

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
EN EL SISTEMA PRODUCTIVO:
MIPYMES, COOPERATIVAS
Y EMPRESAS RECUPERADAS**

CUADERNO DE CÁTEDRA

EQUIPO

Nathalie Iñiguez
Genoveva Surraco
Cecilia Garibay
Hugo Gariglio
Gisela Giúdice

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
EN EL SISTEMA PRODUCTIVO:
MIPYMES, COOPERATIVAS
Y EMPRESAS RECUPERADAS**

CUADERNO DE CÁTEDRA

Estrategias de comunicación en el sistema productivo : mipymes, cooperativas y empresas recuperadas / Nathalie Iñiguez Rímoli ... [et al.]. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2016.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-34-1374-6

1. Planificación. 2. Comunicación. I. Iñiguez Rímoli, Nathalie

CDD 302.23

Compiladoras: Nathalie Iñiguez Rímoli y Genoveva Surraco

Colaboración de: Gisela Giúdice

Edición: Dirección de Cuadernos de Cátedra, Secretaría de Asuntos Académicos

Diseño de tapa: Jorgelina Arrien y María Soledad Ireba

Diseño de interior: Jorgelina Arrien

Revisión de textos: Nicolás Cataldi


Ediciones EPC
de Periodismo y Comunicación

Derechos Reservados

Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Universidad Nacional de La Plata

Primera edición, agosto 2016

ISBN 978-950-34-1374-6

Hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Se permite el uso con fines académicos y pedagógicos citando la fuente y a los autores.

Su infracción está penada por las Leyes 11.723 y 25.446.

Índice

Introducción <i>Por Nathalie Iñiguez</i>	8
Una aproximación al mundo de las mipymes en Latinoamérica	19
Transformación de los sistemas económicos y emergencia de nuevas formas productivas <i>Por Genoveva Surraco</i>	25
Planificar desde la comunicación. Un camino que se abre en el campo de las organizaciones <i>Por Cecilia Garibay</i>	39
¿Por qué elegir pymes? El ejercicio profesional de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas <i>Por Genoveva Surraco</i>	45
La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación para fortalecer el sector productivo <i>Por Cecilia Garibay</i>	56
Reflexiones sobre la metodología y el trabajo en equipo <i>Por Hugo Gariglio</i>	77

Fichas. Relato de experiencias	86
Bibliografía	98

Introducción

Por *Nathalie Iñiguez*

8 El Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo (cátedra II) tiene como especificidad temática el aprendizaje de estrategias de planificación y comunicación en el ámbito del sistema productivo, es decir, inmersas en las lógicas del mercado de la oferta y la demanda. Sumado a ello, desarrolla la propuesta sobre el diseño de la identidad corporativa para ser aplicada en mipymes¹ del mercado local y regional.

Además, tiene como objetivo principal el hacer hincapié en profundizar el conocimiento sobre la realidad de las pequeñas y medianas empresas, los microemprendimientos y las empresas familiares, para luego aportar desde las aulas, y a través del trabajo de campo de los alumnos, las herra-

1 Acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa” que constituye una expansión del término original lexicalizado como *pyme* (pequeña y mediana empresa).

mientas y el conocimiento necesarios para aquellos sectores más relegados del sistema productivo.

Es importante destacar que tal sentido está dado en un posicionamiento político-ideológico, pensando desde una universidad pública en apoyo de los sectores empresariales más desfavorecidos por las desigualdades sociales y económicas.

En su momento consideramos necesaria la apertura de una segunda cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, tanto para contribuir a la diversificación de la propuesta académica como para brindar a los alumnos otra perspectiva en relación a la gestión comunicacional en empresas, concibiendo a las pymes como actores fundamentales no solo para el desarrollo económico de los países de la región, sino también en la integración y la inclusión social a partir de la generación de empleo. Ello implica formar profesionales que sepan leer su propio contexto y que puedan tener la oportunidad de comprometerse con los intereses nacionales y populares.

Tradicionalmente la producción académica relativa a la comunicación en el sistema productivo ha estado asociada a la visión empresarial clásica, teniendo como único objetivo el económico, es decir, con la idea principal de que la comunicación favorezca la acumulación de ganancias. El material teórico y la bibliografía referentes a la temática de la comunicación en las instituciones con fines de lucro toman como modelo a la gran empresa.

Sin embargo, consideramos que la transformación de los sistemas económicos tradicionales y la emergencia de nuevas formas productivas hacen necesario repensar la mi-

rada comunicacional desde la cual se aborda el campo de la producción de bienes y servicios. Esta nueva perspectiva implica no solo atender a las cuestiones económicas, sino fundamentalmente pensar en la comunicación como constitutiva de las instituciones y de la integridad del tejido social.

Contexto económico nacional e internacional

No podemos avanzar en un análisis pormenorizado de la situación de este sector empresarial, así como de su entorno, si no realizamos una lectura de la actualidad económica de la Argentina ante el cambio de gobierno producido el 10 de diciembre del 2015.

Con respecto al contexto económico internacional, podemos señalar que se tornó muy adverso para la economía nacional. Ante la posibilidad del fin de tasas de interés bajas en los Estados Unidos, los capitales internacionales comenzaron a dirigirse hacia ese destino, lo que presiona a la devaluación de las monedas de las economías en desarrollo. De acuerdo con el economista Agustín D'Atellis, a corto plazo resulta de gran necesidad fortalecer el mercado interno, estableciendo medidas económicas claras para tal fin:

La clave de aquí en adelante está en relajar la restricción externa, de manera de permitir que la producción y la ampliación de la capacidad productiva acompañen el crecimiento de la demanda. Para mantener fortalecido el mercado interno, condición

necesaria para el impulso a la inversión, es fundamental mantener la estabilidad cambiaria, a la vez que ir reduciendo la tasa de inflación, a través de un trabajo de estudio de formación de precios a lo largo de las cadenas, con regulación de parte del estado y estímulos a la desconcentración. (D'Atellis, 2015)

Según los especialistas en economía, también será importante atacar el frente financiero, defendiendo el interés nacional, manteniendo la soberanía económica y cerrando el tema de los fondos buitres. Al respecto, D'Atellis explica:

En este sentido, las adhesiones internacionales que la Argentina recogió en el último tiempo, junto a los fallos favorables en instancias superiores de la justicia estadounidense, y la amplia mayoría por la cual en Asamblea de la ONU se aceptó el documento de nueve principios, que limita el accionar de estos fondos, impulsado por nuestro país, permitirán mayor poder de negociación. La Argentina hasta este presente ha demostrado un liderazgo internacional, no solo en el planteo de esquemas de reestructuración de deudas soberanas, sino también en todo lo referido a regulación de los mercados financieros internacionales. (D'Atellis, 2015)

Como se dijo, a partir del 10 de diciembre del 2015, la Argentina cambió de rumbo político y la gestión económica del gobierno del presidente Mauricio Macri deberá hacer cara a un frente externo adverso. Más aún, si prevalece el dogmatismo de la ortodoxia, esto solo amplificará los costos ineludibles de esa situación. Se puede decir que el entusiasmo con la decisión de poner primeros ejecutivos en lugares claves del nuevo gobierno trae aparejados riesgos externos, los cuales deberá afrontar el equipo económico.

De acuerdo a lo que señala el economista Alfredo Zaiat (2015), “la firma Research for traders de Darío Epstein, especialista en mercados de capitales y ex director de la Comisión Nacional de Valores 1992-1994, detalla cinco peligros: 1) precios de las materias primas; 2) la economía de Brasil; 3) la fortaleza del dólar a nivel internacional y devaluaciones de monedas emergentes; 4) probable alza de la tasa de interés de Estados Unidos, y 5) menor crecimiento de las nuevas potencias, en especial China”.

Con respecto al primer punto, el índice de precios de materias primas se ubica en valores del año 2003. Para el caso argentino, concentrado en exportaciones de bienes primarios y semiprosesados derivados del agro, la caída de los precios no es tan pronunciada, aunque igualmente estos han retrocedido desde sus máximos, colocándose en niveles de octubre de 2007.

En referencia a la política económica ortodoxa brasileña (devaluación, ajuste fiscal y alza de la tasa de interés), Zaiat sostiene que esta ha tenido el resultado esperado: economía en recesión. La caída interanual del producto bruto interno (PBI) en el tercer trimestre del 2015 y las estimaciones para

el 2016 apuntan a un descenso de la actividad. Se advierte que lo que ocurre en Brasil se proyecta hacia toda la región.

Por su parte, el dólar se ha fortalecido y el índice de monedas emergentes ha retrocedido desde su pico en el año 2008 –incluso después de la recuperación entre 2009 y 2011–, lo que condiciona a la región de manera estructural.

Si la banca central estadounidense decide subir la tasa de referencia de su país (de la Reserva Federal), habrá que ver si el mercado condicionará de ahora en más las posibles emisiones futuras externas de mercados emergentes, bonos de alto rendimiento y de Argentina en el mercado de deuda voluntaria.

Y, finalmente, la amenaza externa proviene del escaso crecimiento mundial, que apenas supera el 2% y se ubica por debajo de los valores del período 2004-2007. Durante la primera década del nuevo siglo, quienes impulsaron el crecimiento fueron los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Ahora que Brasil y Rusia están en recesión y China en proceso de desaceleración, solo India presenta altas tasas de crecimiento.

En este duro contexto, el sector de las mipymes se verá –ya se ve– profundamente afectado. Sumando también a esto la grave situación de la inexistencia de políticas públicas crediticias para paliar el tremendo ajuste implementado, así como el aumento de los precios, los alquileres, los impuestos y la inflación que no para de crecer. La falta de disponibilidad de la gente para el consumo, debido al ahorro forzoso al que se ven sometidos los sectores medio y medio-bajo de la población, augura un panorama al menos oscuro para los próximos meses del año. Así lo anticipa Zaiat:

La ortodoxia que ocupa puestos relevantes en el gobierno de Macri quiere presentar esa estrategia regresiva en términos económicos y sociales como inevitable. No lo es. Es bastante probable que su maquinaria de marketing electoral respaldada por los grandes medios amarillos busque trasladar la culpa de los efectos negativos de esa política económica al gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Pero si el gobierno de Macri quiere alejarse de una fuerte recesión a lo largo del 2016 debería dejar sus convicciones ortodoxas en la puerta de la Casa Rosada. En caso contrario, las indudables tensiones internas y externas las convertirá en una recesión. Si Macri no sabe discriminar entre discurso opositor y gestión de gobierno deberá asumir la responsabilidad política de sumergir a la economía argentina en una crisis. (Zaiat, 2015)

Conclusiones generales

La propuesta áulica aspira a trabajar matrices y paradigmas culturales, que no solo sitúan al alumno en una realidad nacional y continental, sino que también amplían su horizonte de saberes particulares y generales, siempre tendientes a la articulación metodológica en cruce con el diagnóstico de la realidad y la determinación de los problemas detectados.

El material teórico propuesto para esta materia plantea la integración de distintas perspectivas con respecto a la ne-

cesidad e importancia, por un lado, del diagnóstico comunicacional y su íntegro desarrollo y, por el otro, de las diferentes miradas vinculadas al contexto político-económico de las mipymes en Latinoamérica –y en Argentina en particular–, la transformación de los sistemas económicos y la emergencia de nuevas formas asociativas y autogestionadas.

El plan de estudios de 1998 de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) sostiene que el licenciado en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional “estará capacitado –teórica y operativamente– para investigar, analizar, diagnosticar, diseñar, formular, ejecutar y evaluar procesos, planes, programas y proyectos de comunicación social en los diferentes espacios y procesos sociales, económicos, políticos y culturales de la sociedad”. Además, asevera:

La formación permitirá al egresado intervenir –desde una perspectiva comunicacional y con herramientas inter y transdisciplinarias– en procesos de comunicación vinculados con:

- políticas públicas estatales, tanto a nivel nacional, provincial, regional y municipal, ejecutadas desde cualquiera de los tres poderes que lo conforman;
- organizaciones e instituciones no gubernamentales o sin fines de lucro, cualquiera sea su nivel de actividad, ya sea tanto a nivel nacional, provincial, regional y municipal; de carácter micro, mediano y/o macro social;
- organizaciones del mercado o con fines de lucro,

tanto las de producción de productos tangibles como intangibles y cualquiera sea su dimensión operativa, pequeñas, medianas o grandes, cuya producción o servicio sea destinada al mercado local, regional, nacional o internacional;

- otros espacios específicos de intervención o que se integren o confluyan transitoriamente en una política y/o actividad particular;
- el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación y en los nuevos procesos de producción sociales, económicos, políticos y culturales que dichos fenómenos generan. (Plan de estudios de 1998, FPyCS)

En este esquema, el Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo pertenece al Área Comunicacional, que agrupa aquellas asignaturas que analizan y estudian la construcción social de la comunicación. En concordancia con los procesos mencionados en la última cita del plan, la materia trabaja en el abordaje de las prácticas de comunicación que se dan en las instituciones con fines de lucro.

La tarea diferenciadora del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo es problematizar, analizar y estudiar la especificidad de las prácticas de comunicación en diferentes instituciones del sistema productivo local y regional, a su vez insertas en un contexto social, económico y político determinado.

Pueden reconocerse así tres momentos diferenciados pero interconectados de construcción del conocimiento:

- las clases teóricas enriquecidas por las lecturas y reflexiones de los alumnos;
- las experiencias en terreno y los trabajos prácticos realizados;
- las investigaciones sobre el ámbito laboral, su contexto específico a nivel local, nacional y regional y las tendencias relativas al campo analizado.

