



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Estado actual del *branding* en las compañías *spin off* y *start up* académico: caso universidades públicas en Colombia

Jonnathan Jair Cruz Carvajal

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2012

Estado actual del *branding* en las compañías *spin off* y *start up* académico: caso universidades públicas en Colombia

Jonnathan Jair Cruz Carvajal

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Ph.D. Iván Darío Hernández Umaña

Línea de Investigación:

Mercados

Grupo de Investigación:

Grupo de Economía Evolucionista e Institucional

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2012

*A mi esposa, Esperanza,
a mi Padre, Humberto,
y a mi Madre, Cecilia,
por no haberme dejado “caer”
y por mostrarme “el sol” de cada mañana...*

Agradecimientos

Al Profesor Iván Darío Hernández Umaña por darme la oportunidad de mostrarle mi trabajo y entusiasmo.

Al Profesor Edison Jair Duque Oliva, por guiarme en el apasionante mundo del marketing.

A los emprendedores de las empresas que participaron en esta investigación, por creer en el proyecto y por creer que en Colombia el conocimiento de las investigaciones académicas puede trascender y servir, en otras formas, a la sociedad.

A mis compañeros de la Maestría en Administración, por los enriquecedores debates que ampliaron mi pensamiento.

Resumen

Esta investigación tiene como fin describir el estado actual de los procesos de *branding* que efectúan las empresas tipo *spin off* y *start up* académicos, provenientes de las Universidades públicas en Colombia. Los hallazgos están basados en el estudio de caso de tres empresas tipo *spin off* académico y tres *start up* académico, provenientes de tres Universidades públicas en Colombia. Los datos son recopilados a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los fundadores de las compañías, y a su vez analizados mediante la metodología de análisis de contenido cualitativo. Se empleó el modelo de análisis de *branding* para PYMES descrito por Bresciani & Eppler (2010). Los resultados muestran la importancia de las actividades de *branding* para las empresas estudiadas. Nuevos factores fueron detectados como relevantes y particulares para los procesos de *branding* en los *spin off* y *start up* académicos: la ausencia de departamentos de mercadeo, las actividades publicitarias como medio principal para efectuar presencia de marca, la figura del emprendedor como “representación viva” de la marca, los procesos de selección de personal y la importancia del respaldo de marca de la universidad. Se encontró que los factores que no han impulsado y/o permitido actividades de *branding* en las empresas son la falta de recursos financieros, el desconocimiento del tema y la subvaloración del mismo. Finalmente se describió el proceso cíclico para el *branding* de la categoría de empresas analizadas.

Palabras clave: *branding*, *marca*, *spin off* académico, *start up* académico, *marketing*.

Abstract

This research aims to describe the branding processes current state, that academic spin off and start-up companies from Colombian public universities carry on. The findings are based on the study cases of three academic spin offs and three academic start ups, from

three Colombian public universities. The data were collected through semi structured interviews with the companies' founders, and analyzed with the qualitative content analysis methodology. The Bresciani & Epler (2010) model for SME's branding was used. The results show the importance of branding activities for the analyzed companies. New issues were detected as relevant and specific for academic spin off and start up branding processes: the absence of formal marketing departments, the free press advertising as main way of making brand presence, the entrepreneur role as brand "alive representation", the specific personnel selection processes and the importance of university brand support. It was found that the issues that have not permitted branding activities are the lack of financial resources, the lack of specific knowledge in the subject, and its undervaluation. Finally, the branding process for academic spin offs and start ups was proposed.

Keywords: branding, brand, academic spin off, academic start up, marketing.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Lista de figuras.....	IX
Lista de tablas	X
Introducción	1
1. Literatura	6
1.1 Definición de “marca”	6
1.2 Conceptos relevantes en marca	7
1.2.1 Posicionamiento de marca	7
1.2.2 Identidad e imagen de marca	7
1.2.3 Arquitectura de marca	9
1.3 El <i>branding</i> y su importancia en pequeñas y medianas empresas	9
1.4 La paradoja del conocimiento y las compañías tipo <i>spin off</i> y <i>start up</i> académicos.....	11
1.5 <i>Spin offs</i> académicos en Colombia	13
1.6 El <i>branding</i> para las <i>Spin offs</i> académicas	15
1.7 Modelos de <i>branding</i> para PYMES	16
2. Metodología de investigación.....	19
2.1 Objetivo	19
2.2 Objetivos específicos	19
2.3 Método de recolección de datos	19
2.4 Muestreo	21
2.5 Análisis de datos	22
3. Resultados.....	23
3.1 Relevancia de las actividades de marca	24
3.2 Creación de marca	26
3.3 Construcción de marca	28
3.4 El proceso de <i>branding</i> para <i>spin off</i> y <i>start up</i> académicos	31
3.4.1 Definición de la estrategia de marca	31
3.4.2 Diseño de marca (identidad)	32
3.4.3 Construcción y desarrollo de marca (imagen).....	32
4. Discusión de resultados	33
5. Conclusiones y recomendaciones.....	36

5.1	Conclusiones	36
5.2	Recomendaciones	38
A.	Anexo: Guion para la entrevista semiestructurada.....	39
	Bibliografía	43

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura del branding	8
Figura 2. Proceso cíclico de branding para spin off y start up académicos	31

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Caracterización de las compañías analizadas, a junio de 2012.	21
Tabla 2. Comparación de las actividades de branding en cada empresa	23

Introducción

Las investigaciones y el conocimiento en marca, branding y comunicaciones corporativas son amplios. Sin embargo el branding, considerado como las actividades y procesos de desarrollo y difusión de marca, según Bresciani & Eppler (2010), ha sido desarrollado principalmente para grandes firmas (Krake, 2005), (Wong & Merrilees, 2005), (Merrilees, 2007). En contraste, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) no son conscientes de que su nombre corporativo o de productos son también marcas o tienen el potencial de serlo. Así, la construcción de marca para las pequeñas empresas generadas por emprendimiento “es un área de estudio que se encuentra en su infancia” (Boyle, 2003), (Krake, 2005), (Merrilees, 2007), encontrándose poca evidencia de la ejecución de estos procesos en nuevas y pequeñas empresas (Witt & Rode, 2005), (Ojasalo, Nätti, & Olkkonen, 2008).

Entre las PYMES generadas por emprendimiento existe una categoría que gana creciente importancia: las compañías creadas a partir del conocimiento producido por las investigaciones académicas: *spin off* y *start up*. El *spin off* académico¹, como lo definen Camacho & Pradilla (2002) es un término anglosajón que expresa la generación de una nueva empresa con componente tecnológico, originado con el fin de explotar comercialmente la propiedad intelectual generada en un proyecto de investigación de un centro de investigaciones universitario.

Los *spin off* académicos se caracterizan por contar con la presencia y participación formal de la universidad de la que provienen. Sin embargo, cuando por alguna razón la empresa no puede contar formalmente con la presencia de la universidad se generan las compañías tipo *start up* académico. Las *start up* son empresas lideradas por personas de la comunidad académica, pero no tienen participación accionaria de la universidad ni son proyectos institucionales, Antioquia, U. d. (2012).

¹ Para efectos prácticos del presente artículo se empleará (hasta el capítulo de Literatura) el término *spin off* para describir tanto a las *spin off* como a las *start up* académicas.

Globalmente, la promoción de firmas *spin off* que tienen el objetivo de comercializar el conocimiento de las investigaciones universitarias, se encuentra hoy en día en el núcleo de diversas políticas económicas locales y nacionales, incluyendo a Europa, Norteamérica y crecientemente Asia y América Latina (Kroll & Liefner, 2008), (Rasmussen & Borch, 2010). Las compañías *spin off* académicas son vistas como impulsoras de un rango importante de funciones, tales como ser un vehículo para la transferencia y comercialización de tecnología, una forma de producir ingresos directos para las universidades, una fuente de empleo, un modo de fortalecer las relaciones con la comunidad empresarial local y, particularmente en áreas deprimidas, una forma de contribuir a la reestructuración de las economías regionales (van Geenhuizen & Soetanto, 2009).

En Colombia², las iniciativas de creación de *spin off* son nacientes y crecientes. A través de entidades estatales como el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias), se han creado programas especiales, en los que organizaciones regionales adscritas se han establecido para apoyar el desarrollo de creación de empresas tipo *spin off* académicos, llegando incluso al nivel de convertir la generación de éstas en un indicador para medir la productividad de los grupos de investigación, motivándolos también de esta forma a transferir el conocimiento y la tecnología, generados en su interior, hacia el ámbito corporativo.

El departamento de Antioquia en Colombia (con la Universidad de Antioquia), lidera las iniciativas de creación de *spin offs*, con diez empresas potenciales en gestación y dos en fase de empresa constituida. Dichas empresas cuentan con el apoyo de organizaciones tales como el Programa de Gestión Tecnológica, el Comité Universidad Empresa Estado, el Parque del Emprendimiento, la Corporación Tecnova, la Red Emprendía (cooperación internacional), la red Secopi, y Ruta N, entre otros, (Antioquia U. d, 2012). Sin embargo, comparativamente, la existencia de *spin offs* académicas en el país es incipiente. Los indicadores de universidades de otros países sobre creación de *spin offs* son altos: muestra de esto radica en las 150 que anualmente se crean en el MIT; o la Universidad Politécnica de Catalunya, que a enero del 2005 había creado 117 *spin offs* (Montoya Martínez, 2010).

² Una explicación ampliada de las *spin off* en Colombia se realiza en el capítulo de literatura (numeral 1.5.)

Teniendo en cuenta la relevancia de las *spin off* académicas y su naciente existencia en países emergentes, se hace necesario que estas compañías crezcan fortalecidas en todas sus áreas, incluido el marketing, y de manera específica establezcan desde su inicio una marca capaz de competir y posicionarse. Sin embargo, aunque existen amplias investigaciones en marca para grandes firmas y algunas (limitadas y recientes) sobre *branding* para PYMES, y los estudios sobre *spin off* académicos son numerosos (De Cleyn & Braet, 2010), la intersección de estos dos campos de estudio es un área aun sin explorar³.

Los esfuerzos de creación, desarrollo y difusión de marca pueden y deben ser efectuados por pequeñas y grandes empresas, (Keller, 1998), incluyendo aquellas que se derivan de otras organizaciones o *spin offs* (Corley & Gioia, 2004), entre las que se cuentan las caracterizadas por un elevado componente tecnológico y de conocimiento proveniente de la academia. Aunque, como lo aclara Ojasalo, et al. (2008), las estrategias de desarrollo de marca que se adelanten en las PYMES son diferentes a aquellas de las grandes corporaciones. Los emprendedores necesitan entonces tomar un enfoque no convencional hacia la construcción de marca (Boyle, 2003).

Los estudios de marca son especialmente interesantes en las pequeñas y medianas empresas en razón a sus características específicas, tales como sus restricciones de presupuesto, la administración y el personal, los clientes, las comunicaciones y el valor de la marca, (Horan, O'Dwyer, & Tiernan, 2011). Tal como lo mencionan Timmons & Spinelli (1999) "Para los proyectos de emprendimiento, el *branding* corporativo es particularmente relevante considerando que, la oportunidad de entrar al mercado y posicionar la nueva empresa en el ambiente competitivo, existe solamente dentro de una, relativamente pequeña "ventana de oportunidades".

Las compañías *spin off* constituyen un escenario ideal para examinar el cambio en componentes de marca tales como la identidad organizacional (Corley & Gioia, 2004), puesto que existe una interesante transición y "desprendimiento" de la entidad matriz, en la que los emprendedores tratan de posicionar y hacer crecer su nueva organización como un ente independiente.

³ Luego de diversas revisiones de la teoría disponible en bases de datos virtuales y físicas, no se encontraron fuentes de información que describan la importancia de la marca y de los procesos de *branding* para las *spin off* y *start up* académicas.

