

Comunicación en Empresas Agropecuarias



Comunicación en Empresas Agropecuarias

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Estudiante: Constanza Mackrey 21970/5
coni.mackrey@hotmail.com
Director: Máximo Bontempo

Octubre 2017

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social como institución y educación pública, quien me abrió sus puertas y brindó posibilidades de crecer y formarme como profesional. En defensa de la educación pública, porque “estamos pasando de una sociedad con sistema educativo a una sociedad educativa”, esto es cuya red educativa lo atraviesa todo: el trabajo y el ocio, la oficina y el hogar, la salud y la vejez” (Barbero, 2009: 12).

Gracias a Máximo Bontempo, mi director de tesis y profesor, quien me aconsejó y guió en mi formación como profesional. En este sentido, quiero agradecer a la Cátedra II de Comunicación en Organizaciones e Instituciones por compartir su espacio conmigo. Porque allí comencé como adscripta, lo cual me incentivó a realizar el Profesorado en Comunicación Social. En este sentido, quiero también mencionar a Javier Carou, Paula Ceuninck, Gladys Mathieu y Daniela Novelli por compartir sus conocimientos en el aula.

Agradezco la participación de las empresas agropecuarias que formaron parte de la investigación. Asimismo a los profesionales de la comunicación que aportaron su mirada y formaron parte del Trabajo Final Integrador.

Especialmente agradezco a mis compañeras y amigas con quien atravesé toda la carrera Aylén Alba, Noelia Deguer, Sofía Portillo y Belén Gutiérrez. A todos los profesores que formaron parte de las materias que cursé y otros estudiantes por compartir sus conocimientos y experiencias.

Quiero agradecer y dedicarle esta publicación a mi familia quienes siempre me apoyaron y estuvieron presentes en cada momento. En reconocimiento especialmente a mi abuela, Graciela Iborra, quien siempre me inspiró a continuar mis estudios universitarios. Quiero dedicarle esta publicación al sector agropecuario porque es de allí donde provienen mis abuelos y mi familia. Fue gracias a ellos que me dedique a realizar esta investigación.

ÍNDICE

08

Introducción

- Justificación del tema elegido
- Referencia a que se trata de una tesis de diagnóstico y planificación con realización de una producción
- Objetivo general de la tesis
- Objetivos específicos
- Anticipo de los capítulos

13

Capítulo 1: caracterización de la situación inicial

- Actores de interés
- Localización geográfica
- El sector agroindustrial como espacio estratégico

27

Capítulo 2: consideraciones teóricas

- Concepto de organización que se trabaja
- Concepto de comunicación que se trabaja

36

Capítulo 3: diseño del diagnóstico

- Aspectos conceptuales:

1) Abordaje de la intervención: diagnóstico y planificación

2) Enfoque de diagnóstico

3) Ejes de análisis

- Aspectos metodológicos:

1) ¿Cómo se testeó y se llevó a cabo?

2) Diagnóstico

3) Cronograma de actividades

68

Capítulo 4: conclusiones y líneas de acción

1) Análisis de la información recolectada

2) Análisis FODA

3) Posibles líneas de acción

83

Anexos

INTRODUCCIÓN

Este recorrido comenzó a partir de una inquietud personal: ¿cómo desarrollan la comunicación las empresas agropecuarias? Este interrogante fue el impulso que me acompañó a lo largo de todo el proceso, y que me permitió llegar a hacer algo verdadero, conocer la realidad comunicacional de dicho sector.

Mi interés por la comunicación en las empresas agropecuarias surge no sólo por el hecho de ser oriunda de la ciudad de Balcarce, sino también luego de haber realizado una pasantía ¹ en el área de comunicación en la Unidad Integrada Balcarce, dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Mar del Plata. Fue allí donde empecé a indagar y a preguntarme qué tipo de comunicación hacen las empresas agropecuarias y cuán desarrollado está el campo de la comunicación en el sector. Estas inquietudes se las acerqué a Máximo Bontempo, profesor de la facultad y gerente de Comunicación e Imagen Institucional de la Dirección Nacional Asistente de Sistemas de Información, Comunicación y Calidad del INTA, quien me alentó a llevar adelante este proyecto y orientó en el proceso de la investigación. Su interés y mi entusiasmo por brindar un aporte concreto al sector agropecuario fueron los elementos que promovieron este trabajo final integrador de grado.

Por ello, planteé la idea de hacer un relevamiento situacional para conocer la realidad de dichas empresas, en particular las de pequeña y mediana escala, considerando que la comunicación determina de manera transversal la vida de la organización y se relaciona tanto con sus actores internos como con sus públicos.

En virtud de este acercamiento, el Trabajo Final Integrador desarrolló un diagnóstico, abordado desde la metodología de auditoría de comunicación, que priorizó la reflexión de la dimensión de estas organizaciones del sistema productivo en el espacio público, su potencial para la comunicación institucional y grado de desarrollo del campo del comunicador profesional en este ámbito.

Esta investigación, incluso, toma más valor del contexto actual productivo,

¹ La pasantía la realicé en el área de prensa y difusión, la cual estaba encargada de los profesionales en comunicación Gloria Kaspar y Jorge Barreto. En una práctica de tres meses, realicé diversos productos comunicacionales (notas periodísticas, entrevistas, organización y cobertura de eventos, fotografías) que enriquecieron mi formación como profesional.

en el cual el sistema agroalimentario argentino es desde hace mucho tiempo el motor de la economía. Este sector se presenta como uno de los más dinámicos a la hora de generar divisas para el país, ya que la Argentina tiene las condiciones para avanzar en la exportación de alimentos elaborados a un mundo que cada vez demanda más comidas preparadas, listas para consumir.

El modelo que subyace detrás de la idea de “supermercado del mundo” requiere generar estrategias de agregado de valor en las localidades donde se producen las materias primas, con una visión de un país más integrado y desarrollado en cada uno de los territorios que lo integran. Y de un campo de comunicación desarrollado para establecer vínculos entre empresas, oportunidades comerciales y presencia de productos/marcas en el espacio público. Nos hallamos en un mundo que demanda cada vez más alimentos y en donde hacia el 2040 se prevé que más del 60% de las comidas van a ser elaboradas por fuera de los hogares. Por lo tanto, hay un mundo que hoy reclama alimentos con mayor valor agregado.

Entre sus fortalezas la Argentina registra una gran variedad climática, de suelos y sus condiciones agroecológicas facilitan la expansión de la actividad agropecuaria. Estos factores le permiten al productor agropecuario sembrar y cosechar gran variedad de productos a lo largo de todo el país.

Uno de los territorios donde se desarrolla la actividad agropecuaria es la región Pampeana, conformada por las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y La Pampa. Es la región más importante del territorio argentino desde el punto de vista económico, ya que sus características de clima y suelo la transforman en una zona agrícola y ganadera de altos rendimientos por excelencia.

Para llevar adelante esta investigación me focalice en el Sudeste Bonaerense, una de las zonas características de producción agropecuaria de la región Pampeana, y dentro de dicha región, me centré en los partidos de Balcarce, Mar del Plata, Tandil y Tres Arroyos porque cada uno de ellos representa los principales productos del Sudeste: la producción papera, la producción hortícola, la producción apícola y la producción triguera. Dentro de estos, seleccioné empresas que responden a las categorías de Pequeñas y Medianas (PYME), teniendo en cuenta la cantidad de empleados y las ventas totales anuales de acuerdo con la Resolución General 11/2016 propuesta por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

La elección de las PYME como objeto de estudio se debe a que se tratan de organizaciones significativas para la estructura económica argentina. La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Red CAME) estima que en los últimos años, las PYME fueron las responsables de generar 7 de cada 10 nuevos empleos (Surraco, 2010:54). 9

A su vez, detalla que el 97,6% de las empresas creadas en los últimos 12 años son micro, pequeñas y medianas. Según los últimos datos oficiales del Ministerio de Economía, en el 2010 la Argentina tiene 213 mil pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 71% está radicado en la provincia de Buenos Aires.

Partiendo de esta base, decidí enfocar mi tesis en indagar la necesidad que tienen dichas PYME de comunicar, cuáles son las actividades principales que realizan y qué recursos utilizan para llevar a cabo esas tareas de manera adecuada. En este contexto, la comunicación cumple un rol fundamental en las empresas agropecuarias, porque permite visibilizarlas en el espacio público y teniendo en cuenta sus trayectorias, experiencias, modos de producción, e identidad, puede aportarles diversas estrategias para potenciar sus capacidades y recursos. A través de la comunicación las PYME agropecuarias pueden desarrollar nuevos modos de relacionarse con su entorno.

De esta forma, nos propusimos realizar un diagnóstico del campo laboral del comunicador y el sector de PYME agropecuarias y la devolución del mismo al sector como aporte específico para la Universidad y la carrera de Comunicación.

Para ello, los objetivos del proyecto planteados son:

Objetivo general

| Reconocer, describir y analizar la comunicación y el grado de profesionalización de las empresas agropecuarias PYME ubicadas en el Sudeste Bonaerense, a los fines de conocer el estado de situación del campo laboral.

Objetivos específicos

| Identificar y reconocer los canales y espacios de comunicación externa que utilizan las empresas agropecuarias PYME ubicadas en el Sudeste Bonaerense para vincularse con los públicos y observar las relaciones que se generan.

| Identificar y reconocer los canales y espacios de comunicación interna que utilizan las empresas agropecuarias PYME ubicadas en el Sudeste Bonaerense para relacionarse con el personal y/o fortalecer su sentido de pertenencia a la empresa.

| Identificar y delimitar el público específico y las estrategias de comunicación utilizadas para llegar a los mismos.

| Identificar y analizar la percepción sobre comunicación que tienen las empresas agropecuarias PYME ubicadas en el Sudeste Bonaerense.

| Identificar y caracterizar los recursos económicos y humanos que utilizan las empresas agropecuarias PYME ubicadas en el Sudeste Bonaerense para dar cuenta si responden a la percepción que tienen sobre comunicación.

El método seleccionado para llevar adelante esta investigación fue la auditoría en comunicación, porque es una metodología de investigación específica para el diagnóstico de organizaciones empresariales.

La auditoría se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Según Amado Suárez², la idea del método es poder articular los distintos tipos de análisis en una evaluación integral de las prácticas de comunicación. Su aspecto superador como modelo de evaluación es que trata de asumir la diversidad de públicos a los que las comunicaciones se dirigen en una matriz común. Sin perder la especificidad de las comunicaciones que corresponden a cada grupo de interés que rodea a la institución.

Desde esta perspectiva, se ofrece una sistematización de las evidencias comunicacionales, evaluando los objetivos planificados, la llegada a los públicos y las prácticas de comunicación efectivamente desarrolladas. Para ello, entrevisté a PYME del sector con el diseño de una matriz de auditoría en comunicación, la cual está constituida por una serie de interrogantes que responden a ejes e indicadores que atraviesan a las empresas.

Dicha matriz fue testeada meses previos al campo de estudio, en el marco de una exposición tradicional del sector ganadero, realizada en la ciudad de Balcarce, corazón del Sudeste Bonaerense, los días 6,7 y 8 de mayo de 2016. La experiencia de entrevistar a empresas del sector me permitió ajustar y modificar el cuestionario, que luego me brindaría insumos para diagnosticar la realidad comunicacional e identificar las necesidades de las organizaciones.

Una vez finalizado el diseño de la matriz, realicé entrevistas a una serie de empresas seleccionadas que representan al sector, las cuales responden a la categoría de PYME y dan cuenta de la actividad productiva preponderante de cada localidad. Para ello seleccioné quince empresas, de las cuales cinco empresas dedicadas a la producción

2 AMADO SUAREZ, A., BONGIOVANNI, M., BUSTOS, M., ETKIN, M. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. Dircom

de papa en Balcarce; seis orientadas a la producción de hortalizas en Mar del Plata; tres con producción de trigo en Tres Arroyos; y una que se dedica a la producción de apicultura en Tandil. Este abordaje fue uno de los principales insumos utilizados para representar la realidad comunicacional de las empresas agropecuarias en general, debido al tipo de estructura y a las actividades que realizan. Luego de analizarlas, pudimos detectar demandas y necesidades comunicacionales del sector.

En tal sentido, para una mejor interpretación de los apartados que conforman este TIF, pasamos a señalar que el capítulo 1 brinda una caracterización del sector agropecuario, su desarrollo y producción en el país. Se explica el rol que cumplen las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país dando cuenta de la relación con sus públicos. Se caracteriza el Sudeste bonaerense y las ciudad de influencia seleccionadas teniendo en cuenta sus condiciones agroecológicas y meteorológicas.

El capítulo 2 hace referencia al marco conceptual respecto de la comunicación para las empresas agropecuarias. Definiendo la perspectiva con la cual abordamos las PYME agropecuarias como objeto de estudio de la mirada comunicacional, percibiéndolas como organizaciones dentro del sistema productivo. Para ello, se recuperan las nociones de comunicación, comunicación institucional, comunicación interna, externa y comunicación digital teniendo en cuenta la coyuntura actual donde las TIC cumplen un rol fundamental. Al mismo tiempo, se caracteriza el rol de los públicos y clientes que tienen dichas empresas y su visibilidad en el espacio público.

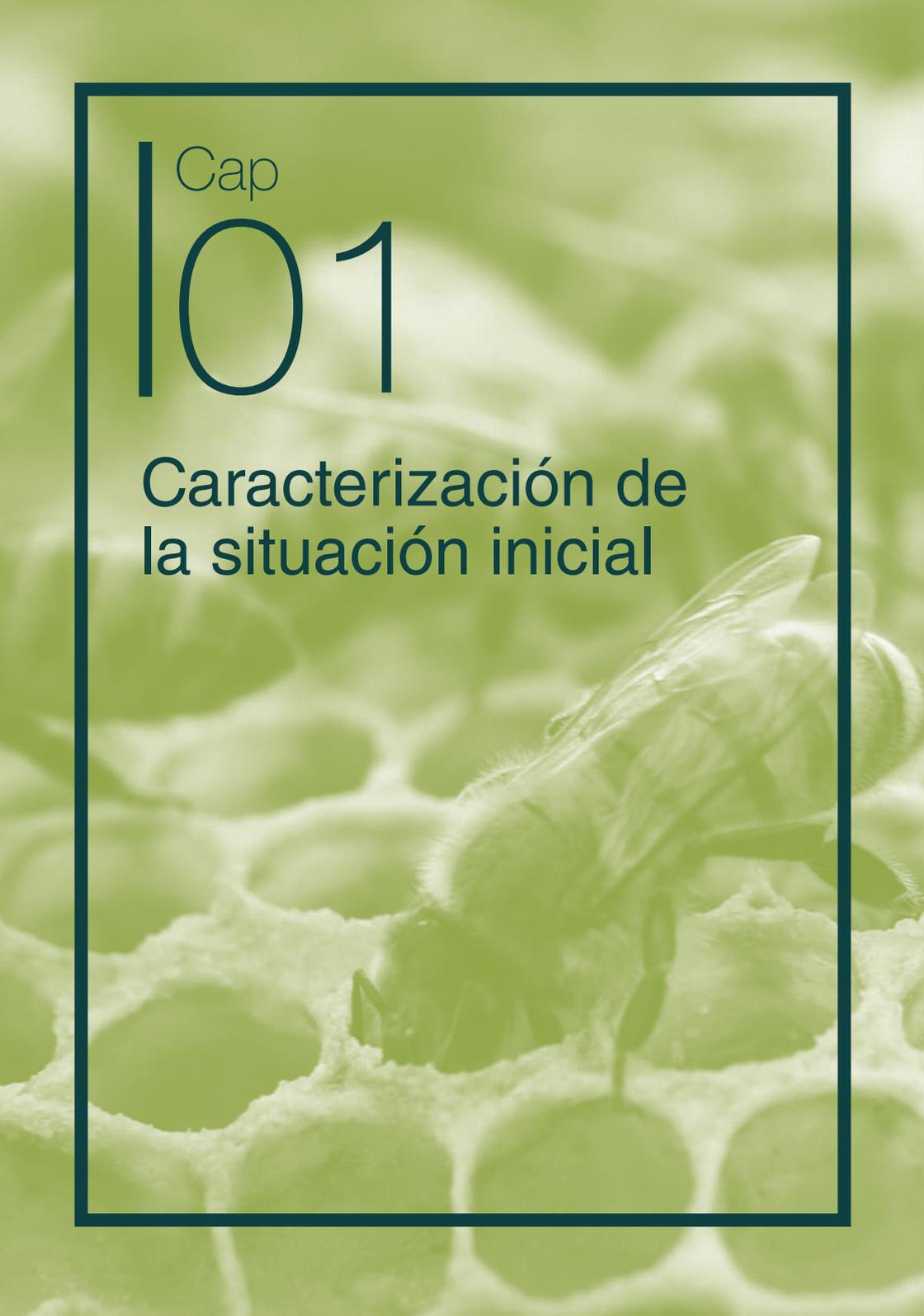
El capítulo 3, diseño del diagnóstico, explica la auditoría de comunicación como metodología y abordaje de intervención dando cuenta de los aspectos conceptuales, el enfoque de diagnóstico seleccionado y la construcción de la matriz de comunicación que permiten identificar la realidad de las empresas agropecuarias seleccionadas.

Asimismo, se pone en valor la experiencia previa al campo de investigación ya que la matriz de comunicación fue testada con otras empresas agropecuarias con el objetivo de ajustar los interrogantes y así obtener información previa del sector antes de ir al campo oficial.

El capítulo 4, líneas de acción y conclusiones expone el proceso de análisis realizado como resultado de la auditoría de comunicación. Se logra obtener ciertos grados de saturación en cuanto a las respuestas por parte sector agropecuario, identificando ciertos patrones comunicacionales que tienden a la repetición. Lo cual nos conduce a nuestras conclusiones y a posibles líneas de acción basadas en el proceso de investigación.

Cap
101

Caracterización de
la situación inicial



1

El sector agroindustrial como espacio estratégico

Históricamente la Argentina se ha caracterizado por ser un país agropecuario debido a la multiplicidad de temperaturas, amplitudes térmicas, suelos y recursos naturales que posee. Las empresas agropecuarias cumplen un rol fundamental en la estructura económica debido al fuerte crecimiento que actualmente viene desarrollando. El sector agroindustrial es caracterizado como el principal motor del desarrollo económico y social del país. La concepción estratégica sobre la agroindustria como “motor” de la economía se basa en que “genera el 32% de empleo directo a nivel nacional, aporta el 18% del PBI argentino, invierte U\$S 40 mil millones anuales y representa el 60% de las exportaciones globales”⁻³.

La empresa agropecuaria es una unidad de producción cuyo objetivo es maximizar sus beneficios, haciendo uso racional de los recursos. “La producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que podrían denominarse no agropecuarias, como las industrias, comercios, servicios, etc. Estas diferencias radican en tres características: a) el proceso productivo es biológico, se trabaja con plantas y animales; b) la producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo; y c) la producción depende de las condiciones ecológicas del medio (Bertone y Mascala, 2016).

En esta línea, las empresas agropecuarias se definen como organizaciones dentro del sistema productivo, en el cual hacen uso racional de los recursos, destinadas a producir bienes agrícolas, pecuarios o forestales para el mercado. Iñiguez y Surraco determinan que “un sistema productivo es una unidad localizada de organización social endógena de los procesos de producción-reproducción de bienes públicos y activos empresariales especializados y específicos, articulada por estructuras de red y configurada por la evolutiva trayectoria histórica de asentamiento de un determinado sector productivo industrial” (2007: 9).

3 *Fundamentos expresados en el Proyecto de Ley de Presupuesto 2018 nacional, elevado por la Jefatura de Gabinete de Ministros el 30 de junio de 2018 al Honorable Congreso de la Nación. Disponible en: <http://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2017/PDF2017/TP2017/0041-JGM-2017.pdf>*

El sistema productivo actual de Argentina está basado en un predominante uso de la tierra por cultivos extensivos como la soja, el trigo, maíz, girasol, arroz, sorgo, cebada, alpiste, avena, cebada forrajera, centeno, mijo, trigo candeal, lino, colza y cártamo que representan 33 M/Ha, donde la soja representa 20 M/Ha (60 %). Los cultivos industriales el complejo algodónero, el complejo hortícola, el complejo frutales de pepita y carozo y el complejo forestal en su conjunto representan 2,78 M/Ha (7,7% del total del área cultivada del país). Lo cual le posibilita producir materia prima para alimentar a 400 M/habitantes, siendo que nuestro territorio cuenta con 40 Millones de argentinos (INTA, 2010).



Actualmente, la producción de granos y forrajes con su correspondiente industrialización y escasa transformación pecuaria, se localizan en un área de 36 M/ha, (granos y pasturas) ubicadas mayoritariamente en las zonas agroecológica Pampeana, NEA, NOA, Cuyo, generando y representando el 90% del valor de los alimentos exportados (48 a 52% del total de las exportaciones argentinas).

A su vez, hay que destacar que posee el récord de producción de granos per cápita (130 M/t de granos con una población de 40,1 M/hab.), con 2.525 kg/hab./año. Canadá está en el 2° lugar con 1.889, 4° EE.UU. con 1.591 y 10° Brasil con 733 kg/habitante/año. Es el único país en el mundo que posee una hectárea productiva per cápita.

Es en este marco que quiero subrayar el fuerte crecimiento del sector agroindustrial en la Argentina, y en consecuencia, destacar el papel que ocupan las empresas agropecuarias que integran dicho sistema. En el 2016 se superó el record en ventas de maquinarias agrícolas, generando una ganancia de U\$S 1.800 millones. Según Mario Bragachini, especialista en agregado de valor del INTA Manfredi -Córdoba- la cosecha 2015/2016 tuvo rendimientos excepcionales que permitieron aumentar la capacidad de compra del sector productor de granos y de los proveedores de servicios. El cambio favorable de rentabilidad en el agro fue inducido por varios factores aditivos locales y un sostenido precio internacional de los commodities en los mercados globales.

Las empresas entrevistadas se dedican a la producción primaria con miras a apostar a la inversión e innovación de tecnologías para afianzarse en el mercado y algunas con el fin de lograr la exportación directa.

De acuerdo al Ministerio de Agroindustria de la Nación, la Argentina cuenta con un capital natural privilegiado para la producción de alimentos, con empresas dispuestas a la innovación, y con un desarrollo científico que es ejemplo en el mundo entero. Estas son las condiciones que permiten generar el 60% de las divisas que ingresan al país, el 18% del Producto Bruto Interno y asegurar empleo a miles de argentinos (INTA, 2016).

En este punto, las PYME agropecuarias son imprescindibles para el funcionamiento del país, ya que cuentan con todas las condiciones para potenciar al máximo sus capacidades y recursos.

La FAO sostiene que para el año 2050, la demanda de alimentos a nivel mundial se incrementará en un 70% (INTA, 2010). Debemos tener en cuenta que Argentina produce materia prima con potencial para alimentar diez veces su población, representando una oportunidad de agregado de valor mediante la generación, difusión y adopción de Procesos Tecnológicos que agreguen valor en origen en

forma sustentable; industrializando y transformando dicha materia prima en alimentos de consumo humano.

Esto coloca a la Argentina frente a la oportunidad de ser un destacado protagonista como proveedor competitivo de ración de alimentos elaborados y no solamente un exportador de materias primas alimenticias para que en destino se industrialicen y transformen agregando valor a las cadenas hasta el consumo como alimento.



De acuerdo con INTA, el agregado de valor en origen motoriza el desarrollo agroindustrial del país e implica la transformación local de la producción primaria en diversos alimentos y bioenergía. En esta línea, el productor y técnico de INTA, José María Méndez, afirma que la posición tomada es que no podemos seguir vendiendo solo granos.

Según Méndez, el cambio de Ministerio de Agricultura a Ministerio de Agroindustria no es solo un cambio de nombre, es algo muy significativo que refuerza una idea que venimos trayendo hace casi diez años. Hace varios años que el agregado de valor en origen es parte esencial del discurso del INTA, y esa situación no cambió con el nuevo Gobierno.

El Presidente del INTA, Amadeo Nicora señaló al agregado de valor como estrategia para implementar. Si bien el agregado de valor abarca una diversidad de procesos, algunos con mayor demanda tecnológica que otros, todos tienen como objetivo en común: transformar la producción primaria a escala local. La incorporación de nuevas etapas de manufactura aumenta la mano de obra en los territorios hasta 104 veces y multiplica la rentabilidad (INTA Informa, 2016).

En este sentido, según Alejandro Saavedra, coordinador del proyecto Procesos productivos agroindustriales para agregar valor en origen en forma sustentable del INTA, el agregar valor y trabajo en origen a los productos primarios es una oportunidad, debido a que requiere la aplicación de mayor tecnología y potencia otras cadenas alimentarias con ventajas comparativas y competitivas.

Por otra parte, en cuanto a la distribución de la renta en la cadena agroindustrial, Saavedra sostiene que en promedio, los productores primarios aportan el 65% de capital y perciben entre el 15% y 25% de la renta. Por su parte, aquellos actores vinculados con la industrialización de primer y segundo orden invierten el 25% de capital y reciben entre el 35 y 45% de renta. Por último, el sector de logística, transporte, cadena de frío y comercio local e internacional aporta sólo el 10% en concepto de capital y percibe una renta de entre el 35 y 45%, según los productos.

Esta generación de valor agregado adquiere un alto impacto en el desarrollo de los territorios al realizarlo a través de PYME asociativas con participación directa de los productores pequeños y medianos integrados en un proceso con el resto de los actores de la región generando desarrollo con un ordenamiento territorial. La agricultura familiar, los cultivos fruti-hortícolas/forestal y las actividades pecuarias no intensivas localizadas en 2,78 M/ha, en su mayoría situadas en el área extra-pampeana, si bien representan a nivel de país un menor impacto económico-productivo en relación a la producción extensiva pampeana, desde el punto de vista social, cultural (demanda laboral, arraigo, desarrollo local) resultan estratégicos para el desarrollo local, regional del país.

El hecho de focalizarme en la comunicación del sector agropecuario es necesario y estratégico porque, como expusimos precedentemente, se trata de un escenario que presenta todas las cualidades para ser el sustento económico de este país. El sector agropecuario se encuentra en pleno auge, lo cual le posibilita a las empresas agropecuarias desplegar al máximo su potencial.

Según el Ministerio del Interior y Transporte, la provincia de Buenos Aires, con más de 15 millones de habitantes y una superficie cercana a los 308.000 km², se encuentra en un excelente soporte geográfico, cuenta con un territorio extenso y llano, lo que le permite evadir las temperaturas extremas, vientos y nevadas. Los 135 municipios que la componen no resultan homogéneos, verificándose diferencias importantes en términos de extensión geográfica, tamaño de la población, tipo y concentración de la actividad económica y situación social, por mencionar sólo algunas (Cadelli y Quesada, 2012:4) Por esta razón, se caracteriza por la diversidad de árboles y goza de diversas aptitudes que le son favorables en cuanto a calidad del suelo, al clima templado húmedo y las facilidades de acceso marítimo.).

Por su parte, el territorio Sudeste Bonaerense⁵ comprende un área de 3137 Km² y, principalmente, está compuesto por los partidos de General Alvarado, con las ciudades cabeceras de Mar del Plata y Miramar, General Pueyrredón, Balcarce, Lobería, Necochea y Tandil. Por otro lado, sobre la periferia, se encuentran los partidos de San Cayetano, Tres Arroyos, Chaves, Coronel Pringles y Dorrego, totalizando una superficie aproximada de 60.000 km².



Se trata de una región de clima subhúmedo-húmedo con deficiencias estacionales de agua. En términos generales el clima es templado, con precipitaciones medias de 850 mm anuales que disminuyen de Este a Oeste, y vientos predominantes del Este y Noreste. La temperatura media anual para la región ronda en los 14°C. En líneas generales, la topografía es plana, ligeramente ondulada e interrumpida por el sistema serrano de Tandilia.

Por lo tanto, esta región del sudeste de la provincia está influenciada por parte de las características de 3 regiones geográficas, la llanura interserrana, pampa deprimida y tandilia definiendo el territorio en sus capacidades de producción (Borracci, 2015). Es entonces, que estos municipios General Alvarado, General Pueyrredón, Balcarce, Lobería, Necochea, Tres Arroyos y Tandil, cuentan con excelentes condiciones agroecológicas para el desarrollo de múltiples actividades agropecuarias y agroindustriales. Allí, se producen las principales actividades de la economía agrícola, como el cultivo del trigo, maíz, lino, avena, cebada, centeno, girasol, soja y papa y, respecto a la actividad ganadera, el bovino y el ovino (Ministerio del Interior).

Siguiendo las indicaciones del mapa (mapa 1), el Cluster ganadero está constituido por treinta y cuatro municipios⁶, todos pertenecientes al interior de la Provincia, entre ellos se encuentra Balcarce. Esta zona, abarca buena parte de la región central, extendiéndose desde el este al oeste provincial, y una fracción del extremo sur del territorio bonaerense.

Como su nombre lo indica, la actividad económica que destaca a este Cluster es la ganadería, la cual hace que los municipios pertenecientes al mismo aporten cerca del 50% del stock de ganado bovino provincial y posean la mayor relación de cabezas por habitante de la Provincia (22 versus un promedio de 8 para el total de partidos). También hay cierta presencia de la agricultura, destinándose parte del territorio de la región a la siembra de soja (8% de la superficie de los municipios en promedio) y en menor medida a la de trigo (3%), aunque los guarismos resultan modestos en comparación al promedio municipal (18% y 5%, respectivamente). En conjunto, las actividades primarias tienen una participación media del 76% en la producción de bienes y del 38% en el valor agregado municipal, las mayores a nivel provincial (Cadelli y Quesada, 2012: 15).

Por otro lado, el cluster cerealero está formado por trece municipios⁷, repartidos geográficamente en el sudoeste (de condiciones climáticas más desfavorables) y, especialmente, en el centro-sur de Buenos Aires, en un área que comúnmente se conoce como zona agrícola del sur.

6 *Ayacucho; Azul; Balcarce; Benito Juárez; Bolívar; Carlos Tejedor; Castelli; Daireaux; Dolores; General Alvear; General Belgrano; General Guido; General Juan Madariaga; General La Madrid; General Lavalle; General Paz; Guaminí; Laprida; Las Flores; Magdalena; Maipú; Mar Chiquita; Monte; Patagones; Pellegrini; Pila; Puán; Punta Indio; Rauch; Tapalqué; Tordillo; Tornquist; Veinticinco de Mayo y Villarino.*

7 *Adolfo Alsina; Adolfo González Chaves; Coronel de Marina Leonardo Rosales; Coronel Dorrego; Coronel Pringles; Coronel Suárez; General Alvarado; Lobería; Necochea; Saavedra; San Cayetano; Tandil y Tres Arroyos.*

En este sentido, el sector primario es el principal motor de las economías locales, representando en promedio el 68% de la producción local de bienes y el 36% del valor agregado municipal. En particular se destaca el cultivo de trigo, cuya siembra promedia un porcentaje de ocupación de la superficie de los partidos cercana al 20%, por lejos el mayor valor registrado a nivel provincial (en promedio, la superficie dedicada a dicho fin por el conjunto de municipios bonaerenses es del 5%). Del mismo modo, son relevantes el cultivo de soja, al que los municipios destinan en promedio el 16% de su superficie; y la actividad ganadera, que hace que la región aporte cerca del 15% del stock de ganado bovino provincial (Cadelli y Quesada, 2012: 16).

Teniendo en cuenta el informe que presentó INTA en el año 2016, Argentina es un país agrícola-ganadero con 40 Millones de habitantes donde la producción de alimentos ocupa un lugar importante y estratégico dentro de la actual estructura económica (31 Cadenas Agroalimentarias Argentinas (CAA) aportan el 15% del PBI y representan el 48% del total exportado). Por lo tanto, los especialistas de INTA explican que a “mayor valor agregado en origen de la producción, mayor cantidad de puestos de trabajo por hectárea, mayor integración vertical de los productores a la cadena agroalimentaria asociados estratégicamente en las diferentes etapas de la misma” (INTA, 2011).

Por su parte, la Unidad Territorial Mar y Sierras está constituida por los partidos de Balcarce, Tandil, Necochea y Lobería. En estas zonas, aproximadamente un 40% de las unidades productivas corresponden a productores encuadrados en la agricultura familiar, debido a que las tierras son de alta capacidad agrícola, a excepción de las partes serranas con un potencial turístico, ganadero y/o forestal. Los sistemas productivos son variados y complejos, por lo cual, el avance de la agricultura se manifiesta cuando se compara la superficie cultivada en la zafra 2010/2011 con la zafra 2001/2002, 1.150.000 hectáreas vs. 978.900 respectivamente.

No obstante, varias cadenas tienen un desarrollo importante como sucede con la ganadería vacuna de ciclo completo, feed-lots, lechería (Cuenca Mar y Sierras), producción de cerdos, apicultura, forestación. Los atractivos naturales de la zona mar y sierras han contribuido a un fuerte desarrollo del turismo y el agroturismo. La horticultura tiene un escaso desarrollo, excepto la producción de papa y su vinculación con la industria. A esto se agrega el impacto sobre el ambiente por las labores culturales, el alto consumo de agua para riego y la aplicación intensiva de agroquímicos. La agroindustria tiene un desarrollo muy disímil en el territorio, por lo cual hay un alto número de profesionales del sector y empresas privadas ligadas a la temática.

La presencia de la Universidad del Sur, la Universidad Provincial del

Sudoeste, la Universidad Tecnológica Nacional, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia, y de la Dirección General de Cultura y Educación en la propuesta regional de sus currículas, dan condiciones para la capacitación tecnológica y social que permita el desarrollo de sistemas de calidad que diferenciado y certificando procesos y productos otorguen esas ventajas competitivas propias de la región.

La organización institucional es otro aspecto de gran importancia. Es posible verificar en el área analizada, un concepto de pertenencia a un territorio distinto al resto de la provincia, que tanto desde lo público como de lo privado ha permitido crear una red interinstitucional con condiciones para pensar el desarrollo de la región, en función de sus características ambientales considerando sus limitantes y potencialidades productivas (Ministerio de Agroindustria).

Por estas razones me interesa focalizarme en el Sudeste Bonaerense acerca de las principales actividades que desarrollan las empresas agropecuarias, caracterizadas como PYME, debido al lugar relevante que ocupan dentro de la actual estructura económica del país.

3

El rol de las PYME en Argentina

El objeto de estudio son las PYME agropecuarias que se ubican dentro del Sudeste Bonaerense. Sin embargo, me resulta relevante desatacar el rol y la posición que ocupan las PYME en la estructura económica y social en la región pampeana.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME), ha sido entendida como ente social, que constituye una unidad económica organizada, producto de la actividad humana orientada a satisfacer necesidades concretas para cuyo fin emplea medios humanos, materiales, y monetarios. En un sentido más amplio, se trata de una estructura dinámica, condicionada por elementos endógenos y exógenos, que actúa en el contexto de los diferentes sistemas, para la consecución de un fin. Los acontecimientos políticos, económicos, jurídicos y culturales han participado en la transformación y desarrollo de la empresa, e influido en su propia existencia, hasta el punto de cuestionar y determinar su crecimiento. Las organizaciones empresariales aparecen

como elementos centrales de la vida actual, no sólo por su posición en la generación de riqueza, sino por la ocupación que desarrollan y los estilos de vida que inducen (Gómez Aguilar, 2007: 23).

Por consiguiente, las cualidades que caracterizan a las PYME son su alta capacidad de absorción de empleo, es decir, que son grandes creadoras de puestos de trabajo, su arraigo territorial, contribución al desarrollo regional, generación de entramados productivos, distribución más equitativa del poder económico y fortalecimiento de las cadenas productivas. Las PYME poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores.

Por eso, en situaciones de crisis, su tamaño es favorable debido a la capacidad de supervivencia y adaptación. En el contexto actual, las PYME son las más afectadas por la caída del consumo, la inflación y la apertura de las importaciones, sin embargo, están haciendo de “colchón social”, es el sector empresario más resiste a los despidos. El Centro de Economía Política Argentina (CEPA), explica que las empresas de menos de cien empleados son las únicas que han aumentado levemente su plantilla de trabajadores, a una tasa del 0,24 por ciento mensual acumulativa entre diciembre de 2015 y marzo de 2017. Logrando recuperarse con un saldo positivo de 7.941 trabajadores adicionales respecto del 2015.

Según los últimos datos oficiales del Ministerio de Economía, en la Argentina hay 213 mil pequeñas y medianas empresas (PYME), de las cuales el 71% está radicado en la provincia de Buenos Aires. Se estima que en los últimos años nacieron 50 mil PYME por cada año, generando 7 de cada 10 nuevos empleos (Surraco, 2010:54). Un artículo presentado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), detalla que el 97,6% de las empresas que se crearon en los últimos 12 años son micro, pequeñas y medianas (Red CAME, 2015: 1).

La elección de las PYME como objeto de estudio se basa en los datos duros que constatan que se trata de organizaciones significativas para la estructura económica argentina. La red CAME publicó un estudio, en el cual explica que desde del 2003 nacieron 228.891 empresas, de las cuales 223.458 fueron micro, pequeñas y medianas empresas, creándose en promedio neto 18.621 PYME al año, confirmando el potencial emprendedor (Red CAME, 2015: 1).

Dicho estudio expone un relevamiento entre empresarios realizado por la consultora BDO, donde el 88,4% de los hombres de negocios considera que Argentina es nuevamente atractivo para instalar un proyecto de inversión. El rubro que más interés despierta entre los empresarios es el agro (69,2%), seguido por la energía y los recursos

naturales (38,5%), sector inmobiliario (21,5%), alimentos y las telecomunicaciones. Al momento de justificar el optimismo para el rubro agropecuario, los inversores destacan como los factores más positivos la disponibilidad de recursos naturales y humanos, junto con el contexto económico favorable. En contraposición, identifican el marco jurídico y fiscal (3,08%) y las políticas de promoción e incentivos vigentes para la actividad (7,69%) como los factores que más condicionan la determinación de invertir (BDO, 2016).

