

## Comunicación estratégica para gestionar cambios e innovación en una organización de pequeños y medianos productores vitivinícolas, en Famatina (La Rioja, Argentina)

### Strategic communication to manage changes and innovation in an organization of small and medium wine producers in Famatina (La Rioja, Argentina)

### Comunicação estratégica para gerenciar mudanças e inovação em uma organização de pequenos e médios produtores vinho, em Famatina (La Rioja, Argentina)

Gordillo, Alejandra María

 Alejandra María Gordillo  
agordillocorominas@gmail.com  
Universidad Nacional de Chilecito, Argentina

REVCOM. Revista científica de la red de carreras de Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
ISSN: 2451-7836  
Periodicidad: Frecuencia continua  
núm. 14, e077, 2022  
redcom.revcom@gmail.com

Recepción: 30 Diciembre 2021  
Aprobación: 14 Abril 2022  
Publicación: 22 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/203/2033263001/>

DOI: <https://doi.org/10.24215/24517836e077>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Resumen:** Este artículo expone una experiencia de investigación, diseño y planificación de actividades de promoción del cambio y la innovación de procesos productivos, llevadas a cabo en una organización de primer grado, integrada por pequeños y medianos productores. La propuesta buscó poner en común las visiones, intereses y necesidades de los actores involucrados. Se propuso pensar y gestionar los mismos a través de la matriz epistemológica que se sustenta en los postulados de la Escuela de Comunicación Estratégica de la Universidad de Rosario (Argentina), por cuanto es un modelo que apuesta al intercambio de saberes entre los sujetos sociales involucrados en la transformación deseada, haciéndolos dialogar para encontrar una solución consensuada. Se exponen las etapas del proceso de elaboración de la estrategia y las lógicas comunicacionales elegidas para generar condiciones de diálogo e interacción entre los protagonistas de la transformación deseada, así como el Árbol de Soluciones a través del cual se proponen acciones concretas para lograr el cambio y la innovación en un marco comunicacional entre los actores sociales intervinientes.

**Palabras clave:** comunicación, organización, comunicación estratégica, encuentro sociocultural, actores sociales.

**Abstract:** The paper presents an experience of research, design and planning activities to promote change and innovation of production processes in a first-grade organization composed of small and medium producers. It is based on the sharing of visions, interests and needs of the actors involved in the process. It proposes to think and manage them through the epistemological postulates of the School of Strategic Communication of the University of Rosario (Argentina), because it is a model that bets on the exchange of knowledge between the social subjects involved in the desired transformation, making them to dialogue for finding a consensual solution. The stages of the process of elaboration of the strategy and the communicational logics

chosen to generate conditions of dialogue and interaction between the protagonists of the desired transformation are presented, as well as the Tree of Solutions through which concrete actions are proposed to achieve change and Innovation in a communication framework between the social actors involved.

**Keywords:** communication, organization, strategic communication, socio cultural meeting, social actors.

**Resumo:** O trabalho expõe uma experiência de pesquisa, desenho e planejamento de atividades para promover a mudança e inovação dos processos produtivos em uma organização de primeira linha formada por pequenos e médios produtores, a partir do compartilhamento de visões, interesses e necessidades. atores envolvidos. Propõe-se a pensá-los e gerenciá-los através da matriz epistemológica que se baseia nos postulados da Escola de Comunicação Estratégica da Universidade de Rosário (Argentina), pois é um modelo que aposta na troca de conhecimentos entre os sujeitos sociais envolvidos em a transformação desejada, fazendo-os dialogar para encontrar uma solução consensual. São expostas as etapas do processo de elaboração da estratégia e as lógicas comunicacionais escolhidas para gerar condições de diálogo e interação entre os protagonistas da transformação desejada, bem como a Árvore de Soluções por meio da qual são propostas ações concretas para alcançar a mudança e inovação em um quadro de comunicação entre os atores sociais envolvidos.

**Palavras-chave:** comunicação, organização, comunicação estratégica, encontro sociocultural, atores sociais.

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

La Comunicación Estratégica se plantea como una tercera fundación de la Comunicación en Latinoamérica, posterior a las corrientes epistemológicas de las Políticas Culturales y los Estudios Culturales. Se inscribe como una matriz de pensamiento en la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (Massoni, 2011, 2012), la cual propone pensar la comunicación como un espacio de encuentro, de diálogo entre los sujetos, las organizaciones y entre ambos, con el fin de conectar, articular, relacionar a unos y otros, buscando integración y puesta en común de debates, análisis, diagnóstico y posibles soluciones de dificultades comunes, en pos de objetivos que faciliten la superación de la situación problema.

