



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA  
AGRINOVA C.A.**

Tesista:  
NARANJO, Daniela

Tutora:  
SÁNCHEZ, Ximena

Caracas, Mayo del 2014

## **DEDICATORIA**

A mi país, Venezuela, que no se cansa, que lucha todos los días para sanar sus heridas y combatir las adversidades, que necesita del esfuerzo y la perseverancia de cada uno de nosotros para salir adelante.

A su gente sencilla, trabajadora,  
que lo llena de colores, tradiciones y esperanza.  
A quienes construyen cada día un camino de democracia y libertad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y María Auxiliadora, quienes han conducido mis caminos.

Al grupo de asesores, conformado por la Tutora Ximena Sánchez, el Profesor Jorge Ezenarro, la Profesora Yasmin Trak, la Doctora Luisa Benavides.

A la empresa Agrinova C.A, por su apoyo y respaldo institucional, quienes con gran apertura se mostraron interesados y contribuyeron con la presente investigación.

A mis padres, que con su apoyo han hecho posible la realización del presente estudio.

# INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	12
II. EL PROBLEMA .....	15
2.1. Descripción del Problema.....	15
2.2. Formulación del Problema.....	17
2.3. Objetivo General .....	17
2.4. Objetivos Específicos .....	17
2.5. Justificación de la Investigación .....	17
2.6. Delimitación de la Investigación .....	18
III. MARCO CONCEPTUAL .....	20
3.1. Comunicación.....	20
3.1.1 Medios de Comunicación.....	20
3.1.2. El Mensaje .....	21
3.1.3 La Audiencia .....	21
3.2. Comunicación Organizacional .....	21
3.2.1. Barreras de la Comunicación .....	22
3.3. Comunicación Integral de Marketing .....	22
3.3.1 Comunicación corporativa .....	23
3.3.2 Comunicación Interna.....	25
3.3.3 Comunicación Externa.....	25
3.3.4 Marketing.....	26
3.3.5 Publicidad .....	26
3.3.6 Comunicación Web.....	27
3.3.7 Relaciones Públicas .....	28
3.4. Plan de Comunicaciones Integradas .....	28
IV. MARCO REFERENCIAL .....	31
4.1. Antecedentes .....	31
4.2. La agricultura en Venezuela .....	34
4.2.1. Concepto de Agricultura .....	34
4.2.2. Objetivos de la Agricultura .....	34

4.2.3.	<i>Situación actual de la agricultura en Venezuela.....</i>	34
4.2.4.	<i>Importancia de la agricultura para el desarrollo económico y social de Venezuela.....</i>	36
4.3.	El Agrocomercio en Venezuela .....	38
4.3.1.	Concepto de Agrocomercio .....	38
4.3.2.	<i>Circuitos Agroalimentarios.....</i>	38
4.3.3.	Características del Agrocomercio en Venezuela.....	39
4.3.4.	Situación Actual del Agro Comercio en Venezuela .....	42
4.4.	Agrinova C.A. ....	43
4.4.1.	¿Qué es Agrinova C.A.?.....	43
4.4.2.	<i>Ubicación de Agrinova C.A. ....</i>	43
4.4.3.	<i>Historia de Agrinova C.A.....</i>	43
4.4.4.	<i>Productos y Servicios .....</i>	44
4.4.5.	<i>Filosofía de Agrinova C.A. ....</i>	45
4.4.6.	<i>Lineamientos estratégicos .....</i>	45
4.4.7.	Organigrama.....	46
V.	EL MÉTODO .....	51
5.1.	Modalidad.....	51
5.2.	Diseño y Tipo de Investigación.....	51
5.3.	Diseño de variables de investigación.....	52
5.3.1.	Definición Conceptual.....	53
5.3.2.	<i>Definición Operacional.....</i>	55
5.4.	Unidades de Análisis y Población.....	59
5.4.1.	<i>Unidades de Análisis .....</i>	59
5.4.2.	<i>Población.....</i>	59
5.5.	Diseño Muestral .....	60
5.5.1.	<i>Tipo de Muestra.....</i>	60
5.5.2.	<i>Tamaño de la muestra:.....</i>	61
5.6.	Diseño del instrumento.....	62
5.6.1.	<i>Validación del instrumento.....</i>	63

5.6.2. <i>Ajustes del Instrumento</i> .....	64
5.7. Procesamiento de información .....	66
VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	73
VII. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL .....	112
7.1 Diagnóstico de la Situación .....	112
7.2 Definición de los Públicos de la Empresa .....	115
a. Público Interno.....	115
b. Público Externo .....	115
7.3 Matriz FODA .....	121
7.4 Objetivos de la Estrategia.....	127
7.5 Eje de Mensajes.....	128
7.5.1. Público interno.....	128
7.5.2. <i>Público Externo</i> .....	129
7.6 Tácticas.....	129
7.7 Voceros .....	142
7.8 Recursos Necesarios .....	143
7.9 Presupuesto Estimado .....	146
7.10 Cronograma .....	149
7.11 Indicadores de gestión .....	151
7.12 Instrumentos de medición .....	156
7.13 Piezas .....	160
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	171
8.1. Conclusiones.....	171
8.2. Recomendaciones.....	175
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	176
REFERENCIAS DIGITALES .....	178
ANEXOS.....	181

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variables. Lineamientos estratégicos .....	56
Cuadro 2. Operacionalización de variables. Características de la audiencia interna.....	56
Cuadro 3. Operacionalización de variables. Características de la audiencia externa .....	57
Cuadro 4. Operacionalización de variables. Comunicaciones de Agrinova C.A .....	57
Cuadro 5. Distribución de la muestra de clientes de Agrinova C.A. según la región .....	62
Cuadro 6. Matriz de análisis de discurso de gerentes. Comunicación interna.....	71
Cuadro 7. Matriz de análisis de discurso de gerentes. Comunicación externa .....	72
Cuadro 8. Distribución por sexo de empleados de Agrinova C.A. ....	73
Cuadro 9. Distribución por rangos de edad de los empleados de Agrinova C.A.....	74
Cuadro 10. Distribución según nivel de instrucción de empleados de Agrinova C.A. ....	74
Cuadro 11. Distribución según sede donde trabaja de empleados de Agrinova C.A.....	75
Cuadro 12. Distribución de empleados según antigüedad en Agrinova C.A.....	76
Cuadro 13. Distribución según los cargos que ocupan los empleados de Agrinova C.A ...	77
Cuadro 14. Distribución según el tipo de empresa de clientes externos de Agrinova.....	78
Cuadro 15. Distribución de clientes externos de Agrinova C.A según ubicación geográfica	78
Cuadro 16. Percepción de los empleados de Agrinova C.A sobre el trabajo en equipo y la participación como cultura corporativa. (%) .....	80
Cuadro 17. Percepción sobre la innovación y emprendimiento como cultura corporativa de los empleados de Agrinova C.A (%) .....	81
Cuadro 18. Percepción sobre los procedimientos y jerarquías como cultura corporativa de los empleados de Agrinova C.A. ....	83
Cuadro 19. Frecuencia en la percepción de los empleados de Agrinova C.A frente a la competitividad y las metas ambiciosas como cultura corporativa.....	84
Cuadro 20. Frecuencia del tipo de información entre clientes internos de Agrinova C.A. ....	85
Cuadro 21. Distribución de información requerida por los empleados de Agrinova C.A. ....	87
Cuadro 22. Distribución de medios utilizados dentro de Agrinova C.A. ....	88
Cuadro 23. El medio más efectivo según los empleados de Agrinova C.A. ....	90
Cuadro 24. Medio requerido por los empleados de Agrinova C.A. ....	91

Cuadro 25. Medios con que se comunican los empleados con sus gerentes.....	91
Cuadro 26. Fallas físicas o mecánicas en la comunicación dentro de Agrinova C.A. ....	93
Cuadro 27. Elementos que favorecen la comunicación dentro de Agrinova C.A. ....	94
Cuadro 28. Elementos que dificultan la comunicación dentro de Agrinova C.A.....	94
Cuadro 29. Percepción sobre si adecuación de la cantidad de información que reciben los empleados de Agrinova C.A. ....	95
Cuadro 30. Percepción de los empleados de Agrinova C.A con respecto a la fluidez de la información con sus gerentes. ....	96
Cuadro 31. Percepción con respecto comprensibilidad de la información transmitida a los empleados de Agrinova C.A. ....	97
Cuadro 32. Percepción sobre los rumores y chismes dentro de Agrinova C.A.....	97
Cuadro 33. Percepción sobre la oportunidad de entrega de información entre clientes internos de Agrinova C.A. ....	98
Cuadro 34. Percepción de los empleados de Agrinova C.A sobre la confiabilidad de la información que reciben.....	98
Cuadro 35. Distribución porcentual de la información que reciben los clientes por parte de Agrinova C.A, de acuerdo al nivel de prioridad. ....	99
Cuadro 36. Frecuencia con que Agrinova C.A se comunica con sus clientes externos....	100
Cuadro 37. Distribución porcentual de la percepción de los clientes de Agrinova C.A sobre la claridad de la información recibida por parte de la empresa.....	101
Cuadro 38. Distribución porcentual de las herramientas de comunicación que poseen los clientes de Agrinova C.A.....	102
Cuadro 39. Distribución porcentual de los medios que utilizan los clientes para comunicarse con Agrinova C.A, de acuerdo al nivel de frecuencia. ....	103
Cuadro 40. Distribución porcentual de los medios que utiliza Agrinova C.A para comunicarse con sus clientes, de acuerdo al nivel de frecuencia.....	104
Cuadro 41. Distribución porcentual de los medios más efectivos, utilizados por Agrinova C.A para comunicarse con sus clientes, de acuerdo al nivel de importancia.....	105
Cuadro 42. Distribución porcentual sobre mecanismos accesibles para realizar reclamos.	107
Cuadro 43. Distribución porcentual sobre los atributos de Agrinova C.A percibidos por sus clientes. ....	110
Cuadro 44. Matriz FODA de Agrinova C.A.....	121
Cuadro 45. Tácticas de la estrategia comunicacional. ....	132
Cuadro 46. Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.....	143

Cuadro 47. Presupuesto de actividades.....	146
Cuadro 48. Cronograma de actividades.....	150
Cuadro 49. Indicadores de gestión de las actividades de la estrategia comunicacional. ..	152
Cuadro 50. Instrumento de medición de campaña de intriga y taller de Bienvenida.....	156
Cuadro 51. Instrumento de medición trimestral de actividades de comunicación interna.	157
Cuadro 52. Instrumento de medición de taller sobre beneficios de redes sociales.....	158
Cuadro 53. Instrumento de medición de taller para promocionar redes sociales.....	158
Cuadro 54. Instrumento de medición de talleres de redacción.....	159
Cuadro 55. Instrumento de evaluación de foros informativos y reflexivos. ....	159

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores Agrinova C.A.....	46
Figura 2. Organigrama general de Agrinova C.A .....	46
Figura 3. Organigrama del departamento de Comercialización de Agrinova C.A.....	47
Figura 4. Organigrama del departamento de Mercadeo y Desarrollo de Agrinova C.A .....	48
Figura 5. Organigrama del departamento de Operaciones de Agrinova C.A.....	49
Figura 6. Organigrama del departamento de Administración y Finanzas de Agrinova C.A.	50
Figura 7. Frecuencia en la comunicación entre clientes internos de Agrinova C.A.....	92
Figura 8. Distribución porcentual de clientes que opinan si se enteran oportunamente de los nuevos productos y ofertas de Agrinova C.A.....	101
Figura 9. Distribución porcentual de los medios requeridos por los clientes de Agrinova C.A. ....	106
Figura 10. Distribución porcentual de la percepción de los clientes sobre la oportunidad de las respuestas que ofrece Agrinova C.A .....	108
Figura 11. Distribución porcentual de la percepción de los clientes sobre si las respuestas que ofrece Agrinova C.A son satisfactorias.....	108
Figura 12. Pieza para fondos de pantalla, afiches y calcomanías. Campaña de intriga. ..	161
Figura 13. Pieza diseño de cartelera. Campaña de intriga.....	161
Figura 14. Anuncios colgantes (anverso y reverso). Campaña de intriga.....	162
Figura 15. Pieza dado informativo desplegado. ....	163
Figura 16. Invitación a taller "Dale click a esta idea. ....	164
Figura 17. Anuncios Invitación a taller "Promociona esta idea"......	164
Figura 18. Invitación a taller "Escribe tu idea". ....	165
Figura 19. Tótem publicitario "¡Enciende tu día, innova!". ....	166
Figura 20. Tótem publicitario en 3D. ....	167
Figura 21. Medidas de Tótem publicitario .....	167
Figura 22. Desplegable informativo (anverso y reverso). ....	168
Figura 23. BTL Pared de fondo de pantalla táctil. ....	169
Figura 24. Chupeta Publicitaria (anverso y reverso).....	170
Figura 25. Referencia chupeta publicitaria. ....	170

## INDICE DE ANEXOS (DIGITAL)

A. Cuestionario dirigido al personal de AGRInova C.A.....	182
B. Entrevista semi estructurada dirigida a los gerentes de AGRInova C.A.....	186
C. Cuestionario dirigido a clientes de AGRInova C.A.....	187
D. Transcripción de entrevista a gerente de Administración y Finanzas de Agrinova C.A.	191
E. Transcripción de entrevista a gerente de Operaciones de Agrinova C.A. ....	195
F. Transcripción de entrevista a gerente de Comercialización de Agrinova C.A.....	201
G. Transcripción de entrevista a gerente de Mercadeo y Desarrollo de Agrinova C.A. ..	207
H. Transcripción de entrevista a presidente y gerente general de Agrinova C.A. ....	215
I. Matriz de análisis del discurso. Entrevistas a gerentes de Agrinova (comunicación interna) .....	222
J. Matriz de análisis del discurso. Entrevistas a gerentes de Agrinova (comunicación externa) .....	232

# I. INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más importantes que tiene la gerencia empresarial del siglo XXI, es el de lograr integrar mercados, y por lo tanto, destruir fronteras geográficas y políticas, haciendo de la globalización, una forma para lograr competitividad y cooperación entre países, sectores y mercados.

Estas tendencias, hacen que las organizaciones creen estrategias para cumplir con dichas exigencias, asumiendo que el cambio es la variable permanente por la cual se debe estar preparado para realizar los ajustes necesarios, con el fin de sostenerse y acomodarse a la “continua cinética del mundo”, y especialmente, a los cambios políticos y económicos que la pueden afectar, pues también depende de estos.

Desde este punto de vista, las funciones tradicionales de la empresa: producir, administrar y vender; se ven complementadas por tres ejes transversales sobre los cuales se soporta su filosofía de trabajo: la gestión tecnológica, la responsabilidad social y la cultura organizacional, donde destaca el valor de la comunicación como elemento estratégico.

En este orden de ideas, las empresas exitosas han venido impulsando el desarrollo de herramientas comunicacionales para el mejoramiento de su desempeño integral, lo cual ya forma parte de la dinámica gerencial en la actualidad, el incorporar el plan estratégico comunicacional. En el caso de las grandes organizaciones, cuentan dentro de su estructura funcional, con divisiones especializadas en esta área.

Este proceso, complejo en sí mismo, involucra aspectos fundamentales en la construcción de una organización inteligente, pues debe tomar en cuenta la

disposición de una estructura, medios, y funciones debidamente desarrolladas por equipos de trabajo de alto nivel sinérgico. Tal logro, pasa por aprovechar todo el potencial de la organización para innovar y diversificar su producción, así como desarrollar mejores sistemas de información como su recurso clave, con el fin de analizar todos los aspectos y esquemas existentes, permitiendo generar soluciones y tomar decisiones correctas.

Para poder hacerlo, se debe partir del análisis de todo proceso de transmisión de información, pues de ello depende gran parte del éxito y gracias a su uso correcto, poder llegar a mejores resultados. En el logro de este fin, se han de focalizar diferentes herramientas de la estrategia, tanto tecnológicas como sistemáticas, que faciliten la obtención y manejo de la información, al ritmo de la dinámica empresarial, de las demandas del entorno y de los procesos de aprendizaje internos de la organización.

En este contexto se inscribe el presente trabajo, el cual tiene como objetivo elaborar, a partir de un diagnóstico, un plan estratégico de comunicaciones integradas para Agrinova C.A., empresa del sector del agro comercio, la cual tiene su sede en la región central de Venezuela, y cuyo fin consiste en brindar soluciones para el sector agrícola y de salud pública del país. El propósito de este plan es el de mejorar las comunicaciones de la empresa, a fin de facilitar el logro de sus resultados.

De allí que el estudio revista una alta especificidad, pues se trata de establecer lineamientos y acciones comunicacionales en una empresa que pertenece a un entorno caracterizado por las siguientes particularidades: su estacionalidad, alta intervención del Estado, riesgo por factores climáticos, mercados inestables influido por un marco institucional y jurídico complejo, dispersión geográfica de la producción, diferencias culturales de los productores.

Para el desarrollo del trabajo, se planteó una estrategia metodológica que implicó el levantamiento de información primaria que permitiera establecer el diagnóstico situacional de la empresa. Se combinaron técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, donde se consideraron las relaciones de trabajo, la caracterización de las audiencias y de los procesos comunicacionales llevados a cabo por la empresa objeto del estudio.

A partir de este análisis se diseñó la estrategia comunicacional, partiendo de la definición de un cuerpo de objetivos que reflejaran los escenarios para el fortalecimiento del proceso comunicacional de la empresa. Una vez establecidos los objetivos, se procedió a definir tácticas, herramientas y lineamientos de acción, diseñados para dar respuesta a la problemática diagnosticada. Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se destacaron los principales hallazgos y propuestas derivadas de la investigación.

Es importante destacar que la pertinencia del estudio se soporta en el interés de la gerencia de la empresa estudiada, la cual se encuentra en un proceso de consolidación de su actividad comercial, dentro de un marco socioeconómico complejo, evidenciado en la situación país que está planteada en los actuales momentos, lo cual requiere de un esfuerzo sustantivo en la definición de lineamientos que regirán su propuesta de crecimiento a futuro.

## **II. EL PROBLEMA**

### ***2.1. Descripción del Problema***

Agrinova C.A., es una empresa ubicada en Maracay, estado Aragua dedicada a comercializar insumos agrícolas (agroquímicos y otros insumos como semillas de maíz, cintas de riego, productos orgánicos y biológicos, semillas de hortalizas y pastos, entre otros), brindar servicio técnico a los productores y aportar soluciones a la salud pública del país, bajo un espíritu genuino de ser una organización comprometida con la responsabilidad social empresarial.

Desde el 2002, cuando esta organización fue creada, la empresa ha venido creciendo interna y externamente, al punto de que su número de empleados se ha incrementado en más de 150% desde sus inicios. Este crecimiento ha generado dificultades en los procesos de comunicación interno, afectando el flujo efectivo de información entre todos los miembros de la organización, la cual se caracteriza por ser de índole diversa y especializada (asesores técnicos de campo, personal comercial y personal ejecutivo y administrativo).

Así también las comunicaciones externas han observado una dinámica creciente y cambiante producto de la naturaleza compleja del sector agrícola y la problemática económica e institucional de la situación país. Para manejar gerencialmente esta problemática, la directiva de Agrinova C.A, ha venido adaptándose a los nuevos tiempos, con acciones particulares como crear una página Web y producir material POP como medio de difusión y divulgación de información, entre otras; las cuales resultan todavía insuficientes, sobre todo, porque no se han articulado al contexto del proceso integral de las comunicaciones que requiere la organización.

Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que los proyectos de Agrinova C.A apuntan hacia un crecimiento sostenido, potencializando sus recursos y aprovechando las oportunidades que la agricultura como actividad económica

estratégica ofrece en Venezuela, para la cual, la organización debe desarrollar un todo integrado de estrategias que implique no sólo la parte medular del negocio, si no que considere de manera más agresiva, los lineamientos, las tácticas, los medios y procesos comunicacionales que lleguen a garantizar un clima armónico de trabajo y clientes satisfechos.

Todo ello justifica la necesidad de un estudio que eche las bases de una política comunicacional que mejore el funcionamiento de la organización en sus vínculos con los productores agrícolas, sus trabajadores, proveedores y sociedad en general. Por muchos años, el sector agrícola ha sufrido grandes crisis de índole económica e institucional. Hoy en día enfrenta problemas concretos tales como (Gutiérrez, *et al* 2013); el congelamiento de los precios los cuales están regulados por el Estado, la caída de la producción, la inseguridad personal y jurídica en el campo, la escasez y la inflación en los insumos, la puesta en vigencia de nuevas leyes regulatorias; entre otros, lo cual hace mas difícil la gestión de las empresas en el sector agro comercio, como es el caso de Agrinova, la cual se ha fijado como objetivo, contribuir a “desarrollar agricultores exitosos, rentables y sostenibles”.

Para desarrollar su trabajo eficientemente y cumplir con el objetivo descrito, Agrinova C.A está desplegando sus esfuerzos, orientada a su plan estratégico maestro: bajo los valores de equidad, trabajo en equipo, confianza, compromiso con la conservación ambiental y gestión de innovación, con un enfoque centrado en la persona. Este direccionamiento requiere el diseño de un plan de comunicaciones integradas, ya que con esta herramienta se potenciará y consolidarán sus capacidades para la realización exitosa de cada proyecto propuesto en las líneas estratégicas de la organización.

## ***2.2. Formulación del Problema***

El proyecto de investigación se orienta al diseño de una propuesta que permita optimizar el proceso comunicacional de Agrinova C.A.

## ***2.3. Objetivo General***

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas para Agrinova C.A.

## ***2.4. Objetivos Específicos***

1. Conocer los lineamientos estratégicos de Agrinova C.A.
2. Identificar las características de la audiencia interna
3. Identificar las características de la audiencia externa
4. Analizar las comunicaciones de Agrinova C.A.

## ***2.5. Justificación de la Investigación***

La importancia de este proyecto radica principalmente en que toca un tema fundamental en Venezuela y en el mundo entero cual es la seguridad alimentaría. El mismo, se ha convertido en un elemento fundamental y prioritario en el desarrollo de políticas económicas en todos los países. En Venezuela, debido al debilitamiento que ha sufrido el sector agroalimentario por distintos factores, el problema se expresa en el hecho de que más del 50% de los alimentos que se consumen en el país hoy en día son de origen importado (Gutiérrez, W 2013).

El citado autor afirma que las importaciones de alimentos en Venezuela han subido en gran proporción, debido a medidas como el control de precios y expropiaciones, generando la caída de la producción nacional. De lo anterior se deduce la necesidad e importancia de fortalecer a las empresas que prestan apoyo al sector agroalimentario nacional pues de esta manera se estará contribuyendo con el propósito de producir más y mejores alimentos para el país.

En esta línea se inscribe el presente proyecto, pues su aplicación incidirá en el desarrollo y fortalecimiento de una empresa del agro comercio que presta

servicios comerciales y tecnológicos a la agricultura nacional. Además de lo anterior, hay un elemento que le añade valor al trabajo: el sector agrícola y agroindustrial en Venezuela, ha estado alejado casi en su totalidad del tratamiento estratégico del tema comunicacional. Existen muy pocos antecedentes en la aplicación formal de estrategias comunicacionales para el desarrollo de empresas de este sector, lo cual llama la atención y es una motivación para incentivar el uso y desarrollo de las herramientas que tiene para ofrecer las comunicaciones corporativas en el sector agrícola.

De esta forma, se aspira hacer un modesto aporte para que el tema de la comunicación y la aplicación de sus herramientas para el desarrollo empresarial, se promueva como un factor fundamental en una realidad compleja que generalmente se ha visto alejada del problema como tal. Surge entonces, la oportunidad de demostrar una vez más, la importancia que tienen los procesos comunicativos en todos los ámbitos y sectores de la sociedad. Además, para potencializar el sector agroalimentario del país, es necesario fortalecer las empresas e instituciones que lo sustentan, y este proyecto va en esa dirección.

El presente trabajo es factible, debido al interés que presenta la empresa Agrinova C.A. en realizar un estudio para el mejoramiento de sus procesos comunicacionales, reconociendo la necesidad de implementar estrategias que contribuyan al desarrollo de la organización, tanto a nivel externo como interno. Así pues, Agrinova C.A., ofreció el apoyo necesario para la realización de esta investigación, facilitando recursos, disposición e información.

## ***2.6. Delimitación de la Investigación***

**Geográfica:** este proyecto se delimitará a las regiones donde la empresa Agrinova C.A. desarrolla sus actividades, destacándose la ciudad de Maracay, estado Aragua, en donde se encuentra ubicada la sede principal de la empresa. Las otras regiones fueron: Lara, Portuguesa, Yaracuy, Miranda, Barinas, Apure y Falcón.

**Temporal:** la presente investigación se llevó a cabo dentro de los lapsos comprendidos entre el mes de marzo del 2013 y mayo del 2014.

**Temática:** el tema planteado se refiere a una estrategia comunicacional dirigida a una empresa del sector agrícola, específicamente del área del agro comercio que provee de insumos al sector agroalimentario del país.

## **III. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1 Comunicación**

Para Clow K. y Baack D. (2010), la comunicación puede definirse como "transmitir, recibir y procesar información" (p. 6). Los autores resaltan que la comunicación ocurre cuando la persona o grupo receptor es capaz de entender la información recibida. Así también destacan que los elementos y etapas que se dan durante el proceso de comunicación orientada a la publicidad y el marketing son los mismos tradicionales: existe un emisor que codifica el mensaje, el cual se envía por medio de un dispositivo de transmisión para ser decodificado por un receptor, por último, cierra el ciclo la etapa de retroalimentación; durante todo el proceso puede haber elementos que dificulten la comunicación, denominados ruidos.

#### **3.1.1 Medios de Comunicación**

A juicio, de Thompson I. (2006), afirma que los medios de comunicación "son el canal que mercadólogos y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta". El autor señala que es de gran importancia la decisión a la hora de escoger qué medios utilizar, ya que de esto dependerán en gran medida los resultados que se obtengan de las campañas.

En este sentido, el autor mencionado hace referencia a los tipos de medios a utilizar, los cuales se dividen en tres grupos: los medios masivos, los cuales afectan a grandes cantidades de personas en un momento dado (televisión, radio, periódicos, revistas, Internet, cine); luego se encuentran los medios complementarios, que inciden en un menor número de personas en un momento dado (publicidad interior y exterior y publicidad directa); y por último, los medios alternativos, que son nuevas formas de promoción, ordinarias o innovadoras.

### **3.1.2. El Mensaje**

Según Clow K. y Back D. (2010), "el mensaje es el resumen de las ideas fundamentales que el programa de publicidad debe transmitir" (p. 199), igualmente Libeart, T., (2008), señala que el mensaje "proporciona dirección y coherencia y tiene que dejar huella en los públicos por impactar" (p. 161).

Los autores, con sus afirmaciones reflejan que el mensaje dentro la planificación de las comunicaciones de una empresa es de vital importancia, ya que de alguna manera, lleva consigo la esencia de lo que se quiere transmitir, y debe hacerlo de manera que el receptor comprenda y quede impactado por el mensaje; de esta manera es posible lograr el objetivo propuesto por la empresa.

### **3.1.3. La Audiencia**

La audiencia representa un protagonismo dentro de la estrategia comunicacional, y hay que darle la importancia que tiene, atendiendo a la identificación de las mismas, debido a que son estas las que consumen toda la información generada y transmitida a través de distintos medios. (Díez S., 2006).

Por su parte, Esteban *et al* (2008), describen al público objetivo o audiencia meta como el conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación, que generalmente son considerados consumidores o usuarios potenciales del producto o servicio promocionado (p. 665).

En este sentido, es fundamental para que la estrategia de comunicación tenga éxito, la adecuada identificación de los públicos a quienes va a ir destinado el plan, ya que de esto dependerá qué tipo de medios y mensajes van a utilizarse para obtener mejores resultados.

## **3.2 Comunicación Organizacional**

Castro, Celeste y García (2005), entienden la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta cumpla más rápidamente con sus objetivos (p. 72).

Una buena comunicación en la organización creará un ambiente de buenas relaciones y productivo, así también fomentará una sólida imagen que refleje los valores de la empresa, transmitiendo coherencia en sus mensajes y lineamientos.

### **3.2.1. Barreras de la Comunicación**

Krohling M. (2002), identifica las siguientes barreras comunicacionales generales, las mecánicas o físicas, que tienen que ver con fallas en el ambiente o la utilización de equipos inadecuados; las fisiológicas, que tienen que ver con problemas genéticos en las personas; las semánticas, referidas al uso inadecuado del lenguaje; y las psicológicas, que tiene que ver con los estereotipos y preconceptos que tienen las personas.

En este sentido, la autora citada también hace referencia a las barreras específicas de la comunicación organizacional, señalando las barreras administrativas, que tienen que ver con cómo se organizan y procesan las informaciones en la empresa, el exceso de información es otra barrera mencionada por la investigadora, las informaciones incompletas o parciales y que las fuentes de información no sean confiables en cuando al nivel de credibilidad que los receptores tienen sobre el comunicador.

### **3.3. Comunicación Integral de Marketing**

A juicio de, Clow K. y Back D. (2010), definen la comunicación integral de marketing como "la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas" (p. 8).

Por su parte, Krohling M. (2002), entiende por comunicaciones integradas, una filosofía que orienta distintas áreas de comunicación a un punto de convergencia con el fin de obtener una dinámica sinérgica con base en una política general. Para ello, la autora destaca la unión de la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la administrativa, y la interna.

Ambos conceptos hablan de la integración de varios elementos o herramientas para lograr un objetivo común dentro de la empresa, es importante, por tanto, la adecuada utilización de los mismos y conocer detalladamente en qué consiste cada uno y cómo se pueden complementar de la mejor manera para obtener óptimos resultados.

### **3.3.1 Comunicación corporativa**

Según Bic Galicia (2008), la comunicación corporativa "es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir al público lo que la empresa es" (p.43). Esto quiere decir que la comunicación corporativa está estrechamente ligada con la identidad e imagen de la empresa:

*3.3.1.1 Identidad corporativa:* lo que la empresa es en esencia, mediante sus actuaciones, esta contempla, la identidad conceptual (misión, visión, valores, filosofía, responsabilidad social) y la identidad visual (logo, tipografía, colores).

*3.3.1.2 Imagen corporativa:* lo que los públicos perciben que es la empresa. "Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la empresa" (p. 43) Es decir, todo lo que hace la empresa y cómo lo hace, repercute directamente en cómo ven a la organización cada uno de sus públicos.

*3.3.1.3 Cultura corporativa:* Según Robbins S. y Coulter M. (2005), la cultura de la organización "es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización" (p.52). Los autores afirman que de este elemento dependerá en gran medida, el comportamiento de los miembros de la

empresa entre ellos mismos y con las personas de afuera, de manera que a través de ellos, los públicos obtendrán una idea de cómo es la empresa y cuáles son sus valores.

De acuerdo a las afirmaciones citadas, las culturas en las empresas pueden ser fuertes o débiles; en la medida en que los miembros de la organización acepten y se comprometan más con los valores de la empresa, esta tendrá una cultura más fuerte, la cual puede estar orientada a la obtención de resultados, orientada a las personas, orientada a los equipos, a la estabilidad, a la innovación y riegos, o atención a los detalles.

De acuerdo a lo propuesto por Vivanco J. y Zesaty R. (2012), las culturas corporativas pueden tener dos dimensiones, la primera tiene que ver con la orientación al control y estabilidad o por el contrario, a la flexibilidad. En otro sentido, la organización también puede tener una tendencia hacia lo interno de la empresa y su integración, o hacia el exterior en lo que se refiere a diferenciación y rivalidad con la competencia.

En este sentido, los autores señalan que puede haber cuatro tipos de culturas corporativas, la primera es la de "clan", enfocada hacia lo interno, la cual demuestra preocupación por los empleados y sensibilidad a los clientes, la "adhocrática", centrada en aspectos externos como la flexibilidad y la innovación. La "cultura jerárquica" es otra, enfocada en aspectos internos de control y estabilidad; y por último la "cultura de mercado", competitiva y ambiciosa.

En la presente investigación se indagó sobre estos elementos y cómo se expresan en Agrinova C.A. con el fin de lograr una estrategia comunicacional más completa e integral, basada en lo que es realmente la empresa y lo que refleja a sus distintos públicos.

### **3.3.2 Comunicación Interna**

De acuerdo con lo señalado en Bic Galicia (2008), la comunicación interna está centrada en el capital humano de la empresa, y representa un proceso donde se integran gerentes, directores, coordinadores y trabajadores de la empresa, señalando el objetivo principal que tiene la comunicación interna dentro de una empresa: "implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización" (p. 50).

La incorporación de una comunicación interna efectiva, conllevaría a crear un buen clima de trabajo, donde las personas trabajen a gusto y se sientan motivados y tomados en cuenta dentro del proyecto de la empresa, de manera que se identifiquen con esta. En la comunicación interna debe haber participación de todas las partes, contribuyendo además a fortalecer la cultura corporativa de la organización.

En este sentido, Díez S. (2006), afirma que la comunicación interna consiste en el conjunto de acciones que se toman para entablar vínculos entre los miembros de una organización, identificando como objetivo, comprometer a todos los que laboran en la empresa con el desarrollo de un proyecto en común. Se observa que es fundamental la integración del trabajo, y que estos permanezcan motivados para el logro de objetivos.

### **3.3.3 Comunicación Externa**

Según Guzmán, P. (2006), la comunicación externa de la organización "surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar" (p. 53). Por su parte Bic Galicia (2008), señala que la comunicación externa "actúa sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa" (p. 43). Esta es sumamente importante debido a que esta puede crear, reforzar o cambiar la

imagen y la percepción que tienen los públicos con respecto a la empresa, generando así conductas positivas, deseadas por la organización.

### **3.3.4 Marketing**

Según Bic Galicia (2008), el marketing "es una forma de comunicación orientada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos a través de los productos que comercializa la empresa" (p.46). Es importante para ello, ofrecer un producto o servicio que se adapte al cliente y que responda a sus necesidades en el momento oportuno.

De acuerdo con lo expresado, los objetivos principales del marketing son; ganar nuevos clientes y conseguir la fidelización de estos, lo cual se logra proporcionando un "valor emocional" y una "experiencia de marca" al consumidor; para ello intervienen las 4 variables del marketing, que son el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Entre los tipos de marketing que se pueden aplicar en una estrategia de comunicación, se encuentra el marketing de captación, que intenta conseguir nuevos clientes; el de fidelización, que busca la lealtad de sus clientes, el marketing directo, que utiliza distintos medios para conseguir respuestas directas, el marketing relacional que se propone establecer una relación duradera y beneficiosa; y el marketing experiencial, centrado en las experiencias vividas por cada cliente con la marca.

### **3.3.5 Publicidad**

La publicidad "es un instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores receptores del mensaje comercial de la existencia de productos/servicios y convencerlos para su adquisición". (Bic Galicia 2008).

Clow K. y Back D. (2010), señalan que en el sector empresa a empresa, como es el caso de Agrinova C.A, cuyos clientes son empresas distribuidoras, la publicidad no juega un papel central, sino que apoya otras actividades como las ferias comerciales y las visitas personales de ventas.

#### *3.3.5.1 Publicidad ATL*

Chong et al (2007) señalan que esta estrategia (above the line) implica la utilización de medios tradicionales, convencionales y masivos para comunicar los mensajes de la empresa. Esta busca llegar a la mayor cantidad de público por medio de elementos como la televisión, la radio, la prensa, las revistas.

#### *3.3.5.2 Publicidad BTL*

Chong et al (2007), también hace referencia al below the line, el cual utiliza medios no convencionales, no son tan masivos como los ATL pero son más directos, generalmente se utilizan para reforzar otros medios tradicionales.

### **3.3.6 Comunicación Web**

Bic Galicia (2008), hace referencia al Internet como una tecnología que ofrece nuevas posibilidades, que facilita la interactividad y disminuye los costes. En la Web 2.0 el usuario tiene un protagonismo en las comunicaciones de la empresa, y la retroalimentación se da de una manera más tangible.

Algunas herramientas de la Web señaladas, son el registro de la página Web en buscadores de Internet, enlaces con otras páginas, patrocinios de palabras clave, e-mail marketing como herramienta de comunicación directa, publicidad en Internet a través de banners o anuncios publicitarios, redes sociales y el e-commerce (comercio electrónico), caracterizado por la venta de productos a través de Internet.

### **3.3.7 Relaciones Públicas**

Clow K. y Back D. (2010), señalan que las relaciones públicas se refieren a las comunicaciones emitidas por las empresas, las cuales no se pagan, esta comunicación se da con todos los grupos que entran en contacto con la empresa. Del mismo modo, Krohling M. (2002), plantea que las relaciones públicas en sus diversas formas, se aplican para mejorar la comunicación de las organizaciones, sobre todo en el contexto institucional. Las relaciones públicas ayudan a consolidar y a administrar estratégicamente la comunicación de las empresas con sus públicos, no actuando en forma aislada, sino en sinergia con todos los medios o instrumentos comunicacionales.

Por su naturaleza, las relaciones públicas son responsables en gran medida de la credibilidad y el posicionamiento coherente y duradero de las organizaciones. Son particularmente útiles en el marketing social y cultural y propaganda institucional.

Por otra parte Bic Galicia (2008), establece como principal objetivo de las RRPP, "conseguir que la empresa tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad" (p. 55), para ello se destacan actividades como la gestión de eventos, los patrocinios, relación con medios de comunicación, ruedas de prensa.

### ***3.4. Plan de Comunicaciones Integradas***

Clow K. y Back D. (2010), señalan que el marketing integral se fundamenta en un plan estratégico, el cual coordina y dirige todos los esfuerzos de los distintos elementos y herramientas de la mezcla de marketing. La importancia de este radica en mantener la sincronía y coherencia de los mensajes que la empresa comunica a cada uno de sus públicos.

Para lograr esto, los autores proponen una serie de pasos requeridos para poder realizar el plan de comunicación en la empresa: lo primero es realizar un análisis situacional para detectar las debilidades y fortalezas que la empresa tiene

a nivel interno, así como las amenazas y oportunidades que se presentan desde lo externo, luego se deben determinar los objetivos de la estrategia y el presupuesto de la misma, para después desarrollar las estrategias y las tácticas de marketing. El último paso se refiere a la evaluación del desempeño y los resultados obtenidos.

Por su parte, Krohling M. (2002), afirma que el plan estratégico de comunicación organizacional, tiene como propósito establecer las grandes directrices y orientaciones, bajo las cuales se van a regir las comunicaciones integradas de la organización. Para poder generar estos lineamientos, se deben conocer la misión, la visión y los valores de la empresa, ya que a partir de estos se construirá la base de la estrategia comunicacional.

También es importante analizar el ambiente interno y externo de la empresa, establecer los públicos objetivos, desarrollar estrategias generales y programas específicos, implementar el plan, hacerle seguimiento, y por último evaluar los resultados.

En su obra, Libaert T. (2008), afirma que el plan de comunicación "ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel" (p. 26); señala que es de suma importancia debido a que este proporciona coherencia a las acciones, al servicio de un sólo propósito.

En resumen un plan estratégico de comunicaciones integradas debe contemplar los siguientes elementos básicos: un análisis situacional que incluya el estudio del ambiente interno y externo y conocer la visión, misión y valores de la organización. Establecer los objetivos, las acciones y los costos de las mismas, todo esto en el marco de una clara definición de estrategias y tácticas de marketing. Por último debe contemplar mecanismos de evaluación.

La presente investigación toma como referencia metodológica y conceptual básica los elementos propuestos por Bic Galicia (2008), Clow K. y Back D.(2010) y Krohling M. (2002).

## **IV. MARCO REFERENCIAL**

### ***4.1. Antecedentes***

Debido a las características contextuales e intrínsecas de la empresa objeto del presente estudio, referidas en el Capítulo II, no se encontraron investigaciones relacionadas con planes estratégicos comunicacionales en el área de las empresas agrícolas y agro comerciales en general, razón por la cual, se tomó como antecedentes, trabajos realizados en otras áreas empresariales e institucionales que tenían como objetivo el desarrollo de un plan comunicacional dirigido a sus distintas audiencias para el mejoramiento de su imagen y desempeño organizacional.

En este sentido, Quirogas R. (2013), elaboró una investigación sobre el "Desarrollo de una Estrategia de Comunicaciones Integradas para la Dirección de Deportes UCAB", a través de un diseño de campo de corte transversal, de tipo exploratorio. La estrategia propuesta, perseguía atraer la atención de los clientes actuales y potenciales para ofrecerles una oferta deportiva integral para complementar su desarrollo académico en la institución.

El autor concluyó que el servicio de la dirección de deporte transmitía una imagen confusa que representaba un problema comunicacional ante su público directo, los estudiantes de la UCAB, por lo cual se propuso una serie de acciones estructuradas en un plan, entre las que destacan el desarrollo de una página Web, la implementación de un sistema de monitoreo de resultados, así como promover una comunicación bidireccional constante y creativa por parte del departamento. También sugirieron alianzas para promover el aspecto salud dentro del plan de comunicación y realizar nuevas investigaciones para explorar otros públicos.