Para la selección de las empresas entrevistadas tuve en cuenta la Resolución General 11/2016 publicada en Marzo del 2016 presentada por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, la cual determinó una nueva clasificación MIPyME. La cual adopta como criterio las ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) que no superen los valores establecidas en la siguiente tabla.

Tabla de clasificación MiPyme ⁸

sector categoría	agro- pecuario	industria y minería	comercio	servicios	construcción
micro	\$2000000	\$7500000	\$9000000	\$2500000	\$3500000
pequeña	\$13000000	\$45500000	\$55000000	\$15000000	\$22500000
mediana tramo 1	\$100000000	\$360000000	\$450000000	\$125000000	\$180000000
mediana tramo 2	\$160000000	\$540000000	\$850000000	\$180000000	\$270000000

⁸ Tabla: MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. (2016). Resolución 11/2016. Fecha de recuperación 01/10/2016, de Información Legislativa. Disponible en: goo.gl/ZWtDgH

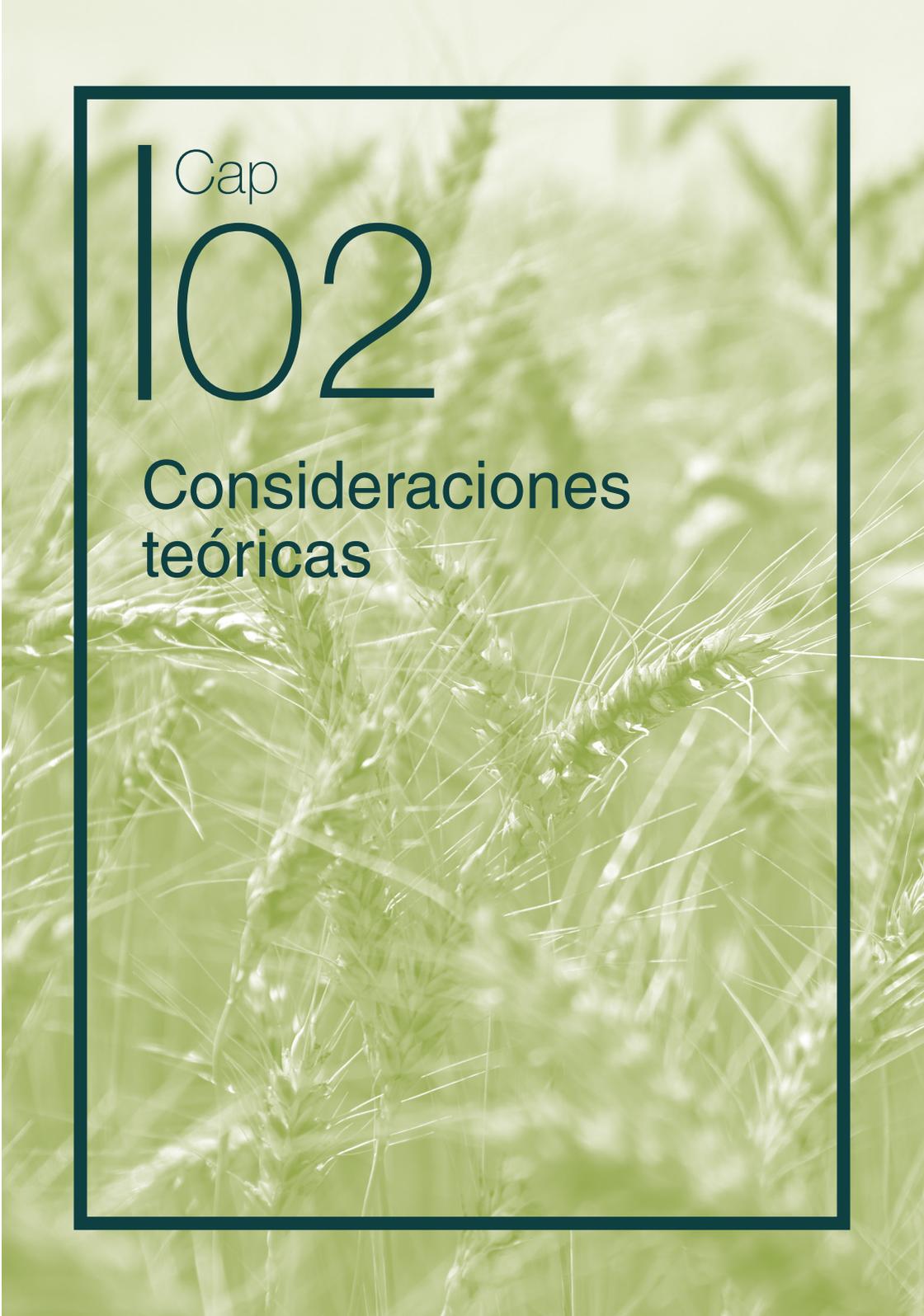
Partiendo de estos datos, las empresas entrevistadas responden a la categoría de PYME Agropecuaria ubicadas en los parámetros entre Pequeña con una venta anual de 13 mil millones y Mediana Tramo 1 sin superar los 100 mil millones de pesos anuales.

Una de las características destacables que poseen es el contacto con sus públicos, porque desarrollan un trato más personal, directo y coloquial, lo cual hace que se diferencien de las grandes empresas. Los públicos a los que 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.

Puntualmente, la pregunta respecto a los públicos es una de las dimensiones que quiero abordar, ya que su noción puede ser afrontada desde distintas perspectivas y disciplinas. En este caso, tomaremos una definición instrumental de públicos que nos permite aislar los distintos públicos para analizarlos en relación a la comunicación y a la identidad de la organización. Se impone una mirada integradora y lo más abierta posible sobre el fenómeno de los públicos de una organización, que dé cuenta de la complejidad de relaciones que se establecen en torno a una organización (Bongiovanni, 2008:50).

De este modo, nos parece pertinente la definición de Norberto Chaves, quien sostiene que “la institución es un territorio signifiante que habla de sí misma, que se auto simboliza a través de todas y cada una de sus regiones” (1999). En relación a esto, coincidimos con el autor que todas las empresas son objeto y sujeto de la comunicación, es decir, se comunican con su entorno teniendo una determinada cultura y lectura pública.

Es por ello, que nos parece necesario analizar la comunicación en las PYME, en primera instancia, por el lugar que dichas empresas ocupan en la economía nacional, expresado precedentemente, y en segunda instancia porque la comunicación involucra el análisis de la complejidad de los procesos de comunicación, visualizándola como disciplina transversal que recorre y determina la vida de una institución (Etkin, 2012: 9).



Cap
102

Consideraciones
teóricas

1

Concepto de organización que se trabaja

Las empresas agropecuarias se determinan como organizaciones que se encuentran dentro del sistema productivo, dado que como explica Schvarstein, se tratan del contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos. Las empresas entrevistadas fueron creadas como unidades sociales para el logro de ciertos fines específicos, como la producción de materia prima para ser comercializada, en la cual se establecen diversas relaciones sociales entre los sujetos que la componen.

Desde nuestra perspectiva, trabajamos el concepto de organización como un conjunto ordenado y estructurado de preceptos, constituyendo así una imagen perceptiva constituida por seres humanos. Ya que, las organizaciones aun en su carácter de establecimiento, son lugares “virtuales” que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador. Como sostienen Bronstein, Gaillard y Piscitelli, una organización social surge a partir de un proceso conversacional, es decir, existe en el lenguaje. Su existencia se debe a las conversaciones que la crearon y que la mantienen viva.

Por ello, consideramos que las empresas agropecuarias son organizaciones que perduran a lo largo de los años a través de los discursos que la constituyeron. Sus orígenes se remontan a tres o cuatro generaciones previas establecidas en un diálogo entre dos o más personas, que configuraron los objetivos y actividades de la misma. En este sentido, las empresas agropecuarias siguen existiendo debido a la transmisión generacional, entre abuelos, padres y nietos, donde fue en el discurso que la organización se materializó y adquirió un determinado sentido a través del enunciado. La existencia de la organización está definida por la red conversacional que la constituye como tal.

Por lo tanto, es en el lenguaje que las organizaciones constituyen su identidad, lo cual es invariable a lo largo del tiempo. En este sentido, para que las empresas agropecuarias se reproduzcan en aquel discurso, necesariamente dependen del reconocimiento de un otro. Lo cual es primordial la presencia de un “alguien” que reconozca nuestro “decir” y nuestro “hacer” de la organización.

En este punto, nuestro rol como comunicadores es esencial para abordar a las organizaciones como sujetos sociales que tienen un discurso y un accionar que las mantiene vivas en el espacio público.

Por lo tanto, implicarnos en ellas nos permite poder comprender su realidad social con el objetivo de que sean reconocidas por otros actores sociales. Es entonces, que las empresas agropecuarias se constituyen mediante el reconocimiento de un “alguien”, ya sea de su público, cliente, competidores, distribuidores, consumidores, entre otros.

Por esta razón, nos conlleva a abordar el concepto de públicos desde una perspectiva instrumental, porque nos permite aislar los distintos públicos para analizarlos en relación a la comunicación y a la identidad de la organización. En este sentido, se impone una mirada integradora y lo más abierta posible sobre el fenómeno de los públicos de una organización, que dé cuenta de la complejidad de relaciones que se establecen en torno a una organización.

Teniendo en cuenta estos enunciados, el rol que cumplen los públicos para las empresas agropecuarias es fundamental, dado que para comunicar debe haber necesariamente un otro, y como sostiene Dominique Wolton “la comunicación es siempre la búsqueda del otro y un compartir” (2001:38). Los públicos a los que una empresa agropecuaria 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.

De este modo, es pertinente la definición de Norberto Chaves, quien sostiene que la institución es un territorio significativo que habla de sí misma, que se autosimboliza a través de todas y cada una de sus regiones. En relación a esto, todas las empresas agropecuarias son objeto y sujeto de la comunicación, es decir, se comunican con su entorno teniendo una determinada cultura y lectura pública. Es por ello que identificar los públicos es básico porque las empresas existen en el lenguaje y en la percepción de los otros, sin resolver la imagen de la organización en los públicos, la organización no existe como tal por carencia de reconocimiento (1999).

De igual manera, Joan Costa dice que “las imágenes son públicos son, pues, representaciones mentales, producto de sensaciones, percepciones, experiencias y vivencias personales”. Desde esta perspectiva, Luis Sanz de la Tajada afirma que cualquier organización que desee proyectar su identidad en el público debe reflexionar y estudiar a sus públicos, para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de acciones (1996: 101).

Actualmente se relaciona al público como el consumidor final o el comprador, sin considerar a otros actores que están en presentes en el espacio público. La noción de público asumida no responde

a las lógicas solamente de comercialización, sino que es abordada desde la perspectiva de comunicación institucional. La cual considera a los públicos como un grupo humano que está unido por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de la sociedad.

Por consiguiente, es imprescindible el conocimiento de los tipos de públicos existentes en las empresas agropecuarias teniendo en cuenta sus características, sus diferencias, sus modos de relación con la empresa, sus objetivos e intereses.

Siguiendo estos lineamientos, considero pertinente abordar el concepto de espacio público, ya que es allí que las organizaciones se materializan y se visibilizan, siendo el campo de acción donde establecen redes de relaciones. Desde la perspectiva de Habermas, el espacio público de la opinión pública es como una red para la comunicación de contenidos y toma de postura. El espacio de la opinión pública se distingue por una estructura de comunicación que se refiere a un tercer aspecto de la acción orientada al entendimiento: al espacio social, generado en la acción comunicativa.

En esta línea, señalamos que las empresas agropecuarias se dirigen a sus públicos que forman parte de un territorio específico, espacio material donde se ponen a circular aquellos sentidos que la organización produce. Jürgen Habermas explica que los actores salen al encuentro para comunicarse, compartiendo una situación de habla que se abre con las relaciones interpersonales que los participantes entablan. Me parece pertinente retomar dichos enunciados porque dan cuenta de la importancia que tiene el espacio público para la vida de las organizaciones, ya que es allí donde se pone en tensión aquellas empresas dicen y hacen. Por ende, las acciones, los discursos, las imágenes de las empresas agropecuarias son percibidas por lo sujetos que forman parte del espacio público, específicamente, sus públicos.

Por lo tanto, en dicho espacio que se configura aquella red conversacional que mantiene viva a las organizaciones dado que se constituyen lingüísticamente y se materializan en el territorio, porque es mediante el reconocimiento de sus públicos que las empresas son percibidas e identificadas. Por esta razón es también necesario analizar el territorio y los contextos en donde las empresas agropecuarias están inmersas. Habermas afirma: “Este espacio está abierto en principio a posibles participantes en el diálogo que, o bien están ya presentes, o bien pueden sumarse”.

Desde esta perspectiva, consideramos que el espacio público hoy en día no es sólo aquel territorio físico, sino también se extiende a la presencia virtual (con los medios de comunicación, redes sociales virtuales, plataformas web) de lectores, oyentes, espectadores, tanto

más clara se vuelve la abstracción que el espacio de la opinión pública comporta, pues no consiste sino en una generalización de la estructura espacial de las interacciones simples.

Por estas razones, el territorio asume un rol fundamental en el análisis de las empresas agropecuarias, porque es el lugar donde se mueven, se constituyen y se relacionan con su entorno. Allí es donde son percibidas y reconocidas por sus públicos y por los “otros” otorgándoles un determinado sentido y significado, es en el territorio donde las empresas agropecuarias existen. Washington Uranga lo describe como “el escenario de la acción y puede ser leído también como el contexto en el que se reconocen los procesos comunicacionales y el lugar de actuación de los actores sociales, de los colectivos y de las organizaciones”.

2

Concepto de comunicación que se trabaja

Considerando a las empresas agropecuarias como organizaciones dentro del sistema productivo, propongo abordar el concepto de comunicación organizacional no desde una mirada mecanicista o funcionalista cuyo objetivo sea garantizar la circulación de mensajes, sino que involucre el análisis de la complejidad de los procesos de comunicación. Visualizándola como disciplina transversal que recorre y determina la vida de una institución.

Siguiendo esta línea, toda empresa agropecuaria tiene una determinada identidad que se encuentra configurada por los miembros que la componen. Según Gabriel Kaplún, dicha identidad “posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y construye una cultura específica de cada organización”. La incorporación de la dimensión cultural es clave para entender las identidades de las organizaciones y las identidades presentes en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, adhiero a que la comunicación no es transferencia de información, sino un proceso relacionante que se completa con el otro. Como sostiene Washington Uranga, hago referencia a “procesos de comunicación”. Esto significa que la comunicación es un proceso que se encarna en las diversas prácticas sociales que producen diversos actores, devolviéndole su carácter transformador. En este sentido, es necesario considerar a la comunicación como un todo, teniendo en cuenta los contextos actuales donde están inmersas las empresas agropecuarias y todos los actores sociales que las rodean, tanto internos como externos.

Teniendo en cuenta estos enunciados, la comunicación organizacional es abordada desde una mirada estratégica, que implica un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro. Comunicar estratégicamente es instalar una conversación donde se genera un proceso de reconocimiento tanto de la organización hacia sus públicos y de los públicos hacia la organización.

Del mismo modo Eugenia Etkin sostiene que “sería prudente que, antes de establecer si se utiliza un newsletter o promueve una campaña de bien público, los integrantes de una organización se pregunten sobre el estado actual de la comunicación y lo que se espera que la comunicación promueva“. Para Joan Costa, la comunicación es acción porque incide en lo que provoca, y porque a través de las acciones vamos estableciendo diferentes modos de comunicación (2012:57).

Por esta razón, considero que la comunicación en las empresas agropecuarias es un elemento transformador de su realidad, porque le aporta herramientas necesarias para transmitir aquello que las empresas desean. Tendrán la posibilidad de acerca su empresa a sus públicos con el objetivo que conozcan sus actividades y modos de producción. Así, la comunicación debe gestionarse para optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad.

El concepto de comunicación que buscamos abordar es de comunicación institucional, establecida por Pascale Weil, que “parece desarrollarse como el corolario de una nueva concepción de la empresa, donde ésta ya no encuentra solamente su legitimidad en la producción sino en la vocación que inspira esta producción y que se dirige la colectividad” (1992:18). La comunicación institucional busca primero fundar las bases hacia adentro de la empresa, determinado como comunicación interna. En palabras de Weil, la empresa ha cambiado su status de empresa-productora a empresa-emisora, lo cual requiere una mirada integral de los espacios, los medios, canales, y símbolos de la comunicación en las organizaciones. Así las empresas van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos.

Para ello nos parece pertinente aclarar que la comunicación como entidad es, en realidad, una sola, ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas hacia el exterior son indisociables- las unas afectan y se relacionan siempre con las otras.

La comunicación interna son todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Nguyen- Thanh afirma al respecto que “la primera

misión de la estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido la comunicación interna es estrategia transversal al servicio de las otras”. Es menester comprender que cada particularidad de la organización atraviesa a todos los sujetos que la conforman y determinan su manera de comunicarse, debido a que existe una comunicación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen. Por ello todos los miembros tienen que entender y poder transmitir la razón de ser ósea la misión de la organización y la visión de la misma que es hacia donde se dirigen en conjunto.

Por su parte, la comunicación externa, según Schvarstein “se dirige a los partícipes (accionistas, proveedores, organizaciones públicas controladoras, clientes, sindicatos, etc.) y eventualmente a la comunidad en general. Es potencialmente lo público, es lo que la organización puede manejar y se localizará en la gestión comunicacional hacia el afuera. Ya sea a través de eventos, acciones de relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales entre otras. Estas conllevan un significado que contribuye a la formación de una imagen”.

Dentro de una organización, se imponen ciertos valores que permiten identificar a la misma. De esta forma, la organización es para quienes la observan desde afuera o desde adentro, la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece y, estas interpretaciones están regidas por las categorías perceptuales que el orden simbólico instituye.

En esta línea, defendiendo la idea que las organizaciones necesitan determinadas herramientas comunicacionales que le posibilitan perdurar a lo largo del tiempo. Pensamos a la comunicación como una producción social de sentido, en la cual la interacción y el diálogo cumplen un rol esencial. Tal como sostiene Eugenia Etkin, la comunicación en las organizaciones es considerada como un espacio relacionante, como procesos de interacción social, como práctica compleja y paradójica. Es mediante el diálogo que las empresas se reproducen y acontecen de generación en generación, ya que no existirían más allá de la percepción que de ellas tiene un observador. Schvarstein explica que es a través de las relaciones dialógicas y causalidades recíprocas que se impone el orden del signo, posibilitando entonces, la comprensión de lo que sucede en una organización.

Asimismo, Gómez Aguilar explica “que esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción”. Siguiendo su línea, las empresas agropecuarias necesitan de una comunicación que

responda a las exigencias y necesidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Las empresas deben adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre está y la organización se produce un proceso de retroalimentación o feedback. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales.

Por consiguiente, lo relevante de la comunicación institucional es que no se trata de un discurso directamente destinado a vender un producto, sino que está conformada por las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones del más diverso género establecen hacia sus diversos públicos, en forma integrada, coordinada y alineada en función de su visión y objetivos.

Es por ello que toda empresa establece su cultura organizacional, la cual determina cuáles son sus valores, tradiciones, políticas, normas, comportamientos y creencias. La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. De esta manera, le permitirá consolidar las relaciones entre los propios miembros, lo que consecuentemente hará que se proyecte hacia el exterior de la empresa, logrando transmitir su discurso identificadorio hacia sus públicos.

De este modo, Schvarstein, define al discurso identificadorio como proveniente de la identidad de la propia empresa, como aquello que permanece invariablemente a lo largo del tiempo y que además la distingue de otras de su misma especie. El discurso identificadorio se materializa a través de las interacciones comunicativas que la organización se presenta como imagen para el público. Es por ello que la imagen se define, según Capriotti, como “el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien de ella. La organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada”.

Por lo tanto, la comunicación institucional se basa en gestionar tanto la comunicación interna como externa, ya que como explica Capriotti el concepto de emisión es todo aquello producido de la empresa hacia el exterior. Determinado como un producto elaborado por la organización que debe ser adecuadamente transmitido para que los públicos lo reciban y adopten como propios.

Partiendo de estos lineamientos, es crucial comprender que hoy en día la comunicación digital ocupa un lugar central en la vida social de las organizaciones debido a la aparición de las TIC. La era digital y de la información revolucionó las prácticas sociales de los suje-

tos, instaurando nuevos modos de vincularse, de producir sentidos y conocerse. Por ello, la comunicación digital constituye nuevos modos de estar en sociedad, ya que se refiere a toda producción social de sentidos enmarcada en entornos multimediales (páginas web, blogs, redes sociales virtuales). La cual es considerada como imprescindible porque potencia aún más a otros tipos de comunicaciones. En este sentido, considero que las empresas agropecuarias deben incorporar y apropiarse de la comunicación digital como un nuevo modo de vincularse, y establecer lazos tanto con los miembros internos como con los actores externos, sus públicos y clientes.

El objetivo de la comunicación digital es continuar con el trabajo que la empresa agropecuaria viene desarrollando a lo largo de los años a través de incorporar estos nuevos modos de producir y de comunicarse con sus clientes. Brinda la oportunidad para que la empresa pueda comunicar cuáles son sus objetivos, su identidad, sus valores y su modo de producción. Por ello, se plantea a la comunicación digital desde una mirada integral en las organizaciones, no de manera aislada, sino reconociendo tanto lo interno como lo externo. Brinda la posibilidad de resignificar, visibilizar y construir nuevos sentidos en la realidad en la cual están inmersas.

Para llevar adelante la gestión de los procesos de comunicación digital en las empresas agropecuarias, uno de los desafíos es comprender la complejidad, y reconocer los múltiples actores y escenarios que constituyen esos procesos de significación. La comunicación digital produce un discurso que es caracterizado por su hipertextualidad, interactividad y multimedialidad, posibilitando la convergencia de distintos formatos en una única plataforma. Estos nuevos modos de transmitir mensajes produjeron cambios en el receptor, dado que permiten establecer un intercambio, un feedback por parte del cliente o público al cual la empresa agropecuaria se dirige. De esta forma, la organización puede identificar cuáles son las necesidades de su público para poder satisfacerlas brindándole el producto o servicio demandado. Por consiguiente, el posicionamiento que tomo respecto de la comunicación digital es desde una mirada estratégica de la comunicación, partiendo de un diagnóstico que dé cuenta lo que la empresa quiere comunicar para poder desarrollar la gestión de la misma. Es entonces que creemos necesario que las empresas agropecuarias gestionen su imagen como una estrategia comunicacional para que la organización la transmita a sus públicos, logrando comunicar lo deseado. Es mediante las interacciones comunicativas, su accionar cotidiano y comunicación interna que la organización se presenta como imagen. Es por ello que la identidad siempre se encuentra en tensión entre lo que se define como lo de “adentro” y lo que está “afuera” de la misma.



Cap

103

Diseño del diagnóstico

Aspectos conceptuales

1

Abordaje de intervención Diagnóstico y planificación

Desde nuestra perspectiva, intervenir supone participación en un ámbito de actuación que bien puede ser comprendido como un sistema, una organización, una empresa agropecuaria. Para Uranga, no existe disociación entre el sujeto protagonista de la intervención y el objeto de estudio o ámbito de intervención. En este sentido, la noción de intervención o implicación está relacionada con la participación. Necesariamente para poder participar en una organización, la acción de implicación está precedida y acompañada de una mirada analítica que puede ser nombrada como análisis situacional o diagnóstico. Para actuar con intención transformadora, explica Uranga, es necesario poder reconocer la realidad, y para ello nuestra primera fuente de conocimiento son los actores sociales del escenario. En este sentido, resulta significativo reflexionar acerca de los modos de conocimiento que permitan una aproximación genuina a las particularidades del territorio.

Siguiendo estos lineamientos, nos parece pertinente denominar al proceso de acercamiento y reconocimiento análisis situacional del escenario comunicacional. El cuál es el reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran una determinada situación. El análisis situacional puede entenderse como diagnóstico tal como lo define Pietro Castillo, “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica” (1990:41). Entendemos que este diagnóstico es dinámico porque se trata de algo siempre inacabado y perfectible teniendo en cuenta que la realidad está sometida a ese dinamismo.

En este sentido, el diagnóstico nos permite desnaturalizar aquellos aspectos que aparecen como obvios y que obstaculizan una comprensión más enriquecedora y profunda de la realidad social analizada (Uranga, 2012:5). El diagnóstico en situaciones sociales es el paso fundamental, el puntapié inicial para una buena planificación comunicacional. En esta etapa, todo investigador deberá realizar una

radiografía lo más exhaustiva posible de los elementos que componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos (Etkin, 2008:64).

A través del diagnóstico podremos analizar las empresas agropecuarias ubicadas en el Sudeste Bonaerense con el objetivo de conocer su realidad comunicacional. Esta instancia nos permitirá acceder a las estructuras comunicacionales de las organizaciones agropecuarias detectando oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Lo cual nos permitirá diseñar una planificación comunicacional que transformará su realidad.

La planificación es una fase o función esencial de la gestión, porque supone el diseño de los pasos para ejecutar a partir de una mirada analítica sobre la situación inicial. Consideramos a la planificación como una herramienta en función del cambio y de la transformación. Para llevarla adelante es necesario partir de una situación inicial, es por ello que el diagnóstico nos permitirá comprender cuál es la situación actual de las empresas agropecuarias.

Comprendemos a la planificación como un hecho creativo, un desafío que pretende acortar distancias, superar brechas, vencer obstáculos a través de acciones diseñadas y concertadas para alcanzar metas de cambio (Uranga, 2012). Es entonces, que la planificación es abordada como un método de intervención que busca producir cambios en el curso de los acontecimientos.

2

Concepto de comunicación que se trabaja

Mediante este método de intervención podremos llevar adelante el proceso de investigación que busca conocer la realidad comunicacional de las empresas agropecuarias, identificando las demandas y necesidades detectadas en el diagnóstico comunicacional. Para llevar adelante el análisis situacional de las empresas agropecuarias entrevistadas decidimos recurrir a la metodología auditoría de comunicación, porque consideramos que es una de las metodologías más apropiadas para llevar a cabo este proceso de investigación.

La auditoría de comunicación, permite describir y analizar las comunicaciones de una institución (Etkin, 2008:61). Desde esta perspectiva, dicha metodología posibilita evaluar el fenómeno comunicacional desde un modelo que investiga todas las herramientas que se usan para vehicular los mensajes institucionales (publicidad,

prensa, comunicación interna, comunicaciones comunitarias, entre otras), describiendo las prácticas comunicativas desarrolladas en un mismo momento” (Amado Suárez, 2008:40). Por lo tanto, la auditoría ofrece una sistematización de las evidencias comunicacionales, evaluando los objetivos planificados, la llegada a los públicos, y las prácticas de comunicación efectivamente desarrolladas.

Desde esta lógica, Amado Suárez sostiene que “la auditoría puede ser un recurso de investigación para un trabajo final de graduación, con lo que se convierte en un instrumento del proceso de estudio y un fin en sí mismo, en tanto que permite al investigador ejercitar una metodología de investigación desde el análisis de un objeto de estudio determinado, como es la comunicación de una empresa” (2008:46).

En este sentido, para llevar adelante dicha investigación decidimos focalizarnos en el sector agropecuario porque es uno de los sectores productivos que tienen más trayectoria en nuestro país y es uno de los sectores que más creció en los últimos años. A partir de ello, nos surgió la pregunta acerca de cómo desarrollan la comunicación.

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio son las empresas agropecuarias, realizamos un recorte geográfico por la cantidad de empresas agropecuarias existentes en el país. Fue entonces que nos focalizamos en el Sudeste Bonaerense, seleccionando ciudades que representan diversas producciones, Balcarce la papa, Tandil la apicultura, Mar del Plata la horticultura y Tres Arroyos el trigo.



En la ciudad de Mar del Plata realicé seis entrevistas a diversas empresas, cuya actividad principal es la producción hortícola: Productos Ximabe; Desarrollo y producción vegetal S.R.L; El Panqueque S.R.L; Huerta Agroecológica los Serenos; Pinver S.R.L; Horticultura del Sudeste. En Balcarce entrevisté a cinco empresas de producción papera: DJC S.A; Domingo y Nestor Scioli S.A; El Parque Papas; Papisud S.A; Fernández Hermanos S.A. En Tres Arroyos decidí focalizarme en las empresas que nuclean a los productores trigueros, por lo tanto entrevisté al Centro de Acopiadores de Cereales; Cooperativa ALFA y Jesus Héctor Goñi S.A. Por último, en la ciudad de Tandil entrevisté a la Asociación de Apicultores de Tandil dedicada a la producción de miel.

Fichas de empresas



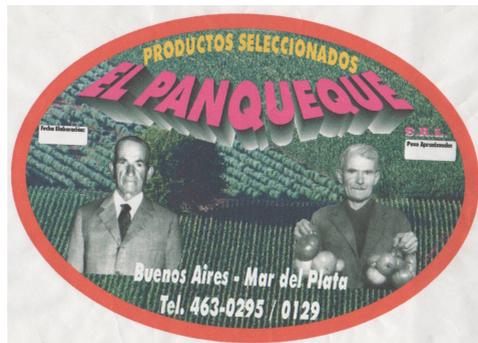
Productos Ximabe –Mar del plata

- | Dueño Martín Fernández
- | Actividad principal: hortalizas de hoja, papa, zanahoria y choclo.
- | No tiene página web
- | No tiene facebook
- | No tienen un área de comunicación
- | Consideran que no es importante invertir en comunicación
- | No cuenta con un plan comunicacional



Desarrollo y producción S.R.L – Mar del plata

- | Dueño Ricardo Nejamkin
- | Actividad principal: horticultura específica,
- | No tiene página
- | No tiene Facebook
- | No tienen un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No cuentan con un plan comunicacional



Panqueque S.R.L – Mar del plata

- | Dueño Gustavo Fernández
- | Actividad principal: tomate, tomate cherry, kiwi, pimientos y arándanos
- | No tienen página de Facebook
- | No tienen página web
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Huerta Agroecológica los Serenos – Mar del plata

- | Dueño Martín Biocca
- | Actividad principal: Tomate, morrón, berenjena, cherry, todo lo que es hoja, lechuga, rúcula, acelga, espinaca, remolacha, papa, 6 tipo distintos de zapallo, perejiles, verdeo, puerro, coliflor, brócoli y repollo.
- | Tienen Página web <http://huertalossereños.com.ar/>
- | Tienen página de Facebook <https://www.facebook.com/huertaagroecologica.losserenos/?fref=ts>
- | No cuentan con un área de comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Pinver S.R.L – Mar del plata

- | Dueño Juan García Navarro
- | Actividades principales: verdura de hoja y choclo.
- | No tiene página ni facebook
- | No tienen página web
- | Cuentan con un área de comunicación externa a la empresa
- | Consideran que no es importante invertir en comunicación
- | Tienen un plan de comunicación

9 de octubre de 2017 | Canales | Plataforma hortícola | Nosotros | Agenda | Plan Editorial | Publicidad | Suscripción

horticom
CANAL EMPRESAS
Directorio On-line de Empresas y Productos de la Industria y Comercio Hortícola Internacional.

Sectores | Registrarse | Cómo participar | Actualizar Datos

¡éctate!
om Empresas
ctos y servicios
or del mundo
oras al día
lias al año

TECNOLOGÍA HORTÍCOLA >> Sustratos

HORTICULTURA DEL SUDESTE
Ruta 226 - km. 7'6 - Mercado Procosud
99 MAR DEL PLATA
Argentina

+54-223-473 6527 | Contactar con la empresa
+54-223-473 6527

PONGA AQUÍ SU LOGOTIPO

Presentación
Sustratos. Representante exclusivo de Ipesa, T-Tape, Floragard Product, etc.

Buscar:
Buscar por...
REGISTRARSE

HOY EN HORTICOM
El consumo de frutos tropicales y subtropicales está en auge con una demanda creciente en Europa y España es prácticamente el único país productor de la UE

Horticultura del Sudeste – Mar del plata

- | Dueño Juan Pingel
- | Actividades principales: pimiento y tomate
- | No tienen página de Facebook
- | No tienen página web
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



DJC S.A – Fincas Balcarce

- | Dueño José Carlos Ciantini
- | Actividades principal: papa fresca y congelada
- | Tienen página web <http://www.fincabalcarce.com.ar/>
- | Facebook comenzó el 25 de agosto del 2016 <https://www.facebook.com/fin-cabalcarce/>
- | Cuenta con un área de comunicación externa a la empresa
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan de comunicación



Domingo y Nestor Scioli S.A –Balcarce

- | Dueño Nestor Scioli
 - | Actividades principales: en agricultura cereal y papa y en ganadería hacienda cría invernada, firlot y cabaña
 - | No tiene página ni facebook
 - | No tienen página web
 - | No cuentan con un área de comunicación
 - | Consideran que es importante invertir en comunicación
 - | No tienen un plan comunicacional
-



El Parque Papas –Balcarce

- | Dueño Walter Hernández
- | Actividades principales: papas chips, papa bastón y papa fresca
- | No tiene facebook
- | Tiene página web <http://www.elparquepapas.com/index.php>
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Papasud S.A –Balcarce

- | Dueño Leandro Persico
 - | Actividad principal: Semilla de papa
 - | No tiene facebook
 - | No tiene página web
 - | No cuentan con un área de comunicación
 - | Consideran que es importante invertir en comunicación
 - | No tienen un plan comunicacional
-



Fernández Hermanos S.A – Balcarce

- | Dueño Marinia Fernández
- | Actividades principales: papa, trigo, maíz, soja y ajo.
- | No tiene facebook
- | No tiene página web
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Centro de Acopiadores de Cereales –Tres Arroyos

- | Gerente Pablo Fuente
- | Actividad principal nuclea a 33 socios brindandoles servicio para la producción de trigo
- | Tienen página web que está destinada a los asociados <http://www.acopiadores.com/centros/centro-de-acopiadores-de-cereales-de-tres-arroyos-152>
- | No tienen Facebook
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Jesus Héctor Goñi –Tres Arroyos

- | Dueño Jesus Goñi
- | Actividades principales semilla, traslado y comercialización de trigo, también es veterinaria y comercializan cereales embolsados para forraje.
- | No tiene facebook
- | No tiene página web
- | No cuentan con un área de comunicación
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional



Cooperativa ALFA – Tres Arroyos

- | Presidente Juan Verkuyl
 - | Actividades principales propicia los insumos que el productor necesita para explotar la tierra, semilla, fertilizantes, combustible, agencia de seguros de agrícolas y de seguros automotor.
 - | Tienen Página web: <http://www.coopalfa.com.ar/Web/Inicio.html>
 - | Tienen Facebook reactivo en el 24 de abril del 2016 https://www.facebook.com/CoopAlfa?hc_ref=ART_SyfxRfrTMTdrYy0wwpwZPxHMJRhpPe3NUh0BO1MQcHKQhgx43w6H-VQ-ZUjBdaUU&ref=nf
 - | No cuentan con un área de comunicación
 - | Consideran que es importante invertir en comunicación
-



Asociación de Productores apícola- Tandil

- | Presidente Juan Mastropiero
- | Actividad principal miel
- | No tiene facebook
- | No tiene página web
- | Cuentan con un área de comunicación externa a la empresa
- | Consideran que es importante invertir en comunicación
- | No tienen un plan comunicacional

La elección de dichas empresas se debe porque son empresas agropecuarias familiares ubicadas en el corazón del Sudeste Bonaerense, las cuales presentan características similares en cuanto a la estructura y trayectoria en el sector. Es importante destacar que las empresas seleccionadas responden a la categoría de PYME determinadas entre Pequeñas y Medianas.

En este sentido, para investigar las empresas agropecuarias seleccionadas en el Sudeste Bonaerense, construimos una serie de interrogantes que responden a la metodología de auditoría de comunicación, la cual nos permite aproximarnos a su realidad comunicacional para auditarla. Las preguntas podrán acercarlo a una detallada radiografía de los diferentes elementos que componen la comunicación organizacional. Según Eugenia Etkin, “se propone sistematizar a partir de diferentes enfoques metodológicos propuestos desde la comunicación institucional, lineamientos que ayuden a describir y evaluar las prácticas de comunicación de una institución (2008:61).

La auditoría en comunicación demanda del investigador la selección de una metodología particular y de las diferentes técnicas que se articulan con ella. En este aspecto, sugerimos “atender las necesidades comunicativas de los interlocutores y gestionar la comunicación desde procesos participativos y dialógicos” (Etkin, 2012: 9).

Por lo tanto, mediante dicha metodología, pudimos diseñar una matriz comunicacional, la cual está compuesta por diversas preguntas que recaudan información acerca de cómo las empresas agropecuarias desarrollan hoy en día la comunicación. La matriz buscó responder al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación (Ver Introducción).

Para llevar adelante dichos objetivos, la matriz está estructurada en cuatro ejes, los cuales están compuestos por diversos indicadores que apuntan a identificar la realidad comunicacional de las empresas agropecuarias seleccionadas.

- Eje N°1: Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía)
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME -
- Año en que iniciaron sus actividades
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren)
- Tipo de cliente al que se dirige
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa)
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015
- Alcance geográfico (ciudades que cubre)
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan)

- Eje N°2: Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa?
- ¿Qué valores tiene la empresa?
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa?
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno?
- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan?
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? ¿Se logra este objetivo? ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?
- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente?

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)?

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones?
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados?

- Eje N° 3: Sobre comunicación

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados?
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa?
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados?
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral

que requieran la participación de los empleados?

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing
- Funciona en la empresa o es externa? ¿Qué tareas realiza
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación?
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales?
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa?

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes?
- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa?
- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan?
- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen?
- ¿Tienen página web?
- ¿Hacen uso de las redes sociales?
- ¿Quién las maneja?
- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja?
- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas?
- ¿Con qué frecuencia las actualiza?
- ¿Qué información comparte?
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la empresa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación?
- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas?
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos?
- ¿Atraen a más clientes?

