



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

La comunicación en organizaciones agropecuarias: el caso de Ceres Tolvas, Tandil  
Constanza Mackrey

Actas de Periodismo y Comunicación, Vol 1, N.º 2, diciembre 2015

ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>

FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

## La comunicación en organizaciones agropecuarias: el caso de Ceres Tolvas, Tandil

**Constanza Mackrey**

[coni.mackrey@hotmail.com](mailto:coni.mackrey@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-7093-4111>

Becaria del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN)

---

Instituto de Investigaciones "Aníbal Ford"  
(Observatorio de Jóvenes, Comunicación y Medios)  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata  
Argentina

### Resumen

Entendiendo a las empresas agropecuarias como organizaciones dentro del sistema productivo que hacen uso racional de los recursos, y teniendo en cuenta su magnitud y posición ante un país agrario como Argentina, es interesante problematizar si estas organizaciones cuentan con un área de comunicación y qué sucedería si dichas empresas implementan y desarrollan la comunicación tanto interna como externa, mejorando así su posicionamiento en el mercado. El interés de realizar esta investigación deviene de una falta de conocimiento en este campo.

Este trabajo explorará casos singulares de empresas agropecuarias instaladas en la ciudad de La Plata a fin de analizar las estrategias comunicacionales en pos de potenciarlas para que favorezcan al crecimiento de dicho sector en la sociedad.

## Palabras clave

Comunicación, empresas agropecuarias, planificación, sistema productivo

Históricamente, la Argentina se ha caracterizado por ser un país

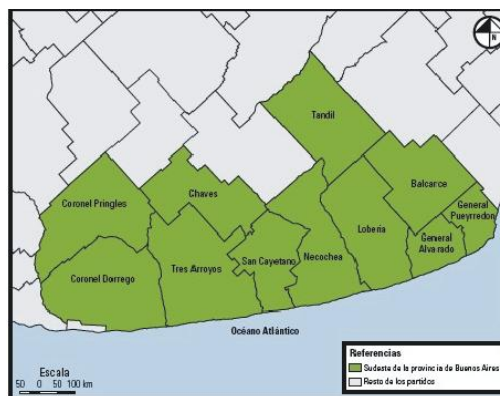
agropecuario debido a la multiplicidad de temperaturas, amplitudes térmicas, suelos y recursos naturales que posee. Esto le posibilita desarrollar casi todas las actividades del agro a lo largo del territorio. La Argentina está compuesta por 9 regiones geográficas: Región Pampeana, Sierras Pampeanas, Cuyo,

Noroeste Argentino, Chaco, Mesopotámica, Pampa Occidental, Región Patagónica e islas del Atlántico Sur y Región Antártica.

De todas estas regiones sólo me centraré en la Región Pampeana ya que se trata de "la región más importante del territorio argentino desde el punto de vista económico, debido a que sus características de clima y suelo la transforman en una zona agrícola ganadera por excelencia".<sup>1</sup> La Región Pampeana está conformada por las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y San Luis. Para desarrollar este trabajo me enfocaré en la provincia de Buenos Aires porque me interesa analizar la zona del Sudeste Bonaerense específicamente.

Según el Ministerio del Interior y Transporte, la provincia de Buenos Aires se encuentra en un excelente soporte geográfico, cuenta con un territorio extenso y llano, lo que le permite evadir las temperaturas extremas, vientos y nevadas. Además se caracteriza por la diversidad de árboles y goza de diversas aptitudes que le son favorables en cuanto a calidad del suelo, al clima templado húmedo y las facilidades de acceso marítimo.

El Sudeste Bonaerense está compuesto por Alvarado (donde se encuentra Miramar), General Pueyrredón (donde está Mar del Plata), Balcarce, Lobería, Necochea y Tandil. Estos partidos componen la zona principal del Sudeste Bonaerense ya que desarrollan las actividades más importantes de



la economía agrícola, el cultivo del trigo, maíz, lino, avena, cebada, centeno, girasol, soja, papay en la actividad ganadera el bovino y el ovino.<sup>2</sup> Un poco más alejado de la zona de influencia donde haré hincapié, se encuentran los partidos de San Cayetano, Tres Arroyos, Chaves, Coronel Pringles y Dorrego.

Debido a la amplitud de cada partido y a la necesidad de un recorte puntual, sólo indagaré la situación agropecuaria de Tandil enfocándome en las empresas agropecuarias que allí se encuentran.