Cardoza F. y Mora E. (2013), por su parte, elaboraron un estudio sobre una "Estrategia comunicacional para informar sobre donación y trasplante de órganos

en la zona Metropolitana de Caracas. Caso: "Organización Nacional de Trasplante de Venezuela", el cual fue un estudio de campo, de tipo exploratorio.

En la investigación se observó que en la ONTV hay desvinculación con un elemento muy importante de la organización que es informar a la población venezolana sobre donación y trasplante de órganos. En este sentido se buscó lograr la disminución de la desinformación que existe por medio de actividades inclusivas que promueven la comprensión, la solidaridad, la diversión y la empatía; dar a conocer la importancia del mercadeo social para lograr el cambio de percepciones y actitudes a favor de la donación y, la promoción de la responsabilidad que le corresponde, no solo a los venezolanos en general, sino a los entes gubernamentales de la sociedad venezolana.

La estrategia diseñada en este estudio se apoyó en medios como la prensa y las redes sociales, buscando no sólo informar, sino concientizar a los caraqueños sobre la importancia de donar a través de una experiencia única. Es importante resaltar, que Haiek C. y Nichols K. (2005), realizaron una "Estrategia de Comunicaciones Integradas para el Programa Estudiantil UCAB que asiste al Modelo Nacional de Harvard de las Naciones Unidas (HNMUN)", definida como un estudio de campo, de tipo exploratoria.

A efectos de esta investigación, se partió del hecho de que el programa presentaba una falta de identidad y planificación estratégica, lo cual desembocaba en la transmisión de mensajes poco integrados y efectivos; razón por la cual se le dificultaba conseguir financiamiento para llevar a cabo sus proyectos. Para solventar esta problemática, la estrategia permitió organizar una estructura formal de gestión para potenciar la búsqueda de recursos económicos, así también se propuso un refrescamiento en la identidad gráfica.

Blanco, et al (2010), en su investigación titulada "Plan de comunicación integral para Grupo SIFU", realizan un estudio con el propósito de apoyar el posicionamiento de la organización entre sus públicos externos, ubicar al Grupo

SIFU como ente de referencia en el sector de Centros Especiales de Empleo en España, y motivar e integrar a los empleados, consolidando la identidad corporativa del Grupo SIFU.

En este sentido, se buscó generar coherencia entre los mensajes transmitidos hacia el interior de la organización y los mensajes dirigidos hacia el exterior, consolidando una sólida estructura de comunicación, que no respondiera sólo a situaciones coyunturales, sino que fuera resultado de un trabajo profesional. Para el logro de estos objetivos, se hizo énfasis en la comunicación digital.

Todos los estudios citados como antecedentes, tienen un denominador común en su metodología de trabajo; parten de un diagnóstico comunicacional y de percepción de la imagen corporativa de la organización que se está analizando, y a partir de la evaluación de ese diagnóstico, del tipo de información que se maneja y de los públicos que se atienden, se diseñaron las estrategias comunicacionales, sus mensajes y se seleccionaron los medios con los cuales se iba a hacer énfasis en la transmisión del mensaje para cumplir los objetivos. Se pudo evidenciar la diversidad de opciones que se manejan en el campo de las comunicaciones y el desarrollo organizacional.

Para los efectos del presente trabajo se tomaron estos estudios como una referencia válida de tipo metodológica para orientar el diseño de campo y la propuesta de estrategia adaptándola a las especificidades del mundo del agro comercio como un sector cuyas características son únicas dentro de la economía. Para describir estas especificidades se presentan a continuación un componente dedicado al sector agrícola y al agro comercio, y dentro de estos, el caso de la empresa estudiada.

## ***4.2. La agricultura en Venezuela***

### **4.2.1. Concepto de Agricultura**

Según Gutiérrez, A (1999), la agricultura se define como el conjunto de actividades técnicas y económicas correspondientes al sector primario de la economía, cuyo objetivo fundamental es la producción de materias primas de carácter alimentario, a partir de la explotación racional de los recursos naturales tales como tierra, agua y clima.

### **4.2.2. Objetivos de la Agricultura**

Los objetivos de la agricultura venezolana, según Abreu E. (1999) son los siguientes:

- La satisfacción de las necesidades energéticas y nutricionales de los venezolanos en forma permanente
- Contribuir al sostenimiento de las economías regionales que tienen en la agricultura su principal factor dinamizador
- Contribuir como componente de la economía nacional al alcance de las metas deseables para el conjunto económico, tales como generación de empleo y valor agregado, ahorro de divisas y disminución de la inflación.

### ***4.2.3. Situación actual de la agricultura en Venezuela***

Según Gutiérrez W. (2013), para el año 2012 se pueden destacar las siguientes realidades:

- El país agrícola está dividido en dos grandes bloques socioeconómicos, uno conformado por agricultores organizados, que han desarrollado la actividad agrícola con criterio empresarial, y observan mayor nivel tecnológico de inversión y profesionalización. Este grupo de agricultores está estrechamente ligado a la agroindustria, a las grandes cadenas de distribución y en menor

grado, a mercados internacionales. Y otro grupo, confirmado por agricultores tecnológicamente rezagados, que desarrollan una agricultura de subsistencia con muy baja inversión y tecnología, sumidos en un círculo de pobreza, de muy baja productividad. Esta realidad se conoce como "dualismo estructural" y limita el desarrollo potencial de la agricultura como sector económico visto globalmente.

- La agricultura venezolana se considera un sector económico subutilizado que puede aportar mucho más de lo que aporta actualmente a la economía. Para el año 2012, el aporte de la agricultura al PIB nacional era de 5%, sin embargo, el aporte al empleo nacional era del 10%. Esto se explica en gran medida por la baja productividad promedio que observa la mayoría de los rubros agrícolas en el territorio nacional.
- Se estima que 46% de los alimentos que se consumieron en el país en el año 2012, provenían de las importaciones. Esta cifra refleja una fuerte dependencia externa, que debilita la soberanía alimentaria del país, genera fuga de divisas y destruye empleos productivos potenciales dentro del territorio.
- En lo relativo a la experiencia exportadora del sector agrícola venezolano, esta ha sido muy limitada en el último período. Durante la década de los noventa, se llegó a la máxima cifra de exportación agrícola con un valor cercano a los 500 millones de dólares, destacaron aquí la exportación de frutas tropicales y algunas hortalizas. Hoy en día, la exportación agrícola se ha reducido a su mínima expresión por los problemas relacionados con el tipo de cambio, los costosos procedimientos burocráticos y la baja competitividad de la agricultura nacional.

- En materia tecnológica agrícola, también se observa una realidad similar de dependencia externa, pues un alto porcentaje de las tecnologías, equipos e insumos agrícolas que se utilizan en el país, provienen del exterior. Esta situación debilita la autonomía necesaria para desarrollar programas de envergadura en materia de desarrollo agrícola.
- El marco institucional de apoyo a la agricultura conformado por un grueso número de organismos y leyes que rigen al sector, no han mostrado los niveles de eficacia y eficiencia en sus labores de promoción, estímulo y regulación de la actividad agrícola como instrumento de desarrollo.

#### ***4.2.4. Importancia de la agricultura para el desarrollo económico y social de Venezuela***

El aporte de la agricultura al desarrollo nacional puede medirse a partir de cuatro criterios técnicos según Abreu E. (1998). Estos criterios son:

- Como motor dinamizador de la economía: la agricultura juega un papel clave en la dinámica económica del país, si bien es cierto que a nivel nacional su aporte es apenas del 5% de PIB y del 10% del empleo, en muchas regiones del país tales como Portuguesa, Barinas, Guárico, Mérida, Trujillo, entre otras, la agricultura representa más del 30% del movimiento comercial y del valor agregado local. En el contexto nacional, la población rural representa el 11% de la población total, sin embargo en los estados agrícolas y en los estados más pobres del país, la ruralidad llega a representar más del 30% de los habitantes. Se concluye entonces, que la agricultura es económicamente relevante en más de la mitad de los estados del país. A lo anterior debemos agregar los aportes de la agricultura a nivel nacional en términos de aporte tributario,

valor agregado industrial, valor agregado comercial, ahorro de divisas.

- Como herramienta para fortalecer la institucionalidad del país: la dinámica agrícola ha dado un aporte determinante en términos de creación de una nueva institucionalidad al servicio de la sociedad venezolana. En primer lugar, cabe destacar, las experiencias exitosas de asociatividad que constituyen formas empresariales novedosas para producir y distribuir bienes y servicios. A través de la asociatividad han emergido grandes grupos económicos agrícolas que han dado ejemplo de integración económica, de responsabilidad social, de democracia participativa y de organización corporativa, tales como la Asociación de Productores de Portuguesa (ASOPORTUGUESA), Sociedad de Cañicultores de Venezuela (SOCA), Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA), entre otros. También se fortalece la institucionalidad en el país cuando a través de la agricultura salvaguardamos la ruralidad y todos sus valores y capitales culturales intangibles, que subyacen en ella y alimentan nuestra identidad nacional.
- Como generador de innovación y conocimiento: de todos los sectores sociales y económicos del país, después del sector salud, el sector agroalimentario es el que genera más movimiento en la dinámica científica nacional. Existe un amplio acervo de investigación e innovación tecnológica en materia agroalimentaria y de conservación ambiental ligada a la agricultura. Además del crecimiento en las universidades nacionales de las facultades del agro y del mar, también desde las asociaciones se promueven políticas de investigación y mejoramiento tecnológico, y se han creado organizaciones propias especializadas generadoras de

ciencia y tecnología tales como FUNDACAÑA, FUNDARROZ y Fundación DANAC, del grupo de empresas POLAR.

### **4.3. El Agrocomercio en Venezuela**

#### **4.3.1. Concepto de Agrocomercio**

Según Shapiro B. (2001), lo que se entiende por agrocomercio en el mundo de hoy, es el producto de una larga evolución conceptual que va desde los enfoques sectoriales que predominaron en la agricultura de la primera mitad del siglo IXX, hasta la visión ampliada de los circuitos agroalimentarios que predominan en el debate académico y político en los inicios del siglo XXI.

#### **4.3.2. Circuitos Agroalimentarios**

Lo primero que es importante destacar es que el agrocomercio o grupo de empresas que prestan servicios de suministro y apoyo técnico a la dinámica económica de producción agrícola, forma parte fundamental de lo que Gutiérrez, A (1999) definió como circuitos agroalimentarios, entendiendo estos como el agrupamiento coherente y operacional de grupos de emprendimiento que pueden denominarse actores o interventores, distribuidos en diferentes fases del proceso agroalimentario, que tienen en común que elevan el valor agregado de un producto agrícola o de un grupo de productos en particular.

El número de actores que participan en cada fase del circuito depende del tipo de relaciones funcionales que se establezcan y del nivel de integración vertical u horizontal que hayan desarrollado las empresas o agentes económicos que ejecutan las actividades de producción y distribución dentro de la cadena.

##### **4.3.2.1 Fases del circuito agroalimentario**

El esquema general de un circuito agroalimentario, por ejemplo el circuito del arroz está conformado por varias fases y actores. Siguiendo el modelo que es

planteado por Gutiérrez, A (1999), se puede mencionar las siguientes:

FASE 1: Procesos de suministro de insumos (semilla, fertilizante, plaguicidas, entre otros), de servicios de apoyo (técnicos, transporte, logística, financiamiento), mano de obra y perisologías.

FASE 2: Producción Primaria: proceso productivo en campo para generar el producto o materia prima, cosecha, acopio y movilización.

FASE 3: Transformación agroindustrial, almacenamiento y despachos

FASE 4: Distribución comercial a escala mayorista y minorista hasta el consumo final en sus diferentes formas.

Como es posible observar, cada fase del proceso suma un valor agregado al producto, que se desplaza a lo largo de varias fases económicas hasta la satisfacción de las necesidades sociales. Aunque el agrocomercio está presente en todas las fases como un eje transversal, pues en cada fase se requiere de suministros, servicios y apoyo técnico, se ha enfocado el rol estratégico del agrocomercio en la fase uno, pues es allí donde se comercializa el mayor volumen de insumos y servicios, desarrollándose una simbiosis económica y operativa entre la producción primaria y el sector comercial con énfasis en las épocas de siembra y cosecha.

Para los efectos del presente trabajo se definirá “agrocomercio”, como el conjunto de actores económicos encargados de proveer insumos y servicios al sector primario de la producción agroalimentaria en forma oportuna y suficiente.

#### **4.3.3. Características del Agrocomercio en Venezuela**

El trabajo que desarrollan las empresas del agrocomercio resulta altamente especializado y complejo por la naturaleza misma de la agricultura, esto demanda

de ella una gerencia con competencias y conocimientos muy específicos, cuya realidad define muy bien Abreu E. (1998):

- En primer lugar la mayoría de los insumos que requiere la agricultura desde la semilla hasta los controles químicos, alimentos para animales o fertilizantes, son importados, lo cual genera una logística especial.
- La relación comercial entre la empresa proveedora y los productores agrícolas está acompañada de un respaldo en asistencia técnica y servicios de transferencia tecnológica que también genera una logística adicional y requerimientos comunicacionales importantes.
- La agricultura es eminentemente estacional, los requerimientos de insumos se dan en periodos concretos del año y deben ser suplidos en forma oportuna y suficiente en ese periodo. Por ejemplo el maíz se siembra con la entrada de las lluvias entre mayo y junio, entonces la semilla debe estar disponibles en esos meses y su logística de distribución ser muy eficiente. Debido a que los grandes volúmenes de compra se concentran en una época del año muchos agro comercios han tenido que implementar mecanismos de financiamiento para hacer posibles la venta a los productores.
- Los agricultores están geográficamente muy dispersos por lo tanto el agrocomercio debe desarrollar estrategias de localización que viabilicen el negocio.
- La agricultura es altamente riesgosa y está sometida a imprevistos como ataque de plagas y enfermedades, lo que requiere disponibilidad inmediata y suficiente de insumos, apoyo técnico y un amplio manejo de la información.

- Los productos agrícolas son altamente perecederos lo cual requiere de una adecuada y rápida manipulación, conservación y movilización. Esto implica muchas veces el uso de insumos conservantes.
- Las tecnologías agrícolas basadas en insumos y equipos observan una dinámica muy cambiante caracterizada por la innovación y la competencia entre marcas. Esto requiere una política de comunicación e información permanente con los usuarios del servicio.
- La Agricultura es considerada como una de las actividades económicas de mayor impacto ambiental por su contacto directo con recursos naturales como la tierra y el agua. Uno de los factores determinantes en esta consideración es el uso de insumos químicos como plaguicidas y fertilizantes cuyo manejo inadecuado puede causar graves problemas de contaminación. En este sentido y considerando que el Agrocomercio es el sector que distribuye este tipo de insumos, la gerencia de este sector por responsabilidad social y ambiental, se ha visto impulsada a promover campañas de concientización y capacitación sobre el uso adecuado de agroquímicos, lo cual implica un costo adicional y un gran esfuerzo comunicacional.
- El circuito agroalimentario nacional se divide en cuatro subsectores y estos a su vez en grupos de rubros o productos según el siguiente esquema: a) Subsector agrícola vegetal: esto incluye cereales, frutas, hortalizas, café y cacao, oleaginosas, flores y otras; b) Subsector agrícola animal: este incluye leche y carne bovina, caprina, ovina, producción avícola y porcina, producción de miel entre otras; c) Subsector agrícola pesquero: con actividades de

extracción en mar y de piscicultura; d) Subsector agrícola forestal: madera y sus derivados.

#### **4.3.4. Situación Actual del Agro Comercio en Venezuela**

Por último es importante destacar que el sector agro comercial en Venezuela atiende un mercado directo representado por 410.705 productores agrícolas distribuidos en el territorio nacional, según el MPPAT 2011. Estos agricultores generan aproximadamente el 5% del Producto Interno Bruto Nacional.

Para atender este mercado el sector agro comercial venezolano cuenta con una amplia variedad de empresas que de acuerdo a AFAQUIMA (2010), se organizan en diferentes tipologías:

- Grandes empresas transnacionales que producen los insumos fuera del país y los distribuyen en Venezuela a través de representantes nacionales.
- Grandes y medianas empresas nacionales o mixtas que producen parte de los insumos en el país y los distribuyen directamente. También ejercen la representación y distribución de otras empresas y sus productos.
- Medianas y pequeñas empresas que son solo comercializadoras de insumos nacionales e importados.

Como es posible observar, el mundo empresarial del agro comercio en Venezuela es amplio, complejo y estratégico para la economía del país. A través de este trabajo se busca adentrarnos en el problema gerencial de la comunicación en una de las empresas emblemáticas de ese sector en el país y hacer una contribución efectiva para su consolidación y desarrollo desde la perspectiva comunicacional.

#### **4.4. Agrinova C.A.**

##### **4.4.1. ¿Qué es Agrinova C.A.?**

Agrinova es una empresa de carácter mercantil (compañía anónima), comercializadora de insumos agrícolas, que de acuerdo a lo mencionado anteriormente en la caracterización del agrocomercio, forma parte de la primera fase dentro del circuito alimentario; según Gutiérrez (1999), siendo su rol principal proveer insumos y servicios al sector primario de la economía venezolana.

##### **4.4.2. Ubicación de Agrinova C.A.**

Su sede principal se ubica en la ciudad de Maracay en el estado Aragua, sin embargo tiene oficinas y representantes de ventas distribuidos en distintas regiones del territorio nacional. Es el caso de las sedes ubicadas en Acarigua y Mérida, y representantes de ventas en las regiones larense, llanera y oriental.

##### **4.4.3. Historia de Agrinova C.A.**

Según el portal Web de la mencionada empresa, Agrinova abre sus operaciones comerciales el 16 de agosto del año 2002. Esta se inició con un equipo de 14 personas trabajando en las distintas áreas de la empresa, observando un incremento en su nómina de 40 miembros de la organización hasta el presente año.

El fundador y presidente actual de la compañía es el biólogo, de nacionalidad británica, Peter Thomson, quien ha tenido más de 30 años de experiencia en el mercado de agroquímicos, obteniendo aprendizajes en su amplia trayectoria curricular en empresas trasnacionales como Shell y CropScience.

La oportunidad de crear una organización de insumos agropecuarios inicia en la necesidad que Syngenta le comunicó de tener un distribuidor exclusivo de su línea de productos Exnovartis en Venezuela. Esta fue la primera alianza estratégica con un proveedor, de allí vinieron muchas otras con proveedores

nacionales e internacionales junto con una amplificación en la variedad de productos.

Hoy día, Agrinova C.A es miembro activo de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos Agropecuarios (AFAQUIMA), que es una asociación civil sin fines de lucro que agrupa las principales empresas que importan las formulas de agroquímicos en Venezuela.

#### **4.4.4. Productos y Servicios**

Agrinova C.A. comienza sus operaciones comerciales con una amplia gama de productos agroquímicos, luego se fueron incorporando otros insumos como semillas de maíz y cintas de riego, productos orgánicos y biológicos, semillas de hortalizas y pastos.

Los distintos productos ofrecidos por Agrinova, los divide la empresa de acuerdo a las siguientes líneas de negocios:

- Línea de Agroquímicos: insecticidas, fungicidas, herbicidas, kits de seguridad.
- Línea de Biológicos y Fertilizantes orgánicos: Lactosilo y Quick-sol
- Línea de Equipos: Equipos de medición y otros equipos
- Línea de Riego: Kit de riego familiar y Sistema de Riego.
- Línea de Semillas: Semillas de maíz y Semillas de Hortalizas.

Agrinova también ofrece asesoramiento técnico, mediante ingenieros y técnicos especializados, quienes brindan asesorías concernientes a la utilización de los productos vendidos y un seguimiento al funcionamiento de los mismos. Todo esto viene incorporado en el precio del producto, previo acuerdo con el cliente.

#### **4.4.5. Filosofía de Agrinova C.A.**

Queda expresado, tanto en el portal Web de la empresa como en una entrevista realizada a su presidente, Peter Thomson, que la filosofía de esta organización se centra en buscar y ofrecer soluciones integrales a las necesidades del productor agrícola en Venezuela, todo esto con el objetivo de desarrollar "agricultores exitosos, rentables y felices". Thomson expresa "estamos tratando de resolver problemas, no estamos aquí nada más para vender productos".

#### **4.4.6. Lineamientos estratégicos**

##### *4.4.6.1 Misión*

Brindar soluciones para el sector Agropecuario y de Salud Pública, respaldado por un equipo calificado, proporcionando una relación Ganar-Ganar a los usuarios y aliados comerciales; bajo un enfoque de Responsabilidad Social y Ambiental.

##### *4.4.6.2 Visión*

Ser la empresa reconocida a nivel nacional, por su generación de valor agregado y confianza a sus aliados comerciales; aportando soluciones innovadoras, respaldadas por un equipo de alto desempeño.

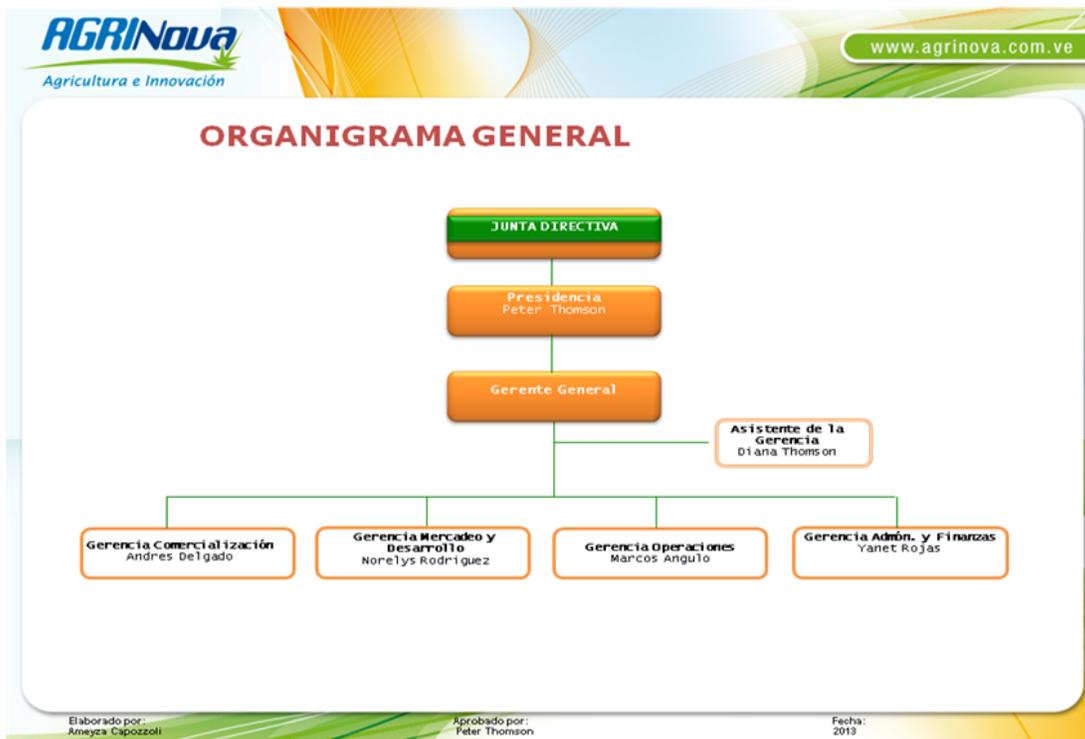
### 4.4.6.3 Valores



Fuente: portal Web de Agrinova

Figura 1. Valores Agrinova C.A.

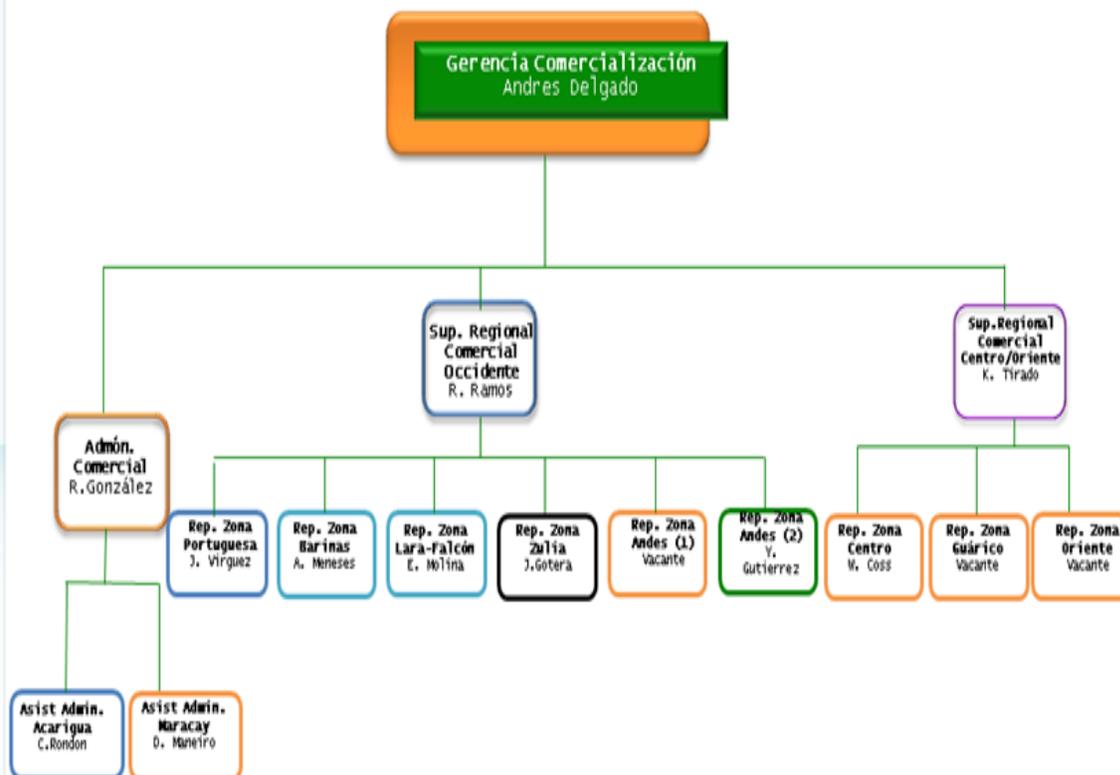
### 4.4.7. Organigrama



Fuente: documento de Agrinova C.A.

Figura 2. Organigrama general de Agrinova C.A

## GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN



Elaborado por:  
Ameyza Capozzoli

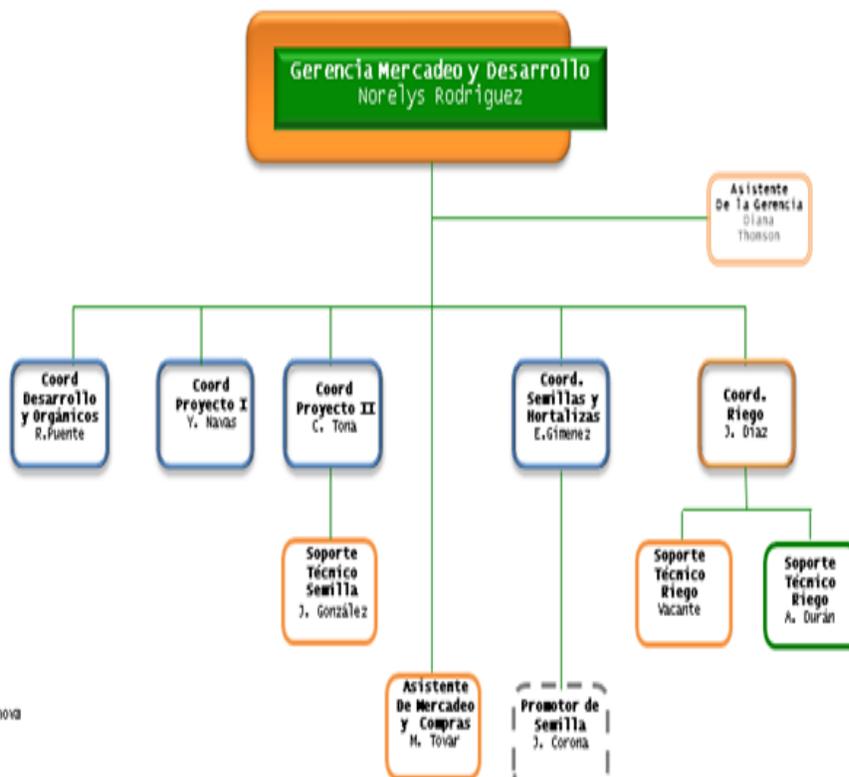
Aprobado por:  
Peter Thomson

Fecha:  
2013

Fuente: documento de Agrinova C.A.

Figura 3. Organigrama del departamento de Comercialización de Agrinova C.A

## GERENCIA DE MERCADEO Y DESARROLLO



Elaborado por:  
Ameyza Capozzoli

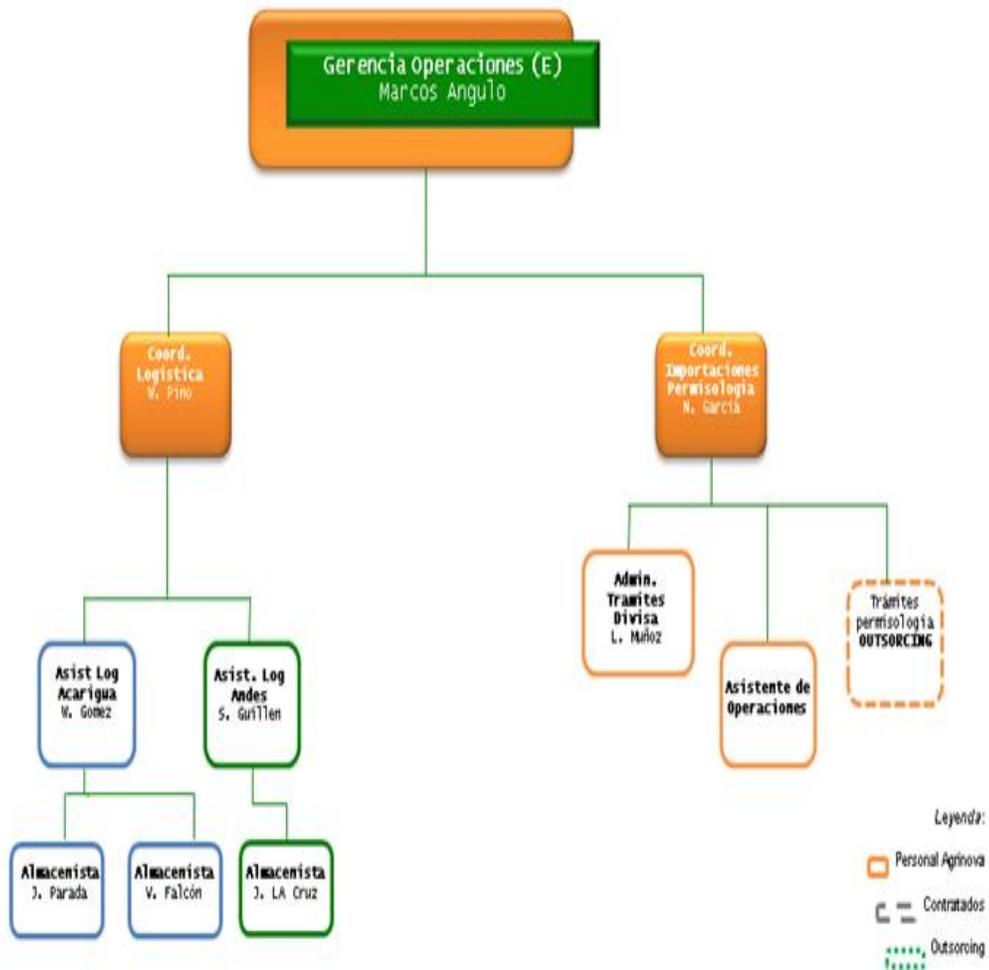
Aprobado por:  
Peter Thomson

Fecha:  
2013

Fuente: documento de Agrinova C.A.

Figura 4. Organigrama del departamento de Mercadeo y Desarrollo de Agrinova C.A

## GERENCIA DE OPERACIONES



Elaborado por:  
Ameiza Capozzoli

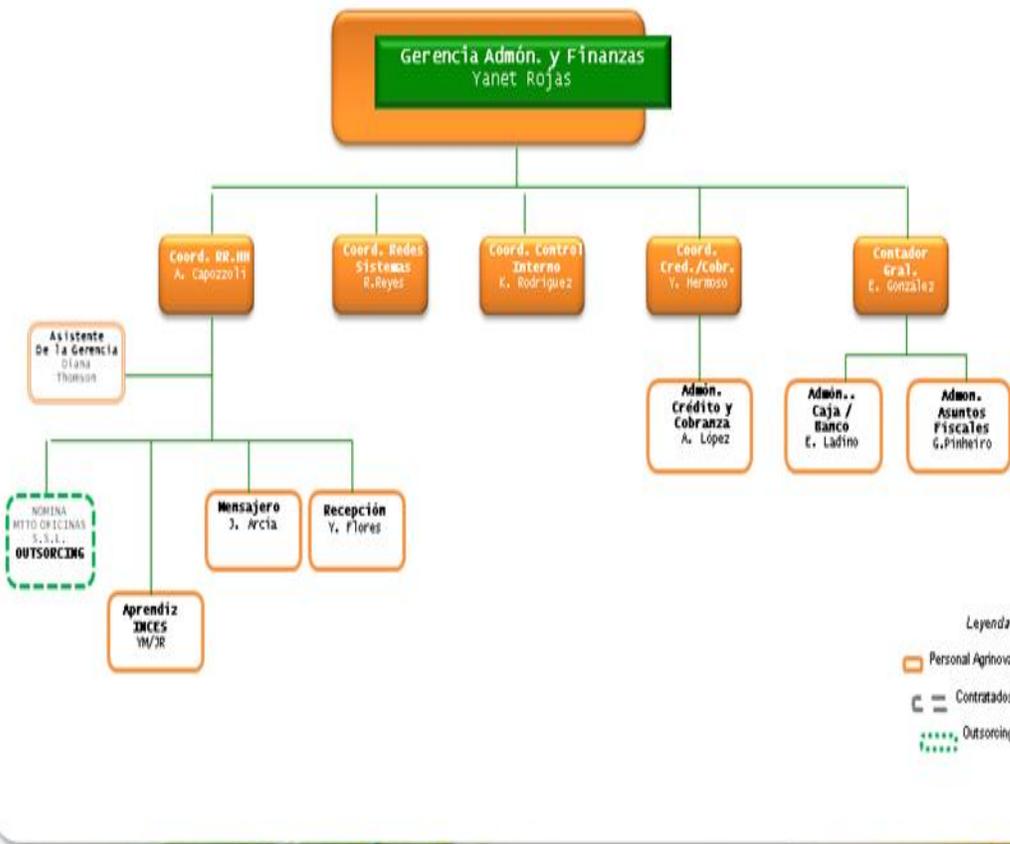
Aprobado por:  
Peter Thomson

Fecha:  
2013

Fuente: documento de Agrinova C.A.

Figura 5. Organigrama del departamento de Operaciones de Agrinova C.A

**GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**



Elaborado por:  
Ameiza Capozzoli

Aprobado por:  
Peter Thomson

Fecha:  
2013

Fuente: documento de Agrinova C.A.

Figura 6. Organigrama del departamento de Administración y Finanzas de Agrinova C.A

## **V. EL MÉTODO**

### **5.1. Modalidad**

El presente estudio se identifica con la Modalidad IV que corresponde a la línea de Estrategias de Comunicación, definida por el Manual del Tesista del portal Web UCAB, como “la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización” (párrafo 1). Desde este enfoque, la presente investigación se propone evaluar el problema comunicacional de la empresa y ofrecer soluciones mediante el diseño de una estrategia.

Asimismo, el presente estudio, sigue la submodalidad 2 del Manual anteriormente señalado, en el cual se explica que la misma consiste en “desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización”. Esta definición responde al propósito fundamental de esta investigación, que es diseñar una estrategia comunicacional que satisfaga necesidades específicas de la empresa comercializadora de insumos y servicios agrícolas, Agrinova C.A., con sede en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

### **5.2. Diseño y Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, pues comprendió la descripción, registro, análisis e interpretación de las características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos y de la naturaleza actual de la realidad objeto de estudio. En este sentido se describieron y analizaron conjuntos como lo son empleados, junta directiva y clientes de Agrinova C.A., empresa que representa el objeto de estudio de este proyecto, extrayendo datos de su realidad actual.

Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003), las investigaciones de tipo descriptivo, "miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (p.117). Esta descripción

orientó la elaboración de las conclusiones acerca del proceso comunicativo interno y externo de la organización anteriormente mencionada.

En correspondencia con lo anterior, este estudio desarrolla un diseño de campo, no experimental, es decir, que se realizó donde el fenómeno ocurre naturalmente. Hernández R., Fernández C. y Baptista P.(1997), expresan que “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 245); lo cual implica que para los fines de este estudio, se obtuvo información directamente de la realidad y no se manipularon las variables, analizando su incidencia e interrelación.

### ***5.3. Diseño de variables de investigación***

Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P.(2003), “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.143). En este sentido, de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el capítulo I de la investigación, se han identificado cinco variables importantes para el desarrollo del estudio, que pueden ser medidas por medio de distintos instrumentos.

Las variables identificadas, las cuales derivaron de los objetivos específicos de la investigación son: lineamientos estratégicos, características de la audiencia interna, características de la audiencia externa, comunicación interna y comunicación externa.

En el presente estudio, las variables previamente identificadas, fueron operacionalizadas en categorías, dimensiones e ítems, que permitieron hacer las mediciones necesarias, a partir de las unidades de análisis de la investigación (empleados y gerentes de la empresa objeto de estudio y sus clientes).

### **5.3.1. Definición Conceptual**

Los ejes conceptuales que sustentan el presente estudio son:

#### *5.3.1.1 Lineamientos estratégicos*

Para entender el significado de lineamientos estratégicos, se debe partir de lo que significa planificación estratégica, la cual Roche, F (2005) la define como "el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos" (p. 23)

En este mismo sentido, Ferrel O. y Hartline M. (2012), afirman que "una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito" (p.16). Enfatizando con ello, la importancia de lo estratégico, como guía o mapa de la empresa para lograr sus metas y objetivos.

Roche, F (2005) señala también que "la planificación estratégica integra la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas en un todo coherente" (p. 23). A partir de esto, se puede deducir entonces que los lineamientos estratégicos son aquellos que ayudan a desarrollar las ideas de a donde se quiere llegar, qué se es, cuál es el fin y cuál es el compromiso de la empresa, representados por su misión, visión, valores y objetivos.

#### *5.3.1.2 Características de la Audiencia Interna*

La audiencia interna según Aguadero, F. (2013), "está integrada por aquellos individuos que de alguna manera militan en la organización, forman parte de su estructura orgánica. Son directivos, mandos intermedios, empleados y accionistas". Para efectos del presente trabajo, se estudió como audiencia interna a los empleados de Agrinova C.A y a su junta directiva.

#### *5.3.1.3 Características de la Audiencia Externa*

Por su parte, Aguadero, F. (2013), define la audiencia externa como "todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización". Existe una gran diversidad dentro de los públicos externos, clientes, distribuidores, proveedores, líderes de opinión, entidades gubernamentales, entre otros; sin embargo, para la presente investigación por razón de limitación de tiempo y recursos, se analizaron las características de los clientes de Agrinova C.A.

#### 5.3.1.4 *Comunicación Interna*

Krohling, M (2003), citando a Rhodia (1985), define la comunicación interna como una herramienta estratégica que va dirigida a unir los intereses de todos dentro de la empresa, por medio de distintas herramientas como lo es el intercambio de información, la participación y el diálogo. En este sentido, el análisis de la comunicación interna como variable se estudió a partir de la información extraída de la audiencia interna de la empresa, es decir, empleados y junta directiva.

#### 5.3.1.5 *Comunicación Externa.*

Para Aguadero, F. (2013), gestionar la comunicación, requiere precisar todas las acciones y el conjunto de estrategias, en las cuales es necesario tomar en cuenta todos los subsistemas de la organización e interrelacionarlos entre sí, pues es más que la suma de los procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización, por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual la empresa, quiera o no, transmite información sobre su identidad, cultura, misión y visión, además, es una forma de proyectar su imagen.

Según estos autores, *la comunicación externa e interna* son parte de la comunicación integral, conformándolas en unidad y proporcionándoles los

cimientos como disciplina. Por lo tanto, desde ellas parten todas las acciones que tienen sus propias singularidades.

La definición brindada por Ramos P. (1991), señala que la comunicación externa “es la que se origina entre uno a varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización” (p.30). De manera que todo lo que tenga que ver con las comunicaciones dirigidas a los clientes, proveedores, entes gubernamentales, líderes de opinión, es señalado como comunicación externa. A efectos de la presente investigación se estudió esta variable, tomando como sujetos de estudio, los clientes y su relación, en el ámbito comunicacional, con Agrinova.

### ***5.3.2. Definición Operacional***

Una definición operacional según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003), “especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable o recolectar datos o información respecto a esta” (p.171).

A continuación se muestra el cuadro de operacionalización de las variables, en donde se establece la manera como se realizará la medición de las mismas.

#### **Objetivo General:**

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas para Agrinova C.A

#### **Objetivos Específicos:**

1. Conocer los lineamientos estratégicos de Agrinova C.A

Cuadro 1. Operacionalización de variables. Lineamientos estratégicos

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Lineamientos estratégicos	- Misión - Visión - Valores - Objetivos	N/A	N/A	- Información institucional. - Entrevista	- Portal Web de Agrinova. - Gerente de Mercadeo
	- Cultura corporativa	Tipo de cultura	Consenso, trabajo en equipo y participación	Encuesta y Entrevista	Empleados y Gerentes
			Innovación y emprendimiento		
			Jerarquía y estructura		
Competitividad y metas ambiciosas.					

Fuente: Elaboración Propia

2. Identificar las características de la audiencia interna

Cuadro 2. Operacionalización de variables. Características de la audiencia interna.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Características de la audiencia interna	Datos demográficos	Sexo	Sexo	Encuesta	Empleados Agrinova C.A
		Edad	Rangos de edad		
		Nivel de instrucción	Nivel de instrucción		
	Posición en la empresa	Cargo que ocupa en la empresa Sede	Gerencial, administrativo, técnico, obrero Región o ciudad		

Fuente: elaboración propia

3. Identificar las características de la audiencia externa

Cuadro 3. *Operacionalización de variables. Características de la audiencia externa*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Audiencia externa	Organización	Ubicación geográfica	Localidad de la empresa	Documento lista de clientes	Gerencia de ventas
		Tipo de organización	Tipo de organización: asociación de productores, empresa mercantil, otro		

Fuente: elaboración propia

4. Analizar las comunicaciones de Agrinova C.A

Cuadro 4. *Operacionalización de variables. Comunicaciones de Agrinova C.A*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Comunicación Interna	Mensajes	Contenido	Tipo de información que recibe. Tipo de información que le gustaría recibir Información prioritaria	Entrevista y cuestionario	Gerentes Agrinova C.A y empleados
		Frecuencia	Frecuencia con que se comunica		
	Medios	Tipo de medio	Medios que se utilizan. Medios efectivos. Medios requeridos.		
		Acceso	Acceso de miembros de la empresa a los medios		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
	Barreras	Operativas	Fallas mecánicas, eléctricas, magnéticas.		
Comunicación Interna	Barreras	Administrativa	Planificación. Cantidad de tiempo entre informaciones. Complejidad de los mensajes. Exceso de información Fluidez de la comunicación	Entrevista y cuestionario	Gerentes Agrinova C.A y empleados
		Semánticas	Deformación en los contenidos del mensaje. Interpretaciones de los significados de las palabras		
		Psicológicas	Prejuicios y juicios de valor. Desconfianza o temores en la comunicación		
Comunicación externa	Medios	Tipo de medio	Medios utilizados. Medios requeridos. Efectividad	Entrevista	Clientes Agrinova C.A
		Acceso	Acceso a la información		
	Mensajes	Contenido	Tipo de información. Información requerida.		
		Frecuencia	Frecuencia en la comunicación		
	Barreras	Físicas	Disponibilidad de medios		
		Administrativas	Existencia de sistema de retroalimentación Rapidez de la retroalimentación Efectividad de la retroalimentación		
		Semánticas	Comprensión de la información		

Fuente: elaboración propia

## **5.4. Unidades de Análisis y Población**

### **5.4.1. Unidades de Análisis**

Reguera, A. (2008), afirma que “las unidades de análisis son los elementos que a partir del problema planteado, permiten identificar factores o indicadores cualitativos simples que permitan observar, analizar y evaluar” (p.47). Para efectos del presente estudio se toman en cuenta tres unidades de análisis: empleados, gerentes y clientes de Agrinova C.A. A efectos de esta investigación, los empleados son todos aquellos que laboran dentro de la organización a cambio de un salario, realizando actividades técnicas o intelectuales que contribuyen al desarrollo de la empresa. En este mismo sentido, los gerentes son aquellos miembros de la junta directiva, que se desempeñan en cargos de mando y coordinación en el nivel más alto de cada área. Estos son: gerente de mercadeo, de ventas, de administración, de operaciones y gerente general.

La siguiente unidad de análisis son los clientes externos, representados en asociaciones de agricultores, cooperativas y empresas mercantiles, todas distribuidoras de los productos de Agrinova C.A., y que se benefician de sus servicios. Estos se encuentran en distintas regiones como lo son Barinas, Apure, Guárico, Lara, Falcón, Yaracuy, Aragua, Miranda, Carabobo, Mérida, Zulia.

En el caso de los distribuidores ubicados en los estados Mérida y Zulia, no se tomarán en cuenta dentro de la población, debido a que desde el año 2013 no ha existido una relación comercial de estos con Agrinova C.A, situación que responde a múltiples factores.

### **5.4.2. Población**

Con respecto a la población, Gómez M. (2006) señala que la población es el conjunto de objetos a estudiar, que tienen características compartidas. En el presente estudio se identificaron tres tipos de población, cada una con sus especificidades, que responden a los objetivos de la investigación. En este

sentido, se trabajó con una población formada por los empleados de la empresa, que forman parte de la audiencia interna y representan la perspectiva laboral, una segunda población de la audiencia interna, formada por los gerentes, que representan la visión gerencial y por último, la población de clientes de Agrinova, quienes se identifican como audiencia externa.

En esta dirección, de acuerdo con información facilitada vía correo electrónico por la gerencia de operaciones de Agrinova C.A, la población de esta investigación se define de la siguiente manera:

- ✓ 34 empleados
- ✓ 5 gerentes
- ✓ 46 clientes (distribuidores)

Para la captación de la información primaria del presente estudio, se trabajó con el 100% de las poblaciones que representan la audiencia interna (empleados y gerentes), y se aplicó un criterio muestral para la población de la audiencia externa.

## ***5.5. Diseño Muestral***

### ***5.5.1. Tipo de Muestra***

Hernández R., Fernández C. y Baptista P.(2003), hacen referencia a dos tipos de muestra, “las muestras no probabilísticas y las probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos” (p.305).

Esto quiere decir, que las probabilísticas pueden realizarse de manera aleatoria, sin tomar en cuenta criterios específicos, en cambio, señalan los autores mencionados, que en las muestras no probabilísticas, se escogerán los elementos de acuerdo a características relacionadas con la investigación y criterios del investigador.

Para el caso de los clientes, se aplicó un muestro probabilístico sobre una población de 46 distribuidores, en el que no hubo discriminación por criterios entre un cliente y otro. Se aplicó un criterio de estratificación por ubicación geográfica para garantizar que en la muestra estuvieran presentes distribuidores de todas las regiones del país, otorgándole un mayor porcentaje de la muestra a las regiones que concentraban mayor número de clientes.

La muestra se define según Gómez M. (2006), "como una parte de la población a estudiar, y mediante ella se busca conocer de manera aproximada las características propias de una determinada población" (p.125). Para definir la muestra de los clientes, en este estudio fue necesario realizar una estratificación y se recurrió al muestreo aleatorio simple, el cual de acuerdo a Cochran (1991), "es un método de selección de  $n$  unidades en un conjunto de  $N$  (población), de tal modo que cada uno de los integrantes de la población tengan la misma oportunidad de ser elegidos" (p.42). De esta manera se garantiza que la selección de los individuos, al azar, no está influenciada por el investigador.

#### **5.5.2. Tamaño de la muestra:**

De acuerdo con Ary D., Jacobs L. y Razavieh A. (2004), "se recomienda seleccionar de un porcentaje no menor del 10% de la población accesible" (p. 141). Estos autores señalan que "la consideración más importante al sacar una muestra es su representatividad" (p.141). En esta investigación se tomó un treinta y siete por ciento (37%) de la población de distribuidores (audiencia externa), para calcular el tamaño muestral de los clientes, que corresponden a 17 sujetos (cuadro 5).

De acuerdo con Briones G. (1995) "una muestra es representativa cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población con márgenes de error calculables" (p. 83).

Para efectos de este estudio y, en consideración a lo expresado por los expertos, la muestra se estratificó y se aplicó el criterio de Ary D., Jacobs L. y Razavieh A. (2004), en cuanto a su composición, quedando como sigue:

Cuadro 5. *Distribución de la muestra de clientes de Agrinova C.A. según la región*

<b>Estrato (Región)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Sujetos</b>
1 (Barinas)	10%	2
2 (Centroccidental)	30%	5
3 (Central)	35%	6
4 (Portuguesa)	25%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

Fuente: elaboración propia

### **5.6. Diseño del instrumento**

Se diseñaron tres instrumentos, de acuerdo a los objetivos de la investigación. Según Fernández R., Hernández C. y Baptista P. (2003), "un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p. 391), de acuerdo a esta definición, se aplicaron dos cuestionarios, uno a los empleados de Agrinova C.A y el otro a los clientes.

Ambos cuestionarios constaban de preguntas cerradas, en el caso de empleados, se realizó una parte del instrumento con escala de Lickert, la cual es descrita por los autores señalados como "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones y juicios", esto para obtener cuál es la posición del sujeto de acuerdo a la afirmación realizada, la cual va a depender de la variable que se esté estudiando.

En ambos casos se decidió realizar un cuestionario de preguntas cerradas, debido a las características de la muestra estudiada, ya que tanto empleados como clientes representaban una cantidad considerable de sujetos, con muy poca disponibilidad de tiempo y difíciles de localizar por su dispersión en distintas zonas

del país. Un cuestionario entonces requeriría menos esfuerzo por parte de los respondientes generando una mejor disposición de los mismos a responder el instrumento.

Además de esto, el factor tiempo como limitación, jugó un papel importante a la hora de seleccionar el tipo de instrumento, ya que estos serían más fáciles y rápidos de procesar, considerando la gran cantidad de sujetos a estudiar. Los cuestionarios dirigidos a los empleados de Agrinova C.A. se aplicaron de forma directa, se entregaron en físico y así mismo fueron respondidos. En el caso de los clientes, la aplicación del instrumento se realizó por medio de entrevistas telefónicas.

En este mismo sentido, se diseñó una entrevista semi estructurada dirigida a los gerentes de la empresa, quienes respondieron preguntas prediseñadas y abiertas. Gómez M. (2006), señala que esta herramienta consiste en una entrevista con preguntas que sirven de guía al entrevistador, pero que da libertad para que este haga otras preguntas para precisar u obtener mayor información de algún tema en específico que se desee estudiar.

En este sentido, se tomó la decisión de recolectar información, por medio de una entrevista semi estructurada a los miembros de la junta directiva de la empresa, para extraer información más completa y profunda pero siempre dentro de las variables que se establecieron para ser estudiadas.

El hecho de que los gerentes son la cabeza de la empresa, la dirigen, la conocen y manejan los temas internos y externos con mayor amplitud, representa la razón por la cual se optó por aplicar un instrumento que permitiera indagar un poco más sobre los procesos comunicacionales de Agrinova C.A.

#### **5.6.1. Validación del instrumento**

Yuni J. y Urbano C. (2006), expresan que el investigador debe validar los instrumentos, asegurándose de que sean confiables los resultados a obtener. En

este sentido, tres profesionales en distintas áreas: Janet Guerra, profesora en la Escuela de Psicología y coordinadora de Servicio Comunitario de la Universidad Católica Andrés Bello, Giannina Olivieri, directora de la Escuela de Letras de la universidad mencionada y Dánae Rondón, profesora en el área de gerencia y gestión tecnológica en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Estas tres profesoras evaluaron cada uno de los instrumentos diseñados e hicieron sugerencias y observaciones para mejorar su estructura.

### ***5.6.2. Ajustes del Instrumento.***

La profesora Janet Guerra, recomendó eliminar los elementos socioeconómicos que estaban en la primera parte del cuestionario a empleados, ya que con las preguntas que se habían diseñado, no se podía saber cuál era el nivel socioeconómico de las personas, representando este, un elemento muy complejo de analizar por medio de matrices más complejas, se decidió entonces eliminar estas preguntas, las cuales no representaban un punto medular para la investigación. También recomendó cambiar el término "le gustaría" por "requeriría", para enfocar la pregunta hacia una necesidad y no solo un gusto o deseo; esta corrección se realizó.

Por otra parte, en la escala de Lickert ubicada en la última parte del cuestionario dirigido a empleados, recomendó eliminar una de las casillas (eran cinco), y dejar solo cuatro, esto para tratar de que las personas fijaran una posición determinada y no tendieran a irse por posturas medias como el número tres. Esto permitiría obtener resultados con una tendencia más clara; esta recomendación también se aplicó.

Por último, recomendó mejorar la redacción de la pregunta 27, ya que no se comprendía completamente, esto se hizo, así como cambiar la frase "clase social", en la pregunta 26, por "nivel socio económico". En otro sentido, la profesora señalada consideró que en la entrevista semi estructurada diseñada para los

gerentes, era necesario preguntar cuál medio utilizado era el más efectivo y cuál haría falta. Estas preguntas se agregaron al guión.

Finalmente, refiriéndose al instrumento dirigido a los clientes, la profesora guerra recomendó utilizar en las preguntas de selección múltiple, criterios de frecuencia e importancia, para obtener de todas las informaciones transmitidas, la más importante, y de los medios utilizados, los más frecuentes; estos señalamientos fueron incorporados para la recolección de datos.

La profesora Giannina Olivieri, por su parte, recomendó eliminar la pregunta 20 del cuestionario dirigido a empleados, la cual se refería a la ambigüedad de la información dentro de la organización, ya que con la pregunta anterior que señalaría si la información es comprensible o no, sería suficiente.

De igual manera, hizo una observación frente a las preguntas relacionadas con el tema político, religioso y socioeconómico como factores influyentes dentro del flujo de información, recomendó eliminarlas por el hecho de que estas podían acentuar una situación de polarización dentro de la empresa, que viene reforzada por la situación país. En este caso se optó por dejar las preguntas, se consideró que estas podrían arrojar resultados valiosos a efectos de barreras de comunicación.

Con respecto a la entrevista semi estructurada, la profesora Olivieri recomendó agrupar los ítems por bloques temáticos, y unir algunas preguntas a efectos de reducir el tamaño del instrumento. En este sentido se agruparon las preguntas 13, 14 y 15, asociadas a temas de cultura corporativa como consenso, participación y trabajo en equipo; y la 21 y la 22, referidas a las jerarquías y permanencia en los puestos de trabajo.

Finalmente, validó también el tercer instrumento, diseñado para los distribuidores y asociaciones compradores de Agrinova, recomendando revisar la

redacción de la pregunta 10, debido a que no quedaba claro que se buscaba averiguar con la misma.

La tercera validadora de los instrumentos, la profesora Dánae Rondón, con respecto al cuestionario que se aplicaría a los clientes internos de Agrinova, instó a agregar en la introducción del instrumento, el carácter anónimo del mismo y sus fines netamente académicos. Así también recomendó organizar en un sólo cuadro todas las preguntas con escala de Lickert, ambas medidas se implementaron.

Tomando en cuenta que la innovación es un valor muy importante para la empresa, esto percibido mediante sus lineamientos estratégicos e incluso su nombre y slogan, la profesora Rondón sugirió que la pregunta número 19 de la entrevista dirigida a gerentes, podría plantearse de una manera distinta, ya no preguntando si este aspecto es fundamental para la empresa sino apuntando la interrogante hacia la obtención de un por qué. Asimismo, aconsejó agregar en cada opción "otro" del cuestionario destinado a los clientes, un ¿cuál? para que la persona pudiera especificar cuál era su otra opción. Esta observación se introdujo a la encuesta.

### ***5.7. Procesamiento de información***

La información obtenida de las encuestas realizadas, tanto a empleados de Agrinova C.A como a sus clientes, se organizó de acuerdo a las variables establecidas en el cuadro de operacionalización. Se organizaron por ítem y se aplicaron mediciones estadísticas simples, de análisis de frecuencia absoluta, relativa y porcentajes.

Se utilizaron estos parámetros de frecuencia y proporción, respondiendo a la naturaleza descriptiva del estudio, el cual no amerita otros elementos estadísticos para arrojar resultados significativos para la realización de la estrategia comunicacional. Luego, estos datos de frecuencia, se procesaron en el programa

Microsoft Excel, el cuál arrojó las tablas, porcentajes y gráficos correspondientes a los resultados de cada ítem.

En el caso de los cuestionarios aplicados a clientes de Agrinova C.A, estos fueron realizados por medio de llamadas telefónicas; permitiendo esto un contacto directo con los sujetos, los cuales, en algunos casos, fueron más allá de las selecciones simples y múltiples del instrumento y aportaron observaciones relevantes para la investigación. Estos comentarios aunque estén fuera de la estructura de preguntas, se tomaron en cuenta en el momento de analizar los resultados.

Además de este análisis cuantitativo para las encuestas aplicadas a empleados y clientes de Agrinova C.A, se realizó un análisis cualitativo para las entrevistas semi estructurado aplicado al cuerpo gerencial de la empresa. Las respuestas abiertas de las entrevistas se trataron cualitativamente a través de una matriz de análisis de discurso de acuerdo al método propuesto por Martínez. D (2006), con el propósito de desarrollar un proceso de categorización que identifique las variables centrales del estudio desde la óptica de los entrevistados (cuadro 6 y 7). En este sentido se siguieron los siguientes pasos:

✓ *Análisis del Material Empírico*

Esta es una etapa del proceso, considerada por muchos autores, como una de las de mayor dificultad en investigación cualitativa, debido a su naturaleza predominantemente verbal, su irrepetibilidad y el gran volumen de datos tratados.

En cuanto al tema, Corbetta P. (2003), define esta etapa como un delicado paso del lenguaje de los “nativos” a las categorías conceptuales de la teoría sociológica.

En el presente estudio se siguió el procedimiento de análisis propuesto por Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999).

✓ *Reducción los Datos*

Significa que se busca reducir los datos de la investigación con el fin de expresarlos y describirlos de alguna manera (conceptual, numérica o gráficamente), de tal manera que respondan a una estructura sistemática, inteligible para otras personas, y por lo tanto significativa. La reducción de datos es una clase de operación que se realiza a lo largo de todo el proceso de investigación y puede hacerse de distintas formas (conceptual, numérica o gráficamente, como se indicó), pero que en la investigación cualitativa se refiere más que nada a la categorización y dosificación de los datos.

✓ *Categorización de la Información*

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos, posiblemente las más representativas y al mismo tiempo las más habituales sean la *categorización* (por unidades de registro bien sea textual o conceptual). Para Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999) las categorías son “clases significativas de significados”.

Una vez realizadas las entrevistas, se redujo esa masa de información, grabadas digitalmente, a un texto fácil de analizar para sacar conclusiones. Según Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999) los pasos serían los siguientes:

1. *Transcribir la información protocolar.* Para ello se procede a transliterar las grabaciones.

2. *Dividir los contenidos en unidades temáticas.* Se extraen los trozos de texto en que aparezcan las expresiones que más se ajusten y expresen una idea o concepto. Esta respuesta es “resumida” por el investigador, con sus palabras. Pero para remarcar la validez de su interpretación se acostumbra (no es obligación) incorporar un trozo textual, usualmente escrito con letra cursiva y “entre comillas”, de lo declarado por el entrevistado. Este párrafo no debe ser

extenso, pero debe dejar bien en claro su respuesta a la categoría que se investiga en ese caso.

3. *Categorización*. Clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término claro. Es importante resaltar que las categorías se definen siguiendo un procedimiento inductivo. Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999) establecen que:

[...] de este modo, van proponiendo categorías provisionales, que a medida que se avanza en el proceso pueden ser modificadas, consolidadas o suprimidas a partir de la comparación entre los datos agrupados bajo una misma categoría o a partir de la comparación con los datos incluidos en otras diferentes.(p. 210).

En este sentido, las categorías seleccionadas para el análisis fueron, para comunicación interna, mensajes, medios, planificación de la comunicación y cultura corporativa, y dentro de lo que sería la comunicación externa las categorías asignadas fueron mensajes y medios.

De la comunicación interna, las categorías se definieron, a efectos de la investigación, de la siguiente manera:

**Mensajes:** la información que fluye dentro de la organización.

**Medios:** las herramientas utilizadas dentro de la empresa para hacer llegar ha esta información.

**Planificación de la comunicación:** la preparación y visualización previa que tiene el cuerpo gerencial sobre el proceso comunicacional dentro de la institución.

**Cultura corporativa:** elementos y valores compartidos dentro de la organización por todo el personal.

De la comunicación externa, las categorías de definieron de la siguiente manera:

**Mensajes:** la información que fluye hacia afuera de la organización, específicamente a los clientes de Agrinova.

**Medios:** las herramientas utilizadas para hacer llegar información a los distintos clientes.

4. *Asignación de subcategorías.* Asignación de propiedades descriptivas para lograr mayor especificidad de aquellos conceptos con propiedades o atributos diferentes.

La distribución de subcategorías de acuerdo a cada categoría fue la siguiente:

**Mensajes:** tipo de información, información prioritaria, comprensión de la información y cantidad de la información.

**Medios:** tipo de medio, accesibilidad, efectividad y suficiencia.

**Planificación de la comunicación:** modalidad.

**Cultura corporativa:** trabajo en equipo y participación, dinamismo y emprendimiento, innovación, toma de riesgos, procedimientos y manuales, respeto a las jerarquías y metas ambiciosas.

De la comunicación externa, las categorías se definieron de la siguiente manera:

**Mensajes:** tipo de mensaje y retroalimentación con el cliente.

**Medios:** tipo de medio, efectividad y frecuencia.

✓ *Construcción Teórica*

Para Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999), el proceso de teorización utiliza todos los medios disponibles para lograr la síntesis final del estudio. Este trabajo

consiste en *percibir, comparar, constatar, añadir, ordenar, establecer nexos, y especular*“ (p. 279). Esto quiere decir que el investigador se abocará a descubrir y manipular categorías y sus relaciones.

Para la construcción teórica, se reportaron los hallazgos describiendo algunos incidentes claves, los aspectos más relevantes que, ubicados en el contexto social, ilustran y permiten, a través de ejemplos concretos, la visualización de los significados del gerente.

Cuadro 6. *Matriz de análisis de discurso de gerentes. Comunicación interna*

<b>Categoría/ Entrevistado</b>	<b>MENSAJE</b>				
	Información Prioritaria	Información prioritaria	Comprensión de la información	Cantidad de información	Observaciones
Gerente 1					
Gerente 2					
Gerente 3					
Gerente 4					
Gerente 5					
<b>Categoría/ Entrevistado</b>	<b>MEDIOS</b>				
	Tipo de medio	Accesibilidad	Efectividad	Suficiencia	Observaciones
Gerente 1					
Gerente 2					
Gerente 3					
Gerente 4					
Gerente 5					
<b>Categoría/ Entrevistado</b>	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>				
	T. en equipo/ participación	Dinamismo/ emprendimiento	Innovación	Toma de riesgos	Observaciones
Gerente 1					
Gerente 2					
Gerente 3					
Gerente 4					
Gerente 5					

Categoría/ Entrevistado	CULTURA CORPORATIVA				
	Procedimientos, reglas, manuales	Permanencia en cargos	Respeto a las jerarquías	Metas ambiciosas	Observaciones
Gerente 1					
Gerente 2					
Gerente 3					
Gerente 4					
Gerente 5					
Categoría/ Entrevistado	PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN				Observaciones
	Modalidad				
Gerente 1					
Gerente 2					
Gerente 3					
Gerente 4					
Gerente 5					

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Matriz de análisis de discurso de gerentes. Comunicación externa

Categoría/ Entrevistado	MENSAJE			Observaciones
	Tipo de Información	Retroalimentación con los clientes		
Gerente 1				
Gerente 2				
Gerente 3				
Gerente 4				
Gerente 5				
Categoría/ Entrevistado	MEDIOS			
	Tipo de medio	Efectividad	Frecuencia	Observaciones
Gerente 1				
Gerente 2				
Gerente 3				
Gerente 4				
Gerente 5				

Fuente: elaboración propia

## VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan en forma ordenada y descriptiva, los principales hallazgos sobre la realidad estudiada, a partir del proceso de levantamiento, ordenación y análisis de datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados y las entrevistas realizadas a los clientes externos e internos de la empresa Agrinova C.A

A través del trabajo de campo, se identificaron las características básicas de la población objeto de análisis, representada en lo interno de la empresa por los empleados y gerentes, y en lo externo por los clientes. De igual manera, se caracterizaron los medios y procesos comunicacionales que se desarrollan dentro de la organización y en su relación con el entorno comercial.

### Características de la audiencia interna (empleados)

Respecto a la distribución por sexo en la población estudiada, se observa un equilibrio que manifiesta una adecuada estructura y asignación del trabajo. (Ver el Cuadro 8)

Cuadro 8. *Distribución por sexo de empleados de Agrinova C.A.*

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Femenino	17	50
Masculino	17	50
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la distribución por edades, el Cuadro 9 muestra que en el grupo estudiado, el 64% de los empleados oscila entre los 25 y 45 años, de lo que se puede deducir que la empresa posee una sólida generación de relevo en proceso de formación. Esta característica puede indicar que se cuenta con una población joven, capaz de asimilar con mayor flexibilidad el cambio como dinámica empresarial, sobre todo, en lo que concierne a los aspectos tecnológicos.

Lo anteriormente expuesto, coincide con Francés A. y Brunicelli I. (1990), quienes afirmaron que los trabajadores de las empresas comercializadoras venezolanas observan un perfil joven y se caracterizan por una alta propensión a la innovación en el corto y mediano plazo.

Cuadro 9. *Distribución por rangos de edad de los empleados de Agrinova C.A.*

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Entre 18 y 24	3	9
Entre 25 y 35	10	29
Entre 36 y 45	12	35
Entre 46 y 55	9	26
Más de 55	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Otra característica importante en el estudio del perfil social de los empleados de Agrinova C.A, se refiere a su nivel de instrucción. En el Cuadro 10, se observa que la mayoría de la población (73%) posee un nivel de formación universitaria. Característica que representa también una fortaleza que puede constituirse en un potencial en la empresa para la ejecución de procesos de mejoramiento continuo en las áreas de producción y comunicación.

Cuadro 10. *Distribución según nivel de instrucción de empleados de Agrinova C.A.*

INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Primaria	0	0
Secundaria	5	15
Técnico	9	26
Pregrado	16	47
Postgrado	4	12
Ninguna	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

En relación con la distribución geográfica del personal de la empresa, el estudio establece que 50% de los trabajadores se concentran en la sede principal, dado el alcance y complejidad de las tareas que allí se realizan, 44% se localiza en las sedes de las zonas más agrícolas del país (región Centroccidental y región Andina), y el 6% se distribuye entre la región Oriental y Zuliana, en funciones de representación de ventas. (Ver Cuadro 11).

Este dato es importante, pues la empresa objeto del estudio responde a una distribución de sus oficinas por regiones, debido al alcance nacional de sus operaciones. Esta característica, la lleva a organizarse según una especialización funcional/geográfica donde una oficina central planifica y distribuye, y varias sedes regionales localizadas en zonas de alta producción agrícola, ejecutan los procesos de ventas y colocación de productos. Esta estructura, y forma de organización, pone en relieve la necesidad de disponer de un sistema efectivo de comunicaciones, tanto en lo tecnológico (medios) como en lo gerencial (mensajes).

Cuadro 11. *Distribución según sede donde trabaja de empleados de Agrinova C.A*

SEDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Maracay	17	50
Acarigua	11	32
Mérida	4	12
Oriente	1	3
Maracaibo	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto estudiado se refiere a la antigüedad del personal en la empresa, observándose que 61% de los trabajadores tiene más de 4 años laborando en la misma, lo cual manifiesta una cultura de estabilidad y de desarrollo de carrera dentro de la organización, sobre todo si se toma en cuenta que la empresa apenas tiene 12 años de fundada.

La permanencia y estabilidad dentro de la empresa fortalece los nexos entre trabajadores y allegados y facilita la promoción de programas dirigidos a crear un clima organizacional propicio para un mejor desempeño en equipo y una comunicación efectiva. (Cuadro 12)

Cuadro 12. *Distribución de empleados según antigüedad en Agrinova C.A*

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Menos de 1 año	4	12
Entre 1 y 3 años	9	26
Entre 4 y 7 años	12	35
Entre 8 y 12 años	9	26
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto importante del estudio es la distribución de los empleados respecto al cargo que ocupan dentro de la empresa. Como puede verse en el Cuadro 13, se observa una amplia denominación y asignación de cargos que responden a la diversa y compleja estructura funcional de ella.

También se observa una alta participación de empleados (47 por ciento) en cargos de gerencia operativa (coordinadores y supervisores), característica que exige colocar el énfasis en la coordinación de operaciones y en el adecuado funcionamiento de las líneas de mando, esfuerzo que requiere de mecanismos de comunicación que viabilicen este tipo de estructura operativa de la organización.

Cuadro 13. *Distribución según los cargos que ocupan los empleados de Agrinova C.A*

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Coordinador	9	26
Asistente de gerente o coordinador	4	12
Asistente de actividades operativas	5	15
Administrador comercial	2	6
Supervisor regional	2	6
Representante de zona	4	12
Soporte técnico	2	6
Almacenista	3	9
Apoyo de oficina	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez expuestos los resultados que describen las características básicas de los clientes internos de la empresa Agrinova C.A, se puede concluir que se trata de una población en promedio joven, con equilibrio de género, alto nivel de profesionalización, y antigüedad adecuada respecto a la edad de la empresa. Dichos clientes internos se distribuyen geográficamente en oficinas y sedes regionales, otorgándole a la población estudiada un radio de acción de alcance nacional, así como, la configuración de una gerencia operativa que cuenta con una base amplia de participación del 47% de los empleados totales.

### **Características de la audiencia externa (clientes)**

La audiencia externa o clientes de Agrinova C.A, está constituida por las organizaciones comerciales que compran productos a la empresa. El estudio establece la existencia de una tipología discriminada por la personalidad jurídica de las mismas que responde a las formas de organización más comunes dentro del sector agrocomercial venezolano, según Abreu E. (1998). Estas son:

- ✓ Empresas mercantiles
- ✓ Asociaciones de productores

- ✓ Cooperativas.

En el Cuadro 14 se observa que 83% de la audiencia externa de Agrinova C.A, son empresas mercantiles. Le siguen las asociaciones de productores con 13% y las cooperativas con 4%, estas últimas son organizaciones sin fines de lucro, propiedad de productores agrícolas.

Cuadro 14. *Distribución según el tipo de empresa de clientes externos de Agrinova*

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Empresa mercantil	38	83
Asociación de productores	6	13
Cooperativa	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la localización de los clientes (Cuadro 15), se evidenció el alcance nacional de los productos de Agrinova C.A, destacándose como destino comercial, la región Centroccidental con 48% de las ventas registradas, seguido por la región Central y la región Llanera con 26% cada una.

La dispersión geográfica de los clientes, demanda un esfuerzo por parte de Agrinova C.A, como empresa proveedora, en materia de estrategias de atención comercial y de comunicación corporativa a los efectos de mantener la necesaria fluidez de información en un mundo tan marcado por la velocidad de los cambios, sobre todo en los aspectos políticos, económicos, legales y tecnológicos.

Cuadro 15. *Distribución de clientes externos de Agrinova C.A según ubicación geográfica*

ESTADO	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Región Centroccidental (Lara, Falcón, Yaracuy)	22	48
Región Central (Aragua; Carabobo, Miranda)	12	26
Región Llanera (Guárico; Apure, Portuguesa, Barinas)	12	26
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

## **Cultura corporativa de Agrinova C.A.**

A través de la aplicación del cuestionario y de la entrevista a los gerentes, se pudo captar la percepción de los trabajadores de Agrinova C.A sobre aspectos claves que tienen que ver con la cultura corporativa y los valores que sustentan la dinámica organizacional de la empresa. Estos aspectos, cultura corporativa y valores, constituyen el marco en el cual se desarrollan los emprendimientos y las actividades cotidianas que integran el proceso productivo de Agrinova C.A.

En lo relativo a la percepción de los empleados sobre el tema del consenso y la participación (Cuadro 16), se observa un porcentaje promedio del 80%, que expresa estar totalmente de acuerdo con tener una visión de familia dentro de la empresa. Prevalece el valor del trabajo en equipo como práctica de participación. Esta caracterización coincide con lo afirmado por Vivanco J. y Zesaty R. (2012), quienes identifican la cultura organizacional con predominio de visión de familia, como una cultura de clan, donde el éxito se basa en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y el interés por los trabajadores, fortaleciendo esto la confianza necesaria para consolidar la efectividad de los procesos comunicacionales.

Por su parte, los gerentes coincidieron con esta tendencia positiva frente a cada uno de los elementos señalados. Con respecto a la visión de Agrinova C.A como una gran familia, todos respondieron afirmativamente, que "este es el ambiente que se desea crear" y es el que la mayoría de los miembros de la empresa está percibiendo.

El cuerpo gerencial arrojó una tendencia afirmativa sobre los aspectos trabajo en equipo y participación, alegando que ellos buscan fomentar este tipo de ambiente, en el que todos participan y todos tienen su cuota de responsabilidad en sus propios procesos.

Cuadro 16. *Percepción de los empleados de Agrinova C.A sobre el trabajo en equipo y la participación como cultura corporativa. (%)*

ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Visión de familia	0	3	18	79
Trabajo en equipo	0	6	9	85
Consenso	0	6	29	65
Participación	0	3	15	82

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la innovación y emprendimiento como valores característicos y relevantes en una empresa que trabaja con productos que están permanentemente sometidos a un proceso de evaluación científica, adaptación tecnológica y restricciones legales, se observa porcentaje superior al 65% de percepción favorable hacia los valores de emprendimiento, innovación e iniciativas individuales, como características de la dinámica empresarial. (Ver Cuadro 17)

Según Vivanco J y Zesaty R. (2012), la cultura organizacional fundamentada en valores de innovación y emprendimiento, se define como "adhocracia" y se caracteriza por respaldar el éxito de sus proyectos en el dinamismo, el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

De todos los elementos estudiados, la toma de riesgos financieros mostró menor nivel de percepción favorable, lo cual afectaría de manera práctica el tema del emprendimiento. Sin embargo, las respuestas de los gerentes de Agrinova C.A sobre el tema, indican que existe una valoración del riesgo en cuanto ha de ser tomado en cuenta, sobre todo en términos de minimización, explicado esto por la naturaleza del sector al cual pertenecen y a la situación-país.

El cuerpo gerencial, por su parte, expresa una tendencia positiva en cuanto al emprendimiento y dinamismo como valores de la empresa. Expresan que siempre están "inquietos", "buscando soluciones". Esto lo expresó de manera muy afirmativa una de las gerentes, quien afirmó que Agrinova C.A, es "100%

dinámica. Tiene que ver con uno de nuestros valores: la flexibilidad y la adaptación al cambio". Se observa entonces cómo este es un punto medular de la empresa, siendo un valor primordial que llevan a la práctica todos los días.

En este sentido, también se observó un marcado reconocimiento por parte de todos los directivos hacia el ítem innovación, del cual explicaron cuál era su importancia. frases como "innovación es el apellido de la empresa" o "es nuestro lema", marcaron desde un inicio la importancia que este elemento tiene dentro de la empresa, pero va más allá de un lema, se apreció a partir de todas las respuestas, la relevancia que tiene este valor traducido en un compromiso por la búsqueda de soluciones para el sector agrícola, la afirmación "los productores necesitan que les traigamos tecnología innovadora" ratifica este compromiso con sus clientes, percibiendo este elemento como una necesidad del mercado.

Así concluyó otro de los gerentes: " Para nosotros la agricultura sin innovación no es nada". En definitiva, la innovación es un punto crítico para la empresa y esto en todos sus ámbitos, lo cual le da cabida a nuevas estrategias y tecnologías que sirvan para mejorar cualquiera de sus procesos.

*Cuadro 17. Percepción sobre la innovación y emprendimiento como cultura corporativa de los empleados de Agrinova C.A (%)*

ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<b>Dinamismo y emprendimiento</b>	0	0	9	91
<b>Iniciativas individuales</b>	0	9	24	68
<b>Toma de Riesgos</b>	6	6	32	56
<b>Innovación</b>	0	0	9	91

Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con los procedimientos y jerarquías como elementos de una cultura empresarial, se evidenció una positiva percepción por parte de los empleados, aunque con menor convicción que la observada en los valores de participación e innovación (Cuadro 18). El elemento que resaltó positivamente fue

la permanencia en los cargos, rasgo que coincide con la caracterización de la audiencia interna, mientras el elemento que más debilidad mostró en la percepción favorable fue el respeto a las jerarquías, esto se explica por el predominio en la empresa de un esquema de relaciones horizontales con espacios de informalidad.

En este sentido, el cuerpo gerencial coincide con las posturas mostradas por los empleados de Agrinova C.A; todos concuerdan con el hecho de que existen manuales y procedimientos para casi todos los procesos, pero que estos "no están escritos en piedra", son susceptibles de ser modificados cuando dejen de ser efectivos para la solución de los problemas, es decir, que las normativas se van evaluando y de acuerdo a los resultados existe la flexibilidad para modificarlas cuando sea necesario. Todo el equipo, tanto empleados como gerentes son evaluadores continuos de estos procesos y participan en sus modificaciones y ajustes.

En cuanto a los procedimientos, manuales y normativas, los gerentes destacaron que recientemente se había creado un manual para las comunicaciones para disminuir el abuso en la utilización del correo electrónico a través de la intranet, sin embargo, no se ha podido resolver el problema en su totalidad.

Con respecto a la permanencia en los cargos de trabajo, todos los gerentes coincidieron en una respuesta afirmativa, en la que destacan que además de tener una rotación muy baja, se promueve el crecimiento de las personas junto a su cargo y también oportunidades de ascenso si demuestran tener las habilidades necesarias; así lo dejó claro un gerente, expresando que su caso era ejemplo de esta manera de proceder de la empresa, él dijo: " La empresa tiene una política de estabilidad y también existen oportunidades de superación, como es mi caso".

Finalmente, el respeto a las jerarquías, es un valor que existe, pero dentro de un ámbito de familia y una estructura plana, en donde todos tienen la oportunidad de involucrarse y ser escuchados sin importar su nivel. Un gerente expresó que

más que respeto a las jerarquías, lo que existe es un respeto al liderazgo y a la persona, esté o no en una posición de mando.

Se observó en forma consistente, a través de las posturas de empleados y directivos, que Agrinova C.A es una empresa en la cual la flexibilidad constituye un valor fundamental y es un eje transversal; así también destacó el sentido de familia con el que se desenvuelve su dinámica diaria, de horizontalidad. Estos dos elementos son aspectos favorables para la elaboración de estrategias comunicacionales dentro de la organización.

Cuadro 18. *Percepción sobre los procedimientos y jerarquías como cultura corporativa de los empleados de Agrinova C.A.*

ÍTEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<b>Procedimientos y normas</b>	0	6	26	68
<b>Permanencia en los cargos</b>	0	9	21	71
<b>Respeto a jerarquías</b>	0	9	47	44

Fuente: elaboración propia

En materia de competitividad y metas ambiciosas como referentes culturales de la empresa, se pudo observar (Cuadro 19) que la percepción de los empleados de Agrinova C.A, tiende a ser negativa con respecto al planteamiento sobre si la empresa promueve la competitividad agresiva y las metas ambiciosas en sus políticas corporativas, esto se explica en función de que al interior de la empresa, predomina un clima de horizontalidad, cooperación y de equipo, antes que un ambiente de competencia por resultados entre empleados y unidades.

Esta tendencia es ratificada por el cuerpo gerencial de la compañía, quienes unánimemente respondieron un "No" frente al planteamiento de si existe una competitividad agresiva dentro de la empresa, así también todos destacaron, en lo referente a las metas ambiciosas, que siempre buscan tener un crecimiento controlado con objetivos medidos; esto debido la naturaleza de la empresa y la

situación país, las cuales obligan a minimizar al máximo los riesgos y asumir compromisos en forma conservadora.

Cuadro 19. *Frecuencia en la percepción de los empleados de Agrinova C.A frente a la competitividad y las metas ambiciosas como cultura corporativa.*

ÍTEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Competitividad agresiva	71	21	6	3
Metas ambiciosas	32	24	21	24

Fuente: elaboración propia

Se deduce que la cultura corporativa de Agrinova C.A es de carácter flexible, de cambio y con capacidad de adaptación, así también, tiene una orientación hacia el interior de la organización de integración de sus unidades mediante el trabajo en equipo y la participación. Estas características se alejan del control extremo y de la diferenciación y rivalidad entre empleados y con las demás empresas.

Los elementos que resaltan en la organización de manera importante, refieren a una preocupación de la empresa por sus empleados y una sensibilidad ante las necesidades de sus clientes y del entorno, lo cual genera un ambiente abierto a todo tipo de propuestas que contribuyan a mejorar los procesos de cualquier área de la empresa. Lo anterior permite inferir que la cultura corporativa de Agrinova C.A sirve como respaldo y apoyo a toda propuesta dirigida a fortalecer su estrategia comunicacional.

### **Comunicación Interna**

A través de los instrumentos aplicados a empleados y gerentes de Agrinova C.A, se obtuvo información sobre los elementos de la realidad que se vive en la organización en sus procesos de comunicación interna; sus mensajes, sus medios y las barreras existentes. En esta variable, la primera dimensión estudiada se refiere a los mensajes que se transmiten dentro de la organización.

En el Cuadro 20, se observa que existe una amplia gama de informaciones, de distintos temas que se comunican, resaltando entre ellas, las instrucciones de procedimientos y manuales (con un 94% de menciones), los cumpleaños y eventos festivos y los lineamientos estratégicos de la empresa como su misión, su visión y valores. Sin embargo, se transmiten otros aspectos que no dejan de mostrar importancia tales como; reconocimientos a empleados, logros de la empresa y planificación estratégica de la misma.

Cuadro 20. *Frecuencia del tipo de información entre clientes internos de Agrinova C.A.*

INFORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
<b>Instrucciones de procedimientos y manuales</b>	32	94
<b>Asuntos financieros</b>	13	38
<b>Estatus y logros de la empresa</b>	24	71
<b>Planificación estratégica dentro de la empresa</b>	25	74
<b>Lineamientos estratégicos</b>	29	85
<b>Capacitación o actualización profesional</b>	23	68
<b>Cumpleaños de empleados y eventos festivos</b>	31	91
<b>Reconocimientos y premiaciones</b>	27	79
<b>Otro. Eventos de comercialización y mercadeo</b>	1	3

Fuente: elaboración propia

En las entrevistas con los gerentes, se destacó en sus respuestas que las informaciones transmitidas al personal, dependen de los niveles y las áreas a las cuales estos pertenezcan, por ejemplo, asuntos como gacetas nuevas, información de aduana, negociaciones de la logística de transporte y pautas con proveedores, le corresponden al departamento de operaciones y compras. Así también se destacan los reportes de ventas, ya que dependiendo de cómo vayan las ventas, irá actuando el resto de la organización.

En las respuestas ofrecidas por los directivos, se destacó el hecho de que cada gerencia promueve y maneja su información técnica específica, pero en el contexto general de la empresa destaca la transmisión de información relativa al desempeño de la compañía y la dinámica social de sus trabajadores, tales como;

los cumpleaños y días festivos como día del padre, de la madre y del niño, en los que se hacen regalos y actividades especiales; reconocimientos por logros personales y profesionales de empleados y por años de antigüedad en la empresa, los logros de la organización y lo que se está haciendo en las distintas regiones.

De esta manera, se evidencia un alto interés por cada persona que labora dentro de la empresa, sus logros y fechas importantes. También se observó el interés corporativo de que todos se encuentren informados de lo que pasa en los distintos puntos geográficos donde se desarrollan las actividades de Agrinova C.A, tanto los técnicos que están en el campo, como los que están en los distintos almacenes y oficinas y los que laboran en la sede central. Todo esto representa un punto fuerte de partida para generar estrategias que sigan fortaleciendo los propósitos comunicacionales e incorporen otros que complementen las políticas de la empresa.

### **La planificación de la comunicación según la percepción de los gerentes:**

En términos gerenciales, se observó a partir de las entrevistas realizadas, que las informaciones y la comunicación en general no se planifica de manera estratégica, sino más bien operativa. Tanto los principales reportes de información, tales como; preparaciones previas a las reuniones, los reportes de ventas, de recursos humanos, de las actividades de mercadeo, objetivos anuales de ventas, es decir, aspectos puntuales, así como los medios utilizados "dependen de la necesidad y del momento", lo cual refleja informalidad en el proceso comunicativo interno.

Hace falta entonces, una estrategia de comunicación que vaya más allá de las actividades y reuniones puntuales del día a día, que tenga un hilo conductor sobre el cual se oriente el desarrollo de la organización, de manera que las comunicaciones dentro de la empresa se conviertan en una herramienta que esté por encima de lo situacional, y se consolide como un conjunto de esfuerzos

orientados a conseguir objetivos comunes que estén alineados con la identidad, misión, valores y metas de la empresa.

En esta misma línea, los empleados expresaron qué información requerirían recibir que no están recibiendo actualmente. Entre las distintas opciones, destacaron como requerimiento de información para los trabajadores, lo relativo a las opciones de capacitación y actualización profesional con un 27%, seguido por logros de la empresa y planificación estratégica. En la encuesta no se evidenciaron nuevos requerimientos informativos además de los mencionados. En todos los casos, los empleados no rebasaron el tercio de la población (Cuadro 21).

Cuadro 21. *Distribución de información requerida por los empleados de Agrinova C.A.*

INFORMACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Instrucciones de procedimientos y manuales	1	2,94
Asuntos financieros	5	14,71
Estatus y logros de la empresa	7	20,59
Planificación estratégica dentro de la empresa	7	20,59
Lineamientos estratégicos	1	2,94
Capacitación o actualización profesional	9	26,47
Cumpleaños de empleados y eventos festivos	1	2,94
Reconocimientos y premiaciones	3	8,82
Otro. Cambios en planes IT	1	2,94
Otro. Estructura de costos	1	2,94

Fuente: elaboración propia

De las observaciones expresadas por los gerentes a través de las entrevistas realizadas, se destaca la necesidad de difundir también los logros del día a día, de lo cotidiano, ya que la información tiende a enfocarse más en lo concerniente al área de ventas y mercadeo. Otras observaciones destacan la importancia de que en cada departamento todos estén informados de todo, de esta manera si falta alguien, otro puede hacer la suplencia debido a que sabe cómo va caminando cada proceso.

Entre los medios utilizados en Agrinova C.A para la transmisión de información, el estudio establece que existen varios y diversos tipos como el correo electrónico, las llamadas telefónicas, la mensajería instantánea (pin y whatsapp), cartelera, boletín interno, reuniones periódicas, conversaciones informales y twitter, destacándose el correo electrónico con 85% de mención por parte de los empleados, seguido por la reuniones periódicas con 76%; 59% de mensajería instantánea y el cuarto en orden de importancia, lo representan las conversaciones informales de pasillo con 53%, aspecto que se debe a la horizontalidad en la dinámica de la empresa pero que podría prestarse a rumores y malos entendidos. (Cuadro 22)

Cuadro 22. *Distribución de medios utilizados dentro de Agrinova C.A.*

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Memorando	0	0
Correo electrónico	29	85
Teléfono fijo de la oficina	11	32
Mensajería instantánea	20	59
Intranet	0	0
Cartelera	12	35
Boletín interno	13	38
Reuniones periódicas	26	76
Conversaciones informales	18	53
Facebook	0	0
Twitter	6	18
Skype	0	0
Linkedin	0	0
Otro.	0	0

Fuente: elaboración propia

El cuerpo gerencial concuerda con la mención de estos medios, destacado que las reuniones periódicas las hacen la junta directiva, los departamentos y también unos comités distribuidos en diferentes áreas de trabajo, cuyos líderes no son necesariamente gerentes, sino la persona que esté más involucrada o que tenga mayor responsabilidad sobre ese proceso en específico; ellos se reúnen

periódicamente para evaluar y tomar decisiones con respecto a sus áreas de trabajo. Los gerentes afirman que este ha sido un mecanismo muy eficaz para que todos se sientan responsables y se busquen soluciones.

Destacan también la emisión del boletín interno virtual "Agrinova en Positivo", el cual consideran que "es interesante porque todos se enteran de lo que está pasando en la organización". Esta herramienta tiene como propósito que todos en la organización se enteren de las actividades que se están realizando, los logros y experiencias que está teniendo la empresa en distintas áreas y en cada una de las regiones que abarca.

En esta misma dirección, el Cuadro 23, muestra cómo el correo electrónico es apreciado por los empleados de Agrinova C.A como el medio más efectivo, arrojando 100% de las menciones realizadas; a este le siguen las reuniones periódicas con 47% y mensajería instantánea de teléfonos inteligentes con 44%. Los tres son herramientas de comunicación que tienden a la horizontalidad y dos de ellas se caracterizan por la inmediatez de la información.

Los directivos de la empresas expresaron que el medio más efectivo son las reuniones y comités, seguido por el correo electrónico, el cual "de repente no es el más efectivo pero es el más rápido", sin embargo, se hizo la observación de que aun después de la creación del manual de comunicaciones, existe un abuso en la utilización del correo electrónico, el cual se utiliza para todo y no se priorizan las informaciones transmitidas, esto genera saturación y malos entendidos.

Cuadro 23. *El medio más efectivo según los empleados de Agrinova C.A.*

MEDIO EFECTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Memorando	0	0
Correo electrónico	34	100
Teléfono fijo de la oficina	6	18
Mensajería instantánea	15	44
Intranet	0	0
Cartelera	1	3
Boletín interno	3	9
Reuniones periódicas	16	47
Conversaciones informales	5	15
Facebook	0	0
Twitter	2	6
Skype	0	0
Linkedin	0	0
Otro.	0	0

Fuente: elaboración propia

Con respecto a algún medio requerido por parte de los empleados, no hubo una pronunciación importante. El Cuadro 24 muestra que las reuniones periódicas son requeridas, con un 18% a favor. Se infiere que este mecanismo es solicitado más que todo por los agentes de ventas, quienes tienen pocas oportunidades de reunirse periódicamente debido a las distancias geográficas y toda la logística que esto implica para poder realizar encuentros cara a cara.

En respuesta a esto, el cuerpo gerencial tiene una propuesta para solventar la situación, la cual consiste en un proyecto de comunicación en tiempo real vía Internet, como el skype; esto permitiría más contacto visual y con una mayor frecuencia entre las distintas sucursales, disminuyendo costos y optimizando la comunicación. También propusieron realizar boletines impresos, que estén más a la vista de las personas, ya que muchas veces las personas no se detienen a leer el boletín virtual "Agrinova en Positivo". Por último, se expresó la necesidad de "reforzar una cultura de uso y de lectura del correo electrónico" .

Cuadro 24. Medio requerido por los empleados de Agrinova C.A.

MEDIO REQUERIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Memorando	1	3
Correo electrónico	3	9
Teléfono fijo de la oficina	0	0
Mensajería instantánea	5	15
Intranet	3	9
Cartelera	2	6
Periódico interno	2	6
Reuniones periódicas	6	18
Conversaciones informales	0	0
Facebook	0	0
Twitter	4	12
Skype	1	3
Linkedin	1	3

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro 25, se observa la diversidad en cuando a los medios que utilizan los empleados para comunicarse con sus gerentes, siendo el más utilizado el correo electrónico con 79%, seguido por el pin y whatsapp y las reuniones periódicas, cada uno con 68%; las conversaciones informales alcanzan 53%.

Esto refleja que básicamente gerentes y empleados se comunican unos con otros utilizando los mismos medios. Además de reflejar nuevamente la horizontalidad en el proceso comunicacional dentro de la empresa.

Cuadro 25. Medios con que se comunican los empleados con sus gerentes.

MEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Correo electrónico	27	79
Teléfono fijo de la oficina	12	35
Mensajería instantánea	23	68
Reuniones periódicas con sus jefes directos	23	68
Conversaciones informales	18	53
Otro	0	0

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia del proceso comunicacional, las encuestas arrojaron 62% de comunicación diaria entre empleados y gerentes (Figura 7), dato

que refleja que existe fluidez y rapidez en la transmisión de los mensajes. Una comunicación frecuente se presta para ratificar y aclarar informaciones, mantener a todo el quipo al tanto de novedades y procedimientos y también contribuye a la cohesión entre los miembros de la organización, dando pie a que se fortalezcan las relaciones interpersonales.



**Fuente: elaboración propia**  
*Figura 7.* Frecuencia en la comunicación entre clientes internos de Agrinova C.A

La comunicación en todos sus niveles, presenta diferentes tipos de barreras que impiden que los mensajes se transmitan de manera óptima, entre estas se encuentran las fallas físicas o mecánicas, que se refieren a los fallos que existen en los medios, canales y soportes utilizados para el proceso comunicativo (guía de gestión de la pequeña empresa, 1997).

En este sentido, en el Cuadro 26 se observa que los empleados de Agrinova C.A perciben como las principales fallas físicas dos aspectos, uno es que no todos los trabajadores tienen teléfonos inteligentes (50%), lo que afecta la recepción y emisión de correos electrónicos y de mensajería instantánea. Así también existe

un porcentaje importante de personas (62%) que afirmaron que el internet y los equipos informáticos presentan fallas como lentitud o se dañan con frecuencia.

Tomando en cuenta que el correo electrónico es el medio más utilizado por el personal de la empresa, fallas como computadoras dañadas constantemente o un Internet muy lento y con dificultades de acceso, representa una barrera importante y significativa a nivel comunicacional.

Otras de las fallas, señaladas por los gerentes, tienen que ver con la accesibilidad a los medios utilizados, como que las carteleras son muy poco vistas por los agentes cuyo trabajo generalmente es de campo, que no acuden con frecuencia a las oficinas. Otra debilidad señalada es que los representantes de ventas no tienen computadoras portátiles, lo cual les dificulta recibir correos electrónicos donde tienen que abrir archivos adjuntos en el celular.

Finalmente de la entrevista a los gerentes se derivó que hace falta un mecanismo para hacerle llegar las informaciones a los almaceneros de manera directa, estos no tienen muchos recursos y sólo se enteran cuando alguien de la oficina les comunica el mensaje.

Cuadro 26. *Fallas físicas o mecánicas en la comunicación dentro de Agrinova C.A.*

FALLAS FÍSICAS O MECÁNICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Internet es lento	14	41
No todos tienen teléfonos inteligentes	17	50
La cartelera no se actualiza con frecuencia	1	3
La cartelera se encuentra en un lugar poco visible	0	0
Las computadoras se dañan con frecuencia	7	21
Los sitios de reuniones son incómodos	0	0
Otro: Limitación de conexión a Internet en oficinas	2	6
Otro: Problemas con correo electrónico interno	4	12

Fuente: elaboración propia

Como elemento importante que favorece la comunicación entre miembros de la organización se destaca en la opinión de los trabajadores, la actitud amable de las personas al momento de emitir o recibir la información y el cargo que este ocupa, lo cual refleja la presencia de lo que anteriormente se mencionó sobre el respeto a las jerarquías (Cuadro 27). En esta misma línea, se observó que no hay ningún factor de tipo ideológico, político o religioso que dificulte la comunicación interna en la organización (Cuadro 28), sólo 35% mencionó el trato irrespetuoso como elemento que podría generar dificultad para la comunicación.

Cuadro 27. *Elementos que favorecen la comunicación dentro de Agrinova C.A.*

ELEMENTOS QUE FAVORECEN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Cargo que ocupa la persona	16	47
Inclinación política	3	9
Credo religioso	2	6
Nivel socioeconómico	2	6
Actitud amable	32	94
Ninguno	2	6

Fuente: elaboración propia

Cuadro 28. *Elementos que dificultan la comunicación dentro de Agrinova C.A.*

ELEMENTOS QUE DIFICULTAN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cargo que ocupa la persona	1	3
Inclinación política	0	0
Credo religioso	0	0
Nivel socioeconómico	0	0
Trato irrespetuoso	12	35
Ninguno	21	62
Otro	0	0

Fuente: elaboración propia

Otra de las barreras comunicacionales tiene que ver con la cantidad de información que fluye hacia los trabajadores, y si esta tiende ser excesiva o deficiente. En el Cuadro 29, la tendencia de los empleados de Agrinova C.A fue 76% positiva frente a la afirmación de una cantidad adecuada de información.

Por su parte, los gerentes afirmaron que la cantidad de información transmitida depende de las épocas del año, debido a que es una empresa del sector agrícola, el cual, como se mencionó en el marco referencial, se caracteriza entre otras cosas por ser de tipo estacional. Esto hace que en las épocas previas a las siembras en el país, en el que la empresa se encuentra en pleno período de ventas, incrementa de manera importante la cantidad de información que se maneja dentro de la organización, lo cual genera un abarrotamiento informativo y esto trae como consecuencia, en el caso del correo electrónico, que a veces las personas no los lean todos o no los lean bien.

Uno de los departamentos que más sufre esta situación es el de operaciones, con los procesos de nacionalización y asuntos de logística. Sin embargo, esto sólo sucede en algunas épocas del año de acuerdo al ciclo de ventas, hay otros períodos en los cuales, la información que se genera es de bajo volumen.

*Cuadro 29. Percepción sobre si adecuación de la cantidad de información que reciben los empleados de Agrinova C.A.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	8	24%
<b>De acuerdo</b>	16	47%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	29%
<b>TOTAL</b>	34	100%

**Fuente:** elaboración propia

En el Cuadro 30 se aprecia un alto porcentaje (82%) de percepción positiva frente a la fluidez de la comunicación entre gerentes y empleados, estos últimos reflejaron, de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, que la información entre los miembros de la organización tiende a ser fluida, lo cual es un punto a favor del proceso comunicacional de la institución.

Cuadro 30. *Percepción de los empleados de Agrinova C.A con respecto a la fluidez de la información con sus gerentes.*

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3
<b>En desacuerdo</b>	5	15
<b>De acuerdo</b>	15	44
<b>Totalmente de acuerdo</b>	13	38
<b>TOTAL</b>	34	100

Fuente: elaboración propia

En lo concerniente a la comprensibilidad de los mensajes que reciben los empleados, 85% de estos reflejaron una tendencia positiva, de los cuales, 59% respondió que estaba totalmente de acuerdo con el hecho de que la información que reciben es clara y se entiende (Cuadro 31)

Así también, los gerentes aclararon que la información enviada por correo electrónico, por ejemplo, cuando no se comprende completamente, enseguida la persona llama por teléfono o personalmente aclara el sentido del mensaje que recibió, esto quiere decir que existe accesibilidad en la empresa para plantear dudas y corregir asuntos a través de diversos medios, como las llamadas telefónicas o conversaciones informales.

Por otra parte, se desprenden de las entrevistas, que la información emitida se da de manera certera, tiende a ser comprensible, pero que en ciertas ocasiones lo que falla es que no se transmite de manera continua, lo cual no permite reforzar ciertos aspectos que se desea que todo el equipo tenga presente para la realización de sus actividades.

Cuadro 31. *Percepción con respecto comprensibilidad de la información transmitida a los empleados de Agrinova C.A.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	1	3
En desacuerdo	4	12
De acuerdo	9	26
Totalmente de acuerdo	20	59
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

En términos de comunicación interna, los rumores y chismes representan un elemento negativo que actúa en contra del logro de objetivos y del trabajo en equipo, es por esto que en el diseño del instrumento se colocó la existencia de esta barrera como afirmación, y se observó (Cuadro 32) que un 76% de los empleados considera que la manera de transmitir información dentro de la empresa no se presta para la existencia de rumores, mientras que un 24% considera que sí existe este tipo de problema dentro de la organización.

Cuadro 32. *Percepción sobre los rumores y chismes dentro de Agrinova C.A.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	17	50
En desacuerdo	9	26
De acuerdo	6	18
Totalmente de acuerdo	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro 33 se evidencia que 73% concuerda con que el tiempo que existe en la recepción entre una información y otra, es adecuado. Esta situación, sin embargo, varía de acuerdo al período en que se encuentren los ciclos de siembras de los distintos rubros agrícolas, como se mencionó anteriormente.

Cuadro 33. *Percepción sobre la oportunidad de entrega de información entre clientes internos de Agrinova C.A.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	2	6
En desacuerdo	7	21
De acuerdo	15	44
Totalmente de acuerdo	10	29
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la variable referente a la comunicación interna de Agrinova C.A, se identificó que la confiabilidad de los empleados de la empresa sobre la veracidad de la información que reciben es realmente alta; 94% de los trabajadores se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo con este planteamiento, indicando una pronunciada marcada confianza en los mensajes y en quienes se los comunican. (Cuadro 34)

Cuadro 34. *Percepción de los empleados de Agrinova C.A sobre la confiabilidad de la información que reciben.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	6
De acuerdo	10	29
Totalmente de acuerdo	22	65
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

### **Comunicación externa de Agrinova C.A (clientes externos)**

En el presente estudio se entiende por comunicación externa, el proceso de intercambio de mensajes que existe entre la empresa y sus clientes. En este sentido, se identificaron elementos como: tipo de información que se comunica, medios utilizados, efectividad de los mismos, mecanismos de retroalimentación y barreras comunicacionales. La primera dimensión que se estudió referente a la comunicación externa de Agrinova C.A, fue el mensaje, es decir, la información

que la empresa transmite a sus clientes. En el Cuadro 35, los clientes de Agrinova C.A señalan como primeras opciones, información sobre capacitación técnica, nuevos productos y disponibilidad de mercancía, mientras que el segundo lugar lo ocupan las ofertas de precios.

Es importante destacar que muchos de los clientes que afirmaron que no recibían información de nuevos productos, ofertas o asistencia técnica, explicaron que la causa de esta deficiencia, era la ausencia por desabastecimiento de los productos e insumos, lo cual es un problema generalizado en el sector agrícola del país en la actualidad. Sin embargo, muchos aclararon que cuando hay disponibilidad de productos, llega la información por parte de Agrinova C.A.

*Cuadro 35. Distribución porcentual de la información que reciben los clientes por parte de Agrinova C.A, de acuerdo al nivel de prioridad.*

<b>TIPO DE INFORMACIÓN / NIVEL DE PRIORIDAD</b>	<b>PRIMERA PRIORIDAD</b>	<b>SEGUNDA PRIORIDAD</b>	<b>TERCERA PRIORIDAD</b>
<b>Nuevos productos</b>	21	0	0
<b>Ofertas</b>	0	29	0
<b>Info Institucional</b>	0	0	0
<b>Reconocimiento a clientes</b>	0	0	0
<b>Actualización</b>	0	7	0
<b>Capacitación técnica</b>	36	0	7
<b>Crédito y cobranza</b>	0	0	0
<b>Otro. Disponibilidad de mercancía</b>	21	7	7
<b>Otro. Ninguno</b>	14	0	0

**Fuente:** elaboración propia

El cuerpo gerencial de Agrinova C.A concuerda con los clientes en que las informaciones que se les envía, son las referentes al portafolio de productos disponibles así como la promoción de nuevos productos. También la empresa brinda asesoramiento técnico promoviendo actividades de campo, e información sobre el status del cliente (su récord crediticio, planes y proyecciones).

Sin embargo, según lo expresan los gerentes de la empresa, este último aspecto presenta debilidad por cuanto la dinámica de emisión de información (frecuencia y oportunidad) no obedece a un lineamiento consistente, sino que ocurre según las contingencias emergentes.

La iniciativa de comunicación con la empresa es tomada por el cliente externo en el 36% de los casos, cuando tienen algún requerimiento. Para el resto de los clientes encuestados (64%), es la empresa la que se comunica con ellos con distintas frecuencias de tiempo. En el rango de quienes consideran que la empresa lleva la iniciativa de comunicación, se establece que el 21% se comunica con una frecuencia semanal. (Cuadro 36).

Cuadro 36. *Frecuencia con que Agrinova C.A se comunica con sus clientes externos.*

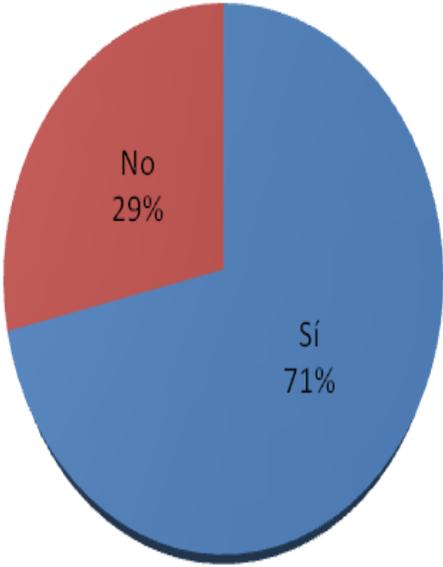
FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Diariamente	0
Entre 2 y 3 veces por semana	14
1 vez a la semana	21
Cada 15 días	14
1 vez al mes	7
Más de 1 vez al mes	7
Es usted quien se comunica	36
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

En cuanto, a la frecuencia con que Agrinova C.A se comunica con sus clientes, los gerentes afirman que esta depende de la temporada. El carácter estacional de la agricultura genera distintos tipos de demanda de insumos, en diferentes épocas del año. Esta realidad propia de la naturaleza de la empresa le imprime un elemento particular a sus procesos comunicacionales externos.

A pesar de la situación planteada con respecto al problema del flujo de información, según se observa en la Figura 8, 71% de los clientes de la empresa,

afirman que cuando se dispone de nuevos productos y ofertas, esta información es recibida de manera oportuna. Este dato refleja que una de las causas del problema con respecto a las informaciones no emitidas, es la situación limitada de disponibilidad de nuevos productos en el sector.



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Distribución porcentual de clientes que opinan si se enteran oportunamente de los nuevos productos y ofertas de Agrinova C.A.

En esta misma línea, 100% de los clientes de Agrinova C.A afirmó que le quedan claras las informaciones que reciben sobre precios, garantías y utilidad del producto, cuando realiza una compra a la empresa (Cuadro 37).

Cuadro 37. Distribución porcentual de la percepción de los clientes de Agrinova C.A sobre la claridad de la información recibida por parte de la empresa.

CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA EMPRESA	PORCENTAJE (%)
Sí	100
No	0

Fuente: elaboración propia

En lo referente a los medios de los cuales disponen los clientes de Agrinova C.A para comunicarse con su entorno comercial, el Cuadro 38 informa que el 100% disponen de correo electrónico, seguido por telefonía móvil y fija con 93% y 86% respectivamente. La herramienta con menor protagonismo está relacionada con las redes sociales. Estos datos reflejan que los clientes de Agrinova C.A pertenecen a un sector donde las nuevas tecnologías no han sido muy desarrolladas, lo cual es un factor importante a efectos de diseñar estrategias comunicacionales.

*Cuadro 38. Distribución porcentual de las herramientas de comunicación que poseen los clientes de Agrinova C.A.*

<b>MEDIO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>Telefonía móvil</b>	93
<b>Telefonía fija</b>	86
<b>Correo electrónico</b>	100
<b>Fax</b>	43
<b>Redes sociales</b>	29
<b>Mensajería instantánea</b>	43
<b>Otro</b>	0

**Fuente:** elaboración propia

De los medios disponibles por los clientes de Agrinova C.A para comunicarse por las llamadas telefónicas, con 86%, son las que más utilizan, seguido por el correo electrónico con 21%. Esto ratifica la tendencia de este sector a adoptar medios tradicionales de comunicación (Cuadro 39).

Cuadro 39. *Distribución porcentual de los medios que utilizan los clientes para comunicarse con Agrinova C.A, de acuerdo al nivel de frecuencia.*

TIPO DE INFORMACIÓN / NIVEL DE FRECUENCIA	PRIMERA FRECUENCIA	SEGUNDA FRECUENCIA	TERCERA FRECUENCIA
Llamadas telefónicas	86	7	0
Mensajes de texto	0	7	7
Correo electrónico	14	21	21
Redes sociales	0	0	0
Fax	0	0	14
Whatsapp, pin	14	7	0
Visitas personales	0	0	0
Otro	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Luego, los medios que utiliza Agrinova C.A para comunicarse con sus clientes, son los mismos que estos últimos utilizan para comunicarse con la empresa; en primer lugar con 79% las llamadas telefónicas, en segundo lugar el correo electrónico, y a estos se le agregan las visitas y reuniones personales que realizan los representantes de ventas de la organización a sus clientes, este último elemento tuvo el mayor porcentaje (29%) como segundo medio más frecuente (Cuadro 40).

Esto se explica por la naturaleza de los procesos productivos del sector agrícola, donde predomina el contacto personal y las demostraciones de campo como formas de intercambio, por ser este un sector caracterizado por su perfil tradicional y práctico (Perozo 2000).

También se percibió, con menor preponderancia, la existencia de otros mecanismos de comunicación como los mensajes de texto, la pagina Web, la mensajería instantánea, fax, jornadas abiertas y boletines.

Cuadro 40. *Distribución porcentual de los medios que utiliza Agrinova C.A para comunicarse con sus clientes, de acuerdo al nivel de frecuencia.*

TIPO DE INFORMACIÓN / NIVEL DE FRECUENCIA	PRIMERA FRECUENCIA	SEGUNDA FRECUENCIA	TERCERA FRECUENCIA
Llamadas telefónicas	79	7	0
Mensajes de texto	0	14	7
Correo electrónico	21	21	29
Página Web	0	0	21
Redes sociales	0	0	0
Whatsapp, pin	7	7	0
Fax	0	7	7
Visitas personales	0	29	14
Jornadas abiertas	0	0	14
Revistas, boletines	0	0	14
Otro	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Sobre los medios que forman parte del proceso comunicativo que existe entre Agrinova C.A y sus clientes, los gerentes destacaron las actividades presenciales como charlas, reuniones técnicas, visitas periódicas; las llamadas telefónicas y mensajes de texto, el twitter y la página Web de la empresa.

Los empleados, por su parte, señalaron que los más efectivos son las llamadas telefónicas con 57% en primer lugar, seguido por las visitas personales y en último lugar el correo electrónico y la mensajería instantánea (*whatsapp* y *pin*). (Cuadro 41).

Una buena parte de los clientes aclaró que las llamadas telefónicas y el correo electrónico se complementan, primero se envía la información y luego se valida y se concreta vía telefónica o viceversa; se recibe la llamada y luego por correo electrónico se hacen llegar los detalles de la información.

Cuadro 41. *Distribución porcentual de los medios más efectivos, utilizados por Agrinova C.A para comunicarse con sus clientes, de acuerdo al nivel de importancia.*

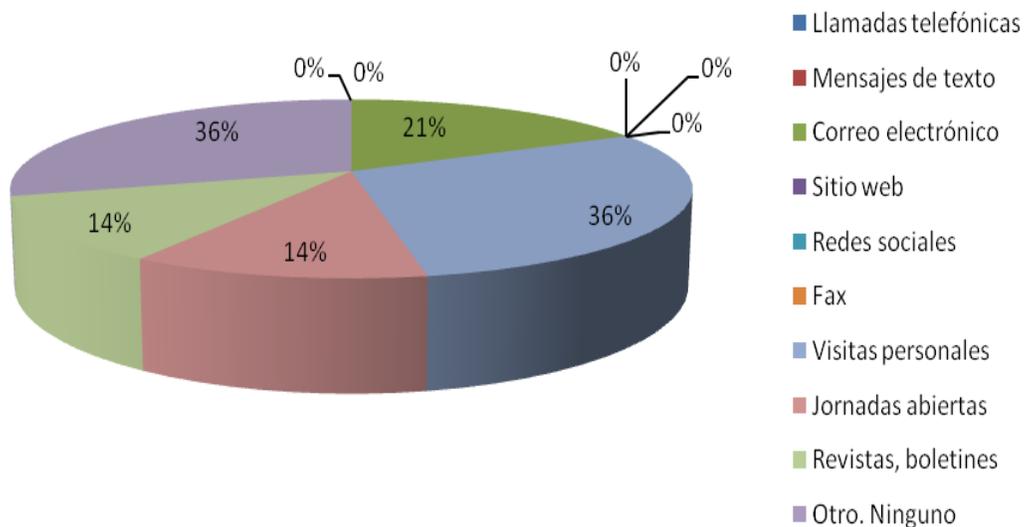
TIPO DE INFORMACIÓN / NIVEL DE IMPORTANCIA	PRIMERA PRIORIDAD	SEGUNDA PRIORIDAD	TERCERA PRIORIDAD
Llamadas telefónicas	57	14	0
Mensajes de texto	7	0	0
Correo electrónico	14	7	0
Página Web	0	0	0
Redes sociales	0	0	0
Whatsapp, pin	14	7	0
Fax	0	7	7
Visitas personales	21	14	0
Jornadas abiertas	0	0	0
Revistas, boletines	0	0	0
Otro	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Los gerentes también señalaron como más efectivas las visitas y reuniones presenciales; los mensajes de texto han tenido buena receptividad ya que los recibe una gran cantidad de personas. Muchos de los clientes no tienen cultura o tiempo de revisar correos electrónicos o no tienen teléfonos inteligentes, así que el mensaje de texto ha sido una herramienta efectiva y económica.

En la figura 9, se observa que el 36% de los clientes manifiestan la necesidad de fortalecer las visitas personales como mecanismo de comunicación entre la empresa y ellos. Sin embargo, otro 36%, afirma que no requiere fortalecer ninguna herramienta ni agregar una nueva para mejorar la comunicación con Agrinova C.A. El correo electrónico es el tercero en número de menciones.

Estos datos indican que los clientes se inclinan por los medios tradicionales y por un contacto directo y personal con la empresa. Las jornadas abiertas, revistas y boletines, representan otro requerimiento, que en menor grado, es demandado por los clientes de Agrinova C.A.



**Fuente: elaboración propia**

*Figura 9.* Distribución porcentual de los medios requeridos por los clientes de Agrinova C.A.

Entre las observaciones que realizan los directivos de la organización estudiada, se muestra la necesidad de fortalecer medios de comunicación con el cliente como el correo electrónico, el twitter, los mensajes de texto y la página Web, la cual, recientemente fue rediseñada y ha tenido un mayor impacto comunicacional. En este sentido, la compañía se plantea un reto: "Hacer un balance más efectivo entre las nuevas formas de comunicación y la visita personal", con esto se refiere a implementar tecnologías de encuentros en tiempo real vía Internet, como es el caso del Skype; de manera de hacer más efectivo el proceso comunicacional on los clientes y minimizar los costos que implican los viajes y reuniones presénciales.

También Agrinova C.A se encuentra explorando la posibilidad de ventas por la Web, en herramientas como "mercado libre", lo cual se hace más factible, por la

naturaleza de los nuevos productos que comercializa la empresa, que no requieren tantos controles y cuidados como los fertilizantes e insumos químicos.

De lo anterior se desprende que la empresa Agrinova C.A deberá realizar algunas actividades o campañas de incentivos a sus clientes para que estos incorporen y adopten culturalmente en sus herramientas de comunicación las nuevas tecnologías, todo esto en función de mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costos y tiempos. Con respecto al sistema de retroalimentación que Agrinova C.A tiene con sus clientes, estos afirman en su totalidad, que la empresa posee mecanismos accesibles para realizar quejas o reclamos y aclarar inquietudes (Cuadro 42).

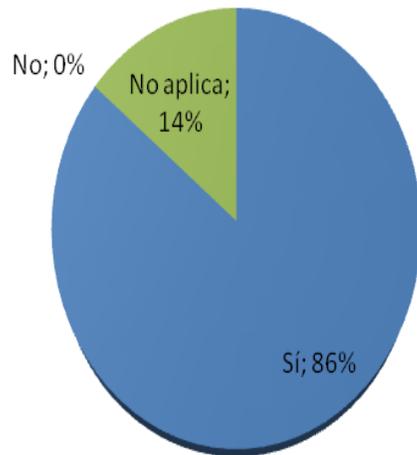
Cuadro 42. *Distribución porcentual sobre mecanismos accesibles para realizar reclamos.*

PRESENCIA DE MECANISMOS PARA REALIZAR RECLAMOS	PORCENTAJE (%)
Sí	100
No	0

Fuente: elaboración propia

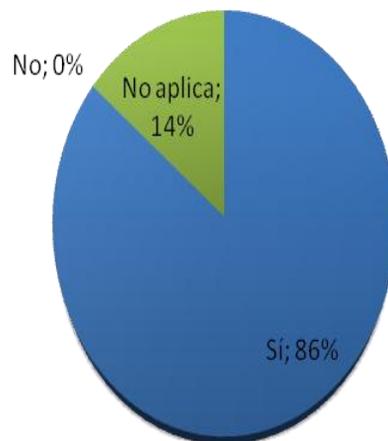
Así también, 86% de los clientes señalan que la respuesta que Agrinova C.A da a sus demandas y requerimientos es rápida y satisfactoria; el otro 14% afirmó que jamás había tenido la necesidad de presentar quejas o reclamos a la empresa (Figuras 10 y 11).

Es importante destacar, que del 86% mencionado de los clientes que afirman que existe una respuesta positiva por parte de Agrinova C.A. Una buena parte indicó que en muy pocas oportunidades se ha dado el caso de tener algún reclamo referente a los productos y servicios de la empresa.



**Fuente: elaboración propia**

*Figura 10.* Distribución porcentual de la percepción de los clientes sobre la oportunidad de las respuestas que ofrece Agrinova C.A.



**Fuente: elaboración propia**

*Figura 11.* Distribución porcentual de la percepción de los clientes sobre si las respuestas que ofrece Agrinova C.A son satisfactorias.

Los gerentes afirman que existe una muy buena y estrecha relación con los clientes, la cual es de muchos años con buena parte de ellos. Los clientes son

considerados sus aliados comerciales. En cuanto al sistema de retroalimentación que Agrinova C.A tiene con sus clientes, los directivos afirman que es positivo. Cuando existe alguna inquietud, queja o reclamo, la persona se comunica directamente con el representante de ventas o de mercadeo con el cual mantiene una relación frecuente a través de visitas o vía telefónica; los representantes canalizan las demandas y dan respuesta en forma efectiva y oportuna, para ello la empresa se preocupa de que los técnicos estén preparados. En pocas oportunidades los clientes acuden hasta las oficinas para hacer sus señalamientos, esta también es una opción disponible.

El sistema de respuesta efectiva a los requerimientos del cliente es una fortaleza que la empresa tiene, de acuerdo a lo sugerido por los gerentes. Sin embargo, la rapidez de la respuesta dependerá del tipo de requerimiento, "si es información técnica la respuesta es rápida, si es información comercial, depende de otros factores (disponibilidad de mercancía, asuntos de importación y aduana)". Una debilidad que expresan los directivos con respecto a la retroalimentación empresa-cliente, es que no se lleva sistemáticamente, no existe un formato de registro. La empresa requiere levantar un indicador de gestión de reclamos que arroje datos de cantidad, atención y efectividad.

En este sentido, señalan que un elemento importante para la organización es "la información sobre el rendimiento productivo que ha conseguido el productor en campo" quien es el usuario final del insumo; para esto existe mucho seguimiento por parte de los técnicos de Agrinova C.A. Lo señalado es relevante para la empresa, porque de esta manera determinan si sus productos son efectivos y en qué medida están resolviendo problemas en el campo.

La situación actual del país repercute en la poca disponibilidad de insumos en los inventarios de la empresa, elemento que dificulta cubrir las expectativas del cliente de manera totalmente satisfactoria, ya que estos, por la situación de incertidumbre, tienden a solicitar grandes volúmenes de productos. La

organización requiere de una estrategia que contribuya a concientizar a sus clientes para no generar descontentos por vender racionadamente y así poder hacer una distribución que cubra la mayor cantidad de clientes en una justa medida.

Finalmente, con respecto a los atributos que los clientes perciben de Agrinova C.A, resalta la calidad de sus productos, con 71% de mención en primer lugar, luego su confiabilidad y responsabilidad como empresa proveedora. Esto refleja que Agrinova C.A está posicionada en el mercado por su seriedad y compromiso con el desarrollo y bienestar de sus clientes. (Cuadro 43).

Cuadro 43. *Distribución porcentual sobre los atributos de Agrinova C.A percibidos por sus clientes.*

TIPO DE INFORMACIÓN / NIVEL DE IMPORTANCIA	PRIMER ORDEN	SEGUNDO ORDEN	TERCER ORDEN
Confiable	29	21	7
Innovadora	0	7	14
Buenos precios	0	7	14
Calidad en sus productos	71	0	7
Responsable	7	36	0

Fuente: elaboración propia

En este sentido, los gerentes coinciden con que el primer atributo que distingue a Agrinova C.A es su "seriedad y confiabilidad a los ojos del cliente", este factor viene determinado por el interés que tiene la empresa en resolver los problemas que presentan los productores en el campo, de manera que es importante garantizar innovación y calidad para la resolución de las problemáticas que hay en la agricultura.

Así también, los directivos consideran que un valor agregado que tiene Agrinova C.A es el servicio de soporte técnico que ofrece la empresa a sus clientes, el cual abarca asesoramiento y seguimiento en la utilización de los productos en el desarrollo de la actividad agrícola que realice el productor. De esta

manera, no se vende únicamente un producto, sino que se demuestra un interés porque estos respondan a las necesidades del cliente final y resuelvan los problemas, convirtiéndose Agrinova C.A en un acompañante del proceso productivo que estos realizan.

Queda claro, al finalizar el análisis de los resultados de la variable comunicación externa de Agrinova C.A, que la situación país afecta en gran medida el flujo de información que se da entre ambos actores, debido a la escasez e incluso inexistencia de muchos insumos; esto genera en muchos casos un vacío informativo que puede derivar en que la empresa deje de estar presente en el radar de proveedores de sus clientes, por falta de presencia a nivel comunicacional.

Por último, se evidencia el compromiso e interés que la empresa tiene en resolver los problemas del campo y las demandas del sector; de manera que permanece en búsqueda de mejores y nuevos mecanismos comunicacionales para mejorar la relación y el servicio a sus clientes.

## **VII. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

### ***7.1. Diagnóstico de la Situación***

Agrinova C.A, es una empresa joven, con 11 años de funcionamiento en el mercado de insumos agrícolas en Venezuela. A lo largo del tiempo ha venido creciendo, incrementando su tamaño en número de empleados, alcance a nivel nacional y diversidad de productos y proveedores. Esto le ha permitido tener una mayor penetración en el mercado, logrando obtener un reconocimiento en el sector agrícola, como empresa seria, confiable y que ofrece productos de calidad.

La filosofía de la empresa y sus lineamientos estratégicos van dirigidos en torno a brindar soluciones a los problemas que enfrenta hoy día la agricultura en Venezuela, para ello, Agrinova C.A se ha planteado trabajar con un enfoque centrado en la persona, de flexibilidad, confianza, trabajo en equipo e innovación.

Los aspectos anteriormente mencionados, representan una fortaleza de la organización, debido a que han jugado un papel fundamental en la construcción de una positiva imagen corporativa, instituyendo una cultura empresarial de cercanía y horizontalidad, un sentido de compromiso e identidad con la empresa de sus trabajadores y una percepción externa de seriedad y confiabilidad.

Sin embargo, hoy en día, la empresa se enfrenta a distintas problemáticas, de carácter interno y externo. En el ámbito externo, Agrinova C.A, se ve afectada por la situación actual de Venezuela, en la que se desarrolla una crisis socioeconómica, con dificultades estructurales que afectan el desempeño empresarial y sus logros.

La complejidad del sistema de adquisición de divisas, la caída en la producción agrícola nacional, la escasez de productos, la expropiación de uno de los principales proveedores del sector (Agro isleña), han generado un escenario en el cual se ha visto mermada la capacidad de respuesta de las empresas del sector a la demanda del mercado, lo cual genera descontento e insatisfacción en

los clientes. Todo esto ha conllevado a que la empresa se haya visto obligada a desarrollar una gerencia de tipo situacional con énfasis en lo operativo y en el corto plazo.

En su aspecto interno, Agrinova C.A presenta una debilidad, que ha sido consecuencia del rápido crecimiento que ha tenido la empresa, el cual ha obligado a sus directivos a enfocarse en aspectos operativos indispensables para llevar a cabo la función de compra-venta del día a día en un mercado fluctuante, y poder llegar a darle sostenibilidad financiera a la organización.

En su enfoque comunicacional, la empresa, hasta el día de hoy, ha adoptado herramientas que responden a las eventualidades y los requerimientos propios de la actividad operativa de la empresa. Actividades como charlas a comunidades, entrega material POP, pautas en periódicos especializados, mejoramiento de la página Web, iniciación en redes sociales (*twitter*), boletín virtual interno, encuentros anuales con todo el equipo, comités por área de trabajo; han sido iniciativas que han contribuido con el flujo de información tanto a nivel interno como externo.

Este enfoque de gerencia operativa, ha sido beneficioso para la empresa en lo que se refiere a la consecución de las metas trazadas por la compañía para su sostenibilidad. Sin embargo, con 11 años de trayectoria y planes de crecimiento en un entorno cambiante y exigente; se hace necesario un plan estratégico que vaya más allá del aspecto operativo, que sea transversal a toda la organización, que vaya en concordancia con sus valores y filosofía, y que actúe en paralelo a todos sus procesos; de manera que se facilite y potencie el logro de objetivos.

Para ello, es necesario que se considere el elemento comunicacional en sus distintos niveles, de planificación estratégica, de estructura organizacional y de tácticas y métodos a utilizar. En lo referente a debilidades específicas de tipo comunicacional, se detectó que en lo interno, Agrinova C.A, presenta una limitación que se orienta hacia lo técnico-operativo, la cual se refiere a fallas de

sistemas y herramientas, como lentitud en el Internet, computadores con constantes averías y falta de accesibilidad a herramientas tecnológicas por parte de algunos miembros de la organización, como lo son los agentes de ventas y los almaceneros. Así también resalta como barrera comunicacional dentro de la empresa, la sobre utilización del correo electrónico.

Por otra parte, se detectó también, que aunque los clientes perciben a la empresa como confiable, responsable y que ofrece buenos productos, no captan de manera determinante el atributo de su espíritu innovador, como fundamento central de la filosofía y los lineamientos estratégicos de la empresa, la cual tiene en la innovación la piedra angular de su gestión y desempeño.

Los elementos mencionados, que representan la situación actual de Agrinova C.A a nivel comunicacional, justifican los motivos que dan origen al requerimiento de generar un plan que integre todas las iniciativas comunicacionales, encausándolas en un concepto general, en una estrategia en torno a la cual girarán los métodos, las informaciones y medios utilizados para comunicar.

Esto con el propósito de emitir un mensaje coherente y planificado a las audiencias, contribuyendo al fortalecimiento de su relación con los diferentes actores interlocutores y el reforzamiento de una imagen corporativa positiva que refleje sus valores y filosofía como organización.

Esta estrategia deberá contribuir al mejoramiento de sistemas de información interna, con el reforzamiento de los medios existentes, concientización de su uso y la incorporación de otros que permitan maximizar la efectividad de las comunicaciones internas. Es decir, se hace necesario que Agrinova C.A adopte un plan que le permita expresar su profundo interés en el desarrollo del país, dándole respuesta y solución a los problemas del sector agrícola.

## **7.2. Definición de los Públicos de la Empresa**

### **a. Público Interno**

- *Empleados y gerentes*

Los empleados y gerentes de Agrinova C.A, o clientes internos, son aquellos que laboran dentro de la organización y llevan a cabo los procesos necesarios para lograr los objetivos de la empresa. Actualmente la organización tiene 39 trabajadores (34 empleados y 5 gerentes) ubicados en las distintas sedes de la compañía como lo son la oficina principal en Maracay, y las oficinas de Mérida, Oriente y Acarigua que cubren las zonas Llanera, Andina, Oriental, Zuliana, Central y Centroccidental.

La audiencia interna de Agrinova C.A presenta un alto nivel de profesionalización, son en su mayoría profesionales universitarios con carreras técnicas y de pregrado, que reflejan un grado de especialización beneficioso para el desarrollo de la organización. En este sentido, se determinó que los empleados de la empresa tienen entre 25 y 45 años, lo cual representa una población joven con potencial de crecimiento en su carrera dentro de la organización y con posible actitud positiva hacia el cambio.

Se destaca también, en este público, la baja rotación de trabajadores que tiene la empresa, y su alto sentido de pertenencia con la organización, así como la identificación con sus valores como la flexibilidad, confianza, trabajo en equipo, participación y gestión centrada en la persona.

### **b. Público Externo**

- *Clientes*

Estos se clasifican en dos tipos; el primero representado por organizaciones que compran directamente a Agrinova C.A, entre los cuales destacan, en su

mayoría, empresas de carácter mercantil, distribuidoras de insumos agrícolas en menor escala, seguidas por las asociaciones de productores de distintos rubros y las cooperativas. Estas organizaciones son quienes venden directamente a los productores.

Destaca además, en las organizaciones compradoras de insumos a Agrinova C.A, una amplia dispersión en todo el territorio nacional, en las regiones Andina, Zuliana, Llanera, Central, Oriental y Centroccidental. Esta última, seguida por la región Andina, concentra el mayor número de clientes de la empresa.

El segundo grupo está conformado por los productores, que son los clientes indirectos, usuarios finales de los productos que ofrece la empresa.

#### *Clientes Directos:*

- ✓ Distribuidores
- ✓ Asociaciones productores
- ✓ Cooperativas agrícolas

#### *Clientes Indirectos:*

- ✓ Pequeños, medianos y grandes productores
  - *Públicos Financieros*

#### *Accionistas*

La junta de accionistas representa un público importante para la empresa, debido a que estos son los inversionistas, los motores financieros de la compañía, y son los que tienen el mayor poder de decisión sobre la misma.

#### *Bancos y Seguros.*

Estos son un público fundamental para Agrinova C.A, debido a que el manejo de los grandes volúmenes de insumos que maneja la empresa, sólo se puede operar mediante las líneas de crédito, fianzas, seguros y otros servicios

financieros que reflejen relaciones comerciales de confianza y trayectoria positiva con las instituciones bancarias. Los bancos con los cuales se relaciona Agrinova C.A a nivel crediticio son los siguientes:

- ✓ Banco provincial
- ✓ Banco mercantil
- ✓ Banco de Venezuela
- ✓ Banco Exterior
- ✓ Bancaribe
- ✓ Banesco
- ✓ Banco occidental de descuento
- ✓ Banco nacional de Crédito

• *Entorno institucional: Gobierno y marco jurídico.*

Este representa otro público fundamental para Agrinova C.A ya que de los Ministerios y organismos gubernamentales son los responsables de emitir las políticas públicas y el marco regulatorio en materia de desarrollo agrícola. Esto incide directamente en los procedimientos administrativos, comerciales y técnicos que desarrollan las empresas vinculadas a la agricultura, así como las restricciones e incentivos que se incorporen.

*Ministerios:*

- ✓ Ministerio de Agricultura y Tierras.
- ✓ Ministerio del Poder Popular para el ambiente.
- ✓ Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
- ✓ Ministerio del Poder Popular para el Comercio.
- ✓ Ministerio del Poder Popular para Industrias.

*Organismos:*

- ✓ Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA)
- ✓ Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI)
- ✓ Servicio Nacional de Semillas (SENASA)
- ✓ Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX)

- ✓ Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)
- ✓ Aduanas
  - *Proveedores*

Agrinova C.A posee distintos tipos de proveedores, los primeros son los de carácter comercial que proveen a la empresa directamente de los insumos que ellos luego van a colocar en el mercado. La mayoría de estos proveedores son de origen internacional.

Por otra parte, se encuentran los proveedores de servicios necesarios en el área operativa de la empresa, como lo son empresas de transporte personal y de carga, alquileres de almacenes, y otros servicios de índole administrativa, bajo la figura de contratación de servicios o de outsourcing, tales como servicios de nomina, consultoría jurídica y asesores de aduana. Estos proveedores son de carácter nacional.

#### *Proveedores comerciales*

##### Internacionales:

- ✓ Syngenta
- ✓ Nippon soda
- ✓ Valent
- ✓ Beyond International
- ✓ Santeno (Irrigation)
- ✓ Wade Rain (Irrigation)
- ✓ Becker Underwood/Basf
- ✓ Matsuda (Pasture seeds)
- ✓ Unigen (Vegetable seeds)
- ✓ Agroimplex (Silo bolsas)
- ✓ Aquatain International
- ✓ T-Stanes

- ✓ Acadian

#### Nacionales:

- ✓ Fundación Danac (Maíz semilla)
- ✓ Farm Chemical (Re-empacado)

#### *Proveedores de servicios*

- ✓ Empresa de transporte ejecutivo
- ✓ Empresa de transporte pesado de mercancía
- ✓ Consultoría jurídica
- ✓ Asesoría en aduana
- ✓ Alquiler de almacenes

- *Competidores*

Estos públicos son todas las empresas que distribuyen a gran escala productos e insumos agrícolas al igual que Agrinova C.A. Los principales competidores son:

- ✓ Agropatria
- ✓ Bayer
- ✓ Inquiport
- ✓ Dupont
- ✓ Monsanto

- *Instituciones y organizaciones no gubernamentales.*

Se refiere a audiencias representadas por organizaciones que prestan apoyo y desarrollan intercambios de información y proyectos con Agrinova C.A.C.A en los campos de la generación de tecnologías, apoyo gremial y actualización técnica, entre otras funciones. Destacan aquí las siguientes;

#### *Nacionales*

- ✓ Universidades
- ✓ Organismos de Investigación
- ✓ Asociación Nacional de Fabricantes y Distribuidores de Agroquímicos de Venezuela (AFAQUIMA)

### *Internacionales*

- ✓ Organización Mundial para la Alimentación (FAO)
- ✓ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
- ✓ Croplife

- *Comunidades*

Se refiere, fundamentalmente, a las comunidades aledañas a los sectores donde se encuentra Agrinova C.A, sea sus oficinas, o localidades rurales donde sus productos son utilizados por agricultores de la zona. En este sentido, es importante que estas comunidades tengan una percepción positiva de la empresa, distinguiendo sus productos como no contaminantes, y a Agrinova C.A como una organización que contribuye con el medio ambiente y con el desarrollo de la actividad agrícola de los sectores rurales del país.

- *Líderes de opinión*

Personas cuya opinión es influyente en el campo de la agricultura a nivel regional o nacional. Entre estos se pueden destacar personas como el presidente de FEDEAGRO, Federación que agrupa a todos los agricultores de Venezuela, que busca lograr las mejores condiciones para el mejor desempeño de la actividad agrícola, así como otros líderes gremiales y empresariales.

- *Medios de Comunicación*

Es este aspecto, se destacan los medios especializados en el área agrícola, como lo son el canal Agrotendencia y revistas especializadas. También medios como prensa y emisoras regionales ampliamente leídas y escuchadas en las regiones de alta producción agrícola en el país. A los efectos de la presente investigación, se han delimitado los públicos seleccionados para el diseño de la estrategia comunicacional a los siguientes; el público interno (empleados de la empresa) y público externo (únicamente los clientes directos de Agrinova C.A). Esta decisión responde a dos factores claves: primero porque constituyen la

prioridad de atención de la empresa según sus gerentes, y segundo debido a las limitaciones de la investigación en función del tiempo y los recursos disponibles.

### 7.3. Matriz FODA

Cuadro 44. Matriz FODA de Agrinova C.A.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia base de empleados jóvenes, con un potencial crecimiento dentro de la organización y receptivos a nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Empleados con alto nivel de profesionalización.</li> <li>✓ Baja rotación de empleados. Permanencia y estabilidad</li> <li>✓ Empresa joven</li> <li>✓ Gran cantidad de empleados en cargos de gerencia operativa, con poder de decisión y responsabilidad.</li> <li>✓ Cultura corporativa de trabajo en equipo, familiaridad, participación y horizontalidad.</li> <li>✓ Valores de emprendimiento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dispersión de empleados en distintas regiones a nivel nacional.</li> <li>✓ La comunicación interna se enfoca hacia lo operativo y no hacia una planificación corporativa-estratégica.</li> <li>✓ Dispersión en el territorio nacional de los clientes.</li> <li>✓ Las informaciones que fluyen a nivel interno, tienen que ver en su mayoría con el área de mercadeo y ventas, dejando en segunda instancia otras áreas de la empresa que también son importantes.</li> <li>✓ Existe sobreutilización por</li> </ul>

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>innovación y adaptación al cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad como uno de sus valores principales.</li> <li>✓ Política de estabilidad laboral y promoción al crecimiento profesional de los empleados dentro de la empresa.</li> <li>✓ Flexibilidad en las normativas</li> <li>✓ Interés de la empresa por resolver problemas de sus clientes.</li> <li>✓ Interés por el desarrollo social de los trabajadores, sus logros y fechas importantes.</li> <li>✓ Los empleados tienen presente cuáles son los lineamientos estratégicos de la empresa.</li> <li>✓ Localizado y focalizado a los clientes</li> <li>✓ Existe la intención y el mecanismo (Agrinova en Positivo) para que todos en</li> </ul>	<p>parte de los empleados en el uso del correo electrónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de internet e intranet lento.</li> <li>✓ Equipos de Computación lentos y con daños frecuentes.</li> <li>✓ Altos costos de tiempo y dinero para hacer reuniones presenciales con personal ubicado en distintas regiones del país.</li> <li>✓ Ausencia de elementos visuales físicos para transmitir información como boletines o folletos hacia lo interno de la empresa.</li> <li>✓ Los representantes de ventas no tienen computadoras portátiles, lo que dificulta el acceso a la información.</li> </ul>

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>la empresa estén enterados de lo que sucede en las distintas regiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comités distribuidos por áreas de trabajo, con distintas figuras de liderazgo que no necesariamente son los gerentes.</li> <li>✓ Se utilizan herramientas de comunicación que promueven la inmediatez de la información como el correo electrónico y la mensajería instantánea (<i>pin, whatsapp</i>)</li> <li>✓ Comunicación horizontal y accesible entre miembros de la organización sin importar área o nivel.</li> <li>✓ Existencia de un manual de uso de correo electrónico</li> <li>✓ Proyectos de la empresa de implementar y fortalecer nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación (<i>twitter, Skype, página Web</i>)</li> <li>✓ Diversidad de medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los almaceneros no poseen herramientas que les permitan recibir directamente las informaciones.</li> <li>✓ Abarrotamiento o ausencia de información, dependiendo de la temporada de los ciclos de producción.</li> <li>✓ Departamento con dinámicas de trabajo muy distintas.</li> <li>✓ Falta de continuidad en la transmisión de algunas informaciones.</li> <li>✓ Disminución en la comunicación con sus clientes debido a la falta de productos.</li> <li>✓ Debilidad en cuando a frecuencia y oportunidad de información referida al status del cliente, su record</li> </ul>

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>utilizados para comunicarse empleados y gerentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluidez y rapidez en la comunicación interna.</li> <li>✓ No hay ningún factor de tipo ideológico, político o religioso que dificulte la comunicación interna en la organización.</li> <li>✓ Los mensajes transmitidos dentro de la empresa tienden a ser comprendidos.</li> <li>✓ En caso de tener alguna duda sobre informaciones recibidas, existen mecanismos directos para aclarar estos puntos.</li> <li>✓ Los empleados confían en los mensajes que se les transmiten y en quienes se los comunican.</li> <li>✓ La empresa brinda asesoramiento técnico de calidad.</li> <li>✓ Existe un intercambio de información clara y</li> </ul>	<p>crediticio, proyecciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un formato de registro, que lleve sistemáticamente el proceso de retroalimentación con los clientes.</li> <li>✓ La innovación, que es un elemento tan importante a nivel interno, no es percibido entre los más importantes por los clientes externos de la misma.</li> <li>✓ La función de comunicación no se encuentra como órgano dentro de la estructura de la organización</li> </ul>

ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<p data-bbox="500 359 862 394">oportuna con los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="453 443 899 642">✓ Los clientes son considerados aliados comerciales y tienden a conservar relaciones de años fidelidad.</li> <li data-bbox="453 695 899 894">✓ La empresa posee mecanismos rápidos y satisfactorios de respuesta a las inquietudes y reclamos de sus clientes.</li> <li data-bbox="453 947 899 1062">✓ Clientes manifestaron nunca haber tenido quejas o haber tenido muy pocas.</li> <li data-bbox="453 1115 899 1482">✓ Existe un seguimiento del rendimiento productivo que ha tenido el productor con los productos suministrados por la empresa, lo cual arroja información sobre la calidad e importancia de los mismos.</li> <li data-bbox="453 1535 899 1734">✓ La empresa es percibida por sus clientes por la alta calidad de sus productos y su responsabilidad y confiabilidad.</li> </ul>	

continúa...

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta demanda de insumos agrícolas y poca oferta en el mercado.</li> <li>✓ Productores, afectados por la crisis económica, necesitan soluciones a sus problemas en el campo para desarrollarse.</li> <li>✓ El país necesita fortalecer la agricultura para incentivar el desarrollo económico.</li> <li>✓ Posibilidad de participar en convocatorias de fondos públicos para innovación agrícola así como establecer alianzas con universidades y fundaciones privadas</li> <li>✓ El público externo a quienes se dirige la empresa, expresan confianza en la empresa y reclaman relaciones cercanas y personales.</li> <li>✓ Tendencia en la sociedad actual a adoptar nuevas tecnologías que dinamizan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos que requieren de altos controles y perisologías (químicos).</li> <li>✓ Incertidumbre política.</li> <li>✓ Crisis económica y social en el país.</li> <li>✓ Mayoría de productos importados.</li> <li>✓ Problemática en el área de asignación de dólares en el país.</li> <li>✓ Inseguridad física en las carreteras del país. (mal estado de las vías y delincuencia)</li> <li>✓ Sector caracterizado por ser muy cambiante, de temporadas y susceptible a los cambios climáticos.</li> <li>✓ Escasez de insumos agrícolas a nivel nacional.</li> <li>✓ Su mercado, por pertenecer al sector rural, tienden a utilizar y a preferir medios tradicionales de</li> </ul>

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>y minimizan costos de la comunicación.</p> <p>✓ Crecimiento de los programas de crédito agrícola, subsidios y transferencias del sector público hacia la agricultura.</p>	<p>comunicación y a no adoptar nuevas tecnologías.</p> <p>✓ La respuesta rápida a requerimientos comerciales de clientes, depende de asuntos externos (disponibilidad de productos, asuntos de aduana e importación) y no de ellos directamente.</p> <p>✓ Tendencia de los clientes a querer que se les vendan inmensas cantidades de insumos, debido a la situación de escasez planteada. Esta demanda no se puede cubrir, lo cual genera molestias e incomodidades.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4. Objetivos de la Estrategia**

*Objetivo General:*

- ✓ Fortalecer el proceso comunicacional de la empresa Agrinova C.A, utilizando como eje transversal el valor de la Innovación

*Objetivos Específicos:*

- 1 Ampliar la visión comunicacional de lo operativo a lo corporativo.
- 2 Reforzar la identidad e imagen corporativa de Agrinova C.A, como empresa innovadora comprometida con el desarrollo social.

- 3 Promover un carácter integral en la información que se intercambia entre las distintas áreas de la empresa y con el portafolio de clientes.
- 4 Racionalizar el uso de los medios
- 5 Fortalecer el uso de las TIC's de la empresa como apoyo a las comunicaciones
- 6 Sistematizar el proceso de retroalimentación de la empresa con sus clientes.

## ***7.5 Eje de Mensajes***

### *Mensajes clave*

#### **7.5.1. Público interno**

##### *Empleados*

- En Agrinova cada día dedicamos nuestro mejor esfuerzo y trabajamos en equipo.
- Nuestro equipo es el más comprometido y capacitado técnicamente, por eso confiamos en él
- Estamos comprometidos con el bienestar y desarrollo de cada miembro de nuestro equipo. Somos una gran familia.
- Tu idea es innovación, tu idea es futuro.
- Lo que mueve el mundo son las grandes ideas, Agrinova es un mundo de innovación.
- Somos protagonistas del desarrollo agrícola de nuestro país, por eso nos esforzamos en buscar las mejores soluciones.

### **7.5.2. Público Externo**

#### *Clientes*

- Nuestro propósito como empresa no es vender productos, sino ofrecer soluciones.
- Con compromiso y esfuerzo construimos hoy la agricultura del mañana
- En Agrinova buscamos soluciones para hacer agricultores felices y exitosos
- Sin innovación no hay agricultura, por eso buscamos siempre nuevas alternativas.
- Tenemos una relación estrecha con nuestros clientes, confiamos en ellos que son nuestros aliados comerciales.
- Le apostamos a la agricultura y al desarrollo social de nuestro entorno, bajo un enfoque de sostenibilidad ambiental y salud pública

### **7.6 Tácticas**

Para cumplir el objetivo de esta estrategia, orientado a fortalecer el proceso comunicacional de la empresa Agrinova C.A utilizando como eje transversal el valor de la Innovación, se establecieron una serie de actividades y recomendaciones. En este sentido, se recomienda, para que la estrategia pueda llevarse a cabo eficazmente, garantizar que esté dada la siguiente condición:

- La configuración y formalización de una unidad de gestión dentro de la estructura funcional de la empresa, que esté encargada de las comunicaciones integradas de la organización. Esta unidad debe tener responsabilidad y autoridad, respaldada por la junta directiva; y sus funciones estarán enmarcadas en el aspecto comunicacional de la organización tanto a nivel interno como externo, es decir, que desarrollará los planes anuales de comunicaciones integradas y llevará el sistema de monitoreo y evaluación de los objetivos propuestos en este sentido. Así también, esta unidad será la

responsable de gestionar la gerencia de las comunidades de redes sociales de la empresa.

Concebida de esta manera, la estrategia presenta objetivos que apuntan a la identidad e imagen de una empresa innovadora, orientada a buscar soluciones; también se consideran una serie de objetivos operativos, de los cuales muchos tienen que ver con la diversificación de los medios de comunicación y la promoción de redes sociales, (herramienta más innovadora de las comunicaciones en la actualidad). Para ello, se plantea la incorporación de la web 2.0, como una base importante dentro del desarrollo de la estrategia, que contribuirá con los objetivos planteados.

En esta dirección, se recomienda realizar esfuerzos en establecer una amplia base de redes sociales, creando cuentas de Agrinova C.A en LinkedIn, Facebook y un canal de Youtube (la cuenta de Twitter ya existe). Es importante que estas cuentas se administren de una forma completamente articulada y conectada bajo las siguientes premisas:

- La pagina Web de la empresa debe ser el centro generador de información y noticias, del cual se van a nutrir todas las redes, que a su vez van a estar interconectadas entre sí.
- Se realizará un trabajo de documentación de elementos audiovisuales con contenido de casos de productores exitosos con los productos de Agrinova C.A, actividades que realiza la empresa a nivel de responsabilidad social y eventos, especialistas en temas agrícolas que den consejos técnicos a productores o hablen sobre la situación actual en los distintos rubros agrícolas en Venezuela.
- Generar una dinámica en las redes sociales con un perfil centrado en la misión de la empresa, pero matizado con contenidos especializados (agricultura) y no especializados, relacionados por ejemplo, con el medio

ambiente, la salud pública, responsabilidad social empresarial, mensajes de motivación relacionados con la innovación y el liderazgo.

Es importante destacar, que la implementación y desarrollo de las distintas redes sociales en la empresa (Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube), debe realizarse de forma gradual en el tiempo, considerando en primer lugar, la consolidación de las etapas básicas y respondiendo al hecho de que se está hablando de un primer acercamiento de la empresa a este mundo de las redes sociales, en un sector además, que presenta una baja apertura frente a las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Una vez planteadas estas recomendaciones que contribuirán al óptimo desarrollo de la estrategia de comunicaciones integradas propuesta en el presente estudio, se propone realizar una serie de actividades a nivel interno y externo, las cuales tienen como finalidad, el logro de cada uno de los objetivos específicos planteados para la estrategia. Algunas actividades cubrirán varios objetivos específicos, la idea es que cada una de las tácticas aplicadas reflejen una visión integral y estratégica de fortalecimiento del proceso comunicacional de Agrinova C.A.

A continuación se presentan las actividades que forman parte de la estrategia, cuyo responsable directo será la unidad de comunicación creada, de acuerdo a la recomendación previa de este apartado, respaldada por la junta directiva de la organización. Se señala en cada actividad, a qué objetivos responde, de qué trata, a quién se dirige, cuál es su finalidad y por qué son necesarias. Para ello se diseñó una tabla con sus diferentes renglones, que permita una mejor visualización de la planificación realizada.

Cuadro 45. *Tácticas de la estrategia comunicacional.*

COMUNICACIÓN INTERNA. Público: empleados			
Objetivo	Actividad	Descripción	Justificación
- Ampliar la visión comunicacional de lo operativo a lo corporativo.	Campaña de intriga: <b>"¿Ya las encendiste?"</b> .	Consta de distintos elementos ubicados en las oficinas y sedes, que hagan alusión a algo novedoso que se va a hacer. Estos elementos se harán visibles por medio de: -Fondos de pantalla de computadores. - Afiches para carteleras internas, <i>flyers</i> y calcomanías para pegar en porta lapiceros, escritorios y puertas. -Mensajería instantánea (SMS, Pin, Whastapp). - Avisos colgantes (techo de las oficinas y otros espacios comunes). -Cartelera grande con meta de la empresa para el 2014.	Busca llamar la atención de todos los miembros de la organización y generar un ambiente de expectativa, en el que las personas sientan que está por comenzar algo novedoso, algo distinto en la empresa, relacionado con la innovación como valor corporativo. Es importante porque generará curiosidad y una disposición en el trabajador por querer saber qué está planeando la empresa. Y ver la empresa como un todo articulado.
	Taller de Bienvenida: <b>"Agrinova: nuevas ideas"</b>	Apertura de la estrategia comunicacional integral de la empresa. Sus temas centrales serán la innovación, la importancia de las nuevas ideas y solución de problemas, la creatividad y el emprendimiento. Fases del taller: -motivación y conocimiento sobre la estrategia a implementar, -motivación y conocimiento sobre la importancia y el uso de las redes sociales - actividad recreativa (yoga de la risa).	Es importante este taller, ya que se les otorgará protagonismo a los trabajadores de la empresa sobre la realización y éxito de la estrategia que se implementará. La idea es buscar que el compromiso sea de todos. Y desarrollar la visión de conjunto propia de la dinámica corporativa.

Objetivo	Actividad	Descripción	Justificación
<p><b>Promover un carácter integral en la información que se intercambia entre las distintas áreas de la empresa y con el portafolio de clientes.</b></p>	<p>El dado: <b>"Pásalo"</b>.</p>	<p>Este será un cubo de 30x30 centímetros. Habrá uno por sede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Por un lado dirá "pásalo", la idea es que el dado vaya pasando por c/u de los empleados y ruede por cada escritorio.</li> </ul> <p>Cada lado del dado contiene información de los logros, anécdotas y metas de cada área de la empresa. (Bimestralmente se editará el dado con nueva información)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información será recopilada por los trabajadores (propósitos, logros, anécdotas e información de interés) y registrado por un responsable</li> <li>- El lado que queda libre, contendrá una frase motivadora relacionada con el emprendimiento y la innovación.</li> </ul>	<p>Esta actividad promoverá la integración de todo el equipo y del conocimiento de lo que está sucediendo en las distintas partes de la empresa, de una manera más informal, y dándole espacio a todas las áreas.</p> <p>Este instrumento tiene la ventaja de ser un elemento novedoso que rompe la rutina y que puede ser aprovechado en los tiempos de descanso, combinando información con recreación.</p>
<p><b>Reforzar la identidad e imagen corporativa de Agrinova C.A como empresa innovadora, comprometida con el desarrollo social.</b></p>	<p>Competencia de proyectos <b>"Enciende tus ideas"</b>.</p>	<p>Se crearán equipos por comités de trabajo o por departamentos, con un máximo 5 personas cada uno. Cada grupo deberá presentar trimestralmente un proyecto innovador para resolver un problema específico de la empresa u optimizar un proceso, bien sea en su área de trabajo o en otra. Para la realización de estos proyectos de propondrá un presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El jurado, estará integrado por el cuerpo gerencial.</li> <li>- La junta directiva diseñará un baremo de valoración de las propuestas, para hacer la evaluación bajo parámetros estándares que permitan una competencia justa.</li> </ul>	<p>La idea de esta actividad es fomentar el valor de la innovación en cada uno de los miembros de la empresa.</p> <p>Se generará un espacio para que todos los trabajadores identifiquen problemas y busquen soluciones, incorporando el ejercicio de la innovación en el día a día.</p>

		-Premio: desayuno o almuerzo en un restaurant para el equipo ganador, un certificado, medalla para cada miembro del equipo y la aplicación del proyecto.	
<b>- Reforzar la identidad e imagen corporativa de Agrinova C.A como empresa innovadora, comprometida con el desarrollo social.</b> <b>- Racionalizar el uso de los medios</b>	Taller motivacional sobre los beneficios de las redes sociales <b>"Dale click a esta idea"</b>	Taller para brindar herramientas para una eficiente utilización de las redes sociales y sus beneficios personales y empresariales. Luego de este taller se otorgarán certificados trimestrales a los trabajadores que desde sus cuentas personales, sean generadores de noticias y contenido que promuevan la difusión de información en las plataformas de redes sociales de Agrinova.	El objetivo de este taller es promover el uso de las redes sociales en los trabajadores de Agrinova C.A La idea es lograr que los empleados sean protagonistas de la difusión y promoción de las redes sociales de Agrinova C.A en la sociedad.
	Talleres extra sobre utilización y promoción de redes sociales <b>"Promociona esta idea"</b>	Dirigido a los agentes de Mercadeo y Ventas. Se facilitará información sobre las herramientas y utilización de redes sociales, orientada a generar interés en las mismas y vender sus beneficios para sumar clientes a la comunidad de redes.	El objetivo de estos talleres es que los agentes que tienen un contacto directo y frecuente con los clientes, puedan atraerlos a explorar en la utilización de las redes sociales, que facilitarán el proceso comunicativo de la empresa con sus clientes. Esta actividad también representa un aporte en el ámbito de capacitación al personal.
<b>Racionalizar el uso de los medios.</b>	Tótem Publicitario, <b>"Enciende tu día, innova".</b>	Este elemento se encontrará en las entradas de todas las oficinas. Será en forma de bombillo, haciendo referencia a las ideas, y viene con luz incorporada. Habrá una persona encargada de cambiar el consejo y la frase cada semana Cada semana el tótem mostrará: - Un consejo para la mejor utilización del correo electrónico (basado en el manual de comunicaciones que ya existe)	Lo importancia de esta actividad radica en que busca el mejor uso del correo electrónico por parte de los trabajadores de Agrinova, en el marco de la idea de la nueva estrategia, cuyo elemento fundamental es la innovación. La finalidad es lograr un uso correcto y consciente del correo electrónico, recordando las normas esenciales para su utilización.

		- Una frase motivadora para la semana, relacionada con la innovación	
	Talleres de redacción. <b>"Escribe tu idea"</b>	Cursos y talleres de redacción, enfocado en brindar herramientas para redactar de forma breve, clara y precisa.	Esta actividad es importante para promover el uso correcto y eficiente del correo electrónico dentro de la empresa. Además tiene una función de capacitación al personal que sirve como un elemento motivador.
<b>Fortalecer el uso de las TIC's de la empresa como apoyo a las comunicaciones</b>	Realización de formato <b>"Solicitudes y quejas. Redes y Sistemas"</b>	Formato de seguimiento y control a las solicitudes y quejas por parte de los trabajadores en el área de informática.  Debe haber una persona que sea responsable y supervise esta área, a quién el encargado de Redes y Sistemas le deba rendir cuentas y resultados.	El objetivo de esto es darles a los empleados garantía de respuesta a sus solicitudes y quejas en esta área, que es una de las más afectadas en la empresa (lentitud del internet, fallas o falta de equipos). De esta manera se disminuirá el descontento de los trabajadores por esta causa y se optimizarán los procesos de esta área
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA. Público: Clientes.</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Justificación</b>
<b>Reforzar la identidad e imagen corporativa de Agrinova C.A como empresa innovadora comprometida con el desarrollo social.</b>	Micros radiales <b>"Siembra la solución"</b>	Difusión de mensajes informativos y formativos, cuyo contenido sean consejos interesantes e innovadores para agricultores y personas del sector interesadas. Para desarrollar el contenido de estos micros, se realizará una alianza con universidades que tengan escuelas de Agronomía, para proporcionar información técnica, respaldada y actualizada. Se buscarán patrocinantes que pueden ser los mismos proveedores de Agrinova, como por ejemplo Syngenta. Los temas centrales que se proponen para desarrollar en una primera etapa son:	La importancia de estos micros es el amplio alcance que tiene la radio como instrumento de comunicación en el medio rural, las mismas deben tener fuerte audiencia en las regiones de influencia de Agrinova, específicamente en sus áreas rurales de producción agrícola. En este sentido, esta actividad abarcará muchos más públicos, lo cual permitirá el posicionamiento desde todo punto de vista.  Algunas emisoras para esta actividad: -Sonora 107.7 FM de Acarigua -Señal 94.5 FM de Calabozo -Fundación comunitaria de Pueblo Llano.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información actualizada sobre políticas públicas y leyes agrícolas</li> <li>- La gerencia en tiempos de dificultades económicas</li> <li>-La tecnología agrícola y el uso de los insumos bajo un enfoque sostenible.</li> <li>- El ambiente como la casa de todos</li> </ul>
	<p>Concurso de Universidades. <b>"Tu idea es futuro".</b></p> <p>En este evento participarán estudiantes de las escuelas de ingeniería agronómica y técnicos agropecuarios de las distintas universidades del país.</p> <p>Agrinova C.A expondrá una problemática que enfrentan los productores agrícolas en la actualidad, y los estudiantes deberán proponer proyectos factibles y novedosos para resolver el problema planteado. El jurado estará conformado por miembros de la junta directiva de Agrinova C.A y miembros de las empresas del sector patrocinadoras del evento.</p> <p>El grupo ganador se llevará un premio para su universidad, una ayuda en sus estudios y se considerará la aplicación de su proyecto.</p> <p>Esta idea es de gran importancia ya que promueve el valor de la innovación para la agricultura, tomando como punto de partida, los jóvenes estudiantes, que representan ideas nuevas, frescas y con respaldo en conocimiento.</p> <p>Esto apoyará una imagen de Agrinova C.A comprometida en llevar soluciones al campo y promover a las nuevas generaciones que participarán del desarrollo de este sector.</p>
<p><b>- Racionalizar el uso de medios</b></p>	<p>Material informativo: <b>"Mueve tu mundo".</b></p> <p>Estos desplegados tendrán como contenido información sobre los beneficios de las redes sociales orientado al sector agrícola, estos serán entregados a cada cliente por los agentes de ventas y mercadeo de la empresa, lo cuales a su vez los motivarán a entrar y ser activos en el mundo de las redes sociales. El volante</p> <p>Es importante esta actividad porque los agentes tendrán la oportunidad de motivar personalmente a sus clientes a incorporarse en las redes sociales y así mejorar la comunicación con Agrinova.</p> <p>El volante informativo más la conversación motivadora de los agentes con sus clientes, buscarán un objetivo importante que es el de</p>

		<p>tendrá el anuncio de un concurso que se realizará en redes sociales. Este volante se diseñará en un formato que permita su divulgación por medio de la página web de la empresa y sus cuentas de Twitter y Facebook.</p>	<p>acercar a este público a la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación.</p>
<p>- Racionalizar el uso de medios - Reforzar la identidad e imagen corporativa de Agrinova C.A como empresa innovadora comprometida con el desarrollo social. - Promover un carácter integral en la información que se intercambia entre las distintas áreas de la empresa y con el portafolio de</p>	<p>Programación de mensajes en redes sociales <b>"Miles de ideas, un sólo sentido"</b></p>	<p>Trimestralmente se otorgará un descuento en productos al cliente que haya tenido un mayor crecimiento en su participación en las distintas cuentas de redes sociales de Agrinova. Entendiendo que la premiación referida a descuentos de productos es una propuesta, la directiva podrá optar por otros incentivos como reconocimientos y cupos seguros para la adquisición de productos.</p> <p>Programación diaria de mensajes interesantes en Twitter, Facebook, y videos en Youtube. Se deberá publicar contenidos de todas las temáticas propuestas en cada una de las cuentas de redes sociales de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientización sobre la realidad que vive el país, y la necesidad de distribuir y utilizar racionalmente los insumos agrícolas.</li> <li>- Motivación e innovación en la agricultura.</li> <li>- Información sobre todas las actividades que vaya realizando Agrinova C.A a nivel externo.</li> <li>- Temas de conservación ambiental.</li> </ul>	<p>Esta propuesta es importante porque buscar lograr que los clientes abran cuentas, si no las tienen, en las distintas redes sociales y participen activamente en cada una de ellas, haciéndose amigos, seguidores, compartiendo o retwitteando información, etc.</p> <p>Es de suma importancia pues su objetivo es promover la dinamización de la plataforma de redes sociales, centrándose en temas esenciales que permiten transmitir una imagen corporativa de Agrinova C.A innovadora y preocupada por resolver problemas. De esta forma también se promueve la articulación entre todas las redes sociales de la empresa, partiendo desde los contenidos del portal web de la organización. .</p>

<b>clientes.</b>			
<p><b>- Promover un carácter integral en la información que se intercambia entre las distintas áreas de la empresa y con el portafolio de clientes.</b></p> <p><b>- Reforzar la imagen de Agrinova C.A como empresa innovadora comprometida con el desarrollo social.</b></p>	<p>Foros informativos y reflexivos</p> <p><b>"Un mundo nuevo"</b></p>	<p>Encuentros con agricultores en distintas regiones del país para reflexionar sobre la situación actual de la agricultura nacional, las limitaciones y potencialidades. Estos encuentros se realizarán como producto de alianzas con las universidades con escuelas de agronomía, en sus áreas de extensión y con empresas del área.</p> <p>Estos foros, además ofrecerán un plus, que consistirá en un bloque en el que un especialista en redes sociales, brinde herramientas para la utilización de las distintas las redes sociales y cómo estas pueden ser muy útiles para el sector Agrícola. Este bloque se llamará: <b>"Abriendo futuro con un sólo click"</b>.</p> <p>Se realizarán 3 foros en un año.</p>	<p>El objetivo de esta actividad es promover el uso y la distribución racional de los insumos agrícolas, esto es de suma importancia debido a la situación difícil que vive el país con respecto a la escasez de insumos y el encarecimiento de los mismos a nivel mundial.</p> <p>Además, se aprovechará que este tema es de interés para las personas del sector, para motivar el uso de las redes sociales y que el sector agrícola vaya percibiendo que es importante y necesario sumarse a estas iniciativas para optimizar procesos y lograr comunicaciones más efectivas.</p>
<p><b>- Promover un carácter integral en la información que se intercambia entre las distintas áreas de la empresa y con el portafolio de clientes.</b></p>	<p>BTL. Pantalla interactiva "Mueve tu mundo"</p>	<p>En cada uno de los foros habrá una pantalla táctil de 42" que permita la interacción de los participantes del foro. Estos podrán subir y comentar fotos, ver videos, compartir noticias interesantes en tiempo real.</p>	<p>La idea de esta actividad es promover el uso de las redes sociales en personas pertenecientes al sector agrícola, mediante una experiencia llamativa, como lo son las pantallas interactivas con información en tiempo real.</p> <p>Además servirá para promocionar las redes sociales de la empresa y su plataforma web.</p>
	<p>BTL Chupetas publicitarias "Mueve tu mundo"</p>	<p>Durante el foro, habrá promotores desplazándose en los espacios asignados, entregando volantes informativos sobre redes sociales y portando una chupeta publicitaria.</p>	<p>Esta actividad busca promover el conocimiento de los beneficios de las redes sociales. Esto busca generar interés y promover el uso y dinamización de las cuentas 2.0 de la empresa y el sector.</p>
<b>Sistematizar el</b>	Formato de quejas y	Un formato de quejas y reclamos por	Este formato es sumamente importante para

<p><b>proceso de retroalimentación de la empresa con sus clientes.</b></p>	<p>solicitudes <b>"Te damos la solución"</b></p>	<p>parte de los clientes, en el cuál se especifiquen elementos como fecha, tipo de queja o solicitud, responsable de dar respuesta, tiempo en el que se resolvió la situación planteada y si no se resolvió, por qué no.</p>	<p>generar indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento de qué tipo de quejas se están repitiendo frecuentemente, cómo va dándose el sistema de respuestas por parte de Agrinova C.A y otros aspectos.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

## *Relaciones Públicas*

Un plan de relaciones públicas tiene como objetivo fortalecer la imagen corporativa de Agrinova C.A en sus distintos públicos, transmitiendo con claridad una identidad real de la empresa, comprometida con el desarrollo social bajo el valor de la innovación y la sostenibilidad ambiental.

Las relaciones públicas se insertan dentro de la estrategia global de comunicaciones de la empresa, teniendo como aliados fundamentales los medios de comunicación, los aliados institucionales y las redes sociales. Sin embargo, se presenta en un contexto propio debido a que las relaciones públicas tienen una naturaleza particular que responde a su carácter permanente en la dinámica de la empresa.

Según Clow, K y Baack, D (2010), las acciones de un plan de relaciones públicas se centran en una variedad de partes interesadas, internas y externas, que en este caso incluyen los empleados, accionistas y directivos, productores agrícolas o usuarios finales, clientes y proveedores, sector gobierno, y medios de comunicación.

Destacan entre las herramientas y actividades propuestas las siguientes:

- Concurso de proyectos de estudiantes universitarios. Esta actividad referida en el cuadro de tácticas de la estrategia comunicacional, tiene como principales objetivos promover la innovación como valor para la solución de los problemas agrícolas. También se propone fortalecer vínculos con las instituciones universitarias generadoras de conocimiento y formadora de profesionales del agro, los cuales serán los futuros agentes de transferencia tecnológica. Al desarrollar esta actividad se fortalece la imagen corporativa de Agrinova C.A como empresa apalancada en la innovación y el conocimiento como bases para la generación de soluciones a los problemas del sector y como vía para el desarrollo sostenible.

- Foros de actualización y concientización sobre problemáticas vigentes y de interés colectivo en el sector agrícola y promoción del uso de herramientas web 2.0 para facilitar y ampliar las posibilidades de acceso e intercambio de información y conocimiento entre los distintos actores de las cadenas agroalimentarias; agentes técnicos de Agrinova C.A, clientes y proveedores, agentes gubernamentales, medios de comunicación, productores agrícolas y profesionales en general. En el cuadro sobre tácticas de la estrategia comunicacional, se describe con mayor precisión estos foros.
- Realizar notas de prensa, con información derivada de los foros y eventos anteriores, de los micros radiales planificados, de los nuevos productos, de los eventos y ferias donde participa Agrinova C.A y de otros temas de interés. Para ello, se le dará prioridad a los periódicos especializados en el tema agrícola tales como Visión Agropecuaria y Noticiero Agropecuario, que tienen cobertura nacional; también podrán utilizarse periódicos especializados en el área de economía que desarrollan secciones de agricultura, como por ejemplo El Mundo. Estas notas, además se difundirán a través de las redes sociales.

Los periodistas o representantes de medios de comunicación de interés, como lo mencionados anteriormente, serán invitados como participantes clave en los distintos eventos que realice la empresa. Además, se establecerá un canal directo con estos profesionales, para hacerles llegar en forma permanente, material POP de Agrinova, como obsequios de la empresa.

Estas iniciativas propuestas, conjuntamente con las acciones que viene desarrollando en materia relaciones públicas Agrinova C.A, tales como participación con stands en ferias y exposiciones agrícolas, patrocinio a eventos nacionales y regionales como la Asamblea anual de FEDEAGRO, boletín informativo Agrinova en Positivo en la página Web de la empresa y la publicación

de artículos en la prensa especializada, deberán integrarse en una política comunicacional corporativa como la que se propone en el presente trabajo, a los fines de consolidar la imagen de la empresa en función de sus valores y compromiso.

### **7.7 Voceros**

La unidad de comunicaciones de Agrinova, diseñará un manual de comunicaciones corporativas en el que se establezcan quienes podrán ser los voceros frente a los distintos públicos de la organización. Mientras se realiza este manual, la vocería institucional, se realizará en forma transitoria de la siguiente manera:

#### *Públicos internos*

- Gerente general de la empresa, ya que representa la autoridad principal de la organización y está encargado de orientar y guiar a los miembros de la misma, con el fin de hacer cumplir su razón de ser y objetivos.
- Encargado de la Unidad de comunicaciones, por ser la persona que gestiona el desarrollo de las estrategias comunicacionales de la empresa.

#### *Públicos externos*

- Gerente general de la empresa, ya que representa la autoridad principal de la organización.
- Gerente de Comercialización, por ser la máxima autoridad en materia de relaciones comerciales de la empresa
- Encargado de Unidad de comunicaciones, por ser la persona que gestiona el desarrollo de las estrategias comunicacionales de la empresa

## 7.8 Recursos Necesarios

Cuadro 46. Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

ACTIVIDAD	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INSUMOS Y MATERIALES	EQUIPOS
<b>Campaña de intriga: "¿Ya las encendiste?"</b>	Oficinas de la empresa	Encargado Unidad de comunicación	Papel glasé, Mica auto adherible, acrílico	Computadores, celulares
<b>Taller de Bienvenida: "Agrinova: nuevas ideas"</b>	Salón de conferencia Hotel en Maracay	Unidad de comunicación, Asesor externo, Instructor de Yoga de la risa	Papel glasé, hojas, bolígrafos, carpetas, refrigerio	Computadora, impresora, video beam, sonido.
<b>El dado: "Pásalo"</b>	Oficinas de la empresa	Encargado Unidad de comunicación Un encargado por departamento de recolectar la información	Cartulina sulfato	Computadora, impresora
<b>Competencia de proyectos "Enciende tus ideas".</b>	Oficinas de la empresa	Junta directiva, Unidad de comunicación	Hojas, bolígrafos, carpetas	Computadora, video beam, sonido
<b>Taller motivacional sobre los beneficios de las redes sociales "Dale click a esta idea"</b>	Salón de conferencia Hotel en Maracay	Unidad de comunicación, especialista en redes sociales	Hojas, bolígrafos, carpetas, refrigerio	Computadora, video beam, sonido
<b>Talleres extra sobre utilización y promoción de redes sociales "Vende esta idea"</b>	Salón de conferencia Hotel en Maracay	Encargado Unidad de comunicación, especialista en redes sociales	Hojas, bolígrafos, carpetas, refrigerio	Computadora, video beam, sonido
<b>Tótem publicitario "Enciende tu día, innova".</b>	Oficinas de la empresa	Encargado Unidad de comunicación	Acrílico, metal	
<b>Talleres de redacción. "Escribe tu idea"</b>	Salón de conferencia Club en Maracay	Encargado Unidad de comunicación, especialista en redacción	Hojas, bolígrafos, carpetas, refrigerio	Computadora, video beam, sonido
<b>Realización de formato "Solicitudes y quejas. Redes y Sistemas"</b>	Oficinas de la empresa	Encargado Unidad de Comunicación, encargado de redes y sistemas	Hojas, bolígrafos	Computadora, impresora
<b>Micros radiales "Siembra la solución"</b>	Estaciones de radios	Encargado Unidad de	Cds	Computadora

ACTIVIDAD	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INSUMOS Y MATERIALES	EQUIPOS
	seleccionadas	comunicación, especialistas de universidades.		
<b>Concurso de Universidades. "Tu idea es futuro".</b>	Instalaciones de Universidad seleccionada	Junta Directiva, Encargado Unidad de comunicación, directores de las escuelas de agronomía de las universidades participantes, representantes de las empresas patrocinantes.	Hojas, bolígrafos, carpetas, pendones, refrigerio	Computadoras, impresora, video beam, sonido
<b>Volante informativo: "Mueve tu mundo".</b>	Oficinas de los clientes	Encargado unidad de comunicación, agentes de ventas y mercadeo	Papel glasé	Computadora, impresora
<b>Concurso: "Mueve tu mundo".</b>	Oficinas de la empresa	Encargado unidad de comunicación, agentes de ventas y mercadeo		Computadora
<b>Programación de mensajes en redes sociales "Miles de ideas, un sólo sentido"</b>	Oficinas de la empresa	Encargado unidad de comunicación		Computadora
<b>Foros informativos y reflexivos "Un mundo nuevo"</b>	Auditorios de universidades, asociaciones de productores o colegios profesionales.	Junta directiva, Encargado Unidad de comunicación, especialista en temas de actualidad de agricultura, especialista en redes sociales	Hojas, bolígrafos, carpetas, refrigerio	Computadora, video beam, sonido
<b>BTL. Pantalla interactiva "Mueve tu mundo"</b>	Auditorios de universidades, asociaciones de productores o colegios profesionales.	Encargado de Unidad de comunicación	Drywall, vinil	Pantalla táctil Tablet
<b>BTL Chupetas</b>	Auditorios de	Encargado	Plástico pvc	

ACTIVIDAD	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INSUMOS Y MATERIALES	EQUIPOS
<b>publicitarias "Mueve tu mundo"</b>	universidades, asociaciones de productores o colegios profesionales.	Unidad de comunicación y promotores		
<b>Formato de quejas y solicitudes "Te damos la solución"</b>	Instalaciones de la empresa (como unidad receptora)	Unidad de comunicación, representantes de mercadeo y ventas.	Hojas, bolígrafos, carpetas	Computadora, impresora

Fuente: elaboración propia

## 7.9 Presupuesto Estimado

Cuadro 47. Presupuesto de actividades.

ACTIVIDAD	CONCEPTO	COSTO OPERATIVO (BsF)	COSTO MENSUAL (BsF)	COSTO ANUAL (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)	COSTO TOTAL (\$)
Campaña de intriga: " <b>¿Ya las encendiste?</b> ".	Papelería (papel glasé, acrílico, mica)	1.600	0	1.600	1.600	148
Taller de Bienvenida: " <b>AgriNova: nuevas ideas</b> "	Alquiler de local	3.000	0	3.000	11.800	1093
	Asesor externo	4.000	0	4.000		
	Instructor Yoga de la risa	1.500	0	1.500		
	Papelería	800	0	800		
	Refrigerio	2.500	0	2.500		
El dado: " <b>Pásalo</b> "	Papelería (gasto bimensual x 3 sedes)	900	450	5400	5400	500
Competencia de proyectos " <b>Enciende tus ideas</b> ".	Papelería (gasto trimestral)	300	100	1200	1200	111
Taller sobre redes sociales " <b>Dale click a esta idea</b> " (dos talleres año)	Alquiler de local	3.000	0	6.000	20.600	1907
	Especialista en redes sociales	4.000	0	8.000		
	Papelería	800	0	1.600		
	Refrigerio	2.500	0	5.000		
Talleres de redes sociales " <b>Promociona esta idea</b> "	Alquiler de local	3.000	0	6.000	20.600	1907
	Especialista en redes sociales	4.000	0	8.000		
	Papelería	800	0	1.600		
	Refrigerio	2.500	0	5.000		

ACTIVIDAD	CONCEPTO	COSTO OPERATIVO (BsF)	COSTO MENSUAL (BsF)	COSTO ANUAL (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)	COSTO TOTAL (\$)
Tótem Publicitario <b>"Enciende tu día, innova"</b> . (dos talleres año)	Acrílico y base de metal	3.500	0	3.500	3.500	324
Formato <b>"Solicitudes y quejas. Redes y Sistemas"</b>	Papelería	300	0	300	300	28
Micros radiales <b>"Siembra la solución"</b>	Tiempo en radio y grabación (1 semanal, por 6 meses)	2.500	10.000	60.000	60.000	5556
Concurso de Universidades. <b>"Tu idea es futuro"</b> .	Papelería	600	0	600	13.600	1259
	Refrigerio	6.000	0	6.000		
	Premiación	7.000	0	7.000		
Material informativo: <b>"Mueve tu mundo"</b> .	Papelería	500	0	500	500	46
Foros informativos y reflexivos <b>"Un mundo nuevo"</b> (3 x año)	Especialista en redes sociales	4.000	0	12.000	50.400	4667
	Especialista en la temática	4.000	0	12.000		
	Papelería	3000	0	9.000		
	Refrigerio	5800	0	17400		
BTL. Pantalla interactiva <b>"Mueve tu mundo"</b>	Pared de soporte draibol y vinil	2.500	0	7.500	16.500	1528
	Pantalla táctil (alquiler)	3.000	0	9.000		
BTL Chupetas	Elaboración de chupeta (en pvc)	1.300	0	3.900	5.100	472

ACTIVIDAD	CONCEPTO	COSTO OPERATIVO (BsF)	COSTO MENSUAL (BsF)	COSTO ANUAL (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)	COSTO TOTAL (\$)
publicitarias <b>"Mueve tu mundo"</b>	Promotoras (2)	400	0	1.200		
Formato de quejas <b>"Te damos la solución"</b>	Papelería	300	0	300	300	28
<b>TOTAL COSTOS MATERIALES Y SERVICIOS</b>					<b>211.400</b>	<b>19546</b>
Unidad de comunicaciones	Sueldo coordinador	0	15.000	255000	255.000	23611
<b>TOTAL COSTOS</b>					<b>466.400</b>	<b>43157</b>

Fuente: elaboración propia

El presupuesto estimado (cuadro 47) fue elaborado con base en dos componentes: materiales y servicios, que comprenden la compra de bienes, alquiler de locales y honorarios; y remuneración salarial a coordinador de comunicaciones, que comprende sueldo mensual más beneficios básicos al año.

Se totalizó el costo por cada renglón expresado en forma mensual y anual. Al final se convirtieron los bolívares totales en dólares, utilizando el tipo de cambio de SICAD 1 (10,80\$), por representar este tipo de cambio el más utilizado para las importaciones que se realizan desde el país.

Los costos de algunas actividades clave como los micros radiales y los foros, pueden ser compartidos a través de una estrategia de patrocinio concertada con proveedores y clientes interesados en promocionar la temática que se desarrollará.

### ***7.10 Cronograma***

La distribución de las actividades en el tiempo, se programó para un año, tal como se evidencia en el cuadro 48. El estimado del tiempo requerido por actividad, se hizo tomando en cuenta los requerimientos de planificación, organización y ejecución de los eventos.

Cuadro 48. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
ampaña de intriga	■	■	■	■																																												
Taller de Bienvenida			■	■	■	■																																										
El dado						■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Competencia de proyectos													■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■													■	■	■	■
Taller sobre redes sociales						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■	■	■	■	■													■	■	■	■	■	■	■	■
Talleres de redes sociales																																																
Tótem Publicitario						■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Talleres de redacción.																																																
Formato Solicitudes quejas.						■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Micros radiales		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Concurso Universidades																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Material informativo																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Concurso 2.0																																																
Programación 2.0					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Foros informativos																																																
BTL. Pantalla interactiva																																																
BTL Chupetas																																																
Formato de quejas																																																

- Planificación
- Ejecución
- Evaluación

Fuente: elaboración propia

### **7.11 Indicadores de gestión**

Manucci A. (2006), afirma que los indicadores de gestión "son factores de evaluación que se utilizan para de analizar el desempeño, la ejecución y el desarrollo de determinadas intervenciones" (p.183). En este sentido, determinar los indicadores de gestión de la estrategia comunicacional es sumamente importante a efectos de poder determinar si las actividades cumplieron los objetivos planteados, en qué medida lo hicieron, cuáles elementos hay que reforzar y cuáles hay que modificar para realizar futuros planes más eficientes y efectivos, y para ir haciendo correcciones sobre el transcurso del desarrollo del actual plan.

El autor mencionado, señala que para determinar los indicadores de gestión es importante identificar qué se quiere medir en cada actividad, cómo se va a medir (fórmula y método de medición) y con qué frecuencia. Estos tres elementos señalan una ruta para identificar los indicadores requeridos para analizar la estrategia propuesta. En relación con lo señalado en el párrafo anterior se especifican a continuación, en el cuadro 49, los indicadores de gestión de las actividades del plan de comunicaciones propuesto para la empresa Agrinova C.A.

Cuadro 49. *Indicadores de gestión de las actividades de la estrategia comunicacional.*

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RANGO DESEADO	FUENTE	FRECUENCIA
Campaña de intriga	Generar expectativa en los empleados	Nivel de Motivación	Total de participantes / Personas motivadas	$0,85 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Al final del taller de bienvenida
Taller de Bienvenida	Generar compromiso de los trabajadores en la estrategia comunicacional.	Compromiso con la comunicación	Total de participantes / Personas comprometidas según instrumento	$0,85 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Al final del taller de bienvenida
Dado	Generar una visión integral en las informaciones que se generan en las distintas áreas de la empresa	Visión integral	Total de participantes / Personas que se perciben informadas	$0,65 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Trimestralmente
Competencia de proyectos	Generar participación de trabajadores en proyectos de innovación	Motivación a la innovación	Número de proyectos generados por trimestre.	$x \geq 4$	Estadísticas de la actividad	Trimestralmente
			Total trabajadores convocados / Número de proyectos postulados	$0,30 \geq x \leq 1$		
Taller sobre redes sociales	Capacitar y motivar a los trabajadores sobre el uso eficiente de las redes sociales a favor de la empresa.	Motivación al uso de redes sociales	Total de participantes / Personas capacitadas	$0,75 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Al final del taller
			Total de participantes /	$0,75 \geq x \leq 1$		

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RANGO DESEADO	FUENTE	FRECUENCIA
			personas motivadas			
Taller de promoción de redes sociales	Capacitar a los agentes de ventas para la promoción del uso de redes sociales en clientes de Agrinova.		Total de participantes / personas que interactúan con las redes sociales	$0,40 \geq x \leq 1$	Registros de usuarios de las redes sociales	Mensualmente
Tótem	Generar un uso eficaz del correo electrónico, a través de la aplicación de las normas internas.		Total de participantes / Lectores del tótem	$0,85 \geq x \leq 1$		Trimestralmente
Taller de redacción	Promover el uso eficiente del correo electrónico a partir de una adecuada redacción.	Eficacia de uso de comunicación electrónica	Total de participantes del taller / personas capacitadas	$0,85 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Al final del taller
			Total de correos electrónicos / total de correos efectivos	$0,50 \geq x \leq 1$		Análisis interno de la empresa
Formato de solicitudes y quejas. Redes y Sistemas	Hacer un registro para facilitar la comunicación de trabajadores con el área de redes y sistemas	Uso del formato	Total de trabajadores / personas que conocen el formato	$0,75 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	Trimestralmente
			Total de trabajadores que usan el formato / respuestas satisfactorias	$0,75 \geq x \leq 1$		

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RANGO DESEADO	FUENTE	FRECUENCIA
Micros radiales	Informar y concientizar sobre la situación agrícola y uso de insumos.	Producción-difusión micros radiales	Número de micros producidos por semana	$x \geq 1$	Estadísticas de la empresa	Trimestralmente
			Total de regiones de influencia de Agrinova / regiones donde son transmitidos los micros	$0,60 \geq x \leq 1$		
			Total clientes / clientes que escuchan los micros	$0,30 \geq x \leq 1$	Seguimiento de agentes de ventas	
Concurso de universidades	Promover la participación de estudiantes en innovación agrícola	Participación	Número de proyectos presentados por Universidad convocada	$x \geq 1$	Estadísticas de la empresa	Final del concurso
Material informativo	Motivar a los clientes a interactuar con las redes sociales de la empresa	Interacción en redes sociales	Total de clientes / clientes atendidos	$0,80 \geq x \leq 1$	Reportes de agentes de ventas	Trimestralmente
			Total de clientes atendidos / clientes que interactúan en las redes sociales de la empresa	$0,20 \geq x \leq 1$	Análisis de redes	
Concurso 2.0			Total de clientes / clientes que participan en el concurso	$0,20 \geq x \leq 1$	Análisis de redes	Al final del concurso

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RANGO DESEADO	FUENTE	FRECUENCIA
Programación 2.0	Generar integralidad en los mensajes publicados en las redes sociales		Número de mensajes diarios con perfil de visión integral	$x \geq 5$	Análisis de redes	Mensualmente
			Número de cuentas que interactúan diariamente con las redes sociales de la empresa	$x \geq 1$		
Foros informativos	Contribuir con la difusión de información agrícola y promover el uso de redes sociales en la agricultura	Eficacia del foro	Número de asistentes al evento	$x \geq 150$	Estadísticas de la empresa	Al final del foro
			Total de participantes / participantes informados	$0,75 \geq x \leq 1$	Instrumento de campo, tipo cuestionario	
			Total de participantes / participantes motivados a usar redes sociales	$0,25 \geq x \leq 1$		
Formato de quejas y reclamos	Sistematizar la información de quejas y reclamos de clientes	Utilización del formato	Total de reclamos / número de reclamos registrados en formato	$0,85 \geq x \leq 1$	Estadísticas de la empresa	Trimestralmente
Notas de prensa	Generar información de la empresa que refuercen su imagen corporativa	Publicación de notas de prensa	Número de publicaciones por trimestre	$x \geq 3$	Análisis interno de la empresa	Trimestralmente

Fuente: elaboración propia

## 7.12 Instrumentos de medición

A continuación se presentan los instrumentos, que tienen como objetivo recopilar información para el cálculo de los indicadores de gestión planteados en el anterior apartado. Por medio de estas herramientas se podrán evaluar los resultados de actividades realizadas, pertenecientes a la estrategia de comunicaciones integradas que se propone en el presente estudio.

Es importante destacar que para los instrumentos se proponen unos bosquejos iniciales, que luego se desarrollarán con aspectos más específicos de medición, en la medida en que se vayan diseñando las actividades con la precisión que estas requieren.

### Comunicación interna

Cuadro 50. Instrumento de medición de campaña de intriga y taller de Bienvenida.

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Campaña de intriga: " <b>¿Ya las encendiste?</b> "	¿Le generó curiosidad la campaña de intriga? Alta _____ Suficiente _____ Deficiente _____ Ninguna _____	¿Considera positiva esta iniciativa para generar expectativa? Mucho _____ Regular _____ Nada _____
Taller de Bienvenida: " <b>AgriNova: Nuevas ideas</b> "	¿Te enteraste de qué se trata la nueva estrategia comunicacional de Agrinova C.A? Sí _____ No _____  ¿Cuál consideras que es el punto central de la estrategia? _____	¿Te sientes comprometido a participar en la aplicación de esta estrategia?  Mucho _____ Regular _____ Nada _____

Fuente: elaboración propia

Cuadro 51. *Instrumento de medición trimestral de actividades de comunicación interna.*

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Dado: <b>"Pásalo"</b>	¿Ha leído usted el dado "Pásalo"?  Siempre _____ Casi siempre _____ De vez en cuando _____ Nunca _____	¿El dado le permite estar más informado de lo que ocurre en las distintas áreas de la empresa?  Mucho _____ Regular _____ Nada _____
Tótem Publicitario: <b>"Enciende tu día, innova"</b>	¿Lee usted los tips sobre el uso correcto del correo electrónico, indicados semanalmente en el Tótem? Siempre _____ Casi siempre _____ De vez en cuando _____ Nunca _____	
Formato de quejas y solicitudes. Redes y Sistemas.	¿Conoce usted el formato de quejas y solicitudes del área de Redes y Sistemas?  Sí _____ No _____	¿Ha obtenido usted respuesta positiva a sus quejas o solicitudes con el uso del formato? Siempre _____ No _____ A veces _____ No he utilizado el formato _____

Fuente: elaboración propia

Cuadro 52. Instrumento de medición de taller sobre beneficios de redes sociales.

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Taller sobre beneficios de las redes sociales <b>"Dale click a esta idea"</b>	¿Después de realizado el taller, se siente usted motivado a utilizar las redes sociales con mayor frecuencia?  Muy motivado ____ Algo motivado ____ No me motiva ____	Conoce nuevas herramientas para interactuar en las redes sociales de la empresa  Muy de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____ Muy en desacuerdo ____

Fuente: elaboración propia

Cuadro 53. Instrumento de medición de taller para promocionar redes sociales.

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Talleres sobre utilización y promoción de redes sociales <b>"Promociona esta idea"</b>	Adquirió nuevas herramientas para promocionar a sus clientes el uso de redes sociales Muy de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____ Muy en desacuerdo ____	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 54. Instrumento de medición de talleres de redacción.

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Taller de redacción <b>"Escribe tu idea"</b>	Las herramientas obtenidas en este taller serán útiles para mejorar su comunicación en su día a día laboral Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___	De las herramientas recibidas en el taller ¿Cuál considera que le será de mayor provecho? _____ _____

Fuente: elaboración propia

*Comunicación externa*

Cuadro 55. Instrumento de evaluación de foros informativos y reflexivos.

Actividad	Instrumento de evaluación. 	
<i>Le invitamos a responder las siguientes preguntas marcando con una (x) la opción de su preferencia. Agradecemos su colaboración</i>		
Foro <b>"Un mundo nuevo"</b>	Pondere la calidad de la información recibida en el foro realizado  Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Deficiente ___	Usted recibió nuevas y útiles informaciones sobre la temática planteada en el foro  Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___
	Cuenta con nuevas herramientas para explorar las redes sociales Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___	¿Se siente usted motivado a interactuar en las redes sociales? Mucho ___ Regular ___ Poco ___ Nada ___

Fuente: elaboración propia

### **7.13 Piezas**

Para la elaboración de la propuesta de estrategia comunicacional, se realizaron diferentes piezas, que servirán como apoyo del plan para el logro de los objetivos propuestos. El diseño de las piezas se ajustó a los requerimientos comunicacionales de cada una de las actividades propuestas, las cuales abarcan tanto los públicos internos como los externos de Agrinova C.A. Para ello, cada uno de los diseños se alinearon con el objetivo general de la estrategia, orientado a fortalecer el proceso comunicacional de Agrinova C.A, utilizando como eje transversal el valor de la innovación.

En esta dirección, para las actividades correspondientes a la comunicación interna, se crearon piezas, utilizando como icono un bombillo, el cual representa las nuevas ideas y el compromiso con la innovación de todo el personal de Agrinova C.A, así también se aplicaron colores vivos para captar la atención y dar una imagen fresca a cada una de las piezas. Los colores corporativos como el verde, el azul y el amarillo, fueron centrales junto al logo de Agrinova C.A.

En lo que se refiere a las comunicaciones externas, se tomó como imagen principal un mapamundi con iconos agrícolas interconectados, haciendo referencia a un mundo moderno en la agricultura, en el que la innovación y las redes sociales son elementos fundamentales para el desarrollo del sector. También se tomaron en cuenta los colores corporativos y el azul, el cual es frecuentemente relacionado con las nuevas tecnologías. Se contó con el apoyo de la diseñadora integral, Licenciada Beatriz Flores, quien fue la creadora junto a la investigadora, de todas las piezas que se muestran a continuación.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
 Figura 12. Pieza para fondos de pantalla, afiches y calcomanías. Campaña de intriga.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
 Figura 13. Pieza diseño de cartelera. Campaña de intriga.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo

Figura 14. Anuncios colgantes (anverso y reverso). Campaña de intriga.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
 Figura 15. Pieza dado informativo desplegado.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo

Figura 16. Invitación a taller "Dale click a esta idea."



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo

Figura 17. Anuncios Invitación a taller "Promociona esta idea".

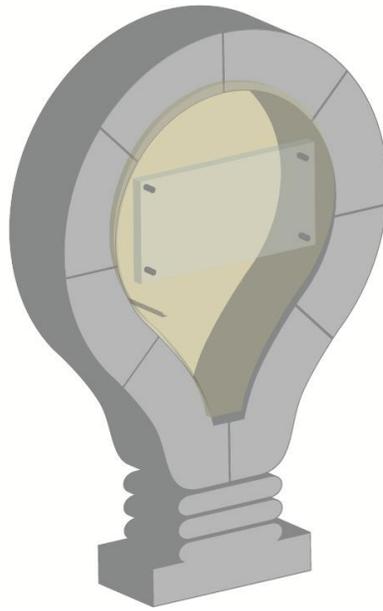


Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
Figura 18. Invitación a taller "Escribe tu idea".

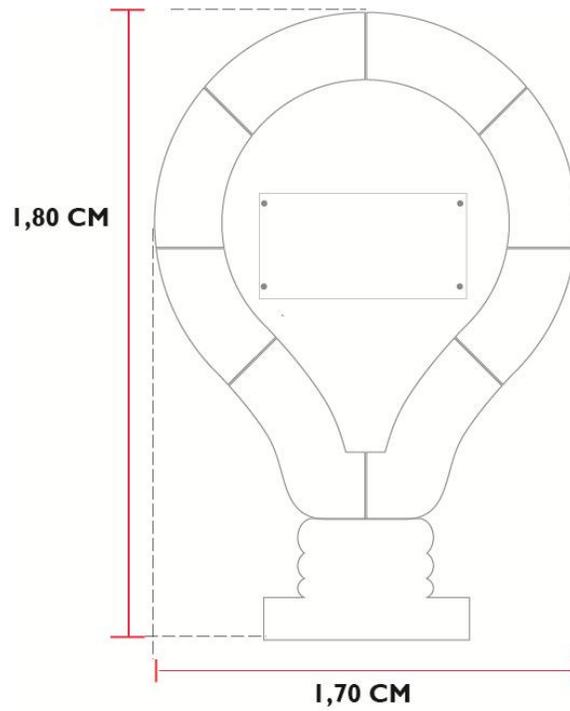


Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo

Figura 19. Tótem publicitario "¡Enciende tu día, innova!".



**Fuente: Beatriz Flores.**  
*Figura 20.* Tótem publicitario en 3D.



**Fuente: Beatriz Flores.**  
*Figura 21.* Medidas de Tótem publicitario



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
 Figura 22. Desplegable informativo (anverso y reverso).



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
Figura 23. BTL Pared de fondo de pantalla táctil.



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo.  
Figura 24. Chupeta Publicitaria (anverso y reverso).



Fuente: Beatriz Flores, Daniela Naranjo  
Figura 25. Referencia chupeta publicitaria.

## **VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***8.1. Conclusiones***

El estudio permitió identificar las características básicas de las poblaciones objeto de análisis, representadas en lo interno por los empleados y gerentes, y en lo externo por los clientes de la empresa. De igual manera, se caracterizaron los medios y procesos comunicacionales que se desarrollan dentro de la organización en su relación con el entorno comercial.

Respecto al perfil general de los clientes internos de la empresa Agrinova C.A, los atributos señalados en el capítulo IV, dan cuenta de un capital humano joven, profesionalizado, con equilibrio de género y antigüedad suficiente como para fortalecer la implantación a futuro de programas de innovación tecnológica y de estrategias comunicacionales fundamentadas en cambios incrementales que partan de la experiencia y aprendizaje de la empresa.

En cuanto a la audiencia externa, el estudio establece que son actores distribuidos primordialmente en la zona centrooccidental, llanos y central del país, y de distinta naturaleza jurídica (empresas mercantiles, asociaciones de productores y cooperativas). Estas características requieren, por parte de la empresa, definición de estrategias comerciales que se adapten a los propósitos y lineamientos de cada tipo de organización.

En cuanto a la cultura corporativa de la empresa, las percepciones identificadas en los clientes internos, se orientan a reconocer el trabajo en equipo como la manera de expresar y desarrollar el valor de la participación, correspondiendo esto con la cultura de clan de las empresas familiares, quienes implementan la gestión hacia el desarrollo humano, y el interés por los trabajadores, fortaleciendo esto la confianza necesaria para consolidar la efectividad de los procesos comunicacionales

El factor confianza, puede verse reforzado por la cultura de familia que existe dentro de la organización, por la horizontalidad y la accesibilidad que existe entre empleados y gerentes. Para diseñar una estrategia de comunicación interna, tener este punto a favor representa un gran avance.

Estos resultados revelan un gran sentido de pertenencia con la organización tanto de gerentes como de todos los miembros de la empresa, en la cual, destaca la persona como parte importante del equipo. Este tipo de cultura, debido a su carácter de cercanía y horizontalidad, puede facilitar una estrategia de comunicaciones internas que conlleve a reforzar el compromiso y la cohesión del equipo.

La innovación, el emprendimiento y el dinamismo son características intrínsecas de la naturaleza del negocio desarrollado por Agrinova C.A, elementos que respaldan el éxito de sus proyectos y orientan la gestión estratégica. Se destaca entre todos estos, la innovación como el eje estratégico, que determina el sello de identidad de la empresa y del cual su personal se siente muy orgulloso.

En cuanto a la actitud que prevalece sobre la propensión al riesgo, aparece como el aspecto menos favorecido tanto por el equipo gerencial como por los trabajadores, esto debido a que se percibe el riesgo como una amenaza a la estabilidad de la empresa. La explicación se basa en las condiciones económicas y jurídicas de las políticas de desarrollo del país, las cuales imprimen a la cultura organizacional una actitud proclive al resguardo de la estabilidad.

Este hecho, podría considerarse una debilidad en el diseño de la estrategia comunicacional desde el punto de vista de nuevas inversiones o endeudamientos por cuenta de estas, pero puede asumirse que se trata de una circunstancia coyuntural, por lo cual la empresa debe estar preparada para el cambio de escenarios que le permitan ser más audaz en la toma de riesgos.

En este contexto puede destacarse que, la cultura flexible de Agrinova C.A, le otorga una capacidad de adaptación al cambio, que le ha permitido mantenerse en un sector agobiado por las crisis tanto políticas como climáticas.

En relación con la estructura de mando, se destaca que aunque hay respeto a las jerarquías, el liderazgo es el aspecto inspirador y de mayor valor. A través de este, se canaliza el direccionamiento, más allá de las líneas de mando.

En lo relativo al análisis de los procesos de comunicación interna de la empresa (sus mensajes, medios y barreras existentes), se destacó el hecho de que en la dinámica comunicacional de la organización predomina un enfoque operativo sobre lo estratégico corporativo, con un grado importante de informalidad en el proceso. Lo anterior se evidencia en la prevalencia de uso de los mensajes puntuales sobre instrucciones, procedimientos y eventos.

También se determinó la existencia de necesidades comunicacionales del personal aún no cubiertas, relacionadas con los logros de la empresa, los procesos de actualización profesional y la información más relevante de sobre lo que ocurre en los distintos departamentos.

Se observó la utilización de una diversidad importante de medios para la transmisión de información a nivel interno, destacándose para ello el correo electrónico, las llamadas telefónicas y las reuniones periódicas. Sin embargo, se detectó la sobre utilización y debilidades en el uso del correo electrónico.

Por último, se identificaron barreras comunicacionales, destacándose fallas físicas en el área de redes y sistemas de la empresa, referidas a problemas de Internet, software y equipos informáticos, lo cual representa una debilidad importante para tomar en cuenta en una estrategia comunicacional de amplio alcance.

En lo relacionado con la comunicación externa, esta se ha visto afectada por la situación país, debido a la marcada escasez de insumos en el mercado, lo cual debilita la fluidez comunicacional de la empresa con sus clientes.

En esta dirección, también quedó explícito el hecho de que por la naturaleza que define a los clientes de Agrinova C.A, se observó una tendencia a utilizar y a preferir los medios tradicionales para comunicarse, como el contacto directo personal o vía telefónica y el correo electrónico. Otras tecnologías más innovadoras en este sector quedan rezagadas por el mismo carácter rural que aún conserva, en cierta manera, el sector agrícola en Venezuela.

Se pudo determinar la existencia de una percepción positiva de los clientes sobre la empresa, en lo relativo a calidad de sus productos y confiabilidad. Sin embargo, la innovación, que es un valor central para Agrinova C.A, no ha sido percibida por los clientes como un atributo relevante.

Por último, se evidenció la necesidad de sistematizar el proceso de quejas y reclamos, que en la actualidad se maneja de una manera informal y no permite generar indicadores de gestión necesarios para evaluar y fortalecer los servicios que brinda la empresa a sus clientes.

En función de los elementos diagnósticos señalados se propuso una estrategia de comunicaciones integradas a ser desarrollada en Agrinova, cuyo eje transversal es el valor de la innovación. Este plan, propuso como líneas de acción fundamentales dirigidas a fortalecer el manejo corporativo y estratégico de las comunicaciones, la consolidación de una identidad e imagen de empresa innovadora y comprometida con el desarrollo social, así como la optimización del uso de los medios y los mensajes.

## **8.2. Recomendaciones**

Una vez finalizado el presente estudio, la investigadora recomienda las siguientes acciones para potenciar el alcance y la efectividad del proceso de comunicación integral, como eje transversal de la gestión empresarial:

- Ampliar los alcances del presente estudio, a fin de desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas, que incluya todos los públicos externos que tiene la empresa, como lo son el sector gobierno, los proveedores, líderes de opinión, comunidades, universidades, entre otros, los cuales por limitaciones prácticas no pudieron ser incluidos.
- Diseñar, como complemento de la estrategia comunicacional, un manual de crisis, que permita a la empresa tener un adecuado manejo de posibles situaciones de contingencia.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu E, 1998. *La Agricultura un componente básico del Sistema Alimentario Nacional*. Caracas. Fundación Polar
- Altuve Z., M. (1980). *Metodología de la investigación II*. Programa de Estudios Universitarios Supervisados Caracas: Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Vice-Rectorado Académico..
- Ary D., Jacobs L. y Razavieh A. (2004). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. México: MC Graw Hill
- Asociación de Fabricantes de Agroquímicos de Venezuela (AFAQUINA), 2010. *Catalogo de empresas de insumos agrícolas en Venezuela*. Caracas
- Banco Central de Venezuela (2010). *Informe económico anual*. Caracas
- Briones G. (1995) *Métodos y Técnicas de Investigación*. Bogotá Trillas.
- Brito, F. (1987). *Historia económica y social de Venezuela*. Caracas. Ediciones Universidad Central de Venezuela.
- Cardoza F y Mora E (2013). *Estrategia comunicacional para informar sobre donación y trasplante de órganos en la zona Metropolitana de Caracas. Caso: Organización Nacional de Trasplante de Venezuela*. Caracas Universidad Católica Andrés Bello.
- Clow, K.; Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. México. Editorial Pearson.
- Cochran , W. (1991) *Técnicas de Muestreo*. México C.E.C.S.A.
- Condon L. (2013). *900 millones de personas con hambre demandan más alimentos*. Acarigua Estado Portuguesa. Noticiero Agropecuario. Diciembre 2013. Edición 193. Año 20.
- Corbetta P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. España. MC Graw - Hill.
- Esteban, A.; García, J.; Narros, M.; Olearte, C. (2008). *Principios de marketing*. (3ra edición). Madrid, España. ESIC Editorial.

- Ferrel O. y Hartline M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México. Cengage Learning Editores. 5ta edición
- Francés, A. y Brunicelli, I. (1990). *Las empresas comercializadoras venezolanas*. Caracas (Papeles de trabajo, No 22) Ediciones IESA.
- Gutiérrez A, (1999). *Análisis de Circuitos Agroalimentarios*. Caracas. Fundación Polar
- Gutiérrez W. (2013). *Venezuela debe traer la agricultura del futuro al presente. Visión Agropecuaria*. Acarigua Estado Portuguesa. Marzo 2013, año XIII, numero 151.
- Gutiérrez, A., et al (2013). *El sistema alimentario venezolano a comienzos del siglo XXI*. Mérida. Editorial Universidad de los Andes.
- Guzmán, P. (2006). *Comunicación Empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial*. (1era edición). Bogotá. Ediciones ECOE
- Haiek C, Nichols K (2005). *Estrategia de Comunicaciones Integradas para el programa estudiantil UCAB que asiste al Modelo Nacional de Harvard de las Naciones Unidas (HNMUN)*. Trabajo de grado. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, R; Fernandez, C y Baptista P (2003). *Metodología de la investigación*. Colombia. Mc Graw Hill. 705 paginas
- Krohling M. (2003). *Planejamento de relacoes públicas na comonicacao integrada*. 4ta edición. Brasil: editorial summus
- Libaert, T (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México Editorial Limusa.
- Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y la Tierra (MPPTA) 2011. *Censo agrícola 2011*. Caracas
- Perozo M. (2000). *Planificación y programación de la extensión agrícola*. Caracas Ediciones SHCA.
- Quirogas, R. (2011) *Desarrollo de una Estrategia de Comunicaciones integradas de comunicación para la Dirección de Deporte UCAB*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

- Ramos, C. (1991). *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México Editorial Trillas. 75 paginas
- Reguera, A. (2008). *Metodología de la investigación lingüística*. (1era edición). Argentina. Editorial Brujas
- Robbins S y Coulter M. (2005). *Administración* (8va edición). México Editorial Pearson Prentice Hall.
- Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (4ta edición) España: editorial Paidotribo. 168 páginas
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. . España Ediciones Aljibe
- Sarabia; F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas..* Madrid. Ediciones Pirámide, S.A. Página 59
- Shapiro B, (2001). *Análisis de la política y el comercio agrícola mundial*. México. Editorial Nuevo México.
- Vivanco J. y Zesaty R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. XVII Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Yuni, J.; Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. (2da edición). Argentina. Editorial Brujas.

## **REFERENCIAS DIGITALES**

- AGRINOVA C.A. Portal Web. [www.agrinova.com](http://www.agrinova.com). Recuperado 13/04/2014
- Aguadero, F (2013) *Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico*. (1era edición) México: editorial lid. [http://books.google.co.ve/books?id=oKshAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=oKshAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Recuperado 28/03/2014

- Blanco I, Hermida N, Herrera M, Maraima O, Lamora D (2010). *Plan de Comunicación integral para el grupo SIFU*. Universidad de Barcelona. España C:\Users\DELL\Desktop\Plan de comunicación empresarial 2010-13 - Grupo SIFU.pdf. Recuperado 10/04/2014
- Castro, Celeste y García (2005). *ComUnica. Lecturas de comunicación organizacional*. España Editorial Gesbiblo S.L. <http://books.google.co.ve/books?id=uPho69FxDclC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=2XJxU9XpLPa-sQSL2IKQAQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false>. recuperado 30/04/2014
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (Bic Galicia) 2008. *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la Pyme*. Portal Web de Bic Galicia. España Editorial Xunta de Galicia. [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)
- Chong J. et al (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Argentina Editorial Granica. [http://books.google.co.ve/books?id=7XxfAAAAQBAJ&pg=PA204&dq=publicidad+atl+btl&hl=es-419&sa=X&ei=FN9yU4DTG4S\\_sQSpolDoBQ&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=publicidad%20atl%20btl&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=7XxfAAAAQBAJ&pg=PA204&dq=publicidad+atl+btl&hl=es-419&sa=X&ei=FN9yU4DTG4S_sQSpolDoBQ&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=publicidad%20atl%20btl&f=false). Recuperado 11/2/2014
- Díez S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. (1era edición) España Editorial Ideas propias. <http://books.google.co.ve/books?id=IW6-sADnRZMC&pg=PA109&dq=comunicacion+corporativa&hl=es-419&sa=X&ei=J29xU7bUDIPisASh-oCYDg&ved=0CG0Q6AEwCQ#v=onepage&q=comunicacion%20corporativa&f=false>. Recuperado 26/2/2014
- Gómez M. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1era edición) Argentina: editorial Brujas. recuperado 05/12/2013.

- Guías de gestión de la pequeña empresa (1997). *Comunicación eficaz con la clientela*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. <http://books.google.co.ve/books?id=ieQNqMmOAloC&pg=PA19&dq=barreras+fisicas+o+mecanicas&hl=es-419&sa=X&ei=Pa9aU46iMZStsATbuoCAAg&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=barreras%20fisicas%20o%20mecanicas&f=false>. Recuperado 2/05/2014
- Hernández; R., Collado, C, y Baptista P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia. Mc Graw Hill. [http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod\\_invest.pdf](http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf). Recuperado 15/12/2013.
- <http://books.google.co.ve/books?id=0ULnbv9X1nkC&pg=PA185&dq=definicion+indicadores+de+gestion&hl=es-419&sa=X&ei=9h99U9nwKZWksQSeY4GYCw&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20indicadores%20de%20gestion&f=false>
- <http://books.google.co.ve/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA141&dq=entrevista+semiestructurada+metodologia&hl=es-419&sa=X&ei=L0RMU-KEBcnIsASFv4GQDA&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=entrevista%20semiestructurada%20metodologia&f=false>. Recuperado 23/1/2014
- Manucci, A. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá, Colombia Grupo editorial Norma. Recuperado 3/5/2014
- Revista digital <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/30721/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>. Recuperado 09/1/2014
- Thompson, I (2006). *Tipos de Medios de Comunicación*. Promonegocios.net <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
- Universidad Católica Andrés Bello. *Manual de Trabajos de Grado. Escuela de Comunicación Social*. Recuperado el 25/03/2013. <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>

## **ANEXOS**

## A. Cuestionario dirigido al personal de AGRInova C.A.

El presente instrumento tiene como objetivo realizar un estudio con fines académicos sobre las prácticas de comunicación interna de **AGRInova C.A.** El mismo servirá de base para el diseño de una estrategia comunicacional dirigida a esta empresa.

Los datos e información requeridos en este instrumento son de carácter confidencial y serán utilizados únicamente con fines de la investigación académica.

Agradecemos leer atentamente las instrucciones para proceder a llenar el cuestionario, marcando con una (X) la(s) opciones seleccionadas por usted.

### I. Características Generales del personal de AGRInova

**1. Sexo**

- Femenino
- Masculino

**2. Edad**

- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 35
- Entre 36 y 45
- Entre 46 y 55
- Más de 55

**3. Nivel de instrucción**

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Carrera de pregrado
- Postgrado
- Ninguna de las anteriores

**4. Sede donde trabaja actualmente**

- Maracay
- Acarigua
- Mérida
- Oriente
- Maracaibo

**5. Tiempo que lleva trabajando en Agrinova**

- Menos de un año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 7 años
- Entre 8 y 12 años

**6. Cargo que ocupa en la empresa**

- Coordinador
- Asistente de gerente o de coordinador
- Asistente de actividades operativas (administrativas, logísticas, trámites, etc)
- Administrador comercial
- Supervisor regional
- Representante de zona
- Soporte técnico
- Almacenista
- Apoyo de oficinas (mensajero, pasante, recepción)

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

### II. Elementos del proceso de comunicación

1. Tipo de información que se le comunica dentro de la empresa. **(Marque las opciones que apliquen)**

- Instrucciones de procedimientos y manuales
- Asuntos financieros de la empresa
- Estatus y logros de la empresa dentro del sector

- Planificación estratégica de la empresa, sus proyectos a futuro
- Lineamientos estratégicos (misión, visión, valores y objetivos)
- Capacitación o información de actualización profesional
- Cumpleaños de empleados y eventos festivos de la empresa
- Reconocimientos y premiaciones dentro de la empresa

Otro. Especifique : \_\_\_\_\_

2. ¿Qué información requeriría usted recibir, que no está recibiendo actualmente? **(Marque las opciones que apliquen)**

- Instrucciones de procedimientos y manuales
- Asuntos financieros de la empresa
- Estatus y logros de la empresa dentro del sector
- Planes estratégicos de la empresa, sus proyectos a futuro
- Lineamientos estratégicos (misión, visión, valores y objetivos)
- Capacitación o información de actualización profesional
- Cumpleaños de empleados y eventos festivos de la empresa
- Reconocimientos y premiaciones dentro de la empresa

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

3. A través de qué medio le comunican a usted estas informaciones. **(Marque las opciones que apliquen)**

- Memorados
- Correos electrónicos
- Teléfono fijo de la oficina
- Celular (mensajería instantánea: pin, whatsapp, viber, etc.)
- Intranet
- Cartelera
- Periódico interno
- Reuniones periódicas
- Conversaciones informales
- Facebook
- Twitter
- Skype
- LinkedIn

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál de los medios existentes es el más efectivo?

- Memorados
- Correos electrónicos
- Teléfono fijo de la oficina
- Celular (mensajería instantánea: pin, whatsapp, viber, etc.)

- Intranet
- Cartelera
- Periódico interno
- Reuniones periódicas
- Conversaciones informales
- Facebook
- Twitter
- Skype
- LinkedIn
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

5. A través de qué medio requiere usted recibir información, que no se está utilizando actualmente.

**(Marque las opciones que apliquen)**

- Memorados
- Correos electrónicos
- Teléfono fijo de la oficina
- Celular (mensajería instantánea: pin, whatsapp, viber, etc.)
- Intranet
- Cartelera
- Periódico interno
- Reuniones periódicas
- Conversaciones informales
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_.

6. A través de cuáles medios se comunica usted con sus gerentes **(Marque las opciones que apliquen)**

- Correos electrónicos
- Teléfono fijo de la oficina
- Celular (mensajería instantánea: pin, whatsapp, viber)
- Reuniones periódicas con su jefe directo, grupo de trabajo.
- Conversaciones informales
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

7. Con qué frecuencia se comunica usted con sus jefes directos

- Diariamente
- Dos o tres veces por semana
- Una vez a la semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Trimestralmente
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

8. Señale las fallas físicas o mecánicas existentes en algunos medios utilizados en la empresa, que dificulten la comunicación **(Marque las opciones que apliquen)**

- El internet es muy lento

- No todos tienen teléfonos inteligentes
  - La cartelera no se actualiza con la frecuencia suficiente
  - La cartelera se encuentra en un lugar poco visible
  - Las computadoras se dañan con frecuencia
  - Los sitios donde se pautan las reuniones son incómodos
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

9. Cuáles de los siguientes elementos favorecen su comunicación con los miembros de la organización.  
**(Marque las opciones que apliquen)**

- Cargo que ocupa la persona dentro de la empresa
  - Inclinación política
  - Credo religioso
  - Nivel socioeconómico
  - Actitud amable de la otra persona
  - Ninguno
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

10. Cuáles de los siguientes elementos dificultan su comunicación con los miembros de la organización.  
**(Marque las opciones que apliquen)**

- Cargo que ocupa la persona dentro de la empresa
  - Inclinación política
  - Credo religioso
  - Nivel socioeconómico
  - Trato irrespetuoso de la otra persona
  - Ninguno
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

**En las siguientes afirmaciones marque con una (X) la opción que más se ajuste a lo que usted piensa, donde 1 es TOTALMENTE EN DESACUERDO y 4 TOTALMENTE DE ACUERDO.**

		1	2	3	4
11	Recibo la cantidad de información adecuada				
12	La información entre los gerentes y yo es fluida				
13	La información que se me transmite es comprensible				
14	La forma de transmitir información dentro de la empresa se presta para que exista un flujo de rumores y chismes				
15	El tiempo de recepción transcurrido entre un información y otra es oportuno				
16	Confío en la información que se le transmite				
17	Considero que AGRInova es una gran familia				
18	En AGRInova se promueve el trabajo en equipo				

19	En AGRInova se promueve el consenso				
20	En AGRInova se promueve la participación				
21	AGRInova es una entidad dinámica y emprendedora				
22	En AGRInova se promueven las iniciativas individuales				
23	En AGRInova es muy importante la toma de riesgos				
24	Para AGRInova la innovación es fundamental				
25	En AGRInova existen procedimientos y normas previamente definidos para cualquier actividad				
26	En AGRInova se da importancia a los años de permanencia en los puestos de trabajo				
27	En AGRInova es muy importante el respeto a las jerarquías				
28	En AGRInova se promueve la competitividad agresiva				
29	Lo fundamental en AGRInova es la consecución de objetivos ambiciosos				

*Gracias por su tiempo*

## **B. Entrevista semi estructurada dirigida a los gerentes de AGRInova C.A.**

El presente instrumento tiene como objetivo realizar un estudio académico sobre las prácticas de comunicación interna y externa de **AGRInova C.A.** El mismo servirá de base para el diseño de una estrategia comunicacional dirigida a esta empresa. La información requerida en el presente instrumento es de carácter confidencial, y será utilizada únicamente con fines de la investigación académica.

1. ¿Qué tipo de información se comunica dentro de la empresa? ¿cuáles considera usted que son prioritarias?
2. ¿Cómo cree usted que es el flujo de información? ¿Usted cree que se presta a confusión, rumores, malos entendidos dentro de la organización?
3. ¿Considera usted que se le da el tiempo necesario a los empleados para que procesen la información recibida?
4. ¿Planifica usted con anterioridad, la comunicación que va a generar con su equipo de trabajo? ¿Cómo afecta esto su comunicación?
5. ¿A través de qué medios se comunica con sus empleados? ¿Son suficientes? ¿Todos tienen acceso aunque estén lejos? ¿Cuál es el medio más efectivo y cuál cree usted que haría falta?
6. ¿Considera usted que Agrinova es una gran familia?
7. ¿En Agrinova se promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación?
8. ¿Considera que Agrinova es una entidad dinámica y emprendedora, en donde se promueven las iniciativas individuales?
9. ¿En Agrinova es muy importante la toma de riesgos?

10. ¿Por qué es tan importante es la innovación para Agrinova?
11. ¿En Agrinova existen procedimientos y normas previamente definidos para cualquier actividad? ¿Se da importancia a los años de permanencia en los puestos de trabajo y al respeto de las jerarquías?
12. ¿En Agrinova se promueve la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos?
13. Con respecto a sus clientes, ¿qué medios utiliza Agrinova para comunicarse con estas empresas?
14. ¿Qué tipo de información le comunica a sus clientes?
15. ¿Con qué frecuencia se comunica Agrinova con sus clientes?
16. ¿Con qué frecuencia se comunica el cliente con usted y con qué objetivos?
17. ¿Cómo considera usted que es la respuesta de sus clientes? ¿tienen algún sistema para recibir retroalimentación?

### C. Cuestionario dirigido a clientes de AGRInova C.A

El presente instrumento tiene como objetivo realizar un estudio académico de trabajo de grado, sobre el proceso de comunicación externa de **AGRInova C.A**. El mismo servirá como base para el diseño de una estrategia comunicacional dirigida a esta empresa.

El instrumento es de carácter anónimo y confidencial. Le agradecemos el tiempo tomado en colaboración con esta investigación. Lea atentamente las instrucciones para proceder a llenar el cuestionario, marcando con una (X) la(s) opciones seleccionadas por usted.

**A continuación seleccione las opciones que correspondan a su realidad. Puede ser más de una, ordenándolas según su frecuencia, donde 1 es la opción más frecuente**

1. ¿Qué tipo de información le suministra AGRInova?
  - Nuevos productos
  - Ofertas
  - Información institucional (Ejemplos: cumpleaños de Agrinova, eventos de AGRInova)
  - Reconocimiento a ustedes como clientes
  - Actualización sobre temas de su interés
  - Información sobre capacitación técnica
  - Información sobre crédito y cobranza (record crediticio, estadísticas)
  - Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué información, además de las que ya recibe, requeriría usted por parte de AGRInova? **(Ordene según importancia, donde 1 es la opción más importante para su empresa)**
  - Nuevos productos
  - Ofertas
  - Información institucional (Ejemplos: aniversario de AGRInova, eventos de AGRInova)
  - Reconocimiento a ustedes como clientes
  - Actualización sobre temas de su interés
  - Información sobre capacitación técnica
  - Información sobre crédito y cobranza (record crediticio, estadísticas)
  - Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Seleccione la opción que más se adapte a su realidad**

3. Frecuencia con la cual AGRInova se comunica con usted?

- Diariamente
- Entre dos y tres veces por semana
- Una vez a la semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Más de una vez al mes
- Es usted quien se comunica con AGRInova cuando requiere de sus servicios.

4. ¿Se entera usted oportunamente de los nuevos productos y ofertas de Agrinova?

- Sí
- No

5. ¿De qué medios dispone su organización para comunicarse con proveedores y clientes?

- Telefonía móvil
- Telefonía fija
- Correo electrónico
- Fax
- Redes sociales (*Facebook, Twitter, Skype*)
- Teléfonos inteligentes con mensajería instantánea (*whatsapp, blackberry messenger, viber, otros*)
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**A continuación seleccione las opciones que correspondan a su realidad. Puede ser más de una, ordenándolas según su frecuencia, donde 1 es la opción más frecuente**

6. ¿A través de qué medios se comunica usted con AGRInova?

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Correos electrónicos
- Redes sociales
- Fax
- Teléfonos inteligentes con mensajería instantánea
- Visitas personales
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué medios utiliza AGRInova para comunicarse con usted?

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Correos electrónicos
- Site web
- Redes sociales (*Twitter*)
- Mensajería instantánea de teléfonos inteligentes (*Whatsapp, pin*)
- Fax
- Visitas personales, reuniones
- Jornadas abiertas (*Ferias de Agricultura, Giras de campo, Demostración de resultados, charlas*)
- Revistas, boletines, periódicos
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el más efectivo de los medios utilizados por AGRInova para comunicarse con usted? Seleccione según orden de importancia
- Llamadas telefónicas
  - Mensajes de texto
  - Correos electrónicos
  - Sitio Web
  - Redes sociales (Twitter)
  - Mensajería instantánea de teléfonos inteligentes (Whatsapp, pin)
  - Fax
  - Visitas personales, reuniones
  - Jornadas abiertas (Ferias de Agricultura, Giras de campo, Demostración de resultados, charlas)
  - Revistas, boletines, periódicos
  - Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**A continuación seleccione la opción que más se ajuste a su realidad**

9. ¿Cuál medio considera usted que Agrinova podría implementar o reforzar para mejorar su comunicación con su organización?
- Llamadas telefónicas
  - Mensajes de texto
  - Correos electrónicos
  - Sitio web
  - Redes sociales (Twitter)
  - Fax
  - Visitas personales, reuniones
  - Ferias de Agricultura
  - Revistas, boletines, periódicos
  - Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿AGRinova ofrece medios y/o mecanismos accesibles ante las inquietudes y quejas planteadas por su organización?
- Sí
  - No
11. ¿Agrinova responde a estas inquietudes y/o quejas de manera rápida?
- Sí
  - No
12. Agrinova le da una respuesta satisfactoria a sus inquietudes y/o quejas?
- Si
  - No
13. ¿Cuando usted hace una compra a Agrinova, le quedan claras las informaciones como precios, garantías, utilidad del producto?
- Sí
  - No
14. ¿Qué atributo percibe usted en AGRInova, como empresa proveedora de insumos y servicios?
- Confiable
  - Innovadora
  - Buenos precios

- \_\_\_ Calidad en sus productos
- \_\_\_ Responsable
- \_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## **D. Transcripción de entrevista a gerente de Administración y Finanzas de Agrinova C.A.**

### **INFORMACION**

En la parte institucional tenemos Agrinova en Positivo que se divulga a todo el personal.

Cumpleaños del mes es una práctica reciente y no es común. Luego, dependiendo de los departamentos se da la información específica de cada uno. En Administración y Finanzas damos los reportes de gerencia que emite el comité de gerencia

### **INFORMACION PRIORITARIA**

Los reportes de cómo vamos en las metas, en los presupuestos y ver cuáles son las posibles correcciones que podemos hacer. Eso se comunica muy poco pero pienso que es muy importante y la gente lo solicita porque siempre me preguntan cómo vamos, qué estamos haciendo, y sobre todo en la parte comercial, que son informaciones que de repente las manejan ellos, más no la parte administrativa. Yo trato de darles estas informaciones en nuestras reuniones bimestrales o trimestrales, les muestro las estrategias.

Reuniones cada dos meses con todo el departamento, cada reunión va cambiando de responsable. A veces nos vamos a los logros de mercadeo y comercialización y olvidamos difundir los logros del día a día, de lo cotidiano

### **ACCESIBILIDAD**

A las carteleras, los que están lejos, solo cuando van a sus oficinas (carteleras fiscales), pero las carteleras de cuestiones de recursos humanos sí están en Maracay.

## MEDIOS

A nivel de recursos humanos, las carteleras de información. Correos electrónicos, es el q más se utiliza. Agrinova en positivo es una recopilación de todos los logros, de todas las actividades que tiene la compañía. Este se envía por correo interno.

### Reuniones

Hay uno que es vía intranet para felicitar a los compañeros en cumpleaños y cosas así pero aun no le han dado un carácter formal. Llamadas telefónicas

## ¿EFECTIVO?

Correo electrónico porque es el que más se utiliza aunque abusan del correo, a vecesno lo utilizan a manera de información sino hasta exponer un problema.

## SON SUFICIENTES?

No, podemos mejorar

## AGREGARÍA OTRO MEDIO?

De repente colocar boletines, a veces la gente como tiene tantos correos, no ven Agrinova en Positivo. De repente sería bueno, en el caso de administración, imprimirlo, publicarlo mas a la vista de las personas

## LAS INFORMACIONES SON COMPRENDIDAS POR EL PERSONAL?

Cuando damos la información se da de manera certera. LA gente está clara en lo que se quiere. LA falla está en la continuidad de la información, a veces se da y no se vuelve a dar

## PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

Trato de hacerlo para poder llegar a la importancia que quiero recalcar. Siempre trato de hacer una hojita con los puntos que quiero tocar, eso hace antes de cada reunión.

## BOMBRDEO DE INFO

A veces caemos en eso por las tantas actividades que tenemos, de repente tenemos una región de gerencia y mira tu vas a hacer esto, esto y esto y de repente puede suceder. Depende de la presión que se tenga sobre la situación. Esto sucede más que todo en el área contable, todo lo relacionado con proceso de ventas y procesos de operación que es mira necesito esto entonces se va acelerando todo y cuando estamos en plena temporada se acentúa.

## AGRINOVA ES UNA GRAN FAMILIA? Si

### SE PROMUEVE EL TRBAJO EN EQUIPO; EL CONSENSO Y PARTICIPACION?

Tratamos de hacerlo, mas el de trabajo en equipo, el consenso cuesta y la participación sí, hacemos comité de recursos humanos, comunicación, de servicios generales, crédito y cobranza gerencial, control interno, se han creado para que las personas se sientan responsables de sus procesos, de sus cosas y que no tengan que esperar a que el gerente resuelva. De aquí del comité se llevan propuestas a la gerencia. Se reúnen por especialidad semanalmente

### ES UNA ENTIDAD DINÁMICA Y EMPRENDEDORA?

Muy dinámica, primero por el mercado en el que estamos, luego por la situación país, siempre buscamos adaptarnos a lo que esté sucediendo, ir adelante y tratamos de anticipar y cuando no podemos pues tenemos que actuar inmediatamente.

### ES IMPORTANTE LA TOMA DE RIESGOS?

Sí, muy importante porque inclusive a nivel de gerencia es una de las cosas que más evalúan, lo que es el riesgo cambiario, el riesgo crediticio, el riesgo país. Todo eso es el foco más importante a la hora de tomar una decisión.

## QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN

Es tan importante que forma parte de su nombre, forma parte de su visión, siempre anda buscando soluciones como a nivel de productos como a nivel de procesos, siempre buscamos mejorar, innovar y seguir adelante. Esto lo ha asumido todo el quipo de Agrinova, ellos dan sus ideas y están pendientes de buscar mejoras.

## PPROCEDIMIENTOS, REGLAS, MANUALES

Sí hay un manual, eso fue un logro del año 2012, que logramos poner en blanco y negro los manuales y procedimientos de la compañía. Eso siempre se había hecho así mas no estaba en blanco y negro. Pero no están escritos en piedra, por ejemplo si nos reunimos en un comité de control interno y tal procedo hay que modificar por alguna razón, se van adaptando, siempre existe la flexibilidad.

Hay un reglamento de comunicaciones. En el caso del correo teníamos muchos problemas, el pingponeo de la información, negritas, mayúsculas, se abusaba. Entonces se está haciendo una campaña para cambiar esa cultura. Esto se ha logrado en un 50%, todavía falta, aún se abusa.

## IMPORTANCIA A AÑOS DE PERMANENCIA

Tenemos 12 años y casi 40% tiene los mismos 12 años o 10, una de las más nuevas en la parte gerencial soy yo y tengo 5 años con la compañía. Cuando la persona es buena se mantiene y se promueve.

## RESPECTO A LAS JERARQUÍAS

Hay una jerarquía pero no hay esas distancia de que yo gerente, tú administrador, somos como una familia y existe el respeto a cada puesto.

## COMPETITIVIDAD AGRESIVA No lo veo

METAS AMBICIOSAS Agrinova quiere crecer pero con un crecimiento controlado, porque somos muy nuevos y somos pequeños . Prefiero un crecimiento paulatino y controlado pero q sea crecimiento.

## CLIENTES

### INFORMACIÓN

Esa parte no la manejo mucho. Pero se que tienen un proyecto de usar la herramienta de comunicación para mantenerlos informados de temas de crédito y cobranza, cuando han pagado, cuánto deben, pero ahí existe una debilidad en cuando a la comunicación de los clientes, su record, etc.

### MEDIOS

Los mensajes de textos han sido súper positivo, es muy económico y llega, lo recibe mucha gente, eso se empezó el año pasado. Cuando se hacen charlas, los muchachos técnicos dan charlas de aplicación del tal producto y pasan una lista de quienes asisten y les piden sus correos y teléfonos.

Twitter, Pagina Web. Debemos estar en la honda tecnológica. La pagina web mejoró muchísimo es bonita, dinámica y con buen contenido.

RETROALIMENTACIÓN. Muy positivo. Esto es a través de los técnicos q se canalizan los reclamos

## **E. Transcripción de entrevista a gerente de Operaciones de Agrinova C.A.**

INFORMACION. EL ámbito externo (Gacetas nuevas, anuncios, declaraciones, información de aduana que pueda afectar los procesos)

Negociaciones de la logística del transporte , Planificación. Pautas con proveedores.

## INFORMACION PRIORITARIA

La planificación de compras según la permisología y los decretos de aduana y convenios nuevos con el gobierno. Ese es el switch para empezar el proceso con el proveedor e importar el producto.

Solo se le transmite al departamento de operaciones. Luego que ya se activa el proceso se involucran sobre todo con el dpto. de administración y mercadeo que dan el punto inicial de presupuesto y en conjunto con admón. empieza a fluir la información. De cómo va a llegar el producto, no va a llegar el producto, entonces necesitamos el dinero para tenerlo para los pagos de los gastos y ese tipo de cosas.

## MEDIOS

Correos electrónicos y reuniones semanales o quincenales si no se puede semanal. En estas reuniones se debate los puntos de vitas, se dan las información y se dan las pautas. En cosas puntuales vía mail

## SON SUFICIENTES?

Las reuniones cara a cara y discutir son más efectivas. Entre las sucursales estamos tratando de tener mas contacto visual (implementando proyecto de skype) como reuniones también en físico para tener intercambio de ideas.

## AGREGARÍA OTRO MEDIO?

Sí, a mi me parece que el proyecto tecnológico que permita mas contacto visual, una video conferencia puede ser más efectivo que la misma llamada de teléfono, se pueden triangular varias personas a la vez y discutir un caso específico.

## LAS INFORMACIONES SON COMPRENDIDAS POR EL PERSONAL?

Depende del grado de acción que se vaya a tomar, si en la reunión de gerencia se toma una acción y realmente la responsabilidad es mía porque es una acción mas personal por ser un contacto como agentes gubernamentales o aduanal o una

decisión o negociación que se vaya a hacer, ahí yo tomo la acción y ya que tengamos resultados se le comunica al departamento, mira esto es lo que resulto de esta reunión, estas son las pautas que vamos a seguir con X organización o X aduana. Ya si es la acción más específica yo le hago la directriz bien sea a la coordinadora de importaciones o el de permisología o el de logística para que el haga la acción respectiva.

Una de las políticas que yo siempre le he dicho a ellos. Todos tenemos que estar informados del departamento, así sea una sola persona la que tenga la acción específica para obtener el resultado, las otras tienen que estar enteradas. Si un día una persona no puede asistir, la otra persona está enterada o hace la suplencia de lo que se va a hacer en ese momento. No he querido crear una burbuja de información sino que todo fluya, que todos tenemos que estar enterados del proceso.

#### PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

En las reuniones me gusta hacer unos puntos, una agenda de lo que se va a tratar para que no se nos escape nada dentro de ellas. Planifico. En reuniones se toca punto por punto las acciones que se van a hacer y quien es el responsable. En el caso de llamadas con otras sucursales, allí simplemente se llama, se conversa, se toca el punto y de una vez se toma la opción. Lo que si me gusta siempre es validar la información, por ejemplo se envía un correo y si pasa un tiempo sin obtener respuesta, se llama “mira, verificaste el correo? Verifícalo que necesitamos eso con urgencia” dependiendo de la prioridad de la info o de la acción que se tenga.

#### BOMBARDEO DE INFORMACIÓN

Hay procesos y momentos en que si hay un bombardeo de información sobre todo cuando estamos en el proceso de nacionalización o en la parte de logística que vienen rutas de despacho es un bombardeo de información bien sea de ventas a logística que tiene x cantidad de pedidos y puede pasar algo en ese punto.

Igualmente en la parte de importación, si tenemos varias aduanas nacionalizando mercancía es mucha información que pueda llegar en un día y esas son acciones muy rápidas que hay que tomar porque de un día a otro el costo es alto. Esto afecta muchísimo en el costo. Lo que hemos tratado cuando llega mucha info es dividirnos un poco el trabajo, por ejemplo si la coordinadora de importaciones tiene mucha información, muchas acciones por tomar en ese momento, bien sea en permisología o mi persona tomamos algunos puntos clave y la apoyamos para poder agilizar. Tratamos de distribuir el trabajo para que salga ese día. Sin embargo este mecanismo no es suficiente.

AGRINOVA ES UNA GRAN FAMILIA? Por supuesto

SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO; EL CONSENSO Y PARTICIPACION?

Sí, es algo que siempre por mi persona que llevo 7 años en la empresa me lo han inculcado y ahora yo quiero pasárselo ahora que tengo este gran reto al resto del equipo, que todos tenemos que apoyarnos en cualquier momento, solucionar cosas y buscar soluciones.

ES UNA ENTIDAD DINÁMICA Y EMPRENDEDORA?

Sí, lo importante es que todos los que estamos en Agrinova nos gusta nuestro trabajo y pienso que cuando alguien le gusta el trabajo lo hace con placer sin importar las dificultades o el grado de trabajo que tenga en x momento pienso que siempre debemos buscar las soluciones.

ES IMPORTANTE LA TOMA DE RIESGOS?

Sí, es muy importante y en la parte de operaciones la toma de riesgos que se pueda hacer es dinero, todo cuesta porque son días de almacenaje, de despacho, y eso es dinero, todo es costo para la empresa.

## QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN

Porque primero es el apellido de la empresa y lo tenemos que llevar siempre claro tanto en el posicionamiento en el mercado con productos innovadores como en el trabajo que nosotros hacemos, nosotros en el mismo trabajo podemos ser innovadores. No siempre buscar las mismas alternativas, las mismas rutas, sino tenemos que buscar innovaciones para mejorar y ser más eficientes en el trabajo. La gerencia debe inculcarle al resto del equipo esa innovación para resolver los inconvenientes.

## PROCEDIMIENTOS, REGLAS, MANUALES

Sí, pero cuando deben hacerse arreglos y modificaciones y estamos claros de que hay que hacerlas, se hacen. No es algo tan rígido porque es un trabajo tan dinámico que en cualquier punto vemos o tenemos otra alternativa y se hace la modificación al procedimiento. Pero tratamos de que tengamos las reglas claras.

Para las comunicaciones hay ciertas normativas pero ahí es donde podemos usar otras alternativas que nos puedan ayudar en esos procedimientos ya que tenemos fallas y una de las debilidades que hay en ciertos puntos de los procesos hemos identificado que es la comunicación, puede ser por la forma como la estamos haciendo, por cómo nos estamos comunicando o bien sea no lo estamos haciendo lo suficientemente bien, del grado de comunicación que debería de llevar ese proceso y ese es uno de los trabajos fuertes que tengo ahorita y los retos que es mejorar la comunicación.

La comunicación tiene que ver mucho con la personalidad, si la persona es muy comunicativa y el trabajo también la ayuda a ser comunicativa se da bien, pero si hay ciertas personas que no dan ese granito de arena de comunicación o tratan de hacer un esfuerzo mayor ahí hay ciertos inconvenientes, cosas que nos pueden retrasar el proceso de ese círculo o sistema de comunicación, entonces en alguno de esos puntos puede ser que se atrase el tiempo o no llegue en el momento oportuno.

## IMPORTANCIA A AÑOS DE PERMANENCIA

Claro, primero a la permanencia, que esté en el puesto y luego si existe en algún momento alguna oportunidad de crecimiento, que yo lo puedo decir con base porque a mi me ha pasado en la empresa, si se da. La empresa tiene una política bien clara que es estabilidad y mientras uno tenga estabilidad, también pueden existir cambios y oportunidades de trabajo, de superación.

## RESPECTO A LAS JERARQUÍAS

Se trabaja con mucha flexibilidad, porque es uno de los valores de la empresa pero todo tiene su límite, mientras que tengamos un límite, me parece que estamos trabajando bien porque eso es lo que nos caracteriza que seamos una familia.

## COMPETITIVIDAD AGRESIVA

Yo no tengo experiencia de eso, en los cargos que he obtenido en la empresa no me ha pasado. Y ahorita actualmente en el departamento de operaciones hasta los momentos no he vivido ese tipo de cosas.

**METAS AMBICIOSAS** En estos tiempos las metas tienen que ser realistas, alcanzables y sobre todo en el área que nosotros tenemos. Siempre tratamos de tener metas reales y alcanzables.

## CLIENTES

## INFORMACIÓN

Comercial, de mercadeo y de investigación.

## MEDIOS

A los distribuidores y asociaciones, hasta hace un año y tanto, se trabajaba mucho con el canal de ventas y de mercadeo, el soporte técnico o el de ventas, el que le

llevaba la información al distribuidor, era como una información muy personal por medio de visitas y ahora desde hace más de un año se han implementado otras herramientas tecnológicas para darle información al distribuidor, bien sea comercial o de mercadeo o de investigación. Twitter, mensajes de texto. Hasta los momentos el mensaje de texto ha sido más efectivo.

Tenemos muchos por trabajar con estos medios como para saltar con otra tecnología o alternativa, tenemos primero que fortalecer y consolidar estos. Crear grandes bases de datos, experiencias amplias para buscar otras alternativas.

## RETROALIMENTACIÓN

Sí, esa es una fortaleza que nosotros tenemos, bien sea por parte del quipo de mercadeo o de ventas, una de las cosas fundamentales es que siempre ha existido muy buena relación con los distribuidores, son unos aliados comerciales bien interesantes y el distribuidor cuando desea alguna información o tiene un requerimiento por supuesto primero trata de contactar a l representante de ventas, sino al de mercadeo y en última instancia se contacta directamente a la oficina, pero muy poco pasa.

Depende del tipo de requerimiento que tenga, la respuesta será rápida. Por ejemplo si es de alguna información técnica, allí somos muy claros en la información y se envía rápido; si es comercial depende de otros factores, si tenemos productos disponibles, si no lo tenemos en un almacén hay que hacer un traslado, hay otras cosas que aunque el distribuidor lo quiera rápido, retrasan el proceso, pero es cuestión de la disponibilidad del producto.

## **F. Transcripción de entrevista a gerente de Comercialización de Agrinova C.A.**

### INFORMACION

Desde el punto de vista del área comercial, tenemos que comunicar presupuestos de ventas que elaboramos, desde el representante de zona, región...

Comunicamos presupuestos de gastos, reportes mensuales de ventas, comunicamos flujo de caja y cobranzas. Desde el punto de vista comercial, nosotros somos los que primeros generamos una serie de reportes que son utilizados por admón., por mercadeo, por operaciones. Somos los primeros que generamos esa información hacia ellos con reportes mensuales. Se celebran los cumpleaños, el día del padre y de la madre, actividad el día del niño.

#### INFORMACION PRIORITARIA

Los reportes de venta, porque de aquí se desglosa de la venta todo lo que son gastos y vemos si la operación del mes, gastos operativos, vemos si fue positivo o negativo se acuerdo a nuestra meta, si ganamos o perdimos. Entonces el reporte de venta mensual es una pieza clave para todos, para mercadeo, operaciones y administración. Porque nosotros decimos cuanto vendimos y de ahí para abajo todos los gastos, los flujos, todo.

La información prioritaria a los empleados de ventas son los objetivos, son clave, y de los objetivos como son medibles, hay que trabajarlo con objetivos medibles en números, es importante a ellos enviarles mensualmente cómo va la venta. Comercial tiene que tener claro cómo está vendiendo y cuánto ha vendido con respecto a una meta que tenía establecida porque sino eso genera retraso, manejo de inventario, que sobra en el inventario, qué hay que reponer en los inventarios, esas cosas hay que tomarlas en cuenta dependiendo de como se vayan presentando los resultados de ventas.

El resultado de ventas genera una serie de información tanto para la junta directiva como para de manera desglosada a cada representante de zona que tiene Agrinova.

#### ACCESIBILIDAD

No, esa información se maneja únicamente a nivel gerencial. No se maneja con los empleados. Sin embargo lo generan los asistentes de los gerentes que también conocen la información. Pero a nivel más bajos de almaceneros no, pero

los representantes de ventas, regionales, si conocen como está su zona con la venta de acuerdo a las metas.

## MEDIOS

Agrinova en positivo, un boletín interno donde informamos las cosas o los trabajos que se están haciendo en las regiones de manera de que todo el personal este informado que esta haciendo cualquier departamento, que valga la pena difundirlo internamente. Cartelera con elementos de seguridad industrial, cosas que pide la ley. Todas las sucursales tienen su cartelera. Correo electrónico

SON SUFICIENTES? EL correo electrónico es efectivo

## AGREGARÍA OTRO MEDIO?

El proyecto que hay de comunicación en tiempo real, utilizar esto no solo para la información sino de repente par hacer una reunión de trabajo con agentes de zona y con clientes que se encuentran en otras regiones. Yo tengo un cliente con el que me comunico con skype, él está en Guanare. Me parece que es una excelente herramienta pero hay que saberla utilizar. Yo creo que eso hay que agregarlo y para allá vamos.

## PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

Sí, nosotros tenemos que subir esa información a la gerencia en los primeros 5 días del cierre del siguiente mes, Raquel nos pasa el reporte de ventas, se sube. Y en los siguientes 5 días se les pasa a los representantes de venta como va cada representante en su zona.

Los objetivos también se planifican siempre para ser entregados entre enero y febrero, y son discutidos con ellos, cada quien sabe donde esta parado con su objetivo. Este año se hará un seguimiento semestral, se hará un corte, se revisan como van los objetivos, se corrigen o se arreglan y nos vemos en diciembre.

## BOMBRDEO DE INFO

EL tiempo es adecuado para que ellos lo revisen, lo analicen, los números no son fijos, conversamos, también se les envía cómo están los inventarios, todo. Y siempre esta información se pasa al principio de cada mes para que ellos se ubiquen, tienen los resultados del mes anterior, para poder hacer los ajustes del siguiente mes.

AGRINOVA ES UNA GRAN FAMILIA? Totalmente y absolutamente de acuerdo.

SE PROMUEVE EL TRBAJO EN EQUIPO; EL CONSENSO Y PARTICIPACION?

Sí, los tres.

ES UNA ENTIDAD DINÁMICA Y EMPRENDEDORA?

Sí, en todos sus aspectos. Nosotros somos hiperquinéticos, nos hemos movido mucho, somos inquietos, nos gustan los retos y nos retamos.

ES IMPORTANTE LA TOMA DE RIESGOS?

Sí, tenemos muchos riesgos, y sobre todo en el entorno en donde estamos viviendo ahorita, y uno de nuestros objetivos es minimizarlos pero siempre tomamos riesgos pero medidos.

QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN

Porque lo vemos como una necesidad que hay en el mercado. Yo pienso que cuando uno sale a otros países estamos buscando tecnología, nuevas tecnología, y yo veo que en Venezuela nos estamos quedando como aislados de la tecnología y los productores necesitan que les traigamos tecnología y tecnología innovadora, hay cosas nuevas. Afuera hay cosas nuevas desde el punto de vista de maquinaria agrícola, de moléculas, de productos biológicos, de producción animal, entonces vemos que los demás países avanzan con esa tecnología, y queremos traerlas y que los productores las puedan aprovechar porque se adaptan de la

mejor maneras. Entonces es una responsabilidad de nosotros no atrasarnos, no nos podemos quedar. Queremos traer eso para poder ser más productivos para el país. Aumentar nuestra productividad.

#### PROCEDIMIENTOS, REGLAS, MANUALES

Para todo, nosotros nos manejamos con normas y procedimientos. Pero somos flexibles, lo hacemos y vemos si sirve, si está escrito de una forma pero se puede hacer de una mejor manera, llamamos a un comité para hacer las modificaciones de lo que descubrimos nuevo que se puede hacer. Todos los departamentos tenemos que trabajar con normas y procedimientos pero los más estrictos son los de administración.

#### IMPORTANCIA A AÑOS DE PERMANENCIA

Se le da importancia a la permanencia pero también se toman en cuenta a la hora de que se necesita y hay una vacante que está en un cargo superior de darle la oportunidad. Hay muchos casos, Eugenio, Marcos...

RESPECTO A LAS JERARQUÍAS. Siempre lo he visto. Pero no sólo a las jerarquías sino al liderazgo, respeto hacia las personas. Yo nunca he sentido un irrespeto de alguien en Agrinova.

#### COMPETITIVIDAD AGRESIVA No

#### METAS AMBICIOSAS

Son medidas, medimos de qué crecimiento se está hablando. Damos un paso y después otro paso pero lo damos seguro.

CLIENTES Son nuestros aliados comerciales, hay una relación muy estrecha porque son de muchos años.

## INFORMACIÓN

Persona que tiene una cartera de clientes y es el primero que va a visitar al cliente, que tiene que tener contactos en diferentes niveles de los clientes (clientes que tienen departamentos comerciales, departamentos de mercadeo, departamentos de desarrollo, los que no, los pequeños, entonces quién es el dueño, quién es el gerente, para entablar una relación de de ganar ganar. Intercambiar, qué necesitan, para que ellos conozcan mejor nuestro portafolio, cuando les vamos a enseñar un nuevo producto, cómo lo vamos a apoyar en campo. Es una relación muy estrecha de su requerimiento con lo que yo puedo ofrecer y cuando se lo puedo cumplir.

Es sumamente tener muy buenas relaciones con ellos, ir más allá en las conversaciones con ellos. Tratamos en lo posible de no tocar la parte política. Tratamos de encausar la conversación hacia donde nos interesa, hacia la problemática que hay en el campo, hacia como hacer mejores aplicaciones y negocios.

**MEDIOS** Esto de manera directa (personal) y por teléfono, llamadas telefónicas. Algunos también se dan el pin pero muy pocos.

**CUÁL ES EL MÁS EFECTIVO** El más eficiente es la visita personal.

**QUÉ MEDIO IMPLEMENTARÍA** Queremos implementar skype y otro método en tiempo real.

## FRECUENCIA

Semanal o quincenal. Siempre trato de viajar yo personalmente por todas las regiones para tener contacto directo con los clientes, lo cual me nutre información porque a veces puedo ver cosas que los representantes generales. Y a veces los clientes piden que vaya yo personalmente o el sr Thomsom o Norelys. Yo por lo menos mensual.

## RETROALIMENTACIÓN

Nuestro cliente final es el productor. Si existe un reclamo se canaliza a través del representante de ventas que a la vez lo puede manejar con mercadeo, y dependiendo de como sea el caso, lo comunican a gerencia comercial o de mercadeo.

Las respuestas son efectivas, ellos están preparados en muchas cosas para resolver, los representantes de ventas con los de mercadeo porque los reclamos siempre son manejados junto con mercadeo y desarrollo que nos dan ese apoyo porque ellos son soporte adentro.

## DEBILIDAD

Mejoraría la planificación en la rotación de inventario en los usos de los productos en campo. Porque ahora todos quieren de todo, y todos quieren comprar y aplicar. mejoraría con ellos eso, cómprame de manera programa y véndelo bien. Pienso que están comprando de manera nerviosa y eso produce una burbuja que afecta la demanda, una demanda que no es.

Esto no es fácil por lo que se está viviendo en el país. No podemos darnos a basto para tanto. Muchos lo entienden pero otros no y se molestan cuando uno les plantea esta situación, sobre todo en la zona de los Andes. Otros que trabajan con importaciones también, entienden más nuestra situación.

## **G. Transcripción de entrevista a gerente de Mercadeo y Desarrollo de Agrinova C.A.**

### INFORMACION

A nivel gerencial los comunicamos los indicadores de gestión, los reportes de venta, financieros, todo lo que tiene que ver con el negocio, además de eso nos comunicamos todo lo que tiene que ver con decisiones que tienen que tomar los gerentes, tanto problemas del negocio como cosas que tienen que ver con el personal, con los procedimientos.

Con el personal, depende. Hay comités liderizados por coordinadores que no son gerentes, el de sistemas, de recursos humanos, de crédito y cobranza, de operaciones, de servicios generales, y en esos comités se discute lo que tiene que ver con esa área, las decisiones de ese comité van a comité de gerencia.

Y al resto del personal, todo lo que se puede comunicar al personal tanto cosas positivas como los Agrinova en positivo donde comunicamos todo lo que se hace a nivel de clientes, de actividades con técnicos, productores, logros de la compañía que de repente un agente que está en Mérida no sabe lo que está pasando en Maracay o lo que pasa en el área administrativa o de sistemas.

Con la gente de ventas y mercadeo siempre tenemos reuniones por lo menos trimestrales donde revisamos las ventas, los presupuestos, vemos donde están las brechas para llegar a las metas, entonces intercambiamos mucho tipo de información. Las cosas que tienen que ver con ganancias si no se baja porque es una información delicada y confidencial.

EL cumpleaños del mes se pasa por un recordatorio de lotus que es un sistema que manejamos por correo. Los calendarios de cumpleaños.

Los reconocimientos que nosotros entregamos son los de los 5 años y los 10 años. Cuando hay algo especial, una persona que se graduó o tuvo un logro importante, también hacemos un reconocimiento.

## INFORMACION PRIORITARIA

Todo lo que tiene que ver con los resultados mensuales, como van los vendedores, como van las líneas de negocios. Esa información se genera desde ventas

## ACCESIBILIDAD

Existen problemas porque los agentes de ventas se quedaron sin laptops, porque al entrar nosotros en la tecnología del blackberry, les compramos a todos blackberrys y ellos se quedaron sin portátil, y eso genero mucha queja porque no es lo mismo que te llegue un correo al celular que a una computadora y si estas en

un área fuera de cobertura también es un problema porque tienes que llegar a tu casa o a un sitio donde tengas internet y la mayoría tiene sus computadores. Los de mercadeo si están un poco más avanzados, tienen sus laptops y la comunicación con ellos es mucho más fluida. Los almaceneros no tienen mucho recurso, la gente de la oficina les informan, pero a ellos directamente si nos faltaría darles como una herramienta que a ellos les llegue directamente la información y no a través de otros.

## MEDIOS

Correo electrónico en su mayoría, yo creo que el 95% es uso de correo. También reuniones de esos comités donde discutimos mucha informaciones en reuniones mensuales o trimestralmente las reuniones de mercadeo y ventas y las reuniones quincenales de gerentes.

Se quiere implementar el uso del skype en comunicación interna para ahorrarnos algunas reuniones. Mérida ya tiene instalado una cuenta skype de Agrinova. El problema es cuando la gente está fuera de la oficina, por ejemplo los que están en Barquisimeto, tendrán que irse a la oficina de Acarigua para asistir a la videoconferencia, sin embargo ellos van frecuentemente a Acarigua así que lo pudiéramos hacer. Y los que no tienen oficina como Guárico y Oriente que es una vacante hoy en día, tendrían que conectarse en sus casas o buscar un sitio en donde tengan internet. Llamadas, blackberry messenger, whatsapp.

EFECTIVO? El correo no es el más efectivo pero es el más rápido

## SON SUFICIENTES?

Yo pienso que más bien es que la gente tome conciencia del uso del correo. A veces no lo leen pero lo tienen allí. Hay gente que llega y prende su máquina y no lee correo ni al mediodía, es una cuestión de cultura. Yo creo que más es hacer un uso eficiente de esa herramienta que es una herramienta masiva, que nos sirve

porque tenemos gente en distintas partes, lo que hay que tener es una cultura de uso y de lectura del correo electrónico y responder a tiempo y de manera oportuna

#### AGREGARÍA OTRO MEDIO?

#### LAS INFORMACIONES SON COMPRENDIDAS POR EL PERSONAL?

Si pasa, porque eso depende de quién lo transmita y como lo transmite. A veces se envía un correo y es malinterpretado o el correo no fue muy claro. Nos ha pasado mucho en la parte administrativa, haciendo un recordatorio de que tienen que cumplir un procedimiento que se han dado cuenta que de repente no se está cumpliendo, por ejemplo el tema de que no se aceptan facturas escritas a mano. Pero el que está afuera, que está en un pueblo que se le hace muy difícil conseguir una factura fiscal, de repente lo ve como que me están atacando y muchas veces es porque el correo no es bien redactado o no se interpreta bien.

Si la gente no entiende, inmediatamente llaman por teléfono y pregunta, mira qué es lo que me querían decir y validan la información que está en el correo.

#### PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

Hay reportes que si, los administrativos que tienen que ver con ventas, son planificados, se pasan una vez al mes, tienen un cronograma, igual que los reportes de recursos humanos, de la situación de cadivi, lo que tiene que ver con importaciones, también unos reportes de la gente de mercadeo de actividades mensuales que también se pasan los primeros días del mes. Todo tiene un cronograma.

Los Agrinova en positivo no tienen un cronograma, si se presenta una actividad, se circula. Y cuestiones que se generan en el momento, por ejemplo que necesito un informe del maíz porque voy a una reunión del ministerio.

## BOMBRDEO DE INFO

A veces nos pasa, hay tiempos en que no hay información y hay épocas en donde hay mucha información que se está mandando, tiene que ver mucho con los ciclos de ventas, entonces pasa que no leen los correos o no los leen bien.

## AGRINOVA ES UNA GRAN FAMILIA? SI

### SE PROMUEVE EL TRBAJO EN EQUIPO; EL CONSENSO Y PARTICIPACION?

Total y absolutamente, resalta el trabajo en equipo, el consenso depende del tema, de las leyes.

### ES UNA ENTIDAD DINÁMICA Y EMPRENDEDORA?

100%, Dinámica, todos los días cambian cosas y eso tiene que ver con uno de nuestros valores que es la flexibilidad y la adaptación al cambio, este es un país donde todos los días sale una cosa distinta, una ley, y nosotros no somos una empres estática, nos vamos moviendo, buscando cumplir los retos y metas propuestas

### ES IMPORTANTE LA TOMA DE RIESGOS?

Si, nosotros somos una empresa que medimos mucho el riesgo, tomamos muchos riesgos pero siempre medidos y los evaluamos. Siempre buscamos minimizar riesgos y que estos sean medidos y controlados por nosotros.

### QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN

Es uno de nuestros lemas principales “Agricultura e Innovación”, para nosotros la agricultura sin innovación no es nada, sería una cosa muy estática, siempre en el sector agrícola tu tienes que estar buscando cosas nuevas, tecnología, nuevos productos, nuevas formas de aplicar, nuevas formas de ayudar al productor. Esa es la parte de nuestro objetivo principal que es la parte de insumos agrícolas, y la parte de innovación también en todo lo q hacemos, innovación en la parte

administrativa, en la parte tecnológica, trabajar con skype es una innovación para nosotros. Hemos ido avanzando en tecnología y en todas las áreas.

#### PPROCEDIMIENTOS, REGLAS, MANUALES

Si tenemos desde hace dos años los manuales de los procedimientos mas importantes y medulares de cada una de las unidades de ventas, de admón., mercadeo, importaciones, IT, recursos humanos, y hoy día estaremos en un 80-90% de todos los procedimientos y que se van evaluando, si cambio una ley, tengo que cambiarlo y adaptarlo.

IMPORTANCIA A AÑOS DE PERMANENCIA Si, somos una empresa cuya rotación es muy baja. Tenemos mucha gente que tiene 10 años, que está por cumplir 10 años 9, 8.

#### RESPECTO A LAS JERARQUÍAS

Sí, nuestra estructura es muy plana, la línea gerencial, la presidencia, y la línea media que son coordinadores. Es una gran familia, es un ambiente muy armónico pero la gente respeta las posiciones de cada quien.

COMPETITIVIDAD AGRESIVA. No.

#### METAS AMBICIOSAS

Los objetivos son muy medidos de acuerdo a los objetivos corporativos, los establecemos en conjunto con cada persona. Son ambiciosos, retadores en la medida en que el reto nuestro es mucho mas grande. Si tenemos un reto de 57.5 millones de dólares, los objetivos de cada quien van apuntando allá entonces son objetivos grandes, dependiendo también de su área de responsabilidad, son medidos de acuerdo a las condiciones del puesto y a la responsabilidad de cada quien.

## CLIENTES

### INFORMACIÓN

A nivel de mercadeo, lo que estamos haciendo nuevo, si hay un lanzamiento, si hay un nuevo producto, se les capacita y esa información técnica siempre está fluyendo con ellos, sea por actividades que se hacen presenciales (charlas, reuniones técnicas, visitas periódicas) o también vía correo, vía twitter, vía pagina web. Y cada agente de ventas con su cliente analiza su status, que me compraste, tu record crediticio, cuáles son tus planes, se hacen proyecciones con ellos de cuando puede ser las ventas del año.

A veces el cliente no está comprando un producto pero a nosotros nos interesa captarlo, entonces hacemos capacitaciones integrales dependiendo de las épocas de cultivo. Si queremos algo especifico, si es dirigido a todo lo que tiene que ver con ese producto en ese cultivo, y a veces no lo compran pero el producto se promocionó y nos interesa que el cliente conozca el producto y sus bondades para luego la venta.

A veces es al revés, se hicieron negociaciones de venta y ellos piden apoyo técnico para su gente y sus productores y lo dirigimos a ese paquete que compró

### MEDIOS

La mayor parte son las reuniones técnicas presenciales, sean reuniones pequeñas con grupos de ellos mismos internamente o ellos con sus productores pero se hacen muchas reuniones presenciales. Se hacen reuniones en el campo para que ellos vean una semilla nuestra.

CUÁL ES EL MÁS EFECTIVO Las reuniones presenciales

### QUÉ MEDIO IMPLEMENTARÍA

Podemos complementar con correos, sms pagina web, twitter que eso lo hacemos pero tenemos que desarrollarlo, puede ser para información muy puntual

## FRECUENCIA

No hay frecuencia exacta, depende de la temporada. Por ejemplo ahorita a partir de marzo empieza nuestra temporada fuerte puede ser contacto mensual a nivel de las charlas grandes, y contacto con ellos es semanal con los agentes de venta y mercadeo.

La época de mas contacto de de abril a julio agosto que es el invierno, en abril no empieza llover pero ellos empiezan a comprar a requerir productos en el caso de maíz, arroz, en el caso de hortalizas es todo el año.

## RETROALIMENTACIÓN

No es un formato ni un sistema pero si hay. En las visitas de los agentes hay una retroalimentación de las actividades que se han hecho, si hay un reclamo automáticamente ellos llaman y va y se les atiende pero de que lo llevemos formalmente no.

EL tema de los reclamos lo llevan los muchachos pero no sistemáticamente, ese es un indicador de gestión que nosotros queremos levantar, la cantidad de reclamos, la atención al reclamo y la efectividad del reclamo.

## VALOR AGREGADO

Servicio de soporte técnico, estamos muy bien posicionados en el soporte técnico que damos, nuestra gente es calificada y esta bien vista en el mercado. Que somos una empresa seria que responde no solo porque tiene productos sino que esta pendiente de lo que te vendió y que eso salga y se aplique bien. El seguimiento con el cliente es 100%

## PORCION DEL MERCADO

Mas o menos 25% del mercado, que es muy difícil en Venezuela determinarlo, porque aquí nadie da cifras y ahora menos, porque ahorita están saliendo unos números que están sacando las asociaciones que son exorbitantes, un mercado de mas 300millones de dólares que nunca había visto.

## **H. Transcripción de entrevista a presidente y gerente general de Agrinova C.A.**

### **INFORMACION**

Nosotros tenemos varios niveles:

Nivel de comité de gerencia donde se hacen reuniones semanales; manejo de la compañía, presupuestos, resultados, y también los puntos más importantes que necesitan un consenso de los departamentos.

Luego está la comunicación de los gerentes con sus departamentos, yo con los gerentes y con el personal también, no tengo una jerarquía que todos tienen que pasar por otros gerentes para llegar hasta mí, existe comunicación de distintos tipos.

Datos financieros, de importaciones hasta técnicos.

Cada uno tiene sus responsabilidades, a cada departamento le corresponde dar cierto tipo de información, por ejemplo, al dpto. de recursos humanos le corresponde dar información de los cumpleaños del mes, reconocimientos.

Luego en Agrinova en positivo se difunde dentro de la empresa lo que se está haciendo en las diferentes partes de la organización, reuniones, presentaciones, cosas nuevas en administración. Algunos lo mandan ya listos, otros solo mandan la información y eso se monta, y eso se manda por correo electrónico dentro de la organización. Al final la gente de administración sabe lo que está pasando afuera y los que están afuera saben lo que está pasando dentro de la oficina.

### **INFORMACION PRIORITARIA**

Depende de los niveles: hay mucha información prioritaria solo a nivel gerencial, otras informaciones más generalizada, dependiendo de quién está involucrado. Se le dirige la comunicación a la persona que debe tomar la acción.

### **ACCESIBILIDAD**

## MEDIOS

Correo electrónico, línea móvil, pin, whatsapp. Reuniones de coordinación y comités donde se discuten cuestiones específicas por ejemplo hay comité de importaciones, de recursos humanos, comité de servicios generales, el responsable de cada comité no es necesariamente un gerente sino la persona mas involucrada en esa actividad, es una forma de que ellos planteen que necesitan y se tomen las decisiones pertinentes a su trabajo. Es una oportunidad de coordinar las actividades.

## EFFECTIVO?

Los comités son efectivos porque permiten discutir las cuestiones importantes para que la persona que maneja eso pueda solicitar frente a frente soluciones o plantearlas.

Agrinova en positivo es muy interesante porque hace que todo el mundo se entere de lo que está pasando en la organización

Teléfono, celulares, los vendedores y agentes de promoción están en contacto directo y saben sobre los problemas en campo en donde están.

## SON SUFICIENTES?

Hay mucho que se puede desarrollar hoy en día, estamos haciendo un estudio de cómo usar mucho mas las herramientas que hay hoy en día. Como skype para reducir el número de reuniones que son bastante costosas cuando tienes que viajar o traer personas de Mérida. También estamos hablando de comunicarnos mucho más con los clientes vía este tipo de comunicación, mandar mas información a los clientes sobre su estado de cuenta, sobre sus compras al año, estadísticas y estamos haciendo como un censo a ver qué tantos clientes tienen computadores disponibles para utilizar con nosotros el skype por ejemplo. Lo que queremos es estrechar las comunicaciones sin tener que estar visitando a la gente todo el tiempo. Pero al mismo tiempo este contacto personal es importante, no se puede ir de un extremo a otro. Hay vendedores que se toman un café con el

cliente, entonces hay que hacer un balance mas efectivo entre las nuevas formas de comunicación y la visita personal.

AGREGARÍA OTRO MEDIO?

LAS INFORMACIONES SON COMPRENDIDAS POR EL PERSONAL?

PLANIFICACION DE LA COMUNICACIÓN

Sabemos cuáles son las líneas de comunicación que hay y estamos buscando usar la tecnología disponible para afinar la comunicación.

Pero cuando se refiere a medios, no está planificado al detalle, depende mucho de la necesidad y del momento. Si es algo muy urgente, se comunicará por teléfono o si se amerita tomar decisiones, esto requerirá una reunión de gerentes. La persona decide qué medio de comunicación será el más efectivo de acuerdo a su necesidad

BOMBRADEO DE INFO

Es una pregunta difícil de responde porque a veces, de repente, a veces uno piensa que hay demasiada información y a veces uno siente que no hay suficiente información. Hoy en día hay tantas cosas ocurriendo que es inevitable que haya aumentado la comunicación. Todos los días salen cosas nuevas, exigencias nuevas de las autoridades, aumenta la necesidad de informar y mantener informada a la gente. Cuando la cosa es más estable, no hay tanto cambio. Hay gente que tiene que actuar y tiene que estar informado.

Hay una tendencia cultural de hablar mucho y de repente yo vengo de una cultura donde se habla poco, entonces estamos buscando como un punto medio donde haya mas efectividad en la comunicación. Debemos tratar de priorizar las informaciones que llegan por mail.

AGRINOVA ES UNA GRAN FAMILIA? Si

SE PROMUEVE EL TRBAJO EN EQUIPO; EL CONSENSO Y PARTICIPACION?

Si, nosotros fomentamos el ambiente de que la gente participe.

ES UNA ENTIDAD DINÁMICA Y EMPRENDEDORA? Si, lo hemos mostrado

ES IMPORTANTE LA TOMA DE RIESGOS? Si, nosotros tenemos una política de minimizar riesgos, que significa al final tomar riesgos pero no tomar riesgos innecesarios y conocer el tamaño del riesgo.

QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA INNOVACIÓN

Porque si uno no está innovando como compañía se queda estancado, toda la competencia en general hay innovaciones, creatividad. En el pasado tú podías tener un producto y ser exitoso con un producto por mucho tiempo, hoy en día hay mucha dinámica en toda la parte industrial, el comercio y si uno no está en la vanguardia se puede quedar atrás muy rápidamente. Es la visión, la parte de nuestro lema. Nuestra visión es plantear soluciones a problemas que existen en el campo, entonces uno no puede plantear soluciones si no es intuitivo y si no adoptas cosas nuevas en la compañía. Si estas buscando siempre soluciones, vas ampliando tu portafolio de soluciones, entonces hay que estar innovando en ese sentido.

PROCEDIMIENTOS, REGLAS, MANUALES

Para casi todo. Una compañía no puede crecer después de un límite sin procedimientos y yo aprendí de las grandes compañías en donde trabajé por mucho tiempo que parte de su éxito era tener el procedimiento, porque temen que manejar grandes negocios entonces tienen que estar claras las reglas del juego. EN una compañía no es tan importante al comienzo, pero uno va creciendo. La gran diferencia entre una compañía multinacional y nacional es que en las

multinacionales los procedimientos vienen de arriba hacia abajo y tiene que haber un criterio único para consolidar esos procedimientos. EN cambio en las compañías mas pequeñas, entonces las cosas depende de uno, yo le he dicho a la gente que ellos son los que determinan los procedimientos que tendrán que seguir, y ellos mismos deben decir cuando un procedimiento ya no es práctico y allí mismo sentarse a pensar por qué no es práctico y negociar para tener procedimientos que funcionen. Siempre hay conflicto porque cada uno quiere optimizar su área, hay que encontrar cual es balance, respetando lo que es obligatorio en la parte administrativa y respetando la necesidad de los demás, entonces llegar a un consenso por medio de la negociación.

#### IMPORTANCIA A AÑOS DE PERMANENCIA

Sí, la permanencia pero creciendo con el puesto, en paralelo a la expansión de la compañía y también siempre vamos estudiando a la gente para tomar más responsabilidades y que asciendan a puestos más importantes.

RESPECTO A LAS JERARQUÍAS Sí pero hay una libertad, hay chance de expresarse y que todos se sientan involucrados

COMPETITIVIDAD AGRESIVA No

METAS AMBICIOSAS Medidas

CLIENTES

#### INFORMACIÓN

Si uno vende a una asociación, generalmente van un grupo de técnicos que salen a campo entonces estos agentes que son técnicos e ingenieros, dan asesoramiento en lo técnico a las asociaciones y también salen junto a ellos al

campo para ver cómo están funcionando los productos, y todo eso viene incorporado en el precio del producto.

## MEDIOS

Visitas personales y llamadas telefónicas. También tenemos twitter que está arrancando y cada día estamos captando más gente en twitter, es otra forma de comunicación.

Página web, la hemos renovado y estamos tratando de hacerla cada día una página de referencia en la parte agrícola y eso es una parte importante de la imagen corporativa de la compañía

Hoy en día como tenemos material de riego, productos que se prestan para otro tipo de comunicación, se está empezando a ver la posibilidad de venta por la web, por mercado libre pero eso está iniciándose porque estas nuevas líneas se prestan más a ese tipo de comercialización, en cambio los agroquímicos tienen muchas restricciones, como transportarlo, como almacenarlo, que no se presta tanto a esa forma de comercialización.

QUÉ MEDIO IMPLEMENTARÍA. Skype, fortalecer twitter

## FRECUENCIA

Eso lo determina el mismo vendedor o agente regional y depende mucho también de la temporada. Hay clientes que se visitan mucho durante una temporada fuerte para determinar nivel de compras y después se hace seguimiento durante la temporada y de repente puede pasar unos meses que el contacto es mucho menos frecuente porque ellos están en cosecha y luego en preparación de tierra y otras cosas que no es necesario estar tan pegado, entonces eso lo determina cada vendedor y agente regional. Los vendedores conocen muy bien cuáles son sus clientes y cuáles son las temporadas de venta y del campo.

Cada negocio, cada producto tiene unos tiempos y procedimientos diferentes, semilla de maíz, de hortaliza, se hace el seguimiento y es importante la

información sobre el rendimiento que ha conseguido el productor porque eso también es una estadística que nos apoya para decir esta temporada podemos mostrar esto a los productores y que genera mejor rendimiento. Esa información se requiere también para negociar con el gobierno, para negociar cupos, para mostrarle que realmente es importante el aporte que se está haciendo en la agricultura, entonces hay mucho seguimiento para conseguir información.

### RETROALIMENTACIÓN

Constante porque muchos tienen su técnico y están en contacto con ellos. Si hay reclamos, inmediatamente va un técnico a ver qué pasó, si fue problemas con el producto, con la aplicación o la dosificación, así que salen inmediatamente para atender esta situación. Estos reclamos se hacen por teléfono o porque va para la oficina o en los mismos encuentros con los técnicos. Hay contacto constante

### VALOR AGREGADO

Producto confiable, a tiempo cuando lo necesite el agricultor, porque al final estos productos son como medicinas para la planta y si no se toman en el momento adecuado no sirven en la misma forma, entonces que haya esa garantía hoy en día aun cuando hay tantos procesos, controles y restricciones del gobierno, se está haciendo difícil cumplir con eso pero como compañía yo diría que Agrinova resalta por su seriedad, confiabilidad a los ojos del cliente y que tenemos innovaciones y soluciones a los problemas que tienen, que estamos tratando de resolver problemas, no estamos allí nada más para vender productos

## I. Matriz de análisis del discurso. Entrevistas a gerentes de Agrinova (comunicación interna)

Categoría  /  Entrevistados	MENSAJE				
	Información Prioritaria	Información prioritaria	Comprensión de la información	Cantidad de información	Observaciones
Gerente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumpleaños del mes.</li> <li>- Información específica de cada departamento</li> <li>- Reportes de gerencia</li> </ul>	Los reportes de cómo van en las metas y en los presupuestos.	La información se da de manera certera, la falla está en la continuidad de la información.	Existe el abarrotamiento de información sobre todo en lo relacionado con proceso de ventas y de operación, cuando están en plena temporada de ventas.	<p>Hace la observación de que falta difundir los logros del día a día, de lo cotidiano, ya que se enfocan más en los logros de ventas y mercadeo.</p> <p>También se señala el interés del personal de administración personal sobre la información de metas y presupuesto, la cual se difunde con poca frecuencia, no obstante, la gerencia la considera importante.</p>
Gerente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gacetas nuevas, anuncios, declaraciones, información de aduana.</li> <li>-Planificación</li> <li>-Negociaciones de la logística del transporte.</li> </ul>	La planificación de compras según la permisología y los decretos de aduana y convenios nuevos con el gobierno.		<p>Hay un bombardeo de información sobre todo cuando estamos en el proceso de nacionalización o en la parte de logística que vienen rutas de despacho.</p> <p>Igualmente en la parte de importación, si tenemos varias aduanas</p>	En el proceso comunicacional del departamento, se hace énfasis en que todos tienen que estar informados de los procesos, de manera que cualquiera pueda hacer una suplencia.

	-Pautas con proveedores.			nacionalizando mercancía es muuucha información que pueda llegar en un día.  Tratamos de distribuir el trabajo entre todos para que salga ese día. Sin embargo este mecanismo no es suficiente.	
Gerente 3	- Presupuestos de ventas.  - Presupuestos de gastos.  - Reportes mensuales de ventas,  -Flujo de caja y cobranzas.  - Los cumpleaños, el día del padre y de la madre, actividad el día del niño.	- El reporte de venta mensual es una pieza clave para todos.  - La información prioritaria a los empleados de ventas son los objetivos de venta y enviarles Mensualmente cómo va la venta.		El tiempo es adecuado para que ellos lo revisen, lo analicen (los reportes y objetivos).  La información se pasa al principio de cada mes para que ellos se ubiquen.	
Gerente 4	<u>A nivel gerencial:</u>  - Indicadores de gestión, reportes de venta,	Los resultados mensuales, cómo van los vendedores, como van las líneas de negocios.	A veces se envía un correo y es malinterpretado o el correo no fue muy claro. La claridad del mensaje	Hay épocas en donde hay mucha información, tiene que ver con los ciclos de ventas, entonces pasa que no leen los correos	

	<p>financieros.</p> <p>- Decisiones que tienen que tomar los gerentes.</p> <p><u>Con el personal:</u></p> <p>-Temas específicos de cada area de acuerdo a los comités</p> <p>- Lo que se hace a nivel de clientes, de actividades con técnicos y productores, logros de la compañía</p> <p>- Los cumpleaños del mes</p> <p>-Reconocimiento de 5 y 10 años en la empresa.</p> <p>-Reconocimiento por logro personal o profesional de un empleado.</p> <p><u>Con la gente de ventas y mercadeo:</u></p>		<p>dependerá de las habilidades comunicacionales de quien lo genera.</p> <p>En caso de dudas se valida la información a través de llamada telefónica</p>	<p>o no los leen bien</p>	
--	---	--	--	---------------------------	--

	- Las ventas, los presupuestos, las brechas para llegar a las metas.				
Gerente 5	<p><u>Nivel de comité de gerencia:</u> -</p> <p>- Manejo de la compañía, presupuestos, resultados, y también los puntos que necesitan consenso</p> <p><u>A todos:</u></p> <p>- Los cumpleaños del mes.</p> <p>- Reconocimientos</p> <p>- Lo que se está haciendo en las diferentes partes de la organización, reuniones, presentaciones, cosas nuevas en administración.</p>	La información prioritaria depende de los niveles		A veces hay demasiada información y a veces no hay suficiente información.	Señala que deben tratar de priorizar las informaciones que llegan por mail.
<b>Categoría/</b>	<b>MEDIOS</b>				
<b>Entrevistados</b>	Tipo de medio	Accesibilidad	Efectividad	Suficiencia	Observaciones

Gerente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carteleras</li> <li>-Correos electrónicos.</li> <li>-Agrinova en Positivo.</li> <li>-Reuniones.</li> <li>-Llamadas telefónicas</li> </ul>	Los que están lejos sólo ven las carteleras cuando van a las oficinas.	El correo electrónico es el más efectivo	Podemos mejorar. Se pueden colocar boletines impresos, más a la vista de las personas.	Existe un abuso en la utilización del correo electrónico.
Gerente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Correos electrónicos para cosas puntuales.</li> <li>-Reuniones semanales o quincenales</li> </ul>		Las reuniones cara a cara	Se podría adoptar el proyecto tecnológico que permita más contacto visual entre las sucursales (skype)	
Gerente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrinova en positivo</li> <li>- Cartelera</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>		El correo electrónico es el más efectivo.	Agregaría el proyecto que hay de comunicación en tiempo real para hacer reuniones de trabajo con agentes que se encuentran en otras regiones	
Gerente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Reuniones de comités</li> </ul>	-Los agentes de ventas no tienen laptops, y se quejan porque no es lo mismo recibir un correo electrónico en un celular que en una computadora.	El correo electrónico no es el más efectivo pero es el más rápido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habría que reforzar una cultura de uso y de lectura del correo electrónico.</li> <li>-Se quiere implementar el uso</li> </ul>	

	- Llamadas telefónicas.  - Blackberry messenger, whatsapp	-Los almaceneros no tienen muchos recursos, faltaría facilitarles una herramienta para que les llegue directamente información.		de skype.	
Gerente 5	- Correo electrónico  -Línea móvil  -Pin, whatsapps  -Reuniones de comités.		-Los comités son efectivos.  -Agrinova en Positivo es interesante porque todos se enteran de lo que está pasando en la organización.	Queremos implementar el skype para reducir el número de reuniones que son bastante costosas.	
<b>Categoría</b>	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>				
<b>/ Entrevistados</b>	<b>T. en equipo/participación</b>	<b>Dinamismo/ emprendimiento</b>	<b>Innovación</b>	<b>Toma de riesgos</b>	<b>Observaciones</b>
Gerente 1	Sí, se hacen comités de acuerdo a las especialidades para que las personas se sientan responsables de sus procesos.	Muy dinámica, siempre buscamos adaptarnos a lo que esté sucediendo.	Forma parte del nombre y la visión de Agrinova.  Siempre buscar mejoras a nivel de productos y de procesos.  Esto lo ha asumido todo el quipo de Agrinova, ellos dan sus ideas y están pendientes de buscar mejoras.	A nivel gerencial, el riesgo es una de las cosas que más evalúan.	

Gerente 2	<p>Me lo han inculcado siempre en la empresa.</p> <p>Ahora como gerente quiero pasárselo al resto del equipo. Todos tenemos que apoyarnos.</p>	<p>Todos siempre buscamos soluciones porque nos gusta nuestro trabajo</p>	<p>Es el apellido de la empresa.</p> <p>Tenemos que buscar innovaciones para mejorar y ser más eficientes en el trabajo.</p> <p>La gerencia debe inculcarle esto al resto del equipo</p>	<p>Es muy importante porque representa dinero, costo para la empresa</p>	
Gerente 3	Si	<p>Somos inquietos, nos gustan los retos y nos retamos.</p>	<p>-Lo vemos como una necesidad que hay en el mercado.</p> <p>-Los productores necesitan que les traigamos tecnología innovadora.</p> <p>-Es una responsabilidad de nosotros no atrasarnos.</p> <p>-Para poder ser más productivos para el país.</p>	<p>Siempre tomamos riesgos, pero medidos.</p>	
Gerente 4	<p>Total y absolutamente, resalta el trabajo en equipo.</p>	<p>100% dinámica. Tiene que ver con uno de nuestros valores: la flexibilidad y la adaptación al cambio.</p>	<p>-Es uno de nuestros lemas principales</p> <p>-Para nosotros la agricultura sin innovación no es</p>	<p>Medimos mucho el riesgo</p>	

			nada.  -En la parte de insumos agrícolas, y también en todo lo que hacemos, en todas las áreas.		
Gerente 5	Fomentamos el ambiente de que la gente participe.	Lo hemos mostrado	-Es la visión, la parte de nuestro lema.  -Si uno no está en la vanguardia se puede quedar atrás  -No puedes plantear soluciones a problemas del campo si no adoptas cosas nuevas en la compañía.	Tenemos una política de minimizar el riesgo.	
<b>Categoría</b>	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>				
<b>/ Entrevistados</b>	<b>Procedimientos, reglas, manuales</b>	<b>Permanencia en cargos</b>	<b>Respeto a las jerarquías</b>	<b>Metas ambiciosas</b>	<b>Observaciones</b>
Gerente 1	Desde hace un año existen los manuales de procedimientos de la compañía. Pero siempre existe la flexibilidad.	Cuando la persona es buena, se mantiene y se promueve.	Somos como una familia, no hay grandes distancias, pero si existe el respeto a cada puesto.	Queremos un crecimiento paulatino y controlado.	La campaña para mejorar la situación de abuso del correo electrónico se ha logrado en un 50%.

	Existe un manual de comunicaciones para cambiar una cultura del abuso del correo electrónico.				
Gerente 2	<p>No es algo tan rígido por el dinamismo del trabajo.</p> <p>Tratamos de tener las reglas claras.</p> <p>Para las comunicaciones hay cierta normativa pero se percibe debilidad en el proceso comunicacional.</p>	LA empresa tiene una política de estabilidad y también existir oportunidades de superación, como es mi caso.	Se trabaja con mucha flexibilidad. Somos una gran familia.	Tratamos de tener metas reales y alcanzables.	
Gerente 3	<p>Nosotros nos manejamos con normas y procedimientos. Pero somos flexibles.</p> <p>Los más estrictos son los de administración</p>	Se le da importancia a la permanencia y se da oportunidades de ascender si hay vacantes.	No sólo a las jerarquías, sino al liderazgo, respeto hacia las personas.	Son medidas	
Gerente 4	Hay manuales de los procedimientos más importantes de cada una de las unidades. Pero se van evaluando.	La rotación es muy baja	<p>Es una estructura muy plana.</p> <p>Somos una gran familia, es un ambiente armónico pero la gente respeta las</p>	<p>Los objetivos son muy medidos</p> <p>Los objetivos de cada uno son ambiciosos, retadores en la medida en que el</p>	

			posiciones de cada quien.	reto de la empresa es mucho mas grande.	
Gerente 5	Tenemos procedimientos para casi todo.  Las mismas personas determinan los procedimientos que tendrán que seguir y los evalúan.	Es importante la permanencia pero creciendo con el puesto, en paralelo a la expansión de la compañía y también que asciendan a puestos más importantes	Sí pero hay una libertad, hay chance de expresarse y que todos se sientan involucrados	Medidas	
<b>Categoría</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b>				
<b>/</b>	<b>Modalidad</b>				<b>Observaciones</b>
<b>Entrevistados</b>					
Gerente 1	Hojita con puntos antes de cada reunión				
Gerente 2	Agenda de lo que se va a tratar en las reuniones				
Gerente 3	- Se transmiten los primeros 5 días de cierre los reportes de ventas  -Los objetivos de ventas se planifican para ser entregados en enero, febrero.  -Seguimiento semestral de revisión de objetivos.				
Gerente 4	-Se planifican los reportes administrativos, de ventas, de recursos humanos, de las actividades de mercadeo. Tienen un cronograma.				
Gerente 5	Cuando se refiere a medios, no está planificado a detalle, depende mucho de la necesidad y del momento.				

**J. Matriz de análisis del discurso. Entrevistas a gerentes de Agrinova (comunicación externa)**

Categoría  /  Entrevistados	MENSAJE		
	Tipo de Información	Retroalimentación con los clientes	Observaciones
Gerente 1		Positiva.  Los técnicos canalizan los reclamos.	Debilidad en cuanto a informar a clientes en temas de crédito y cobranza
Gerente 2	Comercial, de mercadeo y de investigación.	Es una fortaleza que nosotros tenemos.  Existe buena relación con los distribuidores, son nuestros aliados comerciales.  EL cliente contacta a un representante de ventas o de mercadeo o directamente en la oficina.  La rapidez de la respuesta depende del tipo de requerimiento. Si es información técnica la respuesta es rápida, si es información comercial, depende de otros factores.	
Gerente 3	Primero hay un intercambio, ver qué necesita el cliente.  Mostramos nuestro portafolio, el producto nuevo y cómo lo apoyaremos en campo.  Tratamos de no tocar temas de política	Los reclamos de canalizan con el representante de ventas y/o de mercadeo. Ellos están preparados. Las respuestas son efectivas.	Relación muy estrecha, de muchos años con los clientes.  Mejoraría la planificación de rotación de inventario en los usos de los productos del campo de los clientes.

Gerente 4	<p>Nuevos productos</p> <p>Información técnica</p> <p>Status del cliente, record crediticio, planes, proyecciones.</p>	<p>No hay un formato ni un sistema pero sí hay. No se lleva sistemáticamente.</p> <p>Se lleva por medio de las visitas de los agentes.</p>	<p>La empresa quiere levantar un indicador de gestión de reclamos (cantidad, atención y efectividad).</p> <p>EL valor agregado de la empresa es el servicio de soporte técnico.</p>	
Gerente 5	<p>Asesoramiento técnico</p> <p>Queremos enviar más información sobre sus estados de cuenta, compras al año, estadísticas.</p>	<p>Es constante.</p> <p>Contacto permanente con un técnico, con ellos hacen los reclamos.</p> <p>Se hacen los reclamos en las mismas visitas de los técnicos, por llamada telefónica o en la oficina.</p> <p>Es importante la información sobre el rendimiento que ha conseguido el productor, hay mucho seguimiento para tener estas estadísticas.</p>	<p>Agrinova resalta por su seriedad, confiabilidad a los ojos del cliente y que tenemos innovaciones y soluciones a los problemas que tienen.</p>	
<b>Categoría</b>	<b>MEDIOS</b>			
<b>/</b> <b>Entrevistados</b>	Tipo de medio	Efectividad	Frecuencia	Observaciones
Gerente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensajes de texto</li> <li>- Charlas</li> <li>- Twitter</li> <li>- Pagina web.</li> </ul>	<p>-Los mensajes de textos los recibe mucha gente y son económicos.</p> <p>-La página web tiene un buen contenido, es dinámica y bonita.</p>		
Gerente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visitas</li> <li>-Twitter</li> </ul>	<p>Los mensajes de texto han sido los más efectivos.</p>		

	- Mensajes de texto			
Gerente 3	-De manera personal -Llamadas telefónicas -Pin	EL más eficiente es la visita personal.	Semanal o quincenal los agentes.	Queremos implementar el skype
Gerente 4	-Actividades presenciales (charlas, reuniones técnicas, visitas periódicas). - Correo electrónico. -Twitter -Pagina web	Las reuniones presenciales son las más efectivas	No hay frecuencia exacta, depende de la temporada.	Debemos desarrollar más el correo electrónico, los mensajes de texto, el twitter, la pagina web.
Gerente 5	-Vistas personales -Llamadas telefónicas. - Twitter -Página web	Hay que hacer un balance más efectivo entre las nuevas formas de comunicación y la visita personal.	La frecuencia la determina el mismo vendedor o agente regional y depende mucho también de la temporada.	De acuerdo a la naturaleza de los productos de está vendiendo la posibilidad de venta por la web.  También se quiere fortalecer el twitter e implementar skype con los clientes.