- Eje N° 4: Sobre los públicos

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles?
- ¿Qué eventos eligen para participar?
- ¿Con qué frecuencia participan?
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible?
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? ¿Cómo?

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique?

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

-De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse?

(Indicadores de relación con competencia)

-¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso?

(Indicadores de relación con cliente)

-¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa?

-¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen?

-¿Cómo es su vínculo con ellos?

-¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)

-¿Cómo se informan esos públicos?

1

El **primer eje** se determina como ficha de la empresa, allí recauda información básica de la empresa, como su nombre, forma jurídica, tamaño de PYME, año en el que iniciaron sus actividades, actividades que desarrolla, tipo de cliente al cual se dirige, cantidad de empleados, rango de facturación estimada, alcance geográfico y si posee sucursales. Este primer eje nos permite categorizar el tamaño de PYME y tipo de empresa agropecuaria que es.

2

Un **segundo eje** hace alusión a diversos indicadores que configuran a las empresas agropecuarias. Un primer indicador es el de identidad, el cual permite percibir qué tipo de atributos considera que tiene la empresa, cuáles son los valores que transmite, y cuál es su trayectoria en el campo.

La identidad de una organización es fundamental para una organización, dado que como sostiene Kaplún, la identidad es una emergente de la organización, pero que también puede ser construida, es decir que la identidad no es algo dado sino que los miembros de la organización la re-construyen cotidianamente (2002). Siguiendo esta línea, toda empresa agropecuaria tiene una determinada identidad que se encuentra configurada por los miembros que la componen. Dicha identidad “posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y construye una cultura específica de cada organización” (Kaplún, 2002). La incorporación de la dimensión cultural es clave para entender las identidades de las organizaciones y las identidades presentes en las organizaciones. Asimismo, el mismo indicador busca indagar sobre qué elementos utilizaron las empresas agropecuarias para hacerse conocidos en su entorno, sobre qué valores consolidaron sus conocimientos con el entorno en el que se desempeñan, qué conceptos de la empresa les interesa comunicar a su cliente, si consideran que se logra ese objetivo, en caso de que no se logre, qué faltaría para que lo alcancen y qué concepto de la empresa le gustaría que tuvieran sus clientes. Estos interrogantes se focalizan en el discurso identificatorio de la organización, el cual proviene de la identidad de la propia empresa. Schvarstein explica que el discurso identificatorio es aquello que pertenece invariablemente a lo largo del tiempo y que además la distingue de otras de su misma especie. El discurso identificatorio se materializa a través de las interacciones comunicativas que la organización se presenta como imagen para el público. Es por ello que la imagen se define como “el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien de ella. La organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada” (Capriotti, 2004).

El segundo indicador el futuro de la empresa y tercer indicador el ejercicio de autotidad, cuestionan cuáles son los desafíos que tiene la empresa para el mediano plazo, quiénes toman las decisiones dentro de la empresa y a través de qué medios comunican las decisiones a los empleados. Finalmente, si hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados. Este indicador nos permite detectar las relaciones de poder dentro de la organización, si sólo los dueños de la empresa toman las decisiones, si los empleados participan de ellas, o sólo se las comunican.

Lo cual nos conduce al indicador de comunicación interna, explorando el vínculo con los empleados, si la empresa considera que los miembros están comprometidos con los objetivos de la empresa y si hay vías de comunicación definidas para que se comuniquen entre ellos.

La comunicación interna son todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Nguyen- Thanh afirma al respecto que “la primera misión de la estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido la comunicación interna es estrategia transversal al servicio de las otras”. Es menester comprender que cada particularidad de la organización atraviesa a todos los sujetos que la conforman y determinan su manera de comunicarse, debido a que existe una comunicación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen.

Por ello todos los miembros tienen que entender y poder transmitir la razón de ser ósea la misión de la organización y la visión de la misma que es hacia donde se dirigen en conjunto. Me focalizo en la mirada de la comunicación interna porque ella se encarga de fortalecer la identidad de esa organización y formar el espíritu de equipo de sus miembros. Es un fuerte aliado en la mejora del clima interno, la productividad y la calidad.

3

El **tercer eje** sobre la comunicación de la empresa agropecuaria, las preguntas apuntan a ver si la empresa cuenta con área de comunicación, difusión o marketing. En caso de tenerlo saber si funciona dentro de la empresa o es externa. Al mismo tiempo, apuntamos a identificar qué se comprende por comunicación por parte de las empresas agropecuarias, y quiénes realizan la gestión de las actividades comunicacionales. Finalmente, se pregunta cuáles son los aportes que la comunicación hace a la empresa. Teniendo en cuenta estos interrogantes, es necesario considerar a la comunicación como un todo, teniendo en cuenta los contextos actuales donde están inmersas las empresas agropecuarias y todos los actores sociales que las rodean, tanto internos como externos. La comunicación organizacional es abordada desde una mirada estratégica, que “implica un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro (...) Comunicar estratégicamente es instalar una conversación” (Massoni, 2007). Donde se genera un proceso de reconocimiento tanto de la organización hacia sus públicos y de los públicos hacia la organización.

Dentro del eje de comunicación, el indicador que presentamos es el de comunicación externa, donde se le pregunta a las empresas agropecuarias si consideran que vale la pena invertir en comunicación

para llegar a los clientes, si poseen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa, qué herramientas de comunicación se utilizan, si creen que con esas herramientas de comunicación logran que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieras que piensen. En un segundo bloque de preguntas, se identifica si la empresa cuenta con página web y redes sociales. En el caso de que utilizar comunicación digital, saber quién las maneja, qué edad tiene ese sujeto, qué criterios tiene en cuenta, con qué frecuencia las actualiza y qué información comparte. En el caso de no tener personas que manejan redes sociales, cuestionarles si hay alguien de la empresa dispuesta a manejar redes de comunicación. Finalmente, preguntarles si utilizan publicidades, si son pagas, si reconocen que tienen éxito y si atraen más clientes.

Desde la auditoría de comunicación, “sería prudente que, antes de establecer si se utiliza un newsletter o promueve una campaña de bien público, los integrantes de una organización se pregunten sobre el estado actual de la comunicación y lo que se espera que la comunicación promueva”(Etkin, 2012: 57). Para Joan Costa, la comunicación es acción porque incide en lo que provoca, y porque a través de las acciones vamos estableciendo diferentes modos de comunicación. Por esta razón, considero que la comunicación en las empresas agropecuarias es un elemento transformador de su realidad, porque le aporta herramientas necesarias para transmitir aquello que las empresas desean. Tendrán la posibilidad de acerca su empresa a sus públicos con el objetivo que conozcan sus actividades y modos de producción. Así, la comunicación debe gestionarse para optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad (Costa, 1999).

4

El **cuarto eje** analiza los públicos de las empresas agropecuarias. Para ello se pregunta si participan de eventos sociales, qué eventos eligen para participar, con qué frecuencia participan, qué recursos utilizan para hacerse visibles y si detectan que el público los reconozca en el territorio, y de qué forma. Uno de los indicadores de este eje, apunta a la articulación con otros actores en el presente, preguntando con qué personas es importante que la empresa se comunique, y en un futuro, con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse. Otros de los indicadores apuntan a la relación con la competencia, preguntando qué tiene de diferente esta empresa agropecuaria respecto de la competencia y cómo el público

se da cuenta de eso. Finalmente, el último indicador hace alusión a la relación con el cliente, qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa, cuál es el segmento de público al que se dirigen, cómo es el vínculo con ellos, cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos (edades, zonas geográfica, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.), y cómo se informan esos públicos.

Desde la auditoría en comunicación, la noción de públicos nos permite aislar los distintos públicos para analizarlos en relación a la comunicación y a la identidad de la organización. En este sentido, Maximiliano Bongiovanni explica que “se impone una mirada integradora y lo más abierta posible sobre el fenómeno de los públicos de una organización, que dé cuenta de la complejidad de relaciones que se establecen en torno a una organización”. El rol que cumplen los públicos para las empresas es primordial, dado que para comunicar debe haber necesariamente un otro, y como sostiene Dominique Wolton “la comunicación es siempre la búsqueda del otro y un compartir”. Los públicos a los que una organización 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.

En este sentido, la matriz comunicacional como técnica, está diseñada para entrevistar a los directores y dueños de las empresas agropecuarias seleccionadas, con el fin de responder a los objetivos específicos planteados. Identificando su realidad actual y sus demandas comunicacionales para luego, potenciarla y ofrecer diversas alternativas de acción. Dicha matriz detecta ciertos indicadores que componen a las empresas, como su identidad, imagen, objetivos a futuro, autoridad, comunicación interna y externa, uso de redes sociales, presencia en el espacio público, reconocimiento de sus públicos, articulación con otros actores, competencia con otras organizaciones y relación con sus clientes.

La matriz mediante sus interrogantes, compone una entrevista estructurada destinada para los directivos o dueños de las empresas agropecuarias, ya que son quienes tienen una visión global de la empresa. Las entrevistas realizadas fueron de manera individual, lo cual me permitió conocer los temas más importantes y las principales concepciones que tienen los dueños de las empresas agropecuarias.

El análisis de todas las matrices comunicacionales realizadas en las empresas agropecuarias, posibilita realizar un diagnóstico que tiene por objetivo general: reconocer, describir y analizar la comunicación en las empresas agropecuarias ubicadas en el Sudeste Bonaerense,

en las localidades de Tandil, Balcarce, Mar del Plata y Tres Arroyos.

El diagnóstico da cuenta de su realidad, teniendo en cuenta su posición actual, cantidad de producción, alcance geográfico, públicos, medios que utiliza, toma de decisiones, vínculo con los empleados, eventos sociales y relaciones con su competencia y sus clientes. Esta información ha sido, según Varona, “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización” (1993:2). Eugenia Etkin explica que la auditoría de comunicación tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendación.

En nuestro caso nos centraremos primero en el diagnóstico, para analizar la situación comunicacional actual de las empresas agropecuarias seleccionadas, para identificar sus necesidades y demandas. Estas dos dimensiones no se encuentran separadas, sino que están en permanente diálogo ya que se trata de un proceso dinámico. Dichas dimensiones configuran la planificación comunicacional, que proporciona un horizonte y determina un conjunto de acciones y criterios operacionales (Ander Egg, 1995).

La planificación es utilizada como una herramienta en función del cambio y de la transformación, para ello es necesario partir de la realidad, de una descripción del punto de partida (Uranga, 2012). En este sentido, Uranga comprende a la planificación como un hecho creativo, pretende acortar distancias, superar brechas, vencer obstáculos a través de acciones diseñadas y concertadas para alcanzar propósitos de cambio. Si planificación apunta a intervenir hacia el futuro, es necesario entonces revisar el presente para detectar cuáles son las problemáticas que se presentan. Para ello hay que “conocer para actuar”, es el principio fundamental de un diagnóstico, porque éste es la bisagra, el nexo entre la investigación y la implicación (Ander Egg, 2009).

Desde esta lógica, Etkin plantea que la planificación de una acción necesariamente tiene que estar antecedida por un diagnóstico de situación. El diagnóstico es una radiografía que nos permite leer los síntomas que una situación comunicacional específica presenta (2012:103).

Aspectos metodológicos

3

¿Cómo se testeó y se llevó a cabo?

Experiencia previa al campo

Para llevar adelante dicha metodología es necesario reconocer la realidad en donde se encuentran inmersas las empresas agropecuarias, lo cual es necesario realizar un análisis situacional del escenario comunicacional. El cual implica un reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran la organización.

Para poder organizar adecuadamente este trabajo, realizamos un relevamiento de la realidad de las empresas agropecuarias, el cual es el comienzo de la auditoría en el sentido estricto del término. Para ello, creamos una matriz orientada a la realidad comunicacional de las empresas agropecuarias ubicadas en el Sudeste Bonaerense. De esta forma, direccioné la matriz de auditoría en comunicación en cuatro ejes principales: Ficha de la empresa, sobre la empresa, sobre comunicación y sobre los públicos. Cada eje contemplaba diversas preguntas que respondían a determinados indicadores.

1

En el caso del **primer eje**, recupera los datos formales de la empresa como el tamaño de PYME, forma jurídica, facturación, cantidad de empleados, alcance geográfico, sucursales, año en que iniciaron sus actividades, tipo de actividades que realiza y tipo de cliente.

2

El **segundo eje** detecta en profundidad aspectos de la empresa mediante indicadores de identidad, relaciones de poder y comunicación interna. En este sentido, para los indicadores de identidad,

las preguntas contemplan los atributos, los valores y la trayectoria de la empresa. Además de qué elementos utilizaron para ser reconocidos en su entorno y qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente. También, se tiene en cuenta cuáles son los desafíos que tiene la empresa para el mediano plazo, ya que nos permite analizar cuál es su posicionamiento y situación actual. Por otro lado, para indagar las relaciones de poder dentro de la empresa, debemos examinar quiénes toman las decisiones dentro de la empresa agropecuaria y cuáles son los medios que utilizan para informárselas a sus empleados. Consecuentemente, nos conduce a preguntar acerca del vínculo entre los empleados, los canales de comunicación que existe entre ellos y su compromiso con los objetivos de la empresa, respondiendo así a indicadores de comunicación interna.

3

El **tercer eje** de la matriz aborda la dimensión comunicacional con el fin que el entrevistado reflexione sobre qué entiende por comunicación, qué herramientas comunicacionales utiliza la empresa, tanto interna como externa, y qué usos le otorgan. A su vez, tener en cuenta qué aportes le brinda la comunicación a la empresa y quiénes llevan a cabo las actividades comunicacionales. Para analizar los indicadores de comunicación externa, creamos determinadas preguntas que den cuenta si la empresa realiza inversiones en comunicación, si tiene algún plan comunicacional para dar a conocer el objetivo de la empresa, qué tipo de herramientas de difusión emplea, si las considera exitosas y si atraen más clientes. Por último, detectar cuál es el uso que le dan de las redes sociales, en caso de que tengan, teniendo en cuenta el criterio de uso, actualización y personas a cargo de las mismas.

4

Finalmente, el **cuarto eje** analiza los públicos que tiene la empresa agropecuaria mediante cuatro indicadores distintos que analizan la articulación con otros actores. El primer indicador permite identificar con qué sujetos es importante que la empresa se comunique en el presente. El segundo indicador busca pensar estratégicamente con qué actores es conveniente que la empresa comience a comunicarse, en términos futuros y explorando nuevos vínculos posibles. El tercer indicador pretende que el entrevistado explique el motivo por el cual

sus públicos elegirán su empresa por sobre la competencia, dando cuenta de la relación que tiene con su oponente. Y el último indicador explora la relación de la empresa con el cliente considerando el segmento de público al que se dirige, el tipo de vínculo, si tienen categorías para agruparlos dependiendo su capacidad de compra, zona geográfica, actividad que realiza, y qué otro tipo de clientes puede estar interesado en acercarse a la empresa.

Por lo tanto, partiendo de esta matriz realicé un primer acercamiento a campo con el fin de poner en práctica las preguntas explicadas precedentemente, para dar cuenta si recaudaban la información necesaria para llevar adelante la investigación.

Este primer acercamiento decidí realizarlo en el marco de la Nación Ganadera, una de las exposiciones más importantes para el sector agropecuario y sector ganadero, donde se presentan las ejemplares razas bovinas y la presencia de numerosas cabañas productoras y empresas agropecuarias.



En el 2016 la Nación Ganadera trascurrió los días 4, 5, 6 y 7 de mayo en la ciudad de Balcarce, ubicada en el centro del Sudeste Bonaerense donde se centra mi investigación. Al igual que las características que presenta el sudeste de la provincia de Buenos Aires, Balcarce es una ciudad serrana, agrícola, ganadera y forestal. A pocos kilómetros de allí, en la Unidad Integrada Balcarce, la exposición de la Nación Ganadera tomó lugar en la Reserva N°7 del organismo, donde estuvieron presentes diversas PYME ganaderas. Las empresas que participaron eran de carácter heterogéneo ya que se dedicaban a distintas actividades, empero convergían en los públicos, productores agrícolas y ganaderos, consignatarios, asesos y dueños de campo.

La matriz de auditoría en comunicación fue puesta en práctica en 7 casos distintos de PYME ganaderas, desde grandes empresas hasta pequeñas y medianas empresas. Allí se entrevistaron a PYME como Balcarce Maquinaria S.R.L (pequeña empresa), Cabaña Flores Chicas S.A (pequeña empresa), Fagro S.R.L (pequeña empresa), Bruno Construcciones S.A (mediana empresa), Class Argentina S.A (grande empresa), James & Son S.A (grande empresa), y Colombo y Magliano S.A (grande empresa). Las actividades de estas PYME varían desde la venta de maquinarias agrícolas, producción ganadera y agrícola, producción de hormigón, tanques australiaianos, bebederos, caños, consignatarios, hasta la venta de agroquímicos y agricultura.



A lo largo de la práctica en el campo de investigación, me vi obligada a adecuar ciertas preguntas debido al tamaño de la empresa. Sin embargo, observé en determinadas preguntas un fenómeno que se repetía, y que no me permitía obtener la información necesaria. Por lo cual tuve que modificar algunas preguntas para optimizar las respuestas de los entrevistados, ya que en ciertos casos no comprendían con claridad el interrogante.

Esto sucedió en el caso del eje sobre comunicación, cuando se preguntaba ¿qué actividades consideras que integran la comunicación de la empresa?, cada entrevistado pedía que repitiera dicha pregunta ya que su comprensión no era total, y las respuestas no correspondían al interrogante. Algunas respuestas concretas fueron: Para Bruno Construcciones S.A: “Como comunicación considero primero la imagen nuestra, nosotros estamos sobre la ruta y eso es comunicación. La página de Internet, la publicidad estática es la nuestra que está en la ruta, diarios y Diario La Nación principalmente, y después radio AM. El resto de los portales por ahí no sirven. A nosotros no nos sirve, ya lo hemos comprobado”. Por su parte, Balcarce Maquinaria S.R.L, sostuvo “para adentro reuniones y para afuera publicidad.” Cabaña Flores Chicas, expresó “el trato directo de los empleados con la parte patronal y gerencial”.

El objetivo de la pregunta era que contestaran sobre qué es la comunicación para ellos, por lo que me vi obligada a modificarla de tal manera. Luego de aplicar dicho cambio, observé que las respuestas tenían más claridad. Al momento de preguntarle a James & Son, según su opinión ¿qué es comunicación?, rápidamente contestaron: “todo lo que es la parte de folletería, todo lo que es la parte de participación en programas radiales, que es lo que nos da difusión, y después el contacto de nuestros empleados con los clientes”. Del mismo modo, sucedió con Colombo y Magliano S.A: “Básicamente hoy, mucho uso de las redes sociales, WhatsApp, email y después la principal característica es la presencia física en determinados lugares, el estar con los clientes, hacer reuniones, remates, en los lugares donde están los clientes”.

Luego de haber realizado las siete entrevistas, llegué a la conclusión que para la mayoría la comunicación son actividades de difusión, de publicidad o de reunión interna, lo cual de todas maneras, respondía al primer prototipo de pregunta diseñada, a pesar de haber sido alterada.

Por otra parte, tuve que modificar el orden de las preguntas debido a que la entrevista parecía no tener un correlato adecuado, y las respuestas aparentaban ser reiterativas. En otros casos, tuve que corregir la redacción para generar una mayor claridad y precisión al momento

de enunciarla. Un ejemplo de ello sucedió en el eje de los públicos en la pregunta: ¿con qué actores es importante que la empresa se comunique?, la palabra actor/actores, proviene del campo académico y de las ciencias sociales. Al momento de poner en práctica la matriz, pude analizar que hay una cierta naturalización en determinados términos académicos, como sucede con la denominación de actores sociales relacionándolo con la definición de sujetos de la sociedad.

Sin embargo, las personas que entrevisté no provenían del campo de las Ciencias Sociales, por lo que ellos interpretaban que actores remitía al ámbito del espectáculo. Por lo tanto, tuve que intercambiar la palabra actores por la palabra personas, posibilitando respuestas sin dificultades ante el interrogante.



Finalmente, otras de las preguntas que tuve que reformar la redacción, fue el caso de ¿quién puede interesarse por lo que realiza o dice la organización?, ya que obstaculizaba la respuesta de los entrevistados, con lo cual fue modificada pensando en ¿quiénes otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa?

Bruno Construcciones S.A sostuvo “municipios por los caños de alcantarilla y desagüe, pero siempre nos mantenemos con esos clientes”. En el caso de Balcarce Maquinarias S.R.L” contratistas agrícolas, siempre son una parte importante de nuestra venta. Tambos también pero no están en un buen momento, lo que es feedlot, para nosotros también es importante”. James & Son sostuvo “los productores agropecuarios, los feedlots”. Colombo y Magliano S.A “los productores agropecuarios”. Mientras que en los casos de Class, Cabaña Flores Chicas y Fagro S.R.L no supieron contestar la pregunta por la manera en cómo estaba redactada.

Partiendo del primer acercamiento, tuve la posibilidad de observar, mejorar y adecuar la matriz de auditoría en comunicación en base a la puesta en práctica, los errores previos y la información obtenida a lo largo de las siete entrevistas. Este hecho es relevante dado que al momento de ir al campo donde se encuentran específicamente las empresas agropecuarias que me interesan investigar, podré recolectar datos de mejor calidad disminuyendo el margen de error.

Esta experiencia me permitió ponerme en contacto con el otro, reconociendo su realidad, sus saberes y decodificaciones a partir de las preguntas diseñadas que remiten a las distintas teorías estudiadas a lo largo de la carrera. Lo cual, me llevó a reflexionar sobre los modos de preguntar y de construir sentidos porque el hecho de aplicar pequeños cambios en los enunciados, pude obtener información más eficaz y cercana a la realidad de cada empresa investigada.

La auditoría en comunicación como método me permite recaudar la información que estoy buscando para el campo de investigación de mi interés. El diseño de la matriz es parte de esta metodología, y el hecho de haberlas puesto en prácticas con el otro, me dio la oportunidad de reflexionar acerca de cuáles son los datos que estoy buscando para conocer la realidad comunicacional de las empresas agropecuarias y me preparó en cómo debo anunciar aquellas preguntas para obtener respuestas más certeras en el campo oficial. Esta metodología es puesta en valor al momento previo de ir al campo porque me preparó en dos niveles: primero como herramienta para indagar al objeto de estudio, ya que pude recaudar información previa antes de ir al campo oficial; y segundo, porque fue un ajuste de la práctica que responde a un marco teórico ya estudiado.

4

Diagnóstico

Para llevar adelante el diagnóstico de las empresas agropecuarias ubicadas en el Sudeste Bonaerense, tuvimos en cuenta la experiencia previa al campo de investigación para construir determinados interrogantes para obtener información de las empresas.

Los interrogantes responden a ejes comunicacionales, los cuales son dimensiones de análisis de la realidad que nos propusimos abordar durante el trabajo de campo. Los ejes comunicacionales son aquellos enfoques y recortes que nos determinan qué información vamos a relevar en el territorio, para luego comprender qué está ocurriendo comunicacionalmente allí y cuáles son los desafíos que se plantean en tal sentido para los actores de la organización. Por lo tanto, como explica Uranga, las variables claves comunicacionales son los ejes vertebradores de todo nuestro trabajo diagnóstico.

Los interrogantes contruidos responden a las necesidades y desafíos expresados por el ámbito de trabajo, es decir, las empresas agropecuarias o por los dueños de la misma. En este caso, las preguntas diseñadas que se presentan en la matriz comunicacional, es una de las técnicas de la metodología auditoría de comunicación. Por lo cual, los interrogantes buscan detectar cómo las empresas agropecuarias desarrollan su comunicación dando cuenta si poseen un área de comunicación o utilizan algún medio comunicacional, ya sea medios tradicionales o redes sociales virtuales.

De todas formas, los interrogantes contruidos fueron puestos en práctica previamente al campo de investigación con el objetivo de corroborar las preguntas e indicadores planteados. Esto nos permitió validar si las preguntas expuestas responden a los indicadores comunicacionales que queríamos analizar. La experiencia previa al campo de investigación la recuperamos y ponemos en valor porque nos permitió realizar ajustes para poder acceder a información de mejor calidad respondiendo a nuestro objeto de estudio.

Las entrevistas realizadas a las empresas agropecuarias buscan agotar mínimamente la información que nos permitiera conocer el objeto de estudio. Tal como plantea Orozco Gómez: “La experiencia, sobre todo en el campo de la comunicación y la cultura, ha permitido aclarar cuántas entrevistas es necesario hacer para captar la profundidad de un objeto determinado. Por ejemplo, al ver un discurso

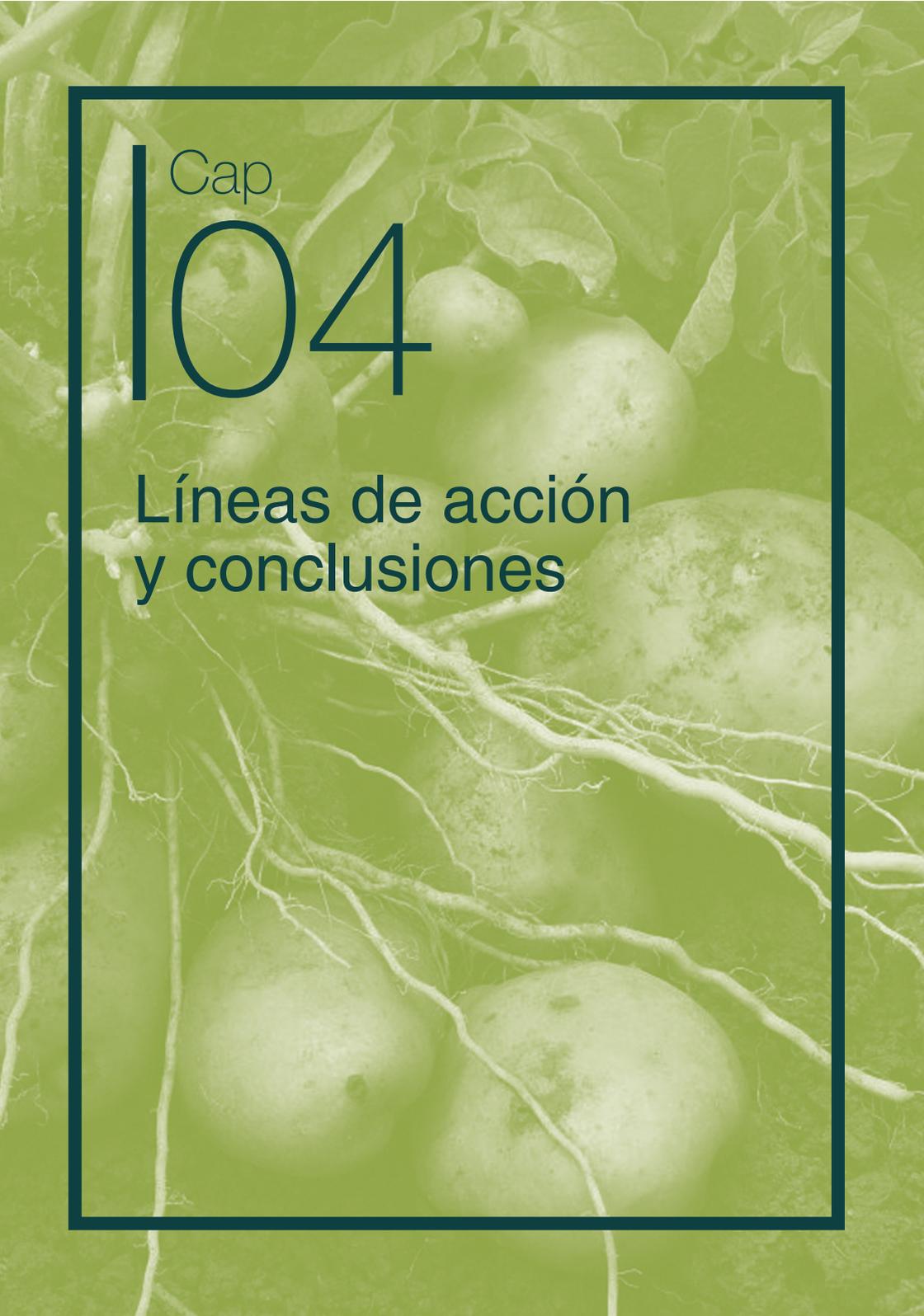
político de una comunidad: a cuántos tengo que entrevistar para darme cuenta de los tipos posibles de cultura o de discurso político que tienen en esa comunidad. Lo que acá se aplica es una regla quizás no escrita, pero sí hablada dentro de la experiencia, que es el estudio de 25 casos de redundancia: no vale la pena tener más de 25 entrevistados porque la información nueva que nos van a dar los demás va a ser mínima. Para ayudar a comprender el grado de involucramiento, también está previsto que entre 20 y 30 -a lo sumo- sujetos de investigación permiten tener una gama de la variedad de los matices de un objeto de estudio”. De esta manera y siguiendo los preceptos metodológicos de Orozco Gómez, realizamos quince entrevistas (algunas más si tomamos en cuenta la experiencia previa al campo de investigación) con las que obtuvimos los niveles de saturación deseados.

5

Cronograma de actividades

Plantilla para cronograma del plan de trabajo

TÉCNICAS-TAREAS	PRODUCTOS E INSUMOS A DESARROLLAR	2016		
		mayo 2016	junio 2016	julio 2016
Plan de trabajo	Acuerdo de plan de trabajo			
Puesta en práctica matriz comunicacional. Entrevista individual semiestructurada a las empresas de Nación Ganadera	Puesta en práctica de los interrogantes construidos de la matriz para analizar su funcionamiento			
Campo de investigación matriz comunicacional: Empresas de Balcarce	Entrada al campo de investigación Desgrabación de entrevistas			
Matriz comunicacional empresas de Mar del Plata	Desgrabación de entrevistas			
Matriz comunicacional empresas de Tres Arroyos	Desgrabación de entrevistas			
Matriz comunicacional a empresas de Tandil	Desgrabación de entrevistas			
Análisis de las matrices	Informe sobre los datos analizados			
Líneas de acción	Elaboración de herramientas y producto comunicacional			
Informe final	Presentación de protocolo comunicacional			



Cap
104

Líneas de acción
y conclusiones

Para llevar adelante esta investigación tuve la oportunidad de viajar y dialogar con los dueños y responsables de las empresas agropecuarias, lo cual me permitió establecer un vínculo con ellos, conocer la organización y el contexto donde se desarrolla su actividad. Los entrevistados fueron muy receptivos a mis preguntas e inquietudes, lo cual me permitió acercarme a su realidad organizacional.

Luego de analizarlas entrevistas, nos centramos en identificar aquellos indicadores de la matriz de auditoría que tendían a la repetición –algunos con niveles de saturación importantes–, y cruzar las distintas respuestas para la búsqueda de conclusiones.

Sobre las empresas

En su gran mayoría las empresas relevadas responden a trayectorias de muchos años en el mercado, compuestas por estructuras familiares configuradas por más de tres generaciones, abuelos, padres e hijos, quienes toman las decisiones de la empresa. En este sentido, las empresas observadas se fueron constituyendo a lo largo de los años a través del diálogo y diversas experiencias. Todas las empresas entrevistadas responden al tamaño pequeña-mediana, con un promedio general de 40 empleados.

Del análisis surge con claridad que los públicos específicos a los cuales se dirigen son principalmente mayoristas, el mercado central y consumidores finales. Teniendo en cuenta el alcance geográfico de las empresas entrevistadas, llegan a cubrir gran parte del país distribuyendo su producción en Comodoro Rivadavia, Tierra del Fuego, Rio Gallegos, Cipolletti, Neuquén, Mendoza, Córdoba, Santa Fe, Rosario, Corrientes, Gran Buenos Aires, Capital Federal, Chascomus, Dolores, Tandil, Azul, Mar del Plata, Miramar, Otamendi, Vidal, Balcarce, Necochea, San Cayetano, Tres Arroyos, Bahía Blanca, Laprida, Gral. Belgrano. En algún caso llegando a exportar a Brasil.

Actualmente, apuntan a perdurar en el mercado y seguir creciendo para extender las ventas tanto a nivel regional como internacional.

Las demandas del mercado

La mayoría de las empresas agropecuarias analizadas se dedican a la producción y venta de la materia prima destinada a mayoristas o mercados. Sin embargo, pudimos observar una tendencia a que algunas empresas agropecuarias comenzaron a incorporar valor agregado a sus productos.

José Ciantini, dueño de la empresa papera DJC S.A lo explicó diciendo que se dedican a “hacer desde la materia prima hasta un producto con el mayor valor agregado que se le puede dar”. El hecho de contar con dos cosechas, una en Balcarce y otra en Córdoba, les permite tener una rotación de cultivo que les da la posibilidad de producir papa todo el año. DJC S.A se dedica a la producción de papa fresca y de papa congelada mediante un proceso de industrialización, el cual le permite colocar su producto en las góndolas de los mercados mayoristas.

En el caso de la producción hortícola, en la empresa Pinver S.R.L sostienen que “siempre hay que estar atento para dónde va a el mercado, cómo ir modernizándose y estar a tiro de cómo son los cambios”. En este sentido, explican que “hoy la gente quiere la lechuga toda cortadita dentro de una bandeja, en una bolsa toda lavada porque quiere llegar a casa ponerle aceite y vinagre y comérselo”.

Esta tendencia de mercado es percibida por las empresas en general y de una u otra manera la mayoría busca responder dicha demanda. Así también lo aseguró el responsable de la empresa Ximabe al decir que uno de los desafíos para el mediano plazo es “hacer un empaque nuevo de verdura, cámaras de papa y lavaderos para en unos años más hacer cuarta gama. Que sería toda la verdura en bandeja lista para comer”.

Estas empresas apuntan a las tendencias del mercado con el fin de incrementar sus ventas y ofrecer sus productos a nivel mundial.

Reconocimiento del campo en la ciudad

Comunicación Externa

Las marcas y/o nombres de las empresas agropecuarias no son reconocidas en el espacio público, debido a que los mercados no colocan sus logos o nombres en la mercadería. Por consiguiente, los consumidores finales no sólo no reconocen a los productores de la materia prima, sino que tampoco tienen un conocimiento de cuáles fueron los modos de producción.

En el marco de las entrevistas realizadas, Juan Ouwerkerk, Director de la Cooperativa ALFA de la ciudad de Tres Arroyos aseguró que, “el problema del campo es básicamente comunicacional, el campo no hace absolutamente nada para comunicar lo que realmente es el campo. Entonces, la sociedad no tiene por qué entender lo que es el campo”. Asimismo, Juan Pinguel propietario de Horticultura del Sudeste, afirma que hay un gran desconocimiento por parte del consumidor final de cómo se produce la mercadería: los clientes “no saben el esfuerzo y todo el trabajo que hay detrás de cada producción”. Para él una solución sería difundir los beneficios de los productos hortícolas.

Al momento de dialogar con El Panqueque S.R.L, pudimos percibir que su respuesta coincidía con los demás, ya que explicó que en Argentina el consumidor no pregunta de dónde viene el producto, sino que va directamente al precio. Sin embargo, su intención es comunicar que su producto está cosechado con una norma de calidad que se hace con biocontrol, es decir, que no utilizan agroquímicos.

Estas empresas dan cuenta que sus clientes y públicos no sólo no reconocer los modos de producción de la materia prima sino que tampoco identifican las empresas productoras de los alimentos. De este modo, los entrevistados expresaron las necesidades que tienen de comunicar lo que hacen.

La mayoría de las empresas visitadas hacen uso de prácticas sustentables que son beneficiosas tanto para el medio ambiente como para la misma producción. El Parque Papas certifica su producción con normas Globalgap y Rainforest, “ligadas a tener un compromiso social y un compromiso con el medio ambiente. Trabajamos en tratar de usar los menos litros de agua para lograr la mayor cantidad de toneladas por hectárea, de omitir la menor cantidad de dióxido de carbono para lograr una tonelada de papa”. Así, utilizan casi todos los agroquímicos de banda verde, teniendo poca residualidad dentro del tubérculo, lo cual es bueno para el medio ambiente.

El responsable de La Huerta Agroecológica los Serenos señaló que, como su nombre lo indica, protegen los recursos ambientales, evitando la utilización de agroquímicos, lo cual es muy aceptado por sus consumidores. Nos explicó que a las personas le gustaba la idea de consumir alimentos agroecológicos. Por su parte, en Ximabe también explicaron que son “muy conscientes de la aplicación de los agroquímicos, y por lo tanto llevan un trabajo responsable y bajo normar de buenas prácticas agrícolas”.

En este sentido, el dueño de la empresa El Panqueque S.R.L – señaló que “nuestro desafío es poder exportar directamente porque el intermediario se lleva la gran tajada, por eso queremos exportar directamente”. Del mismo modo lo expresaron dos empresas paperas, por un lado, DJC S.A diciendo que la exportación les puede dar el volumen para poder trabajar a tiempo completo. Por otro lado, en la productora de semillas de papa Papasud S.A, expresaron que, “lo que queremos hacer es re afianzar y dejar más sólida la empresa como veníamos años atrás. A más largo plazo queremos fortalecer los negocios de exportación y lograr más volúmenes para poder cumplir con las demandas que tenemos de semillas a todos los clientes”.

Es primordial para estas empresas comunicar qué es lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen, para así ser reconocidos en el espacio público por parte de sus públicos y clientes y consumidores. Es desde el reconocimiento que les permitirá fortalecer su presencia en el mercado y potenciar el aumento de ventas, pero para ello es esencial contar cuáles son sus actividades y sus compromisos con la comunidad. Sin comunicación, es muy difícil lograr el reconocimiento.

Relación con sus clientes

Público específico

Partiendo de que la visibilidad de estas empresas en el espacio público es fundamental para dar a conocer sus capacidades y establecer vínculos comerciales, de las entrevistas realizadas destacamos, una práctica recurrente que caracteriza a las PYME agropecuarias y es el trato cercano y personal que construyen con sus clientes, debido a que son empresas familiares pequeñas- medianas y del interior de la provincia. El público específico identificado son los mayoristas y mercados locales, y en algunos casos llegan hasta los consumidores finales.