En este sentido Sandra Massoni afirma que “esta Escuela es un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional que pretende crear condiciones de cambios a partir del diálogo, lo conversacional, la puesta en común entre los interlocutores del proceso” (Massoni, 2012, p. 2). La autora propone abordar lo comunicacional como un fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido.

Desde esta perspectiva, es posible pensar en las potencialidades de la comunicación como recurso para gestionar cambios en organizaciones de primer grado –en el caso que se expone, una cooperativa– por cuanto la concepción teórica habilita espacios de intervención sociocultural afines a la filosofía que impregna a esas organizaciones. ¿Por qué se afirma esto? Porque la Escuela de Comunicación Estratégica define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto lugar y momento relacionante de la diversidad macro social. Propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales

como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales, las que se enriquecen con análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas (Massoni, 2012, p. 3).

Una entidad cooperativa conformada por productores pequeños y medianos, reúne simultáneamente a sujetos con problemáticas afines –económicas, financieras, productivas–, diversidad de intereses –sociales, culturales, económicos, productivos, financieros, profesionales, de gerenciamiento– y aspiraciones que pueden o no confluir en un objetivo común; pero que al momento de gestionar desde la comunicación requieren su encausamiento. La dinámica interna deja en evidencia estas diversidades y muestra la necesidad de vehicular acciones que promuevan el encuentro y la comprensión de esas diversidades, proponiendo metodologías para crear espacios de encuentro, debate y construcción de un cambio social que se asumirá a partir de los aportes de lo comunicacional.

Desde esta perspectiva se planificó un proyecto de cambio e innovación para llevar adelante con pequeños productores de una entidad de primer grado del sector de la economía social. Una cooperativa que eligió enfrentar una situación problema apelando a los recursos que habilita la Comunicación Estratégica como espacio de encuentro e intercambio de lógicas comunicacionales diversas, en el que confluyen actores sociales con intereses, necesidades y aspiraciones propios, pero que requieren confluir en el bien común que pretende la entidad que los nuclea.

El trabajo entonces se orientó según los lineamientos teóricos de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, por cuanto propone abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido que

[...] estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. Define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macro social y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales y que enriquecen los análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas (Massoni, 2011, p. 14).

La intervención se elaboró considerando la complejidad y diversidad de las miradas de los actores involucrados en el cambio y la transformación que se propone, asumiéndolo como un dispositivo flexible que puede ser modificado según las variaciones que operen en la situación problema, en las matrices socioculturales analizadas, en las circunstancias macro y micro sociales, económicas o productivas que pueden incidir en ella. Se accedió a un conocimiento situacional e histórico, que sin duda está sujeto a cambios y modificaciones conforme cambian las circunstancias, los actores intervinientes –incluso quienes investigamos y actuamos en su momento–, los intereses y necesidades.

Para llevar a cabo el diseño de la estrategia comunicacional se consultó a profesionales de las ciencias agronómicas, económicas, enológicas y del área de marketing que trabajan en la organización, como así también a productores y directivos, con el objeto de conocer sus percepciones e interpretaciones de los diversos aspectos involucrados en la situación problema. Sus opiniones han permitido comprender la complejidad del tema y han enriquecido la propuesta de cambio conversacional que se presenta en este trabajo.

Al tratarse de un proyecto de Comunicación Estratégica, la variable comunicacional aparece como un factor que atraviesa toda la propuesta de intervención.

## PROMOVER EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN

La Estrategia Comunicacional que se describe se planificó para una cooperativa vitivinifrutícola de medianos y pequeños productores vitivinícolas, ubicada en los Valles del Famatina, en La Rioja, Argentina.

En el mismo se despliegan las diferentes etapas del proceso de diseño. Cada una de ellas surge de un análisis exhaustivo de la realidad organizacional sobre la que se pretende intervenir interdisciplinaria e inter

institucionalmente, para lograr la transformación deseada. Consta de dos etapas. En la primera se despliega la propuesta estratégica de comunicación que consta de a) la presentación de la organización seleccionada y b) la situación actual que se desea modificar.

A partir de allí se desarrolla la Versión Técnica Comunicacional del Problema, en la cual:

- Se define el problema, es decir aquello que obstaculiza la transformación que se busca (Massoni, 2007).
- Se identifican los componentes y subcomponentes vinculados al problema.
- Se reconocen los diferentes niveles de un problema: los síntomas (efectos del problema); las causas básicas (aspectos estructurales del problema); las causas próximas (aspectos colindantes); y las consecuencias (derivaciones analíticas del problema).
- Se determinan los actores y las matrices socioculturales involucradas en la situación problema.

Por último, se propone un Árbol de Soluciones, en el que se indican procesos comunicacionales que conectan los aspectos del problema con las matrices socioculturales vinculadas con su resolución, las propuestas de recursos y productos de comunicación en cada caso.