Esta propuesta metodológica se basa en el desarrollo de las producciones de los alumnos en forma *individual*, *grupal* y *colectiva*. El trabajo *individual* promueve la reflexión personal, la confrontación ordenadora con el propio saber, facilitando el reconocimiento de fortalezas y debilidades de lo ya aprendido. El trabajo *grupal*, por su parte, permite al alumno aprender a pensar y actuar junto a otros sujetos. Este proceso lleva a la puesta en común del saber. Trabajar en grupo no es perder la individualidad, sino la toma de conciencia de que se es uno de los órganos que permite la existencia de un sistema que los supera. Es un espacio de compromiso frente a la tarea propuesta y frente a los demás. Finalmente, pero inseparable de los otros dos momentos, la experiencia que otorga el reconocimiento de otras realidades, puestas en común en las exposiciones grupales y debates conjuntos, invita al alumno a profundizar y reconocer los límites y posibilidades que el complejo sistema de las comunicaciones públicas puede depararle, enriqueciendo a cada uno, a su grupo y al colectivo en un espacio integrador de construcción de conocimiento práctico.

Bibliografía

D'ATELLIS, Agustín, "La economía argentina frente al nuevo contexto económico internacional". En línea: <http://portaldenoticias.com.ar/2015/09/28/economia-datte-llis>. Consulta: 23 de junio de 2016.

Plan de estudios de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP), 1998.

Programa de la cátedra II del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, FPyCS, UNLP, 2015.

Propuesta para la creación del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo (cátedra II), FPyCS, UNLP, 2013.

ZAIAT, Alfredo, "Tormenta perfecta", en diario *Página 12*, 13 de diciembre de 2015. En línea: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-288164-2015-12-13.html>

Una aproximación al mundo de las mipymes en Latinoamérica¹

Existen dos clasificaciones en los países de la región para caracterizar a una empresa como mipyme: una está basada en la cantidad de ocupados que tiene y la otra utiliza las ventas como criterio para identificar su tamaño económico.

.....

Las mipymes representan el 99% del total de las empresas existentes.

.....

1 Este artículo fue elaborado a partir del libro *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de pymes para el cambio estructural*. Ediciones OCDE/CEPAL, 2012.

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	81.6	16.1	1.9	0.4
Brasil	85.4	12.1	1.4	1
Chile	90.4	7.8	1.2	0.6
Colombia	93.2	5.5	1	0.3
Ecuador	95.4	3.8	0.6	0.2
México	95.5	3.6	0.8	0.2
Perú	98.1	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.8	13.4	3.1	0.6

Cantidad de empresas según tamaño y país expresada en porcentajes.

Las mipymes se constituyen en actores fundamentales en el tejido productivo de la región, considerando su contribución a la generación de empleo y su aporte al PBI, más allá de las diferencias regionales.

Al mismo tiempo, su heterogeneidad estructural, que incluye desde microemprendimientos individuales hasta medianas empresas con gran cantidad de individuos, las coloca en desventaja con el resto de las empresas.

.....

En América Latina, alrededor del 70% del PBI es producido por grandes empresas, mientras que en la Unión Europea ese porcentaje es aportado por las pymes.

.....

.....

Muchas veces, la regulación legal existente inhibe la creación y liquidación de empresas, fomentando la informalidad entre las micro y pequeñas.

.....

La heterogeneidad y la especialización en productos de bajo valor agregado influyen en el desempeño de las pymes latinoamericanas, dando justificativo a la brecha de productividad existente. El hecho de que estas empresas tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes compañías. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones determina la clara orientación de su producción hacia el mercado interno.

Existe un círculo vicioso que condiciona y limita el buen desempeño de las mipymes:



Políticas para mipymes: su evolución

Pese a los avances registrados en los últimos años, las políticas de apoyo a las pymes en la región deben evolucionar hacia estrategias con objetivos concretos, tales como:

- poder mantenerlas en el tiempo y que guarden coherencia entre sí;
- fortalecer las capacidades de las instituciones que delinear estas políticas;
- ser flexibles para adaptarse a los cambios y considerar la heterogeneidad existente.

Las pymes podrían ser la palanca de transformación de las economías latinoamericanas a través de diversas formas:

- contribuyendo a aumentar la productividad mediante la introducción de cambios tecnológicos y organizativos. Incluso, la entrada de nuevas empresas ampliaría la competencia e incorporaría nuevos modelos de gestión;
- completando las economías de escala de las grandes empresas, gracias a su flexibilidad y al contacto directo con el cliente;
- desarrollando un papel importante en la creación de aglomeraciones productivas a fin de obtener un beneficio competitivo;
- contribuyendo a la inclusión social al aumentar los ingresos de las microempresas y reducir su vulnerabilidad (mayor estabilidad).

Durante los últimos veinte años avanzó la creación y el desarrollo de organismos que se dedican al estudio y apoyo de las mipymes. Pero esto no siempre fue así:

Década del 70 y parte de los años 80	Se dieron acciones aisladas. Las pymes no entraban en la competencia del mercado.
Finales de los 80 hasta mediados de los 90	Neutralidad estatal: "la mejor política era no hacer ninguna política". Mercado regulador.
Mediados de los 90	Apertura hacia las pymes en la región. Se crean instituciones de fomento (por ejemplo: SEPYME en Argentina, en 1997).
A partir del año 2002	Apoyo desde el Estado a través de políticas de fomento.
A partir del año 2016	Surge un nuevo contexto político y económico que genera un marco de incertidumbre en el que el mercado vuelve a regular la economía.



En general, las políticas en torno a las mipymes siempre dependen de la política macroeconómica y están subordinadas a políticas de competitividad, sin perjuicio del avance dado en los últimos diez años.



Transformación de los sistemas económicos y emergencia de nuevas formas productivas

Por *Genoveva Surraco*

La situación socioeconómica argentina en el período comprendido entre 2003 y 2015 se caracteriza por un crecimiento y progreso notables en contraste con lo ocurrido en los años anteriores. Esta realidad, sustentada por unas políticas públicas basadas en un Estado presente y promotor del desarrollo y destinadas a los sectores históricamente olvidados, ha impulsado la creación, por un lado, de innumerables experiencias de la economía social tradicionales, tales como cooperativas, pequeñas y medianas empresas, empresas familiares; y, por el otro, de aquellas nuevas estrategias populares emergentes, como los microemprendimientos y las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Hacemos referencia a iniciativas individuales, de familia, asociativas o comunitarias que surgen en el campo de las acciones económicas y societarias populares, promoviendo así verdaderos movimientos regidos por una profunda lógica de acción social.

Como se dijo en la introducción de este libro, estas empresas se constituyen como actores fundamentales no solo para el desarrollo económico de los países de la región, sino también en la integración y la inclusión social a partir de la generación de empleo y el compromiso con los intereses nacionales y populares.

La transformación de los sistemas económicos tradicionales y la emergencia de nuevas formas productivas hacen necesario repensar la mirada comunicacional desde la cual se aborda el campo de la producción de bienes y servicios. Esta nueva perspectiva implica no solo atender a las cuestiones económicas, sino fundamentalmente entender a la comunicación como constitutiva de las instituciones.

Mipymes

Actualmente, la clasificación oficial que se utiliza para definir a una empresa como micro, pequeña o mediana depende de las ventas anuales promedio de sus últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo al sector al que pertenezca la firma. Los cinco sectores de actividad en que se dividen las empresas son:

- agropecuario,
- industria y minería,
- comercio,
- servicios,
- construcción.

En 2013 se realizó la última modificación de los límites de facturación que permiten que una empresa califique como mipyme, posibilitando el incremento de la cantidad de empresas contempladas dentro del sector y, por ende, el aumento del número de aquellas que pueden acceder a los programas y herramientas disponibles.

La Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional establece:

A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación:

SECTOR				
Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

Se entiende por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres estados contables o información contable equivalente, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducido hasta

cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación.

Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la Autoridad de Aplicación establecerá la metodología a utilizar para determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible. (Resolución 50/2013)¹

Dependiendo del país, el término *mipyme* ha adquirido un significado diferente. Por esa razón aún no existe una definición general. En la mayoría de los casos, estas empresas son clasificadas de acuerdo a sus ingresos y montos de facturación anual –como en el caso nacional–, pero también se toman en cuenta otros factores, como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general.

Más allá de la clasificación oficial existen otras variantes para categorizar a las mipymes, como la que las estructura de acuerdo a la cantidad de personas ocupadas, dividiendo a los sectores en dos: comercio y servicios por un lado e industria y transporte por el otro. En el siguiente cuadro se detalla esta clasificación:

1 Resolución disponible en sitio web de InfoLEG (Información Legislativa y Documental). En línea: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>. Consulta: 24 de mayo de 2016.

TAMAÑO / SECTOR	COMERCIO Y SERVICIOS	INDUSTRIA Y TRANSPORTE
Microempresa	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeña empresa	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Mediana empresa	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Empresas familiares

A nivel mundial, alrededor de dos tercios de las empresas son de propiedad familiar. En la Argentina, se estima que este tipo de compañías representa el 80% del total y genera cerca del 70% del empleo del país.

Si bien se las suele asociar con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, lo que las define no es su tamaño ni su capacidad de gestión, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias.

Aquí vale aclarar la diferencia entre las empresas familiares y las de capital familiar: estas últimas están dirigidas por profesionales externos, no obstante, la mayor parte del capital, o su totalidad, pertenece a una familia.

Firmas de gran trayectoria y hoy mundialmente reconocidas, como Ford, IBM y Microsoft, surgieron como familiares. Bimbo, nacida en 1945 en Ciudad de México, es un gran exponente de una compañía familiar que crece a nivel mundial. La local Cabrales, oriunda de Mar del Plata, fabrica café y té hace setenta años y actualmente es dirigida por la tercera generación.

Sin embargo, no todas corren con la misma suerte, ya que este tipo de empresas presenta tasas de mortalidad muy altas. Solo el 30% sobrevive a la segunda generación y apenas el 7%, a la tercera. Las investigaciones fijan la esperanza de vida de una compañía familiar en veinticinco años y la de una no familiar, en cincuenta.

La incorporación de las nuevas generaciones, el traspaso del liderazgo y la sucesión suelen ser los aspectos más difíciles de enfrentar para la mayoría de las empresas familiares.

Empresas recuperadas por sus trabajadores

Se denomina empresa recuperada a aquella de gestión colectiva de los trabajadores que conforman su plantel, con origen en una empresa anterior de gestión privada.

Estas compañías irrumpen como fenómeno emergente en Argentina en el año 2001, cuando distintos grupos de trabajadores comienzan a poner a funcionar, por sus propios medios, las fábricas que cerraban casi a diario.

La mayoría de las veces no era la recuperación el objetivo inicial, sino que se empezaba a luchar para poder cobrar las indemnizaciones o sueldos adeudados y se llegaba a tomar la fábrica ante situaciones extremas.

Si bien en los comienzos de este fenómeno muchos consideraban a las empresas recuperadas como una utopía y, de igual modo, no apostaban a que trabajadores sin capital ni conocimientos previos pudieran mantener una fábrica que los dueños anteriores no habían podido, en general han sido experiencias exitosas y alrededor del 70% de los

intentos ha prosperado. Se estima que hoy, en la Argentina, funcionan más de trescientos emprendimientos productivos que sostienen sus trabajadores.

Para constituirse como sujeto de continuidad laboral, estos trabajadores adoptan la forma legal de cooperativas, lo que les permite eventualmente acceder a las leyes de expropiación, recibir subsidios u otro tipo de apoyo público y realizar operaciones comerciales.

Según el informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, realizado en el marco del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, en diciembre del año 2013 ya se contaban 311 fábricas funcionando bajo esta organización autogestionaria en el país. Y, a pesar de que la mayoría de ellas se encuentra actualmente en una incertidumbre legal de compleja resolución, nadie duda de que constituyen una herramienta de lucha firmemente incorporada a las posibilidades de acción de los trabajadores frente a conflictos que anteriormente no tenían solución.

Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina (IMPA) es la segunda empresa de aluminio del país procesando y comercializando este metal en sus diversas fases de producción. A su vez, es una referente en cuanto a recuperadas porteñas y tuvo un papel trascendente en la conformación y desarrollo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

El otro grupo importante que nuclea a estas compañías es el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT), que nace a mediados del 2000.

El 22 de agosto de ese año, cada uno de los trabajadores de Gip-Metal S.R.L., fábrica ubicada en Avellaneda, reci-

bió un telegrama de despido porque se había decretado la quiebra por pedido de sus propios dueños. Como aquellos habían trabajado normalmente hasta el día anterior, tomaron la decisión de ingresar a la planta para permanecer en forma pacífica en resguardo de los bienes y hasta tanto se aclarara la situación. A esto le siguió un intento de desalojo, la resistencia, la formación de la Cooperativa de Trabajo Unión y Fuerza Limitada, el alquiler de las maquinarias y la primera ley de expropiación de una planta fabril, sancionada el 16 de diciembre del 2000.

En la actualidad, a quince años del auge de estos emprendimientos, existen distintos programas y áreas gubernamentales de apoyo y fomento a estas organizaciones productivas. Tanto desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación como desde el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires, se desarrollan acciones destinadas al sector.