Un ejemplo de ello es el de Jesús Héctor Goñi S.A, de Tres Arroyos, debido a que el trato es familiar, lo cual “hace parte de la fidelidad de

los clientes“. De igual modo, la empresa balcarceña Domingo y Néstor Scioli S.A dijo que “estamos arriba del cliente después de la venta, y que tienen un contacto directo”. Explicó que eso las diferencia de las multinacionales, porque tienen un trato personal a través de un seguimiento con sus públicos.

El vínculo con los clientes es primordial para que una empresa funcione, por lo tanto, Ximabe sostuvo que el público siempre debe estar conforme con la mercadería que se le entrega. De igual modo, Papisud S.A busca siempre responder a los clientes con la confianza que les tengan, porque ganar su confianza es un “valor súper durable”. La estructura de PYME favorece la relación con los clientes y así lo explica Ricardo Nejakmin dueño de la empresa marplatense Desarrollo y producción vegetal S.R.L, “al ser pocos, podemos hacer comunicación directa, de esta forma, nos juntamos con el cliente, lo discutimos, nos da sus impresiones y críticas”.

Estos productores agropecuarios tienen la posibilidad de vender personalmente su mercadería. Tal es el caso de la Huerta Agroecológica los Serenos, quienes le venden directamente al consumidor final: “que la gente llegue a conocer al productor directamente está bueno, porque se genera un vínculo muy interesante con algunos clientes” manifiestan sus dueños.

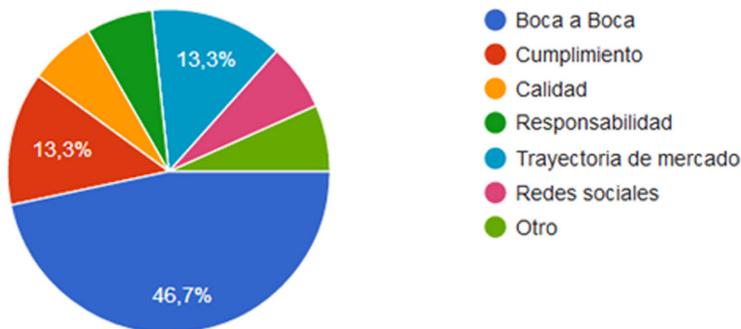
Por ello resulta oportuno subrayar una de las características que tienen las PYME, ya que permite establecer contactos más directos y personalizados con sus públicos. En materia comunicacional les permitirá consolidar sus vínculos con sus empleados y clientes de forma más directa, pero resignando una mayor presencia de la empresa en el espacio público. Es así que la comunicación puede aportar diversas estrategias para que las empresas agropecuarias se visibilicen en el territorio.

Percepción sobre comunicación

Al analizar el eje de comunicación, ya notamos que las empresas consideran que la comunicación es esencial para el funcionamiento de la misma. Sin embargo, en la mayoría de las diversas entrevistas descubrimos que no había una correlación entre lo que dicen y lo que hacen. Es decir, si bien casi todos reconocen que la comunicación es un elemento fundamental para la empresa, dan cuenta que en su cotidianidad no llevan adelante prácticas pensadas en clave comunicacional.

Esto lo percibimos al momento de preguntarles acerca de qué elementos utilizaron para hacerse conocidos, allí los entrevistados nos contaron que fue mediante “el boca en boca”, y como segunda respuesta mencionaron atributos de las empresa como responsabilidad, cumplimiento, calidad de producto.

¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos?



Lo mismo ocurrió cuando contestaron a la pregunta de si poseían un área de comunicación, difusión o marketing percibiendo que de las quince empresas, sólo dos cuentan con esa área, mientras que trece empresas no poseen un área de comunicación, ni tampoco un plan de trabajo para el área.

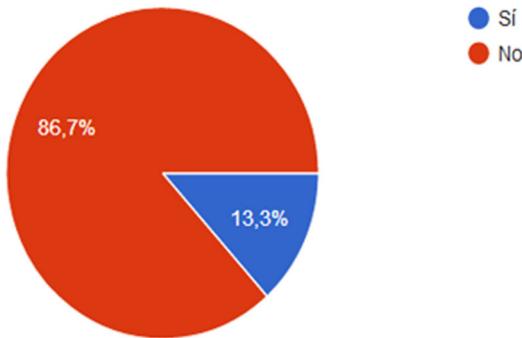
Esto se pueden percibir en la entrevista con Ricardo Nijamkin dueño de Desarrollo y producción vegetal S.R.L al responder sobre los elementos que usaron las empresas para hacerse conocidas: “no utilizamos medios publicitarios, son trayectorias, muchos años en el mercado”. La misma empresa contestó que no posee un área de comunicación. Sin embargo, consideró que los aportes de la comunicación a la empresa “son esenciales, sin comunicación no podemos avanzar”. Pero que en su práctica no cuenta con un plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa, y que si cree que vale la pena invertir en comunicación.

Por su parte, lo mismo ocurrió con la empresa El Parque Papas cuando respondió que los elementos que utilizaron para hacerse conocidos fueron: “La responsabilidad, la calidad, el compromiso, y la puntualidad”. Es interesante lo que sucede con dicha empresa porque tiene la particularidad que no posee un área de comunicación, pero si tiene una página web. Y el dueño reconoce que a partir de la implementación de esta “fue un cambio muy importante,

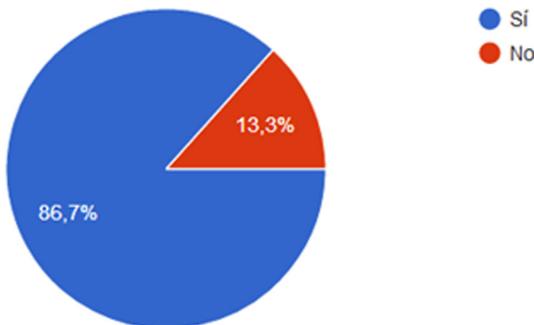
a nosotros por ejemplo en estos últimos años nos han llamado de varios países, nosotros este año hicimos muchísima exportación de papa a Brasil debido a que tenemos una página web. Tanta escasez de papa en Brasil que se contactaron con nosotros por la página web, y después hicimos negocio. Nos revalorizó mucho la empresa”. En este sentido considera que sí vale la pena invertir en comunicación, sin embargo en su práctica no tiene un plan, ni ha realizado más inversiones en esa línea.

Fue entonces cuando percibimos en las respuestas que las distintas empresas nos fueron brindando, el desfase existente entre la teoría y la práctica, definiendo a la comunicación como “un todo”, mientras que en la práctica no se la implementa.

¿Cuentan con un área de comunicación?



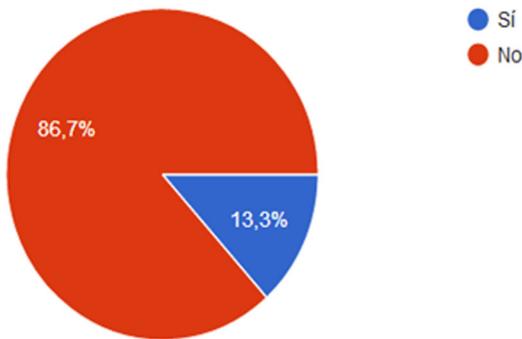
¿Vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes?



En el caso del Centro de Acopiadores de Cereales de Tres Arroyos reconocieron que el elemento que utiliza para hacerse conocidos es la trayectoria. Reconocen que no cuentan con un área de comunicación, pero que “la comunicación es la base de todo. Dependemos de que la comunicación sea buena y de que exista la comunicación para que funcione el centro”. Sin embargo, en su práctica son otros de los que no poseen un plan de comunicación, aunque si consideran que vale la pena invertir en ella.

Finalmente otro de los ejemplos es el caso de la Asociación Apícola de Tandil, la cual también utiliza el boca en boca como elemento clave para hacerse conocida. Esta empresa tiene la particularidad que cuenta con un área de comunicación pero que es externa a la organización. Consideran que los aportes de la comunicación a la empresa fueron “importantísimos, la comunicación fue quien le dio la imagen a la Asociación, fue quien le dio la imagen de la marca que sacó la Asociación, y fue quien nos tira los lineamientos a dónde ir. Si bien considera que vale la pena invertir en comunicación, aún no cuenta con un plan comunicacional.

¿Tienen algún plan de comunicación?



Por lo tanto, podemos resaltar el boca en boca como el principal elemento que las empresas utilizan para hacerse conocidas en su entorno, seguramente debido a que se trata de organizaciones que nacieron 30 años atrás y que en su mayoría casi no tienen experiencia en un desarrollo profesional de la comunicación. La gran mayoría aún continúa utilizando los mismos canales en un contexto donde las TIC y la comunicación son los principales protagonistas del mercado comercial.

Comunicación interna

En cuanto a la comunicación interna, los entrevistados consideran que el clima laboral en términos generales es muy bueno, y que en su mayoría se percibe el compromiso por parte de los empleados.

Sin embargo, algunos entrevistados nos comentaron que les gustaría que los empleados estén más comprometidos con los objetivos de las empresas. Así lo definió la Asociación Apícola de Tandil, “falta compromiso, hay una falta de sentido de pertenencia y hay que bajarla”. De la misma manera lo expresó Gustavo el dueño del El Panqueque S.R.L: “Me gustaría que estuviese más comprometidos”.

De todas formas, las empresas visitadas no llevan a cabo actividades o prácticas que incentiven el sentido de pertenencia. Esto lo pudimos percibir cuando la mayoría responden que no forma parte de eventos sociales o realiza reuniones periódicas destinadas a los empleados, ya sea dentro del ámbito laboral como por fuera.

Asimismo no cuentan con una práctica de comunicación interna establecida por parte de la empresa, pero sí reconocen que utilizan algunos canales como mails personales de cada miembro o los teléfonos o celulares de cada empleado.

Análisis FODA

En base a las conclusiones parciales precedentes, las cuales son producto del trabajo de investigación, realicé una síntesis que detecta la situación que enfrentan las PYME agropecuarias entrevistadas. De esta forma, identificamos los asuntos externos que no dependen de la empresa, sino que están relacionadas del contexto que determina las oportunidades y amenazas de la misma. Por otro lado, analizamos los asuntos internos que responden a las condiciones favorables y desfavorables que las empresas entrevistadas poseen. Las condiciones internas de una empresa pueden ser modificables para potenciar sus debilidades y fortalezas.

Asuntos Externos (Contexto)	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Tendencias favorables en el mercado. * Demanda de productos agropecuarios. * Desarrollo de canales de difusión y comunicación. * Presencia de las nuevas tecnologías de la comunicación e información. *Fuente laboral para los comunicadores 	<ul style="list-style-type: none"> *No ser reconocidos por el público tanto en el territorio como en las plataformas digitales *Poco conocimiento de las redes sociales virtuales
Asuntos Internos (Empresas)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> *Interés por comunicar los modos de producción de la empresa. * Identificación de los públicos específicos. * Empleados comprometidos. * Experiencia de empleados. * Trayectoria en el mercado * Cercanía con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> * Poca visibilidad de la empresa en el mercado *Falta de un plan comunicacional que direcciona los objetivos de la empresa *Falta de canales de comunicación y de difusión de las actividades que realiza la empresa *Ausencia de reuniones periódicas (semanal/mensual) entre los miembros para fortalecer el sentido de pertenencia

A partir del análisis de las respuestas de los distintos entrevistados, nos centramos en la fuerte dicotomía entre aquello que sostenían acerca del rol que ocupa la comunicación en sus organizaciones y la verdadera práctica que llevaban adelante del mismo. Se trata de un común denominador en las respuestas. Al mismo tiempo que la mayoría de los entrevistados reconocen que la comunicación es importante porque es la herramienta base que brinda identidad, reconocimiento y líneas de acción para la empresa a la hora de ejercerlo en la práctica, reconocen que no llevan adelante estrategias comunicacionales.

Para comprender las razones de este desacople entre palabras lo dicho y acción- lo efectivamente realizado-, decidimos poner a prueba nuestras conclusiones. Para ello entrevistamos a dos expertas en comunicación del mundo PYME: Giselle Cohen, especialista en comunicación de la dirección Nacional de Productividad PYME, Subsecretaría PYME del Ministerio de la Producción y Raquel Ariza, directora del Centro de Diseño Industrial del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI-Diseño Industrial).

Giselle Cohen ratificó nuestras conclusiones al explicar que al no tener roles distribuidos de manera clara, en muchos casos las pautas de trabajo se superponen generando que algún empleado que no forma parte del campo aborde la comunicación. Por lo tanto, “la comunicación suele no ser lo primero en lo que se piensa, sino más bien lo último porque son muy pocas las cosas que tienen resuelta de lo cotidiano como para dedicarle un tiempo más profesional a pensar cómo llegar mejor a los clientes, proveedores, entre otros”.

En la misma línea, Raquel Ariza considera que las PYME “mal gastan” su dinero en el área de diseño y comunicación por el hecho de no pensar y tener una comunicación integrada. En este sentido, muchas veces la comunicación aparece como algo posterior que sucede y no en la primera planificación respecto del proceso interno de la PYME. Por lo tanto, la comunicación es algo que sucede después que las cosas pasaron y casi como si “hay que decir algo, pero no forma parte de la planificación estratégica de un proceso productivo de una PYME”. También nos explicó que “las empresas van resolviendo aquello que se va demandando, pero que en realidad no hay profesionales o la información que le brindan a los profesionales es fragmentada, lo cual genera que no tengan las herramientas para hacer un proceso adecuado. Sumado a la falta de un profesional dentro de la empresa que pueda coordinar cada una de esas acciones comunicacionales”. Por ello, es que habla de gasto y no de inversión porque destinan el dinero en productos comunicacionales aislados sin considerar a qué público va dirigido, en qué contexto va ser utilizado, quiénes son los interlocutores.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el análisis de las empresas agropecuarias del Sudeste Bonaerense y la mirada de las expertas en comunicación del ámbito de las PYME, nos llevan a abordar uno de los principales interrogantes planteados: ¿cómo desarrollan la comunicación las empresas agropecuarias? .

Conclusiones

Esta investigación nos permitió responder a los objetivos planteados y ejes establecidos, dando cuenta que las empresas agropecuarias investigadas poseen características organizacionales similares.

Son empresas familiares que apuntan a satisfacer las tendencias del mercado, el cual demanda cada vez más productos elaborados, es decir, incorporan valor agregado. Si bien las mismas fueron creciendo mediante el boca en boca, actualmente son poco reconocidas por sus públicos. Por lo tanto, los mercados mayoristas y los consumidores finales no reconocen los modos de producción y no identifican la mercadería que realiza cada empresa.

Estos ejemplos representan a cada sector agropecuario entrevistado: hortícola, papero, apícola, triguero, lo cual nos permite dar cuenta cómo las empresas agropecuarias en sus discursos defienden y explican la importancia que tiene la comunicación para el funcionamiento de su empresa. Sin embargo, reconocen que en su cotidianeidad no llevan adelante un plan comunicacional, es decir, un desarrollo profesional de la misma. En este sentido, pudimos identificar la demanda por parte del sector quienes explican que hoy los consumidores finales no tienen información acerca de las características y bondades de la producción agropecuaria.

En entonces que a partir de la auditoría en comunicación llevada a cabo en PYME agropecuarias y las entrevistas realizadas a las expertas en comunicación, Raquel Ariza y Giselle Cohen, coincidimos que la comunicación pero no forman parte de la agenda de trabajo de las empresas PYME o si se hace algo es esporádico, y no responde a una estrategia integrada de comunicación. Es por ello que podemos afirmar que existe un bajo nivel de profesionalización en términos de llevar a la mejor eficiencia posible los procesos comunicacionales y productivos.

Por este motivo, a partir de esta investigación es posible concluir que existe un área de vacancia profesional en el ejercicio de la comunicación social en estas empresas. Esto se debe a el hecho de no contar con comunicadores sociales, así como tampoco con el diseño de estrategias comunicacionales que determinan actividades concretas para favorecer al cumplimiento de sus objetivos y su visibilidad en espacio público.

Posibles líneas de acción

Las respuestas obtenidas en un diagnóstico o auditoría son siempre nuevos puntos de partida para otras tesis o investigaciones, por tanto dejo abiertas algunas preguntas e inquietudes que me fueron surgiendo a lo largo de la investigación y que pueden aportar al trabajo de futuras investigaciones interesadas en el desarrollo de la comunicación en el ámbito de las PYME agropecuarias. Una de las primeras preguntas es ¿qué sucedería si las PYME agropecuarias invirtieran primero en una estrategia de comunicación?; o en realidad ¿qué ocurriría si llevan adelante sus procesos productivos acompañados de un plan comunicacional?. Estas preguntas me llevan a reflexionar sobre qué ocurriría con el desempeño de las PYME en términos de reconocimiento social, presencia en el territorio, desempeño económico y productivo, preguntas como ¿podrían generar más puestos de trabajo?; ¿tendrían más demandas en el mercado?; ¿producirían más ganancias?; ¿aumentarían su participación en el territorio?

Estas preguntas también me sirvieron para comprender que una investigación no se acaba de una vez y para siempre, sino que va generando nuevas preguntas que pueden servir como motores para futuras investigaciones y prácticas en el campo comunicacional.

Mientras tanto, y después de analizar las prácticas que llevan adelante las PYME agropecuarias para comunicar las actividades que realizan y los recursos que utilizan para llevar a cabo esas tareas de manera adecuada, asumo el compromiso de realizar una devolución a las empresas entrevistadas. Considero que esta devolución puede recuperar parte del análisis situacional de las empresas para invitarlos a considerar al comunicador como un recurso específico, el cual, a través de su tarea profesional, podría potenciar y fortalecer la comunicación de las PYME agropecuarias en pos de aumentar su visibilidad en el espacio público, el reconocimiento por parte de su público específico y por supuesto, las ventas.

Asimismo, reconozco que las inquietudes y las búsquedas que pretende esta investigación fueron motivadas por la intervención de diferentes personas, quienes me aportaron su mirada profesional enriqueciendo mi formación.

Agradecimientos

El incentivo por llevar adelante esta investigación surge a partir de la pasantía realizada en INTA Balcarce, junto a Gloria Kaspar y Jorge Barreto, dos profesionales de la comunicación que potenciaron mis habilidades como estudiante.

Para llevar adelante esta investigación también nos contactamos con Eugenia Etkin y Paola Scarfi expertas en la metodología de auditoría en comunicación de la UCES, quienes nos orientaron y evaluaron el diseño de la matriz comunicacional, poniendo en valor sus aportes y consideraciones. La puesta en práctica de dicha matriz también me brindó la posibilidad de reconocer la realidad que intento abordar, por lo cual la participación de las empresas agropecuarias en La Nación Ganadera es destacable, ya que sin su participación no habría podido generar un primer contacto con mi objeto de estudio. De igual forma, las empresas seleccionadas del Sudeste Bonaerense me posibilitaron no sólo conocerlos en persona, sino que además pude conocer su contexto y su organización. También quiero remarcar la mirada de Máximo Bontempo, quien me permitió abordar y responder mis inquietudes acerca de la comunicación en el espacio de las PYME agropecuarias. Su perspectiva me permitió delimitar mi objeto de estudio y llevar a la práctica el tema de investigación. Su experiencia en el campo de la comunicación me permitió desarrollar una mirada complejizadora de la realidad de las empresas agropecuarias. En esta línea, subrayo la participación de Daniela Novelli, profesional de la Gerencia de Comunicaciones del INTA, quien me ayudó a complementar la producción del trabajo integrador final, a través de una lectura externa que me permitió potenciar el trabajo realizado. Además de un gran aporte al proceso de investigación realizado, fueron las miradas de las expertas en comunicación del mundo PYME, Giselle Cohen y Raquel Ariza, ya que desde su experiencia en el campo de las PYME, me permitieron constatar el análisis que realizamos dando cuenta que no sólo ocurre en las empresas seleccionadas, sino que además es un común denominador en el mundo PYME.

Quiero resaltar la participación, el compromiso y la intervención de todas estas personas que formaron parte del proceso de investigación, porque atravesaron mi proceso de formación. Algo muy significativo y valioso porque cada uno desde su lugar como profesional me enseñó aspectos muy valiosos que aportan a mi rol como comunicadora social.

Anexos

Matriz de auditoría de comunicación

Entrevistas a PYME Agropecuarias

Mar del plata –Empresas hortícolas

Productos Ximabe

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía) Productos Ximabe.
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – Sociedad Anónima - mediana
- Año en que iniciaron sus actividades: Que es Productos Ximabe del 2003. Antes era Fincas Ximabe, y antes era el nombre de mi viejo, facturaba como un nombre común.
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren): Hortalizas de hoja, papa, zanahoria y choclo.
- Tipo de cliente al que se dirige: La mayoría son supermercados.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) Según la época, en temporada 60-70 empleados. Hay otros que están con contrato porque vienen un par de meses y se van y ahora debe haber entre 30 y 40. Lo que más gente lleva son las hortalizas.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015 - no lo quiso decir.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Tenemos un cliente de Comodoro Rivadavia, que tiene depósito y llega hasta Tierra del Fuego. Este año mandamos papa a Brasil. Nosotros hacemos todo lo que es la costa, en verano va boca por boca, tanto Coto como Disco. Tenemos el supermercado San José de Pinamar, entregamos todo el año, es toda la costa. Rosario, Santa Fe, todo Buenos Aires, Gran Buenos Aires que va Jumbo, y Disco de ahí, Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? La calidad y la frescura del día, la sanidad.
- ¿Qué valores tiene la empresa? La confianza que tiene la gente con nosotros, son muchos años, hay gente que hace 30 años que trabaja con mi viejo.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? A partir del 2003 se llama Productos Ximabe, pero mi viejo era una empresa familiar que se separó en el año '80-'90. Ahí empezó solo, y siempre buscó entregarles a los supermercados que era otro trabajo. Él tenía puesto el mercado central en Buenos Aires, y de ahí le vendía a los supermercados. Después fue conociendo un poco el trabajo con entregas directo, la mercadería como sale va derecho a la góndola, se fue mejorando el trabajo y empezó haciendo de a poco.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? La calidad, el cumplimiento, y siempre apostamos al trabajo, siempre estamos invirtiendo, haciendo cosas nuevas, buscando que el cliente esté conforme y que tenga mercadería todo el año. Nos hicimos conocidos por el boca en boca. No tenemos página, no tenemos nada. Por ahora no necesitamos.
- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Los que te digo, confianza de la gente, de los clientes. Todo se basa en eso.
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Que este conforme con la mercadería que le entregamos en todo sentido. Somos muy conscientes de la aplicación de los remedios, entonces somos responsables, trabajamos bajo buenas prácticas agrícolas. Entonces, todo eso al cliente le suma, sabe que no va a tener un problema porque fue una verdura con veneno, ni nada de eso. ¿Se logra este objetivo? Sí, porque hacen análisis y los controles están. Nos damos cuenta porque hace muchos años que le entregamos, venimos trabajando y trabajamos bien. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?
- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente?

(Futuro)

- ¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Hacer el empaque de la verdura nuevo, hacer cámaras de papa, lavaderos de papa, y cuando se modifique el empaque de la verdura, ya prepararlo para unos años más hacer cuarta gama. Que sería toda la verdura en bandeja lista para comer.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Mi viejo y yo.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Hablando.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Con nosotros es bueno, y entre ellos son muchos, entonces algunos se llevan mejor con otros. Pero después es bueno.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí por las ganas que ponen al trabajar. Siempre algo pasa, pero no es lo normal, tenemos buena gente trabajando.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? No, no tienen ninguna vía de comunicación.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? No, no hay.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No.
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? --
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Que se entere la gente lo que pienso, lo que le quiero comunicar, lo que quiero decir.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? -
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? No sabría que decirte, supuestamente tendría que ser bueno. Yo siempre hablo con los empleados, si tienen algún problema siempre estoy hablando, mismo lo para organizar el trabajo, para lo que sea. La gente está contenta, está más cómoda, están bien, saben que no están solos, si necesitan lo que sea siempre estamos.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? En este momento no, porque no puedo ganar más clientes.
- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? -
- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? No, nada.

Eso son los años que tiene mi viejo en este rubro, entonces no hace falta. Estando en Buenos Aires, en el mercado conoció mucha gente, y ahí se fueron haciendo contactos.

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen?

-

- ¿Hacen uso de las redes sociales? -
- ¿Quién las maneja? -
- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -
- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -
- ¿Con qué frecuencia las actualiza? -
- ¿Qué información comparte? -

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? No.

- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? -
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -
- ¿Atraen a más clientes? –

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles? No, pero mi primo es Chef y me quiere hacer participar de “Ir a Masticar”, y nunca lo hago, por falta de tiempo.

- ¿Qué eventos eligen para participar? -
- ¿Con qué frecuencia participan? -
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? –
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? No porque no ponemos nuestra marca- va el nombre del supermercado. Eso si ya sería para la cuarta gama, que iría con la marca, y tenes que poner repositorios tuyos para que cuiden tu mercadería. Cuando tengamos este producto si va a ser falta un departamento de marketing, pero no es fácil, necesitas otra estructura. Porque el problema que tiene el supermercado ahora, es que no tienen gente en las góndolas, en la verdura, tienen poca gente o siempre les falta. Te responden mal o te dejan, la cuarta gama va con vencimiento, entonces te colocan mal en la góndola la mercadería, y te dejan la más vieja atrás, y se va vendiendo y después todo merma y hay problemas grandes con eso. Entonces, las empresas que conozco que hacen ese trabajo, si o si tiene gente trabajando en las sucursales de los supermercados.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? En este momento con mi viejo o conmigo que somos los que estamos atrás de la venta.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? No, no sé.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Otra vez lo mismo, la calidad, la continuidad, tenemos mercadería todo el año, el cumplimiento, y la trayectoria.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Hay depósitos, verdulerías, o también para otros mercados.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? El supermercado.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) No los nombran.
- ¿Cómo se informan esos públicos? No.

Desarrollo y producción vegetal S.R.L

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía): Desarrollo y producción vegetal S.R.L
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – S.R.L. mediana.
- Año en que iniciaron sus actividades: 7 años.
- Actividades que desarrolla: Horticultura específica, bajo ciertas demandas detectadas previamente ¿Cómo las detecta? – Por vinculaciones comerciales.
- Tipo de cliente al que se dirige Supermercados y procesadoras
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) 15 personas
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015 : 10 millones anuales
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): De la parte hortícola Provincia de Buenos Aires y Capital Federal.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene. Tenemos una pequeña parte productiva en Entre Ríos.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Mucha trayectoria en el sector, apuntamos a diferenciarnos, por variedades, por destinos, por tecnología respecto de la media de producción hortícola convencional.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Los que debieran ser comunes, que no lo son tanto. Pero, seriedad con el compromiso laboral, respeto de los miembros, respeto de los clientes, respeto de los valores de los compromisos comerciales.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Lo que pasa es que esta empresa es continuadora de la anterior. En realidad, en esta actividad hace 25 años que estamos, entonces hay todo un desarrollo. Es una empresa familiar, arrancó con otra actividad frutícola en la zona, y después se convirtió hortícola en la zona y en el devenir del camino fue avanzando y encontrando su lugar.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? No utilizamos medios publicitarios, son trayectorias, muchos

años en el mercado.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Acción, inquietud, participación, presencia, no responde a una programación abstracta sino que es en el propio devenir del camino fueron encontrando los modos.
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Diferenciación. ¿Se logra este objetivo? Sí, por los resultados comerciales. Las propuestas son aceptadas. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?
- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? El que tiene que ver con el nombre, de alguna manera pioneros, hacer punta en determinados aspectos de la actividad, diferenciados en ese sentido. El problema de actividad hortícola es que tiene una masa de productores muy heterogénea con niveles de mucha informalidad. Entonces, para empresas conformadas jurídicamente, es más compleja la presencia.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Aumentar la participación del mercado.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Las encabezo yo con un grupo de gente que me acompaña.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Verbalmente.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Correcto, adecuado, normal.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? No, más o menos. Hay de todo.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Sí, hay corporativos, mails internos.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? No.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing: No.

- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? –
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Transferir las pretensiones y los objetivos de la empresa a quien fuere, al destinatario. Llegar con los conceptos y objetivos que tenemos a cada destino de la manera más eficaz posible.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? -
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Son esenciales, sin comunicación no podemos avanzar.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Si, inversión seguro, que puede ser tiempo.
 - ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No, no es necesario porque estamos todos, nos vemos la cara todos los días. Externamente, también, pero como lo nuestro no es masivo, porque son dos o tres puntos con los que tenemos que transferir es muy fácil.
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? No. Porque justamente nosotros tenemos clientes puntuales. Nosotros trabajamos con 4 clientes.
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Sí, porque al ser pocos, podemos hacer comunicación directa, que en lugar de una comunicación por un medio, que la pueden escuchar, como no la pueden escuchar. De esta forma, me junto con el cliente, lo discuto, me da sus impresiones, sus críticas, recibe mis impresiones. Me parece que eso está pensado más para una empresa que requiera una llegada masiva de su producción, no en este caso.
 - ¿Tienen página web? No.
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No.
 - ¿Quién las maneja? -
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza? -
 - ¿Qué información comparte? -
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Si,
 - ¿Utilizan publicidades? No. ¿Son pagas? -
 - ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -
 - ¿Atraen a más clientes? -

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? No. ¿De cuáles?
- ¿Qué eventos eligen para participar?
- ¿Con qué frecuencia participan?
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible?
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público?
¿Cómo?

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Clientes, los 5 clientes que tenemos.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Podría ser equivalentes a lo que ahora tenemos. Ahora tenemos dos cadenas de supermercado, el responsable de compra de una tercera cadena de supermercado, podrías ser.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Yo creo que la diferencia es básicamente diferenciación en la producción, un cierto paquete tecnológico por encima de la media y seriedad en el compromiso.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? El mismo target de lo que tenemos, estamos muy específicos a lo que tenemos. Esa especificidad es valor agregado, diferenciación, tecnología.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Carrefour y Disco, supermercados.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Si es bueno, por supuesto. No existe otra posibilidad, no aceptaríamos un vínculo malo.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) El supermercado te impone la demanda y vos lo tenes que abastecer y qué tenes que abastecer, y en base a eso nosotros nos organizamos. Somos dependientes de ellos.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Porque nos hablamos personalmente.

El Panqueque S.R.L

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: El Panqueque S.R.L
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME S.R.L. Mediana. Es una empresa familiar.
- Año en que iniciaron sus actividades: más de 50 años. Se formó en el 90, pero anteriormente se trabaja en el sector sin ser el panqueque.
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Trabajamos en Mar del Plata y Corrientes. En lo que es Mar del Plata hacemos kiwi y un poco de tomate. Hoy el fuerte es kiwi y en Bella Vista en Corrientes hacemos tomate, tomate cherry, pimientos y arándanos.
- Tipo de cliente al que se dirige: Todo. En realidad lo que es arándano el 80% es exportación, después lo que es pimiento y tomate todo en el mercado interno, tenemos consignatarios en Rosario, nosotros tenemos puesto en Mar del Plata, por lo tanto Corrientes nos abastece el puesto nuestro de Mar del Plata. Después entregamos en Buenos Aires, que tenemos tomates cherry. En el mercado central, en realidad le entregamos a una empresa que hace las ensaladas que están en las estaciones de servicio, todas preparadas, bueno le vendemos a una empresa que se dedica a hacer toda esas ensaladas. El tipo de cliente es distribuidor y consumidor final.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) Estables son 20 en todo lo que es producción, después tenes algunos que son flotantes.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: 8 millones de pesos al año.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Buenos Aires, Mar del Plata, Corrientes, Rosario, Santa Fe tenemos un consignatario que está en Santa Fe que ellos le venden a minoristas. Nosotros le entregamos a mayoristas y ellos le venden a minoristas. En realidad le entregamos a casi todo el país, directo o indirectamente la mercadería siempre va. Pero fuerte, es Rosario, que es Santa Fe, y Mar del Plata, Buenos Aires esta empresa que hace las ensaladas.
- Sucursales: Provincia de Buenos Aires, que es Mar del Plata y en la Provincia de Corrientes. En realidades es bastante complejo, porque tenemos muchos contactos y mucha gente. Esto es oferta y demanda. Si justo Santa Fe se quedó con poca mercadería de ya sea kiwi, arándanos lo que sea, nosotros le enviamos. Pero también

puede ser que periódicamente nos llame un cordobés, porque también le entrego a personas de Córdoba.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Es una empresa familiar, manejada por mi papa que hoy está jubilado pero después estamos mi hermano y yo que eso es un potencial, de que lo trabajamos en familia. Y están empezando a trabajar mis hijos, mis sobrinos, creo que eso es un potencial, sobre todo que nos enseñaron a trabajar la actividad desde cero y tratamos en lo posible de hacer siempre las cosas lo mejor posible. Obviamente nos faltaran un montón de cosas por factor económico.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Todos, tratamos en lo posible, responsabilidad ante la gente todas, tratamos de ser los mejores porque si lo consultas en el mercado o a mis empleados es El Panqueque, tratamos de tener la mejor referencia.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Arrancaron mis viejos hará 60 años con la actividad, obviamente que sufrieron demasiado porque mi papá siempre fue de intentar avanzar día a día un poco más. Fuimos a Corrientes por una idea de papá porque en realidad nosotros trabajamos con pimientos y tomates en su principio, y se podía hacer nada más que en verano y la Argentina es tan grande y tenemos tan buen clima, que durante el invierno también se puede hacer tomate en nuestro propio país. Y como en la Argentina la crisis económica fue tan que nosotros producíamos nada más en verano, y durante todo el invierno nos consumíamos lo que ganábamos en verano, y si guardabas algo para empezar la temporada que viene no te alcanzaba para nada, porque todo sube el doble. Entonces, papá dice que acá hay que tratar de producir todo el año, como en Mar del Plata no se puede en pleno invierno, porque el factor climático no te permite, nosotros nos dirigimos a la parte de Corrientes. Papá fue de muy buenas visiones, siempre fueron muy buenas ideas. Fuimos creciendo, nosotros nos casamos en el medio y empezamos a agrandar la familia y así fuimos a Corrientes a hacer pimientos y tomate para que la empresa El Panqueque tuviese durante todo el año en nuestro mercado que es Mar del Plata, que es la principal boca de venta, nuestro propio puesto es donde se centraliza toda la venta.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? La calidad, creo que es lo que más te ayuda a que te conozcan en el mercado. Te pueden conocer de dos formas, vendiendo calidad o vendiendo mala calidad. Conocer te van a conocer de todas formas, con la honestidad te vas ganando un mercado el trabajar bien,

el no defraudar a un cliente, a no defraudar a tus proveedores, a no defraudar a tu empleado, eso hace a que uno siga existiendo, sino solito te eliminan del mercado.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? En realidad en el campo fuimos avanzando, lo que es la actividad nuestra es muy dependiente, como es oferta y demanda tenes que estar viendo cuál es la tendencia del mercado. Normalmente nosotros si algo un año no vale, al otro año lo sembramos, porque por lo general la gente lo abandona porque perdió plata. Tenes que estar mirando continuamente qué es lo que está haciendo el otro. Por eso está muy bueno lo que hace España, no te permite comprar libremente las semillas porque haces caer la oferta y demanda, cuidan la oferta y demanda entonces ningún productor pierda plata. En la Argentina como se controla, este año vale la papa, al otro año se siembra 3 veces más, a ver la gente es la misma entonces la oferta y demanda decae mucho. Para poderse mantener siempre estuvimos mirando qué es lo que hace el vecino. Pero no puedes controlar el país, pero una tendencia tenes.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? La calidad esa parte es la que más me interesa que conozcan, la virtud de los productos que hacemos, en kiwi por ejemplo cosechamos con grados brix adecuados que otros mercados no lo hacen. Lo que yo le quiero transmitir a nuestro consumidor es que nuestros productos están cosechados con una norma de calidad tanto en kiwi en Mar del Plata como el pimiento y los tomates en Corrientes que se hace biocontrol. Nosotros no usamos insecticida porque hacemos control de interior de agroplagas. ¿Se logra este objetivo? No, en Argentina no. El consumidor no pregunta de dónde viene, el consumidor argentino va al precio ¿Qué falta para alcanzar este aspecto? Faltaría promoción, propaganda, difusión. Pero ni siquiera políticamente, nosotros en Mar del Plata formamos una Cámara de Kiwi a los cuales hablamos con los distintos políticos, te escuchan pero no hacen nada. No promocionan el mercado interno, hay que controlar un poco la frontera porque el kiwi por ejemplo está viniendo de Italia con un sabor horrible, si es más firme, pero el argentino busca mucho el importado, si vos encontras algo importado, es mejor que lo nacional, y no es así. Pero también pasa que el productor no tiene la capacidad para armar una página web, para promocionarse, no tiene la capacidad para hacerlo y si lo tengo que hacer por terceros me cobra una plata que no estoy dispuesto a pagarlo. Porque mi rentabilidad no me da para pagar una buena página web, hacer propaganda, son costos muy altos que no se los puedo poner.

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su

cliente? El mejor, calidad, responsabilidad.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Poder exportar directamente. Tengo a mi sobrino que está estudiando comercio exterior y tratar en lo posible exportar directamente, que El Panqueque exporte sus propios productos. Hoy exporto el arándano pero por intermedio de otro, Panqueque no se conoce. Si es bueno no me van a conocer, si es malo tampoco me van a conocer.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? La empresa tiene 3 socios y se toma desde los 3 socios. Quizás muchas decisiones se toman personales, lo que es Mar del Plata lo manejo yo, y lo que Corrientes mi hermano, que hay un montón de decisiones que se toman día a día. Pero esto de exportar y las decisiones grandes las tomamos en conjunto.

- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? El día a día, en realidad la empresa es muy familiar y el contacto que tenemos con los empleados es muy día a día también. Ellos mismos saben que el propósito nuestro el día de mañana es exportar, pero para poder exportar tenes que tener un montón de cosas, como galpón, habilitaciones, todo eso los empleados lo saben. Pero bueno, falta una capacidad económica mucho más fuerte. Se hacen reuniones, si, sobre todo cuando tenemos que tomar decisiones de un cambio de temática en la producción que día a día se van descubriendo cosas nuevas, se les explica a la gente de cómo vamos a empezar a trabajar de ahora en más.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Bueno, no con todos obviamente, siempre problemas y discusiones hay. Somos seres humanos siempre hay algo. Pero la verdad que dentro de todo, tanto en Mar del Plata, como en Corriente tenemos muy buen trato con la gente.

- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí, me gustaría que estuviese más comprometidos. Hoy el empleado, venimos con una sociedad, con una cultura y gobiernos en este país que son totalmente populista, el tema esto del plan trabajar, todo eso hace a que el empleado no se juegue por el patrón. Hay muchos empleados que le dan mucho más un plan trabajar que ir a trabajar. Si yo quiero ocupar a un nuevo empleado, no lo puedo

blanquear porque se le cae el plan trabajar, y ellos nunca lo quieren dejar. Entonces me parece que esto políticamente buscaron votos, y esto es lo que más está afectando el país, la gente está perdiendo la cultura del trabajo. Hoy por hoy en Mar del Plata tengo mucha gente del Chaco que vino muy sufrida, pero que viene con ganas de trabajar. No puedo conseguir ningún empleado de Mar del Plata que quiera trabajar, esto es una cuestión política.

- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Todos los días nos vemos, y whatsapp y teléfono.

- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Nono, bueno la Cámara de Kiwi ha hecho algunas ferias y he llevado algún empleado a dar alguna charla, pero muy poco. No lo tenemos como algo de la empresa.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No.

- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? -

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Hoy tendría que ser una página web, y algún diario, hay diarios que están en los mercados por ejemplo que también es una comunicación. Pero creo que habría que hacer un poquito más de difusión, comentarle bien a la gente lo que es la actividad. Pero me parece que, lamentablemente, cuando quieres comunicar algo se mete la política sucia en el medio, como por ejemplo, esto de la fruta y la verdura que se tiró en Buenos Aires, eso es todo una mentira, eso es política porque están buscando tierras. La actividad no está mal, lo que pasa es que estamos informal, pero es un país informal. El que va a la televisión con botas, y eso es mentira, eso es política, porque el único que está en el campo es el boliviano, porque es lo que te explicaba antes, ninguno va a trabajar.

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? -

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? No, en realidad no sé. Nosotros hacemos el día a día, y ahí es donde estoy haciendo la comunicación. Pero una página web bien hecha, y bien cargadita me parece que le estaría haciendo falta a la empresa.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Ninguna.
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen?
 -
 - ¿Tienen página web? No.
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No.
 - ¿Quién las maneja? -
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza? -
 - ¿Qué información comparte? -
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Si, mis hijos mis sobrinos. Estamos con ganas de que hagan eso, pero primero queremos que se reciban.
 - ¿Utilizan publicidades? No ¿Son pagas? .
 - ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -
 - ¿Atraen a más clientes? -

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Como empresa no participamos. ¿De cuáles?
 - ¿Qué eventos eligen para participar? -
 - ¿Con qué frecuencia participan? -
 - ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? -
 - ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? -
- ¿Cómo?

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Con nuestros clientes. El frutero.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Dependemos de como este el país, y el intermediario se lleva la gran tajada, por eso nosotros queremos exportar directamente. Buscamos hablar con consignatarios. Pero es muy difícil, esto es de estar vinculado con todo el mundo. Uno se tendría que armar la empresa para

exportar y ahí empezar a ver con quién convendría porque es un mundo donde vos tenes que ver dónde mandar y dónde te permiten mandar.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Personalización, está manejada por sus dueños en la gran parte, pero asimismo lo que nosotros entregamos a los consignatarios, con nuestras etiquetas, y demás, está identificada nuestra empresa. Cualquier persona que vea la tarjeta pueda hacer su descargo. Está la presencia del productor, estamos al frente de nuestro trabajo.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Creería que ya no, que la parte de exportación que alguien vea nuestros productos y que nos vengan a ver por el decir que nosotros le exportemos directamente a ellos, pero como salen con otras marcas, no creo que llegue por ese lado. Si yo no me promociono en un mercado exterior, no creo que venga de afuera, normalmente siempre le cae a los exportadores.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Consumidor final, la gente.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? No tenemos vínculo directo con los consumidores finales. Pero el vínculo con los que le vendemos en nuestros puestos es bueno y personalizado.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) No, no se los agrupa, por monto de compra.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Vienen al mercado.

Huerta Agroecológica los Serenos

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía) Huerta Agroecológica los Serenos

- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME No tiene una forma jurídica, si bien estamos inscriptos en el programa del INTA, de agricultura familiar como productores, no tiene un marco de forma jurídica actualmente. Si gestionamos el monotributo social agropecuario, que lo otorgan a la gente que están inscriptas en el registro de agricultura familiar. Yo supongo que si somos PYME.

- Año en que iniciaron sus actividades: En el 2012

- Actividades que desarrolla: Lo que hacemos es una producción escalonada y bien diversa de lo que se puede hacer representativamente en la zona. Trabajamos en invernáculos y cultivos a campo también. Lo que hacemos después es repartir una bolsa semanalmente, representativa de lo que esté disponible en la semana. Entonces, semana a semana se propone dos surtidos distintos uno más grande, uno más chico y también está la opción de siempre armar tu propio “combo de verduras” como le decimos nosotros. Los clientes tienen que ver la lista semanalmente, y pedir a voluntad. Dentro de lo que son las ventas de la semana, hay una parte que son fijos, que ya sin pedir, saben que le mandamos la verdura. Un sistema de clientes fijos que ya incorporamos, que ya tenemos una base que sabemos que hay que cosechar. A partir de ahí los pedidos que haya semana a semana. Se produce todo el año y se reparte todo el año. Este invierno hicimos un receso que se hace de cierta forma por vacaciones, y en cierta forma por lo climático también.

Lo que hacemos es: Tomate, morrón, berenjena, cherry, todo lo que es hoja, lechuga, rúcula, acelga, espinaca, remolacha, papa, 6 tipo distintos de zapallo, perejiles, verdeo, puerro, coliflor, brócoli, repollo, y más de todo hacemos. Si no tuviéramos esos surtidos, se nos complicaría armar una bolsa variada que resulte interesante. De hecho en invierno, hay que se nos aburren de siempre lo mismo, pero es cuestión de la época también.

- Tipo de cliente al que se dirige En general, la mayoría de los clientes es gente interesada en un consumo saludable y responsable. Consumidor final. Encontramos mucha gente que tiene dietas especiales, algunas recomendadas por los médicos por cuestiones de salud. Otras por cuestiones personales, que son vegetarianos y veganos, alguna cuestión de la alimentación más cuidada. Ahí está

nuestro fuerte, fieles, que nos toleran un montón de cosas, como por ejemplo: la verdura no siempre tiene el mismo tamaño, o no siempre hay una variedad tan interesante como en una verdulería. Nos toleran que tengamos los productos de estación, no te piden tomate en invierno porque saben que no hay. Hemos trabajado en algún momento en alguna verdulería por tener excedente de producción, pero hoy ya no nos está interesando mucho eso porque se manejan otros precios, no se logra diferenciar bien la verdura.

- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) Somos 3 que trabajamos durante la semana y aleatoriamente puede haber una o dos personas que nos ayuden en alguna tarea específica. Eso básicamente.

- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa?

Al 2015 –

- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Ciudad de Mar del Plata, si bien es casi todo, queda una zona norte que no llegamos. No llegamos por logística de tiempos, nos queda muy lejos, nosotros trabajamos en zona Sur entonces atendemos hasta zona norte champagne, constitución, calle estrada y quedan algunos barrios al norte que no estaríamos llegando. Por más de que cobres el envío no se justifica ir tan lejos, son muchos kilómetros.

- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Tiene conciencia social, ambiental, tenemos en cuenta cuidar los recursos ambientales. Hay perseverancia en persistir y seguir innovando por más que a veces falla una siembra, o falte una cosecha, se sigue trabajando y se sigue intentando, el trabajo yo lo noto que es muy dinámico y está muy marcado por las estaciones del año, siempre hay algo distinto para hacer, no es monótono.

- ¿Qué valores tiene la empresa? Intentamos formar equipos de trabajo que sean lo más permanentes posibles, cada vez que una persona del equipo está complicado o piensa que no le puede servir, o que necesita otra fuente de trabajo o esas cuestiones, tratamos de ver cómo arreglarlo para poder seguir trabajando. Compañerismo, el desafío es ese el equipo de trabajo que funcione que cada uno pueda seguir teniendo su parte, un poco todos, todo. Todos cosechamos, todos sembramos, aportamos ideas. Si bien alguien pone el dinero para la producción otro consigue otras cosas, otro hace reparte, otro se dedica más a la cosechas, pero estamos todos metidos en todos los

temas. En general, todas las personas que trabajan les gusta la actividad.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Se empezó en un predio que era cerca de playa Serena, que es cerca donde vivo actualmente. Entonces, pegado a una zona con casas y como conseguimos una tierra y herramientas para empezar a trabajar ahí, surgió el tema de producir sin aplicar agroquímicos, hacerlo diferente. Después fuimos viendo que la gente lo aceptaba, y gustaba también la idea de que fuera agroecológico, que no tenga aplicación de agroquímicos y esas cuestiones. Después nos trasladamos y seguimos con las mismas propuestas de producción. Nos trasladamos por una cuestión de logística, falta de recursos, teníamos algunas complicaciones con el agua, teníamos poca disponibilidad de herramientas. Donde estamos ahora ya hay todo una infraestructura en el campo que nos permite trabajar fácilmente, con los tractores, las herramientas y vive mi familia. Está todo más sencillo.

El emprendimiento surge a partir de una persona que hoy ya no está, que es apicultor que consigue unas tierras para trabajar, les daban unas tierras supuestamente sin pagar alquiler. Entonces, él en contacto conmigo me llama y me dice a ver qué podemos hacer, y pensamos ahí unos cultivos que serían más sencillos para hacer sin aplicar agroquímicos, menos riesgoso, menos costoso y así se largó el primer año. Durante el transcurso de esa campaña, conseguimos que nos regalen un montón de plantines hortícolas de bastante variedad, conseguimos semillas del pro huerta y se sembró una gran variedad, nos vino bien ese año, llovió y nacieron un montón de cosas y ahí empezamos a cosechar un montón de cosas. Cuando empezamos a cosechar, nos preguntamos qué hacíamos con eso, y bueno empezamos a repartir entre los amigos, los conocidos, los vecinos y fue gustando. Entonces, decidimos seguir generando más variedad y año a año que íbamos probando, por más que pensábamos que íbamos a tener muchos problemas productivos, se fueron dando las producciones. De ahí en adelante fuimos detectando algunos cultivos que se adaptan mejor, otros que son más complicados, unos que no vale la pena hacerlo porque no nos rinde. Seguimos probando, y creo que vamos a seguir probando siempre de cosas nuevas.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Yo creo que el salto fue el Facebook. Cuando hacemos la página de Facebook ahí se empieza a viralizar ahí empiezan a parecer clientes nuevos, permanentemente semana a semana hay gente nueva. Sí, porque otro medio de comunicación prácticamente no utilizamos. Nosotros no te estábamos contando porque no va a trabajar al campo, pero es parte del equipo Carolina que hace el trabajo de

venta, redes sociales.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Perseverancia, curiosidad que nos generaba probar artículos nuevos, innovar, gusto con satisfacción, pasión, aprendizaje, todos los días aprendemos cosas nuevas, la observación hace que veamos cosas nuevas todos los días. Capacidad de organización, formar equipos de trabajo que todos se entiendan y que estén coordinados no es sencillo,

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Se intenta comunicar que es una producción que tiende a ser sustentable, de lo económico, lo social y lo productivo. Es para la gente de acá, no es para exportación. A precios entre la oferta y el supermercado, y la calidad por la frescura, eso yo creo que es lo que marca una diferencia importante con la producción que puedes conseguir en una verdulería. El nombre Agroecológico le tiende a la gente a pensar algo más saludable y amigable con el medio ambiente. ¿Se logra este objetivo? Si se logra. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? El ponerle el nombre Agroecológico tuvo un por qué en vez de ponerle orgánico como suele relacionarle toda la gente, es orgánico, no estamos certificados, con una certificadora. Las certificadoras son privadas, hay que pagarlas, pagar un porcentaje de los ingresos y cumplir una serie de protocolos. Esto es algo muy similar, pero sin esa parte burocrática. Los clientes, notamos que lo notan en la mercadería y lo pueden también un poco detectar al conversar con nosotros. El hecho de que nosotros repartamos la verdura tiene mucho valor, porque un tiempo estuvo la hermana de mi novia, que no entiende tanto de producción como nosotros y muchas preguntas no podía responder, entonces a nosotros un cliente nos pregunta algo y nos ponemos a charlar, le comentamos cómo es la producción y eso es una forma de certificación muy directa, y también generamos visitas a la huerta. La gente llega a conocer al productor directamente eso está bueno, se genera un vínculo muy interesante con algunos clientes tenemos muy buena relación.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Sobrevivir, no miramos muy lejos, creo que tiene que ver con lo que te vengo contando, que los valores de la empresa se sigan fortaleciendo. Para mí podría ser algo muy satisfactorio que es decir: “los Serenos” así los conozco, ser conocidos en el ambiente, que sea una marca conocida. Que se reconozca socialmente y que la idea sea clara. Creo que puede ser con las visitas de hoy, y alguna institución

pretenda ir o compartir la experiencia, es de alguna manera ser un ejemplo para con muchos otros productores, que tal vez se crean que están haciendo algo muy distinto a lo que estamos haciendo nosotros, y en realidad no. Concientizarlos de que puede haber una vía de comercialización más interesante de la que ellos tienen, de que la sociedad acepta muy bien la idea de lo agroecología o de algo más sustentable, o de consumir un producto más sano. Que se vaya fortaleciendo eso, vamos a un buen ritmo. Seguir creciendo, pero dentro de la logística, nadie está pensando en una gran empresa, no creo que uno de los objetivos sea exportar. Poder mejorar logísticas de trabajo y de reparto.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Compartimos las decisiones pero una gran parte estaría tomando yo, porque soy el que pone el dinero para comprar los plantines, las semillas, y eso. Pero vamos compartiendo en el hecho de la cantidad de siembra.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Nos comunicamos entre nosotros, vamos al campo todos juntos y ahí vamos planificando qué hacemos.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Muy bueno.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Informales, porque nos vemos todos los días.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Las visitas, a veces en los casos que nos sale hace ferias hemos comercializado en ferias, de hecho en el verano si se arma de nuevo la feria, que seguramente nos invitan vamos a ir. Ahí serían algunos casos puntuales.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No cuentan con un área, pero si tienen a cargo una diseñadora web.
- Funciona en la empresa o es externa? Trabaja desde de su casa, pero es de la empresa. Qué tareas realiza? Trabaja el Facebook y el Whatsap, actualiza los combos, y constantemente estamos en contacto con ella y nos levanta los pedidos, nos carga una planilla de Excel con los pedidos, cada cliente con su pedido personalizado. En

base a ello llegamos al campo cosechamos y armamos la bolsa con nombre y apellido. Entonces eso generó también, además de la producción un servicio. Por suerte, pudimos definirlo bien, el servicio se cobra a parte, el servicio de reparto se cobra.

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Que dos partes se entiendan, por la vía que sea que las dos, tres o cuatro partes se entiendan en alguna actividad en particular se entiendan. Un mensaje claro es la comunicación, cuando hay un mensaje claro hay comunicación.

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Carolina, diseñadora web. En principio fue una clienta nuestra, nosotros teníamos un amigo que nos hacía el Facebook, y se dedicaba a las redes sociales, que nos fue pareciendo que no le estaba poniendo la energía que se necesitaba y como Carolina nos había comprado un par de veces y nos había comentado que hacía diseño web y demás, le propusimos hacerse cargo de la página y de levantar los pedidos.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Creo que es clave, una de las diferencias que más nos marca con otros productores. El hecho de estar mostrando lo que uno hace y que sea necesario mostrar lo que uno hace para transmitir confianza en el cliente o generar intriga o voluntad de compra. Si nosotros, no tuviéramos el Facebook, tendríamos que estar participando de alguna feria o algo así, la gente nos puede conocer porque, es más sino después te dicen de ir al campo e ir a conocer, y tampoco te conocería por ese lado, porque no va nadie. Nos da visibilidad, a parte que sin el Facebook ¿cómo sabrían que pedirnos los clientes no?, ¿cómo nos comunicaríamos?

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí, porque por eso no lo manejamos nosotros. Porque creemos que es necesario invertir en eso, una porque no nos gustaría llegar a nuestras casas cansados y ver qué pedidos hay y contestar, porque realmente lleva su trabajo, y sin invertir no se puede. A Carolina le toca una parte de los ingresos de la huerta porque se lo merece por haber vendido y por haberlo ofrecido, es la atención al cliente.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No un plan no.

- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Facebook.

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen?

En algunos casos, en la mayoría sí. En algunos casos no. Los casos que no es cuando nos quedamos un poquitos con el tema de las imágenes o no se renueva mucho o no cambia mucho el aspecto del Facebook, cuando se queda un poco estancado lo visual. O no coordinamos bien lo que publica con lo que hay. Pero en otros casos sí, porque se trata de ir llevando esa secuencia temporal. Sería bueno si alguno de nosotros fuera más comunicativo en ese punto, de sacar fotos. A veces tenemos un desfase entre lo que Carolina publica y lo que nosotros queremos.

- ¿Tienen página web? No, no tenemos. Pero si se nos había ocurrido hacerla, lo que pasa que tiene un costo. Por más que yo se lo pueda pagar en veces y demás, tiene un costo que la verdad que está rondando los 10 mil pesos. Y si nosotros estamos trabajando por Facebook y estamos haciendo promociones semanales por \$50 y le estamos llegando a 10 mil personas, no estamos seguros que la web nos vaya a solucionar muchas cosas.

- ¿Hacen uso de las redes sociales? Si, Facebook.

- ¿Quién las maneja? Carolina, diseñadora web.

- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? 35 años.

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? Tenemos establecido que una vez por semana se publique una receta, porque pareciera que a la gente le llama la atención, una receta con lo que mandamos en la bolsa.

- ¿Con qué frecuencia las actualiza? Semanalmente se publica las verduras disponibles, y los combos que nosotros sugerimos. Después algunas publicaciones puntuales para cuando hacemos alguna visita, o si vamos algún evento, a alguna feria se publica también. Pero es constante, básicamente es semanal.

- ¿Qué información comparte? Recetas, combos, fotos, eventos de los que participan.

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación?

- ¿Utilizan publicidades? Si, a Facebook ¿Son pagas? Se le paga 50 pesos mediante tarjeta de crédito.

- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? Nos ha dado un resultado, por lo menos eso nos dice Facebook, a cuantas personas les llegan y eso. Al ser pagas vemos que las publicaciones lleven a 10 mil personas.

- ¿Atraen a más clientes? Si porque suma clientes permanentemente, eso nos aparece en las estadísticas de Facebook, pero nunca sabemos si es tan así.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Si ¿De cuáles? La feria que se hace en el espacio Unzue en el verano. Una era productores para todos, la feria que está en el Amanecer, que era una feria que organizaba la Municipalidad. Alguna vez participamos de una feria del prohuerta pero fueron casos muy puntuales.
- ¿Qué eventos eligen para participar? Ferias
- ¿Con qué frecuencia participan? En Febrero era la de Unzue, íbamos una vez a la semana. Pero es anualmente.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Banners, en un gazebo que nos brindaba el espacio, llevábamos unas estanterías para poner la mercadería y tratábamos de llevar la verdura bien fresca y lavada, los volantes, interactuábamos mucho con la gente, la verdura llamaba mucho la atención, todos en cajoncitos de plástico bien limpito, las verduras lo más prolijo posible.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí un reconocimiento muy grande, nos compró la gente que andaba paseando, los turistas, los vecinos y los de seguridad.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Principalmente clientes, pero hay muchas asociaciones por así decirlo, como clubs o sociedades que algunos son veganos, vegetarianos, todo con la movida un poco más de consumo responsable, algo así.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Por otro lado, también detectamos algo de potencial que podría ser a futuro un desafío o lo tendría que ser, ir detectando en almacenes naturales, dietéticas. En lugares donde podemos sentirnos representados donde la otra persona también vaya ofreciendo lo que nosotros vendemos y se haga cargo de una parte de las ventas. Eso podría ser una manera de aumentar las ventas sin generarnos una logística más complicada de reparto.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? En las ferias nos diferenciábamos tratando de explicarle a la gente lo que entendíamos

por agroecología. Tratando de remarcar que es una producción más saludable, que es una producción más consciente. Nunca la política fue ni supongo que será atacar a la producción tradicional o convencional. De hecho nosotros también trabajamos con otro tipo de producción y conocemos bien y no lo entendemos como algo malo, si es diferente y reconocemos todos los problemas que tiene y demás. La frescura es algo que remarcamos mucho.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Elaboradores, restaurantes, hoteles, almacenes naturales, dietéticos.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Es muy amplio, pero es al consumidor final. El que esté interesados en comprar productos sanos y frescos.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Si en general sí. Hemos tenido reclamos de clientes enojados con razón, otros sin mucha razón para nuestro entender. Hemos perdido clientes, seguramente con gente que nos ha dicho concretamente que no nos iba a comprar más porque algo no les había gustado. Pero yo creo que más del 90% el vínculo es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) Únicamente por zona y hora por los repartos.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Por la página de Facebook y por Whatsapp, muy pocos nos llaman por teléfono.

Pinver S.R.L

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: La empresa productora se llama Pinver S.R.L y después tenemos una empresa que comercializa lo que nosotros producimos que se llama Hojas del Pilar.
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME: S.R.L. Mediana.
- Año en que iniciaron sus actividades: 1989.
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Producimos todo lo que es verdura de hoja, más choclo.
- Tipo de cliente al que se dirige: Supermercado. Pero nuestro mayor comprador es otra empresa que tenemos nosotros que se llama Hojas del Pilar que esa le vende a los supermercados de Buenos Aires, entonces la tenemos desgranado lo que la parte comercial de la parte productiva. Puesteros de distintos mercados del país.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa): Dependiendo de la estacionalidad del año, fijo hay 10 pero llega a 40-50.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: 22 millones.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): De lo que es supermercados, le vendemos a las cuatro cadenas más grande del país, al grupo Cencosud S.A que es Jumbo, Disco y Vea, Carrefour, Walmart y Coto, esos supermercados tienen los centro de distribuciones en el Gran Buenos Aires, ahí se lo entregamos, y ellos a su vez reparten a sus tiendas que hay muchas que están en Buenos Aires, Gran Buenos Aires, interior de la Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba. Entonces, yo bien hasta donde llego no sé, sé que llego hasta ahí, y sé que ellos tienen tiendas en otras provincias. Después nosotros sí, otra parte de la mercadería solemos vender a Santa Fe, Mendoza, Córdoba.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Yo creo que más que nada, haber leído un poco para dónde iba el negocio, y adaptarse a los cambios sobre todo por la parte comercial. Después la

empresa lo que tiene es un buen grupo de trabajo, cuenta con buena gente.

- ¿Qué valores tiene la empresa? Más que nada es tener una ética en la parte profesional, en trabajar lo más profesionalmente posible y respetar todo desde los empleados hasta digamos al medio ambiente, porque nosotros tenemos certificado normas Eurogap, y con eso estamos tratando de respetar el medio ambiente, no usar agroquímicos ni fertilizantes en forma indiscriminada y sin ningún tipo de control, y básicamente creo que pasa por ahí.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Empezó como productora en el año 1989 de hortalizas de invernadero, básicamente pimiento y tomate, con eso fue que empezó. Después fue creciendo en una buena parte por ese tema, después eso fue dejando porque empezamos a ver el negocio de venderle a empresas que le vendían a supermercados. Pero después nos dimos cuenta que esas empresas lo que hacían era quemarnos la cabeza a nosotros. Entonces, vimos que teníamos la posibilidad de hacerlo por cuenta nuestra y nos metimos en el negocio que hacían nuestros compradores.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Trabajo, cumplir, mantener siempre una misma forma de hacer las cosas y nada, porque publicidad cero. Es lo que se ve, lo que se conoce, lo que va de boca en boca, es la calidad de nuestros productos.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Nosotros tenemos nuestros valores como personas, los valores que tenemos todos, más desarrollados, menos desarrollados, pero los valores que nos permiten vivir en una comunidad, respetando todas sus cosas. Tratamos de ser buena gente, básicamente eso. No somos ningunos iluminados tampoco.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Que acá se hacen las cosas bien y a conciencia. ¿Se logra este objetivo? Creo que sí porque de hecho todos los clientes que tenemos son clientes que los tenemos desde hace mucho tiempo, no andamos todo el tiempo cambiando de clientes, y eso indica algo. Si vos no andas cambiando de clientes a cada rato, es porque los que tenes te sirven, es un ida y vuelta yo le sirvo a ellos y ellos me sirven a mí. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Trabajar en confianza y que se respete lo pactado. Después no le pido nada a nadie, lo que se pacta se tiene que cumplir.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3

años)? No tenemos un objetivo a largo plazo, sabemos que tenemos que seguir haciendo lo mismo, pero más que nada yo creo que el desafío es nunca quedarse atrás. Siempre estar atento para dónde va a el mercado, cómo ir modernizándose y estar a tiro de cómo son los cambios.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Los socios.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Porque cada sector dentro de la empresa tiene un encargado, por lo general nosotros hablamos con los encargados de cada parte, y ellos después lo reparten por la gente que tienen por debajo.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Es muy bueno, por lo menos hay un buen ambiente de trabajo.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Un porcentaje alto sí, no todo por supuesto tiene a todos comprometidos. Tienes gente que sí y gente que no, por cómo responden en el trabajo y las ganas que tienen de crecer con uno, y el compromiso que tienen, y el que siempre te dice que sí, ese es el tipo que está comprometido.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Todos tenemos teléfono en flota, nos comunicamos de esa manera. Hoy por hoy el teléfono llegó a todos lados.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? No.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing Sí, pero en realidad no está dentro de la parte productiva. Está dentro de la otra empresa, Hojas del Pilar que es la otra sociedad. En realidad le comunican a los supermercados cuáles son los avances en el tema de las normas de calidad, de global, eso tienes que tener una comunicación todo el tiempo porque además tienes que brindar información porque tienes análisis de residuos de agroquímicos, análisis bacteriológicos, o sea que hay una información constante que va y que viene. Esa información que necesita Pinver la lleva adelante Hojas del Pilar, porque esa es la que tiene el nexo con el supermercado.
- Funciona en la empresa o es externa? Es externa. Qué tareas realiza? Los avances en el tema de qué cosas se van haciendo, las normas, se comunica si se incorpora algún producto más, o si vamos a

hacer algún packaging especial en algo.

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Para que se dé una comunicación tiene que haber las tres partes, un mensaje, tiene que haber un receptor y un comunicador. Lo importante es que estén las tres partes.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Otros dos socios que tenemos en esa sociedad. Están con toda la parte comercial y de comunicación con nuestros compradores.
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Lo que te permite es manejar información, la comunicación es información, me permite estar informado y hacer uso de esa información.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? No, yo creo que con lo que está hecho hasta ahora está bien. No hay muchas más cosas para comunicar en sí porque creo que los tipos ya saben todo lo que hacemos nosotros. Porque además muchas de las cosas que hacemos es por exigencia de ellos, entonces vos lo que tenes que hacer es ir comunicando lo que vas haciendo pero un poco en base a lo que ellos te van pidiendo también. Nosotros tenemos que estar comunicando porque tenemos competidores, entonces tenemos que estar arriba de la competencia, entonces se tienen que enterar de todo lo que hacemos nosotros para poder estar un escalón más arriba.
- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Sí nosotros tenemos una página que ahí está todo escrito. Los valores y cuáles eran los objetivos. En un momento nos habíamos metido en tema de exportación, pero después ya al separarse la sociedad, la otra parte de la sociedad siguió con la parte de exportación, y nosotros nos quedamos con la parte del mercado interno.
- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? La página, pero no utilizamos publicidades, de eso nada. Porque parte de la mercadería nuestra que va a los supermercados pierde la marca, el consumidor no sabe de quién es. Hay otra parte que sí sabe, pero el volumen más grande no sabe quién es el productor. Si bien los ifcos que es el cajón en el que se manda la mercadería está identificado porque está rotulada, tiene un número de rensa, tiene un montón de cosas, el consumidor no sabe de quién es. Lo sabe el supermercado, pero no el consumidor.
- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras

que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? No lo sé. Ahora no tanto, pero hace unos años atrás la gente miraba la página, nos empezaron a llamar de lugares que nunca pensábamos que nos iban a llamar, por medio de la página, pidiéndonos cosas, o cotizaciones. Nos han llamado de Brasil y de Uruguay.

- ¿Tienen página web? Si,
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No.
 - ¿Quién las maneja? Dos socios de Hojas del Pilar
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? 45 años.
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? No sé.
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza? Ahora está re parada la página.
 - ¿Qué información comparte? En la de Pinver una reseña histórica, qué cosas se producen, las épocas del año de las cosas que se producen, después hay información de tipo de cultivo, hay un montón de fotos de cultivos, y también están los objetivos.
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación?
 - ¿Utilizan publicidades? No, no utilizamos ¿Son pagas?
 - ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos?
 - ¿Atraen a más clientes? –

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? No, a veces hacemos cosas muy locales, de los clubes que somos socios a veces te piden alguna publicidad para colaborar en alguna revista, esos mínimos aportes que hacemos, que más que nada lo haces para ayudar al club, pero son cosas muy básicas. ¿De cuáles?
- ¿Qué eventos eligen para participar? -
- ¿Con qué frecuencia participan? -
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? -
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? No, porque nosotros perdemos la marca. ¿Cómo?

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Fundamental con nuestros clientes más que nada. Después con otros colegas productores también, siempre tenes que tener buena comunicación, o con los mismos proveedores de insumos, porque siempre hay cosas

nuevas, cosas que se vienen. A mí me gusta mucho mirar qué pasa afuera de nuestro país, trato de viajar más que puedo para ver cómo son las cosas en otras partes del mundo. Por lo menos para abrirme los ojos, por lo general nunca puedo aplicar mucho, pero por lo menos te hace ver las cosas de otra manera.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Quiero mejorar lo que tengo. Básicamente pasa por el mismo lado, tenes que tener buena comunicación con tus clientes que ellos son los que tienen inquietudes de que le produzcas tal cosa, o que quieren otra cosa, o que quieren un packaging distinto, o tener una buena comunicación con tus proveedores de insumos que a su vez te aportan ideas, entonces vos tenes que ver cómo lo haces, es todo lo mismo. Tenes que ver para dónde va el mundo, para dónde van las cosas. Hoy la gente quiere la lechuga toda cortadita adentro de una bandeja, en una bolsa toda lavada porque quiere llegar a casa ponerle aceite y vinagre y comérselo, tenes que ver todas esas tendencias, estar atento a todo.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Siempre respetamos lo que pactamos y siempre mantenemos la calidad todo lo que más podamos. Siempre tratamos de mantener la misma línea de trabajo.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Compradores siempre tenes, tipos que les interesa lo que hacemos. Nosotros tenemos 3 o 4 artículos que nos destacamos, y hay muchos compradores que quieren eso, lo que pasa es que no hay para todos. No sé si hay gente que se quiere acercar. Antes pasaba, en la Argentina lo que veo yo es que hay mucha gente que tiene ganas de invertir en el campo, pero hay gente que no es de campo, por eso es tan fácil que se caigan tipos o se fundan tipos vendiéndole cosas que no son ciertas, yo he visto mil ejemplos de eso, de gente que no es del sector que te alaga lo que haces, entonces se ponen a jugar a que pueden ser productores y así es como se funden todos. Yo desde los 18 años que me dedico a esto, yo lo aprendí todo yo, me cagué a palos, me fundí, hice todo yo y la gente que me acompaña, pero esta empresa mi socio y yo nos vamos y no funciona, porque es la sumatoria de años de pruebas y errores.

- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? El público de los supermercados, que es gente que tiene tarjeta de crédito.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? El mío personal con la gente del supermercado es cero, el de Hojas del Pilar es diario.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)

Sí, tenemos gente que sí y gente que no. Tienes compradores que tienes un trabajo armado, entonces intercambias información, sabes lo que quiere, sabes los volúmenes que tiene, producís en base a lo que te va a comprar. Y tienes compradores ocasionales, la lechuga vale, tienes demás y a vos te está sobrando y vienen dos o tres y le vendes.

- ¿Cómo se informan esos públicos? Diálogo de todos los días, porque hablan con nosotros.

Horticultura del Sudeste

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía) : Horticultura del Sudeste
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – Sociedad de Hecho – pequeños productores es familiar.
- Año en que iniciaron sus actividades: 1978
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren): Ahora producimos todo en invernadero, pimiento y tomate.
- Tipo de cliente al que se dirige: Supermercado y mercado.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) Hay empleados que están registrados y otros que son medieros. Unos 20 aproximadamente.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: Debe estar 5 millones de pesos anuales.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Local (Mar del Plata) y Regional toda la costa.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan): No. Vendemos directamente.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? La calidad de la producción.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Tratamos que la gente que trabaja con nosotros esté bien, tenga buena vivienda, buen pasar y que gane plata.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa?: Fuimos creciendo de a poco, a medida que fueron pasando los años íbamos mejorando las estructuras, y mejorando sobre todo la parte productiva, la calidad.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Visitar directamente los supermercados y ofrecer la mercadería que estamos produciendo.
- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Sobre el cuidado del medio ambiente, y el cuidado del personal.
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? La calidad de los productos que producimos y la forma en

que se producen. ¿Se logra este objetivo? No. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto? No hay un contacto directo con el consumidor final. Faltaría un contacto directo.

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Yo creo que hay un gran desconocimiento por parte del consumidor final de cómo se produce la mercadería. No saben el esfuerzo y todo el trabajo que hay detrás de cada producción.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Mantener lo que se está haciendo. Y mejorar lo que uno hace.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Yo.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? En forma verbal, directa.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Es complicado en muchos casos, pero uno trata de quedarse siempre con el mejor personal, que se lleven bien entre ellos, es un tema complicado.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Alguno sí, y otros no. Por la forma en que cada uno hace su tarea te das cuenta.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? No porque prácticamente trabajan todos en el mismo predio y se ven a diario.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Tratamos de hacerlos participar, cuando hay ferias y demás, pero no son muy proclives a eso.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing: No.
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? -
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? : Al tener contacto directo con los supermercados, nuestra vía de comunicación es directamente con ellos, no con el consumidor final.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? -
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Yo creo que lo importante sería difundir los beneficios

de los productos hortícolas, en cuanto a lo que es la alimentación de las personas, los beneficios que les trae. Yo creo que, en ese sentido, hay muy poco de eso, prácticamente nada.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí, pero la comunicación la debiera hacer la Asociación de Productores, o en este caso, una entidad mucho más grande, porque es muy costoso para un solo productor hacerlo.
 - ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No.
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? -
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? -
 - ¿Tienen página web? No.
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No.
 - ¿Quién las maneja?
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja?
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas?
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza?
 - ¿Qué información comparte?
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Si, tiene 30 años.
 - ¿Utilizan publicidades? No. ¿Son pagas?
 - ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos?
 - ¿Atraen a más clientes?

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? De todos los que se presentan en la zona, en cuanto es ferias, o también hemos trabajado mucho con el Ministerio de Agroindustria de la Provincia, con la Secretaria de Producción del Municipio, estamos en continuo contacto. ¿De cuáles? Las Ferias.
- ¿Qué eventos eligen para participar? Cuando se produce algún evento importante, estamos presentes.
- ¿Con qué frecuencia participan? Una al año.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? La producción que tenemos, y usamos banners, pero eso a través de la asociación de productores.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí, ampliamente. La gente queda muy sorprendida por la mercadería, y

por los productos que se presentan.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Yo creo que el contacto no solamente de la empresa, sino de la actividad en sí. Acá en Mar del Plata hay más de 500 empresas, en forma individual no tienen ningún peso, lo estamos haciendo a través de asociación de productores.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Con las autoridades de máximo nivel, municipal, provincial o nacional.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? En la forma en que producimos y en los productos que tenemos.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Clientes. Otros supermercados.

- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? No solamente el supermercadismo, también otros mercados que pasan a ser del montón de la mercadería que se ofrece.

- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es bueno, con los jefes de compra.

- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)

- ¿Cómo se informan esos públicos? No, no se los agrupa de ningún modo.

Balcarce –Empresas paperas

DJC S.A

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía) Su nombre contable es DJC S.A, en cuanto al último producto que estamos haciendo ahora que es la fabricación de papas congeladas, el nombre es Finca Balcarce. Es el nombre con el cual sale el producto terminado a la venta, pertenece a DJC S.A. Que se dedica lo que es la producción de papas y a comercialización dentro de lo que es producto fresco.
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME - Sociedad Anónima, es una PYME media grande. Tiene alrededor de 80 empleados. Es una empresa familiar.
- Año en que iniciaron sus actividades: Como DJC debemos haber empezado sobre el 2005 -2006, pero digamos que tiene nacimiento DJC, pero es la continuación de dos unipersonales que eran mi papa como productor y yo como comercializador.
- Actividades que desarrolla: (definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren): Producción y comercialización de papa fresca y papa congelada.
- Tipo de cliente al que se dirige: En cuanto al producto fresco, tiene la comercialización dentro del mercado central, que es ahí donde van a comprar verduleros y algunos restaurants, y también hacemos algo de supermercadismo, somos proveedores de Coto, de Jumbo, de Anónima.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) aproximadamente 80 empleados. Tenemos gente que está relacionada pura y exclusivamente a la producción, que son gente que está trabajando en el campo, tractoristas, encargados y ayudantes de todo lo que es agropecuario. Después tenemos un empaquetado que es lo que hacemos para la selección del producto, y después tenemos lo que, eso la primera escala de valor agregado y la segunda escala de valor agregado es la producción ya como producto terminado como congelado.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: No, te sabría decir con precisión, pero tiene que estar entre 70 y 80 millones de pesos.

- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Bastante federal lo que hacemos, porque nosotros dentro de lo que es la Anónima, tenemos zonas. Entregamos la papa en Cipolletti, en Río Gallegos, en la Isla, y en Comodoro Rivadavia. Entregamos dos camiones por semana en cada lugar de eso. En cuanto al producto de papas congeladas, si bien estamos un poco armando todo lo que es la cadena de distribución, es un producto que va a ser para todo el país. Hoy por hoy, con la papa congelada se está armando algo en Buenos Aires, algo en el Sur, tenemos distribuidores en Bahía Blanca, en Neuquén, tenemos algo en la Costa Atlántica, pero es un trabajo que recién se está iniciando.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) En cuanto sucursales, nosotros producimos también en Córdoba, hacemos dos cosechas.

Sobre la empresa (Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Hacer desde la materia prima hasta desde un producto con el mayor valor agregado que se le puede dar. El tener dos cosechas es un atributo porque tenemos rotación de cultivo que nos da la posibilidad de tener papa todo el año.
- ¿Qué valores tiene la empresa? La ética, la seriedad, tratamos de ser lo más serios posibles.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Tiene una trayectoria de 35 años, mi viejo en la producción de papa y yo en la comercialización empecé en Agosto del 2011. A raíz de eso, se fue armando como un globo y se fueron saliendo diferentes negocios, hasta hoy llegar, lo que yo entiendo, lo que es lo máximo que se puede hacer dentro de lo que es un cultivo. Tratar de darle un Valor Agregado a un producto que uno siembra, es tratar de darle el final del ciclo.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? En el mercado desarrollamos una estrategia que fue tratar de hacer un producto seleccionado, distinto al resto y darle un poquito más de, no sólo de servicio, sino en el gramaje que venían por bolsa. Nosotros siempre poníamos un poco más, si las demás bolsas eran de 25 kg, la nuestra era de 28 kg. Intentamos siempre darle un poco más al cliente. Por otro lado, después desarrollamos el tema del almacenamiento del producto en frío, de lo que es la papa fresca, y eso nos permitió estar con mayor permanencia y hacerle frente en los momentos que hay lluvia, o un temporal, y demás, nosotros podemos seguir teniendo papa, porque trabajar entre lo frío, eso fue una situación bastante importante que nos dio de buena manera, un poco

más de valor agregado.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Ni mi viejo ni yo hemos estudiado ni agronomía, ni nada de eso, lo hemos desarrollado desde la experiencia y de equivocarse. Desde la intención de ser mejor, la inquietud por aprender, sin que ese aprendizaje haya sido guiado por un facultativo.
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? El servicio ¿Se logra este objetivo? Sí, se logra porque en el caso del supermercadismo es algo importante. Esto, lo que te estoy diciendo, de poder tener cultivo, una rotación que te da la posibilidad de tenerlo todo el año. Por otro lado, te da la posibilidad de tener los almacenes y no tener muchos espacios sin llenar. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?
- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Me haces pregunta que nunca las pensé. Me parece que un poco lo que trata de brindar. Uno trata de brindar una empresa de servicio y sería, y eso es lo que me interesa que el cliente pueda destacar de mí.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? En cuanto a cultivo, hemos establecido un nivel de producción que lo estamos respetando hace ya varios años. En cuanto al congelado, poder darle la actividad a la planta de tiempo completo. Eso significa tres turnos, hoy estamos trabajando un turno, y ese es un poco el desafío. La idea es que quizás en el 2017 poder llegar a eso. Hay que transitar unos caminos, que estamos empezando a transitar y bueno probablemente la exportación, y eso también nos pueda dar el volumen como para poder trabajar a tiempo completo.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Mi papá y yo.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Hay diferentes áreas, y no todos participan de las decisiones. En la parte de campo, se le comunican las decisiones al del campo, las de empaque al de empaque, es por áreas. A través del boca en boca, directamente se comunican las decisiones.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Bien, sano, bueno. Hay ida y vuelta, tratamos de tener diálogo, de que las decisiones siempre sean compartidas, escuchamos la opinión de ellos y estamos

siempre atentos a lo que son las necesidades.

- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? En su gran mayoría sí. No es un Sí rotundo, creo que es un poco un tema cultural que la gente por ahí está con muchas cosas, con muchos problemas, muchos compromisos, y a veces, el trabajo no siempre es la prioridad.

- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Si, tienen. Por ejemplo tenemos una red de teléfonos corporativos en la que todo el mundo tiene acceso al teléfono de todo el mundo, con lo cual el campo se comunica con el empaque, el empaque se comunica con Buenos Aires y viceversa. Entre todos tratamos de sacar el trabajo adelante.

- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? No, por ahora no.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing: Si.

- Funciona en la empresa o es externa? Funciona a medias en la empresa. Tenemos un área de marketing que está desarrollada por un experto en Marketing, que fue de hecho el gerente de marketing de McCain durante muchísimos años. Dejó de trabajar el año pasado, y ahora está trabajando con nosotros y hace un poco la parte de marketing, y está también de alguna manera desarrollando algunas cosas comerciales. ¿Qué tareas realiza? En su momento con el tema de la papa congelada, hizo el desarrollo de la página web, catálogos, se están haciendo afiches para comercios con recomendaciones e instrucciones de cocción, de modos de usos, recetas y todo lo que es la parte de marketing. Estábamos viendo la posibilidad de hacer un desarrollo periodístico que le dé un poco más de difusión a lo que estamos haciendo a nivel comercial.

La página es www.fincabalcarse.com.ar

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Creo que debe ser mucho más amplio de lo que yo imagino, pero bueno la comunicación es la página web, es todo lo que podamos hacer como prensa y es lo que podemos hacer a nivel publicidad, me parece que son los canales de comunicación que yo entiendo que podemos desarrollar, que seguramente son mucho más amplios, pero bueno.

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? El especialista en marketing.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? En el caso de Javier, que es el chico este, nos está aportando mucho porque aparte viene con un valor agregado de haber

trabajado para una empresa que viene del mismo rubro, McCain, que es la número uno de papas congeladas. Entonces, con lo cual nos está dando un valor agregado bastante importante y nos marca un poco el camino que ya se han hecho y que no han funcionado, y es importante en muchos aspectos.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Claro que sí.
 - ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Tenemos pensado hacer algo de publicidad pero no es el momento adecuado. Estamos saliendo de todo lo que es la inversión, queremos llegar a un punto de equilibrio, y cuando tengamos el punto de equilibrio en lo que es producción contra costo, a partir de ahí pensamos en hacer una nueva inversión que va a tener que ver un poco más con la comunicación, con la publicidad y todo eso.
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Página web, afiches y estamos viendo hacer una campaña de prensa que cuente un poco lo que estamos haciendo.
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Sí.
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No, no hacemos. No porque lo descarte, no lo hago porque hoy la empresa no tiene el volumen para que eso se desarrolle. Probablemente el día de mañana tengamos un encargado de prensa o de comunicación que se haga cargo.
 - ¿Quién las maneja?
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? la persona que maneja la página web debe tener 45- 46.
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? No, no sabemos qué criterios utiliza Javier.
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza?
 - ¿Qué información comparte? La página cuenta básicamente quienes somos, dónde estamos, cuáles son los productos, sobre la versatilidad que tienen los productos nuestros. Tiene unos faos, lo que se llaman preguntas y respuestas. Creo que está bien desarrollada la página.
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Probablemente, hoy está más desarrollado,

porque ese desarrollo estaba un poco parado y estamos un poco más tratando de entrar en el mercado, y estamos haciendo más acciones de comercialización que no está fácil.

- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? No.
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos?
- ¿Atraen a más clientes? Sí reconocemos que la página atrae más clientes, porque con el formulario de contacto algunos distribuidores no han buscado a través de ese formulario.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles? No, no participamos, es muy nueva la empresa en cuanto a lo que es el producto congelado que es el producto que más comunicación tiene que tener y más marketing.
- ¿Qué eventos eligen para participar? -
- ¿Con qué frecuencia participan? -
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Los compradores de los supermercados de todo lo que es fresco balanceado van al mercado y ahí básicamente ellos te contactan a vos.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? No porque en general la papa va a granel, no lleva marca-

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? En lo que es la parte funcional de la parte de industria tenemos un encargado que es el encargado de planta, y gerente de planta que es el que se encarga de las partes más operativas, y después tenemos un nexo entre la parte de marketing y ventas y yo y un chico que está en el medio que es el gerente general, él es la otra persona importante con la cual debe comunicarse la empresa.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Con el chico este gerente general y con el encargado de la parte comercial.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Primero que es

nacional, y todo lo que es papa congelada todo lo que hay son Farm Frites y McCain. Farm Frites es Holandesa y McCain es Canadiense, y básicamente lo que hacemos nosotros es un producto natural que no es pre-frito, sino que es cocido para matar la enzima para poder congelada y que el producto dure, pero en realidad lo que nos permite eso es un producto muy versátil. Con un bastón que en el caso de la competencia, sólo lo puedes freír, esto si quieres lo haces al horno o lo hervís y te haces un puré si quieres.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Creo que hoy todo lo que sean grandes distribuidores, pueden llegar a tener la posibilidad de hacer negocios con nosotros.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Gastronómicos, patio de comidas que le dan de comer a mucha gente. No estamos con los minoristas, eso tiene que ver un poco más con los supermercados. Si bien en algunos lugares, granjas, algunos almacenes de barrio que tienen freezer hay bolsas ya de dos kilos y medio. En general más allá del gastronómico, que por una cuestión de practicidad y de costo que lo hace, también el ama de casa, un poco y un poco.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? En lo que es el gastronómico, al consumidor final es difícil, pero para lo gastronómico lo que tratamos de hacer son todas producciones donde nosotros tenemos dos chicas que son licenciadas en alimentación y que van y cuando hacemos la presentación del producto, van y evacuan todas las consultas que la gente tiene. La empresa está atrás de explicarle y de hacer que la gente entienda de qué se trate el producto. Porque es difícil la comparación si quieres ir contra una papa pre-frita. Tiene muchas ventajas y algunas desventajas.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) Generalmente se acerca el distribuidor. Nosotros armamos cadenas de distribución y el distribuidor tiene por zonas y va a ver a determinado cliente, y en el caso de que ese cliente tenga interés de que nosotros le hagamos algún tipo de comparación, demostración y quiere que le expliquemos de qué se trata el producto de cuáles son las ventajas y desventajas, mandamos una persona adecuada para que haga las pruebas esas.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Página web.

Domingo y Nestor Scioli S.A

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa : Domingo y Nestor Scioli S.A
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – Sociedad Anónima y Mediana Empresa. Es una empresa familiar
- Año en que iniciaron sus actividades: 1968
- Actividades que desarrolla: Agricultura (todo lo que es cereal y papa) y Ganadería (todo lo relativo a la hacienda, que es cría invertida, firlot y cabaña)
- Tipo de cliente al que se dirige: Relacionado a todo lo que es agropecuario, no sé bien específicamente a donde apunta. En la parte de hacienda son frigoríficos, y en la parte agropecuaria a exportadores, porque el cereal va todo a exportadores y la papa va todo al consumidor final.
- Cantidad de empleados: 50 empleados
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: 95 millones de pesos
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Ciudad de Córdoba, y Provincia de Buenos Aires, capital, Necochea por el tema del cereal y por la hacienda Tres Arroyos, Vidal, Dolores, Chascomus, Mar del Plata, y de la papa, pasa que la trabajamos acá, una parte va a Córdoba y otra parte mandamos a Buenos Aires.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan): No, no tenemos.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Vendemos calidad, estamos arriba del cliente después de la venta, y tienen un contacto directo con nosotros. No es como una multinacional que hablas con un teléfono, acá es persona a persona.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Lo mejor, la honestidad, sinceridad es parte de un todo en la venta.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? En 1968 es cuando se conforma S.A. Arrancó con mi padre y con mi tío cuando ellos tenían 18 años, eran dos muchachos que la trabajaron desde abajo sembrando ellos, cargando la papa ellos, y saliendo a vender ellos. Luchándola y trabajando, después un poco también la suerte los ayudó, y a medida que iban ganando plata iban invirtiendo siempre en campo. Y así llegó hasta lo que es hoy. Empezaron como socios

entre ellos dos, después paso a ser como una sociedad en comandita y después paso a ser una Sociedad Anónima desde el año 68.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Es difícil de contestar eso, porque acá en un pueblo nos conocemos entre todos, y todos saben quién es la firma y donde queda Domingo y Nestor Scioli. Se hizo una reputación a partir de un nombre y de las experiencias, fue mucho el boca a boca, más que una estrategia directa a los clientes. Por ahí sí con el tema de la ganadería, con la Cabaña. Eso tiene otro tipo de promoción. Es muy parecida a la empresa de tu papá, pero tiene las mismas bases, el mismo sustento y hoy sigue siendo la misma trayectoria, todo igual. Como es campo, y la venta son cereales y son papas, es el día a día todo, no tiene propaganda, más allá de la cabaña, después el resto no tiene propaganda. Es el trato del día a día, si vos te portas bien, el tipo te sigue comprando. Y yo al que le vendo no le vendo el perro, porque sé que eso es la mentira de patas cortas, porque después no le vendo más. Yo quiero que la persona me siga comprando, hoy las personas que nos compran no miran la mercadería porque saber que le vendemos calidad, y no hace falta que la mire. Si bien es una firma que dice Domingo y Nestor Scioli, ya es una marca.

- ¿Qué recursos utilizan para que se le acerque un nuevo cliente? Nosotros a esta altura de la vida, más de los 50 años que tiene la firma, ya los clientes ya los tenemos y estamos como completos con los clientes. Inclusive hay gente que viene a buscarnos para preguntarnos si le podemos vender porque ya saben lo que vendemos, entonces vienen a buscarnos. Con la cabaña sí, siempre se está haciendo publicidad y siempre se está buscando clientes por intermedio de nosotros o de la misma casa consignataria, que es la que remata. También nos sirve mucho el boca a boca, al que le vendemos sabe que es calidad, otro le pregunta ¿a quién le compras? Y le dice a Scioli, y bueno se va haciendo el boca boca.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? y el mejor, ya te digo todas las preguntas apuntan a lo mismo. Nosotros vendemos calidad, el que compra sabe que compra calidad, confía en nosotros. Si alguna vez nos equivocamos en alguna venta, y que pasó algo, no tenemos la menor duda de decir “bueno tráemelo de vuelta, te lo cambio, así sea una bolsa de papa o sea un toro, veni tráelo de vuelta, te doy otro”. Eso también va haciendo a la empresa. En el caso de la Cabaña, hay una continuidad no solamente lo vendemos, sino que al mes lo llamamos y le preguntamos cómo les fue, si está todo bien, si necesita ayuda, etc. Hay un seguimiento.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Eso también lo hace la situación política del país, por ahora es mantenernos y lograr mantener lo que tenemos. Si después se puede ir progresando, porque no hay políticas en el gobierno de largo plazo, es año a año o de seis meses, entonces viste uno lo va viendo. Pero en general, estamos tranquilos viendo que es lo que pasa, no queremos ni agrandarnos más, ni achicarnos. Es un logro hoy mantenernos.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Es un equipo de trabajo. Hay un socio que es veterinario que se ocupa todo lo relativo a la hacienda, la cría, la invernada y la cabaña. Hay otro socio que es ingeniero que se encarga de organizar, junto con dos sobrinos que también son ingenieros, toda la parte agrícola, cereal y papa. Después estoy yo que estoy en la oficina, toda la parte administrativa. Entre los tres organizamos y mi papá que todavía está en vida también sigue aportando lo de él.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? De boca a boca, con el empleado tenemos un trato directo, día a día.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Tratamos que sea el mejor. Más allá que es un empleado y que cobra un sueldo, también estamos con los empleados que tienen muchos años ya en la empresa, tratamos de ayudarlos. Que tengan su casa, tenga su auto, o que los chicos estudien. Es más queremos que el empleado sea una parte más de la empresa.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Creemos que sí. Porque tengo empleados que hace 35 años que están, entonces creemos que están contentos, y siempre que el empleado quiere hablar, siempre estamos dispuestos a escucharlos, no es que pasa por una oficina de recursos humanos, somos nosotros directamente quienes hablamos con ellos.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Hacemos reuniones con ellos por cuestiones de Seguridad e Higiene o Accidentes de trabajo. Una vez por año o cada 7 o 8 meses. Hay una persona de la empresa encargada de Seguridad e Higiene, entonces es ella quien se encarga de juntarlos y hacerles teorías, prevenciones, etc.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente

laboral que requieran la participación de los empleados? No.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No, no tenemos. Sólo para la cabaña
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? -
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Con los empleados tratamos que sientan la empresa. Si les falta algo, tratamos de solucionarles los problemas, y que sientan la empresa en el sentido que sean parte. No queremos que sean un número el empleado. Hacia afuera, con el cliente no se la parte comunicativa, yo creo que más que comunicarnos, la gente sabe cómo somos, como hablamos tanto en la parte de trabajo, como en la parte social o en la vida individual de cada uno de nosotros. Nos comportamos de la misma manera como personas que como empresa y la gente eso lo sabe, no necesitamos comunicarnos. Por lo menos acá en Balcarce.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Lo de la cabaña lo realiza mi primo, y ahora lo está ayudando un hijo que también es veterinario.
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Como nunca lo hemos hecho no sé cómo responderlo. Lo desconozco. |

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Eso me deberías convencer. Porque te digo la verdad que no sé, cómo puedo hacer yo para llegar a más clientes, como mejorar la venta.
- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Justo ahora se lanzó la página web, que muestran los objetivos de la cabaña, la historia familiar de la empresa, quién es la cabaña, cómo llegar a esos objetivos, muestran fotos
- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? la página web, diarios, afiches, radios y en colaboraciones, la que colabora es la cabaña y ahí aparecen los afiches.
- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? No lo se
- ¿Hacen uso de las redes sociales? No, redes sociales no.
- ¿Quién las maneja? la página web la manejan Néstor y Agustín, que es el hijo de mi primo que también es veterinario, que están los dos trabajando con eso.
- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? 25 años

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? La verdad que eso lo hizo Agustín
- ¿Con qué frecuencia las actualiza? Se lanzó hace una semana, así que está actualizado.
- ¿Qué información comparte? Los objetivos, los toros que tiene la cabaña, fotos, la historia.
- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? Si, son pagas
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? Creemos que sí
- ¿Atraen a más clientes? En dos o tres veces hemos hechos en los remates encuestas a ver cómo se enteró del remate, si se enteró por las propagandas de la radios, diarios, afiche, por la invitación personalizada de la consignataria o por tv. Siempre resultó más en el boca a boca y en invitaciones. En radio y televisión no es tanto.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles? No.
- ¿Qué eventos eligen para participar?
- ¿Con qué frecuencia participan?
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible?
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? ¿Cómo? Si

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? No se cómo contestar eso. No te la sé contestar. Con los clientes

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Siempre estamos en búsqueda de clientes nuevos. En el caso de la cabaña son todos productores, en el resto como la papa son consumidores, y el cereal en el puerto.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Buscamos ser nosotros, yo no sé qué es lo que hace el otro, si hace un seguimiento posventa como hacemos nosotros. Dos o tres meses antes de lanzar la venta llamamos a nuestros clientes preguntando si van a necesitar toros, y qué necesitan, atención personalizada, servicio pre y posventa. Cu-

ando hay una queja nos callamos la boca, por más que sepas que no es así. Tráemelo de vuelta y te mando otro camión u otro toro.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Siempre hay personas que quiere que trabajemos con un banco para abrir una cuenta, hasta un acopiador que quiere que le mandemos cereal, hasta un comprador de papa. Pero ya con los que tenemos estamos bien, más no podemos atender.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? En el caso de los cereales son acopiadores y exportadores. Con la cabaña son productores y frigoríficos
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es bueno, directo y constante.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)
- ¿Cómo se informan esos públicos? No, no tenemos

El Parque Papas

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: El Parque Papas. Es el nombre que le puso mi abuelo a su primer pedacito de tierra y único que tuvo en su vida. Le puso el Parque al campo porque era el parque de Otamendi, las 25 hectáreas que él compró fueron las únicas que tuvo y eso fue parte de Otamendi. Entonces, como le decían el Parque Otamendi, él le puso El Parque, y yo en honor a él le puse a la empresa El Parque.
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME: Es una empresa familiar, forma jurídica es una S.R.L. Este año ya salimos de PYME, fuimos PYME hasta este año y después por la facturación pasamos ya salimos de PYME. ¿Antes eran una empresa grande? Éramos una empresa de mediana a grande. Este año por el tema de la facturación y exportación nos fuimos de los privilegios de las PYMES, lamentablemente.
- Año en que iniciaron sus actividades: 2003 la empresa era Walter Hernández, yo como corría en autos y demás tenía mi propia facturación, era una facturación propia, es decir, era una empresa unipersonal y después cuando quería tomar crédito y demás tuve que formar una sociedad. Esto pasó en el 2007 y está compuesta por mi señora y por mí, mi señora tiene el 15% y el resto es mío.
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Nosotros básicamente trabajamos todo papa industria fue creada por y para industria, para hacer producción de papa industria. Hoy estamos produciendo el 60% es para Pepsico, papas chips, el 20% para papa bastón y el otro 20% para papa fresca consumo.
- Tipo de cliente al que se dirige: A la papa de consumo a la ama de casa, y a las industrias.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa): 22 personas fijas y después 20 personas en lo que es la parte jornaleros, esto es en la parte almacén. Tenemos una parte que es de almacenamiento de papa para lo que fresco industria, después tenemos la parte de almacenamiento para papa semilla, después tenemos la parte que hace mantenimiento de herramientas y después tenemos la parte administrativa y lo que es la parte de exportación.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: Nosotros el año pasado facturamos 80 millones de pesos.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Principalmente trabajamos en la Provincia de Buenos Aires, pero lo que es la parte de

semillas se hace en la zona semillera que es un área restringida solamente para ser semilla que es la parte de Gonzales Chaves y Tres Arroyos, ahí tenemos la parte de semillas. La parte de consumo la hacemos en la zona de Pieres, y en la parte de lo que es industria en el partido de General Pueyrredón y General Alvarado (lo que es Chapadmalal, que acá atrás de Mar del Plata y hasta la zona de Miramar). Dividimos en tres partidos para tratar de bajar los riesgos. En la Provincia de Buenos Aires, las ciudades son Otamendi, y de ahí nos movemos para lo que es papa industria 15 km de radio, para tratar de bajar los costos de lo que es fletes.

- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa (Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Lo más importante es que trabajamos con mucha previsibilidad, nos anticipamos mucho a los hechos. ¿qué significa? Nosotros este año ya tenemos el plan de siembra que fue desarrollado en el mes de Marzo cuando nosotros lo vamos a plantar en el mes de Octubre, y ya tenemos los lotes reservados para lo que es la siembra 17 y 18. Tenemos toda una rotación y tenemos todo lo que es trazabilidad desde que arrancamos la semilla hasta que se vende. Yo creo que eso es lo fuerte de nuestra empresa, y siempre tenemos cumplimiento de contratos en abastecimientos, en momentos difíciles porque nosotros estamos trabajando cielo abierto, entonces ¿qué pasa?, estamos sobredimensionados en cosecha, sobredimensionados en tractores, eso hace que a nuestro proveedor le demos tranquilidad. Eso es lo más fuerte de nuestra empresa.

- ¿Qué valores tiene la empresa? Tenemos un compromiso social muy grande, todos los empleados de la empresa, los hijos de los empleados van a una escuela que es privada de Otamendi, los cuales nosotros les damos el 50% de la beca y también ayudamos a los que son los clubes deportivos para que todos los chicos de Otamendi puedan practicar un deporte y no anden en la calle. Tenemos ese compromiso social. Otros de los compromisos que tenemos, es que ayudamos siempre para que tengan su casa, su vehículos, tratamos para que trabajen las horas hombre que indica por ley, porque al tener mayor cantidad de tractores y de cosechadoras, tratamos que los horarios se cumplan de trabajo, y que la gente sea parte de nuestra empresa también. Es decir, aparte de tener un sueldo, tienen un premio por sentido de pertenencia.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Nosotros

arrancamos con 10 hectáreas, y hoy estamos sembrando mil hectáreas de papa, el crecimiento fue exponencial debido a que apostamos a un negocio que es seguro dentro de todo, tenemos un contrato, los márgenes son bajos, pero sí te da una tranquilidad para proyectarte en el tiempo. En las bases, nosotros certificamos Global G.A.P y Rainforest. Globalgap se llama Goday Conchal Practice, y Rainforest, está ligado a tener un compromiso social y un compromiso con el medio ambiente. Trabajamos en tratar de usar los menos litros de agua para lograr la mayor cantidad de toneladas por hectárea, de omitir la menor cantidad de dióxido de carbono para lograr una tonelada de papa. Estamos midiendo toda esa parte para tener un compromiso, ya sea, social y ambiental. ¿Cómo fueron creciendo? Nunca extraje dinero de la empresa, siempre se fue reinvertiendo, solamente utilizaba para vivir y nada más, pero toda la ganancia se reinvertía, porque aproveché en esos momentos. Trabajar con industrias te da una oportunidad de obtener créditos a largo plazo por los contratos que vos haces. Nosotros por ejemplo con Pepsico tenemos contrato de largo plazo, y eso hace que vos puedas construir cámaras frigoríficas, almacenes, y con esos contratos se utilizan como garantía.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? La responsabilidad, la calidad, el compromiso, puntualidad, buscamos la perfección en cada uno de los aspectos de la empresa, lo que es la parte social, la parte de un compromiso ante una empresa, y siempre cumplir con los objetivos. Yo creo que eso nos hizo de ir escalando posiciones a través de todos los años.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? -

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Principalmente la calidad del producto y la trazabilidad del producto que tiene, que todos los agroquímicos que utilizamos están bajo la ley, usamos todo por ejemplo, nosotros te entregamos una papa, pero no tiene residuo de agroquímico. Analizamos todo eso, la calidad y la responsabilidad del producto que entregamos, eso es lo más importante. ¿Se logra este objetivo? Sí, lo estamos logrando, por supuesto que tenemos que ir mejorando año a año. Nosotros tratamos de utilizar casi todos los agroquímicos de banda verde, o sea, que tiene poca residualidad dentro del tubérculo, o nada, y es bueno para el medio ambiente. La imagen de la empresa es fundamental, nosotros trabajamos mucho en la imagen, pero si la imagen tiene que coincidir con lo que nosotros estamos vendiendo. ¿Qué falta para alcanzar esta aspecto? Y faltaría tratar de conseguir más agroquímicos que sean más de banda verde, lo que acá en la Argentina estamos un poquito con retraso para que lleguen todos esos productos.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Tratar de conseguir una variedad de papas, que utilice los menos agroquímicos posibles con alta producción.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Básicamente yo, y después tenemos dos agrónomos que trabajamos en conjunto y hacemos reuniones diarias de media hora, y quincenales con todo los responsables de cada área.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Cada uno, después de la reunión cada responsable de área le va transmitiendo a sus seguidores. Todo reuniones. Primero se hace un desarrollo, una previsión de cómo vamos a trabajar, si después por un tema climático, tenemos que variar esa decisión, hacemos la reunión, y ellos lo van derivando cada uno a su área.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Tratamos que sea un clima cordial, básicamente es el respeto mutuo. Si bien hay algunos inconvenientes a veces, como todas las personas, tratamos de sacar lo mejor de cada uno. Siempre lo importantes, es resaltar lo mejor de cada persona, los defectos o los problemas que tenga hay que tratar de que sume la parte positiva sobre la negativa. Y lo que siempre buscamos son los valores, y como es importante en nuestra empresa, es el valor hacia el prójimo. Si vemos que una persona no tiene valores y no tiene sentimiento hacia la otra, prácticamente se corre de la empresa. Nosotros tenemos un grupo humano muy muy joven que prácticamente no sabía lo que era la producción de papa, y fue aprendiendo dentro de la empresa. Lo que hacemos es darles cursos, por ejemplo contratamos a gente que, por ejemplo nosotros sembramos todo bajo un sistema satelital, los tractores se manejan solos, tenemos 6 tractores con auto-piloto y tenemos los mapas de cada lote, entonces trabajamos sobre un error de 1 cm y medio a nada, de siembra y trabajamos con variación de fertilizante y demás. Entonces, ellos tienen un curso de todos los años de computación, de fumigación, de cómo manejar auto-elevadores, de mantenimiento de tractores, todo. Siempre repasamos todos los años, refrescamos y si podemos innovar bienvenido sea.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Totales.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Sí, la empresa les otorga un

teléfono, se manejan entre ellos o se mandan mensajes para ir trabajando. Se ayudan mutuamente, cada uno hace el mantenimiento de su herramienta, cuando termina su labor, se hace mantenimiento. Entonces cada uno tiene la trazabilidad de su arma de trabajo, de su tractor, de su cosechadora, cada uno va conociendo y trabajamos con mucha anticipación, previo a cada trabajo se hace una revisión integral de cada herramienta que se trabaja. Se trabaja preventivamente, en todos los aspectos de la empresa, siempre con prevención, ya sea herramientas, prevención de salud, todo, para después poder lograr el objetivo.

- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Si, a veces ayudamos a arreglar calles, hacer limpiezas en Otamendi, ayudamos a los clubes, les cortamos el pasto, fertilizamos las canchas de fútbol, tenemos compromiso con las escuelas.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No, tenemos la página web, pero deberíamos tener. Yo veo que en un futuro es algo para incorporar.

- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? Con la página web, nosotros certificamos a raíz de la certificación nos exigieron tener página web y de ahí arrancó. La certificación de Global GAP, a nivel mundial de buenas prácticas agrícolas y eso hace que vos tengas que tener una página web. ¿Quién la gestionó a esa página web? La gestionó una empleada, y la hicieron acá en Mar del Plata.

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación?

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Una empresa de Mar del Plata.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Fue un cambio muy importante, a nosotros por ejemplo en estos últimos años nos han llamado de varios países, nosotros este año hicimos muchísima exportación de papa a Brasil debido a que tenemos una página web. Tanta escases de papa en Brasil que se contactaron con nosotros por la página web, y después hicimos negocio. Nos revalorizó mucho la empresa.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Si muchísimo. Porque es bueno también, lo que nosotros nunca hacíamos era decir lo que hacíamos, y a veces es importante decir lo que uno hace, lo teníamos como “para qué íbamos a decir sino vamos a quedar mal”, y realmente hay que decir lo que

uno hace, para que vean que la empresa está comprometida.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Realmente hoy por hoy no lo tenemos porque estamos en un crecimiento constante y deberíamos sentarnos y poder hacerlo. Ahora estamos con el objetivo de poder hacer un lugar de administración donde juntemos todas las áreas, para poder trabajar en conjunto y ahí empezar con el tema de la comunicación. Pero nos va a llevar dos años más.

- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? La página web

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Sí, pero deberíamos comunicar mejor. Estamos comunicando pero no lo ideal. Pero yo estoy convencido que si uno comunica bien, se puede mostrar lo que uno hace, comunicamos pero no creo que del todo bien.

- ¿Hacen uso de las redes sociales? No.

- ¿Quién las maneja? La página web que gestiono una de las empleadas se conectó con una empresa de Mar del Plata.

- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? La persona que desarrolló la página tiene 42 años.

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? Para que vean, porque el productor papero de nuestro país no está muy bien visto, entonces nosotros creemos que debemos comunicar qué es lo que hacemos para que vean que no estamos haciendo un daño ecológico, sino que también aparte de producir papa tenemos otros compromisos.

- ¿Con qué frecuencia las actualiza? Cada vez que tenemos una novedad se actualiza.

- ¿Qué información comparte? El compromiso social, los valores, lo que hacemos, cuando traemos alguna maquinaria nueva, la flora y fauna que tenemos en nuestra zona.

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la empresa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? No, no tenemos.

- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? No

- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -

- ¿Atraen a más clientes? –

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles? Ayudamos a la fiesta de la papa a desarrollarla. La empresa tiene un compromiso social, en el cual ponemos material humano y tiempo para que se desarrolle la

fiesta.

- ¿Qué eventos eligen para participar? Solamente ese evento.
- ¿Con qué frecuencia participan? Desde que arrancó la empresa, una vez por año.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Maquinarias en el momento de demostración de maquinarias, pero después tratamos de no ser visibles mediante publicidades y demás. Hacemos un aporte en silencio.

Lo más importante de la empresa que no te lo dije es tener un vínculo con cada proveedor de la empresa. Nosotros tenemos un convenio con New Holland, y solamente compramos tractores New Holland, las pulverizadores son Metalfor y solamente compramos Metalfor. Trabajamos en conjunto con cada empresa que provee algo hacia nosotros. Eso hace que el compromiso sea mayor de la proveedor, como del comprador, que ambas partes tengamos compromiso. Eso fue parte del logro también.

- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí, Sí desde el primer día hasta hoy hay mucha diferencia, ya cada vez la empresa va a tomando más dimensión. Ganamos el premio al mejor horticultor y a la mejor empresa de innovación en el país, hace dos años. ¿Cómo? Porque tenemos mucha gente que quiere ir a visitarnos, y tenemos un feedback muy importante con la gente porque muchos productores de papa quieren ir a ver qué es lo que hacemos nosotros, y a nosotros nos sirve poder explicar qué es lo hacemos, y es una retro alimentación. Vienen productores a hablar y nosotros le preguntamos qué hacen ellos, y le contamos qué hacemos nosotros. Por ahí nosotros podemos mejorar en algunos aspectos que estamos fallando.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Sí la empresa debe vender más, y yo creo que deberíamos trabajar más en una publicidad para tratar de valorizar más nuestros productos. Tratar de obtener mayor tonelada de papa, con menos agroquímicos, eso es parte de nuestra publicidad. Tratar de ir ahorrando menos litros de gasoil al fumigar, menos agua, nosotros fumigábamos con 300 a 400 litros de agua por hectárea, y ahora estamos utilizando 60 litros de agua. Si vos haces el cálculo del ahorro de litros de agua, es una enormidad, porque esa agua vos la tenes que extraer desde el subsuelo, ponerla dentro de una fumigadora, fumigar, después para extraer el agua del subsuelo, gastas más energía, todo es ahorro, no solamente

en lo económico, sino un ahorro sustentable.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Yo creo que debe hacerse en redes sociales, y después en programas de campo, canales rurales, dar a conocer la empresa. A todas las personas que están interesadas en hacer negocios con la empresa y que quieran tener una papa de mayor calidad, con un compromiso social y económico.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Básicamente es en la calidad de nuestros productos, y el público, por ejemplo en lo que es la papa para consumo, es en la presentación de la papa en el mercado, es decir, nosotros la entregamos lavada, empaquetada, de otra forma, y con los kilos que dice la bolsa, con la realidad. Después para lo que es la papa industria es la trazabilidad que tenemos, de que hacemos la semilla, hasta que le entregamos el producto final. En eso nos destacamos, en todos los años de la empresa ha cumplido el 100% de los contratos que se han comprometido.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Estamos trabajando con empresas multinacionales, industrias y papa de consumo al mercado fresco. Ahora vamos a arrancar con un packaging para la papa para abastecer a supermercados, almacenes, dándole un valor a la papa con diferentes variedades explicando para qué sirve y demás, dándole información al consumidor qué es lo que está comiendo. Ahí vamos a marcar una diferencia.

- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Consumidor final lo que es papa fresca, y después a las industrias.

- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Tenemos una relación muy consolidada, y tratamos de tener una relación así para que se sientan tanto nosotros como ellos con mucho respaldo. Hoy es importante tener una buena relación, por más de que sea un buen negocio, nuestra empresa se basa en mejor tener una buena relación, por supuesto tener un buen negocio, pero lo más importante es tener una buena relación, para que sea que todos los integrantes de la empresa, se levanten a la mañana y digan “bueno, tengo ganas de ir a trabajar, tengo ganas de abastecer a McCain”. Eso es lo que queremos.

- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para

organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)

- ¿Cómo se informan esos públicos? A las industrias los llamamos, tenemos reuniones, le mostramos las innovaciones, las maquinarias, qué estamos probando, pero con los consumidores finales no. No las agrupamos, son determinadas empresas.

- ¿Qué une a ese grupo de personas? ¿Qué hábitos y costumbres tienen? Que van en búsqueda de la calidad, la excelencia y la tranquilidad de la trazabilidad que tiene el producto, que de ellos va a hacer el final. Porque ellos saben que compran una papa del Parque Papas y sabe que están tranquilos que tienen todos los pasos para obtener un buen producto.

Fernández Hermanos S.A

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa : (real o de fantasía) Fernández Hermanos S.A
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – Sociedad Anónima.
- Año en que iniciaron sus actividades: en 1975
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Netamente agropecuaria, producción de papa y comercialización. Después se hace cereales, trigo, maíz, soja, todo lo que es cereales se hace en el Sudeste. En Mendoza la producción de Ajo y papa semilla.
- Tipo de cliente al que se dirige: Muchos supermercados directos, mercado central y clientes particulares en todo el país que venden papa. Lo que es cereales comercializamos generalmente directo al consumidor final.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) Estables son 180 personas. Entre tractoristas, personal de oficina, técnicos. Después se ocupan otras 100 personas más que hacen actividades de cosechas temporarias.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015: Vos para que tengas una idea el movimiento de la empresa es entre 12 y 15 millones de pesos mensuales en bruto.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Sudeste y Mendoza-Del Sudeste es General Belgrano, Mar del Plata, Otamendi, Necochea y Tres Arroyos.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No. La empresa opera totalmente desde aquí con su voz y destino, no son sucursales, son establecimientos. Ocho establecimientos, depende de la época habrá entre 7 y 10 empleados estables por establecimiento dependiendo de la época, en esos lugares que te estoy mencionando. Ahí hay un encargado, tractoristas, uno de mantenimiento.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Las cosas buena que tiene la empresa es la versificación, porque nosotros hacemos mucha ganadería también. Más o menos manejamos un caudal de 8 mil cabezas. Respecto a la papa, tu padre te dirá como es, hay años

que son excelentes, y años más difíciles. Este va a hacer un año bueno para nosotros, porque empezamos a cargar a más tarde, esperando los precios, ahora han cambiado los precios. La papa, te dirá tu padre y tu abuelo es muy...lo que pasa que los años que vienen buenos, vos tenes que tener un fondo de inversión para aguantar cuando vienen los años malos. Lo bueno por eso, es la diversificación, eso en los años difíciles nos ha permitido mantenernos y a veces que hay años que hemos crecido en los años muy difíciles.