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La estrategia comunicacional que a continuación se presenta, fue diseñada para una entidad cooperativa cuya actividad principal es la producción, elaboración y comercialización en los mercados interno y externo de espumantes, vinos, jugo de uva y aceite de oliva.

El 85% de los productores vitivinícolas de la provincia de La Rioja (Argentina) está asociado a esta cooperativa, de los cuales alrededor del 90% son productores minifundistas. Está integrada por más de 400 asociados distribuidos en seis Departamentos productivos, distantes de Casa Central –ubicada en la cabecera departamental– entre 8 km y 120 Km. La mayoría son pequeños productores, con propiedades que van desde menos de una Hectárea hasta 10 Hectáreas y una minoría conformada por medianos y grandes cuyas propiedades cuentan con más de 10 Has. y superan las 200.

A lo largo de más de 80 años de vida, esta organización ha promovido el desarrollo socio económico cultural de sus asociados, brindando posibilidades de formación y capacitación y haciendo efectivos los principios solidarios y la distribución equitativa de los beneficios contemplados en el sistema cooperativo.

Los pequeños productores constituyen un sector vulnerable y en riesgo de permanencia en el sector productivo fuera del sistema cooperativo, ya que su pequeño volumen de producción de uvas de baja calidad enológica no resulta atractivo a las empresas privadas. El riesgo de continuidad en el sistema productivo está latente, porque la rentabilidad de sus unidades productivas es muy baja al estar implantadas con uvas de baja calidad enológica por la que perciben un precio por Kg. mucho menor al de las variedades de alta calidad.

A este factor se suman otros que ponen en peligro la continuidad en la actividad:

- Viven en la finca o en conglomerados rurales, con escasez de servicios públicos y ofertas educativas y culturales.
- Poseen como mínimo estudios primarios completos.
- La principal fuente de mano de obra es familiar.
- Gran parte de los viñedos están envejecidos y necesitan renovación de maderas y alambres, o ser reconvertidos.
- Una buena parte de la superficie cultivada con vid está compuesta por variedades blancas comunes, de baja calidad enológica.
- Gran parte de los tractores y herramientas están en estado de obsolescencia.

- Deficiente adopción de tecnología, con especial énfasis en falta de eficiencia en el uso del agua (riego por goteo).
- Descapitalización que no permite cambios estructurales necesarios como reconversión varietal.
- Deficiente capacidad de gestión empresarial.

Para contrarrestar la situación de debilidad de los pequeños la cooperativa ha implementado numerosos beneficios sociales, económicos y financieros, entre ellos:

- Compra garantizada de las uvas: es uno de los más importantes, porque les asegura que la cooperativa recibirá su cosecha completa y pagará los mejores precios de plaza. El valor de las uvas depende de los precios que la cooperativa obtiene por la venta del vino. Los vinos de mayor valor de mercado son los varietales y los de alta gama, los cuales se elaboran a partir de uvas de mayor calidad enológica.
- Cobertura de Transporte de la uva desde finca a bodega en Vendimia.
- Acceso a créditos: La cooperativa accede a créditos que luego son distribuidos entre los pequeños productores. Los fondos son administrados por la organización cooperativa, la cual actúa como agente de retención para la posterior devolución de los mismos.
- Asistencia técnica gratuita: los viñedos de los asociados son visitados periódicamente por profesionales y técnicos. Estos asesoran y orientan al productor para mejorar en cantidad y calidad su producción.
- Compra de insumos agrícolas: Cuenta con un Departamento de Venta de Insumos Agrícolas y Combustible (gasoil), anexo a Casa Central, a través de él provee bienes y servicios a bajo costo, permitiendo al productor adquirir insumos a precios muy competitivos.
- Creación de un fondo de inversión: constituido en forma conjunta entre la cooperativa y una entidad financiera internacional. Está destinado a los pequeños y medianos productores de esta cooperativa que efectúen mejoras o reconversión en los viñedos, renovación y/o nuevas plantaciones con las variedades más solicitadas por el mercado.

La reconversión varietal de sus viñedos apuntó a revertir su situación actual y permitir su continuidad en el sistema productivo. Por esto, en la Estrategia Comunicacional se propusieron los siguientes objetivos:

- a) Lograr un espacio de encuentro entre los actores involucrados en el cambio y la transformación deseada, a partir del reconocimiento dialógico de su realidad y las posibilidades concretas que ofrece la organización y el entorno,
- b) Crear las condiciones para el intercambio de experiencias y saberes entre productores, directivos, profesionales, representantes gubernamentales e institucionales para comprender la complejidad del problema.
- c) Propiciar la continuidad de los pequeños productores vitivinícolas en el sistema productivo – cooperativo.