Por caso, el proyecto nacional Manos a la Obra contempla dos posibilidades: por una parte, la financiación de maquinaria, herramientas e insumos para emprendimientos productivos, de servicios o comerciales; y, por otra, la asistencia técnica permanente (capacitación, organización y seguimiento) para fortalecer y optimizar el funcionamiento de los proyectos.

Desde la cartera bonaerense se considera que todos los emprendimientos de la economía social, entre ellos las empresas recuperadas, son parte integrante de la estructura productiva y como tales precisan ser acompañados y fortalecidos. Para tal fin, aquella brinda herramientas de apoyo, al tiempo que tiene la autoridad de aplicación en las expro-

piaciones con destino a dichos emprendimientos, brindando asistencia y seguimiento. El objetivo primordial es apoyar todas las iniciativas genuinas de recuperación de fábricas que buscan preservar las fuentes laborales y satisfacen las condiciones de sustentabilidad socioeconómica.

En el año 2002, en el marco de la inédita crisis económico-social que atravesó nuestro país, se sancionó la Ley 25563, la cual modificaba los aspectos procesales de la quiebra, prolongaba el período de negociación previa entre deudores y acreedores antes de llegar a una resolución y habilitaba el recurso extraordinario de dar la continuidad productiva a la cooperativa de trabajadores como guardia de los bienes.

En 2011, después de ser aprobada casi por unanimidad en ambas cámaras del Congreso nacional, se promulgó la Ley 26684, introduciendo importantes cambios al proceso de concursos y quiebras a fin de favorecer la continuidad de la explotación, por parte de los trabajadores, de las empresas que se encuentren en situaciones de crisis. En ese sentido, entre las principales modificaciones se destaca la admisión de las cooperativas de trabajo como posibles sujetos continuadores de dicha explotación, privilegiando los bienes necesarios para tal fin.

De esta forma, las deudas del empresario en quiebra para con los trabajadores pueden servir como capital para la compra de la fábrica por parte de la cooperativa. Entonces, se establece que cuando las deudas en materia laboral (salarios, indemnizaciones, etcétera) equivalen al capital de la empresa, el juez de la quiebra puede proceder a la adjudicación directa a favor de los trabajadores.

Cooperativas

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI),² en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos (elaborada en 1995 en Mánchester, Inglaterra), define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

En Argentina, y siguiendo esa misma línea, para el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) la cooperativa es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que la diferencian de otros tipos de organizaciones, como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada cooperativa es una empresa, en el sentido de que es una entidad organizada que funciona en el mercado; no obstante, es una asociación voluntaria de personas que se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos

² Organización no gubernamental independiente, fundada en Londres en 1895, que reúne y representa a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Sus miembros son cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo. Cuenta entre sus integrantes con 277 organizaciones de 98 países, que representan a casi 1 000 millones de personas de todo el mundo.

y no una asociación de capitales. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil.

Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas. La consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, por el cual todos tienen los mismos deberes y derechos. Solo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los siete principios cooperativos. Estos son:

- adhesión voluntaria y abierta,
- gestión democrática por parte de los socios,
- participación económica de los socios,
- autonomía e independencia,
- educación, formación e información,
- cooperación entre cooperativas,
- interés por la comunidad.

Existen diversos tipos de cooperativas, que se pueden clasificar de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas. De esta manera, encontramos:

- Cooperativas Agropecuarias: organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado. Compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional y comercializan la producción en conjunto.
- Cooperativas de Trabajo: compuestas por trabajadores que asocian su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.

- Cooperativas de Provisión: las integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etcétera).
- Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos: formadas por los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa, tales como energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, entre otros.
- Cooperativas de Vivienda: sus asociados son aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción como por administración.
- Cooperativas de Consumo: organizadas por consumidores que buscan conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.
- Cooperativas de Crédito: otorgan préstamos a sus afiliados con capital propio.
- Cooperativas de Seguros: prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.
- Bancos Cooperativos: operan financieramente con todos los servicios propios de un banco.³

³ Fuente: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Apéndice

El 1 de marzo de 2013, en el discurso de inauguración del 131° período de sesiones ordinarias del Congreso, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner ofreció los siguientes datos estadísticos:

Sólo en la industria, el comercio y los servicios se crearon casi 200 000 nuevas empresas, un 64% más de las que había al comienzo de este gobierno [...]

Cooperativas de Trabajo Argentina Trabaja: es la idea que tuvo Néstor en el año 2009 cuando el mundo se nos venía abajo. En el año 2003 el programa no existía y fuimos sustituyendo programas que sí eran de carácter asistencialista por programas donde la gente tiene que trabajar. Hoy tenemos 6 626 cooperativas y 150 000 cooperativistas de Argentina Trabaja que han construido centros de ancianos, que participan también a través de numerosas tareas a lo largo y a lo ancho del país.

El microcrédito, que tampoco existía en el año 2003 y que desde su creación se otorgaron 320 000 microcréditos para microemprendedores, que hoy son un ejemplo en América Latina y somos consultados por varios países hermanos para ver cómo está implementado esto porque tiene un gran impacto. Y además tienen un altísimo porcentaje de devolución, bastante más que algunos créditos muy grandes que se dan en los bancos.

Emprendedores de la Economía Social: con la ley

del monotributo social creada también por este Parlamento, hay 558 000 emprendedores de la economía social que han producido más de 2 millones de prendas textiles, que tienen más de cien talleres de herrería, en fin, diversas modalidades de producción y trabajo, porque el modelo concibe al trabajo como el gran organizador social y por eso hacemos tanto hincapié en el crecimiento de la producción y en la reindustrialización del país. (Discurso de Cristina Fernández de Kirchner, 1 de marzo de 2013)

Fuentes electrónicas consultadas

Cooperativas de las Américas

www.aciamericas.coop

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social

www.inaes.gob.ar

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

www.desarrollosocial.gov.ar

Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires

www.mp.gba.gov.ar

Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores

www.fabricasrecuperadas.com.ar

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

www.sepyme.gob.ar

Planificar desde la comunicación. Un camino que se abre en el campo de las organizaciones

Por *Cecilia Garibay*

El espacio disciplinario del comunicador social es un ámbito dentro de las ciencias sociales de difícil definición. Es sabido por los profesionales del campo que *lo comunicacional* atraviesa la cotidianeidad y constituye las interacciones tanto a nivel institucional como grupal, lo que convierte al objeto de estudio, muchas veces, en algo intangible. Resulta aún más complejo si nos detenemos a pensar que diariamente son incorporados nuevos saberes en torno a la comunicación, provenientes de las distintas prácticas sociales, y hasta nuevas herramientas metodológicas que modifican las maneras en que se pueden abordar las diversas problemáticas.

El presente artículo pretende desmenuzar no solo la profesión del comunicador, sino específicamente el rol del planificador dentro de dicho campo y en su relación con las organizaciones.

Según el plan de estudios vigente en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), el licenciado en Comunicación Social con

orientación en Planificación Comunicacional está capacitado para “elaborar prácticas comunicacionales en diferentes dimensiones y a través de distintos espacios sociales, culturales, políticos, institucionales, tecnológicos e interdisciplinarios”.

Ante esta definición, es necesario mirar a la comunicación desde una perspectiva interdisciplinaria que permita entender la existencia de variados modos de interrelacionarse en el interior de cada práctica. Allí el profesional debe permitirse atravesar estos espacios y al mismo tiempo cruzar los límites de la información para constituirse como parte misma de la cultura organizacional. Este *habitus*¹ interdisciplinario conlleva una capacidad articuladora entre los contenidos teóricos y la experiencia. La mirada del planificador comunicacional debe ser abarcadora, no solo para permitirle describir desde las distintas disciplinas la problemática en la que trabaja, sino también para comprenderla y poder construir las redes desde esa interdisciplinarietà en pos de una solución estratégica.

Lo hasta aquí mencionado va configurando un profesional que debe estar preparado para el cambio constante, sin perder de vista, por supuesto, su especificidad. El rol del comunicador trasciende la puesta en marcha de un proceso técnico y sistemático, proponiendo el camino de la interpretación de los por qué en torno a los comportamientos individuales y colectivos de los sujetos, lo que apunta a la

1 Teoría del habitus, de Pierre Bourdieu (1930-2002).

búsqueda de las causas de los conflictos y de los espacios propicios para las nuevas propuestas de cambio.

Ahora, una vez esbozado el campo del planificador comunicacional, nos detendremos específicamente en su rol en el interior de las organizaciones.

Si bien toda institución existe por su propia praxis (entendida como las acciones mismas que dan vida a la institución) y –siguiendo con lo planteado por Joan Costa– toda acción implica a su vez una comunicación (consciente o no), debe comprenderse que la comunicación por sí sola no resuelve la totalidad de las problemáticas.² Por ello, el planificador tiene que partir de concebir el poder de la comunicación incluso por sobre la acción, pero a la vez saber hacer partícipe a las demás disciplinas concernientes.

El concepto de transdisciplinariedad se presenta aquí como la síntesis que enmarca a este tipo de profesionales de la comunicación. El planificador debe tener la capacidad de desarrollar un estilo transdisciplinario de investigación, desde el cual se dé la participación de los distintos actores, interactuando en forma de discusión abierta y de diálogo, aceptando cada perspectiva y relacionándolas a partir de respetar sus diferencias. Pero el trabajo de manera transdisciplinaria resulta complejo porque los actores que participan están, a menudo, sobresaturados por la cantidad de información de la práctica cotidiana y por la inconmensurabilidad de los lenguajes especializados en

² Costa, Joan, *La comunicación en acción*. Barcelona, Paidós, 1999.

cada uno de los campos de experiencia. Se hacen necesarias, entonces, personas con capacidades de mediación, que puedan moderar, asociar y transferir las diversas prácticas simbólicas, para iniciar y promover un diálogo constructivo y crítico que pase a ser parte constitutiva de la cultura organizacional. Para un comunicador es primordial tener un conocimiento propio y profundo que se relacione con la totalidad de las disciplinas involucradas. Estos científicos que trabajan el campo simbólico deben, por ello, tener un amplio desarrollo de su capital cultural.

El concepto de transdisciplinariedad es intrínseco al planificador comunicacional, colocándolo en un lugar de coordinador desde el cual debe poner en juego la totalidad de los factores sociales, económicos, culturales y de poder que constituyen toda práctica social, a partir del diálogo.

No basta con realizar una lectura de lenguajes en el interior de una institución. Porque toda organización se encuentra inmersa en un contexto que la determina, pero que a la vez la convierte en constituyente de las demás instituciones, organizaciones y actores con los que interviene directa o indirectamente. Poner el acento en el intercambio social y buscar desde allí los espacios de conexión/quiebre es la tarea del planificador.

Por ello, a la hora de llevar adelante una práctica específica en una organización, debe realizarse un análisis integral que contenga –más allá de la metodología y el paradigma de intervención seleccionado– los siguientes momentos:

1. La etapa del prediagnóstico, en la cual, a partir de un primer encuentro, construimos una mirada situacional general.

2. La etapa del diagnóstico en profundidad, en la que una vez establecidos los propios marcos de trabajo (teórico y metodológico) se hace explícita una hipótesis sobre el acontecer de la organización y sus causas determinantes. En este punto el planificador selecciona los significantes que le permitirán dar sentido a su campo de trabajo y manifiesta su preferencia paradigmática, y al mismo tiempo establece el modo más conveniente para actuar en la identificación y posterior desarrollo del/los problema/s detectado/s. El desarrollo llevado adelante deberá incluir no solo la identificación de la problemática, sino también un pronóstico prospectivo que dé cuerpo a sus futuras propuestas.

3. La etapa de la intervención-gestión, desde la cual se actúa en función del cambio que se desea lograr. Toda intervención debe basarse en la hipótesis subyacente en el diagnóstico y elegir las técnicas de intervención más adecuadas para el logro de los objetivos propuestos.

4. La etapa de evaluación, en la que se deben tener en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con los cambios propuestos por la intervención. Esta etapa no necesariamente debe realizarse al final, sino que atraviesa la totalidad del proceso.

Retomando, la elección de constituirse en planificador comunicacional implica una manera de posicionarse ante

el análisis, pero también ante la vida en general. Cada acción realizada desde la profesión conlleva el significado del cambio, una acción que busca perseguir un fin en sí misma, pero que a la vez generará nuevos espacios de intervención por ser transformadora de la realidad social en la que se desarrollan las organizaciones y cada uno de sus actores. Planificar las acciones implica establecer las estrategias adecuadas para llevar a cabo una gestión consciente, en la que se pongan en juego la utopía y la realidad.

¿Por qué elegir pymes? El ejercicio profesional de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas

Por *Genoveva Surraco*

En la Argentina hay alrededor de 600 000 pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 70% está radicado en la provincia de Buenos Aires. Más de 220 000 se crearon entre 2003 y 2013. Se estima que en el último tiempo nacieron o se crearon 50 000 pymes por año, generando siete de cada diez nuevos empleos.

45

Origen de las pymes y escenario económico contemporáneo

Las pymes argentinas nacen en la década del cincuenta aproximadamente, cuando el país tiene que responder a la Segunda Guerra Mundial con lo que se denominó la sustitución de importaciones. Es en ese momento cuando comienzan a crearse pequeños talleres y empresas que con su producción, de alguna manera, pretenden reemplazar la mercadería antes importada.

La principal característica de este período de génesis y auge de las pymes en la Argentina es la de un mercado de fuerte demanda. De esta manera, la mentalidad del empresario nacional se forja incorporando un modelo de gestión que responde a ese tipo de mercado: el de “el cliente siempre va a venir”.