- ¿Qué valores tiene la empresa? A distinto de otras empresas, acá debe haber unos 20 más o menos jubilados. Acá se jubila la gente y si han sido buenos empleados que tienen muchos años en la empresa, a lo mejor no hacen el trabajo que hacían, pero lo ponemos en algún puesto que realmente nos sirva. Porque si hace muchos años que está con nosotros es porque realmente ha respondido en la empresa, entonces le buscamos un lugar para que cubran la deficiencia que pueda haber.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Mi padre empezó con transporte, con camiones y luego empezó a acopiar papa, compraba papa y vendía. Después empezó sembrando, siempre papa. Después del año '80 empezó a versificar con cereales, ganadería y demás.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? La herramienta teníamos el transporte, cuando iniciamos. Después con esa relación de transporte que nosotros llevábamos a distintos destinos la papa, empezamos a conectarnos con ellos.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Principal valor es tener responsabilidad y seriedad, cumplir con esas dos normas te lleva. Es muy difícil que te lleven a otra cosa que no sea un éxito.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? La seriedad y la responsabilidad. ¿Se logra este objetivo? Sí, se logra. Porque vos tenes una continuidad con tu cliente a veces con un precio mayor que la empresa le está ofreciendo a su cliente, pero como tiene una continuidad la gente te respeta muchísimo. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? El concepto que nosotros le estamos marcando, que es la continuidad y la responsabilidad.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Para el mediano plazo. Nosotros estamos llevando a cabo desde hace 5 años una actualización de todo lo que sea herramienta

agrícola, y todo lo que sea cosecha mecánica.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Las decisiones las tomamos los tres socios que somos de la empresa con un conjunto de ingenieros y gente capacitada para eso.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? A través de los encargados de distintas secciones. Reuniones permanentes todos los sábados.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Muy buena.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? En un 80% sí. De acuerdo a la voluntad que le pone el operario en su distinto trabajo.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Entre los empleados, el encargado de cada sección es el que da las órdenes, la cual después los empleados la tienen que cumplir. Hay un diálogo permanente, la empresa tiene comunicado a los 8 encargados de cada establecimiento con los dueños directamente. Es permanente porque sí hay líneas internas en cada teléfono. Tenemos 40 teléfonos que están todos comunicados entre sí.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Sí. Por ejemplo hay reunión de encargados cada tres meses se hace una reunión en un quincho que posee la empresa aquí arriba. Después de personal se hace individualmente en cada establecimiento, eso se hace también cada dos o tres meses. De la cual concurrimos uno de los dueños, para escuchar los reclamos, para escuchar todas las inquietudes que tengan, porque hay reclamos e inquietudes.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing: Comunicación y difusión, marketing no hacemos porque realmente estamos bien cubiertos para vender lo que producimos.
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? Sí funciona en la empresa, y las tareas de, sobre todo la comunicación es más que nada para un control de calidad de lo que estamos entregando. Tenemos un ingeniero que anda y van mirando y ellos son los que nos informan a nosotros lo que nosotros no recorremos.
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? La co-

municación es el movimiento de cualquier establecimiento, porque sin comunicación no funciona, porque en el caso nuestro que hacemos productos que necesitan control de calidad, sin comunicación es imposible poder comercializar.

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Tenemos un encargado general que es el que nos va pasando los informes de los cuales no ve ninguno de los socios. Cuando los socios ven, los socios hablan, pero hay cosas que... Por decirte algo, de un establecimiento en Necochea nos tiene que pasar el encargado los movimientos de lo que están haciendo. Algunos encargados son ingenieros.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? - .

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No, no tenemos. Nosotros en la empresa lo manejamos nosotros, pero no se lo hacemos saber al cliente.

- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Depende de la variedad del producto que le mandamos se lo comunicamos al cliente. ¿Cómo se lo comunican? Ellos saben cómo trabajamos por los años que venimos trabajando. No hace falta publicidades, ni muestreo, ni nada por el estilo.

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Sí, por la confiabilidad que le damos y la seriedad.

- ¿Hacen uso de las redes sociales? -

- ¿Quién las maneja? -

- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -

- ¿Con qué frecuencia las actualiza? -

- ¿Qué información comparte? -

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Si fuera necesario sí.

- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? -

- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -

- ¿Atraen a más clientes? –

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Sí ¿De cuáles? De todo tipo, todo lo

que sea reuniones para estar actualizados con insecticidas, fertilizantes, fungicidas, lo hacemos. Para eso está el cuerpo de ingenieros que asiste a todas esas reuniones.

- ¿Qué eventos eligen para participar? Todo lo que esté destinado a la actividad agropecuaria. De expos agrarias hemos participado, en la fiesta de la papa, pero para mostrar los productos.
- ¿Con qué frecuencia participan? Anualmente.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Maquinarias, carpas, papas, y utilizamos las distintas formas de cosecha para ver cómo llega el producto.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí por la magnitud de la empresa y por la calidad. ¿Cómo?

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? En la parte comercial sobre todo con los centros de grandes consumos, llámese depósito de envergadura, supermercados que son los que más consumen y la exportación. En lo que respecta a los productos que usamos para realizar los cultivos nos interesa la empresa de comercialización directa, la compra directa del producto. Nosotros en muy escasos volúmenes le compra a distribuidores. La empresa compra directamente a los fabricantes, por ejemplo: un fungicida lo traemos directamente nosotros de Brasil, y a veces hemos traído de China.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Con técnicos de experiencia principalmente.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? La magnitud de la empresa es importante porque eso se fija mucho el que consume, se fija que tenga los 12 meses del año participación directa, que nunca le falte mercadería. En eso, es donde nos distinguimos de los demás porque estamos todo el año con productos.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Los proveedores todos.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Los super-

mercados, y lugares de grandes consumos.

- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) A través de los años que tenemos contacto directo.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Saben porque nos conocen.

Papasud S.A

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa : (real o de fantasía) : Papasud S.A
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME - Sociedad Anónima. Es una PYME mediana
- Año en que iniciaron sus actividades Como Papasud hace 12 años. Pero yo soy la cuarta generación de paperos, asique anteriormente estaba mi familia.
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren): Semilla de papa
- Tipo de cliente al que se dirige: Tenemos varios, cliente del mercado interno, productores de semilla que nos compran semillas básicas para hacer una multiplicación más en zona semillera. Después tenemos clientes que hacen papa para industria consumo acá en la zona. Y tenemos varios clientes afuera, que van para exportación que van para otros países.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa): 10 empleados fijos. Y hay a veces trabajando temporariamente 40-50 personas época de cosecha. Los 10 se dividen en administración 2 o 3, y el resto en tractoristas, y en la chacra otros 5 o 6.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015 aproximadamente son un millón trecientos mil de exportación, y en el mercado interno deben ser 7 o 8 millones de pesos.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Vendemos en la zona Sudeste y en la zona de Córdoba, y después en provincia Santa Fe, algunas en el sur poquitos. Del Sudeste Mar del Plata, Balcarce, Tandil, Miramar, Necochea, es lo más importante de acá del Sudeste, y algunos que llevan para General Belgrano, que es otra zona que produce papa.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Mucha dedicación y esmero en la calidad de los productos que vendemos. Eso es lo más importante.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Principalmente eso, responder siempre a los clientes con la confianza que nos tengan. Nos queremos ganar la confianza de todos los clientes para que sea un valor súper

durable. Lo que más le damos énfasis.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Trayectoria es más o menos lo que te decía. Como Papasud tenemos unos 15 años produciendo, como empresa familiar lo hacemos desde hace muchos años más, y es parte de eso. Cuando empezamos más con los negocios de exportación ya no lo podíamos hacer como unipersonal, o actividad familiar. Entonces ahí fue que consolidamos hacer una Sociedad Anónima y ahí fue que pudimos como empresa tener auge en distintos países para producir. Como que tuvimos que formar la empresa para que nuestros negocios de exportación puedan canalizarse legalmente.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Es mucho el boca en boca, en contacto con los clientes y hay otro más que nos llaman porque nuestra semilla tenía buena performance. No es que hacemos ni marketing, ni publicidad, no. A veces por ahí hace un par de años, lo que hemos fomentado es algunas charlas para distintos productores, e invitarlos a algunos que por ahí no eran clientes. Pero no más que eso.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? La confianza me parece que eso, en lo que es semilla de papa es lo más importante. Un productor de papa para consumo e industria, a veces no nos exige los documentos que tenemos, que por ejemplo el INASE nos da la categoría de semilla que estamos vendiendo. Eso es confianza, obviamente de lo que nosotros le estamos vendiendo. Básicamente creo que la confianza es lo más importante.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Creo que esto mismo que hemos logrado, tener la confianza para que se sientan tranquilos utilizando la semilla nuestra. Todos podemos cometer errores, pero si los cometemos es por error, no adrede. ¿Se logra este objetivo? Yo creo que sí, uno logra después de varios años estar haciendo lo mismo, actuando de la misma manera, uno lo logra. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Que tengan un buen concepto. Que esos valores que le demos lo expresen, lo sientan.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Nosotros hemos tenido un año muy difícil económica y financieramente el pasado. Lo que queremos hacer es reafianzar y dejar más sólida la empresa como veníamos años atrás. A más largo plazo queremos fortalecer los negocios de exportación y lograr más

volúmenes para poder cumplir con las demandas que tenemos de semillas a todos los clientes. Necesitamos hacer un crecimiento, pero un poco más adelante. Creemos también tener una infraestructura edilicia con cámaras frigoríficas y demás que eso nos permitiría bajar los costos y brindar un mejor servicio a nuestros clientes, que era un proyecto que teníamos, pero que lo tuvimos que postergar un poquito asique eso también en el mediano plazo lo queremos reflotar.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Básicamente somos tres, los dos socios de la empresa somos mi papá y yo, y después Sergio también lo hemos incorporado y los tres tomamos las decisiones en conjunto.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Generalmente es mano a mano, directamente.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Trabajamos muy a la par, no es que suele haber órdenes que uno dicta y después esperamos. Generalmente estamos muy contacto. Nosotros estamos, aparte de ser directores, estamos permanentemente trabajando dentro de la empresa, entonces tenemos mucho contacto. Es así muy directo.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Yo creo que muchos si, ven el esfuerzo que nosotros ponemos y ellos están medio en la misma línea. Lógico que a veces es muy difícil las responsabilidades y que uno tiene, más que nada con esto que es semilla de papa, por el compromiso no se le puede pedir lo mismo que damos nosotros. Pero en general responden.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? No, así como si fueran reuniones periódicas o algo así? No. Generalmente, por ahí hacemos cuando comienzan determinada tarea por ahí sí, hacemos una mini comunión, explicando más o menos la idea, pero no es que tenemos reuniones cada mes o cada semana.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Sí, no mucho. A veces hay alguna reunión que presenta algún producto, generalmente lo tratamos de sumar. Toda capacitación o invitación que nos llega a nosotros, tratamos de delegarlo para que ellos lo puedan utilizar también.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing:

No.

- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? –
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Comunicación son varias cosas, uno puede estar comunicando cuáles son las actividades que está desarrollando, o cuáles son los objetivos, o qué ideas tiene o tenemos como empresa. La comunicación como que abarca todo. Habrá distintas sub áreas dentro de comunicación, pero para mí la comunicación abarca todo.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? -
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? -

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí, yo creo que sí. Capaz que nosotros no comunicamos del todo lo que estamos haciendo y por ahí algunos clientes a veces no lo demandan. O por ahí cuando uno le comenta o le muestra una foto o algún trabajo, ahí demuestra más interés, entonces quizás tendríamos que hacerlo antes para mostrarle qué es lo que estamos haciendo.
 - ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? - No tienen.
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? – No utilizan ninguna
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? -
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? No tampoco.
 - ¿Quién las maneja? -
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza? -
 - ¿Qué información comparte? -
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Podría ser, lo que sé es que nuestros clientes son todos más o menos conocidos digamos del ambiente. Y no es un ambiente que vaya a buscar información o algo que uno quiera comunicar en las redes sociales, o incluso en una publicidad. Es más un trato mano a mano, es un rubro muy particular en ese sentido. El producto que uno vende no es masivo, entonces no se buscan esos canales de comunicación o interacción en las redes sociales.

- ¿Utilizan publicidades? – ¿Son pagas? –
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? -
- ¿Atraen a más clientes? -

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? ¿De cuáles? Alguna vez lo hemos hecho, pero creo que fue una sola vez que lo hicimos con un mini stand que era básicamente poner un banner, con algún trabajito y simplemente para eso.
- ¿Qué eventos eligen para participar? – Ahora no lo hacemos.
- ¿Con qué frecuencia participan? -
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible?
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí, eso dentro de lo que es el rubro ¿Cómo? Porque uno dice, se presenta en algún momento con una persona totalmente desconocida y le dicen quiénes somos y dicen “ah yo te conozco, mi vecino te compro tu semilla, anduvo muy bien”. Eso lo notamos, o productores de determinada zona que uno no tiene presencia física, y en algún momento que uno va se encuentra con mucha gente que lo reconoce. La semilla es nuestra, nuestro producto, la marca.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comuniquen? Más empresas del sector, más autoridades de fiscalización, eso es importante que siga estando el vínculo. No por ahí con otras o alguien en particular.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Particularmente lo que es nuestro afianzar la parte administrativa o el estudio contable y tener algún asesoramiento de alguna empresa más grande que nos pueda llegar a servir algún consejo para cómo podríamos hacer eso.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Lo distintivo es principalmente que estamos en el negocio de exportación, porque ninguna de las otras empresas semilleras del país tienen ese enfoque de exportación. Y si está reconocida dentro del rubro esa patita exportadora, que obviamente requiere mucho trabajo extra de lo que

sería vender semilla en el mercado interno. No sé si todos los clientes saben, pero en general hay cierta mención que nosotros estamos básicamente haciendo o enfocándonos en lo que es la exportación.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Productores o colegas han buscado en hacer alguna alianza o algún acercamiento más. Pero no lo sé, si específicamente.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Nuestro producto es muy específico, asique productores, no va a un público masivo. Debe haber en toda la argentina, por decir algo, 500 productores de papa, por decir. Es un número muy pequeño, no es un producto masivo porque el producto que vendemos es así, muy focalizado a ese público particular.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es casi a veces como de colega. Uno habla mano a mano de cuestiones de cultivo, o cosas que le suceden a ellos y también a nosotros en ese sentido somos como colegas, todos somos productores de papa. Nosotros simplemente al hacer un poquitito más lo que es semilla tiene ciertas particularidades, pero después son colegas nuestros, son productores de papa.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) Quizás por zona, o por calidad de la semilla que necesitan comprar, entonces están nuestros clientes que compran semilla básica para hacer nuevamente una multiplicación más de semilla o nuestros clientes de papa para consumo. También por zona tenemos medio distribuido, lo que son de Córdoba generalmente los englobamos en uno o en dos grupos y básicamente eso.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Mediante nosotros.
- ¿Qué une a ese grupo de personas? Si hacemos una división que nosotros hacemos geográfica, es porque llevan el producto en una determinada época del año, o porque requiere de una determinada calidad de semilla. En el caso de los semilleros porque quizás son medios colegas y formamos parte de una misma asociación de productores de semillas, es como un grupo más reducido pero que tenemos mucho más contacto directo que con el resto de los clientes por estas reuniones periódicas que a veces se hacen.

Tres Arroyos –Empresas trigueras

Centro de Acopiadores de Cereales de Tres Arroyos.

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía): Centro de Acopiadores de Cereales de Tres Arroyos.
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME Personería Jurídica– En esta zona los acopiadores son medianas.
- Año en que iniciaron sus actividades 1947
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Nuclea a 33 socios, es una entidad sin fines de lucros. Lo que se hace es brindarles servicios a los socios. Tenemos el servicio de laboratorio de análisis de calidad, en un momento se vendía todo lo que era formulario por el comercio que hoy está todo digitalizados, también se sellan las liquidaciones de granos. Ahí pueden venir con las liquidaciones que le hacen a sus clientes y acá las sellas, porque somos una entidad registradora de ARBA. Las actividades que realizan son acopiadores y consignatarios que brindan servicios al productor agropecuario, compran la mercadería al productor agropecuario o sino también participan en el comercio como consignatario cobrando una comisión. Estarían entre el productor y el exportador o un molino. El servicio de acopio es prestar un servicio de almacenaje y después de secado, acondicionador.
- Tipo de cliente al que se dirige: El tipo de cliente es al productor agropecuario directamente.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) –
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015 Sin fines de lucro.
- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Los socios son PYMES, en la mayoría son acopios de la zona de Tres Arroyos, de Chaves y San Cayetano. Tenemos dos socios que me parece que son de Azul y Laprida. Será el partido de Tres Arroyos y 200 km a la redonda.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que

ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa (Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Del acopio, los atributos que tiene son comerciales. Después el de saber utilizar la planta para poder realizar mejoras de la mercadería donde el acopio tiene su ingreso. El recibe mercadería y al tener una planta grande puede conseguirle una diferencia con respecto a la mercadería que entregó el productor.
- ¿Qué valores tiene la empresa? El sentido en el cual se fundó es el de unir fuerzas y poder realizar acciones viables cuando son necesarias. El fin es unirse para obtener beneficios mediante la acción gremial.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? El Centro se fundó en 1947, esto trabaja bajo la Cámara Económica de Tres Arroyos. En el año 1978 obtiene la personería jurídica el Centro de Acopiadores y se desliga de la Cámara Económica. Nosotros a su vez dependemos de una Federación de Acopiadores que está en Buenos Aires que nuclea a todos los Centros de Acopiadores y Centros Gremiales de todo el país. Ellos realizan acciones gremiales mucho más importantes. Por ejemplo hay un problema con el tema del transporte y desde una acción gremial desde los Centros o a través de la Federación. El mayor crecimiento lo tiene, a partir de la personería jurídica en 1978, porque en el año 84-85, empieza a formarse acá la parte más administrativa porque a través de la Federación de Acopiadores en ese momento, se distribuida el fertilizante. Entonces, el fertilizante llegaba a la Federación de Acopiadores y ellos la distribuían a los Centros, y estos a los acopios. A partir de ahí fue que empezó a tomar fuerzas. Después eso se terminó. En el año '90 se cierra la Junta Nacional de Granos, entonces en ese momento los formularios del comercio de granos quedaron a la deriva porque los vendía la Junta. Entonces, la Federación a través de los Centro obtiene la posibilidad de vender los formularios y eso también fue un crecimiento. Después con el gobierno Kirchnerista, en lío de las 125 se sacaron todos los formularios y se hizo todo digital. Ahí se achico un poco. Yo personalmente lo veo como que fue un avance porque hoy está todo digitalizado, es una forma de control que tiene la AFIP y ha aumentado sus controles sobre el comercio de granos.
- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? En ese momento no sé, porque hace mucho tiempo. Hoy realmente ya es conocido por la trayectoria. En ese momento yo creo que se formó con los socios de Tres Arroyos, y fue tomando

conocimiento a través de los medios. Porque por ejemplo las acciones gremiales iban apareciendo cuando había algún problema y se realizaba una acción gremial aparecía como noticia en el diario. En un momento, hace bastante años leyendo los antecedentes del Centro, tenían un micro radial de diez minutos no sé si era semanal o diario en el cual se contaban las actividades que se habían hecho. Eso yo creo que ha generado su difusión.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Lo principal es el respeto y el cumplimiento de la palabra. Se mantiene mucho la palabra, está armado un sistema de reglas y usos, el cual están escritas, pero no es que existe una resolución que te obliga a cumplirlas. Se cumplen de palabras esas reglas y usos. La persona que no las cumple es borrada del comercio.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Realmente los servicios que se brindan y además la posibilidad que tienen a través nuestro de realizar cualquier tipo de consulta con respecto a todos los cambios que hemos tenido y vamos teniendo, más que nada respecto a AFIP porque al estar en contacto directo con la Federación de Acopiadores, ellos tienen contacto directo con la AFIP, ARBA, todo en Buenos Aires. Eso lleva a que los socios que están con nosotros reciban información mediante mails con todos los temas que van surgiendo. ¿Se logra este objetivo? Sí, yo creo que sí, y se logra bien, sirve mucho también a través de la Federación de Acopiadores se tiene una página, una Intranet donde cada socio puede logearse con un usuario y una clave. En esa intranet a parte de las noticias y de lo que va sucediendo en el país respecto a los granos, también se pueden realizar cualquier tipo de consultas. La Federación de Acopiadores tiene un asesor técnico, uno legal, entonces le puede hacer una consulta general, es muy personalizada la atención. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? El mejor concepto, uno trata de brindarle todo, a parte de los servicios, cuando hay una consulta por algún problema uno trata de solucionárselo, y si no se puede desde acá, está el contacto con Buenos Aires.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? En el tema es el laboratorio. El desafío siempre es mejorar el laboratorio, sus servicios, porque lo otro lo tiene que pagar porque es un impuesto que lo cobra ARBA, acá se brinda el servicio que lo puedas pagar acá y no tengas que ir a un Banco Provincia. Lo que

más le interesa al socio es el laboratorio de granos. En eso siempre se está buscando mejorar los equipos que son muy costosos, y que se pueden tener porque tenemos la entidad, existe el centro.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Acá está formada por una comisión, yo soy gerente y bueno nosotros los socios forman una comisión directiva. Hay un presidente, un secretario, tesorero, toda resolución se pasa por esa comisión directiva, la cual dura dos años y se va renovando.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los socios? Se maneja mucho por mail.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los socios? Es bueno, como todo. Hay socios que tienen mayor contacto, otros que tienen menos pero muchos vienen a charlar a presentar los problemas, piden una reunión en seguida se hace con la comisión directiva. Es muy bueno.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre socios? Cuando es así comunicados es a través del mail.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Por ejemplo algún festejo que se hace es el día del cerealista, que fue el 14 de agosto. Se hace todos los años, se hace una cena para festejarlo.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No, la verdad que no. No tenemos página propia. Pero la página donde se logean nuestros socios es por la Federación de Acopiadores
- Funciona en la empresa o es externa? Es externa - Qué tareas realiza? – Informan a los socios.
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Con respecto al Centro, comunicación es mantener informados a nuestros socios de las situaciones que van surgiendo o de su interés, y que ellos tengan la posibilidad de consultarnos y plantearnos problemas. Para mí la comunicación es una ida y vuelta y tiene que ser un ámbito totalmente amable para que sea algo ameno y entendible.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Federación de Acopiadores que nuclea a todos los socios.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Para mí es la base de todo porque si no tenemos buena comunicación, o no es buena la comunicación con los socios el Centro no va a funcionar. Dependemos de que la comunicación sea buena y de que exista la comunicación para que funcione el centro, me parece a mí.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí, realmente nosotros nos manejamos en un ámbito chico y a través del mail o del teléfono se maneja muy bien. Yo creo que, a lo mejor en una empresa sea más necesario. Es como que el ambiente ya sabe que existe el Centro de Acopiadores, y no es que todos los días surgen acopios. Entonces, los acopios que surgen nuevos son gente que han trabajado en otros acopios, o siempre estuvo en el cereal. Es gente que ya está en el ambiente que ya conoce al centro, entonces como que no está la necesidad de poner un centro de comunicación para captar más socios. Como estamos con el mail funcionamos bien.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No, no tenemos.

- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? El mail que si usamos, y tenemos Facebook pero no se usa.

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen?

- ¿Tienen página web? No

- ¿Hacen uso de las redes sociales? Tenemos Facebook pero no se usa.

- ¿Quién las maneja? Lo creamos desde acá, el gerente que estaba antes. Nunca se buscó usarlo como un medio de comunicación. No se compartía nada. Yo hace un mes que estoy en la gerencia y el gerente que estaba antes, una persona de 70 y pico de años y estuvo como 30 años, y las redes sociales no las manejaba. Tampoco es una entidad que lo necesite, por el tema de los mails nos manejamos bien. La comunicación nuestra con la Federación aparte de usar la intranet, cuando hay resoluciones o cambios se maneja por mail.

- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -

- ¿Con qué frecuencia las actualiza? No se utiliza.

- ¿Qué información comparte? Ninguna.

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Sí, yo creo que cualquiera de los empleados

porque manejan sus propias redes, yo creo que sí.

- ¿Utilizan publicidades? Sí utilizamos, el centro hace publicidad normalmente para fechas como el día del productor agropecuario, o la fiesta del trigo que se hace en marzo. Para la fiesta del trigo, existe una competencia de trigo, un concurso de muestra de trigo, la mejor mercadería, entonces el centro realiza el servicio de hacer los análisis. Entonces con publicidad tanto en radios como en televisión y diario local, es frecuente. Tenemos algunos lugares donde estamos siempre armando publicidades fijas. ¿Son pagas? Sí, son pagas.
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? Sí, que se yo. La publicidad se ve, porque se hace relacionado con lo agropecuario y los programas esos buscan hacer notas al gerente o gente de la comisión. Eso sí se ve, porque uno hace la nota y después al tiempo recibe comentarios de la gente que te vio, y acá repiten mucho las notas.
- ¿Atraen a más clientes? No, realmente no sabemos si atrajeron más clientes, porque es reconocido y realmente el nuevo acopio sale de otro acopio que ya conoce al centro.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Sí
- ¿Qué eventos eligen para participar? En la fiesta del trigo
- ¿Con qué frecuencia participan? Anualmente en marzo.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Se pone un stand y suele participar con alguna publicidad.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí ¿Cómo? A través de los productores uno está reconocido. Porque nosotros tenemos el laboratorio, entonces el productor muchas veces viene con la muestra a querer hacer análisis que realmente no lo puede hacer porque en realidad le brindamos el servicio al socio, entonces al productor directo no se lo hace, pero uno se da cuenta de que está reconocido porque el productor viene con la muestra acá.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? En realidad para que siga en funcionamiento tiene que estar en contacto con los socios, y realmente quizás no es con el dueño del acopio, es mucho con el contacto con los empleados y con la Federación de Buenos Aires porque es a través de ella donde se pueden hacer las gestiones gremiales importantes.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Siempre estamos en contacto con dos o tres empresas que venden estos equipos en el país. Ellos siempre nos mantienen informados de las modificaciones que va habiendo con respecto a los equipos que han ido mejorando. Al tener 33 socios se puede tener ese equipo acá, en lugar de que un productor o un acopio lo tenga porque son muy costosos.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Dentro de lo diferente es el conjunto de socios y los servicios que se brindan, es una asociación de acopiadores. Como entidad, cada uno tiene sus objetivos pero están relacionados con el campo. Como sociedad debemos funcionar más o menos igual. Es especialista en el rubro de acopiadores y cada uno nuclea a su zona.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Acopiadores, hay algunas industrias cerealeras o industrias que se dedican a exportar maíz pisingallo.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Acopiadores e industrias.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Sí es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) Tenemos un registro de los servicios que utilizan porque tenemos una cuenta corriente de la sociedad y está registrado todas las operaciones que realizan.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Mediante el mail o vienen acá al centro.

Jesús Héctor Goñi

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía): El Agropecuario (está atravesando una fusión: históricamente fue una unipersonal que se llamaba Jesús Héctor Goñi, y hoy adquirió otra empresa tradicional que se llama Pérez Dalsgaard & Cia)
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME – Sociedad Anónima. Mediana
- Año en que iniciaron sus actividades: 1984
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren): A partir de la incorporación de Pérez Dalsgaard & Cia casi le brinda casi todos los servicios para la producción, desde la semilla, hasta el traslado y la comercialización, ahora incorporó veterinaria y también comercializan cereales embolsados para forraje.
- Tipo de cliente al que se dirige: Principalmente al productor agropecuario.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) 30 empleados entre las dos empleadas.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015
- Alcance geográfico (ciudades que cubre): Tres Arroyos y la zona. Los cereales embolsados tienen más alcance porque están vendiendo en Buenos Aires, Gran Buenos Aires, en el Sur hasta Chubut, Mendoza y en Chaco y Formosa.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Creo que es una empresa muy sólida y firme en el sentido de dar pequeños pasos, pero siempre en firme. Cada vez que dan un paso, lo hacen porque saben que lo pueden dar, es una empresa que siempre está tratando de invertir y de crecer.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Confianza por parte del productor que te tiene, por el respaldo financiero que le damos cuando se le ocurra vender, el cereal o el dinero de la venta va a estar. También es una empresa familiar es importante porque el trato que se le da al cliente, siempre es dentro de un clima familiar, más allá del

respeto, siempre vienen toman mate, se quedan a charlar, hay una empatía con el cliente.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Tiene más de 30 años de trayectoria. En la década del '80 empieza a venir Jesús Héctor Goñi a Tres Arroyos con un camión a comprar avena para revender en los aras y en las forrajeras en Capital Federal y Gran Buenos Aires, ellos son originarios de Lomas de Zamora en realidad. Encuentra una plaza para generar negocios y empiezan en una oficinita muy chiquita acá en Moreno al 900. Principios del '90 compran la primera planta de silos y ahí empiezan con el acopio. Después empiezan a sembrar, compran otra planta que está en el triángulo.

Ahora están terminando de hacer una planta nueva en Ruta 228, y hoy es una empresa que tiene gran cantidad de depósitos, el local, las tres plantas, campo de propiedad con mil ha. Deben estar produciendo entre agricultura y ganadería 6 mil ha.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? En el comienzo de boca en boca, y hoy si se hace publicidad en los medios tradicionales locales como diario, radio, página de internet de la radio.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? -

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? La relación y el trato con el cliente, el trato familiar y conservar esa postura de empresa familiar transmitido hacia afuera. De hecho en la empresa trabaja Marcelo Goñi que está a cargo de todo, y trabaja su señora. La empresa se llama Jesús Héctor Goñi, que hoy en día con 80 años sigue trabajando, sigue vendiendo avena como cuando empezó. ¿Se logra este objetivo? Yo creo que sí, y parte de la fidelidad de los clientes que tiene la empresa se logra a través de ese trato de familia. Al mudarnos de oficia porque incorporamos la otra empresa, tuvimos varios reclamos por parte de los productores, porque en la oficina anterior era más chica y acogedora, se notaba más familiar. Ahora cuando vinieron a esta oficina más grande, notaron un ambiente más frío y eso lo notamos. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? A eso apuntan, a lo familiar.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? La ampliación y finalización de la obra de la planta nueva que es importante porque primero, la otra planta quedó prácticamente en el centro de la ciudad, entonces hay que salir de ahí, y aparte es

una obra grande que va a permitir mejorar la venta de embolsados. Además están haciendo un galpón grande para tratar de llevarse la parte de la limpiadora de cereal para embolsado para la otra planta. El proyecto de la otra planta es bastante grande, por eso yo creo que uno de los objetivos de mediano plazo es terminar esa obra. Después terminar de ensamblar la nueva empresa.

(Ejercicio de autoridad - poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? 100% Marcelo, no existe la delegación.
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? A mi entender es un déficit que tiene la empresa, el tamaño creció bastante en los últimos años y muchas veces se sigue manejando de la misma manera que cuando eran 3 o 4. Se siguen manejando vía oral, por una cuestión lógica se vuelca a dejar un registro vía mail, pero el 90% de la comunicación sigue siendo oral, con todos los pros y contras que tiene la vía oral.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Desde el punto de vista de relaciones es muy bueno y el ambiente de trabajo es muy bueno. Desde el punto de vista formal, creo que también hay un déficit que no existe hoy en la empresa un organigrama concreto, y que esté formal y que haya un orden de cargos o de jerarquías.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Es todo vía oral. Cero intranet.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Habitualmente no.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing No.
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? –
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Son las vías de enviar información hacia dentro de la empresa para fuera de la empresa. La comunicación interna creo que es un poco deficitaria, debería tener otro nivel de estructura. La comunicación hacia afuera hoy, 2016, tendría que estar más informatizada. Había en algún momento una intención de hacer una extranet, para que los clientes pudieran consultar la información de cuenta, stock de cereales, cuenta corriente, pero quedó en intención por ahora.

La comunicación hacia afuera, acá sigue siendo muy tradicionalista, viene el productor y pregunta cómo está su situación. Y la comunicación hacia los medios, en el último tiempo con la fusión de las empresas hubo un poco más de participación con publicidad y con notas explicando cómo era la fusión y el tema de las dos empresas juntándose, para brindar tranquilidad a los clientes.

- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Los comunicados a los medios los da Marcelo, todo pasa por él.

- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Para adentro, yo creo que da una comunicación eficiente por lógica lleva a una mayor eficiencia en la utilización de recursos en las acciones que realiza cada uno de los puestos de trabajo. Muchas veces hay problemas por la falta de comunicación. La comunicación hacia afuera es vital para atraer más clientes, para que te conozcan, para generar nuevos negocios, para ocupar plazas que por ahí dejan libres por algún competidor.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí, sin dudas.

- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? No.

- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Diarios, las radios a partir de la fusión.

- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Yo creo que sí, más que nada el concepto de empresa familiar.

- ¿Tienen página web? No.

- ¿Hacen uso de las redes sociales? No.

- ¿Quién las maneja? -

- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? -

- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? -

- ¿Con qué frecuencia las actualiza? -

- ¿Qué información comparte? -

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? Dispuesto yo creo que sí, lo que no hay son muchas herramientas para ir hacia ese lugar. Lo máximo que se logró hace un par de años fue empezar a mandar mensajes de textos con los valores diarios del mercado a los productores. Hoy en día como se fue la persona que lo hacía, no lo está haciendo nadie.

- ¿Utilizan publicidades? Sí ¿Son pagas? Sí
- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? La verdad que no sabría decirte si tienen éxito.
- ¿Atraen a más clientes? No sabría decirte.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Habitualmente no.
- ¿Qué eventos eligen para participar? –
- ¿Con qué frecuencia participan? –
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? –
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí nos detectan ¿Cómo? Bien, es una firma que tiene muchos años, es una de las pocas empresas privadas que quedaron en el ámbito. Los competidores que quedaron son cooperativas, pero acopios de emprendimientos particulares prácticamente es el único que quedó, así que supongo que eso para la imagen que tiene los clientes de la empresa, debe ser un valor agregado el hecho de haber resistido.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Productor agropecuario, los mismos clientes.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? El desafío es terminar la planta, y para eso necesitan créditos de banco para obtener el dinero. Porque es una cuestión de financiación, por eso algún contrato con bancos públicos o algún convenio entre bancos e industrias. Acá hay una empresa que se llama Trafer y muchas veces las oportunidades de financiación y créditos, es la misma empresa la que negocia con los Bancos Provincia o Nación mediante convenios. Entonces conseguís créditos a tasas accesibles. Es un proveedor de planta de silos, y muchas veces que vas a pedir una cotización a la empresa, te dicen que justo están trabajando con una línea de créditos en el Banco Provincia a una tasa más baja que la del mercado. A ellos les interesa negociar la parte esa para poder brindártela a vos.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Los competidores que quedaron son todos cooperativas o emprendimientos de

conjunto. La trayectoria que tenemos, y hoy en día nos agrandamos y brindamos un servicio a través de lo que tenemos como mercadería para ofrecerle al productor que son de primera línea, lo que hace a la empresa. Lo mismo que la forma de pago, es de excelencia porque muchos se hace a través de canje por el producto y no con plata.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? Las compañía de venta de productos, todos se quieren acercar porque tiene intenciones de venta a los productores. Proveedores y como no lo hacen de modo directo al productor, lo hacen a través de alguna agronomía o acopio.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Productores agropecuarios, forrajeros, consumo interno para cereales, lo que es alimento balanceado. La parte de ganadería tiene una parte interesante de consumo de lo que se produce.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) No, no se segmente.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Por la publicidad en el medio, pero no se habla de valores, vienen a la empresa directamente.

Cooperativa ALFA

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía): Cooperativa ALFA
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME Mediana - cooperativa
- Año en que iniciaron sus actividades: La cooperativa nació en el año 1938 fundada por unos 12 Holandeses, inmigrantes Holandeses que habían llegado con la inmigración de 1895 algunos y 1905 otros.
- Actividades que desarrolla: La actividad principal que desarrollamos es el proporcionarle al productor agropecuario casi todos los insumos que el productor necesita para explotar la tierra, ya sea semilla, fertilizantes, combustible, también tenemos una agencia de seguros de agrícolas y de seguros automotor, trabajamos también con la casa Lu que es la Mutual de la asociación de cooperativas argentinas, le proveemos todo lo que necesita el productor y a su vez le comercializamos la mercadería por cuenta y orden del productor. El productor deposita la mercadería en la cooperativa, y en el momento en que el productor le gusta el precio, o le gusta la oportunidad nos manda a nosotros a vender la mercadería, nosotros hacemos contrato con los exportadores o con los molinos locales, y le cobramos una comisión por la gestión de logística y de trabajo que le hacemos.
- Tipo de cliente al que se dirige: Básicamente productor agropecuario en un 95% que comercializa los productos con nosotros, tenemos por ahí un pequeño nicho de sección de veterinaria, que se vende alimento para mascotas. Ese es un nicho que empezamos a explotar hace 4 años. La Asociación de Cooperativas Argentina tienen dos marcas que son muy buenas dentro de lo que son alimento para mascotas, a eso le incorporamos otras marcas más hemos salido a la zona a vender. Hemos crecido mucho en la distribución de alimento para mascotas. Pero no influye dentro del número grande.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) 38 empleados
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015:
- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Partido de Tres Arroyos, después tenemos algún cliente que tiene un pedazo de campo en Coronel Dorrego o el campo de mi padre es el límite entre Chaves y San Cayetano, pero básicamente concentrado en el partido de Tres Arroyos

- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa (Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Dentro de lo que salió en el análisis FODA que hicimos hace unos años y eso, por ahí la gran ventaja que ven no solamente los socios, sino los terceros que están trabajando con nosotros es una gran prolijidad administrativa. En esta cooperativa tiene un resumen a fin de mes el último día de cada mes, los productores nuestros ya están acostumbrados, los que trabajan toda la vida con nosotros. Pero para los de afuera no pueden creer que no es el primero del mes siguiente, que el 30 del mes en el transcurso de la tarde ya pueden venir cada cual a su casillero y retirar el resumen del mes con todos los movimientos granarios y contables del mes, que también el seguimiento se puede hacer desde su cuenta corriente y su cuenta de granos por la página web. Cada socio o cada tercero tiene una clave para ingresar a su cuenta corriente o su cuenta granaria y puede hacer todo el seguimiento durante el mes, por la página. Pero todo lo que es papelería está puesto todo de cada socio, de cada tercero en su casillero.