## Versión Técnica Comunicacional

La Versión Técnica Comunicacional permite reconocer los obstáculos que interfieren en la transformación que el proyecto busca alcanzar. Es el resultante de un diálogo de saberes científicos que busca sistematizar y hacer operativas múltiples miradas en torno a la problemática que aborda la estrategia (Massoni, 2007).

En este caso se pudo contar con la participación de profesionales de diversas disciplinas que aportaron su visión sobre el problema y facilitaron la comprensión de la complejidad del tema a abordar.

Para poder trabajar en la Versión Técnica Comunicacional primero se definió el problema que aborda la estrategia comunicacional, asumiendo la complejidad del mismo y las particularidades que posee en este

contexto. “Todo problema puede describirse en función de síntomas, causas próximas y causas básicas. En el entorno del diseño de una estrategia comunicacional resulta efectivo abordar más de uno a la vez para propiciar acciones más efectivas y sinérgicas” (Massoni, 2011, p. 4).

En este caso, la frase núcleo de la situación problema se definió como: “La falta de reconversión de los viñedos de los pequeños productores hacia variedades de mayor calidad enológica compromete su continuidad en el sistema productivo”. En él se identificaron componentes que a su vez se desplegaron en aspectos económicos, técnicos, sociales, históricos, culturales, administrativos y políticos, todos ellos vinculados con la transformación que se busca alcanzar. En el cuadro 1, se describen cada uno de los aspectos señalados.

**CUADRO 1**  
Componentes y subcomponentes del problema

ASPECTO		Causas Básicas	Causas Próximas	Síntomas	Consecuencias
E C O N O M I C O	La economía familiar de los pequeños productores vitivinícolas proviene de la producción de sus viñedos y en menor medida, de otras fuentes de ingresos adicionales.	El recambio (reconversión varietal) implica no disponer de producción por tres años y no contar con ingresos provenientes de la actividad.	Los ingresos adicionales son insuficientes para sostener la actividad familiar sin los ingresos derivados de la producción de uva.	Propiedades con viñedos envejecidos, de variedades de baja calidad enológica.	Condiciones de producción precarias, ingresos económicos escasos, progreso económico limitado del productor y su núcleo familiar. La producción vitivinícola de baja calidad enológica del pequeño productor no es rentable.
	Las condiciones de financiamiento para el sector vitivinícola no se ajustan a su realidad económica.	Ausencia de líneas de crédito adecuadas a la capacidad de pago del pequeño productor.	El sistema financiero no es flexible frente a las particularidades y las realidades de los tomadores de crédito.	Los productores no pueden acceder al financiamiento para reconvertir.	No hay reconversión varietal, ni mejoras en los viñedos.
	Escaso interés de la familia del productor en invertir en una unidad económica de baja rentabilidad.	La vitivinicultura de baja calidad enológica y a pequeña escala no es económicamente rentable.	Se prefiere la inversión en otras actividades económicas (por ejemplo comerciales)	El viñedo cada vez está más deteriorado y abandonado.	Si no se invierte en reconversión, el pequeño productor vitivinícola puede desaparecer como tal.
ASPECTO		Causas Básicas	Causas Próximas	Síntomas	Consecuencias
T É C N I C O	Conocimiento insuficiente por parte de los productores sobre las características de las variedades víticas de mayor calidad.	Escasa participación e interés de los pequeños productores en integrar organismos gremiales o empresariales.	Apatía y descreimiento sobre las posibilidades de revertir la situación productiva. Desinterés, desinformación, desactualización.	Escasa o nula participación de los pequeños productores en entidades de base.	La falta de conocimiento e información impide la toma de decisiones.
	Información escasa sobre los alcances de la reconversión varietal (tiempo vegetativo, rendimiento por Ha, requerimientos hídricos, etc.).	Bajo porcentaje de participación de productores en charlas de capacitación específica. Escaso interés en modificar la realidad. Resistencia al cambio.	Los capacitadores técnicos no siempre están formados para brindar mensajes comprensibles para el pequeño productor, motivar e inducir una actitud hacia el cambio, y lograr la transformación.	Reducida asistencia a charlas, contenidos muy técnicos.	No se observan los cambios productivos deseados.
	Recursos de comunicación poco atractivos para captar la atención y facilitar la comprensión.	Empleo de recursos comunicacionales tradicionales (impreso, digital, presentación oral) poco atractivos para el pequeño productor. Falta de un lenguaje común con los productores.	Carencia de trabajo interdisciplinario con Comunicadores Sociales y Trabajadores Sociales. Escasa comprensión de mensajes. Interactuación insuficiente con el productor. Incomprensión de la complejidad del cambio.	Escasa participación. Atención dispersa. Interacción reducida al mínimo.	Desperdicio de esfuerzos. Reducción de posibilidades de asistencia a nuevas convocatorias.