Sin embargo, las condiciones actuales de los mercados difieren notablemente de aquel momento de conformación de las primeras pequeñas y medianas empresas. El escenario económico contemporáneo es el de un mercado altamente competitivo que tiende a la gran concentración económica. En esta nueva economía globalizada, la relación entre empresa y consumidor es distinta: ahora se hace necesario ir a buscar al cliente. Nos encontramos frente a un cambio organizacional, de concepción de la realidad y, fundamentalmente, de modificación de la gestión empresarial.

Las características propias de la nueva situación de los mercados son el tamaño de nuestras sociedades, su complejidad, su inmunidad comunicacional, su nueva conciencia de poder y su interconexión (Pizzolante Negrón, 2007).

Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el mundo pasó de tener 1 600 millones de habitantes en el año 1900 a tener más de 6 000 millones en el 2000, lo que significa que nuestro planeta casi cuadruplicó su población en solo cien años. Además, a la cuestión del tamaño hay que agregarle la complejidad y la hiperfragmentación de las sociedades, teniendo en cuenta las diversas variables sociales, económicas y demográficas.

Con relación a los medios de comunicación y los modelos de publicidad y difusión tradicionales, la nueva ca-

racterística es, como la llama Andrea Semprini, la polución mediática. Entre la multiplicidad de mensajes y la sobrea-bundancia de avisos, el fenómeno al que asistimos desde hace ya algunos años es al debilitamiento de los discursos. Solo aquellos discursos más interesantes lograrán *hacerse oír* entre un público cada vez más escéptico. La evolución del mercado se caracteriza también por el papel cada día más activo de los consumidores y por la conciencia de su poder. Es importante destacar cómo el concepto de recepción pone el énfasis en el rol interpretativo de los sujetos. Si bien dos productos no pueden ser consumidos a la vez, dos discursos pueden coexistir de forma simultánea en la mente de los individuos.

La interconexión de los mercados está influida principalmente por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El escenario se ha modificado drásticamente en muy poco tiempo, obligando a las empresas a adaptarse a una realidad de múltiples ramificaciones en torno al mensaje de la marca. La apropiación y el uso que hacen los consumidores de los mensajes de las organizaciones se expande y diversifica a través de los nuevos canales: internet, foros, blogs, YouTube, juegos de computadora, entre otros. Hoy la marca solo controla la comunicación hasta que se hace pública.¹

1 Hawkins, Rosie, en "Ya no importa tanto el aviso como lo que el consumidor hace con él", nota del diario *Clarín*, 2 de marzo de 2008, pp. 10.

Las pequeñas y medianas con relación a las grandes

Es sabido que la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas es un factor de suma importancia para la conformación de una economía competitiva.

Las cualidades que las caracterizan son: alta capacidad de absorción de empleo (son grandes creadoras de puestos de trabajo), arraigo territorial, contribución al desarrollo regional, generación de entramados productivos (distribución más equitativa del poder económico y fortalecimiento de las cadenas productivas).

Además, por su tamaño, las pymes frente a las grandes empresas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores. En crisis, el tamaño termina jugando a favor de la capacidad de supervivencia. La pyme, entonces, tiene adaptación y flexibilidad, pero principalmente cuenta con sus integrantes, el equipo humano, acostumbrado a poner el hombro en situaciones adversas. En las grandes empresas eso es muy difícil, ya que las decisiones están ligadas a la casa central, que enfrenta sus propios problemas y prioriza o racionaliza con otros criterios.

Las empresas chicas y medianas se posicionan desde otro lugar frente a sus públicos, tienen la posibilidad de un contacto más personal, directo, coloquial. Esta es una de las ventajas que se deben potenciar a la hora de pensar una estrategia que defina la misión y visión del negocio. No es lo mismo una atención personalizada, incluso muchas veces efectuada por el propio dueño de la organización, que

una compra realizada en una cadena multinacional. Los términos de la relación comprador-vendedor son diferentes en ambos casos.

Las empresas familiares y la mentalidad del pequeño y mediano empresario

Las firmas de propiedad familiar representan aproximadamente dos tercios de las empresas del mundo. En nuestro país se estima que el 80% de las compañías son familiares y que generan alrededor del 70% del empleo nacional.

Una de las características principales de este tipo de institución es su alta tasa de mortalidad: solo el 30% sobrevive a la segunda generación y apenas el 7%, a la tercera. Se considera, según recientes investigaciones, que la esperanza de vida de una empresa familiar es de veinticinco años.

Existen muchos análisis con relación a este problema, pero una de las explicaciones más sencillas es que esto se da cuando las relaciones entre los integrantes de la familia y la empresa no están correctamente niveladas. La empresa y la familia constituyen sistemas operativos diferentes, pero a menudo esto se confunde y genera los conflictos que contribuyen al fin de la firma.

John Davis, especialista en gestión de compañías familiares, distingue tres factores fundamentales entre las principales causas de conflicto que vuelven más vulnerable a esta clase de empresas:

- la negación a tratar ciertas temáticas ante la necesidad de evitar conflictos familiares;
- la creencia de que todo el mundo es útil y no se requiere de profesionales externos;
- la tendencia conservadora de las familias.

Otro de los inconvenientes que con frecuencia afectan a estas compañías es la pérdida del espíritu emprendedor gracias al cual fueron fundadas. La figura del líder, del creador, suele ser generalmente el motor que hace funcionar toda la maquinaria. “Las empresas familiares de primera generación son muy dependientes del empresario fundador, no sólo por su empuje y liderazgo sino también por su conocimiento del negocio (aunque muchas veces este conocimiento esté más orientado hacia el producto que hacia el mercado)” (Pithod y Doderó, 1997).

Esta última característica se nota en la mayoría de las pymes y se aplica también en cuanto a la actuación comunicativa: el dueño de una firma de este tipo es normalmente alguien con suma capacidad para los negocios, pero raras veces conocedor de las ventajas de la puesta en práctica de estrategias comunicacionales.

La gestión actual de las pymes es generada a partir de la intuición, la experiencia personal y la percepción de negocios de su líder. En el pequeño y mediano empresario nacional suele existir una visión del negocio de oportunidad, que dificulta una visión a largo plazo. De este modo se relativizan las nuevas consignas del mercado: calidad, atención al cliente, asistencia postventa. Aquellos que atienden estas cuestiones son los que realmente marcan la diferencia con el resto de sus competidores.

Las ventajas de la gestión comunicacional en la pyme

Las instituciones actuales (no solo las empresas, sino también las organizaciones de todo tipo, desde los partidos políticos hasta las entidades de bien público) se enfrentan al desafío cotidiano de construir y sostener un proyecto de comunicación global. Sin embargo, tanto la institución como la comunicación presentan una aparente paradoja: por un lado, parecen algo evidente; por otro, albergan una gran complejidad.

Annie Bartoli (1992) sostiene que con frecuencia las instituciones son “un conjunto heterogéneo de microculturas”, es decir, que hay que considerar las múltiples variables que las componen. Los públicos a los que la pyme debe dirigirse son numerosos: los clientes, los empleados, los consumidores ocasionales, los proveedores, las empresas competidoras, la comunidad local, los medios de comunicación, entre otros. Podemos diferenciar dos grandes grupos: los públicos externos y los internos.

Hoy en día es ineludible que una política comunicativa institucional integre sinérgicamente las estrategias de comunicación externa y las comunicaciones hacia el interior de la organización. Una institución que se articula en torno a una identidad propia transmite esos valores y genera una lectura positiva en los públicos externos. Es decir, el esfuerzo puesto hacia el interior redundará positivamente en el afuera.

Norberto Chaves (1999) asevera con gran claridad que “la institución es un territorio signifiante que habla de sí mismo, que se autosimboliza a través de todas y cada una de sus regiones”.

Esta tarea requiere de un profesional capacitado en la materia, y es aquí donde el planificador comunicacional encuentra –o debería tratar de encontrar– un espacio laboral aún no desarrollado por completo. Hay otras disciplinas, como el *marketing*, el diseño gráfico o las relaciones públicas, que cuentan con mayor grado de legitimación que la comunicación social especializada en instituciones. Por eso, el ejercicio profesional de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas implica a la vez una oportunidad y un desafío. Teniendo en cuenta la diversidad de tareas que contempla el accionar del planificador, una opción más que interesante es la comunicación en las pymes.

La idea de tener una política de comunicación es parte de una tendencia que lentamente va ganando adeptos entre los responsables de pymes nacionales. De a poco van dejando de lado la cultura del bajo perfil para pensar y contratar profesionales que implementen acciones de comunicación, tanto hacia el interior como el exterior de sus empresas.

Si partimos de la premisa de que es imposible no comunicar (aun cuando no haya ningún tipo de intención comunicativa), será entonces preferible hacerlo planeada y estratégicamente. Todas las empresas son objeto y sujeto de la comunicación, sean conscientes de ello o no, estén de acuerdo o no. Todas se comunican con su interior y con su entorno, todas tienen una determinada cultura y una determinada lectura pública. Estas cuestiones son inherentes a la vida empresarial.

Hacia adentro de la empresa, un sistema de actuación planificado implica involucrar al personal en la vida institucional; hacia fuera, se trata de sintetizar y homogeneizar en una sola dirección las acciones comunicativas.

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los integrantes de una empresa y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la institución y el entorno. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que las dos deben ser atendidas en forma conjunta para que se potencien y favorezcan a alcanzar los objetivos empresariales.

Con todo, para que esto ocurra debe haber un fuerte compromiso por parte de los propietarios de las compañías, un reconocimiento de que la comunicación no es un gasto, sino una inversión que, si bien a veces no reditúa económicamente a corto plazo, a mediano y largo será portadora de enormes beneficios: reconocimiento de la institución, imagen positiva, fidelización de los clientes, entre otros.

Estrategias, acciones y productos

Si bien a simple vista parecería ser que las grandes empresas son las que precisan de una planificación estratégica de su sistema de comunicaciones, las medianas, e incluso las pequeñas, también lo necesitan. Sea en una pyme o una firma internacional, el envase del producto, por ejemplo, es un elemento central en el diálogo entre la empresa y sus públicos. Cumple la función de diferenciar el producto de una marca equis del resto de los competidores y permite influir positivamente en el impulso de compra del potencial consumidor. Vale aclarar que esto se puede observar en mayor medida en una primera venta, ya que más adelante la calidad, la le-

gitimidad y la coherencia de la empresa tomarán mayor relevancia en las elecciones de los consumidores. No obstante, hasta que el producto llegue a ser conocido masivamente, el *packaging* es una de las principales armas con las que cuenta la marca para ser reconocida.

Basta con este pequeño ejemplo para demostrar que el trabajo de comunicación que requieren las pymes es inmenso y con múltiples variantes. Es importante no reducir la comunicación a las acciones concretas, dado que esta es central en la estrategia general de la empresa, contribuye a definirla. Joan Costa, consultor en imagen corporativa, la caracteriza en su triple dimensión: proyectual, vectorial e instrumental. Proyectual, porque es conceptualmente prospectiva y creativa. Vectorial, en relación con su intensidad, orientación y fuerza. Instrumental (acaso la función más descubierta por las empresas), por la utilización y creación de herramientas, ya sean publicitarias, promocionales, comerciales o relacionales.

Hacia el interior de la organización se puede trabajar principalmente en la integración, la motivación y el cambio. Involucrar al personal, dar coherencia al plan de acción, acompañar al cambio y mejorar la productividad. Partiendo de estas premisas, el planificador puede contribuir a verbalizar y poner en común los atributos identificatorios de la institución y definir una cultura empresarial.

Las acciones concretas para llevar a cabo, siempre en base a un diagnóstico preciso que dé cuenta de las particularidades de la institución, son: la instalación de carteleras, el buzón de comunicaciones, los *newsletters*, los *e-mails*, la intranet, la realización de reuniones periódicas, los eventos internos, la conformación de grupos de discusión, entre otros.

Hacia el exterior, hay una gran cantidad de temas a trabajar: la identidad visual, tanto en su manifestación lingüística (nombre) como visual (logotipo, símbolo, gama cromática); el *naming* (la creación de marcas verbales); el tipo de discurso institucional; el trabajo sobre la marca; los soportes gráficos y paragráficos; la publicidad institucional; las promociones; los eventos; la responsabilidad social, entre muchos otros.

Bibliografía

- BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización*. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- CHAVES, Norberto, *La imagen corporativa*. Barcelona, Ediciones GG, 1999, pp. 25.
- COSTA, Joan, *La comunicación en acción*. Barcelona, Paidós, 1999.
- PITHOD, Abelardo y Dodero, Santiago, *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1997.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo, “Las cinco nuevas realidades del mercado”, ponencia presentada en el III Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, CI-ESPAL, Ecuador, 2007.
- SEMPRINI, Andrea, *Marketing de la marca*. Madrid, Paidós, 1995.
- SURRACO, Genoveva, “Las pymes y su integración en distritos productivos”, en revista *Tram[p]as de la comunicación y la cultura*, N° 62. La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2008, pp. 25-28.