El hecho de ser una cooperativa relativamente chica en donde nos conocemos todos, hace que el trato sea más personalizado y familiarizado. El hecho también de tener una planta sola de silos, desde lo comercial es muy importante para la cooperativa porque el gasto de estructura se chica digamos, tenemos una gran planta de silos, pero única. Allí entra prácticamente todo lo que produce la cooperativa entra en esa planta de silos, asique eso nos da una gran capacidad de acopio.

- ¿Qué valores tiene la empresa? Cuando hicimos el desarrollo del Plan Estratégico hace unos dos años lo terminamos, trabajamos dos años con la cátedra de agro-negocios de la UBA, con profesionales de la cátedra de agro-negocios de la UBA tramos un plan estratégico de la cooperativa desde hace 3 o 4 años atrás, a 15 años hacia adelante. Lo que se rescataba mucho eran los valores de la cooperativa porque a 78 años de trayectoria nunca tuvo un quebranto, nunca dejó de pagar una cuenta, siempre se nos conoció como empresa muy prolija y muy transparente.

- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Llegada de holandeses entre 1895 y 1905. La Cooperativa se forma unos cuantos años después como consecuencia de la crisis económica de ese momento y para tratar de defenderse un poco de, en ese momento había dos empresas solamente que compraban los productos, en realidad

vendían todos los insumos y le compraban todos los productos que producían los productores, o sea casi un monopolio de dos grandes empresas. Entonces se unen, en este caso fueron los productores de nuestra cooperativa que eran holandeses por un gran asentamiento que holandés que había habido acá. Pero es medio como se formaron todas las cooperativas en todas más o menos por la misma época del país para subsistir a la crisis que había. La cooperativa fue cerrada durante casi 50 años, solamente participaban holandeses o hijos de holandeses de la actividad de la cooperativa. Hace unos veintipico de años que la cooperativa se empezó a abrir a la comunidad, y se empezó a invitar a la comunidad a trabajar a nuevos actores de la sociedad, nuevos terceros le llamamos nosotros y bueno en eso estamos.

Hace unos 6 años que yo estoy como presidente y a partir de a invertir un poco más en publicidad y en difundir la cooperativa y en difundir las actividades que tienen la cooperativa y en trabajar un poquito en la página digital de la cooperativa que antes no tenía una como empresa para promocionar los productos y también a trabajar un poco en Facebook haciendo un poco de comunicación de cuáles son las actividades de la cooperativa, qué cosas hace la cooperativa, sobre todo cosas que tengan que ver con la comunidad. Por ahí no transmitir tanto lo agropecuario que nosotros no conocemos, sino por ahí otro tipo de actividades que se dan en la cooperativa dentro de la sociedad.

Eso es como está más o menos hoy la cooperativa, creciendo y dándose a conocer porque incluso hoy después de 6 años de invertir bastante dinero en publicidad y en comunicación, en Tres Arroyos todavía se nos sigue viendo como la cooperativa de los holandeses.

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Como te digo, hasta hace unos 6 o 7 años tuve que trabajar mucho dentro del directorio porque la publicidad estaba vista como un gasto y nosotros necesitábamos crecer en acopio para mantener los muy buenos servicios que ya le damos al socio. Entonces, necesitábamos crecer en acopio para mantener un servicio relativamente barato. Ahí fue donde empezamos a incursionar en hacer un poco de comunicación, y publicidad y darnos a conocer, aprovechamos el 75 años de la cooperativa que fue hace 3 años, que hicimos durante todo el año unas cuantas actividades sociales colaborando con escuelas, colegios, conmemorando los 75 años. Ahí nos dimos a conocer bastante, y bueno yo soy bastante charlatán y no me cuesta mucho hablar con los medios, asique empecé a ser la cara visible de la cooperativa en los medios. Se decidió una inversión X por año como para darnos a conocer, haciendo publicidad. Empezamos con radio y diario primero, después lo ampliamos a televisión y hace un año

pico, dos años, creamos la página web de cooperativa que también nos damos a conocer en Facebook, nos falta Twitter y Snapchat y esas cosas que van un poco más rápido y se nos hace difícil por ahí a los viejos seguir adaptándonos a eso, pero básicamente medios locales, porque al estar la empresa central en lo que es el partido de Tres Arroyos, son todos canales locales de cable de acá.

Yo aprendí mucho con los profesionales de la cátedra de la UBA de los cuales sigo el trato con ellos, estuve la semana pasada con Iván Ordoñez que es co-autor del libro junto con Sebastián Senesi del libro Campo, que cuenta un poco todo lo que es el campo y lo que se mueve al rededor del campo. Yo insisto que el gran problema que tiene el campo después de las 125 y después del quilombo que hubo. En un primer momento un gran bollo de la sociedad para con lo que fue el paro y la pelea con el gobierno, y a partir de ahí no se hizo más nada y a partir de ahí el campo es como rechazado, por gran parte de la sociedad. Para mí el problema del campo es básicamente comunicacional, el campo no hace absolutamente nada para comunicar lo que realmente es el campo. Entonces, la sociedad no tiene por qué entender lo que es el campo. Hace un año más o menos, me llama para hacer una nota, a modo de ejemplo, Milena Marcovecchio que hace un programa por Televisión, era en el momento en el que yo había ido al Ministerio de Economía a explicar cuál era la problemática del trigo y etc. El cual no resolvimos nada y no logramos nada, pero fue otra de las tantas veces que lo intentamos. Ella me empezó a preguntar por los problemas del campo, pero bueno le digo vamos a dividir la cosa, porque si vos me preguntas por los problemas del campo yo tengo que arrancar primero con la queja y, a mí no me gusta arrancar directamente con la queja. Porque si yo arranco con la queja, cómo entiende la gente de la ciudad que fue a Claromeco el fin de semana pasado y vio mil camionetas 0KM nuevas, con 200 lanchas y montones de cuatriciclos, y veleros a la orilla del mar, y todo eso sale en gran parte del campo. Yo no puedo arrancar quejándome si la gente de la ciudad va y ve eso, y piensa de qué me quejo, si están recontra bien. Entonces, el tema es saber explicar las actividades del campo, lo que vale un hectárea, lo que mueve el campo, que una camioneta para un señor que tiene 500 Ha prácticamente no es plata por el capital que tiene, pero también el campo tiene que saber comunicar, no llorar como si nos estuviésemos muriendo de hambre cuando hay gente que la está pasando realmente mal. Entonces, si te vas a quejar quejate, pero aclara desde dónde te estas quejando. Que no la estás pasando mal, que no estás pasando hambre, que tus chicos medianamente pueden ir a un colegio privado, que vos te podes ir una o dos veces de vacaciones por año. Entonces, creo que la queja

vale y la queja por la rentabilidad sirve mucho para que el gobierno o quién sea cambie medidas o tome medidas, pero a la hora de quejarte tenes que ver desde qué lugar te estás quejando, y la sociedad tiene que entender desde qué lado te estas quejando porque si no te mira desde arriba de una camioneta 0Km que las estás pasando mal. Entonces, creo que el campo tiene pésimos comunicadores de lo que es el campo. Y yo me peleo con mis propios pares, los cooperativistas tenemos un integrante dentro de la mesa grande que es ConInAgro, que es lo que nuclea a todas las cooperativas agropecuarias, cooperativas de todo tipo. Pero para mí la gran batalla a dar para con la sociedad es comunicacional. Tenemos que comunicar lo que somos sin que a la sociedad le cause rechazo, y saber explicar qué es lo que somos. No cando te dan un micrófono empezar a quejarte. Mientras no se haga nada, eso va a seguir generando rechazo.

- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Transparencia en los negocios, mucha claridad en cuando se hace un negocio acá y se dice vendimos tus productos y te definimos el día de cobro y se paga el día que se dijo. Cumplimiento. Firmeza financiera que te permita hacer ese tipo de cosas, pero si o si cumplir con la palabra dada.

- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? Nosotros decidimos hace varios años, antes de realizar el plan estratégico, ya había andado por Entre Ríos viendo pollo, había andado viendo criadero de cerdos, de fitlot, porque yo consideraba que la cooperativa por ahí tenía que hacer algún proceso de agregado de valor o alguna otra cosa, no solamente comercializar. A partir del desarrollo del Plan Estratégico y a partir de justamente, de cómo nos ve la gente del entorno, que nos ve como empresa confiable, lo que decidimos fue postergar algún proyecto de agregado de valor, aprovechar justamente cómo nos ve la sociedad, que nos ve como una empresa firme como una empresa transparente, y como una empresa con muy buena logística. A partir de ahí especializarnos en brindarle una logística al productor. En prestarle un servicio al productor. Eso quiere decir que en la cosecha, el productor nuestro cosecha directamente a camión, no tiene que almacenar en su campo, o no tiene el costo del embolsado, del silo bolsa, lo entrega todo directamente en nuestra planta. Y el desafío que tenemos nosotros es que el productor pueda cosechar con dos o tres máquinas a la vez, sin que las máquinas se le paren durante la cosecha. Para eso nosotros necesitamos una gran cantidad de camiones porque una cosechadora de estas hoy en día te cargan dos camiones por hora. Para eso nosotros tenemos en la planta de silos, hemos invertido muchísimo en tecnología y en rapidez de descarga de camiones, para que después

el camión pueda ir al campo, volver rápido a la planta descargar y volver a ir a otro campo. Porque si no se nos amontonarían 500 camiones en la planta, y no nos serviría. Eso es lo que pensamos hacer en los próximos años, seguir ampliándonos pero siendo especialistas en servicios y logísticas para el productor agropecuario.

¿Se logra este objetivo? Sí se logra. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Nosotros creemos ser hoy, porque hicimos un comparativo con un Ing. Agrónomo que trabaja para el grupo CREA que tiene clientes de nuestra cooperativa, de la cooperativa Agraria, de la cooperativa Nemihuen y Cascallares hizo un comparativo de lo que cobra de comisión, lo que se cobra de pantalla, el servicio de acondicionamiento de cereal, lo que se cobra por secadora, lo que se cobra de flete, era en 4 o 5 servicios. En los 5 rubros comparados en promedio estamos como número uno bastante lejos del segundo. Para pelear con la competencia estamos muy bien posicionados como entidad.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Afianzarnos en el mercado local, no participar por el momento de proyecto de agregado de valor, si seguir invirtiendo mucho en tecnología en la planta de silos, que es el corazón de la cooperativa, y seguir invirtiendo en lo que es servicios.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Las decisiones comerciales el gerente comercial, en cereales es el gerente de cereales, en insumos, el gerente de insumo, en administración la toman los encargados de administración. Pero siempre bajo un paraguas del directorio. Hoy el directorio está recontra presente en la cooperativa, por eso estoy acá (el presidente) para bajar las políticas que en el directorio manda. Por ejemplo, el gerente de cereales no se puede sobrevender o sobrecomprar para timbiar con mercadería, lo puede ser informando debidamente al directorio.

- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? En este caso a través mío que soy el representante del directorio dentro de la cooperativa. Nosotros tenemos un esquema muy raro dentro de lo que es el cooperativismo. Porque generalmente hay un gerente, que se termine transformando en el dueño de la cooperativa porque es el que toma todas las decisiones, y los directores por ahí por comodidad o falta de conocimiento dejan que el gerente haga. Nosotros decidimos ser distinto. Nosotros tenemos reuniones

de trabajo con cada gerente, pero si hacemos cada 15 o 20 días reuniones con todos los jefes y dos mandos medios. Tenemos muchísima comunicación dentro de toda la cooperativa, que hace 6 años eso no existía. Pero eso nos ayudó mucho el plan estratégico que nos lo impusieron y lo hicimos. Trabajamos durante dos años todos los de la cooperativa y los del directorio. Se armó el manual de procedimientos, y eso lo fueron armando todos los empleados. Hoy nadie puede decir que no sabe qué tiene que hacer.

- ¿Cómo surge la idea del manual y quién la hace?- Eso surge de la cátedra de Agronegocios de la UBA. Ellos dicen que las empresas modernas necesitan tener determinadas cosas. Nosotros en muchas cosas estuvimos de acuerdo y en algunas no estuvimos de acuerdo en lo que era que ellos planteaban.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los empleados? Muy bueno.
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? El día a día.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados?

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing: No con un área pero si con una persona encargada de marketing.
- Funciona en la empresa o es externa? Es externa. Qué tareas realiza? Maneja gran parte de la página de Facebook, haciendo o comunicación institucional, haciendo campañas institucionales para que el productor venga a trabajar con nosotros, que nos pruebe. Y mucho de lo que es imagen. Nos hace toda la publicidad de los medios locales, nos desarrolla los avisos, nos negocia la pauta por seis meses con el diario.
- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Creo que la comunicación va a más allá de lo que vos puedas decir, si es por radio, por televisión o por el diario. Creo que la comunicación es el actuar diario de cada uno también como empresa o como persona. Vos podés contratar la mejor empresa de marketing del mundo, pero ahora si vos vivía cagando gente, poco te va a durar la publicidad.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Esteban Batalla, marketing.
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Con la comunicación hacia afuera, a pesar de que cuesta

despegar el mito este de que somos la cooperativa de los holandeses, nos ha traído un poco por la trayectoria que ya tenemos, un poco por la comunicación, un poco porque yo estoy presente en todos los medios, medio que todo tiene que ver con todo. Eso ha servido de muchísimo para dar a conocer la empresa y para que gente que no trabajaba con nosotros venga y pruebe.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Sí
- ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Sí, en realidad dentro de lo que fue el Plan Estratégico, armamos un plan comunicacional también, y a dónde íbamos a apuntar y a quién. Eso es lo que venimos desarrollando desde hace dos años. Por ahí eso no lo venimos cumpliendo tan al pie de la letra como el otro, porque es bastante más flexible. Pero si, no fue que nos largamos así hacer lo que tenemos hoy. Hicimos un manual de marca y tratamos de respetarlo. Dar a conocer hacia afuera lo que es la empresa.
- ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Facebook, Página web, diario, radio, televisión.
- ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? No sé si quiero que los clientes piensen de la empresa lo que yo les estoy diciendo. Yo a lo que quiero llegar con la comunicación es a presentarme en sociedad como una muy buena alternativa. Que por lo menos el clientes se acerque y pruebe.
- ¿Tienen página web? Sí
- ¿Hacen uso de las redes sociales? Facebook.
- ¿Quién las maneja? Esteban Batalla, y los gerentes de cada área y yo también tenemos la clave.
- ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? Yo soy el más viejo que tengo 52 años, los otros tienen entre 46 y 48 años.
- ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? Básicamente, no todo es publicidad, gran parte son temas institucionales. Actividad social y un poco institucional.
- ¿Con qué frecuencia las actualiza? La página no se actualiza demasiado salvo lo que son las noticias agropecuarias. Básicamente la página la utiliza los socios y los terceros para el manejo interno de ruta de agros y su cuenta corriente. El Facebook capaz que en 3 días no se pone nada, pero capaz que pones 5 cosas en dos días, es bastante dinámico cómo van las noticias, cómo va evolucionando el tema.

- ¿Qué información comparte? una linda imagen con “acérquese a la cooperativa” o notas de importancia para el sector agropecuario, noticias, que se publican en la página de la cooperativa, actividades que hace con algún colegio con la comunidad.

-En caso de que no haya personas que manejan redes sociales

- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación

- ¿Utilizan publicidades? Sí ¿Son pagas? Sí son pagas.

- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? Están difícil de medir eso, y me ha costado tantas discusiones con el directorio de la cooperativa porque no es fácil que la gente interprete que la publicidad es una inversión. Todo el mundo piensa que es un gasto. Yo no te puedo decir cuánta gente vino por la publicidad del diario, por ejemplo. Por ahí uno va preguntando por las secciones, cuando viene gente nueva por qué vino. Pero no es que vamos haciendo un paneo muy puntual. Como yo lo entiendo, en toda la parte de los medios, es presencia e imagen.

- ¿Atraen a más clientes? Quizás sí, no lo sé con certeza.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Sí, ¿De cuáles? Participamos de manera muy importante lo que es la fiesta del trigo, como sponsors importantes de la fiesta del trigo. Este fue el segundo año que participamos por un stand en la Sociedad Rural que terminó hace 10 días acá. Hicimos por primera vez un stand medio chico el año pasado, con volantes, funcionó bien a la gente le gustó. Así que este año armamos un stand muy grande,

- ¿Qué eventos eligen para participar?

- ¿Con qué frecuencia participan?

- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Un stand muy grande con dos camiones, una camioneta, con los silos bolsa que tenemos, con un montón de otros productos. Eso también nos costaron 15 mil pesos los dos lotes que tomamos dentro del predio, y yo no sé si alguna persona va a venir porque nos vieron.

- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí detectamos que nos reconocen. ¿Cómo? Nos reconocen bien, es más a los mismos socios de la cooperativa les ha encantado que la cooperativa tenga presencia en un evento como el de la rural.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Yo creo que en

una empresa como la nuestra con una cantidad importantísima de personal que somos 38, la comunicación interna es importantísima. La comunicación interna, la buena onda, el buen clima laboral eso es importantísimo para que el cliente sea bien atendido, y se sienta cómodo y capte buena onda dentro de la empresa. Eso se ha logrado por una mezcla de todo, la empresa se ha caracterizado por pagar muy buenos sueldos a lo largo de los años, y entregar buenos premios a fin de año cuando se cierra el balance. Está muy bien considerado el empleado, eso más un buen clima laboral en la empresa, la gente trabaja muy bien. Eso sin ser publicidad, vende mucho hacia afuera.

(Indicadores - articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Yo soy un convencido que sobre todo en la planta de silos que es el corazón de la empresa tenemos que seguir incorporando tecnología a pesar de que somos por lejos la planta de silos más moderna nos hace ser más eficientes y nos permite mantener costos bajos. Nosotros tenemos incorporado ya hace dos años un sistema automatizado de aereadores que son ventiladores que funcionan de manera inversa, eso está conectado con un software, que a su vez está conectado a una estación meteorológica que está puesta arriba de uno de los silos más altos. Entonces vos cuando le hechas la mercadería indicas qué tipo de mercadería es, con qué humedad la quieres y cuáles son las franjas de energía más baratas o más caras. Esto fue un ofrecimiento desde Córdoba de una empresa.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? Yo creo que el hecho de ser una institución de 78 años antigüedad y que no haya tenido una mancha a lo largo de los 78 años, dice un poco de lo que es la empresa. Claridad, transparencia, y sobre todo la gran ventaja para el socio que esto es una cooperativa, la cooperativa cierra balance a fin de Abril, si la cooperativa ha hecho buenos negocios y tiene excedentes, parte de esos excedentes se le retorna al socio en efectivo del porcentaje de la operatoria que tuvo el socio. En una empresa privada gana un montón de plata la empresa privada y queda para el dueño de la empresa.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a

la empresa? Proveedores, arquitectos porque estamos tratando de agrandar la empresa, y como somos buenos pagadores todo el mundo quiere trabajar con nosotros.

- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Productores agropecuarios
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Sí es bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.) Nosotros debemos hacer como mínimo cada dos meses reuniones con los socios en un salón, con charlas sobre mercados, charlas sobre clima, previa a la cosecha fina hacemos una reunión de pre-cosecha fina, marcando los reglamentos o las pautas de cómo se va a trabajar esa cosecha, lo mismo con la cosecha gruesa, haciendo campaña de venta de fertilizantes, estamos muy conectados con los socios y con los terceros que se van arrimando a la empresa.
- ¿Cómo se informan esos públicos? A través de las reuniones y de las páginas se informan.

Tandil –Empresa Apícola

Asociación de Productores apícola de Tandil

Ficha de la empresa

- Nombre de la empresa: (real o de fantasía) Asociación de Productores apícola de Tandil
- Tipo empresa (forma jurídica) y tamaño PYME Personería jurídica- mediana
- Año en que iniciaron sus actividades: 2001
- Actividades que desarrolla: definan la actividad dos o tres palabras clave que consideren) Se funda con la idea de poder darle alcance a los productores chicos y medianos de utilizar las vías que no puede llegar por escala. Lo más importante es la sala de extracción de miel para cumplir con las exigencias que tiene el primer mundo. Se hace un convenio con la Escuela Granja de la Escuela Agropecuaria de acá, con lo cual nosotros armamos una sala de extracción en un edificio de ellos y chicos de la escuela trabajan en la sala durante el verano, funciona como una pasantía. También las ventas y compra en conjunto, el asesoramiento y hace 8 meses lanzamos la marca propia de miel que es Monte Calvario con los socios y ampliamos el negocio que es el diversificado de la miel.
- Tipo de cliente al que se dirige A los socios y también le prestamos el servicio a terceros (productores) que utilizan ciertos servicios que tiene la asociación. Con la miel, estamos en 35 comercios, en Tandil estamos en las 4 bocas del Monarca (supermercado local), y en los regionales, Mar del Plata en un regional y en Buenos Aires también. Con la miel es el Premium, Boutique.
- Cantidad de empleados (totales y divididos en rubros de la empresa) 12 socios.
- ¿Cuál es el rango de facturación estimada de la empresa? Al 2015 –
- Alcance geográfico (ciudades que cubre) Tandil, Mar del Plata y Buenos Aires de lo que es la miel fraccionada.
- Sucursales (cuántas y número de empleados. Cargos que ocupan) No, no tiene.

Sobre la empresa

(Indicadores de identidad)

- ¿Qué atributos considera que tiene la empresa? Lo asociativo para ayudar a la actividad, incentivando a los nuevos productores, la colectividad en la actividad, apoyo técnico. Capacitaciones que se hacen. La Asociación trabaja bajo protocolo de INTA, que es calidad en el manejo de las colmenas.
- ¿Qué valores tiene la empresa? Compañerismo, ayuda y acompañamiento a los productores nuevos mediante los servicios que tenemos, honestidad, humildad porque somos pocos.
- ¿Cuál es la trayectoria que tiene la empresa? Al principio eran sólo un par de productores que no tenían sala de extracción y no podían crecer por eso. Empezaron a armar el convenio con la Escuela de Granja de Tandil y se juntaron entre ellos y se fueron sumando más personas. Comienza a través de la escuela por los contactos que tenían, se empiezan a acercar conocidos que necesitaban de la extracción. Después llegó un inversor que compro muchas colmenas y se las dio a manejar a un socio de la Asociación, se empezó a crecer por ese socio, pero luego él dejó la Asociación y se quedó con la deuda de esa maquinaria para el resto de los socios que eran pocos, eso generó como un estancamiento. Pero bueno, ahora seguimos con los mismos socios y logramos expandirnos geográficamente mediante la marca de Monte Calvario de miel.

(Indicadores de imagen)

- ¿Qué elementos utilizaron para hacerse conocidos en su entorno? Del boca en boca.
- ¿Sobre qué valores consolidaron su conocimiento con el entorno en el que se desempeñan? Colaborativo, asociativo, honestidad, vocacional a la actividad y a los social.
- ¿Qué concepto de la empresa le interesa comunicar a su cliente? La marca de la miel que es de la Asociación, todo lo que hace la Sociedad queremos decir, que nucleamos productores chicos y medianos, que trabajamos en convenios con el Municipio, con el INTA, el INDI, la Escuela Granja, tenemos convenios donde los chicos vienen a hacer pasantías con nosotros y le damos capacitación en una actividad. Contar lo que hacemos para que se visibilice y para que se sepa quiénes somos. Y nuestro compromiso social, los valores que se tienen, que es una miel Premium, que tenemos un protocolo de calidad, la trazabilidad ¿Se logra este objetivo? De a poco lo estamos haciendo. Hicimos un lanzamiento de prueba de marca y a partir de eso llegamos a medios locales y nacionales. Tuvimos un alcance por medio de un evento que es raro de hacer y que una Aso-

ciación lo haga. ¿Qué falta para alcanzar este aspecto?

- ¿Qué concepto de la empresa le gustaría que tuviera su cliente? Que Mote Calvario es de la Asociación de Productores Apícola de Tandil que nuclea productores chicos y medianos que trabajan bajo un protocolo de INTA, que es calidad, que dentro del producto que está adentro de ese frasco es de muy buena calidad, de trazabilidad, sacada de una sala de extracción con las exigencias que tiene el primer mundo, y que esta trabajada por los socios de la Asociación, no está Tercerizada.

(Futuro)

¿Cuáles son los desafíos de la empresa para el mediano plazo (2-3 años)? Los desafíos son imponer la marca Monte Calvario en góndola, en Capital Federal, Mar del Plata y Rosario. Después lograr exportar a granel y en fraccionados. Otra de las metas es expandirnos ediliciamente, poder edificar un depósito para hacer nuestra propia fraccionadora, porque la sala de extracción y todo está en la Escuela. Queremos un edificio propio.

(Ejercicio de autoridad – poder)

- ¿Quiénes toman las decisiones? Los socios
- ¿A través de qué medios comunican las decisiones a los empleados? Hacemos reuniones para las decisiones grandes, pero las decisiones chicas las hacemos mediante teléfono o Whatsap.

(Indicadores de comunicación interna)

- ¿Cómo es el vínculo entre los socios? Es bueno
- ¿Consideras que están comprometidos con los objetivos de la empresa? Sí, falta un poco más de compromiso pero hay una falta de sentido de pertenencia. Hay que trabajar el sentido de pertenencia.
- ¿Hay vías de comunicación (canales o espacios) definidas para que se comuniquen entre empleados? Los teléfonos y mails, son los mails personales de cada uno.
- ¿Hay acciones de la empresa por fuera de lo estrictamente laboral que requieran la participación de los empleados? Sí, hay eventos de INTA que participamos. Se hacen viajes en conjunto o a capacitaciones o a congresos.

Sobre comunicación

- Cuentan con área de comunicación, difusión o marketing Si con un área de comunicación.
- Funciona en la empresa o es externa? Qué tareas realiza? Si es externa. Es una persona externa, es quien nos hizo el desarrollo de

la marca de Monte Calvario, el que hizo el logo de la Asociación, nos tira los lineamiento de cómo ir con Monte Calvario. Ahora se está desarrollando la página.

- Según tu opinión ¿Qué entiende por comunicación? Creo que comunicación es todo. Pero ahora si lo llevamos a lo comercial es como la empresa la muestro afuera y adentro, como me hago ver para los empleados y para el afuera para mis clientes y para la sociedad. Comunico cada acción que hago, la imagen de mi empresa.
- ¿Quiénes realizan la gestión de esas actividades comunicacionales? Claudio Enrique que trabaja en estudio Wall, él es relacionista público y comunicador social.
- Según su mirada, ¿cuáles son los aportes de la comunicación a la empresa? Importantísimo, la comunicación fue quien me dio la imagen a la Asociación, fue quien me dio la imagen de la marca que saco la Asociación, y fue quien nos tira los lineamientos a dónde ir.

(Indicadores comunicación externa)

- ¿Crees que vale la pena invertir en comunicación para llegar a los clientes? Totalmente.
 - ¿Tienen algún plan de comunicación para dar a conocer el objetivo de la empresa? Casi todas las cosas que están planificadas es para Monte Calvario.
 - ¿Qué herramientas de comunicación se utilizan? Facebook.
 - ¿Crees que con esas herramientas de comunicación logras que los clientes piensen de la empresa lo que vos quieres que piensen? Sí, creo que se está logrando.
 - ¿Tienen página web? Se está desarrollando.
 - ¿Hacen uso de las redes sociales? Si,
 - ¿Quién las maneja? Las manejo yo (presidente de la Asociación)
 - ¿Cuántos años tiene la persona que las maneja? 34 años y Claudio tiene 40 años
 - ¿Qué criterios tiene en cuenta para manejarlas? En realidad ninguno, compartimos lo que nos parece,
 - ¿Con qué frecuencia las actualiza? Todos los días.
 - ¿Qué información comparte? como cuando gano del Potro lo felicitamos, o alguna noticia relacionada al sector o fotos del producto que desarrolló Claudio como flyers o logos, fotos de los frascos.
- En caso de que no haya personas que manejan redes sociales
- ¿Hay alguien de la prensa que esté dispuesta a manejar redes de comunicación? -
 - ¿Utilizan publicidades? No, no utilizamos, lo que se ha publicado es a partir de los eventos que hicimos que los medios levantaron

para notas ¿Son pagas? No pagamos por eso.

- ¿Reconocen si las publicidades tienen éxitos? No lo tenemos contabilizado, pero se logra comunicar.
- ¿Atraen a más clientes? No te lo podría decir.

Presencia en el Espacio Público

- ¿Participan de eventos? Sí. ¿De cuáles? de la fiesta de la cerveza ahora el domingo, de la semana de la miel, hicimos el evento del lanzamiento de marca.
- ¿Qué eventos eligen para participar? La semana de la miel fuimos cabeza en el armado de ese evento. En todos los que nos invitamos tratamos de estar
- ¿Con qué frecuencia participan? Una vez al año, pero este año fue el primero.
- ¿Qué recursos utiliza para hacerse visible? Banner, Gazebo, se hacen notas con los medios locales, flyers.
- ¿Detecta si el público los reconoce en el espacio público? Sí nos reconocían. ¿Cómo? Y bien, muchas personas nos dijeron que lo que armamos estuvo muy bueno, con el tema del lanzamiento de la marca.

Sobre los públicos

(Indicadores - articulación con otros actores en el presente)

- Según el funcionamiento actual de la empresa, ¿con qué personas es importante que la empresa se comunique? Con otras instituciones, como la Escuela de Granja, porque siempre vincularse con otras instituciones genera convenios. Al Monarca, que es el supermercado local de Tandil.

(Indicadores – articulación con otros actores a futuro)

- De acuerdo con los desafíos para el futuro cercano, ¿con qué personas es conveniente que la empresa comience a comunicarse? Buenos Aires nos queremos comunicar con boutiques, y también queremos vincularnos cadenas importantes de cafeterías Premium, tratar de llegar ahí para estar presentes.

(Indicadores de relación con competencia)

- ¿Qué tiene de diferente esta empresa respecto de la competencia y cómo el público se da cuenta de eso? La institución con respecto a otras es que nucleamos productores chicos y medianos. Trabajamos con un protocolo de INTA, una de nuestros pilares es la calidad de nuestra producción, eso no está en otras entidades. La cantidad de vinculación con otras instituciones, como la Escuela de Granja, el Instituto terciario de alimentos que tiene la escuela, estamos en convenio con ellos. Tenemos vinculación con instituciones

privadas también, el laboratorio apícola. Como marca de la miel, no hay un desarrollo de marketing y de packaging como el nuestro en la Argentina de miel.

(Indicadores de relación con cliente)

- ¿Qué otras personas pueden estar interesadas en acercarse a la empresa? A parte de apicultores, distribuidores, otras marcas, la tiendas de café.
- ¿Cuál es el segmento de público al que se dirigen? Al consumidor final, a lo Premium, a lo boutique, Tiendas de café.
- ¿Cómo es su vínculo con ellos? Es muy bueno.
- ¿Cómo los nombra o se los agrupa desde la empresa para organizar el acercamiento a ellos? (Edades, zonas geográficas, capacidad de compra, rubro dentro del agro, etc.)
No, no lo tenemos porque arrancamos hace poco.
- ¿Cómo se informan esos públicos? Porque nos vemos o por teléfono.

Entrevista a Giselle Cohen

Especialista en comunicación de la dirección Nacional de Productividad PYME. Subsecretaría PYME. Ministerio de la Producción.

La PYME está desbordada de coyuntura, en general. La mayoría de las PYMES tienen un bajo nivel de profesionalización en términos de llevar a la mejor eficiencia posible los procesos productivos internos, y la comunicación suele tener ese mismo problema también. Es decir, las cosas se van haciendo conforme a cómo surgen las oportunidades, muchas veces hay mucha inercia en el laburo, no hay roles tan distribuidos de manera clara, muchas veces las pautas de trabajo se superponen y no son tan claras, o muchas veces terminan abordando la comunicación un empleado que no entiende muy bien o no conoce mucho cómo es el target a quién tiene que hablarle. Es decir, cada PYME es un mundo de cosas que tienen que ver con sus procesos productivos, y la comunicación no está ajena a estas características generales de las PYME que te cuento.

Esta dificultad de estar tan pendiente de lo cotidiano, llegar a fin de mes, pagar los sueldos, ir al banco, etc. El dueño de la PYME que en general es quien la dirige, porque los mandos medios profesionales en la PYME, que son empresas chicas que tienen hasta 5 empleados, y son las que generan casi el 70% del empleo, entonces tienen un rol super importante. La comunicación suele no ser lo primero en lo que se piensa, sino más bien lo último porque son muy pocas las que tienen resuelta lo cotidiano de cierta manera, como para dedicarle un tiempo más profesional a pensar cómo llegar mejor a los clientes, proveedores, etc.

Así que muchas veces la comunicación aparece como algo posterior que sucede y no en la primera planificación respecto del proceso interno de la PYME. Muchas veces la comunicación es algo que sucede después que las cosas pasaron y casi como si fuera “hay que decir algo”, pero no forma parte de la planificación estratégica de un proceso productivo de una PYME.

En general con lo que tiene que ver con comunicar, hoy lo que tiene que ver con comunicación puede ser perfectamente segmentada, y para eso todo lo que tiene que ver con la comunicación digital es clave, pero también ¿Cuánto el presupuesto de las PYME se destina a inversión de comunicación? No lo sé, sería interesante saberlo. Yo asumo que debe ser bajísimo. Esto es una generalización porque hay PYME que no contemplan la posibilidad de comunicarse hacia fuera.

Después hay cada vez más herramientas. Por ejemplo Google tiene una herramienta para PYME para que cuelguen gratis su información con georeferenciación y demás. Pero todavía no son tan conocidas entonces, me parece que tiene que ver con la iniciativa particular de alguien de la PYME que se pone a buscar cómo contar mejor quienes son y buscar clientes y demás, que otro tipo de cosa.

Entrevista a Raquel Ariza

Diseñadora Industrial de la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Máster Oficial en Dirección de Comunicación de la Universidad Católica de San Antonio de Murcia (UCAM). Posgrado en Mercosur Design, UNIVERSITA' "LA SAPIENZA" di Roma, Dip. Itaca – UNIVESITA' di Firenze, D.I. – C.D.I. de Montevideo. Doctoranda en "La Gestión del diseño como herramienta para el desarrollo sostenible" de la FADU UBA. Se especializó en temas de innovación. Ganadora y jurado de numerosos concursos de diseño nacionales e internacionales. Disertante en congresos y jornadas de diseño en diferentes institucionales nacionales e internacionales. Profesora adjunta regular de la materia Industria Argentina de la FADU-UBA. Investigadora UBA categoría III. Autora de diferentes publicaciones relacionadas con las temáticas de su expertis.

Directora del Centro de Diseño Industrial del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI-Diseño Industrial). Directora del programa Diseño para la innovación de INTI-Argentina. Responsable de la articulación entre diferentes Centros de investigación y desarrollo de INTI relacionados con impresión 3d. Trabaja e investiga en relación al prototipado rápido desde el año 2002, creando en el 2012 el laboratorio de materialización de INTI.

Ha dirigido numerosos proyectos del campo del diseño vinculados a gestión, fabricación aditiva, prototipado rápido e impresión 3d, sustentabilidad, usabilidad, ergonomía y cadenas de valor.

Las principales herramientas que las PYME usan para comunicar en principio son la página web, todo lo que tiene que ver con folletería y la participación en ferias.

En relación a cuáles son los principales inconvenientes en relación a la estrategia de comunicación, en general lo que les pasa es que no tienen en claro el público o en definitiva como tienen más de un público identifican uno solo y comunican para ese solo y el otro tema que tienen es que "gastan" en el área de diseño y comunicación porque no tienen una comunicación integrada. Es decir, contratan a profesionales para hacer la página web o para hacer los folletos, o gastan mucho en la impresión de eso, pero no se fijan bien a qué público va dirigido, en qué contexto se va a usar, quiénes son los interlocutores. Entonces es por eso que hablamos de gasto y no de inversión porque ponen plata pero no bien utilizada, no es coherente los formatos que

usan con lo que quieren comunicar, tienen una falta de coherencia en los elementos de comunicación.

En muchos casos contratan estudios y profesionales pero como la empresa no tiene una estrategia dentro de la empresa y entiende a cada uno de estas herramientas para comunicar como una herramienta dentro de un sistema, son como trabajos sueltos que hacen profesionales, pero no lo hacen profesionalmente hacia la empresa. La empresa va resolviendo en aquello que se va pidiendo, pero eso no hace una estrategia integrada de comunicación y por ende, en realidad pareciera que no hay profesionales o la información que le dan a los profesionales es fragmentada, entonces no tienen las herramientas como para poder hacer un proceso adecuado y falta alguna persona, un profesional dentro de la empresa que pueda coordinar cada una de esas acciones que se van haciendo de comunicación. En algunos casos son en relación a la empresa, u en relación a los productos que están como desintegrados y con falta de coherencia.