Según el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) la empresa de este sector es una unidad de producción cuyo objetivo es maximizar sus beneficios haciendo uso racional de los recursos. "La producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que podrían denominarse no agropecuarias, como las industrias, comercio, servicio, etc. Estas diferencias radican en tres características: a) el proceso productivo es biológico, se trabaja con plantas y animales; b) la producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo; y c) la producción depende de las condiciones ecológicas del medio".<sup>3</sup>

En esta línea, las empresas agropecuarias se determinan como organizaciones dentro del sistema productivo que generan bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado, teniendo una dirección hacia la gestión de actividades productivas y están conformadas por un complejo de conjuntos de elementos estructurales para cumplir determinados objetivos (INDEC, CNA, 2002).

A partir de esta definición, se puede sostener que las empresas agropecuarias son un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo propuesto. Tomaré como ejemplo el caso de la empresa Ceres Tolvas ubicada en Tandil, presentando un diagnóstico y una planificación que dará cuenta de la situación comunicacional en la que se encuentra. El propósito de esta investigación es conseguir resultados cuasi generales para que las empresas agropecuarias lo puedan poner en práctica.

Una de las dimensiones claves que considero que se deben tener en cuenta a la hora de administrar una empresa es la de comunicación. Desde esta perspectiva, la propuesta de dicha investigación es analizar y desarrollar el

área de comunicación en las empresas agropecuarias tanto en el espacio interno como externo.

Esta preocupación surge debido a la falta de conocimiento y de investigación en el área del agro. Si bien existen investigaciones previas respecto al desarrollo de la comunicación en organizaciones, éstas pertenecen a otros rubros o comercios. Un ejemplo de ello es la tesis de grado de Licenciatura en Comunicación Social con orientación Planificación Comunicacional de Julián Sánchez Salvioni y Luciano Javier Tormena, "Cuando las organizaciones hablan... El caso de Chiusaroli-La Casa del Parquet". En esta investigación, los graduados realizaron un diagnóstico y una planificación comunicacional basado en el caso Chiusaroli-La Casa del Parquet, una PyME familiar donde desarrollan la comunicación institucional de una empresa dedicada al piso de parquet. Otro ejemplo es la tesis de grado de Bárbara Camilletti, Ana Melina Genzone y Patricia Soledad Folmer que en su plan de tesis plantean la planificación y gestión de la comunicación externa en la empresa "Ingeniería, Obras y Servicios Tisico S.A".

En esta línea, se considera a la comunicación como una disciplina clave para llevar adelante los procesos de producción propuestos de una organización. Para comprender de manera adecuada el concepto de comunicación, decidí citar a determinados autores que atravesaron las distintas cátedras a lo largo de la carrera.

Partiendo de la definición de Washington Uranga, se entiende por comunicación a "todo proceso social de producción de sentido", es decir, la comunicación es diálogo, es relación y están en la base de cualquier definición que se intente sobre la comunicación". Se concibe a la comunicación como "un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que allí se deriva. Se define por la acción porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación" (Uranga, 2008: 3).

Es desde este enfoque, que "nos ubicamos desde la línea de pensamiento latinoamericano de los investigadores de la comunicación que apunta a trascender el aspecto estrictamente técnico y del desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarlos en el

espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales. Sin desconocer la importancia que el sistema de medios masivo y comercial tiene hoy en nuestras sociedades como configuradores privilegiados del sentido" (Uranga, 2008: 3).

Es entonces, que la comunicación es transversal debido a que se encuentra en todas las dimensiones de la vida social. Desde esta línea, es que considero importante el desarrollo de la comunicación en las empresas y organizaciones dado que como sostiene Uranga "mirar desde la comunicación permite analizar las prácticas de los actores, sujetos y colectivos para poner en evidencia sus modos de ser y actuar" (Uranga, 2012: 4). La mirada comunicacional se propone como un espacio de articulación de distintos dominios y perspectivas para abordar la complejidad sociocultural.

Por otra parte, es pertinente considerar la definición de comunicación por parte del autor Pascale Weil que desarrolla el concepto de comunicación institucional. "La comunicación parece desarrollarse como el corolario de una nueva concepción de la empresa donde ésta ya no encuentra solamente su legitimidad en la producción sino en la vocación que inspira esta producción y que se dirige a la colectividad" (Pascale, 1992: 18). Es interesante el planteo de este autor ya que la comunicación en las empresas permite establecer los valores, tradiciones, políticas, normas, comportamientos y creencias de las mismas, lo que se define como cultura organizacional.