La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación para fortalecer el sector productivo¹

Por *Cecilia Garibay*

56

¿Pueden las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tener algún tipo de impacto en las pymes? ¿Cómo inciden las TIC en el desarrollo local? ¿Cuál es su potencial ante una situación de crisis mundial? Desde hace un tiempo estos interrogantes comienzan a ser escuchados en más de una oportunidad en la sociedad en general, y el mundo de las empresas no es ajeno. Ya en el año 1995, la Comisión sobre Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de Naciones Unidas expresaba lo siguiente: “aunque la revolución tecnológica alrededor de las tecnologías de la información ha hecho crecer el interés –entre formuladores de políticas, el sector empresarial o el mundo académico– aún es poco lo que se conoce sobre los obstáculos para acceder a estas tecnologías y el impacto de las mismas en los proce-

1 Este artículo fue elaborado en el año 2010.

sos de desarrollo. Estas cuestiones necesitan comprenderse mejor”. Casi quince años después, aún quedan muchos espacios por analizar y muchos interrogantes en torno al poder de las TIC dentro del sistema productivo. Lo que sí está claro es que en la nueva sociedad de la información y el conocimiento, las pymes, uno de los principales motores de desarrollo del país, no pueden quedarse al margen de los procesos innovadores.

Por otra parte, rescatando lo expresado por Francisco Alburquerque² (1997), puede decirse que “la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación posibilita una mejora en los sistemas de producción, lo que a su vez repercute de manera favorable en la calidad de vida de la población en general”. Este autor dirá que toda innovación tecnológica viene acompañada de un cambio en los niveles gerenciales y organizativos de las empresas, pero también genera nuevas formas de interacción entre los agentes socioeconómicos e institucionales. Es decir, que la incorporación de estas innovaciones no se puede dar de manera aislada, sino que forma parte de una transformación social e institucional mayor y, por lo tanto, debe entenderse en función de estos procesos que la hacen posible.

El desarrollo de tecnologías que permiten construir y llevar adelante nuevos procesos sociales a partir de la utili-

2 Licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad Complutense de Madrid). Líneas básicas de investigación: desarrollo económico local en América Latina y desarrollo local sostenible.

zación de redes de comunicación heterogéneas, y el impacto que estas tendencias y aplicaciones de las TIC producen en la cotidianidad, hacen pensar en las nuevas tecnologías de información y comunicación como una novedosa herramienta desde la cual ver y comprender la sociedad futura, y a partir de la cual debe repensarse la constitución de las pymes.

Expansión mundial de las TIC

La crisis financiera mundial acaecida a mediados de 2008 provocó una inestabilidad económica y llevó a muchos a reflexionar sobre sus situaciones y contextos. Lo cierto es que, si bien para algunos fue especulación y para otros el desempleo o la quiebra, muchas cosas han cambiado desde entonces. En un informe sobre el panorama laboral de 2009, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pronosticó que 2,4 millones de empleos dejarán de existir este año en América Latina. Y aunque nuestra región no haya sido una de las más perjudicadas, los acuerdos de reducción salarial y de jornada de trabajo ya son una realidad.

Sin embargo, resulta común escuchar decir que una crisis significa oportunidad, y más aún cuando se trata de pequeñas y medianas empresas acostumbradas a sufrir los avatares del contexto socioeconómico en el que están inmersas. Es entonces que cabe preguntarse acerca del modo o las estrategias que podrían aplicarse para minimizar los efectos de la recesión económica en la región y fortalecer a los países para que puedan paliar los efectos de la crisis.

Allí se vuelve indispensable examinar algunos estudios que muestran que una de las formas más acertadas para salir de la crisis es invertir en las TIC, a partir de estimular su adopción desde las pymes, desarrollar la banda ancha y aplicar la tecnología en la educación. Estos estímulos –dirán los investigadores– no ayudan solo a evitar efectos recesivos profundos, sino también a impulsar a los países a emerger de la crisis más competitivos y fortalecidos. El uso de internet a partir de su expansión mundial ha modificado los hábitos de comportamiento entre las personas, en referencia a las formas en que interactúan y al modo en que acceden y manejan la información.

Por su parte, las tecnologías de la información y la comunicación, dentro del espacio productivo, configuran un sector económico de creciente importancia debido a su capacidad para generar un alto porcentaje de valor agregado y, al mismo tiempo, contribuir a diferenciar el producto y obtener ventajas competitivas en el mercado.

“En la sociedad de la información y el conocimiento, con el manejo de las nuevas herramientas, la tercerización de tareas y un cuarto canal disponible como internet, el comercio electrónico y el uso de las TIC aplicadas al trabajo y los negocios pasan a ser actividades de excelencia para todas las empresas y fundamentalmente en la prestación de servicios y comercialización de productos”.³

3 Conclusiones extraídas durante el seminario internacional “Cómo mejorar la competitividad de las PyMEs utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones”, en el marco del II Encuentro Nacional de la Red de Agencias de Desarrollo, realizado en agosto de 2007 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En conclusión, a partir de la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se han producido cambios en diversos órdenes de la vida. Las empresas deben, cada vez con más fuerza, comenzar a pensar en las posibilidades de obtener beneficios con la utilización de algunas de las herramientas que se ofrecen ya sea desde la web 2.0 –con los blogs, los wikis o el etiquetado social–, o a partir de introducir a la vida de la organización sistemas de gestión innovadores. En definitiva, lo que se busca es que las empresas empiecen a creer que es posible no solo usar aplicaciones de la web 2.0, sino también adoptar un modelo de negocio que resignifique sus propios principios.

Las TIC y la comunicación

60

Al momento de hablar de los grandes sucesos de la humanidad que produjeron grandes revoluciones sociales desde la comunicación, la introducción de la imprenta es el referente máximo, al permitir que la cultura y el conocimiento se masificaran y trascendieran los muros de los monasterios para llegar a toda la sociedad. Sin embargo, la aparición de internet ha provocado la búsqueda de nuevos paradigmas de conocimiento, tras representar el avance tecnológico por excelencia en nuestra generación.

Los estudios sobre la *sociedad digital* y las nuevas generaciones nacidas desde entonces demuestran que existe un nuevo modo de definir nuestro tiempo, y, si bien los nombres para precisar esta era naciente son varios (sociedad de la información, sociedad postindustrial, sociedad del conoci-

miento, etcétera), lo cierto es que asistimos a una nueva forma de ver y entender el mundo. Lo que sí está claro es que el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información sobre la sociedad es uno de sus principales elementos definitorios, tanto si se analiza en un plano puramente económico como si se hace desde la esfera del arte o de las relaciones humanas.

Adentrándonos en el mundo de la comunicación, debe reconocerse que el impacto de las TIC ha sido inigualable. Y aún no hay un horizonte prefijado, sino que asistimos a un cambio diario en este campo.

Si pensamos en el campo de la comunicación corporativa, esto se vuelve aún más interesante, ya que incluso deben volver a examinarse formas de actuar que ya habían sido desterradas, en función de estas nuevas posibilidades que se están presentando. Si no, observemos lo que propone Enrique Dans, investigador que trabajó en el análisis de la relación entre empresa y clientes:

La extensión del uso de internet a gran velocidad, unida al desarrollo y popularización de herramientas sencillas de publicación y a nuevos patrones de uso han dado lugar a un enorme cambio en la fisonomía de la red, un cambio que tiene importantes consecuencias para todos los actores implicados. Para empresas e instituciones, esto implica pasar de un escenario en el que las relaciones con los clientes se daban en un entorno relativamente controlado, a uno en el que el cliente puede comunicar su satisfacción

o insatisfacción con un nivel de visibilidad que anteriormente solo se podía alcanzar teniendo acceso a los medios de comunicación. En el nuevo escenario, cada cliente puede ser un medio de comunicación, algo que trastoca completamente el concepto de relación con el cliente. (Dans, 2009)

Retomando lo expresado por Joan Costa sobre la creación de la imagen corporativa desde el paradigma del siglo XXI, observamos:

Los pilares que lo sostenían [al industrialismo] ya no son sino la vieja estructura que se ha convertido en genérica para todas las empresas, y ha devenido secundaria en la era de la información y la competitividad. La lógica industrial ya no es el ombligo del negocio en nuestra sociedad de los servicios. Esto habrá quedado bien claro y debemos ordenar nuestras ideas conforme a la plataforma actual desde la que vislumbramos (apenas) el futuro. La empresa es hoy una de las células de una red enorme en el mundo de los valores emergentes. (Costa, 2003)

En una entrevista realizada a este autor, el mismo hace mención al modo en que estos valores vienen a participar en esa red social de la que las empresas forman parte:

En el campo tecnológico, la digitalización y la interactividad unidas a la informática y la telemática. El predominio de internet, compitiendo con las telecomunicaciones mediáticas. El aumento de los teléfonos celulares, la aparición de nuevas herramientas gratuitas para crear televisiones y el nacimiento de Tele Yo, comunicación audiovisual personal al alcance de casi cualquiera... son algunos de los efectos de la democratización de la tecnología que inciden plenamente en las instituciones y los modos de comunicarse y relacionarse con sus públicos. (Entrevista a Joan Costa, 7 de enero de 2013)⁴

Por ende, nos encontramos inmersos en un contexto en el que se vuelve indispensable trabajar con los valores humanos y sociales de la ciencia de las comunicaciones, pero también con los recursos aportados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esta asignatura pendiente, en la que deben trabajar el sector empresario, los profesionales de estas áreas y las instituciones sociales, construirá el camino óptimo para que las TIC se introduzcan en el ámbito empresarial de la manera más propicia para la sociedad en general.

4 Entrevista a Joan Costa, realizada por Federico Sanchís: "Todo lo que interesa saber sobre el DirCom". En línea: <http://www.dircommx.com/2013/01/todo-lo-que-interesa-saber-sobre-el.html>

Inversión más que gasto: diferencia entre grandes y pequeñas empresas

“Es cierto que el momento no es el más fácil pero hay que saber adaptarse, aceptar el desafío y considerar la crisis como una oportunidad en la que las TIC tienen mucho por decir”, expresa un portal español dedicado a la aplicación de nuevas tecnologías en las pymes. Pero, si las TIC colaboran a fin de superar este complejo contexto económico por el que estamos atravesando y se configuran como el soporte necesario para reposicionarse en el futuro, ¿por qué no todas las empresas actúan del mismo modo si estamos hablando de oportunidades?

En relación con las grandes compañías, las pymes poseen una notable diferencia respecto a la incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación: el espacio estratégico que las primeras les otorgan a las TIC a la hora de pensar en la gestión de sus negocios.

Una de las características del mundo de las pymes es la falta de decisión para delegar acciones en otros por parte del mando directivo, quedando generalmente la información en manos de *personas indispensables* con una escasa utilización de la tecnología, lo que lleva a la imposibilidad de transferir y hacer más democráticos los procesos de conocimiento al interior de las instituciones.

En el mundo de las grandes empresas, el interrogante sobre si incorporar nuevas tecnologías, en función de considerarlo un gasto o no, se dio hace mucho tiempo y con un resultado positivo: la efectiva aparición de nueva tecnología, pero también de los recursos humanos necesarios que la acompañasen.

Generalmente, en una pequeña o mediana empresa, las decisiones sobre la incorporación de TIC pasan por las acciones de los propietarios de las empresas o de los responsables administrativos. En estos casos, las TIC se terminan utilizando para registrar información que facilite las presentaciones legales y no como una herramienta de gestión para lograr mayor eficiencia o la toma de mejores decisiones.

El crecimiento acelerado de la tecnología en el mundo real exige una actualización imposible de pensar en el interior de muchas pymes, que ven que, a la hora de reducir costos, lo primero es anular la inversión en capacitación o asesoramiento para la implementación de TIC. Sin embargo, a fin de sobrevivir, estas empresas deben competir con las grandes corporaciones y aún más con las de capital extranjero, familiarizadas y preparadas para el nuevo modelo productivo.

Algo resta recordar: las pymes han demostrado históricamente ser más resistentes a las crisis por su mayor flexibilidad para adaptarse a un mercado cambiante y complejo. Además, cuando se encuentran insertas en cadenas productivas junto a grandes y medianas empresas, logran participar de manera activa en el incremento de la eficiencia productiva de toda la cadena. Para poder dar el gran paso, solo deben descollar limitaciones internas relacionadas fundamentalmente con su carácter organizacional, su acotada estructura financiera y su resistencia a fusiones y asociaciones.

Aplicación de las TIC en Argentina y en la provincia de Buenos Aires

Pensar en invertir en la incorporación de las TIC en las pymes de la provincia de Buenos Aires parece algo difícil en estos momentos de crisis mundial; sin embargo, se vuelve fundamental si lo que se busca es diferenciarse y empezar a andar por el camino de la competitividad.

Además, como mencionamos más arriba, crisis significa oportunidad para muchos, y las TIC colaboran en la construcción de empresas más eficientes que puedan superar la coyuntura desfavorable. Así, al menos, es lo que opinan desde los ámbitos académicos e institucionales que poseen relación alguna con los sistemas productivos regionales.

América Latina, y más específicamente Argentina, se encuentra ante una oportunidad histórica para lograr un salto cuantitativo en la competitividad de sus economías a través de la digitalización. La búsqueda de un camino que permita reducir la brecha digital existente no solo es una deuda pendiente para lograr una verdadera equidad social, sino además el rumbo que debe tomarse para renovar la competitividad del país.

Para el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, el sector TIC se ha transformado en una de las plataformas tecnológicas consideradas estratégicas para el desarrollo del país, dado el carácter positivo que representa para el conjunto de las actividades productivas, al tiempo que posibilita ventajas competitivas por el aporte del valor agregado y una importante fuente de oferta y demanda del empleo calificado.

En la provincia de Buenos Aires, tanto desde el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología como desde la Comisión de Investigaciones Científicas, se trabaja en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al sistema productivo.

