gráfico 7.Publicación de Facebook sobre cómo se trabaja el área de comunicación de las startups seleccionadas en la aceleradora El Cubo



Fuente: Andalucía Open Future (Facebook)

Instagram es la red social con mayor cantidad de hashtags. Al tener un mayor espacio de redacción en sus publicaciones, se ve reflejado en el gran número de hashtags que utiliza en comparación de las otras redes sociales. Sin embargo, solamente el 3% del total de sus publicaciones, se especializan en temas de comunicación, en las cuales observamos fotos o vídeos donde hablan los mentores o los encargados de comunicación de las propias *startups*.

Gráfico 8. Publicación de Instagram con el vídeo clip sobre cómo se trabaja la mentorización de comunicación y marketing digital de Andalucía Open Future



Fuente: andalucia_openfuture (Instagram)

En los casos de Twitter, Facebook e Instagram, se utiliza como elemento audiovisual el vídeo y la imagen. En el vídeo se muestran cápsulas de

menos de un minuto y en la imagen en su mayoría son fotografías de los eventos. Así también, utilizan un elemento importante, los hashtags institucionales: #SomosAOF, #EmprendeconAOF, #RetoAOF en las publicaciones relacionadas con eventos y charlas.

En cuanto a YouTube, el 5% de sus publicaciones corresponde a contenido relacionado con comunicación, donde se muestra la presencia que tiene la mentorización sobre temas de comunicación en las startups.

Ahora bien, observando las plataformas digitales de El Cubo, nos percatamos que el lenguaje empleado es técnico o especializado en comunicación y empresas emergentes, así también, utilizan anglicismos y hashtags en inglés, lo cual les pueda permitir llegar a un público mayor.

Analizando el tipo de mensaje que emiten en sus publicaciones, atiende primeramente a las necesidades de las personas que se encuentran en el ecosistema emprendedor, pero también invita a que el público en general conozca las actividades que se llevan a cabo en El Cubo.

Es importante destacar que la mayor cantidad de publicaciones que se hacen en redes sociales son las relativas a la mentorización en temas de comunicación que brinda esta aceleradora y los eventos que organiza de la mano de sus expertos, por ejemplo #OpenDay y #ConversacionesElCubo.

Se muestra una apertura hacia el conocimiento de las actividades que realizan en el área de Comunicación. Se entrevistan a los mentores que brindan capacitación a las empresas y a los encargados de comunicación de las propias *startups*, lo cual genera acercamiento de primera fuente al quehacer comunicacional.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Andalucía es una de las comunidades autónomas donde podemos presenciar el efecto del emprendimiento, a nivel nacional se posiciona en los primeros lugares en cuanto a número de aceleradoras. La capital hispalense y los sevillanos, cada vez están más inmersos en el mundo de las empresas emergentes. Las aceleradoras Minerva y El Cubo, analizadas en esta investigación, tienen una trayectoria joven, menor de 10 años, sin embargo, han sabido crecer y desarrollarse, ya que han brindado apoyo al talento local, impulsando el emprendimiento capital y municipal de más de un centenar de *startups*.

El sector que tiene más presencia las empresas emergentes es el relativo a la Salud y Bienestar, en este sentido creemos que precisamente, ahora más que nunca, será una guía de mucha utilidad el trabajo que realizan las aceleradoras y sus mentorizaciones en temas de comunicación, ya que se puede visualizar la comunicación en el terreno de la comunicación interna y la comunicación de crisis. Con la incidencia de la pandemia del coronavirus en el año 2020, este podría ser uno de los cambios acaecidos en la forma cómo las aceleradoras gestionaron las nuevas estrategias de comunicación para sus empresas aceleradas, propósito que podría estudiarse en investigaciones posteriores.

Una vez recabada la información en los perfiles de redes sociales de las aceleradoras estudiadas, evidenciamos que la estrategia que más utilizaron para potenciar la comunicación en las *startups* son los talleres formativos o comúnmente denominados *workshops*. Estos se realizaron frecuentemente a lo largo del año 2019 y su público específico en su mayoría son los líderes del emprendimiento, es decir, los emprendedores o CEO de los proyectos. Esto se puede entender como una apuesta de las aceleradoras para que los propios emprendedores dominen el aspecto comunicacional, vital en sus emprendimientos, y puedan transmitirlo a sus colaboradores como parte estratégica de los valores y principios del proyecto.

Asimismo, se evidencia que las aceleradoras otorgaron un alto valor a la comunicación *online*, como elemento fundamental en la estrategia de comunicación, en detrimento de los canales clásicos de la comunicación

offline (prensa, radio, televisión). Esto es más palpable en las publicaciones al respecto de El Cubo. En Minerva, se apreció, en cierto modo, la comunicación analógica como parte importante de la estrategia de comunicación de las empresas emergentes, posicionando a la figura del periodista como un «aliado estratégico», pero nunca por encima de las acciones y canales comunicacionales en línea. Si bien le otorgan protagonismo a la comunicación digital, para estas aceleradoras la comunicación digital y la comunicación institucional no son el mismo concepto.

Por otra parte, se puede concluir que las aceleradoras sevillanas conciben a la comunicación como un elemento de sinergia con otras áreas y procesos de las *startups*, relacionándola especialmente con el marketing, las ventas y la analítica. En ese sentido, es claro que para las aceleradoras de empresas estudiadas la prioridad en el ámbito de la comunicación en sus empresas emergentes mentorizadas estuvo orientada hacia la comunicación externa, y no hacia la comunicación interna o la comunicación de crisis, otros dos aspectos importantes de la comunicación institucional y que se deben abordar en los gabinetes de comunicación.

Una de las piezas fundamentales para los contenidos digitales de las aceleradoras son los mentores, porque se visibiliza su actuar como apoyo en las empresas emergentes y también se les realiza entrevistas con temas que aporten conocimiento al área de comunicación en las *startups*.

Encontramos así, que la metodología utilizada por las aceleradoras Minerva y El Cubo en temas de comunicación, es planificada, estratégica y responde a las necesidades que presentan las empresas emergentes que acuden cada año a sus programas de aceleración. Esta importancia que le brindan las aceleradoras a su comunicación institucional, es una visión que es transmitida para que las mismas *startups* tengan conocimiento y realicen actividades a favor de su comunicación como empresas emergentes.

REFERENCIAS

- Deal T. y Kennedy A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Human Organization.
- Farnel, F. (1994). Le Lobbying. Strategies et techniques d'intervention. Les Éditions d'Organisation.
- Galtés, M. y Rodríguez, C. (instructores). (29 septiembre 2020). Cómo conseguir que los medios hablen de tu startup. [webinar] Founder Institute.
- García, C. (instructora). Comunicación empresarial. [webinar] Programa Minerva <https://bit.ly/3crnsTI>
- Guallar, J y Leyva-Aguilera, J. (2014). Perfiles profesionales de community manager y content curator: convergencias y divergencias. En Anuario ThinkEPI 2014.
- Informe Económico de Andalucía 2019. Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad 2020. Junta de Andalucía.
- Mancinas-Chávez, R. y Rodríguez, R. (2010). La práctica del periodismo institucional en la dinámica periodística. Perspectiva, contexto, métodos y técnicas. en Reig, R. Colección Ámbitos para la Comunicación, 10. Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación de la Universidad de Sevilla.
- Megías, J. (instructor). (17 de septiembre 2020). SQV emprende [evento online] <https://bit.ly/2NSaELV>
- O' Kean, J. M. (2007). Andalucía 2020: modelos de crecimiento. En Análisis prospectivo de Andalucía. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Ramírez, T. (1995). Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencia. Bosch.
- Romero, S. (instructor). (25 de septiembre 2020). Lean Startup [webinar] Programa Minerva. <https://bit.ly/36rJwE>
- Silva, C. (2016). Community managers relaciones públicas y comunicación corporativa en la red. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Sotelo, C. (2008). Introducción a la comunicación institucional. Ariel Comunicación.