La comunicación en las empresas agropecuarias permitirá consolidar las relaciones entre los propios miembros y dirigentes, lo que consecuentemente se proyectará hacia el exterior de la empresa, permitiendo transmitir su discurso identificador. Este tipo de discurso proviene de la identidad de la propia empresa, se entiende "como aquello que permanece invariablemente a lo largo del tiempo y que además la distingue de otras de su misma especie" (Schvarstein, 1989: 330).

Lo relevante de la comunicación institucional es que en las empresas agropecuarias, no se trata de un discurso directamente destinado a vender un producto. La comunicación institucional está conformada por las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones del más

diverso género establecen hacia sus diversos públicos, en forma integrada, coordinada y alineada en función de su visión y objetivos (Pascale, 1992). Es por eso que esta investigación busca dar cuenta sobre el desarrollo del área de comunicación en las empresas agropecuarias en la ciudad de Tandil. Para ello puntualizo en el caso de la empresa Ceres Tolvas que posee una trayectoria de más de 30 años en el sector agropecuario y fue conformado por la alianza empresaria surgida de Rural Ceres S.A y Tolvas S.A. Esta empresa se dedica a la comercialización y acopio de cereales y oleaginosas, a la venta de insumos agropecuarios (agroquímicos, semillas y fertilizantes), concesionario John Deere, elaboración y venta de alimentos balanceados, a la multiplicación y venta de semilla autógama, y a la logística y servicios de acondicionamiento de cereales y oleaginosos. Actualmente Ceres Tolvas posee 14 sucursales a lo largo de la provincia de Buenos Aires, en Lobos, Chascomús, General Belgrano, General Madariaga, Ayacucho, Azul, Benito Juárez, J.N. Fernández, Tres Arroyos, Orense, Necochea, Otamendi, Mar Del Plata y Balcarce. Su estructura está compuesta por 3 concesionarios oficiales de John Deere, 18 plantas de acopio y depósitos, 14 agronomías (unidades de atención a clientes), 1 planta de alimentos balanceados y una administración central (Tandil). Esta empresa responde a la categoría de PyME dado que de acuerdo a la Resolución 675/02 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYMEyER), en el ámbito agropecuario una microempresa produce \$270.000, una pequeña \$1.800.000 y una Mediana \$10.800.000.

Esta empresa agropecuaria tiene la particularidad de que en sus años de trayectoria creció sin un área de comunicación desarrollada, es aquí también donde surge la pregunta acerca de qué pasaría si implementa un área de comunicación, teniendo en cuenta las definiciones previas respecto de dicho concepto.

## **La comunicación un punto clave. Una propuesta para el agro**

Partiendo de la empresa agropecuaria Ceres Tolvas, propongo realizar un diagnóstico comunicacional que responda al objetivo general de la

investigación: analizar la comunicación interna y externa de la empresa Ceres Tolvas con el fin de reconocer su situación comunicacional.

Los objetivos específicos se dividirán en internos y externos:

### Comunicación Interna

- Indagar los canales y espacios de comunicación entre los miembros y los jefes de la empresa.
- Observar las relaciones que se generan entre los miembros y los jefes para dar cuenta de los vínculos, tratos y toma de decisiones dentro de la empresa.
- Analizar los aspectos comunicacionales de la cultura organizacional de Ceres Tolvas con el fin de reconocer el sentido de pertenencia por parte de los miembros de la empresa.

### Comunicación Externa

- Examinar el discurso institucional que la empresa transmite para comprobar si sus clientes y públicos lo reconocen como tal.
- Estudiar los canales de comunicación externos que Ceres Tolvas utiliza para verificar su eficacia y el nivel de alcance al público.
- Analizar los diversos productos comunicacionales que la empresa emite para identificar la eficiencia de los mensajes transmitidos y reconocer cómo y cuáles son.

Una vez realizado el diagnóstico y la planificación en dicha empresa responderé a los objetivos contextuales:

- Indagar cómo desarrollan la comunicación externa las empresas agropecuarias en la zona Sudeste Bonaerense.
- Dar cuenta de su posicionamiento en el sistema productivo dentro del mercado local.

Para llevar a cabo esta investigación considero pertinente como herramientas metodológicas la planificación prospectiva estratégica desde la comunicación. Este tipo de planificación "inicia el proceso en el mismo futuro, a través de las imágenes construidas por los actores. Es una

sistemática mental que viene desde el futuro hacia el presente” (Merello, 1973: 12). “La planificación es entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones. Puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como imagen de futuro que le da direccionalidad a las acciones del presente” (Uranga, 2012: 16).