S O C I O  H I S T Ó R I C O  C U L T U R A L	Los pequeños productores (minifundistas, economía de subsistencia) generalmente son personas mayores, a cargo de propiedades heredadas.	Minifundios a cargo de personas de edad avanzada. Propiedades ubicadas en distritos productivos poco urbanizados, con servicios públicos básicos. Actividad y entorno poco atractivos para los jóvenes.	Escaso interés familiar en invertir en esas unidades productivas. La actividad no cubre las expectativas de las nuevas generaciones. No se perciben posibilidades de progreso socio económico y cultural.	Propietarios de edad avanzada, sin expectativas de cambio. Desánimo. Despoblación de los distritos. Viñedos abandonados o con escasa atención. Ausencia de jóvenes.	Riesgo de abandono de la actividad productiva. Riesgo de desaparición del minifundio vitivinícola.
	Escaso interés por parte las nuevas generaciones en continuar con esa actividad productiva.	El empleo público captura la mano de obra familiar que sostiene la actividad minifundista. Percepción de estabilidad de otras fuentes de ingresos frente a la inestabilidad de la producción.	Labores culturales intensas a lo largo del año. Exposición a condiciones climáticas. Trabajo intenso frente a resultados inciertos.	Escasa presencia de jóvenes en las actividades a campo.	Falta de mano de obra familiar para llevar adelante las tareas culturales en viñedos. Baja productividad.
	Variaciones del mercado de vinos y preferencias del consumidor	Diversidad de consumo. Apertura de nuevos mercados internacionales. Demanda de vinos varietales de alta gama.	Disminución de consumo de vinos blancos. Incremento de consumo de vinos de color (tintos). Producción vitivinícola minifundista mayoritariamente de uvas blancas (Torrontés Riojano) o rosadas.	Los viñedos presentan la misma composición varietal de hace veinte años atrás.	Disminución de demanda de uvas blancas para vinificación. Estancamiento del valor de la materia prima. Carencia de volúmenes de uvas tintas.
<b>ASPECTO</b>		<b>Causas Básicas</b>	<b>Causas Próximas</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Consecuencias</b>
A D M I N I S T R A T I V O  P O L Í T I C O	Dificultad de acceso a asesoramiento administrativo, técnico o contable para tomar decisiones de inversión.	Gastos de asesoramiento elevados. Falta de formación administrativa/contable del minifundista.	Ausencia de asesoramiento gratuito o de bajo costo, por parte de organismos públicos o privados.	Los viñedos no están administrados como unidades de negocios. Ausencia de cambios estructurales o infraestructurales en fincas.	El minifundista no aprovecha al máximo la capacidad productiva de su predio a partir de una administración deficiente de los recursos (tierra, agua, materiales, etc.)
	Insuficiente apoyo estatal de promoción y fortalecimiento del minifundio y de las economías regionales, como la vitivinicultura.	Faltan políticas de contención del minifundio	Faltan acciones de promoción y sostenimiento de la actividad de los vitivinicultores minifundistas.	Desmembramiento del minifundio. Riesgo de desaparición de las pequeñas unidades productivas.	Disminución de la productividad, cambio de idiosincrasia de la población que habita los distritos, reducción de la población en las zonas rurales.

Fuente: elaboración propia

En cada uno de estos aspectos fue posible reconocer la presencia de actores y matrices socioculturales que poseen lógicas de funcionamiento y se relacionan de manera específica con el problema que se aborda. Los actores socioculturales son los “otros” con los que es preciso interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional (personas, grupos, organizaciones) que guardan un vínculo relevante con el problema.



En el siguiente cuadro se identifican los actores relevantes vinculados a los distintos componentes y niveles:

CUADRO 2  
Vinculación de actores y con los componentes del problema

<b>Actores relevantes reconocidos en los distintos aspectos y niveles</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Económico</b>
Causas próximas	Productores, entidades crediticias (bancos, mutuales de crédito, financieras), Corporaciones y Asociaciones relacionadas con la Vitivinicultura.
Componente del problema y subcomponentes	Productores, Consejo de Administración Equipo técnico (Ingenieros Agrónomos, Enólogos, Contadores)
Síntomas	Productores
Consecuencias	Todos los productores minifundistas y la cooperativa en su conjunto.
<b>Aspecto</b>	<b>Técnico</b>
Causas próximas	Organismos públicos (nacionales, provinciales y municipales), privados y mixtos vinculados a la actividad vitivinícola, la tecnología agropecuaria, la investigación y la innovación productiva. Entidades gremiales, Consejos Profesionales de Enólogos, Ingenieros Agrónomos, de Ciencias Económicas, Universidades.
Componente del problema y subcomponentes	Productores, Consejo de Administración Equipo técnico (Ingenieros Agrónomos, Enólogos, Contadores) Equipo de Comunicación y Trabajadores Sociales
Síntomas	Consejo de Administración, Gerencias de Producción y de Enología, Equipo de Comunicación
Consecuencias	Todos los productores minifundistas y la cooperativa en su conjunto.
<b>Aspecto</b>	<b>Socio Histórico Cultural</b>
Causas próximas	Productores
Componente del problema y subcomponentes	Productores, Consejo de Administración, Cámaras de Productores, Corporaciones, Gobierno provincial.
Síntomas	Productores
Consecuencias	Todos los productores minifundistas y la cooperativa en su conjunto.
<b>Aspecto</b>	<b>Administrativo – Político</b>
Causas próximas	Organismos públicos (nacionales, provinciales y municipales), privados y mixtos vinculados a la actividad vitivinícola
Componente del problema y subcomponentes	Productores, Consejo de Administración Equipo técnico ( Contadores)
Síntomas	Productores
Consecuencias	Todos los productores minifundistas y la cooperativa en su conjunto.

Los actores pueden agruparse en matrices socioculturales que responden a una lógica de acción y comunicación común, de vinculación con el problema que se definió en la Versión Técnica Comunicacional.

Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor sociocultural establece la comunicación. Una matriz es una especie de guion, de modelo narrativo colectivo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias. Las matrices son sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción. Sabemos cosas y sabemos hacer cosas. Las matrices socioculturales son auto dispositivos colectivos (Massoni, 2003, 2011).

De esta manera, caracterizar matrices implica recuperar los saberes, las rutinas, los intereses, las necesidades y las expectativas de los grupos y sectores involucrados para diseñar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego en ese espacio en particular (Massoni, 2007, 2011).

Las matrices socioculturales presentan expectativas, saberes, intereses y necesidades como lógicas de funcionamiento que permiten diseñar acciones de comunicación para cada una de ellas:

CUADRO 3  
actores sociales

Actores	Matriz socio cultural	Expectativas	Saberes	Intereses	Necesidades
Productores, Consejo de Administración	los que producen	Mejorar la producción actual.	Conocimientos prácticos del cultivo de la vid. Escasa comprensión de las tendencias del mercado. Visión parcial de la importancia de la reconversión varietal.	Reconvertir los viñedos. Continuar con la actividad. No perder los bienes heredados.	Incrementar los ingresos actuales. Continuar con la actividad vitivinícola. Mejorar la competitividad.
Productores, Consejo de Administración Cámara de Productores, Consejo Prof. de Ing. Agrónomos, de Enólogos, Corporaciones Vitivinícolas, Ministerios y Secretarías de Producción	los que administran y toman decisiones	Integrar pequeños productores en sistema cooperativo. Orientar producción a variedades de mejor calidad enológica. Posicionar al Valle como zona de vinos de alta gama.	Conocimiento de la realidad de los pequeños productores y de sus dificultades para afrontar la reconversión	Sostener a los pequeños productores vitivinícolas en el sistema productivo. Demostrar vigencia del cooperativismo	Concientizar sobre la conveniencia de reconversión varietal. Implementar políticas de asistencia integral al productor. Disponer de uvas de calidad enológica para abastecer mercados.
Equipo Enológico, Agronómico y Comercial de la cooperativa, Consejo Prof. de Enólogos.	los que elaboran y comercializan vinos	Elaborar y comercializar vinos varietales de alta gama. Disponer de productos demandados por el mercado nacional e internacional.	Formación profesional. Información fehaciente sobre tendencias del mercado.	Elaborar productos de alta gama. Reconocimiento profesional. Liderar ventas en segmento de vinos varietales.	Posicionar los varietales de alta gama en los diferentes mercados. Validar la calidad de los vinos en concursos nacionales e internacionales
Entidades públicas y mixtas vinculadas a la actividad vitivinícola	Los que asesoran y promueven la transformación de la vitivinicultura.	Consolidar a la vitivinicultura riojana en el contexto nacional e internacional. Posicionar a la región como productora de vinos de alta gama. Transformar la vitivinicultura.	Conocimiento integral y profundo de la vitivinicultura argentina	Vinculación internacional. Reconocimiento profesional	Transferir la información al sector productivo. Incrementar Recursos Humanos para llevar adelante tareas extensionistas.