Sin embargo, se observó que las estrategias de *branding* y comunicaciones no son un tema prioritario para el inicio de una compañía generada a partir del conocimiento académico. Ésta característica, compartida por otras clases de PYMES, como lo confirma Bresciani & Eppler (2010), radica en el enfoque de los emprendedores en asuntos como los productivos y financieros.

Para las empresas cuyo origen está dado por la transferencia de conocimiento y tecnología, un reto administrativo fundamental consiste en cómo transformar dichos elementos (la tecnología y el conocimiento) en un flujo constante de retornos para sus fundadores, inversionistas y empleados. En otras palabras, el problema no radica en la generación de “invenciones” sino en su comercialización (Gans & Stern, 2003).

Los académicos-emprendedores reconocen que la creación, desarrollo y difusión de marca son particularmente relevantes para las *spin off* académicas. Como lo manifestó una de las compañías analizadas “de nada sirve tener productos y servicios excelentes, con un altísimo componente investigativo que garantiza la calidad de los mismos, si éstos no logran comercializarse adecuadamente y no llegan al consumidor a través de estrategias como una adecuada campaña de marca”.

Es creciente la evidencia de que firmas que crean marcas fuertes normalmente obtienen una ventaja competitiva significativa sobre aquellas que no lo hacen (Kohli, 1997; Randall, 2000) (en (Boyle, 2003)). Marcas poderosas como Microsoft, Gap, Starbucks, and Dell Computer son todas marcas que iniciaron como pequeños negocios, incluso algunas son *spin offs*, y fueron creadas y alimentadas desde el principio por sus emprendedores (Abimbola, 2001, p. 103). Una fuerte marca corporativa facilita las actividades generales de la empresa (Geissler & Will, 2001).

Las marcas son poderosos activos que deben ser cuidadosamente desarrollados y manejados. Una fuerte marca corporativa facilita las actividades generales de la empresa (Geissler & Will, 2001), permite a la firma posicionar sus bienes o servicios en una forma única, diferenciándolos de aquellos de sus competidores (Kohli, 1997), (Wong & Merrilees, 2005), influyendo en la decisión de compra de los clientes (Kohli, 1997), (Bresciani & Eppler, 2010), convirtiéndose hoy en día en el activo más valioso (incluso financieramente hablando) para muchas corporaciones (Keller & Lehmann, 2006), (Kohli, 1997), superando inclusive a los activos tangibles y a los productos (Kotler, 2008).

Mediante la adopción del estudio de caso cualitativo, en este trabajo se investigan, a través de entrevistas semiestructuradas y su análisis de contenido, seis empresas tipo *spin off* académico de tres universidades públicas en Colombia. Se evalúan los aspectos específicos que en cuanto a marca y *branding* dichas empresas han adelantado. Se hace un enfoque en comprender la importancia y relevancia que para los académicos-emprendedores tienen las actividades de marca, y en determinar qué actividades se han adelantado y cuales planean efectuar para fortalecer el desarrollo de su organización.

Como se ha ilustrado, muy poco ha sido publicado sobre el *branding* en pequeñas y medianas industrias, y según la búsqueda realizada, nada ha sido investigado para el *branding* en las empresas generadas a partir del conocimiento académico. Wong y Merrilees creen que ésta escasez de material se debe a las barreras que las SME enfrentan y a sus características específicas; por consiguiente, es conveniente identificar y analizar el proceso actual de creación y desarrollo de marca (*branding*) que siguen las compañías tipo *Spin off* académicos en Colombia, con el fin de contribuir a la eficiente evolución de dichas organizaciones, ya que se generan impactos al contribuir en la creación de su identidad y reputación; en la adquisición y retención de clientes, lo que impacta directamente en la sostenibilidad y supervivencia de la compañía; y en el uso eficiente de los limitados recursos de capital.

La novedad de este trabajo radica en haber investigado aspectos de la marca y el *branding* que son específicos para compañías creadas a partir de la investigación académica, en la que se incluyeron las tres primeras (y únicas hasta el momento) firmas de esta categoría en un país. Adicionalmente, acorde a la revisión realizada, ningún otro estudio había analizado las actividades de *branding* en empresas tipo *spin off* y *start up* académico.

1.Literatura

1.1 Definición de “marca”

Varios autores han definido el concepto de marca, sin embargo no existe una versión unificada del mismo. Tras una revisión, es posible establecer que las definiciones van desde considerar la marca simplemente como el nombre y el logo, hasta las más profundas que consideran la marca como el objetivo principal de la compañía, que representa la filosofía, la oferta de valor, lo que la empresa hace. A continuación se enuncian algunas de las definiciones, dadas por autores e instituciones relevantes en la materia.

Una marca es “un nombre, término, señal, símbolo, o diseño, o la combinación de ellos, y tiene el objetivo de identificar los bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y de diferenciarlos de aquellos de los competidores” (Association, 1960), (Anderson & Bennett, 1988), (Kotler, 1991), (Keller, 1998), (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell, 2005).

“Una marca es un nombre y/o símbolo distintivo (tal como un logo, marca registrada, o diseño de empaque) que tiene el objetivo de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y de diferenciar esos bienes o servicios de aquellos de los competidores. La marca le indica al cliente la fuente del producto, y protege, tanto al cliente como al productor, de los competidores que amenazarían con proveer productos que parecerían ser idénticos” (Aaker, 1991).

Marca es la promesa para el cliente y un grupo de atributos que alguien compra y que proveen satisfacción. Dichos atributos pueden ser reales o ilusorios, racionales o emocionales, tangibles o invisibles (Ambler & Styles, 1997).

Kapferer (2008) ofrece una definición que trasciende el enfoque utilitario que conceptualiza a la marca como un nombre, termino, signo, símbolo o diseño, adicionando

características de la organización, la identidad perseguida, así como el valor simbólico de la marca, que a su vez son las que le confieren sus valores más profundos e importantes. En este sentido, las manifestaciones de la marca pueden abarcar diversos elementos, tales como objetos, personas, organizaciones, actividades o patrones de comportamiento. Dichos elementos, con el tiempo, crearan la reputación de la marca en la mente de los *stakeholders*.

1.2 Conceptos relevantes en marca

1.2.1 Posicionamiento de marca

Si una marca ha constituir una fuente de valor para una organización, su posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores va a jugar un papel fundamental para el valor que realmente se cree (Thompson, 2003). La marca en sí tiene la finalidad de ganar posicionamiento, y siempre y cuando sea positivo, como consecuencia de éste se incrementa la probabilidad de generar y aumentar las ventas.

El concepto de posicionamiento fue por primera vez introducido por Jack Trout en el *Industrial Marketing Magazine* (1969) y luego extendido por el mismo autor junto con Al Ries, quienes indican que “el posicionamiento inicia con un producto, una pieza de *merchandise*, un servicio, una institución o incluso una persona. Pero posicionamiento no es lo que se hace a un producto, posicionamiento es lo que se hace a la mente del cliente potencial” (Trout & Ries, 1981).

Una definición posterior fue establecida por Cowley (1996) para quien el posicionamiento significa tener una “posición” rentable y creíble en la mente del consumidor, ya sea llegando allí primero, o adoptando una posición relativa a la competencia, o reposicionando la competencia.

Recientemente Kotler & Keller (2006) definen el posicionamiento de marca como “el acto de diseñar la oferta e imagen de la compañía de manera que estas ocupen un lugar distintivo y valorado en la mente del consumidor objetivo”.

1.2.2 Identidad e imagen de marca

La gestión corporativa de la marca (*branding*) es el proceso dinámico que enlaza la identidad y la imagen corporativas de la marca (Rode & Vallaster, 2005).

La identidad de marca es la expresión que una compañía hace de su marca hacia el exterior, y comprende la suma de su cultura corporativa, diseño corporativo, comportamiento corporativo y comunicación corporativa. Ya que la identidad es creada por el “dueño” de la marca, esta refleja como la como la compañía quiere que el consumidor perciba la marca (Neumeier, 2004), (Rode & Vallaster, 2005).

En contraste, la imagen de marca es la representación mental de la marca que tiene el cliente, y se genera mediante la proyección de la identidad corporativa a través de las comunicaciones externas, los programas de relación con el cliente y los patrocinios, (Rode & Vallaster, 2005). Transmitir una adecuada imagen de marca hacia el mercado es una actividad de marketing fundamental. Una imagen de marca bien comunicada ayuda a establecer el posicionamiento de la marca, aísla la marca de la competencia y por consiguiente mejora el desempeño de la marca en el mercado (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986).

La estructura del *branding* corporativo, mediante la identidad e imagen de marca, se ilustra a continuación:

Figura 1. Estructura del branding



Fuente: elaboración propia, a partir de Rode & Vallaster (2005)

1.2.3 Arquitectura de marca

La arquitectura de marca establece la estructura de las marcas dentro de una organización. Es la forma en la cual la compañía organiza, administra y sale al mercado con sus marcas (Petromilli, Morrison, & Million, 2002). La arquitectura de marca determina la forma en la que las marcas de una compañía están relacionadas, y diferenciadas unas de otras; como la marca corporativa y las submarcas se relacionan y soportan unas a otras; y como las submarcas reflejan y refuerzan el propósito fundamental de la marca corporativa (Sanchez, 2004).

Existen tres tipos principales de arquitectura de marca: monolítica, en la que el nombre corporativo es usado en todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía; respaldada, donde todas las submarcas están ligadas a la marca corporativa mediante un respaldo visual o verbal; e independiente donde la marca corporativa opera simplemente como un *holding*, y cada producto o servicio es individualmente “marcado” para su mercado objetivo⁴.

Las compañías *spin off* y *start up* académicas pueden establecer una estrategia de arquitectura que depende de la presencia formal de la universidad de la cual provienen. Así por ejemplo, un *spin off* (que tiene el respaldo formal de la universidad) puede establecer convenientemente una estrategia de submarca que cuente con el respaldo de la marca de la universidad, en la que el nombre de esta última otorgue las ventajas que confiere su buen nombre. Contrariamente los *start up*, al no contar con la presencia formal de la universidad, no podrían emplear dicha marca para respaldarse directamente. Estas últimas deberían entonces establecerse como marcas independientes, solamente con la posibilidad de mencionar (de manera no formal), que provienen del resultado de la transferencia de tecnología y conocimiento investigativo al interior de una universidad.

1.3 El *branding* y su importancia en pequeñas y medianas empresas

La marca concentra todas las características anteriormente descritas; sin embargo, una marca no es innata, “no existe desde el principio”. No basta con poner un nombre a una

⁴ The Brand Channel. Glosario [online]. http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp, [citado en 02/10/2012].

organización, producto, servicio o incluso persona, es necesario gestionar estrategias para convertir dicho nombre en una marca verdadera, con todo lo que esta implica.

El término “*branding*” generalmente se refiere al proceso de convertir un nombre en una marca. Dicho proceso, que conlleva la creación de la marca, logra “poner la marca en acción”, difundirla y dispersarla. Más allá de la parte visual de una marca (usualmente el aspecto gráfico), el *branding* se convierte en el proceso empresarial de administrar la marca para maximizar el valor de las experiencias asociadas con ella, para el beneficio de todas las partes interesadas (*stakeholders*) (Bresciani & Eppler, 2010). De esta manera el *branding* permite desarrollar y mantener los valores y atributos de un producto, de manera que sean distintivos, apropiados, coherentes y atractivos para el cliente (Murphy, 1992).

La literatura de marca y *branding* es amplia (Bresciani & Eppler, 2010), pero ha sido enfocada principalmente a grandes corporaciones (Krake, 2005), (Wong & Merrilees, 2005), (Merrilees, 2007). Los emprendedores que crean pequeñas y medianas industrias difícilmente pueden encontrar investigaciones que los puedan guiar en sus esfuerzos para conseguir la generación de una marca corporativa y/o para sus productos (Merrilees, 2007).

Las PYMES compiten en un entorno igualmente competitivo al de las grandes firmas, caracterizado por una fuerte innovación y avances tecnológicos, lo que provee la interface ideal entre el *branding* y las PYMES (Abimbola, 2001). En este feroz ambiente las compañías deben realizar ingentes esfuerzos para diferenciarse de sus competidores.

La estrategia de *branding* es una política que ayuda a crear ventaja competitiva. Una imagen de marca fuerte, distintiva y positiva logra la requerida ventaja competitiva (Ind, 1997), (Keller, 2001), (Hoeffler & Keller, 2003), (Witt & Rode, 2005), (Aaker, 2011), ya que influye, entre otras ventajas, en la decisión de compra de los clientes, puesto que genera confiabilidad en el nivel de calidad esperado, reduce el riesgo y produce confianza (Brown & Dacin, 1997), (Geissler & Will, 2001), (Keller & Lehmann, 2006). Cuando se crea una marca y esta se fortalece, llegando al punto en el que los consumidores buscan el producto, se genera una respuesta favorable a las actividades de marketing debido a la identificación de la marca (Spence & Essoussi, 2010).

La evolución de la marca ha llegado a la co-creación de la misma entre proveedores y clientes, debido a que contempla incluso aspectos psicológicos y sociales relevantes. Con compradores y vendedores más sofisticados las marcas adquieren una dimensión emocional que refleja el estado de ánimo, la personalidad y los mensajes que un comprador quiere transmitir a otros (De Chernatony, McDonald, & Wallace, 2010).

De esta forma, la marca se ha convertido en un factor importante para generar posicionamiento y, como consecuencia de este, se incrementa la probabilidad de lograr ventas; siempre y cuando el posicionamiento obtenido sea positivo, es decir, favorable para la organización, puesto que ésta es el elemento que genera un lugar determinado en la mente de los consumidores; es la “puerta de acceso” que invita al conocimiento de un producto, un servicio, una compañía, o cualquier tipo de organización.

Las PYMES creadas a partir de emprendimiento deben emplear estrategias de construcción de marca diferentes a las que siguen las grandes corporaciones. Esta diferencia radica en las necesidades particulares, ya que las PYMES requieren crear rápidamente una buena reputación en el mercado (Petkova, Rindova, & Gupta, 2008), sus estructuras corporativas y sus procesos son aun incipientes (Rode & Vallaster, 2005), necesitan establecer una base de clientes (Bresciani & Eppler, 2010) y sus recursos financieros son aún limitados (Abimbola & Vallaster, 2007).

1.4 La paradoja del conocimiento y las compañías tipo *spin off* y *start up* académicos

La academia es una fuente de conocimiento permanente a través de la investigación. Este conocimiento puede ser usado como precursor de investigaciones consecuentes, pero usualmente su uso práctico puede verse limitado de esta manera, ya que los resultados, en muchas ocasiones solo se reflejan en documentos y publicaciones.

En este sentido se puede afirmar que no todo el conocimiento generado es trasladado a productos y procesos comerciales, lo cual es generalmente llamado como la “paradoja del conocimiento” (PdC) (Knockaert, Spithoven, & Clarysse, 2010).

El conocimiento y su transferencia son necesarios para el desarrollo de las sociedades y las naciones. Los resultados de los esfuerzos investigativos deben representar una utilidad práctica en aras del progreso y el bien común. Este aporte práctico puede

realizarse a partir de la transferencia de conocimiento y tecnología desde la investigación a un ente empresarial.

La comercialización del conocimiento científico y tecnológico producido por instituciones de investigación financiadas con recursos públicos tales como universidades, laboratorios, centros de investigación, entre otros, es crecientemente considerada por entes políticos como materia prima para desarrollar y mantener el crecimiento económico regional (Ndonzuau, Pirnay, & Surlemont, 2002).

El despliegue directo de actividades económicas por organizaciones académicas ocurre principalmente de dos formas: venta o licenciamiento de propiedad intelectual a compañías existentes, y creación de nuevas empresas de capital de riesgo (De Cleyn, Jacoby, & Braet, 2009; Etkowitz, Asplund, & Nordman, 2001; Hindle & Yencken, 2004) citados en (De Cleyn, et al., 2009).

Las empresas creadas a partir de conocimientos altamente tecnológicos son vistas con potencial de ofrecer una especial contribución en cuatro puntos importantes de la actividad económica: innovación, creación de nuevos empleos, crecimiento en las exportaciones y desarrollo regional (Oakey, 1995; Rothwell & Zegveld, 1982) citados en (Knockaert, et al., 2010).

Tanto el mundo académico como el de los negocios han reconocido la necesidad de cooperar entre sí (De Cleyn & Braet, 2010). Esta cooperación tiene gran parte de sus fundamentos en la transferencia del conocimiento académico e investigativo al ámbito comercial. Las compañías creadas a partir de las investigaciones académicas son denominadas *Spin off* académicas y *Start up* académicas.

“Un *spin off* es una entidad legal nueva (compañía) fundada por uno a más individuos, adscrita o transferida (algunas veces a tiempo parcial) desde una compañía matriz, para explotar alguna clase de conocimiento ganado por la compañía matriz y transferido a la nueva compañía” (De Cleyn & Braet, 2010). De esta manera, genéricamente el término *spin off* define a una entidad generada a partir de otra entidad o entidad matriz.

Se observa entonces que puede existir *spin off* de diversa índole. Sin embargo, de manera precisa, el *spin off* académico, como lo definen Camacho & Pradilla (2002) es un término anglosajón que expresa la generación de una nueva empresa con componente

tecnológico, originado con el fin de explotar comercialmente la propiedad intelectual generada en un proyecto de investigación de un centro de investigaciones universitario.

La *spin off* académica tiene la característica particular de contar con la participación formal de la Universidad de la cual fue generada. Sin embargo, cuando por alguna razón la empresa no puede contar formalmente con la presencia de la Universidad se generan las compañías tipo *start up* académico. Las *start up* son empresas lideradas por personas de la comunidad académica pero no tienen participación accionaria ni son proyectos institucionales; no necesariamente son resultados de investigación, sino que corresponden a empresas a partir de asuntos diferentes a su actividad en la Universidad, (Antioquia, 2012).

1.5 *Spin offs* académicos en Colombia

La creación y desarrollo de iniciativas de empresas tipo *Spin off* en Colombia está tomando cada vez más auge e importancia. Así fue considerado el pasado 9 de febrero de 2012 en el encuentro de vicerrectores de investigación de Universidades Públicas Colombianas. Como lo manifestó María Helena Vivas López (Vicerrectora de Extensión de la Universidad de Antioquia): “consideramos que este es un debate que inicia y se hace necesario incluir en la agenda pública de nuestro país. Son temas que preocupan a las universidades presentes, en los que ya se está trabajando y que tiene implicaciones de carácter social, económico, políticas, culturales, éticas, de todo orden” (Antioquia, 2012).

Dentro del marco de políticas de nivel nacional, el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias), ha creado el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), que tiene el fin de integrar las actividades científicas, tecnológicas y de innovación bajo un marco donde empresas, Estado y academia interactúen para conseguir estos fines. Dentro del SNCTI son los CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico), los CRP (Centros Regionales de Productividad), las IEBT (Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica) y los PT (Parques Tecnológicos) las organizaciones encargadas de establecer un papel articulador, a través de la generación y transferencia de tecnologías que contribuyan a crear empresas de alto nivel competitivo. De la misma forma, Se ha establecido la necesidad de estimular y complementar las acciones de estas organizaciones apoyando directamente las

relaciones entre empresas y universidades, a través de organizaciones que sirvan como interfaz entre estos. Para esto se estimula la creación de las OTRI (Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación) cuyo objetivo es monitorear los grupos de investigación, identificando y evaluando así los resultados de investigación con potencial de transferencia al sector productivo a través de mecanismos como los *spin off* (Colciencias, 2008).

Para la medición de los grupos de investigación, la generación de *spin off*⁵ ha sido establecida como uno de los indicadores principales de productividad investigativa, encontrándose en la categoría de Productos Resultados de Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación, subcategoría de Productos Empresariales. De esta forma, la entidad respectiva “debe emitir una certificación en que consta que es una empresa de base tecnológica relacionada con la innovación y como componente principal de una estrategia empresarial, adicionalmente remitir el registro de cámara de comercio” (Colciencias, 2012).

En el departamento de Antioquia (Colombia), se están realizando importantes esfuerzos para promover la transferencia de tecnología con creación de empresas. Como muestra de lo anterior, la Escuela de Ingeniería de Antioquia ha creado el Centro de Innovación y Emprendimiento, la Universidad de Antioquia tiene la Unidad de Gestión Tecnológica en el Parque del Emprendimiento, en EAFIT existe el programa Empresarismo, en la Universidad Pontificia Bolivariana está el Centro de emprendimiento, en la Universidad de Medellín la Unidad de Emprendimiento y desarrollo empresarial y, en la Universidad Nacional Sede Medellín (UNMed) existe UNEmpresas y recientemente se abrió la oficina de gestión tecnológica (Montoya Martínez, 2010).

Los intereses de cada claustro académico otorgan el marco que define el alcance que pueden lograr sus respectivas unidades, dando lugar de esta forma a resultados de diversa índole, incluyendo *spin offs* académicas, empresas de carácter social, productivas etc. Aunque es posible establecer que todos promueven la generación de empresas, solo algunos de estos han logrado generar empresas de base tecnológica y/o

⁵ Para Colciencias, el *Spin off* es una nueva empresa de base tecnológica cuyo origen es académico o empresarial Colciencias. (2012).

conocimiento, por ejemplo en la Sede Medellín de la Universidad Nacional se ha potenciado principalmente el emprendimiento social.

1.6 El *branding* para las *Spin offs* académicas

Las investigaciones y el conocimiento en marca, *branding* y comunicaciones corporativas son amplios (Bresciani & Eppler, 2010), como también lo son los que se refieren a compañías tipo *spin off* (en general) y *spin off* académicos (De Cleyn & Braet, 2010). Sin embargo, luego de diversas revisiones de la teoría disponible, no se encontraron fuentes de información que describan la importancia de la marca y de los procesos de *branding* para las *spin off* y *start up* académicos.

Las fuentes más cercanas son los procesos de *branding* para *spin offs* corporativas (Corley & Gioia, 2004), (Bhat & Burg, 2011); para pequeñas empresas generadas por emprendimiento (Boyle, 2003); para pequeñas y medianas empresas (SMEs⁶ por sus siglas en inglés) (Wong & Merrilees, 2005), (Abimbola & Vallaster, 2007), (Khan & Ede, 2009), y para las llamadas *start ups* (Bresciani & Eppler, 2010), (Rode & Vallaster, 2005).

Dada la naturaleza de las compañías tipo *spin off* y *start up*, sus creadores se ven en la necesidad de prestar atención a asuntos “más relevantes” para la sostenibilidad y el progreso de la misma. Ya que una buena estrategia de *branding* y comunicaciones corporativas no es requerida para iniciar un negocio, los emprendedores se concentran más en los asuntos concernientes a producción y finanzas, ya que el significado y la importancia real del *branding* no ha sido completamente entendido (Bresciani & Eppler, 2010). De esta forma, los emprendedores⁷ necesitan tomar un enfoque no convencional hacia la construcción de marca (Boyle, 2003).

Este enfoque particular se enmarca entonces en el contexto específico para las *spin off* y *start up*. Las compañías de estas características representan un excelente contexto para examinar los componentes de marca, ya que estos surgen naturalmente en la medida

⁶ Acorde a Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995), una SME es considerada como “un pequeño negocio, una empresa de mediano tamaño o un emprendimiento, en crecimiento”.

⁷ El término emprendedor, acorde a la descripción de Penrose, E. T., & Pitelis, C. N. (1995) es “la predisposición de un individuo o una firma de tomar una oportunidad en espera de ganar”.

que los miembros de la organización se esfuerzan por posicionar su nueva compañía, logrando sobrevivencia y crecimiento (Corley & Gioia, 2004).

Para las empresas cuyo origen está dado por la transferencia de conocimiento y tecnología, un reto administrativo fundamental consiste en cómo transformar dichos elementos (la tecnología y el conocimiento) en un flujo constante de retornos para sus fundadores, inversionistas y empleados. En otras palabras, el problema no radica en la generación de “invenciones” sino en su comercialización (Gans & Stern, 2003).

1.7 Modelos de *branding* para PYMES

En términos generales existen tres categorías de modelos de *branding*, a saber: *branding* corporativo, *branding* de servicios y *branding* integrado (Khan & Ede, 2009). Adicionalmente, conviene tener en cuenta que en bienes de consumo (“empacados”) el producto (o productos) constituyen la marca principal. En el caso de los servicios, es la compañía la que debe figurar en la mente de los consumidores como marca principal. De esta forma se observa que el *branding* no es solo para bienes tangibles, sino que es un factor clave de éxito en las firmas que prestan servicios (De Chernatony, et al., 2010). Merrilees (2007) sostiene que el *branding* corporativo constituye una mejor estrategia que enfocarse en las marcas de unos pocos productos, ya que facilita la interacción con las partes interesadas (*stakeholders*) diferentes a los clientes, tales como proveedores, comunidad, gobierno, etc. Por su parte LePla & Parker (2002, p. 6) plantean que el objetivo del *branding* integrado radica en cómo crear una experiencia real que “permita a los consumidores identificarse completamente con la marca en un nivel racional y emocional”, lo que se traduce en una “afinidad del cliente con la marca”, y puede ser alcanzada mediante el deseo de la compañía de crear una relación genuina construida sobre creencias reales soportada por acciones consistentes.

Como ya se ha descrito, debido a que las PYMES requieren enfoques particulares de *branding* en razón a sus características específicas, a continuación se nombran los modelos de *branding* más relevantes que para estas compañías han sido elaborados:

A través de un estudio exploratorio de carácter cualitativo con medianas empresas, y partiendo de las pautas propuestas por Keller (1998), Krake (2005) ofrece un modelo fortalecido de *branding* para PYMES, el “modelo de embudo”, en el cual se expone el rol

tan importante que juega el propietario de la empresa, en su doble función dentro de la compañía: por un lado como director/gerente, determinando cuanta atención la organización da a la marca, y por otro lado como emprendedor, convirtiéndose en la “personificación” de la marca, y como tal comunicándola hacia el exterior de la compañía (*stakeholders*).

De su parte, Rode & Vallaster (2005) (basados en Rode (2004), y mediante una investigación de enfoque cualitativo, proponen el “modelo de *branding* corporativo” para las PYMES, en el que se considera el *branding* corporativo como “el proceso que une la identidad corporativa con la imagen corporativa”, y sugieren que éste puede ser usado por las *start up*, en sus fases iniciales de crecimiento, como una herramienta estratégica en la toma de decisiones respecto a diseño corporativo, comunicaciones corporativas y comportamiento corporativo.

En el mismo año, Wong & Merrilees (2005) presentan dos modelos para el *branding* en PYMES. El primero un modelo por etapas, en el que se identifican tres arquetipos de marca: la orientación minimalista hacia la marca, la orientación embrionaria, y la orientación integrada, a través de los cuales se determinan niveles de orientación a la marca y desempeño de la misma. El segundo, el modelo ampliado de estrategia de marca, describe las relaciones entre cuatro factores relevantes en el proceso de *branding*: el carácter distintivo de la marca, el desempeño de la marca, la orientación de la marca y las barreras del proceso de *branding*.

Merrilees (2007) emplea un enfoque conceptual y plantea el modelo de orientación a la marca basado en ocho proposiciones para ayudar a las pequeñas empresas en sus esfuerzos de marca al crear nuevos negocios, e incluye: reconocimiento de la oportunidad, innovación, desarrollo del modelo de negocio, adquisición de capital, adquisición de proveedores, adquisición de clientes y logro de resultados exitosos.

Mediante un estudio de enfoque cualitativo Khan & Ede (2009) elaboran dos modelos de *branding*: la matriz de desarrollo de marca como una guía para el proceso de decisión de desarrollo de marca, y un modelo para el rol del *branding* en las PYMES sin ánimo de lucro.

El trabajo de Bresciani & Eppler (2010), que adopta un metodología de estudio de caso cualitativo, ofrece lo que se constituye en el modelo que se siguió en la presente

investigación. En éste, basándose en el modelo del iceberg para el *branding* de Davidson (1997), se describe como el *branding* está compuesto de dos partes: la “parte visible” (la parte del iceberg sobre el agua - alrededor de un 15% del total, que de hecho es la que usualmente conocen los directivos) que incluye el nombre, el logo y toda la parte gráfica; y de otro lado la “parte invisible” del iceberg (el 85% restante bajo el agua) y que comprende los aspectos relacionados con los valores fundamentales de la organización.

Finalmente, Horan, et al. (2011) mediante una metodología de estudio de caso cualitativo, proponen el modelo de *branding* para las PYMES de servicios., en el que resaltan los valores que diferencian los negocios de servicio de otros modelos de negocio, y abordando al mismo tiempo la manera en que los propietarios / gerentes de las pyme de servicios irlandeses ejecutan y gestionan las marcas.

2. Metodología de investigación

2.1 Objetivo

Este estudio busca explorar y describir el estado actual de los procesos de *branding* que efectúan las empresas tipo *spin off* y *start up* académicos, provenientes de las Universidades públicas en Colombia. Esto se llevo a cabo seleccionando e investigando el enfoque hacia el *branding* de las tres primeras empresas *spin off* académicas creadas en Colombia provenientes todas de la Universidad de Antioquia (en Medellín – Colombia), y tres empresas más tipo *start up* académico: dos “provenientes” de la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá y una de la Universidad Distrital de Bogotá.

2.2 Objetivos específicos

Los tres objetivos específicos que tuvo la investigación fueron:

1. Identificar las variables relacionadas con *branding* y compañías *spin off* y *start up*.
2. Identificar las prácticas de *branding* que han seguido las empresas tipo *spin off* y/o *start up* académico de Universidades públicas colombianas.
3. Establecer formalmente la descripción del proceso que se sigue en el *branding* de las empresas *spin off* y *start up* académicos.

2.3 Método de recolección de datos

En razón a que la información de *branding* en empresas *spin off* académico es extremadamente limitada, a la posición crítico social y hermenéutica, y a la naturaleza exploratoria de esta investigación, se decidió adoptar el método de estudio de caso (Yin, 2009), con base en el enfoque de entrevistas semiestructuradas. El método de investigación de casos brinda la oportunidad de enfocarse en eventos ordinarios en la forma natural en la que ocurren (Mankelow & Merrilees, 2001) lo que para este caso es

más adecuado. A esto se suma la emergencia del *branding* para las PYMES como área de investigación, por lo cual el enfoque cualitativo comprende una herramienta ideal que permite el desarrollo de puntos de vista sobre el fenómeno a estudiar, (Eisenhardt, 1989) (en Spence & Essoussi, 2010) y (Wong & Merrilees, 2005). Adicionalmente es una metodología acorde con otros estudios de la misma naturaleza, entre los cuales están Corley & Gioia (2004), Gübeli & Doloreux (2005), Krake (2005), Rode & Vallaster (2005), Wong & Merrilees (2005), Ojasalo, et al. (2008), Merrilees (2007), Khan & Ede (2009), Bresciani & Eppler (2010), Spence & Essoussi (2010) y Horan, et al. (2011). Posteriormente, y siguiendo la sugerencia de Saunders, Lewis, & Thornhill (2007, p. 320), se elaboró una breve guía con información relevante y los temas a incluir en la investigación, y se envió a los empresarios con el fin de establecer credibilidad y confianza con los entrevistados.

Las entrevistas semiestructuradas personales en profundidad⁸ con preguntas abiertas y cerradas, fueron llevadas a cabo con los creadores de las seis empresas del estudio. Inicialmente se contactaron telefónicamente ocho empresas (tres *spin off* y cinco *start up*), de las cuales seis (tres *spin off* y tres *start up*) aceptaron participar en la investigación (ver Tabla 1 para detalles de cada compañía). Adicionalmente se contactó una empresa *start up* proveniente de la Universidad Militar de Bogotá para realizar la prueba piloto del modelo de entrevista. Posteriormente la participación en la investigación se formalizó a través de una carta enviada a los empresarios.

Empleando un guion elaborado con anterioridad, las entrevistas fueron realizadas cara a cara en el caso de las tres empresas de Bogotá, y mediante videoconferencia con las tres empresas de Medellín, lo cual garantizaba que cualquier pregunta pudiera ser aclarada, que nuevas preguntas pudieran ser realizadas y que el lenguaje no verbal pudiera ser observado, enriqueciendo así la entrevista (Sekaran, 2006). Las entrevistas comprendían tres secciones (ver Anexo 1), la primera exploraba datos generales de la empresa, la segunda fue en referencia a actividades de mercadeo en la empresa (como

⁸ La entrevista semiestructurada constituye la forma más importante de conducir entrevistas de investigación debido a su flexibilidad balanceada con estructura, ya que permite suficiente “espacio” a los entrevistados para explicar la respuesta, lo cual brinda una alta calidad y confiabilidad a los datos obtenidos Gilmore, A., & Coviello, N. (1999), Gillham, B. (2005).

plataforma para incluir la marca), y la tercera exploró las actividades de marca propiamente dichas.

Tabla 1. Caracterización de las compañías analizadas, a junio de 2012.

Compañía	Localización en Colombia	Universidad de procedencia	Sector / Industria	Informante de la entrevista (Cargo)	Número de empleados	Año de creación	Mercado objetivo	B2B o B2C	Ventas mensuales (en millones de pesos Col)
Bioinnco S.A.S.	Medellín	U. de Antioquia	Biotecnología	Gerente general	2	2011	Colombia	B2B	N/A (no ha iniciado ventas)
Conoser S.A.S.	Medellín	U. de Antioquia	Energético (consultoría)	Gerente general	7	2010	Colombia	B2B	\$20
Delta Climático S.A.S.	Medellín	U. de Antioquia	Cambio climático	Coordinadores Técnico y Jurídico	6	2011	Colombia	B2B	\$28
Laboratorios de creatividad para la Innovación S.A.S.	Bogotá	U. Nacional de Colombia	Consultoría en gestión	Gerente general	6	2010	Colombia	B2B	N/A
Team Ingeniería de Conocimiento Ltda.	Bogotá	U. Distrital	Consultoría en gestión	Gerente general	11	2008	Bogotá y Cundinamarca	B2B	\$10
Servicios Médicos Yunis Turbay y Compañía S. en C.	Bogotá con sedes en seis ciudades	U. Nacional de Colombia	Servicios médicos y de salud	Gerente general	40	1982	Colombia (alianzas en Guatemala y Perú)	B2B / B2C	\$330

B2B: Business to Business; **B2C:** Business to Customer

Fuente: elaboración propia.

2.4 Muestreo

Todo muestreo en investigación cualitativa es deliberado e intencional (Locke & Locke, 2001) ya que los investigadores seleccionan a los entrevistados de manera que tengan acceso a los datos de mejor calidad en un tema específico. De esta forma, la decisión de cuantos casos son desarrollados es dejada al investigador (Romano, 1989). Hussey (1997, p. 55), sugiere que la muestra puede ser tomada como “el subconjunto de una población, representado así los principales intereses del estudio”.

Dado lo anterior, se realizó selección voluntaria de una muestra de seis empresas (tres *spin off* y tres *start up*). Las seis empresas debían cumplir con la condición de provenir de

universidades públicas en Colombia. Estudios con esta misma metodología pueden ser llevados a cabo incluso con una muestra de una empresa (Hussey, 1997).

2.5 Análisis de datos

Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas, lo cual provee un mejor método al de tomar notas (Khan & Ede, 2009). Acorde a Arksey & Knight (1999, p. 70), el método de grabación “permite capturar completamente la conversación, como también el tono de voz, énfasis, pausas y el entusiasmo”.

Los textos de las entrevistas fueron analizados mediante el análisis categórico de contenido cualitativo, que comprende el proceso de identificar, codificar y categorizar patrones primarios en los datos (Cavana, Delahaye, & Sekaran, 2001, p. 171). Este tipo de análisis permite “que los temas emerjan de los datos en bruto” (Khan & Ede, 2009). De esta forma, para facilitar el análisis de datos, fue construida una matriz que cruza las empresas con el guion de la entrevista, permitiendo así identificar y analizar horizontalmente los patrones coincidentes en las respuestas.

3. Resultados

Esta sección describe las particularidades y enfoques hacia el *branding* en las *spin off* y *start up* investigadas y sus emprendedores. Siguiendo la propuesta de Bresciani & Eppler (2010) se contemplan tres grandes aspectos: relevancia percibida del *branding* en las *spin off* y *start ups*, actividades de creación de marca y actividades de construcción y difusión de marca. En cada sección se incluyen los elementos particulares y diferenciales (marcados con *), dado el estatus de *spin off* y *start up* académicas, lo cual constituye un aporte esencial de esta investigación.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de las variables analizadas (que corresponden al modelo y a las preguntas de la entrevista - ver Anexo 1) y su ejecución en cada empresa.

Tabla 2. Comparación de las actividades de branding en cada empresa

Compañía	Bioinnco	Conoser	Delta Climático	Laboratorios de creatividad	Team Ingeniería	Servicios Médicos Yunis
Relevancia de la marca						
Departamento (o “encargado”) del área de mercadeo*	No	No	No	Si	No	No
Plan de mercadeo establecido*	Si	Si	Si	No	Si	No
Plan de mercadeo incluye actividades de marca*	No	No	No	No	Si	No
Relevancia percibida de las actividades de mercadeo*	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Conocimiento de la definición de marca*	Básico	Básico	Básico	Básico	Media	Básico
Conocimiento de la definición de <i>branding</i> *	No	No	No	Básico	Básico	No
Relevancia percibida del <i>branding</i> (luego de explicar en que consiste)	Alta	Media	Media	Media	Alta	Media
Visión – Misión definidas	No	Si	Si	Si	Si	Si
Valores fundamentales definidos	No	Si	No	No	No	Si
Creación de marca						
Nombre de marca constituido (<i>namings</i>)*	Si	Si	Si	No	Si	Si
Tipo de nombre de marca (significado del nombre)*	Sugestivo	Sugestivo	Sugestivo	Descriptivo	Sugestivo	Descriptivo

Compañía	Bioinnco	Conoser	Delta Climático	Laboratorios de creatividad	Team Ingeniería	Servicios Médicos Yunis
Logo elaborado	Si (profesional)	Si (profesional)	Si (profesional)	No	Si (profesional)	Si (diseño propio)
Colores de logo símbolo definidos y estandarizados	Si	Si	Si	No	Si	Si
Slogan elaborado	Si	Si	No	No	Si	Si
Registro / Protección de marca	Si (nombre)	Si (nombre)	En proceso	No	En proceso	Si (nombre y logo)
Manual de identidad de marca	No	Si	Si	No	Si	No
Construcción de marca						
Propaganda	No	Si	No	No	Si	Si
Publicidad*	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Actividades de relaciones públicas	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Formas de obtener nuevos clientes*	Voz a voz, concursos, la U	Voz a voz, prestigio académ., la U	Contactos, Eventos	Contactos	Contactos académicos	Voz a voz
Patrocinios	No	No	No	No	No	Si
Página web	No	Si	Si	Si	Si	Si
Publicidad online (Adwords, motores de búsqueda, etc.)	No	No	No	Si (no funcionó)	Si (no funcionó)	No
Video corporativo	No	Si	Si	Si (incipiente)	Si (incipiente)	Está en proceso
Jingle	No	No	No	No	No	No
Medios de comunicación internos: email, intranet, comunicados físicos	Intranet	Email	Email	Email	Email	Reuniones
Franquicia o licencia de otra marca	No	No	No	No	Si	No
Medición de resultados de actividades de marca	No	No	No	No	Si (informales)	Si (informales)
Proceso de selección de personal estructurado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Barreras para la realización de actividades de marca	Recursos	Recursos, conocimiento	Recursos	Recursos	Subvalorar el tema	Relevancia
Importancia del respaldo “visible” de la marca de la universidad*	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media

* Elementos diferenciales para *spin off* y *start up* académicos.

Fuente: elaboración propia a partir de Bresciani & Eppler (2010).

3.1 Relevancia de las actividades de marca

En primera instancia se exploraron aspectos básicos de mercadeo con el fin de aclarar si existe en la empresa la “plataforma” para desarrollar actividades de marca. A excepción del *start up* Laboratorios de creatividad, quien tiene un investigador asesorando en mercadeo, unánimemente la respuesta en las otras empresas fue no poseer un área o una persona “encargada” del área de mercadeo. Las actividades de ésta área se encuentran distribuidas entre todos los integrantes de la empresa, a excepción de Servicios Médicos Yunis, donde las “aproximaciones” al mercadeo las realiza el director

de la empresa. El emprendedor de Delta comentó “Hasta ahora la función de mercadeo la hemos cumplido los cuatro socios de la empresa”.

De manera interesante y diferencial, los tres *spin off* manifestaron haber recibido asesoría y capacitación en temas de mercadeo de parte de las instituciones que los han apoyado como emprendedores. “Los temas de mercadeo se han manejado con asesoría de funcionarios del Parque del Emprendimiento” dijo el gerente de Conoser.

Al indagar por la existencia de un plan de mercadeo en la empresa, los tres *spines off* coincidieron en explicar la existencia de planes de mercadeo que debieron elaborar como requisito para los concursos de emprendimiento en los que participaron (y de hecho ganaron, recibiendo así apoyo para constituirse como empresas *spin off*). La fundadora de Boinnco manifestó “En los concursos nos pedían estudios de mercado para establecer factores estratégicos, como si había o no un mercado potencial”. De las tres *start up* solamente Team Ingeniería dijo tener un plan de mercadeo incluido en su plan de negocio. De la misma forma, solamente éste *start up* manifestó haber incluido actividades de marca en su plan de mercadeo.

A pesar de no contar con un departamento o plan de mercadeo, todos los empresarios coincidieron en la alta relevancia de las actividades de mercadeo para el inicio y desarrollo de sus empresas. El gerente de Conoser de su parte afirmó “Las actividades de marketing son inaplazables, es un vehículo necesario para el posicionamiento de la empresa, y es objeto de atención y dedicación de tiempo”, mientras que el director general de Servicios Médicos Yunis dijo “Antes no las consideraba prioritarias, hoy en día sí, debido a la creciente competencia”.

En cuanto a los conocimientos teóricos, la definición de marca se limita a la parte gráfica y visible de la misma, como logo símbolo y nombre. Solamente el gerente de Team Ingeniería dio una definición más aproximada al concepto completo. A pesar de lo anterior, los emprendedores si son conscientes de la utilidad que una marca representa: “La marca permite hacer muy visible la empresa y sus servicios, que sean de fácil recordación por los clientes, que éstos no tengan que pasar mucho tiempo pensando con quien hacer el servicio, sino que la marca permita esa recordación y los lleve a decidirse por nosotros” respondió el gerente de Conoser.

Por su parte el término *branding* no es de conocimiento de los empresarios, y en algunos casos tiende a confundirse con el de marca. Solamente dos *start up* dieron respuestas en las que lo identificaron con estrategia y construcción de marca. Durante la entrevista se explicó entonces la definición del concepto y enseguida se planteó la pregunta de su relevancia (aun así no fuera de aplicación actualmente en la compañía). Al respecto se encontró un amplio espectro de opiniones. La fundadora de Bioinnco fue muy positiva: “Si, definitivamente el *branding* es importante porque estamos pensando poner nuestra marca en los productos, entonces el posicionamiento de la marca es lo que va a determinar la venta de estos, y el éxito de la empresa, porque un producto puede ser muy bueno, pero si no se vende no se hace nada. Yo he sido testigo de que los consumidores muchas veces compran solamente porque reconocen la marca sin siquiera mirar los componentes del producto”.

Otras compañías (tales como Delta) piensan que en la etapa actual de la empresa el día a día los ha llevado a que otros asuntos sean más importantes, mientras que otros (Conoser) consideran que las actividades de desarrollo y difusión de marca se dan de manera natural al desarrollar actividades de mercadeo.

La mayoría de las empresas tienen definidas su misión y visión, a excepción del *spin off* Bioinnco (que se encuentra en etapa de inicio y estructuración para empezar producción); de otro lado solo una de ellas (Servicios Médicos) tiene establecidos sus valores fundamentales (en parte por los procesos de certificación que han realizado).

3.2 Creación de marca

Al respecto se aprecia, casi por unanimidad (a excepción de Laboratorios de Creatividad quien está en proceso de establecerlo), el esfuerzo en establecer un nombre de marca, más allá de tener solamente el nombre de la empresa (el registrado legalmente). Las tres compañías *spin off* y un *start up* adoptaron nombres sugestivos⁹ (Bioinnco, Delta, Conoser y Team), mientras que los dos *spin off* restantes adoptaron nombres

⁹ Los tipos de nombres de marca fueron descritos y clasificados en la Convención Internacional para la Protección de Propiedad Industrial, TRADE, B. O. F. (1979). International Convention for the Protection of Industrial Property.

descriptivos (Laboratorios de Creatividad para la Innovación y Servicios Médicos Yunis Turbay¹⁰).

Debe tenerse presente que, según la categorización de los nombres de marcas, realizada acorde al grado de “protegiabilidad”, los nombres sugestivos gozan de buenas probabilidades de ser protegidos¹¹, mientras que un nombre descriptivo es difícilmente protegible y se vuelve rápidamente genérico (Kapferer, 2008p. 56).

Los tres *spin off* y el *start up* Team tienen registrado su nombre de marca o se encuentran en proceso de hacerlo. Laboratorios de creatividad por no tener nombre de marca no presenta registro. El caso de Servicios Médicos Yunis es particular pues, a pesar de ser un nombre que combina el ser descriptivo (Servicios Médicos) con el nombre de los fundadores (Yunis Turbay), se encuentra protegido. Onkvisit & Shaw (2004) argumentan que un nombre descriptivo no es legalmente aceptable a menos que haya adquirido un carácter distintivo a través del uso exclusivo por largo tiempo, lo cual es exactamente lo que sucede con este *start up* a través de sus más de treinta años de operación.

Es de resaltar que el *start up* Team Ingeniería tuvo algunos problemas con su nombre de marca, por lo cual decidió lanzar una submarca (Open) que los representa en uno de los sectores que atienden. Bajo esta misma marca abrieron un portal web que les ha permitido realizar estrategias de marketing electrónico. “El nombre –Team Ingeniería de Conocimiento - es muy largo y con ello es difícil implementar estrategia de marca. Se ve a veces muy distante, muy complejo... debido a esto decidimos crear la marca Open” mencionó el emprendedor del *start up*.

En lo concerniente al logo, que es sin duda la parte más importante de la marca (Stahle, 2002), todas las empresas (a excepción de Laboratorios de Creatividad) lo tienen elaborado. De estas cinco, cuatro fueron desarrollados por profesionales en diseño y publicidad, y uno (Servicios Médicos Yunis) fue elaboración propia del fundador de la empresa. Aunque las mediciones sobre el impacto o claridad de lo que representa el logo han sido de manera informal, si se aprecia un esfuerzo por un diseño estratégico y con

¹⁰ Servicios médicos Yunis Turbay adopta un nombre de marca que combina el ser descriptivo (Servicios Médicos) con el nombre de los fundadores (Yunis Turbay).

¹¹ Ídem

propósito “Si, tenemos un logo, lo hizo un publicista, nos gustó mucho porque no queríamos un logo que fuera muy gráfico en la parte biológica, es decir, una matica verde, o con el agua, sino con elementos más enfocados hacia los productos”, afirmo la empresaria de Bioinnco.

Todas las empresas que tienen elaborado el logo tienen definidos y estandarizados sus colores, los cuales de hecho cuentan con propósitos definidos tales como representación del sector industrial, seriedad y confianza e incluso aspectos de apropiación regionales.

A excepción de Delta y Laboratorios de Creatividad, las demás empresas tienen establecido un slogan. Y en cuanto a un manual de marca la mitad de las empresas poseen un instructivo básico, explicativo de características de diseño del logo-símbolo (colores, tamaños, tipos de letra, etc.).

3.3 Construcción de marca

A pesar del desconocimiento teórico de parte de los empresarios de lo que implica desarrollar y difundir una marca, en la práctica (ver Tabla 2) se aprecia la diversidad de actividades de *branding* que han llevado a cabo; sin embargo las que desempeña cada empresa son diversas.

Actividades de construcción de marca tales como la publicidad (entendida como menciones gratuitas en medios de comunicación), las relaciones públicas, página web y videos corporativos (aunque incipientes) dominaron, mientras que actividades más “sofisticadas” o elaboradas como pautas online (Google Adwords, optimización para motores de búsqueda, web 2.0, etc.), patrocinios y jingles no han sido empleadas por los emprendedores, o lo fueron con resultados no satisfactorios.

De lo anterior reviste de atención especial, por ser un hallazgo de esta investigación, la publicidad, puesto que es el medio de “anunciar su presencia” de mayor relevancia entre las *spin off* y *start up* académicas. Se encontró que los medios de comunicación masivos (televisión, radio, periódicos, revistas) buscan a los emprendedores para que les cuenten su experiencia pues, el provenir del mundo académico genera muchas curiosidad por la novedad de esta modalidad de creación de empresa.

La experiencia de Delta Climático confirma lo anterior “Si, hemos participado en programas de televisión, programas de negocios en Telemedellín, en Teleantioquia, en los periódicos locales, en revistas como gerente, emprender, y universidad empresa estado”. De su parte la emprendedora de Bioinnco dijo “Estoy saliendo en programas de radio, haciendo promoción de los planes de negocio... y la gente me dice que es increíble que esté saliendo y en el horario que estoy saliendo, porque en éstos un minuto al aire cuesta mucho dinero. Lo he hecho como un favor para la alcaldía, para promocionar el plan de negocio, como muestra de una experiencia exitosa, y eso me gustó bastante, porque en los programas lo primero que digo es mi nombre y el nombre de la marca, y es impresionante porque todo el mundo lo ha escuchado”.

A través de estas menciones en medios se gesta un fenómeno interesante de marca, pues los emprendedores ganan reconocimiento y se convierten en una “marca en si mismos”, o en “representaciones vivas” de la marca de su empresa. El director general de Servicios Médicos Yunis comentó “Mi nombre lo mencionan en todas partes (medios de comunicación), las personas me reconocen y me saludan en la calle, y cuando me entrevistan, si no mencionan la marca de la empresa, yo la menciono”.

En línea con lo anterior, se determinó que el voz a voz y la red de contactos (muchos provenientes de la academia o de las interacciones en concursos de emprendimiento) constituyen actividades de *branding* en las *spin off* y *start up* analizadas.

De otro lado, el proceso de selección de personal se encuentra estructurado de una manera particular en las *spin off* y *start up* académicas, y constituye también un hallazgo particular de la presente investigación. Las empresas consultadas coinciden en afirmar que el criterio de selección más importante (aunque no excluyente), es que las personas que van a trabajar con ellos pertenezcan o hayan pertenecido a los grupos de investigación de la Universidad de la cual proviene la empresa, o tengan de alguna forma vínculos académicos con la misma: “nuestra fuente de recurso humano son entidades con las cuales tenemos alianzas, grupos de investigación, etc. Tenemos entonces un filtro porque son personas que conocemos, que conocemos su trabajo y ellos conocen del nuestro y eso nos da una ventaja” aseguró el fundador de Team Ingeniería.

Los anuncios pagados en medios de comunicación (propaganda) mostraron una presencia distribuida. Los tres que han realizado propaganda han pautado en medios

como revistas especializadas o relacionadas a la actividad, radio y televisión. De esto es interesante la experiencia de Team Ingeniería, cuyo fundador sugiere que se debe ser estratégico al momento de pautar en estos medios: "...hicimos una vez y nos arrepentimos, pautamos en una revista y en radio. Cuando uno trabaja con medios masivos hay algo clave y es que se debe tener un presupuesto grueso, porque un solo impulso en medios masivos no genera mayor posicionamiento. Se debe pautar entonces continuamente y hacer un esfuerzo continuado de posicionamiento de marca por ejemplo en radio o televisión".

Por la alta especificidad en la génesis de una compañía que proviene de las investigaciones académicas llevadas a cabo en una universidad pública, se exploró un aspecto particular de marca referente al respaldo que genera ésta característica. Para esto se preguntó a los empresarios ¿cuál era la importancia del respaldo "visible" a su empresa de la marca de la universidad? Ante lo cual, aunque con diversas razones, casi por unanimidad se encontró que lo consideran como "de alta importancia". Al respecto la empresaria de Bioinnco dijo "En cada entrevista y cada vez que tengo oportunidad lo menciono (el que venimos de la Universidad), porque para nosotros es muy importante como estrategia de venta que el cliente sepa que nuestros productos tienen un alto componente investigativo, que son de alta calidad, y que garantizamos todas sus características. Entonces que se reconozca que ese componente investigativo está dado por la Universidad es importante para el desarrollo de la marca en este momento".

Finalmente, el medio de comunicación interno preferido es el correo electrónico, solamente un *start up* (Team) tiene la representación (franquicia o licencia) de otra marca, y únicamente ésta última junto con Servicios Médicos Yunis han realizado mediciones de impacto de marca, aunque de manera informal.

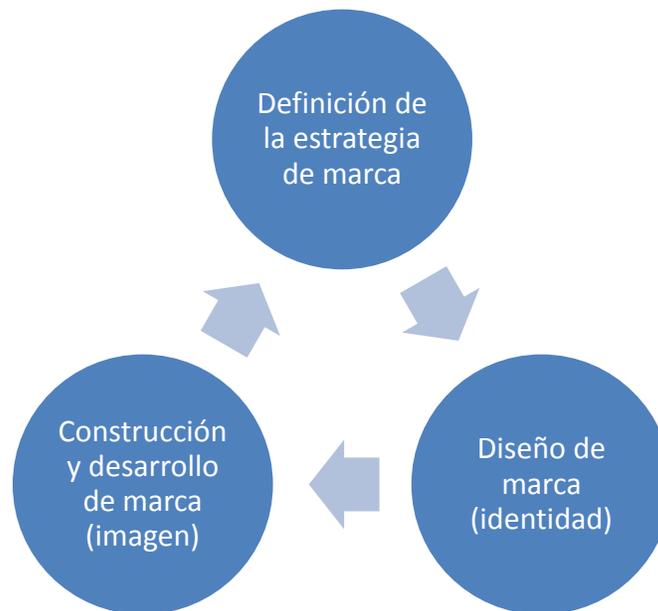
En cuanto a las barreras para la implementación de actividades de *branding* (una vez conocida la definición y saber los elementos propios del desarrollo de una marca) los empresarios mencionaron diversas: carencia de recursos financieros, desconocimiento y subvaloración del tema, mayor relevancia de actividades como las productivas, entre otras.

3.4 El proceso de *branding* para *spin off* y *start up* académicos

A través de los resultados obtenidos se establece la secuencia de creación de marca (*branding*) con los elementos esenciales que las *spin off* y *start up* académicos deberían considerar para crear una marca competitiva y sostenible.

Según la investigación en las seis compañías analizadas y en complemento con la revisión teórica, se propone el siguiente proceso de creación y desarrollo de marca, cíclico de tres fases (figura 2):

Figura 2. Proceso cíclico de branding para *spin off* y *start up* académicos



Fuente: elaboración propia.

3.4.1 Definición de la estrategia de marca

En la etapa de creación de la compañía (que incluye procedimientos legales, de instalaciones, de personal, productivos, financieros, etc.) y antes de iniciar operaciones productivas, el emprendedor debe definir la estrategia de marca alineada con la estrategia general de la compañía, enmarcada en su misión, visión y objetivos estratégicos. De la misma forma debe establecer su estrategia de mercadeo (donde incluirá la de marca), definiendo quien se encargará de ejecutarla, bien sea un

departamento, una persona encargada o la distribución de las funciones de marketing en todos los socios o integrantes de la empresa.

3.4.2 Diseño de marca (identidad)

La marca de la compañía y su estrategia deben ser promulgadas hacia el exterior a través de un diseño de marca apropiado y en línea con la estrategia de marca definidas en la fase anterior, que incluye la constitución de un nombre de marca, el significado de dicho nombre, la elaboración de un logo, la definición y estandarización de colores y la definición de un slogan. Todo lo anterior debe estar en lo posible consignado en un manual de identidad de marca. Se debe también verificar que el dominio en Internet con el nombre de la compañía esté disponible, y que el nombre de marca y el logo-símbolo puedan ser legalmente registrados y protegidos.

3.4.3 Construcción y desarrollo de marca (imagen)

Se debe elaborar un plan de actividades de construcción, desarrollo, divulgación y difusión de marca, que permita “poner la marca en acción”, contribuyendo así al establecimiento de su imagen. De acuerdo a la compañía se deben seleccionar las actividades más convenientes para cada una, teniendo en cuenta aspectos como el sector o industria a la que pertenecen, el mercado objetivo, el respaldo de la universidad (en aspectos de marca, financieros, etc.), los productos o servicios que ofrece, la estrategia de divulgación y comunicación (propaganda, publicidad, voz a voz), la estrategia de obtención de ventaja competitiva, etc.

Una vez puesto el plan anterior en acción, los resultados obtenidos deben retroalimentar una potencial redefinición de la estrategia de marca, lo que derivaría en ajustes al plan de mercadeo, rediseño de identidad de marca y el aspecto gráfico, o la selección de otras actividades de divulgación y difusión.

4. Discusión de resultados

Con base en la investigación realizada en las empresas *spin off* y *start up* académicos de las universidades públicas en Colombia, y contrastando con lo que en la literatura existente se describe como actividades de *branding* y marca para las PYMES, a continuación se resaltan las implicaciones teóricas del presente trabajo.

De acuerdo a lo planteado por el modelo de embudo para el rol de la administración en el *branding* de las PYMES de Krake (2005), se evaluó en esta investigación la existencia de personal de marketing en la organización. De manera interesante se encontró que las funciones de mercadeo en las *spin off* y *start up* se hayan, bien sea en manos del emprendedor (un caso), o de manera más usual a cargo de todos los integrantes de la empresa.

En concordancia con lo anterior y con la teoría, (Krake, 2005), (Rode & Vallaster, 2005), (Bresciani & Eppler, 2010), se determinó entonces la importancia del rol del (los) emprendedor(es) en los procesos de *branding*, pues éste(os) se convierte(n), como la afirma Krake, en la “personificación de la marca”, lo que se genera por la novedad (en el caso de Colombia) de la creación de empresas de origen académico, y por el “prestigio” que otorga la rigurosidad de la investigación académica trasladada, como garantía de calidad, a los productos y servicios que ofrecen sus empresas.

Tal como lo postulan investigaciones anteriores, (Rode & Vallaster, 2005), (Bresciani & Eppler, 2010), en lo concerniente a la cultura corporativa, cinco de las seis empresas tienen definidas su misión y visión, y una sus valores fundamentales, a pesar de que no en todos los casos éstos hayan sido publicados y/o socializados con todos los integrantes de la compañía.

Cinco de las seis empresas tienen definido el nombre de marca, el logo símbolo y los colores del mismo; de éstas, dos se encuentran en proceso de registrar legalmente éstos elementos, y tres ya han realizado dicho proceso (las tres el nombre y una

adicionalmente el logo símbolo), tal como lo sugiere la literatura en Wong & Merrilees (2005), y Bresciani & Eppler (2010).

De manera interesante las *spin off* y *start up* se “apalancan” en la novedad de este tipo de empresas en Colombia, y en su estatus académico para realizar frecuentes apariciones en medios de comunicación (incluyendo medios masivos) de manera gratuita (publicidad), y emplean también las relaciones públicas (eventos académicos y de interacción con entidades que patrocinan a emprendedores) para dar a conocer su empresa y su marca, lo que constituye una actividad de *branding* diferencial, aunque congruente con lo planteado por Krake (2005) y Petkova, et al. (2008).

El voz a voz y la red de contactos son importantes actividades de *branding*, y de hecho constituyen algunas de las formas de encontrar nuevos clientes. Contrariamente, los patrocinios, herramientas de marketing electrónico y jingles no son elegidas por los emprendedores como actividades de desarrollo y difusión de marca. La propaganda (avisos pagados en medios) ha sido empleada por la mitad de las empresas, sin embargo no es considerada como una herramienta eficiente de difusión de marca. De manera similar, aunque cinco de las seis tienen página web, es un medio que no constituye (por el momento) un instrumento de *branding*. Todo lo anterior acorde a lo planteado por Wong & Merrilees (2005) y Bresciani & Eppler (2010).

Al analizar las barreras que han impedido desarrollar actividades de *branding* se encontraron: la ausencia de conocimiento teórico de lo que implica, en términos completos, una marca y un proceso de *branding*; considerar otras actividades corporativas (producción, financieras, etc.) como “más importantes” en la etapa actual de la empresa; y las restricciones de presupuesto, coincidiendo así con lo expresado en estudios anteriores sobre el tema en las PYMES (Rode & Vallaster, 2005), (Wong & Merrilees, 2005), (Horan, et al., 2011).

En cuanto al proceso de *branding* que deben seguir las compañías *spin off* y *start up* académicas se encontró que es recomendable que no se efectúe de manera convencional, ni emulando los procesos de las grandes corporaciones. Por el contrario es conveniente seguir un esquema particular, que fue establecido como el proceso cíclico de *branding* para los *spin offs* y *start ups* académicos, que comprende tres fases: la

definición de la estrategia de marca, el diseño de marca (identidad) y la construcción y desarrollo de marca (imagen).

Lo anterior se pudo establecer mediante la exploración de las actividades de *branding* que realizan actualmente las empresas de origen académico en Colombia, y haciendo un contraste con los modelos de Bresciani & Eppler (2010) y Rode & Vallaster (2005). Sin embargo, los modelos encontrados no incluyen la característica de ser cíclicos. Para efectos de la categoría de empresas analizadas, la retroalimentación de los resultados de la etapa de construcción y desarrollo de marca es un factor fundamental que permitirá el replanteamiento y reestructuración que se requieren para hacer un proceso de *branding* dinámico, que se ajuste a las necesidades cambiantes del entorno competitivo, siguiendo de esta forma un esquema similar al exitoso modelo de calidad de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

En relación al proceso cíclico de branding establecido, se encontró que las empresas participantes en la investigación no cumplen con la primera etapa (definición de la estrategia de marca), son fuertes en la segunda (diseño de marca), y realizan, aunque sin planearlo, algunas de las actividades de la etapa tres (construcción y desarrollo de marca).

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se estableció que las investigaciones de marca y *branding* se han realizado especialmente para grandes compañías, y que para las PYMES es un tema que aun se encuentra en sus estados iniciales. Dentro de las PYMES, una categoría de creciente importancia en Colombia, son las compañías tipo *spin off* y *start up* académico. Aunque algunas investigaciones de marca y *branding* se han realizado para PYMES, en sectores como manufactura, comercio electrónico, organizaciones sin ánimo de lucro, software y servicios, ninguna ha sido llevada a cabo en *spin offs* y *start up* académicos.
- Se identificó, a partir de la revisión de los estudios de marca y *branding* para PYMES, que las variables de *branding* que más se adaptan a las *spin off* y *start up* académicas son las que comprenden: 1. Relevancia de la marca: importancia percibida por los emprendedores sobre las actividades de *branding*, incluida la plataforma de marketing necesaria, conocimiento de conceptos y aspectos de gestión corporativa; 2. Creación de marca: comprende los componentes de la identidad de marca, enfocados al aspecto visual y gráfico de la misma; y 3. Construcción de marca: actividades que permiten el desarrollo de la marca y la construcción de su imagen.
- Se identificó que las prácticas de *branding* que han seguido las empresas *spin off* y *start up* académico de las Universidades Públicas en Colombia comprenden:
 1. No tienen un departamento o un responsable formal de mercadeo, sino que las actividades concernientes están distribuidas entre todos los miembros de la empresa.
 2. Dan prioridad a la creación del nombre de marca (*naming*), del logo símbolo y el registro legal de los mismos.
 3. Emplean la publicidad (menciones gratuitas en medios) como instrumento favorito de anunciarse, en razón a la novedad y el prestigio académico que tienen.

4. Captan clientes empleando el voz a voz y la red de contactos como medios principales, los cuales constituyen también actividades de marca.
 5. El emprendedor en sí mismo es una “representación viva” de la marca.
 6. El personal que seleccionan para trabajar en sus empresas proviene o tiene relación con el mundo académico.
 7. El respaldo de marca de la universidad de la que provienen es altamente relevante (al menos en sus estados iniciales), en especial para las *spin off*, puesto que pueden emplear dicho respaldo “abiertamente”.
- Se encontraron situaciones y opiniones frecuentes y coincidentes en los empresarios en cuanto a las prácticas de *branding* en las empresas investigadas:
 1. La convicción en el poder que tienen las actividades de *branding* para iniciar y desarrollar la empresa, a pesar del desconocimiento teórico de los significados de marca y *branding* por parte de los empresarios, y de las barreras que se presentan para desarrollarlas.
 2. La conciencia de que, a pesar de la novedad y la reputación que tienen sus empresas y productos por provenir del mundo académico, estas ventajas no son suficientes para triunfar en el competitivo mundo empresarial, y que requieren tomar acciones de marketing para posicionar la marca y así incrementar la probabilidad de venta de sus productos y servicios.
 3. Consideran que los esfuerzos de marca y *branding* los realizarán en el momento en que hayan logrado estabilizar otras labores de prioridad para la empresa, como la producción y las finanzas.
 - Se identificó que, dada la especificidad en la génesis y las características de las *spin off* y *start up* académicas, los enfoques y estrategias de marketing, y en particular los de marca, no deben entenderse ni realizarse de manera convencional, sino que por el contrario deben seguir un camino particular que les permita entrar al mercado y posicionarse, aprovechando las ventajas competitivas con las que cuentan.
 - Se estableció el proceso cíclico de *branding* para las empresas provenientes de la investigación académica, el cual comprende tres fases: la definición de la estrategia de marca, el diseño de marca (identidad) y la construcción y desarrollo de marca (imagen). El proceso de *branding* debe ser cíclico, ya que la retroalimentación de los resultados de la etapa de construcción y desarrollo de marca es un factor fundamental que permitirá el replanteamiento y reestructuración que se requieren para hacer un

proceso de *branding* dinámico, que se ajuste a las necesidades cambiantes del entorno competitivo.

- En relación al proceso cíclico de *branding* establecido, se encontró que las empresas participantes en la investigación no cumplen con la primera etapa (definición de la estrategia de marca), son fuertes en la segunda (diseño de marca), y realizan, aunque sin planearlo, algunas de las actividades de la etapa tres (construcción y desarrollo de marca). Si bien algunas actividades de *branding* son llevadas a cabo, la realización del proceso completo otorgaría beneficios como un mejor posicionamiento, con el consecuente aumento en las ventas, y una mayor ventaja competitiva, lo que atraería nuevos clientes y mantendría los actuales.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar el mismo estudio en compañías similares en otros países para determinar si los aspectos analizados son replicables en culturas, economías y entornos políticos diferentes.
- Convendría realizar investigaciones futuras, que amplíen el alcance a empresas provenientes de universidades privadas, lo que permitirá establecer si la naturaleza de la universidad matriz genera cambios en los resultados obtenidos en la investigación.
- Sería importante realizar próximos estudios de investigación cuantitativa, por cuanto los estudios cualitativos son de carácter exploratorio.
- Se sugiere ampliar la investigación a compañías *spin off* provenientes de otros sectores (industrial, servicios, etc.), lo que permitiría hacer una posible ampliación de los hallazgos a todos los tipos de empresas *spin off*.
- Es recomendable estudiar como el *branding* impulsa la competitividad de los *spin off* y *start up* académicos, y establecer si las empresas que efectúan actividades de *branding* tienen mejores niveles de rentabilidad, o mejores indicadores de posicionamiento que las organizaciones del mismo tipo que no hacen ninguna gestión de marca.

A. Anexo: Guion para la entrevista semiestructurada

PARTE 1: Datos de origen y evolución de la empresa

	Preguntas	Indicaciones
Origen de la empresa	1. ¿De qué Universidad proviene el <i>Spin off</i> ?	
	2. ¿Qué hacía usted en la Universidad?	
	3. ¿Desde cuándo estaba vinculado a la Universidad?	
	4. ¿Cuándo se retiró de la Universidad?	
	5. ¿Cuál era el grupo de investigación al que pertenecía / del que se originó la empresa?	
	6. ¿Desde cuándo esta(ba) vinculado al grupo de investigación? ¿Cuánto tiempo duró vinculado?	
	7. ¿Qué temas/área del conocimiento investiga(ba) el grupo?	
Evolución histórica de la compañía	8. Datos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre empresa • Localización
	9. ¿En qué año se creó la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Informalmente • Formalmente
	10. ¿Por qué decidió crear la empresa?	
	11. ¿Cuál es el sector/naturaleza del negocio/objeto social de la compañía?	<ul style="list-style-type: none"> • Código CIUU
	12. ¿Cuál es el mercado objetivo?	
	13. <u>Opcional respuesta:</u> ¿Cuánto son las ventas mensuales de la compañía?	
	14. ¿B2B o B2C?	
	15. ¿Qué servicios/productos provee la empresa?	
	16. ¿Con cuántos empleados inició la empresa?; ¿Cuántos son en este momento?	<ul style="list-style-type: none"> • Directos / indirectos • Tiempo completo / tiempo parcial
	17. ¿Qué estructura organizacional tiene la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen del organigrama
	18. ¿Qué obstáculos encontró al crear la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • De la Universidad • Del estado
	19. ¿Qué "facilidades" encontró al crear la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién lo apoyó? • ¿De qué forma lo apoyaron? • ¿Emplearon fondo de financiamiento?
	20. ¿Cuáles considera como elementos importantes de la transición de la academia/investigación al mundo corporativo?	
	21. ¿Cuál es el rol actual del fundador en la empresa?	

PARTE 2: Información de mercadeo

	Preguntas	Indicaciones
Actividades y esfuerzos de mercadeo	1. ¿Tiene constituido un departamento de mercadeo, o tiene algún "encargado" de este tema? 2. ¿Tiene establecido un plan de mercadeo?; ¿qué alcance / duración tiene dicho plan? 3. ¿Su plan de mercadeo incluye actividades de marca? 4. ¿Considera las actividades de mercadeo como prioritarias para el inicio / desarrollo de su empresa?	

PARTE 3: Información de marca y *branding* - Modelo (Bresciani & Eppler, 2010)

Preguntas	Indicaciones
1. ¿Para usted, qué es una marca?	• Si no sabe que es, explicar
2. ¿Para usted, qué es el <i>branding</i> ?	• Si no sabe que es, explicar
3. ¿Tiene su empresa marca corporativa?	• ¿O es solo el nombre de la empresa?
4. ¿El nombre de su empresa es igual al de su marca?	
5. ¿Qué significa el nombre de la marca corporativa y/o de la empresa?	
6. ¿Cuál nombre (empresa o marca) es más importante y más conocido?	• ¿Lo han medido?
7. ¿Si el de la marca es más conocido, ha considerado cambiar el nombre de su empresa al de su marca?	
8. ¿Tiene marcas para sus productos/servicios? (portafolio de marcas)	• ¿Cuáles?
9. ¿Qué características de sus productos se asocian con su marca?	
10. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Redactada? • ¿Publicada? • ¿Conocida por todos? • ¿Se cumple?
11. Tienen definidos los valores fundamentales	• Ídem
12. ¿Cuál ha sido la estrategia para obtener ventaja competitiva?	• Precio, diferenciación o enfoque
13. ¿Cuáles han sido las formas de obtener nuevos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Propaganda • Voz a voz • Contactos personales • Otros, ¿Cuáles?
14. ¿Existió la idea y la estrategia de marca desde el inicio? →	• ¿Quedó documentada?
15. ¿Tienen elaborado un logo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrollo propio o profesional? • ¿Desde cuándo? • ¿Es claro para los demás lo que significa? • ¿Han pensado rediseñarlo o cambiarlo?
16. ¿Los colores usados tienen algún significado o propósito especial, o fueron aleatorios?	
17. ¿Sabe si su logo símbolo, empaque, etiquetas, etc., son suficientemente diferentes a otros existentes?	
18. ¿Todos sus productos (papelería) muestran su nombre de marca?	
19. ¿Tienen slogan?	• Ídem logo
20. ¿Tienen jingle?	• Ídem logo
21. ¿Tienen registrado/protegido alguno de los anteriores?	• ¿Cuáles?
22. ¿Tienen extensiones de marca? (participación de la marca en otros sectores)	• ¿A qué mercados?
23. ¿Tienen CD o libro/manual de uso de la marca?	• Reglas de uso del nombre, logo, colores

24. ¿Tienen video corporativo?	
25. ¿Han realizado propaganda?	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios pagados en medios masivos. ¿cuáles medios?
26. ¿Ha tenido publicidad en medios?	<ul style="list-style-type: none"> • Menciones gratuitas en medios. ¿Cuáles?
27. ¿Realizan actividades de relaciones públicas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles?
28. ¿Participan en eventos donde se enuncie su marca?	<ul style="list-style-type: none"> • Comidas de negocios, ferias, shows
29. ¿Realizan patrocinios?	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos deportivos • Estudiantes
30. ¿Tienen página web?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el mismo nombre de la empresa?
31. Marketing online: mercadeo en internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización en motores de búsqueda • Publicidad dirigida: blogs corporativos, técnicas de web 2.0 y mercadeo de bases de datos. • Publicidad Online: publicidad pay-per-click; programas afiliados.
32. ¿Tienen proceso de selección de personal estructurado?	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizado • ¿El proceso considera que el candidato sea compatible con los valores y cultura corporativos?
33. ¿Tienen medios de comunicación internos? (definidos mediante políticas y reglas)	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Periódicos corporativos • E-mails • Blogs • Encuestas
34. ¿Tienen franquicia o licencia de alguna marca? ¿han adquirido alguna marca?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Lo contemplan para el futuro?
35. ¿Han medido los resultados de las actividades y esfuerzos de marca? (se traduce en el valor de la marca – brand equity)	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de marca • Reputación • Satisfacción • Recordación • Posicionamiento
36. ¿Qué le ha impedido desarrollar actividades de marca?	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Relevancia del tema • Conocimiento del tema • Otros, ¿cuáles?
37. ¿Considera las actividades de <i>branding</i> como importantes para el inicio / desarrollo de una empresa <i>spin off</i> o <i>start up</i> ? ¿Considera que contribuye al logro de los objetivos, misión y visión?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy importante y/o necesario (prioridad). • Si está o no da igual (irrelevante). • No es importante ni necesario. • Es perjudicial.
38. ¿Considera alguna actividad/área corporativa – financieras, productivas, gestión humana, etc.- más importantes que las actividades de mercadeo, en especial las de marca?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué?
39. ¿Qué opina del rol de la marca de la Universidad como “apoyo y/o respaldo” a la marca de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es importante anunciar “de cual Universidad proviene la empresa”?
40. ¿Existe comunicación de la importancia de la marca desde la dirección hacia los demás empleados?	

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*: Free Pr.
- Aaker, D. A. (2011). *Building strong brands*: Simon and Schuster.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341-348.
- Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(4), 222-234.
- Anderson, P. F., & Bennett, P. D. (1988). *Dictionary of marketing terms*.
- Antioquia, U. d. (2012). *¿Pueden las universidades públicas crear Spin-Off?* Paper presented at the Encuentro de universidades y presentación de experiencias.
- Arksey, H., & Knight, P. (1999). *Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples*. London: SAGE Publications Ltd.
- Association, A. M. (1960). *Marketing Definition: A glossary of Marketing Terms*. Chicago, IL.
- Bhat, S., & Burg, C. J. (2011). Does communicating corporate parent brand heritage help spin-off stock performance? *Corporate Communications: An International Journal*, 16(1), 27-37.
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 79-93.
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Camacho, J., & Pradilla, H. (2002). Incubadoras de empresas de base tecnológica e innovadoras. *Mecanismo de política y de gestión tecnológica*.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach* (Vol. 1). London: Prentice Hall.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*: Wiley and Sons.
- Colciencias. (2008). Colombia construye y siembra futuro: Política Nacional de Fomento a la Investigación y la innovación. Documento para discusión: Colciencias Bogotá^ eD. C DC.
- Colciencias. (2012). Modelo de medición de grupos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. Bogotá.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cowley, D. (1996). *Understanding brands: by 10 people who do*: Kogan Page Ltd.

- Davidson, H. (1997). *Even more offensive marketing: An exhilarating action guide to winning in business*. London: Penguin.
- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2010). *Creating powerful brands*: Routledge.
- De Cleyn, S. H., & Braet, J. (2010). The Evolution Of Spin-Off Ventures: An Integrated Model. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 7(01), 53-70.
- De Cleyn, S. H., Jacoby, A., & Braet, J. (2009). Success factors in new product development: how do they apply to company characteristics of academic spin-offs? *The Journal of Private Equity*, 13(1), 51-61.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. (2005). *Marketing: Concepts and strategies*: Houghton Mifflin.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.
- Etzkowitz, H., Asplund, P., & Nordman, N. (2001). Beyond Humboldt: Emergence of academic entrepreneurship in the US and Sweden. *WP*, 27, 2001.
- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The Product Market and the Market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333-350.
- Geissler, U., & Will, M. (2001). *Corporate branding of e-business ventures*.
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques*: McGraw-Hill International.
- Gilmore, A., & Coviello, N. (1999). Methodologies for research at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 1(1), 41-53.
- Gübeli, M. H., & Doloreux, D. (2005). An empirical study of university spin-off development. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 269-282.
- Hindle, K., & Yencken, J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model. *Technovation*, 24(10), 793-803.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Horan, G., O'Dwyer, M., & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-121.
- Hussey, J. (1997). *Hussey, R.(1997): Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Houndsmills: Macmillan.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. New York: New York University Press.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*: Kogan Page Ltd.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and management brand equity* (Illustrated ed.): Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and *branding*: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 740-759.
- Khan, H., & Ede, D. (2009). How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in an increasingly saturated market? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 335-354.

- Knockaert, M., Spithoven, A., & Clarysse, B. (2010). The knowledge paradox explored: what is impeding the creation of ICT spin-offs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(4), 479-493.
- Kohli, C. (1997). *Branding consumer goods: insights from theory and practice*. *Journal of Consumer Marketing*, 14(3), 206-219.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8 ed.). NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008). *Principles Of Marketing* (12 ed.): Pearson International Edition.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12 ed.). New Jersey.
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Kroll, H., & Liefner, I. (2008). Spin-off enterprises as a means of technology commercialisation in a transforming economy—Evidence from three universities in China. *Technovation*, 28(5), 298-313.
- LePla, J., & Parker, L. (2002). Integrated *branding*: Becoming brand-driven through company-wide action. *Journal of Brand Management*, 10(3), 261-263.
- Locke, K. D., & Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mankelov, G., & Merrilees, B. (2001). Towards a model of entrepreneurial marketing for rural women: a case study approach. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(3), 221-236.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Montoya Martínez, E. (2010). *La creación de spin-offs de base académica-investigativa por iniciativa de los estudiantes el caso de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- Murphy, J. M. (1992). *Branding: a key marketing tool*. London: Macmillan.
- Ndonzuau, F. N., Pirnay, F., & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), 281-289.
- Neumeier, M. (2004). *The dictionary of brand*: AIGA center for Brand Experience.
- Oakey, R. P. (1995). *High-technology new firms: Variable barriers to growth*: Paul Chapman Pub., Ltd.
- Ojasalo, J., Nätti, S., & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92-107.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International marketing: analysis and strategy*: Psychology Press.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, 135-145.
- Penrose, E. T., & Pitelis, C. N. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (Vol. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P., & Gupta, A. K. (2008). How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 320-334.
- Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & leadership*, 30(5), 22-28.
- Randall, G. (2000). *Branding: A practical guide to planning your strategy*: Kogan Page Ltd.
- Rasmussen, E., & Borch, O. J. (2010). University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. *Research Policy*, 39(5), 602-612.

- Rode, V. (2004). *Corporate Branding von Gründungsunternehmen: Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate *branding* for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Romano, C. A. (1989). Research strategies for small business: a case study approach. *International small business journal*, 7(4), 35-43.
- Rothwell, R., & Zegveld, W. (1982). *Innovation and the small and medium sized firm: Their role in employment and in economic change*: Kluwer-Nijhoff (Hingham, MA).
- Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 11, 233-248.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*: Wiley-India.
- Spence, M., & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Stahle, A. L. (2002). *Discovering Logo Design Trends—Methodology AND Practice: An Analysis OF THE Logos OF Top Advertising Spenders IN THE American Market*. Georgetown University.
- Thompson, A. B. (2003). Brand positioning and brand creation. *Brands and Branding*.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st* (5 ed.). Boston, Mass: Irwin Mc-Graw-Hill.
- TRADE, B. O. F. (1979). *International Convention for the Protection of Industrial Property*.
- Trout, J., & Ries, A. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- van Geenhuizen, M., & Soetanto, D. P. (2009). Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth. *Technovation*, 29(10), 671-681.
- Witt, P., & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(3), 273-294.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage publications, INC