Otra de las metodologías empleadas son las entrevistas abiertas destinadas a los dirigentes de la empresa, lo que posibilitará tener un conocimiento de la situación actual de la realidad. Asimismo se entrevistará a los miembros de Ceres Tolvas con el objetivo de indagar la relación que tienen con la empresa, los lazos con sus compañeros y con sus dirigentes.

Por otro lado, la observación directa que permite dar cuenta de los comportamientos habituales de los miembros en los espacios naturales de la empresa. A partir de la percepción e interpretación, el observador obtiene datos y contenidos a partir de las actividades que desarrollan los actores de la organización (Gaitán Moya–Raigada, 1998).

Otro de los métodos empleados será la encuesta que permitirá medir las respuestas de manera cuantificable, respecto a la cantidad de clientes que posee Ceres Tolvas y el reconocimiento por parte del público al que se dirige. Estas encuestas serán cerradas y breves con el objetivo de obtener cuál es su posicionamiento y reconocimiento de acuerdo al público destinado.

En la misma línea, se realizarán encuestas personalizadas a las personas que asisten a la empresa con el objetivo de obtener información específica acerca del servicio que la empresa brinda y qué tipo de cliente es, si es productor, comerciante, profesional o arrendatario. De este modo, permitirá identificar el tipo de cliente, el trato y el motivo por el cual se acercó a dicha empresa.

Una vez finalizado este diagnóstico comunicacional acerca de Ceres Tolvas, se diseñará una planificación estratégica que permitirá resolver aquellas falencias detectadas. Según Uranga, se entiende que un buen diseño estratégico desde y de la comunicación permite abordar de manera creativa los nudos críticos identificados en el diagnóstico. Un diseño estratégico debe



contemplar a los sujetos y las comunidades como agentes del cambio implicados en el diálogo y el debate (Uranga, 2012: 5).

El diseño estratégico activa la producción y circulación de los sentidos sociales y alcanza centralidad porque aporta a la construcción social (Uranga: 2012: 5). La planificación y el diseño estratégico le permiten a la empresa llegar al lugar deseado, alcanzar la meta por la cual se originó. Si Ceres Tolvas en 30 años logró un gran crecimiento y lo realizó sin un área de comunicación, qué sucedería si realmente desarrolla e implementa un área de comunicación que le posibilite optimizar las relaciones entre sus miembros, los canales de comunicación, la eficacia de sus mensajes, entre otras cosas.

En este sentido, me pregunto qué sucedería si cada empresa agropecuaria tiene la posibilidad también de llevar adelante un plan comunicacional que le facilite cumplir con aquella meta que se propuso en el momento de su creación.

Por ello, el proyecto no sólo se interesa en hacer una investigación respecto del tema, sino también hacer una producción comunicacional en modo de manual que pueda contemplar a las empresas agropecuarias en general, con el objetivo de ayudarlas a crecer dentro del sistema productivo. Es por este motivo que partiendo de un ejemplo puntual se quiere o intenta llegar a conclusiones cuasi generales para que todas las empresas dedicadas al agro tengan las mismas posibilidades dentro del sistema productivo.

La comunicación es una herramienta de transformación, desde una situación inicial, establecida en el presente, se busca detectar aquellos deseos futuros de los dueños de las empresas agropecuarias para alcanzar aquella situación futura, de los deseos y las metas. Si el sector agropecuario pudo crecer en estos últimos años sin poner en práctica estrategias comunicacionales, es impensado lo que puede llegar a crecer con la implementación de la comunicación.

## Referencias bibliográficas

GAITÁN MOYA, Juan Antonio y RAIGADA, José Luis (1998). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.

PASCALÉ, Weil (1992). *La Comunicación Global*. Barcelona: Paidós.

URANGA, Washington (2008). *Mirar desde la comunicación*. La Plata: mimeo.

URANGA, Washington (2012). *Diseño Estratégico*. La Plata: mimeo.

URANGA, Washington (2012). *Enfoques de Planificación*. La Plata: mimeo.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

### Referencias electrónicas

INDEC, CNA (2002). Glosario de términos utilizados en el Censo Nacional Agropecuario en 2002 [en línea]. Recuperado de <<http://goo.gl/SFpylf>>.

Ministerio del Interior y Transporte. Región Pampeana [en línea].  
Recuperado de  
<[http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones\\_archivos/Pampeana.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones_archivos/Pampeana.pdf)>.

### Notas

- 
- 1 [http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones\\_archivos/Pampeana.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones_archivos/Pampeana.pdf)
  - 2 [http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones\\_archivos/Pampeana.pdf](http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones_archivos/Pampeana.pdf)
  - 3 [http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa\\_agropecuaria.htm](http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_agropecuaria.htm)