Fuente: elaboración propia

## Árbol de soluciones

El Árbol de Soluciones es la última etapa del Diseño de la Estrategia Comunicacional. Éste permite diseñar acciones de comunicación para cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional del problema planteado. Admite relacionar las matrices socioculturales con los procesos comunicacionales y los actores que componen cada componente.

Es una herramienta de trabajo que “permite desarrollar una estrategia de comunicación integrada para trabajar a la vez con los múltiples actores/matrices, contribuyendo a que las acciones que se emprendan no sean hechos aislados, sino que aporten a una transformación cognitiva en una misma dirección. Es una herramienta para propiciar sinergias en la situación que aborda el proyecto” (Massoni, 2007).

A continuación, se presenta el Árbol de Soluciones para el problema sobre el que se busca intervenir para lograr el cambio y la transformación con la participación de los diversos actores y matrices involucradas, asumiendo la complejidad de los abordajes y de las miradas y buscando un espacio de intercambio de saberes y lógicas comunicacionales específicas.

CUADRO 4  
Árbol de soluciones.

Componente	Subcomponente	Matriz Sociocultural	Procesos comunicacionales	Acciones, Espacios, Productos	Ejes y Tonos
ECONOMICO	La economía familiar de los pequeños productores vitivinícolas proviene de la producción de sus viñedos y en menor medida, de otras fuentes de ingresos adicionales	Los que administran y toman decisiones estratégicas, los que producen	Informativa, Sensibilización, Participación, Encuentro Socio cultural	Relevamiento de la situación socio económica del pequeño productor. Campaña de difusión sobre los beneficios económicos de la reconversión varietal. Reuniones plenarias con productores, técnicos y dirigentes cooperativistas para analizar el problema y buscar soluciones.	Eje: Reconocimiento de la conveniencia de la reconversión y las dificultades para lograrlo. Tonos: Empatía - Participación
	Las condiciones de financiamiento para el sector vitivinícola no se ajustan a su realidad económica.	Los que producen Los que administran y toman decisiones estratégicas	Información Participación	Impresión y distribución de resultados del relevamiento socio cultural. Difusión de líneas de crédito que toma la cooperativa para beneficiar a sus socios. Charlas de capacitación sobre manejo administrativo-financiero. Reuniones con asociados para difundir otras alternativas de financiamiento.	Eje: Creación de espacios de información sobre los alcances de sus posibilidades financieras. Tonos: Operatividad Inmediatez
	Escaso interés de la familia del productor en invertir en una unidad económica de baja rentabilidad	Los que producen Los que administran y toman decisiones estratégicas.	Sensibilización Encuentro sociocultural	Actividades educativas en escuelas secundarias y agro técnicas sobre rentabilidad de la vitivinicultura de alta gama. Charlas técnicas en zonas productivas para mejorar rentabilidad. Encuentros con jóvenes para promover la cultura vitivinícola. Jornadas de integración con las familias en fincas y bodegas de la cooperativa, con dinámicas y juegos que los motiven a conocer más sobre el futuro de la actividad. Brindar capacitaciones sobre vitivinicultura.	Eje: Construcción de un espacio de formación y actualización entre los actores. Tonos: Confianza, Credibilidad. Encuentro. Empatía
Componente	Subcomponente	Matriz Sociocultural	Procesos comunicacionales	Acciones, Espacios, Productos	Ejes y Tonos
TÉCNICO	Conocimiento insuficiente por parte de los productores sobre las características de las variedades víticas de mayor calidad	Los que asesoran y promueven la vitivinicultura. Los que producen, los que elaboran y comercializan, los que toman decisiones	Informativa Participación Encuentro sociocultural	Talleres con productores para difundir las características de la vitivinicultura de alta gama: encuentros periódicos entre técnicos y productores. Visitas técnicas a fincas reconvertidas. Jornadas técnicas con especialistas para exponer experiencias y situación de mercado. Cursos cortos de capacitación on line o presenciales. Encuentros de pequeños productores con agrónomos y enólogos para analizar la situación. Creación de un blog spot para intercambio de experiencias, información y datos de interés.	Eje: Construcción de un espacio de encuentro técnico productivo, de formación y actualización. Tonos: Participación proactiva, Confianza, Credibilidad. Empatía
	Información escasa sobre los alcances de la reconversión varietal (tiempo vegetativo, rendimiento por Ha, requerimientos hídricos, etc.)				
	Recursos de comunicación poco atractivos para captar la atención y facilitar la comprensión				

Fuente: elaboración propia

Componente	Subcomponente	Matriz Sociocultural	Procesos comunicacionales	Acciones, Espacios, Productos	Ejes y Tonos
SOCIO HISTORICO CULTURAL	Los pequeños productores (minifundistas, economía de subsistencia) generalmente son personas mayores, a cargo de propiedades heredadas.	Los productores, los que toman decisiones, los que elaboran y comercializan	Participación Encuentro sociocultural	Relevamiento socioeconómico cultural de condiciones de vida y productivas, expectativas de los jóvenes, necesidades. Promoción entre los jóvenes para estudiar en la Universidad local, carreras vinculadas con la actividad (Agronomía, Enología, Ciencias Económicas, Desarrollo Local). Catas de vinos, charlas técnicas, visitas a bodega. Visionado de material audiovisual sobre la Vitivinicultura en Argentina y el mundo.	Ejes: Puesta en valor y promoción de la actividad vitivinícola. Tonos: Participación pro activa, Trabajo interdisciplinario, Promoción Motivación. Empoderamiento
	Escaso interés por parte las nuevas generaciones en continuar con esa actividad productiva				
	Variaciones del mercado de vinos y preferencias del consumidor				
Componente	Subcomponente	Matriz Sociocultural	Procesos comunicacionales	Acciones, Espacios, Productos	Ejes y Tonos
ADMINISTRATIVO POLITICO	Dificultad de acceso a asesoramiento administrativo, técnico o contable para tomar decisiones de inversión	Los que administran y toman decisiones, los que asesoran y promueven la transformación de la vitivinicultura.	Participación Sensibilización	Gestionar espacios de asesoramiento y asistencia administrativa, técnico y contable gratuito para los asociados. Propiciar el diálogo interinstitucional para definir políticas de fortalecimiento del minifundio vitivinícola.	Eje: Acercamiento y comprensión político institucional. Búsqueda de soluciones integrales. Tonos: Consenso. Operatividad. Ejecutividad.
	Insuficiente apoyo estatal de promoción y fortalecimiento del minifundio y de las economías regionales, como la vitivinicultura.				

## ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCESO, A MODO DE CIERRE

La propuesta de Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario despertó un genuino interés profesional que llevó a proponer su aplicación en una organización cooperativa. Su ejecución permitió advertir la complejidad de las miradas y enriquecer el trabajo interdisciplinario. Se trata de un enfoque absolutamente nuevo que desafía el trabajo profesional tradicional y exige cambiar de rol, ya que requiere un reposicionamiento y trasladarse del lugar de emisor de mensajes institucionales previamente consensuados con la dirección, para establecer diálogos con los involucrados en el proceso de cambio propuesto en la Estrategia de Comunicación.

Los abordajes tradicionales de la comunicación centraron su atención en los contenidos, el mensaje, los formatos, los efectos posibles en el receptor. Hicieron hincapié en la linealidad del proceso comunicacional: emisor–mensaje–receptor, en la transferencia y en la efectividad de la transmisión de los contenidos a través

de los distintos medios de comunicación. En este contexto, el rol del comunicador social se centró en la elaboración de mensajes y la selección de los medios para garantizar la recepción.

La propuesta de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, al superar el abordaje tradicional de la comunicación y postularla como un encuentro sociocultural que admite la diversidad y propone mediaciones, se enriquece del aporte de otras disciplinas, de otros saberes y facilita la interacción de los diversos actores sociales.

Esta concepción de la Comunicación Estratégica va más allá de la perspectiva lineal de los procesos comunicacionales y propone asumirlos como fenómenos multidimensionales, históricos y complejos, propiciando la creación de espacios de encuentro de las diversidades socioculturales y de las distintas interpretaciones de la realidad, en un entorno fluido, dinámico, que cambia y se transforma.

De este modo, la Comunicación Estratégica permitió incursionar en nuevas metodologías de trabajo para la comunicación en las organizaciones, lo que llevó a articular acciones entre los diversos grupos y sectores con el fin de alcanzar la transformación que se buscó; reconociendo y respetando los saberes y las competencias de cada uno de ellos. Se logró así un espacio de encuentro sociocultural, de diálogo, en el que el comunicador aportó la especificidad de su formación disciplinar. De esta manera, asumió un rol estratégico porque buscó construir vínculos y facilitar la comprensión entre los actores sociales y las matrices socioculturales involucradas en el cambio y la transformación deseada.

Escuchar opiniones, reconocer saberes y advertir la complejidad de las variables involucradas en el problema, permitió comprobar el valor y la importancia de escuchar, comprender, interactuar y adecuar los recursos y las acciones para generar el diálogo y el intercambio comunicacional.

## REFERENCIAS

- Massoni, S. (2000). Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. *Comunicación y Sociedad*, (37), 48-71.
- Massoni, S. (2001). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2011). Comunicación Estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera. En AA.VV., *Desde la comunicación: apuesta por un desarrollo inclusivo* (pp. 9-39). Asunción, Paraguay: ILCD/SICOM.
- Massoni, S. (2012). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.