La adhesión provincial al Régimen de Promoción de la Industria del Software –Ley Provincial 13149– tiene por objetivo “sumarse a la iniciativa del Gobierno Nacional de constituir a la Argentina, hacia comienzos de la próxima década, en un actor relevante, como país no central, del mercado mundial de software y servicios informáticos”. Desde este lugar, y a partir de otros programas –como Distritos Productivos, Incubación de Empresas y BA Diseño–, la Dirección Provincial de Promoción de la Competitividad, la Innovación y los Servicios –perteneciente al Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología bonaerense– promueve el desarrollo de la competitividad y el asociativismo, a partir de la transferencia tecnológica y la sensibilización de los sectores productivos.

Paralelamente, y en un trabajo conjunto, la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires desarrolla sus tareas en torno a los siguientes objetivos:

- consolidar una capacidad científico-tecnológica competitiva a nivel internacional;
- impulsar la incorporación de conocimiento en el sector productivo bonaerense que dé lugar a un aumento mensurable del PBI provincial;
- atender problemas, anhelos y oportunidades de interés público y social provincial;

- implantar un sistema de gestión que contemple descentralización efectiva, separación de roles, evaluación de desempeño y mejora continua, eficiencia, rigor, transparencia y una lógica de servicio a la comunidad.

Para ello ha desarrollado el Programa de Apoyo a las Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos, cuya finalidad es revalorizar, difundir y promover la investigación, el desarrollo y la innovación (lo que ellos denominan I+D+i) como herramientas para el crecimiento socioproductivo de la provincia de Buenos Aires.

Por su parte, la Facultad de Informática de la UNLP creó, en el año 2004, el Observatorio Regional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de La Plata, cuyo objetivo es instaurarse como centro de referencia y consulta de la temática en el mercado regional y colaborar en la incorporación de los conocimientos sobre la utilización y aprovechamiento de las TIC, acercándose al medio empresarial y disminuyendo las dificultades y prejuicios que generalmente se dan en estos espacios.

Todas estas iniciativas nacionales y provinciales se acompañan de políticas locales, llevadas a cabo por distintos municipios que ven con preocupación la necesidad de potenciar el desarrollo local y productivo de sus zonas. Sin embargo, el trabajo en este campo requiere que la sociedad íntegra aporte su grano de arena.

Según un estudio realizado por este observatorio, las pymes de la región, en general, no cuentan con un área de sistemas –y tampoco de comunicación– y suelen tercerizar

el mantenimiento de sus equipos a particulares *de confianza*. Esto último –dirán los resultados obtenidos– se basa en el miedo a perder el control sobre sus datos, lo que además genera una gran cantidad de documentación en papel como respaldo tangible de esa información.

En referencia a internet, la mayoría de las pymes de La Plata, Berisso y Ensenada no suele explotar el potencial de comercialización que esta herramienta posee, según un estudio específico elaborado por el mismo observatorio. Se han sumado casi de manera obligatoria al circuito del *e-mail* como herramienta de comunicación alternativa y económica, y las páginas web son meramente informativas, dándose en muy pocos casos redes de comercialización virtuales.

Este nuevo mundo de la información y el conocimiento, al que muchos dicen no poder ingresar, se encuentra plagado de buenos ejemplos que demuestran que el trabajo constante en la innovación y, también, la participación en las nuevas redes comunicacionales surgidas llevan a obtener resultados más que óptimos de cara al futuro.

Distritos informáticos, un potencial en desarrollo

Antes de continuar con el tema principal de nuestro artículo, vamos a dejar claras algunas definiciones que son útiles a la hora de pensar en las maneras en que una pyme podría enfrentar la presión competitiva, no en forma aislada, sino en interacción con otras pymes y con el sistema socioproductivo en general:

- Polo tecnológico: organización que vincula a empresas e instituciones del área de tecnología de la información (IT). Estas no comparten un espacio físico determinado, pero siguen el principio de cooperación.
- Clúster: organización de empresas del mismo sector o complementarias que trabajan dentro de un mismo territorio.
- Parque tecnológico: organización de empresas que se instala en una misma zona territorial, generando y transfiriendo conocimientos y tecnologías en conjunto con centros de investigación.
- Distrito industrial: alude a las interrelaciones entre organizaciones públicas y empresas privadas en una misma región.

Recordemos que además es fundamental retomar la experiencia de los distritos productivos al momento de pensar en la incorporación de las TIC al mundo de las pymes. Estas entidades socioterritoriales están basadas en el asociativismo como principal elemento a la hora de buscar el fortalecimiento de los sectores productivos locales. Con la creación de un distrito productivo lo que se busca es poder trabajar en acciones concretas que aumenten la capacidad de innovación en las empresas, permitan integrar y compartir tecnología entre las mismas e incorporen valor agregado a los bienes producidos.

En los últimos años, en Argentina comienzan experiencias de asociación muy interesantes, que vinculan empresas dedicadas específicamente a las TIC, centros de investigación y organismos públicos (nacionales, provinciales y muni-

cipales). Actualmente existen alrededor de veinte experiencias de distinta trayectoria en marcha, entre polos, clústeres y proyectos de parques y distritos.⁵ Todos ellos, si bien poseen características que los diferencian, comparten un denominador común basado en la obtención de ganancias de competitividad a través de la coordinación y cooperación de los recursos que intervienen, ya sean de infraestructura o de recursos humanos especializados. El objetivo central es armar sociedades tecnológicas que beneficien a los actores involucrados.

La Ley 25922 de Promoción de la Industria del Software, sancionada en 2004, constituye el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT), desde el cual se financian proyectos de investigación y desarrollo relacionados con la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación de sistemas de *software* y programas de mejora de la calidad, de capacitación de recursos humanos y de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos. Su objetivo primordial es fortalecer, a nivel nacional, aquellas actividades de producción de *software*. Antes mencionamos cómo a nivel provincial se han sumado a esta propuesta.

En la provincia de Buenos Aires existen unas ochenta empresas dedicadas a la producción de *software* que emplean a cerca de 3 200 personas. Es, después de Capital

5 Boletín Estadístico Tecnológico del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, República Argentina, enero-marzo de 2009.

Federal, la principal jurisdicción del país en este tipo de emprendimientos. A través del Programa Distritos Productivos, llevado adelante por el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, se han desarrollado hasta ahora tres clústeres que agrupan a unas doscientas pymes del sector de las TIC en Bahía Blanca, Mar del Plata y La Plata, que se están consolidando como polos tecnológicos y dan trabajo a casi mil personas. A estos también se ha sumado en el último tiempo el polo informático de la ciudad de Tandil, que nació y creció en la Universidad Nacional del Centro (UNICEN). Todos estos polos conformados por pymes del sector de las TIC nacieron con el apoyo de universidades e instituciones sociales y se encuentran produciendo en base a la innovación tecnológica.

Fue el apoyo oficial y la predisposición del sector empresarial lo que permitió este desarrollo de la industria de las TIC en la Provincia, tras promoverse la asociatividad de pequeñas y medianas empresas del mismo rubro para que puedan generar acciones comunes, capacitar a su mano de obra en forma conjunta y compartir la prestación de servicios.

Ser parte del mundo virtual

Con lo expuesto hasta aquí, y en relación con las características particulares de las pymes en general, queda claro que el camino por recorrer en materia de tecnologías de la información y la comunicación será muy largo, hasta que la incorporación de las mismas en el interior de las organizaciones se vea como un elemento estratégico para mejorar la gestión, la eficiencia y hasta la rentabilidad de las empresas.

Los estudios realizados en los últimos tiempos, y el valor agregado que genera la constante innovación y la utilización de nuevos conocimientos, evidencian la necesidad de implementar las TIC, no solo por su potencial intrínseco, sino por constituirse como un sector estratégico para el desarrollo social y productivo del país y la región. Si a esto le sumamos la importancia dentro del sistema productivo local que poseen las pequeñas y medianas empresas, nos encontramos en la obligación de repensar los procesos productivos que conforman a las pymes, a partir de estos nuevos espacios constituidos y recreados por la aparición de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Nuestro país posee una gran ventaja que debe ser explotada: cuenta con mano de obra de tipo tecnológico que al mundo le resulta barata y excelentes recursos humanos muy bien calificados. Entonces, ya sea para incorporar las TIC a la totalidad del sector de las pymes o bien para desarrollar políticas de largo plazo en materia de infraestructura tecnológica, debemos comprender que los desafíos y oportunidades están de nuestro lado.

¿QUÉ SON LAS TIC?

Se denomina *tecnologías de la información y las comunicaciones* (TIC) al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y lo audiovisual. En los últimos veinte años, el sector de las TIC se ha consolidado de manera tal que ha obtenido los períodos de crecimiento y transformación más relevantes que haya experimentado jamás ninguna industria. La revolución tecnológica producida ha conseguido resultados inesperados: más de 4 200 millones de personas en el mundo poseen telefonía móvil y se estima que la cuarta parte de la población es usuaria de internet.

Dentro de los espacios generados por las TIC, las redes sociales se han constituido como un instrumento global de comunicación entre ciudadanos, permitiendo un gran desarrollo en todas las regiones y adquiriendo un marcado carácter local impregnado por la realidad de cada país. Sin embargo, la aplicación de estas y otras herramientas se encuentra condicionada por factores propios de cada región, que se relacionan con la motivación, capacitación, recursos y estrategias llevados a cabo por las políticas públicas, el sector productivo y los ámbitos académicos, a la hora de pensar en la implementación de las TIC para el desarrollo local.

EL DISTRITO INFORMÁTICO DEL GRAN LA PLATA⁶

El Distrito Informático del Gran La Plata está constituido por un grupo de pequeñas y medianas empresas del sector informático en la región de la ciudad de La Plata, que a través de la asociatividad y la complementación buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable, de la mano de las nuevas tecnologías de la información. Constituido el 28 de octubre de 2005 por las empresas platenses Angras S.R.L., BlueTech, Bridge S.R.L., Catedral, Consultora DGV, Eumedia, ISO Management, Liberabit, Resoft y Rubicón, en el ámbito de la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) de la provincia de Buenos Aires, durante sus primeros años ha mantenido vínculos con diversos actores interesados en el sector, como la Municipalidad de La Plata, el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología bonaerense, la incubadora tecnológica Em-Tec, la CIC, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la Facultad de Informática y la Dirección de Vinculación Tecnológica de la UNLP, el Observatorio Pyme Regional y la Fundación Credicoop –entre otros–, para la consecución de los objetivos planteados.

Actualmente, participan del distrito más de veinte empresas dedicadas a la consultoría tecnológica, desarrollo de productos de *software*, servicios de soporte y capacitación informática, además de trabajar en diseño gráfico y digital, sistemas de gestión de negocios, etcétera. Este distrito, que se encuentra enmarcado en el Programa Distritos Productivos, pretende constituirse como un polo de desarrollo de tecnología informática y comunicaciones de referencia nacional, tras potenciar sus cualidades innovadoras, éticas y de calidad.

6 Información extraída de la página web oficial del Distrito Informático del Gran La Plata (DILP). En línea: <http://dilp.com.ar>

Bibliografía

- ALDERETE, Verónica, “La decisión de implementación de las TIC por parte de las PyMEs”, ponencia presentada en la XI Reunión Anual Red Pymes. Tandil, 27-29 de septiembre de 2006.
- COSTA, Joan, *La comunicación en acción*. Barcelona, Paidós, 1999.
- COSTA, Joan, “Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI”, en revista digital *Razón y Palabra*, N° 34. Agosto-septiembre de 2003.
- COSTA, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía, 2006.
- DANS, Enrique, “Nuevos perfiles de usos de las TIC: el cliente como protagonista”, en revista *Economistas*, N° 121. Madrid, 2009, pp. 134.
- MADOERY, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (editores), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario, Homo Sapiens, 2001.
- SURRACO, Genoveva, “Las pymes y su integración en distritos productivos”, en revista *Tram[p]as de la comunicación y la cultura*, N° 62. La Plata, FPYCS, UNLP, 2008, pp. 25-28.

Reflexiones sobre la metodología y el trabajo en equipo

Por *Hugo Gariglio*

Objetividad y ciencias sociales

Puede afirmarse que la objetividad en sí misma no existe en las ciencias sociales, pero es deseable tratar de alcanzarla y lograr aproximarnos al máximo. La experiencia cultural y personal de quien investiga hace que se vea y se valore la realidad de determinado modo, con lo que se corre el riesgo de sesgar o limitar la posibilidad de profundizar en los espacios de esta, en los cuales se interviene investigando. De ahí la importancia de la reflexión epistemológica con la finalidad de lograr la objetividad en su mayor alcance para poder construir el objeto de estudio. De esto se desprende la relevancia de las nociones de vigilancia y ruptura epistemológica.

La realidad, en definitiva, no habla por sí sola. Necesita ser interrogada, organizada alrededor de los conceptos. Pero estos son elaborados o reelaborados por el sujeto a partir de su herencia cultural y de su experiencia. Por eso

tienen cierto carácter subjetivo. El ejercicio de la vigilancia epistemológica debe ser constante y tendiente a subordinar el uso de técnicas y conceptos a un examen continuo sobre las condiciones y los límites de su validez. La ruptura consiste en alejar de la ciencia la influencia de las nociones comunes y los prejuicios como manera de lograr la objetivación de las técnicas de investigación. Para esto es preciso realizar una crítica lógica y lexicológica del lenguaje común, con el objeto de elaborar y reelaborar las nociones trabajadas.

La epistemología y la reflexión metodológica en las ciencias sociales

La epistemología constituye un estudio crítico de los principios de las diversas ciencias, de su valor y objetividad. Implica una reflexión sobre su origen lógico, sobre los procedimientos a través de los cuales se forman las distintas ciencias y alcanzan un conocimiento científico. Esto quiere decir que la epistemología incluye la metodología. A su vez, la teoría de la ciencia es parte de la epistemología y describe la relación cognoscitiva entre el sujeto y los fenómenos, entre procesos y hechos sociales.

Podemos acercarnos a la definición de estos conceptos de la siguiente manera:

- Ciencia: conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

- **Investigación:** conjunto de procesos sistemáticos, empíricos, reflexivos y críticos que se aplican al estudio de un fenómeno.
- **Objetivos de la investigación:** deben ser objetivos de conocimiento, los cuales no deben ser confundidos con la finalidad práctica que se persigue con la investigación.
- **Método:** procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. Camino para llegar a un fin. Es el conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr unos objetivos determinados.
- **Metodología:** ciencia del método. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Es la reflexión que se hace de cada paso que tiene el método. Es la visión y mirada que se tiene del método. Su rol es mostrar el cómo investigar.
- **Técnicas:** herramientas del método (instrumentos de medición, de comparación, estadísticas, etcétera).

Niveles de la investigación

El nivel ontológico menciona la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. Considera a la realidad dinámica, global y construida en un proceso de interacción mínima.

En cuanto al nivel epistemológico, este hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se

determina la validez y bondad del conocimiento, vía inductiva, parte de la realidad concreta y los datos que este le aporte para llegar a la teorización posterior.

Por su parte, el nivel metodológico marca las distintas vías o formas de hacer investigación en torno a la realidad de su diseño. Es de carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación, a través del cual se pueden recabar las distintas visiones y perspectivas de los participantes.

En relación al nivel técnico, basado en las técnicas, instrumentos y estrategias de recolección de información, este recaba datos sobre las funciones que permitan una descripción.

El nivel de contenido se desarrolla y se aplica en educación, cruza todas las ciencias y disciplinas que tienen que ver con el hombre, como la sociología, la psicología, la comunicación, la economía, la medicina, la antropología, entre otras.

La palabra investigar viene del latín *investigare*, la cual deriva de *vestigium*, que significa en pos de la huella, es decir, ir en busca de una pista. *Vestigium* se refería a la marca que dejaba el pie en la tierra. El término está relacionado con: indagar, inquirir, examinar, inspeccionar, rastrear, buscar, explorar.

Los modelos de investigación indican la forma en que se puede llevar a cabo la misma y tienen la siguiente clasificación:

- **Cuantitativo:** usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

- **Cualitativo:** utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.
- **Mixto:** aquel en el que se combinan simultáneamente tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. También llamado triangulación metodológica.

Etapas o momentos de toda investigación-acción

Las observaciones anteriores permiten introducir la idea de que la investigación empírica implica ciertas etapas o momentos que cumplen funciones diferentes. A grandes rasgos, estos momentos son los de la ruptura, la estructuración y la comprobación/interpretación, y sus funciones son las siguientes:

- **Ruptura:** romper con los prejuicios y la ilusión del saber inmediato. Pasar del problema social al problema propio de la disciplina. Elección del tema y conformación de bibliografía. Formulación del problema de interés que sea susceptible de estudio.
- **Estructuración:** construcción de un marco teórico de referencia, conceptualización del problema basado en ese marco teórico y elaboración de herramientas conceptuales (hipótesis, preguntas guía) y operativas. Construcción del marco conceptual (marco teórico, hipótesis y preguntas conceptuales o sustantivas). Construcción del marco operativo (formulación de las hipótesis de trabajo, operacionalización de conceptos

en variables e indicadores). Elección de la estrategia metodológica (técnicas de recolección y análisis de datos).

- **Comprobación:** aplicación de las herramientas operativas para contrastar hipótesis y responder las preguntas de investigación.
- **Interpretación:** aplicación de análisis en la perspectiva cualitativa para comprender y establecer relaciones entre fenómenos o generar teorías. Relevamiento de la información. Análisis. Presentación de resultados y conclusiones.

Diagnóstico de comunicación

La metodología de diagnóstico es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad, con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Esta es una elección no solo metodológica, sino además epistemológica y política, en la medida que podamos aportar estos elementos para que la sociedad, las mipymes, cooperativas, empresas familiares u otros espacios productivos se apropien de ellos y los procesos queden menos librados a la improvisación.

Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, empresa, grupo o comunidad. Este reconocimiento es aquello que denominamos diagnóstico y es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado.

Por eso mismo, diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada organización y situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales que cobran sentido en el marco de una cultura.

Lo individual, lo grupal y lo masivo se entrecruzan aquí para tejerse en una trama de sentidos. La comunicación debe entenderse precisamente como esa compleja trama de sentidos que incluye lo personal y lo colectivo, lo masivo y, en definitiva, la cultura como expresión de los múltiples sentidos y del sentido común.

El recorrido que implica el diagnóstico y la planificación comunicacional es el siguiente: diagnóstico de situación → diagnóstico en profundidad → planificación comunicacional.

Trabajo en equipo

La cátedra II del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo considera de importancia el trabajo en terreno, ejercicio necesario para la aplicación de teoría aprendida. Es así que los alumnos, en grupos, realizan una experiencia de tipo cuasiprofesional en una mypime local, lo que implica tener en cuenta todo lo que comprende trabajar en equipo.

Son condiciones relevantes dentro del origen de una propuesta de diagnóstico y planificación comunicacional el abordar y observar diversos elementos clave para que las cosas funcionen. Primeramente, es imprescindible realizar un ejercicio de autoconocimiento respecto de nosotros,

nuestro equipo planificador, la organización en la que vamos a intervenir y el entorno político, económico, cultural y social en el cual nos vamos a mover.

A tener en cuenta:

- En nosotros (exploración individual): nuestra experiencia, nuestra formación y conocimientos. La capacidad creativa y de innovación que podemos aportar. Nuestras fortalezas y debilidades (ver en qué tareas uno puede sentirse más cómodo, más capacitado, más útil, y cuáles nos resultan más dificultosas).
- En nuestro equipo de trabajo (grupo): las características diferenciadas de cada uno de los miembros, su capacidad interdisciplinaria y complementaria. Los aportes que cada uno puede entregar, tanto en conocimientos como en tiempos de trabajo.
- En la forma de trabajo: las habilidades de cada uno, antecedentes, conocimientos mutuos. Los estilos de cada uno y las responsabilidades que cada uno pueda asumir en las tareas a diseñar. La experiencia en terreno que tengan los integrantes del grupo.
- En la organización (mipyme): sus características más relevantes. Las finalidades que persigue. El tipo de pyme en relación con los fines y proyectos que queremos alcanzar como equipo planificador. Las metodologías propias con que hemos desarrollado otras experiencias comunicacionales. Una aproximación a la percepción de la empresa que podamos establecer con los pocos datos que contamos.

- En las dinámicas políticas, económicas, culturales y sociales del entorno: las políticas públicas que puedan estar afectando positiva o negativamente a la empresa; las dinámicas económicas del mercado respecto al sector o productos que comercializa la empresa; las características sociales y también las culturales del entorno.

El trabajo en equipo requiere que estén presentes las cinco C: complementariedad, coordinación, comunicación, compromiso y confianza. Y entre los valores que lo fomentan encontramos:

- que las personas se escuchen unas a otras;
- dar y recibir críticas constructivas;
- poder decir “no sé” con humildad;
- poder decir “no sé” sin culpa;
- aprender a pedir ayuda;
- reconocer que otros saben más;
- darse oportunidades de aprender de otros;
- buscar información y opiniones diferentes;
- desarrollar tolerancia a la frustración;
- desarrollar capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro);
- disposición para cambiar de opinión;
- aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso;
- expresión positiva de ideas, emociones y sentimientos.

Fichas

Relato de experiencias

En el presente apartado serán relatadas algunas de las experiencias de campo que, durante los últimos años, fueron desarrollando en diversas instituciones los alumnos del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo (cátedra II). Dichos trabajos se enmarcan dentro del espacio de desarrollo preprofesional y fueron coordinados por el equipo docente que conforma la cátedra.

Desde un proceso que integra el diagnóstico y la planificación comunicacional, los distintos grupos de estudiantes han ido diseñando actividades que confluyen en la producción de estrategias elaboradas de manera participativa, con el fin de intervenir positivamente en la propia realidad de cada una de las mipymes. Lo aquí presentado es la sistematización de esas producciones, una síntesis de tales experiencias, que en búsqueda de la transferencia de conocimientos hoy se acercan a nuevos actores para su lectura, análisis e interpretación.

Espacio Cultural Don Juan

Año
2013

Localidad: La Plata

Rubro: centro cultural gastronómico

Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: *shows*, espectáculos musicales, milongas, restaurante de comidas típicas y talleres (acrobacia, milonga, entre otros).

Desarrollo: el Espacio Cultural Don Juan fue ideado por los bisnietos del ebanista Juan Bautista Favalaro, quienes restauraron la casa donde antiguamente funcionaba su taller para generar allí encuentros artísticos y sociales. De esta manera se propusieron mantener viva la música de una familia que creció escuchando tango y transmitir así esta pasión a las nuevas generaciones.

Diagnóstico comunicacional: a través del trabajo realizado, el grupo planificador concluyó que hay una escasa vinculación con la gente del barrio, desarticulación entre los talleres y las demás actividades y falta de estrategias de comunicación destinadas al público de los *shows*.

Estrategia comunicacional

- Generar instancias de comunicación institucional en el espacio de la milonga, por medio de manteles individuales que aporten información acerca del lugar y sus otras actividades.
- Refundar la relación de Don Juan con los vecinos del barrio, a través de la organización de una kermés gratuita que incluya milonga, *show* de *stand-up*, bufet y sorteo de CD.

Equipo de trabajo

Q'TCOOPE la Comunicación Popular. Párraga, Julieta; Semper, Valentina; Solimanto, Juan Cruz.

Unión de Cartoneros

Año
2013

Localidad: La Plata

Rubro: reciclado urbano

Tipo de empresa: cooperativa

Productos y/o servicios: recolección, clasificación y venta de plásticos, cartones, papeles, vidrios, metales y aceites.

Desarrollo: fundada en 2003 con solo diez trabajadores, esta cooperativa creció hasta tener cuarenta integrantes trabajando activamente. Desde sus inicios se propusieron brindar posibilidades laborales a la mayor cantidad de familias posible y mantener una batalla cultural para legitimar socialmente su rol.

Diagnóstico comunicacional: el trabajo realizado permitió observar que dentro de la cooperativa, y según las características de la actividad que desarrolla, se produce un recambio permanente de trabajadores, lo que también provoca ausencia de discurso identificadorio sobre el *ser cartonero*.

Estrategia comunicacional

- Promover la existencia de herramientas comunicacionales para facilitar el proceso de inserción laboral de los nuevos trabajadores, a través de un *banner* donde se plame la correcta separación de los residuos.
- Impulsar la reflexión sobre la importancia de la multiplicación de la lucha por la dignidad de los cartoneros para fortalecer la identidad organizacional; esto, por medio de la realización de un taller con todos los integrantes de la cooperativa como espacio para revisar sus modos de organización y la planificación de sus actividades.

Equipo de trabajo

Comunicación y Gestión. Galván, Soledad; Picart, Melina; Presa, Magdalena; Preuss, María; Santamarta, Magalí.

La Aguada

Año
2013

Localidad: La Plata

Rubro: gastronómico

Tipo de empresa: empresa recuperada

Productos y/o servicios: servicio de restaurante, minutas, comidas clásicas.

Desarrollo: en funcionamiento desde 1938, La Aguada se convirtió, con sus minutas y platos característicos, en un clásico platense que duró generaciones. Constituida bajo la dinámica del cooperativismo —a partir de haberse conformado como una S.R.L. en mano de los trabajadores en el año 2001—, la institución viene teniendo en los últimos años diversas problemáticas que van desde lo económico hasta lo comunicacional.

Diagnóstico comunicacional: con la aplicación de herramientas metodológicas, se detectaron aspectos positivos a reforzar, pero fundamentalmente se determinó la necesidad de trabajar sobre los negativos, a fin de poder mantener a La Aguada a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas realidades del mercado en el que está inserta, más allá de proponerse conservar la estética que le dio origen.

Estrategia comunicacional

- Avanzar en la redefinición de la identidad de la institución para fidelizar a los nuevos clientes, que se acercan fundamentalmente en busca de la historia del lugar, y mantener a los ya existentes. Esta redefinición abarca desde la aplicación de un logotipo único y coherente en todos los productos comunicacionales (carta, vidriera, publicidades gráficas, etcétera) hasta la elaboración de un nuevo discurso que rescate los valores propios de la institución, haciendo hincapié en su tradición clásicamente platense y su sesgo familiar.¹

Equipo de trabajo

Grupo CreCIE. Coronel, Ivana; Ojeda, Giannina; Rodríguez Ernet, Patricio; Vallefín, Camila; Zárate, Karen.

¹ El 15 de marzo de 2016, a pesar del esfuerzo de sus trabajadores, La Aguada cerró sus puertas definitivamente.

La Solución

Año
2013

Localidad: La Plata

Rubro: ferretería

Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: ferretería, bazar, limpieza, pinturería, maquinarias, electricidad, sanitario y jardinería.

Desarrollo: La Solución surge como un proyecto familiar hace aproximadamente veinticinco años. En la actualidad, el comercio es atendido por los hijos de los dueños.

Diagnóstico comunicacional: con el trabajo realizado se buscó identificar a los clientes para conocer la imagen que tienen del lugar y las herramientas de comunicación de las que dispone o utiliza la empresa, además de determinar la importancia que esta le otorga a la comunicación visual. Al respecto, se observó que la pyme no tiene página web, que su Facebook está desactualizado y que no realiza publicidad en radio para darse a conocer. La única herramienta de comunicación externa que se utiliza es una publicidad en la revista barrial.

Estrategia comunicacional

- Elaborar un producto comunicacional que sirva como herramienta para atraer más clientes y para que la ferretería sea reconocida en el barrio.
- Realizar un folleto que contenga las ofertas y descuentos que el comercio realiza. El mismo será distribuido por la zona.
- Reactivar el Facebook para promocionar sus productos. El fin no solo es la difusión de estos, sino también profundizar la imagen visual para lograr una mayor identificación del público con La Solución.

Equipo de trabajo

Gos, Carolina; Gutzos, María Emilia; Ligeró, Gonzalo; Rolón, Celeste; Vidal, Sofía.

Aeroclub La Plata

Año
2014

Localidad: La Plata

Rubro: aeroclub

Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: vuelos de bautismo y recreativos, aerotaller, *hangar* de aeronaves, carga de combustible, vuelos sanitarios y traslados.

Desarrollo: el Aeroclub La Plata, fundado en 1933, es el único espacio de la ciudad para aquellas personas que quieren iniciar experiencias de vuelo. Su escuela brinda la licencia de piloto privado de avión. Cuenta con dos pistas de aterrizaje, cuatro hangares y un apostadero de combustible.

Diagnóstico comunicacional: el trabajo mostró la voluntad de los integrantes de la comisión directiva de dar a conocer el lugar como un espacio de encuentro abierto a la comunidad, de consolidarlo como un ámbito familiar de ocio y recreación, complementario a la escuela de vuelo. A su vez, surgió la necesidad de desmitificar la idea de “club de elite”, que le fue atribuida por el desconocimiento de la actividad y sus costos. La conclusión principal fue la exigencia de ampliar los públicos e intentar llegar a ellos de manera directa.

Estrategia comunicacional

- Redefinir la identidad institucional del Aeroclub La Plata para dar cuenta de la totalidad de actividades que se pueden realizar allí.
- Elaborar un material audiovisual (microdocumental) que sirva como herramienta de comunicación para ser difundido en diferentes medios o soportes.

Equipo de trabajo

Bello, Luciana; Ferrari, Sofía; Meynet, Leandro; Ramponi, Federico.

Bukowski

Año
2014

Localidad: La Plata

Rubro: bar

Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: bebidas, minutas, organización de muestras de artistas platenses, ciclos de cine y obras de teatro.

Desarrollo: el bar está ubicado en calle 59, entre 6 y 7. Nació hace once años como necesidad de un grupo de cuatro personas de tener un lugar que les gustara y que brindara un plus sobre la oferta tradicional. Se caracteriza por las diversas propuestas artísticas y culturales distribuidas en todo el local, acompañadas por la especial atención puesta en el mobiliario y la decoración. Actualmente trabajan más de veinte personas y no solo funciona como bar, sino que también se organizan muestras de artistas platenses, ciclos de cine y obras de teatro.

Diagnóstico comunicacional: a partir de la intervención es que surge la propuesta de potenciar los rasgos identificatorios y la comunicación con los distintos públicos.

Estrategia comunicacional

- Generar procesos comunicacionales para fortalecer la identidad del bar, a partir de potenciar el uso de las redes sociales a través de la confección de un manual para su uso.
- Llevar adelante un proyecto de radio *online*, propuesta que incorpora la elaboración de contenido y gestión de espacio físico y frecuencia de aire. Este proyecto también se fundamenta en la idea de trascender las paredes del bar para que el ambiente, la música y la mística puedan compartirse en diferentes momentos, y de esta manera ampliar su público y reforzar la imagen del lugar.

Equipo de trabajo

Busso, Sol; Carrazza, Soledad; Cremonte, Camila; De Fino, Demián; Espíndola, Matías.

Cooperativa Industrial Textil Argentina (CITA)

Año
2014

Localidad: La Plata

Rubro: textil

Tipo de empresa: empresa recuperada, cooperativa

Productos y/o servicios: uniformes, ropa de trabajo y telas.

Desarrollo: CITA es una empresa recuperada que en el año 1952 se convirtió en cooperativa gracias a los trabajadores que, cuando los propietarios originarios dieron por terminada la actividad, aportaron sus indemnizaciones para pagar la planta y convertirse en los dueños absolutos. Con el tiempo, se fueron incorporando nuevos socios hasta llegar a ser sesenta personas. Durante los años noventa, las políticas neoliberales la llevaron a participar en un mercado desleal, en el que las importaciones ganaban el sector. Con una parálisis productiva casi total, que la llevó a la cesación de pagos y al borde de la quiebra, los socios tuvieron, nuevamente, que poner de sí para salir adelante. La cooperativa se dedicó a renegociar sus deudas y con ello logró su reactivación. A partir del 2003 comenzó a recibir subsidios del Estado, lo que posibilitó su crecimiento. Sin embargo, los distintos avatares nunca le permitieron a la empresa construir una estrategia planificada de crecimiento en torno a sus públicos potenciales, y tampoco repensarse como una institución con una trayectoria particular que la determina hacia el interior.

Diagnóstico comunicacional: el trabajo realizado sobre la cooperativa dejó entrever que la complejidad de su historia, el lugar informal que se le fue dando a la comunicación y la horizontalidad en la toma de decisiones llevó a los trabajadores a encerrarse en sí mismos. Sin embargo, sobre estas particularidades se concluyó que, si bien constituyen una problemática sobre la cual trabajar, también son una potencialidad. Es prioritario avanzar colectivamente en la construcción de un discurso identificador que genere el sentido de pertenencia entre los miembros de la cooperativa y, al mismo tiempo, potenciar su historia para captar a los distintos públicos externos.

Estrategia comunicacional

- Realizar un taller de comunicación que dote a los socios de distintas herramientas para que puedan construir el discurso de identidad que los represente.
- Elaborar de manera colectiva una cartelera-mural como material gráfico institucional para ser ubicado en los pasillos internos. El objetivo es resaltar la historia de CITA, buscando que los nuevos socios puedan conocer el discurso que le dio origen a esta fábrica recuperada –convertida en cooperativa– para, a su vez, comunicarlo hacia los distintos públicos.

Equipo de trabajo

Elevar, Comunicación Estratégica. Barontini Bonino, Ezequiel; Baudin, Marcelo; Mastrángelo, Alan; Quantrán, Nadia.

La Cucina de Franco

Año
2015

Localidad: La Plata

Rubro: gastronómico

Tipo de empresa: cooperativa

Productos y/o servicios: pizzas para hornear y *delivery*.

Desarrollo: La Cucina de Franco es un emprendimiento cooperativo que se desprende de Una Movida de Locos, asociación civil que realiza trabajos tendientes a la reinserción comunitaria de personas en situación de vulnerabilidad psicosocial. Teniendo en cuenta las dificultades para conseguir trabajo que enfrentan los individuos con padecimiento mental es que surge el trabajo autogestionado de La Cucina de Franco, regido por valores como el cooperativismo, la solidaridad y la igualdad.

Diagnóstico comunicacional: se pudo observar que sus integrantes carecen de estrategias de comunicación claramente definidas, aunque son conscientes de la importancia de estar presentes de manera activa en las redes sociales.

Estrategia comunicacional

- Trabajar en conjunto con los integrantes para poner en común los rasgos identitarios del emprendimiento, a través de un taller que permita identificar las nociones compartidas y construir un discurso unificado.
- Generar un evento destinado a los vecinos del barrio para dar a conocer la cooperativa, establecer un vínculo y generar espacios de diálogo entre emprendedores y público acerca de la temática de la salud mental.

Equipo de trabajo

Comunic Arte. Belleggia, Ailén; Buggiani, Antonella; Limachi Ríos, Luz.

Todo Natural

Año
2015

Localidad: La Plata

Rubro: legumbrería y dietética

Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: productos orgánicos, dietéticos y naturales; materia prima y alimentos para celíacos y diabéticos.

Desarrollo: en el año 2006, dos de los actuales dueños comenzaron a comercializar condimentos sueltos. Al poco tiempo, abrieron el primer local de venta directa al público –ubicado en calle 7, entre 46 y 47– y al término de tres años contaban ya con cuatro locales en la ciudad de La Plata.

Diagnóstico comunicacional: el grupo planificador concluyó que la institución no tiene definida su identidad y que carece del desarrollo de estrategias de comunicación que permitan visibilizar la marca en el mercado platense, lo que la haría diferenciarse por sobre la competencia. Además, la falta de capacitación al personal interno sobre los beneficios y bondades de cada producto, para ofrecer una mejor venta a sus clientes, se presentó como un problema fundamental si se considera el deseo existente de diferenciar la marca por su calidad.

Estrategia comunicacional

- Promover la filosofía corporativa para consolidar el discurso de identidad y fortalecer su personalidad empresarial, a través de la confección de un manual donde se plasmen los valores de Todo Natural.
- Elaborar productos de comunicación para lograr una mayor visibilidad en el mercado platense, poniendo énfasis en el desarrollo de una página web y un Facebook y en el diseño de un *banner*.
- Promover la comunicación interna a partir de capacitaciones y reuniones a las empleadas con el fin de motivar el desempeño y conocer nuevas demandas.

Equipo de trabajo

AlaPAR, Consultora en Comunicación. Deguer, María Noelia; Gutiérrez, Ana Belén.

Entrecopas

Año
2015

Localidad: La Plata
Rubro: vinoteca
Tipo de empresa: pyme

Productos y/o servicios: venta y exposición de vinos y accesorios.

Desarrollo: la empresa fue fundada en 2003 como un negocio familiar que combinaba las profesiones y gustos de los dueños. Así se constituyó como un espacio donde el deleite por el vino se unió a la comunicación y el *marketing*, con el objetivo de que cada vez más gente se fuera sumando a este rubro. Se pensó en los jóvenes y las mujeres platenses como el perfil de público al que apuntar, ya que los hombres constituyen el público tradicional desde hace años. Con el tiempo, las acciones de Entrecopas se focalizaron en las mujeres, quienes a nivel mundial se fueron sumando a la práctica de la cata del vino y conformándose en el nuevo grupo cautivo, dejando de lado a los jóvenes.

Diagnóstico comunicacional: el grupo de futuros profesionales de la comunicación vino a rescatar el interés por cooptar a los jóvenes nuevamente. A partir de la utilización de entrevistas, análisis de redes sociales y encuestas, surgen las nuevas líneas de acción sobre las que la pyme debería trabajar para seguir destacándose dentro de un mercado platense que es cada vez más competitivo.

Estrategia comunicacional

- Establecer, entre los distintos actores de Entrecopas, las características del público joven a cautivar y, a partir de allí, realizar un video institucional que refleje la historia de la empresa, pero desde una mirada juvenil, en la que la estética, la música y el soporte de circulación sean pensados en función de este grupo etario. Las redes como Facebook y Twitter fueron las elegidas para difundir el material.

Equipo de trabajo

Holubeyz, Juan Pablo; Perazzo, Agostina; Wraight Rico, Nina; Yaleva, Melisa.

Bibliografía

COSTA, Joan, *La comunicación en acción*. Barcelona, Paidós, 1999.

COSTA, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía, 2006.

D'ATELLIS, Agustín, "La economía argentina frente al nuevo contexto económico internacional". En línea: <http://portaldenoticias.com.ar/2015/09/28/economia-dattellis>. Consulta: 23 de junio de 2016.

GARCÍA DELGADO, Daniel, "Crisis global: políticas públicas en una era de incertidumbre". FLACSO, 2009.

MADOERY, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (editores), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario, Homo Sapiens, 2001.

OCDE/CEPAL, *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de Pymes para el cambio estructural*. Ediciones OCDE/CEPAL, 2012.

PITHOD, Abelardo y Doderó, Santiago, *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1997.

Plan de estudios de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP), 1998.

Programa de la cátedra II del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, FPyCS, UNLP, 2015.

Propuesta para la creación del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo (cátedra II), FPyCS, UNLP, 2013.

SEMPRINI, Andrea, *Marketing de la marca*. Madrid, Paidós, 1995.

SURRACO, Genoveva, “Las pymes y su integración en distritos productivos”, en revista *Tram[p]as de la comunicación y la cultura*, N° 62. La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2008, pp. 25-28.

ZAIAT, Alfredo, *Amenazados. El miedo en la economía*. Buenos Aires, Planeta, 2015.

ZAIAT, Alfredo, “Tormenta perfecta”, en diario *Página 12*, 13 de diciembre de 2015. En línea: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-288164-2015-12-13.html>

Fuentes electrónicas consultadas

Cooperativas de las Américas

www.aciamericas.coop

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social

www.inaes.gob.ar

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

www.desarrollosocial.gov.ar

Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires

www.mp.gba.gov.ar

Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores

www.fabricasrecuperadas.com.ar

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

www.sepyme.gob.ar



**FACULTAD DE PERIODISMO
Y COMUNICACION SOCIAL**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA