



FACULTAD DE COMUNICACIONES

Carrera de Ciencias de la Comunicación

“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA
MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL PARAMONGA S.A.A. EN LOS
DISTRITOS DE PARAMONGA Y PATIVILCA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Autora:

Kiara Jackeline Lujan Romero

Asesor:

Dr. Alfieri Díaz Arias

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres,
por su constante apoyo durante en mi etapa
como estudiante y ahora en mi etapa como profesional.

Al terminar la carrera de Ciencias de la Comunicación,
tenía esta meta pendiente por cumplir como profesional ya egresada.

A ellos, les ofrezco este trabajo como muestra
que todo el esfuerzo y sacrificio, siempre valió la pena.

Kiara

AGRADECIMIENTO

A mi esposo por su apoyo constante durante todo el tiempo que tomó realizar este trabajo.

Por siempre motivarme a ser mejor persona y profesional, brindándome la confianza y seguridad de que vale la pena dar la milla extra para alcanzar nuestros objetivos personales.

Kiara

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
EXECUTIVE SUMMARY.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	78
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Organigrama de la Empresa Agro Industrial Paramonga S.A.A.....	18
Tabla 2 Informe anual de monitoreo de medios 2020 por tipo de impacto.....	64
Tabla 3 Informe anual de monitoreo de medios 2021 por tipo de impacto.....	65
Tabla 4 Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2018.....	66
Tabla 5 Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2019.....	70
Tabla 6 Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2020.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados encuesta 2015.....	42
Figura 2 Resultados encuesta 2016 de entrada.....	43
Figura 3 Resultados encuesta 2016 de salida.....	43
Figura 4 Resultados encuesta 2017.....	44
Figura 5 Resultados encuesta 2017 y 2019.....	60
Figura 6 Resultados encuesta 2019 y 2020.....	61
Figura 7 Comparativo anual de encuesta.....	62
Figura 8 N° de visitantes por año.....	67
Figura 9 Resultados generales por dimensión.....	68
Figura 10 Histórico de Clima Laboral.....	69
Figura 11 N° de visitantes 2018 y 2019.....	71
Figura 12 Resultados encuesta 2019.....	71
Figura 13 Resultados encuesta 2020.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla con el respaldo del cargo que ejerzo como Coordinadora de Comunicaciones e Imagen Corporativa en Agro Industrial Paramonga S.A.A., empresa agroindustrial que produce azúcar y productos derivados a partir de la caña de azúcar. La empresa en mención, tiene como objetivo estratégico, que el área de comunicaciones genere estrategias de comunicación para mejorar la imagen y reputación de la empresa en sus zonas de influencia, que abarca los distritos de Paramonga y Pativilca, ubicados en la provincia de Barranca, departamento de Lima.

La empresa presentaba la dificultad de lograr obtener más del 50 % de calificación en las dimensiones de buena y muy buena imagen en sus encuestas de imagen y reputación en los años 2015, 2016 y 2017. La encuesta se realiza de manera anual a una muestra estratificada de la población de los distritos de Paramonga y Pativilca. Por tal motivo, se hizo un diagnóstico de la situación del área de comunicaciones, en donde se identificó que se debían adquirir equipos y tecnología para modernizar las actividades. También se determinó que se debía reorganizar sus plataformas de comunicación e implementar la presencia de contenidos de la empresa en canales de televisión locales a través de publicidad o publirreportajes audiovisuales y mantener la medición de imagen a través de una encuesta anual.

Palabras Clave: Estrategias de Comunicación | Imagen Empresarial

EXECUTIVE SUMMARY

This work of professional sufficiency is developed with the support of the position that I hold as Communications and Corporate Image Coordinator at Agro Industrial Paramonga S.A.A., an agro-industrial company that produces sugar and products derived from sugar cane. The company in question has as a strategic objective that the communications area generates communication strategies to improve the image and reputation of the company in its areas of influence, which includes the districts of Paramonga and Pativilca, located in the province of Barranca, department of Lima.

The company presented the difficulty of obtaining more than 50 % qualification in the dimensions of good and very good image in its image and reputation surveys in 2015, 2016 and 2017. The survey that is carried out annually on a sample stratified population of the districts of Paramonga and Pativilca. For this reason, a diagnosis of the situation in the communications area was made, where it was identified that equipment and technology should be acquired to modernize activities. It was also determined that its communication platforms should be reorganized and the presence of the company's content on local channels should be implemented through advertising or audiovisual infomercials, and image measurement should be maintained through an annual survey.

Keywords: Communication Strategies | Business Image

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Según información pública de la Asociación Peruana de Agroindustriales del Azúcar y Derivados – Perú Caña, en el Perú existen 160 mil hectáreas de cultivo de caña de azúcar, 495 mil personas dependen de esta industria, la cual representa el 3.6 % del PBI, por lo que se podría decir que es uno de los cultivos más importantes del país. Además contribuye con dos mil millones de soles de ingreso público a través de impuestos.

En el Perú se desarrollan doce ingenios azucareros ubicados entre los departamentos (norte a sur) Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima y Arequipa.

En un informe estadístico de Perú Caña, basado en la Encuesta Nacional de Hogares del INEI, 2018. Esta actividad tiene una demanda de aproximadamente 41 mil empleos directos y formales en el territorio peruano.

Otro dato importante que podemos destacar de la memoria anual 2019 de Perú Caña es que la economía de las familias vinculadas a este sector, suma ingresos totales de 55 millones de soles. Además el Observatorio de la Formalización Laboral del Ministerio de Trabajo, reporta que el sector agrícola genera en un 37 % empleo entre jóvenes menores de 29 años (promedio nacional 28 %); y 129 mil mujeres trabajan en este sector representando un 34.3 % (promedio nacional 33.9 %).

También indican que la mayoría de las empresas azucareras promueven el trabajo en condiciones adecuadas con estrictas normas de seguridad y cumplen con las normas

laborales vigentes. Además de brindar de manera puntual los beneficios de ley a todos los trabajadores, siendo esto último un beneficio que les permite mantener una estabilidad económica para poder calificar a algún servicio en el sector financiero.

En la revista especializada en el sector azucarero *Somos Norte*, se menciona que según la FAO, Organización de las Naciones Unidas de la Alimentación y Agricultura, el Perú tiene el más alto rendimiento de caña de azúcar del mundo con 121,8 toneladas por hectárea promedio. Dato que se basa también en el Boletín USDA de noviembre 2020.

Un hito importante en la historia de la agroindustria en el Perú, es la promulgación en el año 2000 de la Ley N°27360, Ley de Promoción Agraria, la cual crea un régimen especial de trabajo, hasta el 2021, para el sector agrícola y así promover el desarrollo de la inversión privada en este sector del país, sector que había quedado quebrado económicamente tras el cooperativismo de la reforma agraria. En el último trimestre del 2019 se empezó a generar expectativas sobre la promulgación de esta ley, es así como el 29 de diciembre del 2019, el expresidente Martín Vizcarra promulgó el decreto de urgencia N°043-2019 y se extendió la ley de promoción agraria hasta el año 2031.

A finales del 2020 entre los meses de noviembre y diciembre, trabajadores del sector agroexportador organizaron marchas y protestas en los departamentos de La Libertad e Ica principalmente, para solicitar mejores beneficios laborales y justificar de esta manera su pedido de derogación de la Ley de Promoción Agraria en el pleno de Congreso del Perú, quienes aprobaron su derogación el 4 de diciembre de 2020,

instalándose además una comisión multipartidaria para crear la nueva Ley Agraria en un plazo de quince días. El 29 de diciembre el pleno del congreso aprobó la nueva Ley Agraria N°31110 y su reglamento se aprobó tres meses después a finales de marzo de 2021.

Cabe resaltar que durante los últimos cinco años el Perú viene viviendo una inestabilidad política que impacta de manera negativa en todos los sectores. El impacto negativo más notorio es la falta del sentido de identificación de la ciudadanía con los gobernantes en todos los niveles del Estado en sus diversos cambios y los dos últimos parlamentos, situación que genera conflictos sociales en diversos puntos del país. A esto se le suma la pandemia por la Covid-19. Este contexto social, político, económico y de salud también guarda relación con los actos vividos en el 2020 durante el Paro Agrario. La medida de fuerza por parte de los protestantes del sector agrario se manifestó en bloqueos de la Panamericana norte y sur, poniendo en riesgo las vidas de los pacientes que padecían el Covid-19 u otros diagnósticos de salud, así como desestabilizar la economía del sector agrícola, desde los agricultores que abastecen a los principales mercados del país, y que muchos de estos productos quedaron varados camino a sus despachos, hasta en otros casos, la afectación a los camiones que fueron saqueados por personas que también se encontraban en las manifestaciones pero que no se puede afirmar que fueran trabajadores del sector agroindustrial.

Los hechos ocurridos en las manifestaciones del Paro Agrario entre diciembre del 2020 y enero del 2021, se cobraron la vida de doce personas, entre protestantes, accidentes vehiculares debido al tránsito por rutas alternativas para esquivar el bloqueo y congestión de la carretera Panamericana y pacientes que no pudieron llegar a recibir

los tratamientos necesarios en un centro de salud. Un hecho lamentable fue la quema de una ambulancia, durante el bloqueo por el Paro Agrario en Ica, acto que fue severamente criticado por la ciudadanía por la falta de comprensión de los manifestante ante esta unidad que pertenecía al sector más frágil y con mayor demanda en nuestro país, el sector salud.

Agro Industrial Paramonga es una empresa que tiene más de 160 años en el mercado azucarero nacional. La empresa se encuentra inscrita en la Partida Electrónica N° 40008309 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Barranca, Lima. Al ser una empresa de Sociedad Anónima Abierta, tiene como accionista mayoritario a la empresa nacional inversionista Río Pativilca S.A., con el 97.10 % de acciones y, en menor porcentaje, a 572 accionistas con el 2.90 % quienes casi en su totalidad son trabajadores activos o retirados (Memoria Anual, 2019).

Históricamente, la zona de Paramonga estuvo administrada por el Convento de los Paulinos durante el virreinato español, quienes se asentaron en este lugar por el buen clima y la generosidad de sus tierras. En 1860, el fundo rústico Paramonga es adquirido por don Joaquín de Asín, dedicándose a la plantación de caña de azúcar. Más adelante, en 1865, la Familia Canaval introduce elementos tecnológicos novedosos de la época para convertirla en la Hacienda Sociedad Agrícola Paramonga. Posteriormente, en 1923 la transnacional Grace & Co. adquiere la propiedad con sus campos de cultivo y la convierte en un complejo agroindustrial químico papelerero, el cual se convirtió en un referente de la industria nacional e internacional durante muchos años. Vergara M. Arturo. (1996)

En 1970 el Gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, dividió el complejo industrial de Paramonga en dos empresas: Sociedad Paramonga Ltda., empresa estatal para la producción de papel y productos químicos y la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda. N° 37, la cual fue cedida en propiedad a sus trabajadores y dedicada a la producción de azúcar. Antes de la dictadura militar, el Perú fue uno de los principales productores de azúcar en el mundo, no obstante la reforma agraria desarrollada durante el Velascato y continuada en las décadas de 1970-1980, su capacidad productiva aminoró considerablemente. Lawrence A. Clayton. (2008).

Luego de veinte años de cooperativismo, a principios de la década de 1990, se dieron normas para reflotar las empresas azucareras que estaban quebradas, convirtiéndolas en sociedades anónimas. En 1996, la sociedad Río Pativilca compra la mayoría de las acciones de la empresa y en 1997, el Grupo Wong introduce un estilo gerencial moderno, con una filosofía de trabajo en equipo y mejora continua, consiguiendo resultados productivos nunca antes registrados.

Con capitales peruanos, su planta industrial se halla ubicada en el distrito de Paramonga. Los campos de cultivo comprenden los distritos de Paramonga, Pativilca, Barranca, Supe y Puerto Supe, todos pertenecientes a la provincia de Barranca, departamento de Lima. Esta empresa se dedica al cultivo e industrialización de la caña de azúcar, produciendo y comercializando principalmente azúcar rubia y blanca bajo las marcas propias de Paramonga y Dulfina.

La marca de azúcar Paramonga es comercializada en las presentaciones de 1 kg., 2 kg. y 5 kg. en las principales cadenas de supermercados. Para atender mercados mayoristas

cuenta con una presentación en saco de 50 kg. De otro lado la marca Dulfina, tiene aproximadamente diez años en el mercado y se vende en cadenas de supermercados en presentaciones de 1 kg., 2 kg. y 5 kg.

Además, Agro Industrial Paramonga también produce productos vinculados a este cultivo como el bagazo después del proceso de extracción; melaza tras pasar por los procesos de extracción y fabricación de azúcar y alcohol al fermentar y destilar la melaza. La generación de energía eléctrica se da por el proceso de cogeneración, el cual permite tener vapor para el proceso de producción y el excedente de la electricidad es un servicio que venden al Estado Peruano (Memoria Anual, 2019).

Según su Política de Gestión Integrada (Memoria Anual, 2018), las operaciones de Agro Industrial Paramonga se basan en la sostenibilidad dentro de procesos de mejora continua con buenas prácticas ambientales y sociales en su zonas de influencia. Estas prácticas se evidencian en cuatro grandes proyectos implementados en el marco ambiental: 1. Operación de un Caldero Bagacero Acuotubular, 2. Central Térmica para la cogeneración de energía, 3. Cosecha en verde mecanizada a través de maquinaria especializada y 4. Obtención de la aprobación de su Programa de Adecuación y Manejo Ambiental.

El sector azucarero en el Perú representa una gran oportunidad con mucho potencial para la generación de energía eléctrica, mecánica y térmica debido a la disponibilidad de la biomasa que genera cada uno de los ingenios de los procesos de cosecha y molienda de la caña de azúcar (Memoria Anual, 2019). Por ello, Agro Industrial Paramonga con el objetivo de aprovechar esta oportunidad y alinear su operación a

prácticas amigables con el ambiente y así mitigar las emisiones de CO₂, en 2006 puso en operación el caldero CBS con una inversión de 23 millones de soles y con capacidad de producción de 120 toneladas de vapor por hora. De esta manera empezó a utilizar bagazo, combustible renovable a partir de biomasa, y dejó de consumir petróleo, combustible fósil no renovable (Memoria Anual, 2006). Según datos del Área de Asuntos Ambientales de la empresa, se resalta que, para monitorear la adecuada calidad de emisiones del caldero CBS, la empresa realiza mantenimientos mensuales de su operación. (Memoria Anual, 2018) El impacto positivo que ha tenido este cambio de combustible es un consumo de 360 mil toneladas de bagazo en el caldero CBS y permitiendo sustituir 130 mil toneladas de petróleo anual.

Además, en 2010 con una inversión de 31 millones de soles entró en operación la Central Térmica Paramonga I, con una potencia instalada de 23 MW, aportando así en el abastecimiento de energía eléctrica para el país, cumpliendo con la normativa ambiental exigida por el Gobierno con un uso eficiente de la energía y adecuado manejo de las emisiones del caldero. El impacto positivo de esta implementación basada en un recurso renovable, permite la autosuficiencia energética para la producción de azúcar con excedentes para el Sistema Interconectado Nacional. (Memoria Anual, 2010)

En 2019, la empresa recibió el grado de cogenerador de Recursos Energéticos Renovables – RER - que brinda el Ministerio de Energía y Minas, convirtiéndose en el primer y único ingenio en el Perú en obtenerlo. (Memoria Anual 2019)

Con la finalidad de reducir los impactos que podría tener la quema de caña en su forma de corte manual (corte en negro), desde el 2011, la empresa viene implementando de manera gradual el corte en verde en forma manual y mecanizada, teniendo como meta que el 40 % del área cultivada con caña de azúcar que tiene la empresa sean cosechadas en verde. A la fecha ya se tiene avances de la cosecha en verde, los mismos que han sido verificados por el OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental).

En el año 2011, se inició la implementación de la cosecha en verde con una inversión de 8.3 millones de soles, adquiriéndose cinco cosechadoras mecánicas, cuatro camiones con canastas y carretas cañeras (Memoria Anual, 2011).

Ante ello es importante mencionar que en 2019 el Ministerio de la Producción aprobó el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental – PAMA, el cual es el instrumento de gestión ambiental de la empresa para la adecuación de sus actividades a las normas vigentes en un periodo de cinco años de implementación, a excepción de la modalidad de cosecha en verde que tiene una implementación a largo plazo (20 años desde la aprobación). También realizan Estudios de Impacto Ambiental – EIA – a la Central de Cogeneración Paramonga I, además de otros monitoreos ambientales con frecuencia trimestral, en donde los resultados indican que se encuentran dentro de los estándares de calidad ambiental. (Memoria Anual, 2019)

En cuanto a certificaciones, Agro Industrial Paramonga cuenta con la certificación FSSC 22000 que garantiza un adecuado sistema de gestión de seguridad alimentaria, certificación Kosher la cual verifica que los productos cumplen con las exigencias de

la confesión judía. Además de la certificación en responsabilidad social SMETA 4 pilares (Sedex Members Ethical Trade Audit: Estándares laborales, higiene y salud, medio ambiente, integridad en los negocios) y Proterra (Responsabilidad social y Sostenibilidad), quedando registrada como empresa apta a nivel global en Sedex.

A finales de 2019, después de veinte años, la empresa cambia su identidad corporativa, la cual se alinea a sus nuevos objetivos de diversificación de productos como una nueva etapa. En esta nueva identidad corporativa se resalta la letra “P” de Paramonga, el lugar donde inicia esta historia empresarial y el cual está lleno de tradiciones (Memoria Anual, 2019). En el año 2020, Agro Industrial Paramonga generó 2107 empleos de manera directa e indirecta. Al mes de abril 2021, Agro Industrial Paramonga desarrolla sus operaciones bajo el siguiente organigrama:

En la primera línea jerárquica está el Directorio Ejecutivo, la segunda línea jerárquica está conformada por nueve Gerencias: General, de Fábrica, de Campo, de Legal y Relaciones Laborales, de Proyectos, de Desarrollo Organizacional y Responsabilidad Social, de Administración y Finanzas, Comercial y, finalmente, Retail. Todas las gerencias reportan a la Gerencia General y al Presidente del Directorio Ejecutivo.

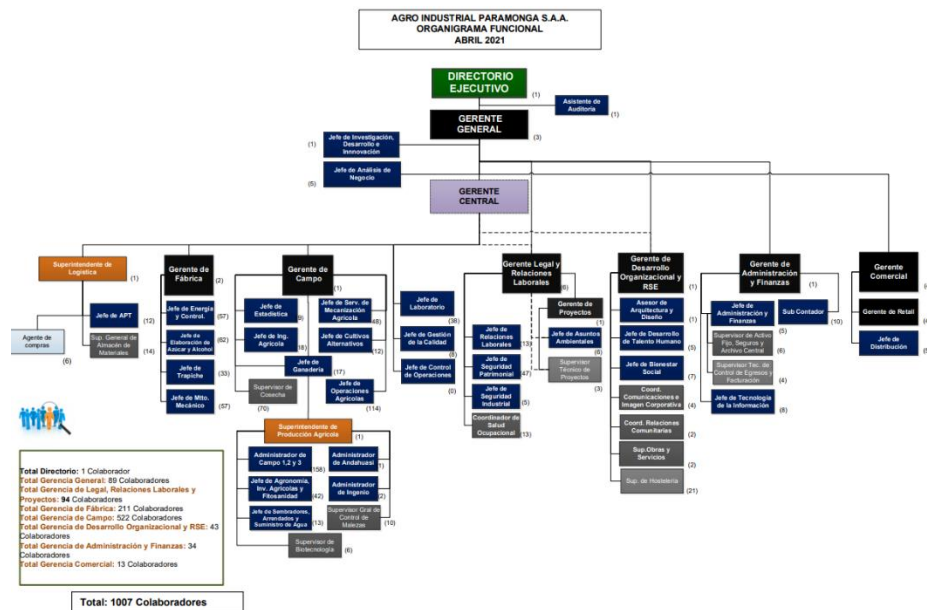
En la tercera línea jerárquica está la Superintendencia de Logística, la cual reporta a la Gerencia General y la Superintendencia de Producción Agrícola que reporta a la Gerencia de Campo. La cuarta línea jerárquica está conformada por treinta y cuatro Jefes de Departamento.

En cuanto a la cantidad total de colaboradores por gerencias, la distribución es de la siguiente manera:

- Gerencia General: 89 colaboradores
- Gerencia de Legal, Relaciones Laborales y Proyectos: 94 colaboradores
- Gerencia de Fábrica: 211 colaboradores
- Gerencia de Campo: 522 colaboradores
- Gerencia de Desarrollo Organizacional y Responsabilidad Social: 43 colaboradores
- Gerencia de Administración y Finanzas: 34 colaboradores
- Gerencia Comercial y Retail: 13 colaboradores.

Tabla 01

Organigrama de la Empresa Agro Industrial Paramonga S.A.A.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de suficiencia profesional busca demostrar a través de evidencias con resultados positivos sobre estrategias de comunicación que permitan mejorar la imagen de una empresa privada, aplicando los cuatro principales aspectos de las Ciencias de la Comunicación en sus diferentes ramas de estudio. Por ello, es importante comprender los términos y conceptos claves desarrollados en este tema de la imagen institucional e imagen corporativa, entre los cuales también buscaremos definir conceptos como: comunicación e imagen.

1.1. Imagen Institucional

1.1.1. Definición

Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. España: Gustavo Gili.

Según Chaves, en el mundo de las empresas, en los últimos años se han generado cambios en la producción, en los modelos económicos, en las ideologías y, sobre todo, en la cultura. Ello ha generado un problema de identificación en los individuos en el ámbito social, creando así el marco propicio para empezar a hablar de “imagen institucional” como un género válido en la comunicación de la época. (p. 22)

Como ejemplos prácticos tenemos la imagen de un país, de una ciudad, de un distrito o de un género cultural, entre otros, lo cual personaliza y

genera una personalidad tal cual como con las personas. Y esto sucede con instituciones que ya son incluso conocidas pero que al participar en un proceso de imagen, adquieren una personalidad en el aspecto social. (p. 25)

Chaves también plantea que para desarrollar o plantear un perfil de imagen institucional es muy importante y necesario plantear o, en algunos casos, replantear la identidad institucional, ya que la imagen genera un impacto público producto del resultado de lo que se dice de la identidad de las instituciones. (p. 28)

Chaves, manifiesta entonces que la “semiosis institucional” es decir los signos que construyen la imagen se dan bajo un proceso espontáneo con la motivación de que la institución genere su propia identidad en determinado contexto. (p. 64)

1.2. Imagen Corporativa

1.2.1 Definición

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

La imagen corporativa es un atributo que marca la diferencia entre todas las empresas. Puesto que, Costa afirma que los consumidores adquieren un producto no solo por la marca, sino también por su imagen y los valores

que representan, siendo esta una cualidad a largo plazo que genera un valor agregado en todo lo que se comunica, que será lo que perdure en la memoria de los clientes cuando no haya alguna campaña publicitaria. (p. 61)

Philip y Milton Kotler (2014). *8 Maneras de crecer. Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. España: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Empresarial S.L.

La imagen corporativa brinda mayores oportunidades de influir de manera positiva en los *stakeholders*, sobre todo si considera también a la Responsabilidad Social Corporativa como un atributo crucial para posicionar su marca con mayor solidez, generar atracción e interés a inversionistas y analistas financieros, además de aumentar la identificación y motivación entre los trabajadores quienes a su vez refuerzan su sentido de orgullo. (p. 301)

De otro lado, el tener una imagen corporativa sólida también repercute en la reputación de la empresa, creando así una diferenciación de valor para los *stakeholders* y reduciendo los riesgos de presentar críticas negativas o calumnias que pongan en crisis la imagen y reputación de la empresa. Sobre todo, mostrar interés y las buenas prácticas relacionadas a la protección del ambiente, la sostenibilidad de las operaciones y la armonía con sus zonas de influencia, atributos que en la actualidad son valorados por los consumidores. (p. 300)

Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. España: Gustavo Gili.

Sobre la imagen corporativa, Chaves dice que podría estar vinculado a un nuevo campo o aspecto de la publicidad. Sin embargo, se considera que la imagen corporativa utiliza las plataformas de la publicidad como uno de sus canales considerados dentro del diseño de la imagen institucional. Planteando con esta idea una inversión de la relación entre publicidad e imagen corporativa, siendo esta última la que se expande sobre la primera. (p. 27)

Por lo que en la imagen corporativa también se contemplan todos los objetos, programas o discursos que construyan de manera directa o indirectamente la imagen, como por ejemplo el diseño del mobiliario o los uniformes de trabajo, comunicados, normas laborales, valores, etc. Es por ello que, en los últimos años demande una atención especializada e incluso sistematizada, generando más campo de estudio y de desarrollo profesional para los comunicadores sociales. (p. 27)

Chaves, hace una reflexión interesante sobre la expresión “imagen corporativa” en donde ambas palabras en diferentes contextos tienen diferentes significados pero que sin embargo los dos términos unidos hacen que en cualquier contexto tengan la misma interpretación o significado. (p. 33)

Por lo que Chaves invita en su libro a analizar por separado cuatro componentes primordiales como son identidad, realidad, imagen y comunicación. (p. 46)

Tomando para este trabajo los dos últimos conceptos para definir: imagen y comunicación.

1.3.1. Imagen

1.3.2. Definición

Philip y Milton Kotler (2014). *8 Maneras de crecer. Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. España: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Empresarial S.L.

Mencionan que para el posicionamiento de una empresa se debe decidir el tipo de imagen e identidad de la marca, cuáles serán los atributos que la diferenciarán de otras empresas del mismo rubro para no pasar desapercibida. También se deben considerar elementos de imagen más específicos como los aspectos visuales, que permitan proyectar la imagen de la empresa como única, irrepetible y confiable. También es válido resaltar los atributos de compromiso con el consumidor, prácticas responsables para la protección del ambiente y priorización de los derechos laborales en sus operaciones. Atributos que en la actualidad son valorados por los *stakeholders* y genera una proyección positiva de la empresa o marca. (p. 118 y 119)

Finalmente, mencionan que la imagen siempre mantendrá un vínculo inquebrantable con la reputación de la empresa, siendo esta última un aspecto que podría escapar del control de la empresa puesto que puede verse impactada de manera negativa por un factor externo. Sin embargo, ante ello la empresa debe tener un plan de contingencia y rápida actuación para mitigar el posible daño a la imagen. (p. 121)

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

La imagen es transversal a todas las actividades que realiza la empresa, y genera trascendencia, le da personalidad a las instituciones traducida en mensajes exclusivos y personalizados. (p. 60)

Por lo tanto Costa, indica que no se puede negar, porque está verificado, que la imagen de una empresa cala a largo plazo en la memoria de los consumidores, incluso mucho más tiempo que el que podría tener la recordación de un producto o servicio en específico. Ante ello, manifiesta que es de suma importancia contar siempre con un mecanismo de medición de imagen, en donde los resultados obtenidos sean introducidos o considerados como relevantes en la gestión estratégica de las empresas. A pesar, que en la actualidad, no se tenga esta práctica instaurada en un amplio porcentaje de empresas, no se puede concluir que por ser la imagen un atributo que no genere ingresos económicos visibles, no sea

estratégica, ya que se ha demostrado que la imagen tiene influencia decisiva en el resultado exitoso o no de una estrategia. (p. 76)

Finalmente, el autor brinda una cifra importante sobre la influencia de la imagen como resultado final de alguna estrategia, ya que menciona que se ha verificado en empresas de América latina y de Europa, que un 10% de los impactos positivos y beneficios se concretan gracias a la fuerza e influencia de la imagen que proyectan. Y este porcentaje aumenta aún más en empresas con marcas que tienen una trayectoria de prestigio y muchos años más de reconocimiento en el mercado. (p. 73)

Es por ello que, Costa refuerza el mensaje de que las empresas deben prestarle mayor atención en la construcción de su imagen la cual debe considerarse el principal activo de la empresa, puesto que genera un nuevo valor entre los consumidores o clientes. (p. 40)

Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. España: Gustavo Gili.

Chaves, manifiesta que el mercado actual demanda considerar la opción de reestructurar la oferta, teniendo en cuenta que la imagen al tratar de controlarla genera impactos en la identidad que según lo explicado crea un sujeto. Sin embargo, con el pasar de los años el control de la imagen sobre pasa las expectativas de manejo que brindan las plataformas tradicionales. Es así como el responsable de emitir los mensajes se da

cuenta que al existir diversas plataformas en redes sociales y otros medios nuevos, la forma de comunicar ya no puede ser la misma, necesitando así mayor soporte para emitir los mensajes adecuados. (p. 30)

Cuando se hace referencia a la imagen, se dice que es lo que parece verdadero o creíble por excelencia, por ello genera una sensación de seguridad cuando se relaciona el pensamiento, que es la realidad, reforzado con la convicción de que así lo es y no es una representación forzada. (p. 63)

Finalmente, Chaves, menciona que en la actualidad se registran muchos términos en el léxico profesional y es la problemática en la que se basa su libro (identidad, perfil, imagen, identificación, comunicación) los cuales al asociarse hacen referencia a un ámbito en concreto a aplicarse (compañía, corporación, institución, empresa), las cuales son expresiones que se pueden tomar como sinónimas, utilizando entre los más comunes: identidad corporativa, perfil empresarial, imagen corporativa, imagen institucional, imagen de empresa, identificación corporativa, comunicación corporativa, identidad institucional, etc. (p. 34)

1.4.1. Comunicación

1.4.1.2. Definición

Philip y Milton Kotler (2014). *8 Maneras de crecer. Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. España: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Empresarial S.L.

Reflexionan sobre como las campañas y acciones de comunicación, son fundamentales para construir la personalidad de la empresa y de qué manera las actividades de estas campañas pueden construir o destruir el valor de una marca. Teniendo en cuenta que en la actualidad las marcas no solo emiten mensajes de manera bilateral (un solo canal - emisor), sino que ahora generan actividades de interacción personalizadas con su público objetivo, construyendo valor o tomando una postura ante un acontecimiento social, ya no se trata solo de lo que se dice, sino también de cómo se comportan. (p. 18 y 19)

También se hace mención sobre la digitalización de la comunicación y ese cambio revolucionario de generar contenidos que permitan interactuar de manera instantánea con los *stakeholders*. Además de sobre pasar fronteras y verse inmersa en una comunicación globalizada en donde se debe considerar las diferentes culturas y valores sociales del público al que se dirige. (p. 36)

Ante ello, indican que cada trabajador de la empresa, juega un rol importante como embajador de la marca, puesto que cada uno de ellos

tiene un círculo de influencia, sobre todo los más jóvenes que dominan las herramientas digitales de comunicación a través de las cuales tienen interacciones internas o externas de alto alcance, las mismas que deben ser siempre positivas y motivadoras para contribuir con la imagen de la empresa. (p. 111)

De otro lado, es importante la mención que hacen sobre el hecho de comunicar las acciones de responsabilidad social y demás acciones en beneficio de la ciudadanía y los trabajadores. Siempre siendo cuidadosos de no caer en el “autobombo” que podría jugar en contra. Para ello, se debe implementar un plan específico para promocionar cada acción que se realiza, considerando que no se puede solo depender del “boca o boca” de los beneficiarios. Ante ello, el equipo de comunicación deberá evaluar a través de que canales se brindará la información al público objetivo, sin dejar de lado las plataformas de comunicación tradicional, ya que con los medios digitales potencian su nivel de alcance para las iniciativas. Considerando, que las empresas deben ser coherentes entre su realidad y lo que da a conocer a través de la comunicación con sus *stakeholders*, respetando el principio de transparencia y el famoso “predicando con el ejemplo”. (p. 312 y 318)

Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. España: Gustavo Gili.

Chaves, sustenta que la comunicación es una actividad que todas las entidades la ejercen de manera involuntaria incluso, puesto que es un ámbito esencial para el desarrollo de todo aspecto de organización, por lo que se refiere no es algo opcional en ninguno de sus casos. Concluyendo que, la comunicación institucional podría incluso existir sin la mínima intensión consciente y voluntaria de alguna actividad comunicativa. (p. 51)

Por ello, es que se menciona que la creatividad social se traslada entonces a los campos de la comunicación como una respuesta a la necesidad de mejorar y aumentar la fluidez de los canales con eficacia en ellos y también en los mensajes, mantenerse actualizado en cuanto a códigos de comunicación y sobre todo en constate capacitación de los emisores que generan la propuesta y nacimiento de interlocutores significativos. (p. 75)

Convirtiéndose de esta manera, la comunicación, en un debate fundamental de los profesionales de la sociedad actual, puesto que se viene desarrollando de manera acelerada en los aspectos científicos y técnicos asociados a ella. Por citar los aspectos que menciona Chaves, tenemos: la teoría de la comunicación, las tecnologías de la información, la semiología, aspectos de la publicidad, etc. (p. 75)

Dado que en el aspecto semiótico dentro del campo de la comunicación institucional todos los signos generan un valor cuando interactúan con

los demás, logran fomentar así la implementación del sistema que busca en su objetivo final establecer la imagen institucional en un sujeto. (p. 75).

Finalmente Chaves, concluye de manera general que la programación para la ejecución del proceso de identificación institucional, debe presentar diversas variables para determinar factores como:

- La complejidad de la institución
- En qué nivel está su problema de identificación
- En la intervención, los condicionantes de la gestión
- Condiciones presupuestarias
- Los tiempos requeridos para la intervención (p. 230)

Las actividades de comunicación e imagen, son acciones que están siempre vigentes durante el desarrollo ya sea institucional o empresarial desde el origen de los tiempos. Sin embargo, ambas acciones han ganado más relevancia e importancia en la parte estratégica por lo que con el pasar del tiempo se proyecta que será una actividad consciente y voluntaria. (p 27)

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Joan Costa explica que la comunicación ha venido logrando su reconocimiento como un eslabón estratégico en las empresas y esto se ve

relacionado a la revolución industrial en los negocios y la tecnología de la información, que en la actualidad se ha convertido en una herramienta diaria. (p. 35)

También indica y enfatiza que toda empresa debe tener una “Política de comunicación”, la cual permitirá que se manejen discursos integrales y mensajes claros por parte de los voceros, como de toda persona ligada a la institución. Evitando así, desorden o dispersión de los mensajes, que podrían generar impactos negativos involuntarios en la imagen de la empresa. (p. 55)

Sin embargo, también ha cobrado importancia la comunicación social en las empresas, hablándose ya de conceptos como: la comunicación interna, la cultura organizacional, gestión y cultura con los trabajadores, entre otros. Resaltando la importancia de la comunicación para tomar decisiones estratégicas en las empresas. (p. 25)

Según Acosta, la denominación de “ecología de la comunicación”, hace referencia a que existe una ciencia en la comunicación, la cual se da en el intercambio de interacciones durante las actividades de comunicación de la empresa. A lo que él también indica sería la “ciencia estadística” de las modificaciones y actualizaciones que tienen las plataformas de comunicación, los mensajes que se emiten y que al parecer serían actividades propias de lo que él llama “afluencia comunicacional”. (p. 129)

Finalmente, el autor hace una reflexión sobre el término “comunicación”, a través del cual precisa que no solo se refiere a los mensajes que se emiten con la intención de comunicar, sino que también abarca a todas las actividades diversas o estímulos que se utilizan en el discurso de la institución, es decir toda información, acto o hecho producido por la compañía de manera consciente o no. (p. 151 y 152)

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

DESARROLLO DEL PROYECTO

Objetivo: Mantener informado tanto a los trabajadores como a la población en las zonas de influencia, sobre todas las actividades e iniciativas de la empresa con sus diferentes *stakeholders* para generar así una mejor imagen y reputación de Agro Industrial Paramonga.

Estrategias

- Organizar las plataformas de comunicación vigentes.
- Mayor alcance y presencia en televisión local.
- Definir la presencia en redes sociales y mantenerlas actualizadas.
- Reforzar el equipo de comunicaciones de la empresa.

Identificación del problema: Resultados de las últimas cuatro encuestas de Imagen y Reputación de la comunidad sobre Agro Industrial Paramonga realizadas desde el 2015 hasta el 2017, en donde la suma del indicador de buena y muy buena imagen no sobrepasa el 47 % que fue el indicador más alto obtenido en el 2017; y el más bajo en la suma de estos mismos indicadores fue de 29 % en 2016 en la encuesta de entrada.

Proceso de ingreso a la empresa: Entre los meses de abril y mayo del 2017 Agro Industrial Paramonga publicó una convocatoria de trabajo en una plataforma digital para el puesto de Coordinador de Comunicaciones e Imagen Corporativa teniendo como misión del puesto (SGI, Ficha de Perfil de Puesto, 2018, documento interno)

mantener informado tanto a los trabajadores como a la población en las zonas de influencia, sobre todas las actividades e iniciativas de la empresa con sus diferentes *stakeholders* para generar así una mejor imagen y reputación de Agro Industrial Paramonga.

Desempeñando las siguientes funciones:

- Establecer y administrar los canales de comunicación interna y externa de la empresa.
- Elaborar el plan anual de comunicación y definir la estrategia de comunicación para contribuir al clima laboral y a la imagen corporativa.
- Monitorear a la prensa local y nacional.
- Elaborar y supervisar comunicados, boletines, revistas, etc.
- Establecer y coordinar actividades con los medios de comunicación según interés y necesidad de la empresa.
- Supervisar y evaluar las labores del personal a su cargo.
- Desarrollar piezas audiovisuales.

En cuanto a conocimientos técnicos principales requeridos (deseables), se solicitaba manejo de programas de diseño como Adobe Photoshop y Corel Draw; y el programa para edición de videos Adobe Premier. Además de herramientas de investigación, sistema ERP, supervisión eficaz, Seguridad e Higiene Industrial, Buenas prácticas de manufactura, Sistema HACCP, Norma ISO 22000.

Ante estos requerimientos, creo oportuno mencionar mi experiencia laboral durante los primeros años de egresada puesto que la suma de esos años y las funciones que

desempeñé me permitieron cumplir con el perfil que Agro Industrial Paramonga estaba buscando. Por ello es necesario indicar que en mi caso, los conocimientos en el uso de programas de diseño y edición de video fueron adquiridos a lo largo del tiempo que cursé la carrera de Ciencias de la Comunicación, en donde la malla curricular nos permitió llevar cursos de las cuatro ramas de la comunicación: publicidad, audiovisuales, periodismo y comunicación corporativa.

Estos conocimientos fueron reforzados al egresar en el 2013-1 y ejercer mis cuatro primeros meses de prácticas en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas IREN – Norte en la oficina de Imagen Institucional (noviembre 2013 a febrero 2014), en donde desarrollamos las actividades internas por las festividades navideñas, difusión de las campañas de prevención del cáncer, aniversario del instituto y cambio de dirección ejecutiva.

Las funciones que desempeñe en específico fueron: Redacción de notas de prensa, protocolo para ceremonias institucionales, cobertura de las actividades de diferentes áreas, registro y edición fotográfica, grabación y edición de videos, diseño de afiches, organización de conferencias de prensa y coordinación con medios locales para obtener su cobertura en las actividades en beneficio de la ciudadanía que realizaba el hospital.

Luego de esta experiencia realice prácticas profesionales durante un año en la empresa Agroindustrial Casa Grande S.A.A. como Practicante de Comunicación Interna en el Departamento de Comunicación y Responsabilidad Social (abril 2014 a marzo 2015), durante este periodo conocí el sector azucarero en la empresa más grande del país, en

donde pude comprender el alto impacto de las estrategias de comunicación en el sector privado.

Al cumplirse el tiempo máximo permitido para ser practicante, mi jefatura inmediata evaluó mi desempeño y tomó la decisión de contratarme como Asistente de Comunicación Interna (abril 2015 a noviembre 2016), continuando con el desempeño de las siguientes funciones: redacción y diagramación de boletín informativo semanal, registro y edición fotográfica, grabación y edición de videos, coordinar con las diversas áreas de la empresa para realizar cobertura a sus actividades o atender los requerimientos específicos, diseño de piezas gráficas internas, redacción y locución de textos para producir notas audiovisuales para televisión y radio local, conducción en vivo de un segmento informativo en televisión, monitoreo de medios locales, reportes de incidentes externos ante situaciones de crisis.

Durante los dos años y ocho meses que laboré en Agroindustrial Casa Grande, también compartí experiencias en los programas de responsabilidad social que ejecutaba la empresa en beneficio de sus zonas de influencia, además de conocer las normas de seguridad, inocuidad y calidad que se requieren por parte del personal en una empresa productora de alimentos con altos estándares y exigencias por parte de las certificaciones alcanzadas.

Estas experiencias me permitieron ampliar mis conocimientos y experiencia profesional para continuar con mi desarrollo en el ámbito laboral, es así que se me dio una nueva oportunidad laboral en el sector azucarero, pero en otra empresa, en donde el cargo a desempeñar tenía mayores retos, responsabilidades y nuevos objetivos que

ayudar a cumplir como organización. Es así como ingreso a formar parte de Agro Industrial Paramonga desde mayo de 2017 hasta la actualidad, con el cargo de Coordinadora de Comunicaciones e Imagen Corporativa.

Para este puesto, en cuanto a experiencia laboral general, se indicaba tres años de experiencia ya sea en el sector público o privado. Y como experiencia laboral específica, mínimo dos años en el área de Comunicación empresarial u organizacional.

Finalmente en competencias se solicitaba, trabajo en equipo, orientación a resultados y comunicación efectiva. De manera específica, habilidad analítica, orientación al cliente interno y externo, organización y planificación. Competencias que fueron evaluadas por las psicólogas a través de diversas pruebas que les permiten tener la evidencia de que el potencial candidato cumple con las expectativas para el puesto.

Luego de postular, se continuó con el proceso de selección que incluyó una entrevista presencial en la sede principal de la empresa ubicada en el distrito de Paramonga, Provincia de Barranca, con el Gerente de Administración y Responsabilidad Social (2017), gerencia que en el 2019 paso a llamarse Gerencia de Desarrollo Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial, a la cual el puesto de coordinador de comunicaciones e imagen corporativa reporta directamente.

Luego de unos días de esta entrevista, me informan mediante una llamada sobre la aprobación de mi candidatura. Y mi fecha de ingreso quedó programada para el 22 de mayo del 2017.

Desde aquel año a la actualidad, el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa ha evolucionado en cuanto a tecnología adquirida como en actualización de conocimientos según el contexto y nuevas herramientas que se presentan para el uso de medios tradicionales, como también para plataformas y medios en el ámbito del “mundo digital” el mismo que en los últimos años ha adquirido mayor alcance de público.

Cabe indicar que Agro Industrial Paramonga tiene otra sucursal administrativa en la ciudad de Lima, en el distrito de La Molina, en donde antes del estado de emergencia por la Covid-19, despachaban la Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas y los directores de la empresa. Sin embargo, desde la quincena de marzo del 2020 se cambió la modalidad de labores a trabajo remoto para todo el personal de la sede en Lima y así proteger su integridad y reducir la probabilidad de contagio al desplazarse a las oficinas.

Diagnóstico: Al llegar a Agro Industrial Paramonga en el 2017, el área de Comunicaciones en cuanto a recurso humano estaba conformada por dos personas (puestos), la Coordinadora y la Asistente de Comunicaciones e Imagen Corporativa.

En la historia de Agro Industrial Paramonga, el área de comunicaciones ha pasado por varias denominaciones diferentes e incluso fusiones.

Según entrevistas a compañeros de trabajo con más años de experiencia laboral en la empresa y otros ya jubilados, se obtuvo la siguiente cronología sobre la existencia del área.

En 1950 durante los años que duró la administración y gerencia de la Grace & Co. (empresa privada de capitales extranjeros) la empresa se llamaba Sociedad Agrícola Paramonga Ltda. y la oficina se llamaba Asuntos Sociales con la misión, ya desde aquellos años, de comunicar a los trabajadores y la comunidad, porque era una empresa-pueblo, sobre todas las actividades que realizaba la empresa a través de un boletín. Y además se evidencia que ya existía un medio propio de la empresa, una frecuencia radial llamada 'Radio Paramonga en el aire'.

Para 1970, al iniciarse la reforma agraria del militar y presidente, General Juan Velasco Alvarado, cuando la empresa se convirtió en cooperativa, se le cambió el nombre a Comité de Educación con asesoría de Relaciones Públicas de CECOAAP -Central de Cooperativas Agrarias del Perú -, en donde la misión, objetivos y funciones cambiaron puesto que ahora los trabajadores pasaron a ser dueños de las tierras en donde laboraban, por ello los boletines y publicaciones tenían un corte más político y de costumbres propias de la zona o de los emigrantes de la sierra que vinieron a la costa en busca de nuevas oportunidades. En esos tiempos, buscaron educar a la clase trabajadora para que pueda administrar la empresa. El boletín oficial que tuvo Paramonga se llamó 'Ayllu'.

En 1980 se le denominó Dirección de Relaciones Públicas, con el objetivo principal de que el área dependiese directamente de los Directores de la empresa, con publicaciones más específicas según los tiempos políticos y sociales que se daban en aquellos años. Por estos años, continuaba siendo una cooperativa de trabajadores.

Para 1998, ya había cambiado su modelo económico y se convirtió nuevamente en una empresa de capitales privados pero esta vez, peruanos, llamándose el área Relaciones Públicas y Comercialización en donde el área se fusionó con la parte de ventas puesto que ambas actividades atendían por lo general a públicos externos. El boletín de aquellos años se llamó ‘Informa Albor’ que también dependía directamente del Directorio de la empresa.

En el año 2002, se le cambió totalmente la denominación y continuó con fusiones de áreas, el área ahora sería llamada Comunicaciones y Bienestar Social con la misión de implementar programas en beneficio de los trabajadores manteniéndose el objetivo de darle cobertura a todas las actividades para luego ser publicadas y dadas a conocer entre los públicos de interés. En estos años el boletín se llamó ‘Paramonga fortaleza azucarera’ y tenía una frecuencia bimensual de publicación. Durante este periodo el área dependía de la Gerencia de Recursos Humanos.

En el año 2011, se le vuelve a otorgar un nuevo nombre, ahora sería el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas y su boletín también tuvo un ligero cambio, ahora se llamaba tan solo ‘Fortaleza Azucarera’. Y el área dependía de la Gerencia de Personal.

A partir del año 2014 hasta la fecha, el área recibió el nombre de Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa y su boletín se llama ahora ‘Paramonga al día’ con una frecuencia semanal, el programa de televisión tiene el mismo nombre y la frecuencia de publicación es semanal (dominical) y la revista digital mantiene el mismo nombre pero con una frecuencia mensual.

En cuanto a equipos/tecnología, tenía licencias originales de programas de diseño Corel Draw y Photoshop, un disco externo de 1 terabyte, una cámara de fotografía profesional (solo fotos), una cámara digital (video y fotos) y una grabadora de voz profesional.

En relación a sus plataformas de comunicación interna, se contaba con un total de dieciséis periódicos murales instalados en lugares estratégicos para tener alcance en la zona industrial, en las oficinas de administración en los campos y otros lugares de alto tránsito de la empresa. La distribución en cantidades es la siguiente: dieciséis en zona industrial, cinco en campo, uno en el consultorio médico.

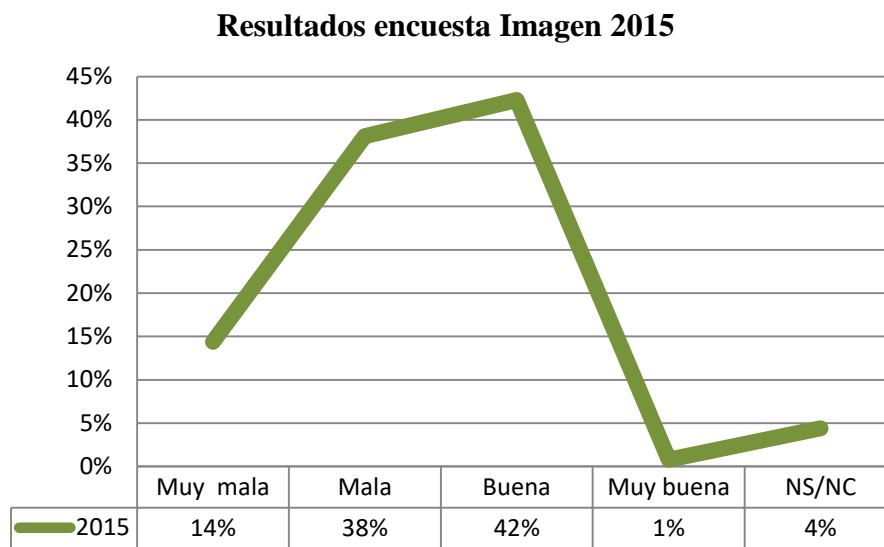
La presencia de Agro Industrial Paramonga en medios digitales se centraba en la red social Facebook, en donde había muchas páginas creadas por personas que trabajaron en el área, otras páginas que fueron creadas por la misma comunidad y la página oficial que contaba con las credenciales de acceso vigentes. También se encontró un canal en YouTube y una página web. Todas las plataformas compartían algo en común, un indicador muy bajo en la frecuencia de publicaciones.

También tenemos la información crucial para medir cómo va la Imagen y Reputación de la empresa en los distritos de Paramonga y Pativilca, su zonas de influencia directa, para lo cual Agro Industrial Paramonga viene aplicando encuestas desde el 2015 con una muestra estratificada representativa.

En donde se obtienen los siguientes resultados por año (Encuestas de Imagen y Reputación, 2015, 2016, 2017, 2019, 2020) para el indicador de imagen de Agro Industrial Paramonga en la comunidad.

Para el año 2015 un 14.4 % tiene una muy mala imagen de la empresa, un 38.1 % tiene una mala imagen de la empresa, un 42.3 % tiene una buena imagen de la empresa, un 0.8% tiene una muy buena imagen de la empresa y un 3.9% no sabe o no contesta.

Figura 1

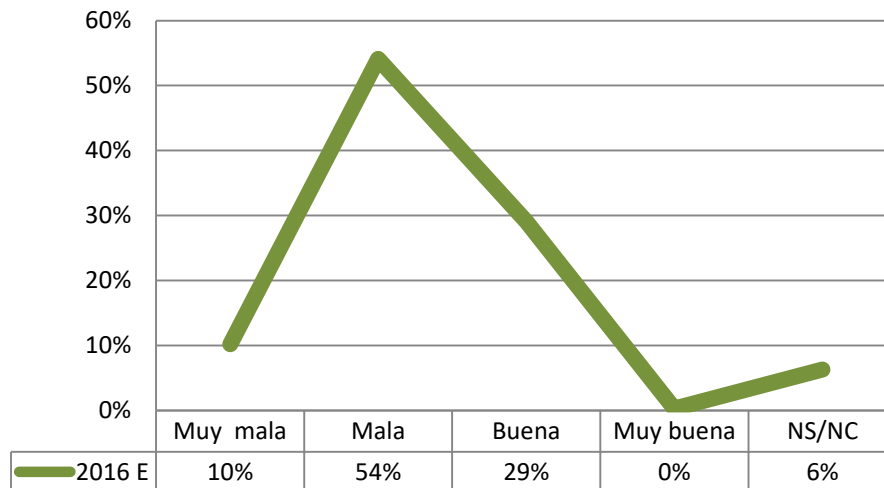


Para el año 2016 se realizaron dos encuestas, una aplicada a inicios de año denominada encuesta de entrada y otra aplicada a fines de año denominada encuesta de salida.

En la encuesta 2016 de entrada, los resultados fueron: 10.2 % tiene una muy mala imagen de la empresa, 54.1 % tiene una mala imagen de la empresa, 29.1 % tiene una buena imagen de la empresa, 0.3 % tiene muy buena imagen de la empresa y un 6.3 % no sabe o no contesta.

Figura 2

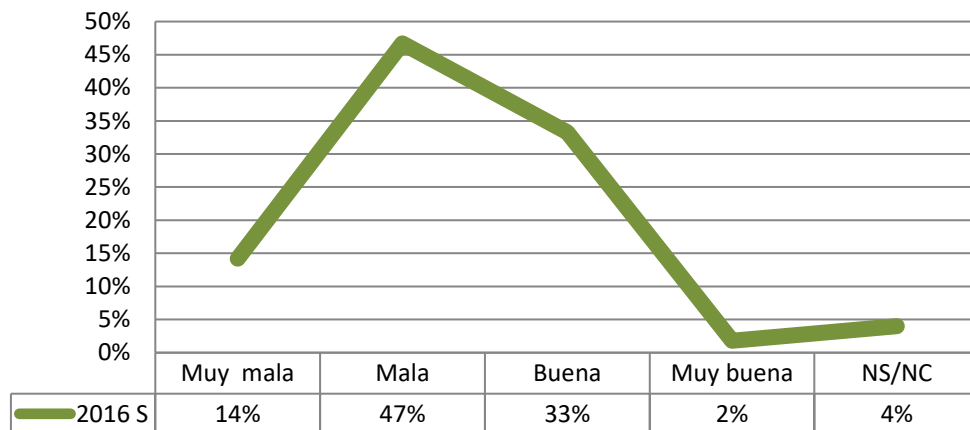
Resultados encuesta Imagen 2016 de entrada



En la encuesta 2016 de salida, los resultados fueron: 14.2 % tiene una muy mala imagen de la empresa, 46.7 % tiene una mala imagen de la empresa, 33.3 % tiene una buena imagen de la empresa, 1.8 % tiene muy buena imagen de la empresa y un 3.9 % no sabe o no contesta.

Figura 3

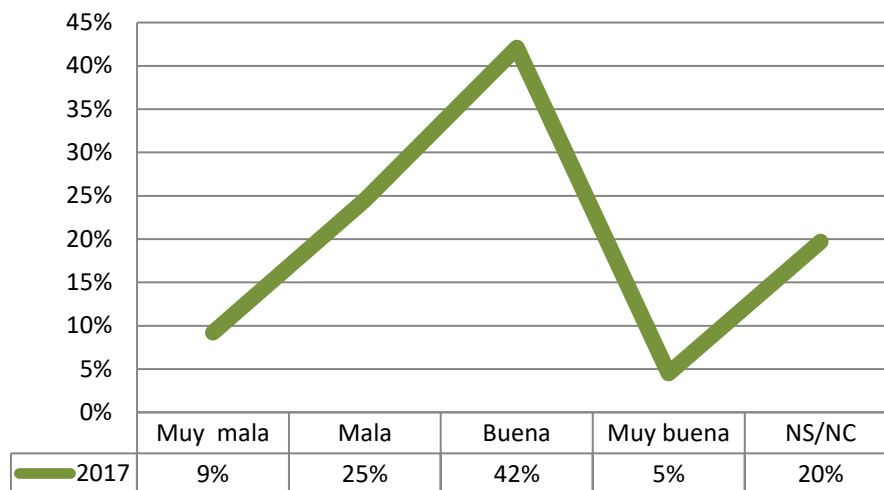
Resultados encuesta Imagen 2016 de salida



Para el año 2017, solo se aplicó una encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados: 9.2% tiene una muy mala imagen de la empresa, 24.5% tiene una mala imagen de la empresa, 42.1% tiene una buena imagen de la empresa, 4.5% tiene muy buena imagen de la empresa y un 19.7% no sabe o no contesta.

Figura 4

Resultados encuesta Imagen 2017



En el año 2018 no se aplicó la encuesta de Imagen y Reputación debido a los nuevos lineamientos que se implementaron entre el segundo semestre del 2017 y durante todo el 2018.

Otra actividad de suma importancia para el área de comunicaciones es la elaboración de las memorias anuales que son compartidas con los accionistas y principales entidades financieras en el mes de marzo de cada año. Sin embargo, para mayo del 2017 aún se tenía pendiente la aprobación por parte del Directorio de la memoria 2016, por ello se tomó este pendiente como una prioridad a ser atendida a la brevedad, pero, además, también se identificó que la última publicación de memorias anuales en la página web fue la del año 2013, teniendo como pendientes la de los años 2014 y 2015.

Según la búsqueda en la página web de SMV, Agro Industrial Paramonga elaboró un informe anual que tenía que ser presentado por ley ante esta institución y lo hizo en un formato de texto sin apoyo de imágenes que representen y evidencien las actividades de la empresa.

En cuanto a formatos impresos como revistas y boletines, el área tenía dos productos, uno de ellos era la revista “Fortaleza azucarera” con dieciocho páginas que se editaba y diagramaba de manera propia, con una frecuencia de publicación promedio anual.

Y además se tenía un boletín informativo llamado ‘Paramonga al día’ de dos páginas que se distribuía de manera mensual entre todos los trabajadores y municipalidades.

Finalmente un programa de Responsabilidad Social desarrollado de manera constante por el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa fue el Programa de visitas a estudiantes de todo el Perú, que inició en el 2006 hasta la declaración de emergencia sanitaria por la Covid-19 en marzo del 2020, es decir que tuvo una vigencia ininterrumpida por más de catorce años.

A través de este programa se atendieron a más de 28 mil estudiantes de niveles inicial, primaria, secundaria, técnicos, universitarios y de postgrado de diversas instituciones educativas de nuestro país, en donde según el nivel de estudios se le asignaba el recorrido para conocer los procesos de producción para obtener azúcar y energía renovable a partir de la caña de azúcar, desde la siembra de semillas en campo hasta el cristal de azúcar y envase en fábrica.

DESARROLLÓ EL PROYECTO

Planificación: El objetivo trazado por la gerencia a cargo del área debía mostrar avances antes de terminar el 2017, por eso se inició con las actividades que tomaron

menos tiempo en ser concretadas como el acercamiento con periodistas e identificación de medios locales para tener espacios publicitarios.

De otro lado, la adquisición de tecnología y reforzamiento del talento humano para el equipo, se iría midiendo y marcando una tendencia según la cantidad de información que generasen las distintas áreas de la empresa lo cual representaba demanda de cobertura para las actividades que luego serían trabajadas para ser difundidas en todas las plataformas de comunicación internas y externas.

Obteniendo de esta manera los datos sobre la cantidad de tiempo y días en estas labores de corte más operativo dentro del área, las cuales juegan un papel fundamental en el logro del cumplimiento del plan de comunicación planteado para mejorar la imagen de la empresa.

Implementación: Durante el segundo semestre del 2017 y el año 2018 se dio la etapa de reorganización del área, el plan de comunicaciones, estilo de los mensajes e identificación de las oportunidades de mejora tanto en la parte creativa, iniciativas internas, adquisición de equipos/tecnología, alianzas con aliados estratégicos y sustento para reforzar el talento humano para el área.

De igual manera se realizaron las gestiones ante Facebook para unificar todas las cuentas que tenían el nombre de ‘Agro Industrial Paramonga S.A.A.’ para que sean fusionadas en una sola y así en el buscador sea la única y la primera opción de búsqueda.

A medida que el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa aumentó la presencia de la empresa en más plataformas de comunicación, también fue necesario repotenciar los equipos tecnológicos, por ello se sustentó y aprobó la adquisición de una nueva cámara profesional para tomar fotografías de mayor calidad y con la capacidad de grabar videos de alta resolución, características clave para las publicaciones en redes sociales.

Además se sustentó la compra del software de edición de video Adobe Premier, para editar los videos *inhouse*, puesto que antes del 2017 todas las coberturas y materiales audiovisuales se hacían con el servicio de un tercero, lo cual generaba en algunos casos sobretiempos y tiempos muertos mientras el editor terminaba su video para luego ser revisado y se tenía que movilizar más de una vez a la oficina externa de este servicio.

Al tener el programa de edición en la misma oficina y la cámara profesional, la información empezó a fluir más rápido y de igual manera la dirección de edición y revisión del material audiovisual. Además esta decisión de compra optimizó el presupuesto del área puesto que se convirtieron en costos fijos de una sola vez. También es importante mencionar que al tener todo el proceso de manera interna, se puede dar un mejor tratamiento de los proyectos confidenciales o las campañas de intriga en beneficio de los trabajadores o la ciudadanía.

Para el año 2018, el programa de visitas tuvo un replanteamiento para aumentar el alcance en cuanto al público en la atención, por ello se abrieron dos sábados al mes, visitas para los colaboradores y sus familiares. En donde se realizaba el recorrido completo en campo y fábrica para conocer todo el proceso de producción del azúcar,

con una parada obligatoria en el área donde se desempeña el trabajador en la empresa para que el mismo trabajador o trabajadora explique y muestre a sus familias el lugar específico de sus labores y lo importante que es en el proceso productivo.

Para el 2019, el programa de visitas complemento a un programa de Responsabilidad Social llamado ‘Festivales de otoño/invierno/primavera’, el de verano ya no pudo realizarse debido a la pandemia, siendo las visitas al campo y a la fábrica una de las actividades más solicitadas por la comunidad, en esta oportunidad el público a atender fueron los vecinos de nuestras zonas de influencia y sus familias.

Durante el 2017 se realizaron reuniones individuales con periodistas locales para tener el contacto cercano con la prensa local y luego organizar conferencias de prensa periódicas para dar a conocer los avances en innovación, tecnología y acciones de responsabilidad social de la empresa.

También se hizo un sondeo de los principales medios de comunicación en la provincia y distritos para sostener contratos de publicidad en televisión y así aumentar el alcance de la información sobre las actividades que realiza Agro Industrial Paramonga en beneficio de la comunidad, sus colaboradores y demás *stakeholders*, ya que en las últimas encuestas se evidenciaba que la televisión era la plataforma que más utilizaba la ciudadanía para informarse de manera local. Sin embargo, la empresa no tenía presencia en esta plataforma.

Fue así como en el segundo semestre del 2017 se concretó el primer contrato de publicidad en televisión con un canal local de Paramonga (Nedtel TV), el cual tiene

alcance en todo el distrito y en donde la empresa pudo incluir en el noticiero principal, una nota diaria y spot en su tanda publicitaria con una tarifa plana anual para obtener un mejor precio.

En el siguiente año, 2018, se concretó el segundo contrato de publicidad en televisión local con un canal que tiene cobertura en toda la provincia de Barranca (BCA TV), hasta ciertas zonas del distrito de Huacho.

Este último canal forma parte de un grupo de televisión por cable, con quienes se negoció en el 2019 para que se pueda transmitir información de la empresa en sus otros tres canales más (Señal Paramonga, Pativilca Visión y Señal Supe) a través de un contrato anual con tarifa plana, la propuesta fue aceptada y se transmiten spot en su tanda publicitaria, estos últimos cuatro canales no tienen noticieros principales constantes.

Durante el 2019 se implementaron dos periódicos murales más, uno en la casa de hospedaje – comedor de la empresa y otro en el área denominada ‘Patio 2’ para el área de Aplicaciones Agrícolas que cuenta con 80 trabajadores aproximadamente, ambos ubicados fuera de la zona industrial.

En mayo del 2020, el área de comunicaciones lanza la revista institucional ‘Paramonga al día’ en su modalidad virtual debido a la pandemia, la cual tiene una frecuencia mensual y muestra de manera gráfica acompañada de textos todas las actividades que realiza la empresa de manera interna y externa.

En septiembre de 2020, el área de comunicaciones estrena su primer programa propio con duración de sesenta minutos para mostrar todas las actividades de la empresa, este programa se emite en la actualidad todos los domingos a las 10:00 a.m. en un total de cinco canales con cobertura en toda la provincia de Barranca hasta el distrito de Huacho, además de las redes sociales de Facebook y YouTube en simultáneo.

Personas involucradas en el proyecto laboral y funciones: Entre los años 2017 y 2018 el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa contó con dos personas: una coordinadora y una asistente. Con la implementación de nuevas estrategias de comunicación, fue notoria la necesidad de incrementar los puestos para el área, es así como se sustentó la contratación de dos practicantes para generar más contenidos de manera gráfica y audiovisual, puestos que en ambos casos incluía realizar coberturas sobre las actividades de la empresa.

Tras la aprobación de esta justificación, en enero del 2019 ingresa la primera practicante del área para reforzar las actividades planteadas principalmente para la parte de comunicación interna. Y en marzo del mismo año ingresa la segunda practicante para reforzar la generación de los contenidos audiovisuales difundidos de manera interna y externa.

Durante el 2019, se logró difundir toda la información de actividades realizadas por la empresa que no habían sido editadas para ser emitidas. Además se le dio mayor interacción y actualización a todas las plataformas de comunicación de la empresa como: Facebook, YouTube, televisión y periódicos murales.

En el 2020 ambas practicantes son contratadas y el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa pasa a tener la siguiente estructura: Coordinadora de Comunicaciones e Imagen Corporativa (1), Asistente de Comunicaciones e Imagen Corporativa (1), Asistente de Comunicación Interna (1), Asistente de Comunicación Externa y Audiovisual (1), formándose un equipo de trabajo de cuatro personas, brindando una mejor cobertura y atención a las solicitudes de los públicos internos, que son las diferentes áreas y gerencias de la empresa. Además de agilizar las iniciativas propias del área.

En el 2021, se continúa reforzando al equipo humano y se contrata a una persona más como Practicante de Diseño Gráfico, quien actualmente desarrolla artes para las redes sociales enfocada en la plataforma Instagram, siendo ahora un departamento de comunicaciones conformado por cinco personas.

En lo que respecta a equipos, este mismo año se han adquirido un trípode de mejor desempeño y un pack (2) de micrófonos inalámbricos para mejorar la calidad del sonido de los productos audiovisuales en las diversas plataformas.

Una de las principales actividades que realiza el área de comunicaciones, también es la elaboración de la memoria anual proporcionando y gestionando todos los recursos para que las memorias sean aprobadas y publicadas en tiempos más cortos y cercanos a su fecha proyectada de difusión.

Gracias al desarrollo de esta actividad, me permitió tener mayor interacción con el presidente del directorio y conocer de manera transversal las operaciones y actividades de todas las áreas de la empresa.

A la fecha se han publicado todas las memorias anuales correspondientes a los últimos años y se ha mejorado notablemente la reducción de tiempo en la gestión de aprobaciones de este documento, haciendo mayor seguimiento a todo el proceso.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación, se mostrará el plan de comunicación interna, objetivos estratégicos, resultados de los instrumentos de medición para conocer la imagen de la empresa.

Con el detalle de lo mencionado se podrá evidenciar el valor agregado que generó para la empresa la correcta difusión e implementación de programas o actividades para mejorar la imagen de la empresa a través de estrategias de comunicación.

Es importante tener en cuenta que, tras la declaración de estado de emergencia por la pandemia de la Covid-19 en el 2020, el plan de comunicación se transformó en actividades que, en su mayoría, fueron sostenidas en plataformas digitales para evitar el contacto físico y reducir el riesgo de contagios entre los colaboradores y los públicos externos con los que se tiene mayor interacción.

4.1. Plan de comunicación

4.1.1. Stakeholders

Internos: Colaboradores y accionistas.

Externos: Medios de comunicación, Comunidad, Gobierno, Organizaciones Sociales, Instituciones Educativas.

4.1.2. Plan de comunicación interna

Diagnóstico: Basados en los resultados de las encuesta de Clima Laboral de los últimos años, se identificó que se debe reforzar la difusión de los

programas de educación que realiza la empresa para la comunidad y sus colaboradores.

Objetivo: Mejorar y fortalecer la imagen de la empresa en sus *stakeholders* internos y externos.

Público objetivo: Colaboradores, accionistas y comunidad.

4.1.2.1. Estrategia de comunicación N°1

Presencia en nuevas plataformas de comunicación (medios/redes sociales) para mayor interacción y recordación de las actividades o programas que realiza la empresa.

Actividades:

- Establecer reuniones con cada una de las áreas, para recopilar información sobre los avances del negocio.
- Workshop o videos especializados para conocer el objetivo de cada área y cómo impacta su trabajo en el logro de los objetivos estratégicos.
- Mayor contenido y frecuencia de publicaciones sobre nuestras acciones de Responsabilidad Social.
- Relanzar la revista digital interna.

Medios: Eventos corporativos, reuniones extraordinarias, revista especializada en el sector azucarero, otras plataformas digitales.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Agosto 2017

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

4.1.2.2. Estrategia de comunicación N°2

Incrementar y reforzar el orgullo y sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa como una industria emblemática.

Actividades:

- Campañas para dar a conocer los logros que ha obtenido la empresa y la industria azucarera durante toda su historia.
- Identificar e informar sobre el aporte en sus zonas de influencia o comunidades y para la sociedad.
- Legitimar la importancia del sector azucarero en la economía del país.

Medios: Televisión local, redes sociales, revista especializada en el sector azucarero, otros medios digitales.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Enero 2019

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

4.1.2.3. Estrategia de comunicación N°3

Formación del club de voceros identificados en diferentes áreas de la empresa.

Actividades:

- Desarrollar habilidades blandas y de comunicación en los colaboradores.
- Líderes y voceros en cada área de la empresa.
- Reuniones para intercambio de ideas y experiencias.

- Programa de voluntariado corporativo.
- Grupo humano para apoyar en diversas actividades de proyección social y de beneficio para los colaboradores.

Medios: Eventos corporativos y reuniones extraordinarias.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Mayo 2019

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

4.1.2.4. Estrategia de comunicación N°4

Fortalecer la recordación espontánea de los programas educativos que ha desarrollado o desarrolla la empresa.

Actividades:

- Obtener información actualizada de las acciones realizadas, números de beneficiarios y montos económicos.
- Campaña de difusión de cada una de las intervenciones.

Medios: Reuniones extraordinarias, televisión, radio, redes sociales, prensa escrita.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Mayo 2019

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

Evaluación de resultados

Cada una de las estrategias se evaluará en relación a los resultados de encuestas específicas anuales.

4.1.3. Plan de comunicación externa

Diagnóstico: Basados en los resultados de las encuestas de Imagen y Reputación de los últimos años. Se identificó reforzar la difusión de los programas de educación, ambientales y sanitarios que realiza la empresa.

Objetivo: Fortalecer y mantener la buena imagen de la empresa en la comunidad y establecer un mayor contacto con los *stakeholders* externos.

Público objetivo: Medios de Comunicación, Comunidad, Gobierno, Organizaciones Sociales e Instituciones Educativas.

4.1.3.1. Estrategia de comunicación N°1

Mantener un vínculo cercano con los *stakeholders* externos a través del programa de visitas.

Actividades:

- Establecer reuniones con cada población de influencia para organizar las visitas guiadas.
- Invitar a los *stakeholders* externos a conocer nuestras instalaciones y procesos productivos.
- Invitar a las municipalidades (Paramonga, Pativilca y anexos) a participar.

Medios: Eventos corporativos, reuniones extraordinarias, visitas a la empresa.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Julio 2017

Fecha de finalización: Suspendida en la quincena de Marzo de 2020

Por la pandemia del Covid-19,

4.1.3.2. Estrategia de comunicación N°2

Mantener una comunicación constante con los principales medios locales y periodistas.

Actividades:

- Organizar conferencias de prensa trimestrales.
- Capacitar en temas de periodismo.
- Brindar soporte técnico, en los medios que no cuenten con los recursos logísticos para transmitir la información.

Medios: Eventos corporativos, reuniones extraordinarias y televisión local.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Junio 2017

Fecha de finalización: Suspendida en la quincena de Marzo de 2020

Por la pandemia del Covid-19,

4.1.3.3. Estrategia de comunicación N°3

Generar un espacio informativo en donde se pueda consultar y dar respuesta inmediata a la comunidad ante denuncias o falta de información sobre la industria azucarera.

Actividades:

- Instalar buzones de sugerencias dentro del marco del Programa de Adecuación y Manejo Ambiental – PAMA.

Medios: Redes sociales y televisión local.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Setiembre 2019

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

4.1.3.4. Estrategia de comunicación N°4

Posicionamiento de la nueva identidad (imagen) de marca, con el mensaje de una empresa de alimentos y salud.

Actividades:

- Actualizar la señalética y los materiales gráficos de la empresa.
- Adquirir los servicios de una empresa especializada en diseño y estructuración de páginas web, para lanzar la nueva página web de la institución.
- Producir videos para mostrar las nuevas líneas de negocios y productos.

Medios: Redes sociales, televisión interna y televisión local.

Vigencia de la estrategia:

Fecha de inicio: Enero 2020

Fecha de finalización: En proceso, aún vigente.

Evaluación de resultados

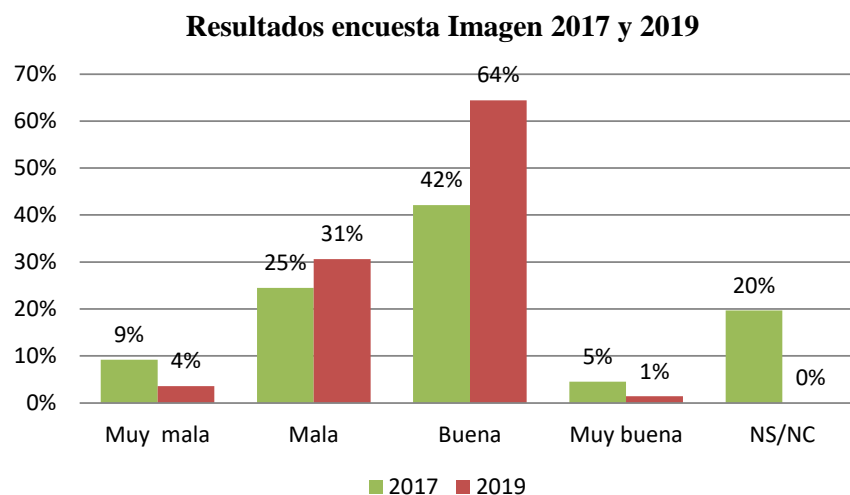
Cada una de las estrategias se evaluó en relación a los resultados de la encuesta de Imagen y Reputación aplicadas de manera anual.

4.2. Resultados de encuestas anuales

4.2.1. Resultados encuesta de imagen 2019

En el año 2019 se aplicó la encuesta de Imagen y Reputación y se pudo comprobar el impacto positivo del nuevo plan de trabajo y proyectos implementados en el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa a través de la calificación que le dio la comunidad en cuanto al indicador de Imagen para la empresa Agro Industrial Paramonga.

Figura 5

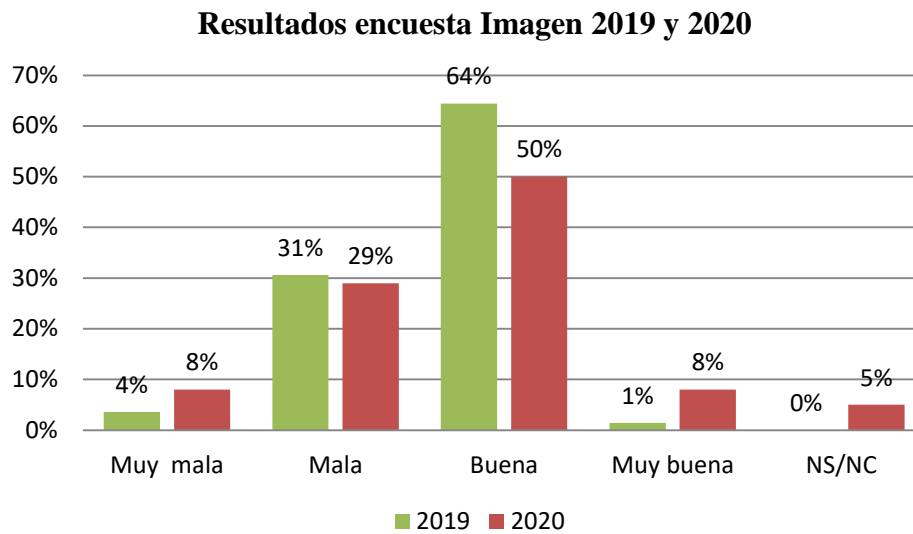


Resultados de encuesta de Imagen y Reputación 2019: 3.6 % tiene una muy mala imagen de la empresa, 30.6 % tiene una mala imagen de la empresa, 64.4 % tiene una buena imagen de la empresa, 1.4 % tiene muy buena imagen de la empresa y un 0.0 % no sabe o no contesta. Podemos concluir entonces que, la nueva metodología, estrategias de trabajo y plan de comunicaciones cumplió con el objetivo planteado para el Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa, puesto que en 2019 un 65.8 % de la población consideró que Agro Industrial Paramonga tiene una buena y

muy buena imagen en comparación al 46.6 % en el 2017. Se tuvo una mejora de 19.2 puntos porcentuales.

4.2.2. Resultados encuesta de imagen 2020

Figura 6

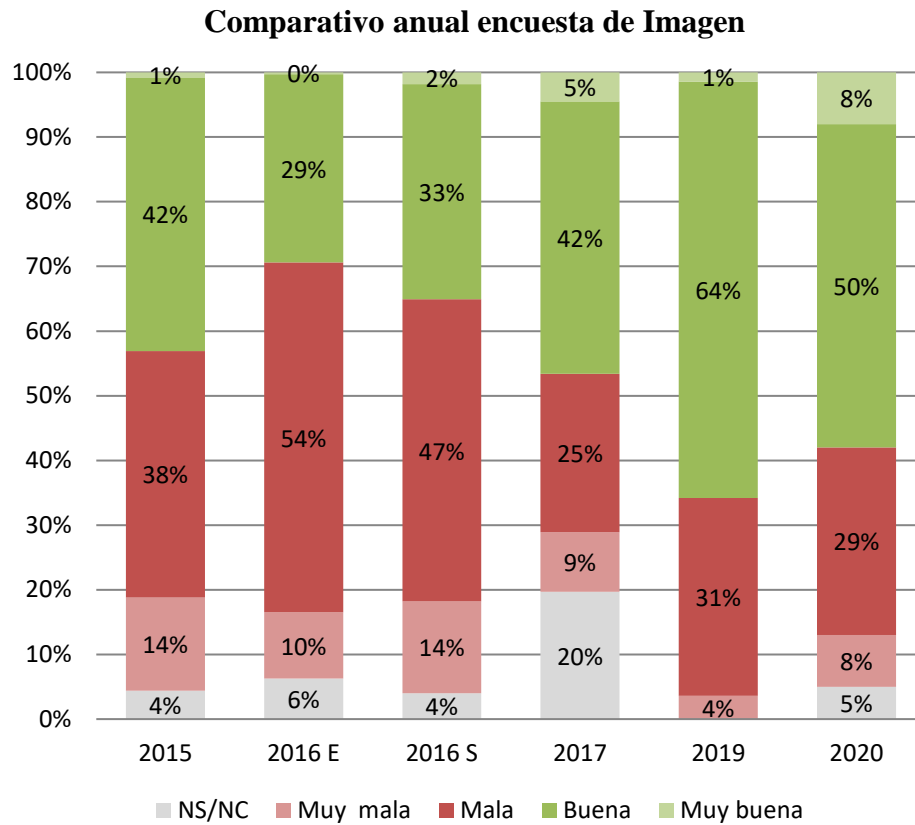


Los resultados 2020 en la encuesta de Imagen y Reputación se dieron de la siguiente manera: 8% tiene una muy mala imagen de la empresa, 29% tiene una mala imagen de la empresa, 50% tiene una buena imagen de la empresa, 8% tiene muy buena imagen de la empresa y un 5% no sabe o no contesta.

Para dicho año 2020, hubo una reducción de 7 puntos porcentuales en comparación del 2019, esto debido a las nuevas situaciones de crisis que se tuvo que aprender a manejar y de rápida adaptación por la pandemia de la Covid-19, además de otros factores externos como problemas de invasión de terrenos con la comunidad en algunos sectores.

4.2.3. Tabla comparativa histórica resultados de encuesta de imagen

Figura 7



En el presente gráfico se muestra que en los últimos tres años, 2017, 2019, 2020, el porcentaje de los indicadores de buena y muy buena imagen de la institución tiene una tendencia positiva y de incrementó 42 % y 5 % (2017), 64 % y 1 % (2019), 50 % y 8 % (2020) respectivamente, en relación a los años 2015 y 2016.

De igual manera se evidencia que los indicadores de mala y muy mala imagen se han reducido en los años 2017, 2019 y 2020 con 25 % y 9 % (2017), 31 % y 4 % (2019), 29 % y 8 % (2020) respectivamente para cada año, en comparación a los porcentajes obtenidos en el 2015 y 2016.

4.3. Monitoreo de medios locales

4.3.1. Impactos en medios

A continuación se muestra la cantidad de impactos positivos y negativos en las plataformas de televisión y redes sociales en el año 2020.

En televisión durante los doce meses se tuvo un total de 222 impactos positivos y 37 impactos negativos, estos últimos en su mayoría relacionados a temas de manejo de pandemia por la Covid-19, invasión de terrenos y quema de caña de azúcar en determinadas localidades.

Por otro lado en redes sociales, en donde tenemos mayor amplitud para publicar contenidos, se generaron 1249 impactos positivos y 145 impactos negativos, guardando la misma relación en los impactos negativos que se mencionan en la plataforma de televisión. Esto se debe a que la prensa local realiza primero la transmisión en vivo y luego esta misma información la da a conocer en sus noticieros centrales.

Tabla 2

Informe anual de monitoreo de medios 2020 por tipo de impacto

MESES / AÑO 2020	TV		REDES SOCIALES	
	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
ENERO	10	6	49	7
FEBRERO	20	4	98	13
MARZO	12	9	133	3
ABRIL	5	3	139	0
MAYO	33	3	147	15
JUNIO	29	4	151	38
JULIO	17	0	151	13
AGOSTO	23	1	67	2
SETIEMBRE	20	7	66	12
OCTUBRE	21	0	101	9
NOVIEMBRE	14	0	52	7
DICIEMBRE	18	0	95	26
TOTALES:	222	37	1249	145

De este balance del monitoreo de medios, se puede concluir que aún la empresa tiene oportunidades de mejora en cuanto a generar un mecanismo de prevención ante situaciones de crisis e impactos negativos.

También se realizó el histórico del año 2021 sobre la cantidad de impactos positivos y negativos hasta el mes de mayo, para poder evidenciar si se han mitigado los impactos negativos tanto en la plataforma de televisión como en redes sociales.

Vemos que al mes de mayo del 2021, cinco meses desde que inició el año, se han generado 148 impactos positivos en televisión y 2 impactos negativos.

En el caso de las redes sociales se han generado 737 impactos positivos y 14 impactos negativos. La tendencia de impactos positivos ha mejorado en el año 2021, resaltando que se han generado más de la mitad de impactos positivos en menos de medio año en ambas plataformas de comunicación en comparación al 2020.

Tabla 3

Informe anual de monitoreo de medios 2021 por tipo de impacto

MESES / AÑO 2021	TV		REDES SOCIALES	
	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
ENERO	18	1	119	2
FEBRERO	29	0	132	2
MARZO	38	0	170	5
ABRIL	35	0	172	2
MAYO	28	1	144	3
TOTALES:	148	2	737	14

Se mantiene la tendencia de generar mayores contenidos positivos en todas las plataformas de comunicación interna y externa como televisión local y redes sociales. Se da seguimiento a los impactos negativos para medidas correctivas y ante cualquier eventualidad, se activó el comité de crisis y revisó su manual de acción.

4.5. Objetivos Estratégicos para Comunicaciones e Imagen Corporativa

Los objetivos estratégicos son lineamientos establecidos por la Gerencia General que tienen un impacto significativo en los planes de trabajo de cada área del organigrama de la empresa.

En las siguientes tablas se muestran los indicadores y objetivos asignados al Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa durante los últimos tres años.

Tabla 4

Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2018

INDICADORES COMCORP 2018

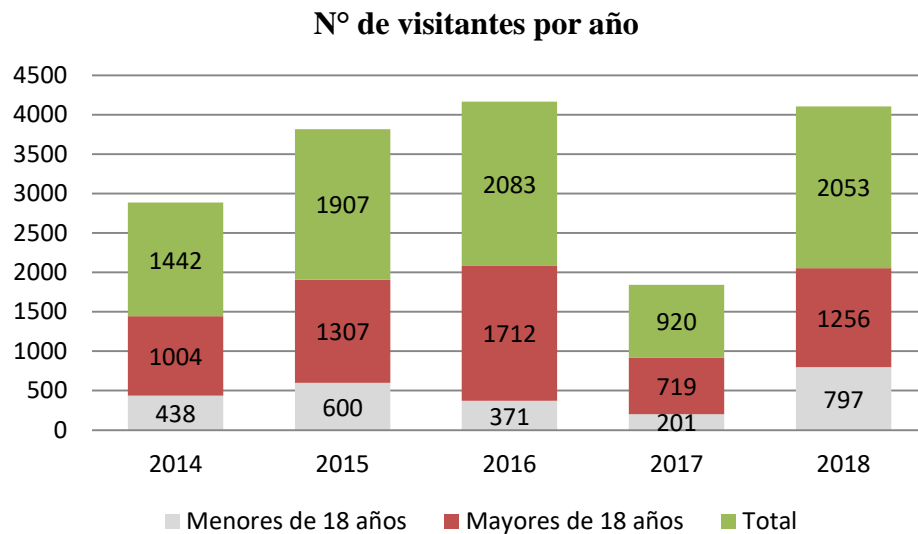
SEMANTAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Comunicar de manera oportuna los impactos positivos y negativos que se generen en relación a la imagen de la empresa en las distintas plataformas de comunicación.	100%	SOL ATEN / SOL RECIB	100%	Monitoreo de medios, piezas internas, difusión en TV.
MENSUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Mantener actualizada la página web (Paramonga – Ingenio) con información declarada a la SMV.	100%	CUMPLIR FECHAS	100%	Información declarada en SMV.
	Cumplir con el Programa de visitas	100%	=/> 180 personas	100% 2053	Atenciones de abril a noviembre.
ANUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Realizar acciones que permitan difundir y valorar las actividades de proyección social para aumentar la aceptación de la comunidad con la empresa.	>30%	Encuesta anual externa		*Por implementación de nuevas estrategias de comunicación, no se aplicó encuesta a la comunidad.
	Mejorar y fortalecer la imagen de la empresa en los stakeholders internos.	>80%	Encuesta anual interna	86.63% *Imagen Corporativa	Encuesta de clima laboral

En el 2018 se implementó la estructura para realizar un monitoreo de medios locales y así identificar los impactos positivos o negativos que se dan en relación a la empresa. La frecuencia de entrega de estos informes se estableció de manera semanal para ser presentada en los comités de gerencia.

También se estableció que el área de comunicaciones debía colgar información relacionada a la SMV en la página web. Información de interés para los accionistas y entidades financieras.

Y se sumó en los objetivos, el cumplimiento con metas para el programa de visitas a la empresa, programa que iniciaba en abril en relación al inicio de clases en las instituciones educativas y finalizaba en noviembre para evitar una sobrecarga laboral o cruce de actividades con las celebraciones navideñas.

Figura 8



Tanto para la evaluación de información SMV como el cumplimiento del programa de visitas se entregan informes mensuales para ser presentados en comité de gerencias.

En el 2018 no se aplicó la encuesta de imagen y reputación en la comunidad debido a la implementación de nuevas estrategias de comunicación durante el año.

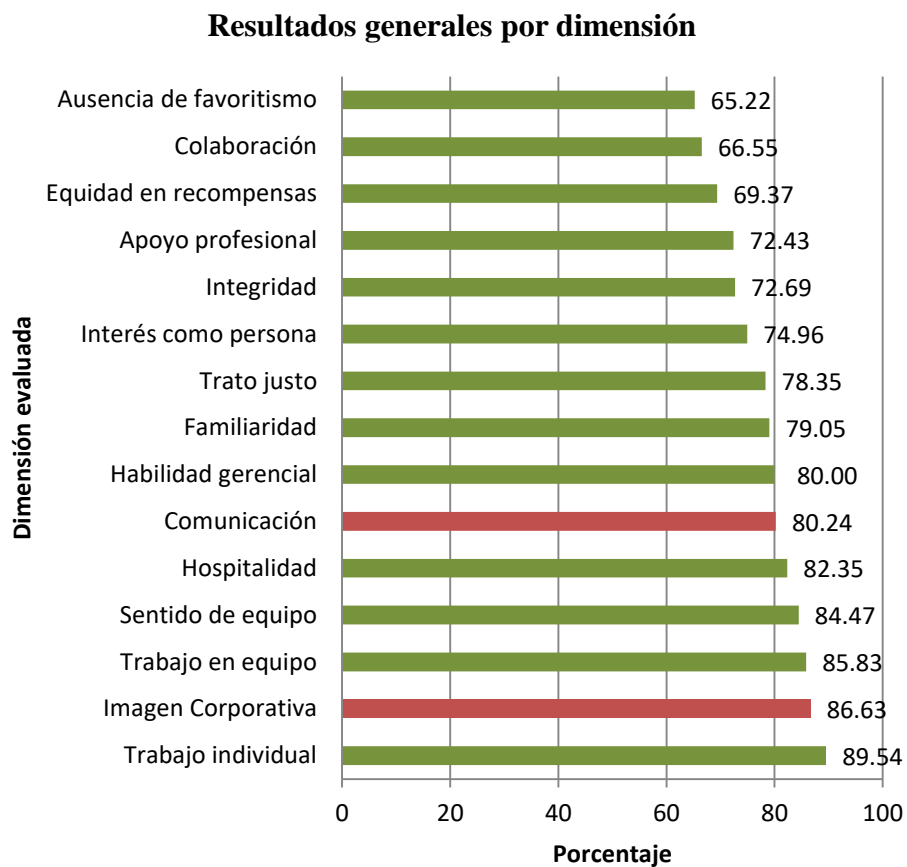
Para este año 2018, se evaluó en la encuesta de clima laboral dos dimensiones relacionadas a la comunicación y la percepción de la imagen corporativa en los colaboradores, obteniendo un 80.24 % y 86.83 %, respectivamente, de percepción positiva en estas dimensiones.

Siendo la dimensión de Imagen Corporativa la que obtiene el segundo resultado con mayor satisfacción, interpretándose que, la mayoría de los colaboradores tiene un sentido de orgullo alto hacía la empresa y su participación organizacional, existiendo

el interés por mostrar, en sus círculos de influencia, que pertenecen o forma parte de Agro Industrial Paramonga.

Una fortaleza para la identificación con la imagen corporativa que proyecta la empresa, la cual también genera bienestar en los colaboradores y respalda el prestigio de la institución.

Figura 9

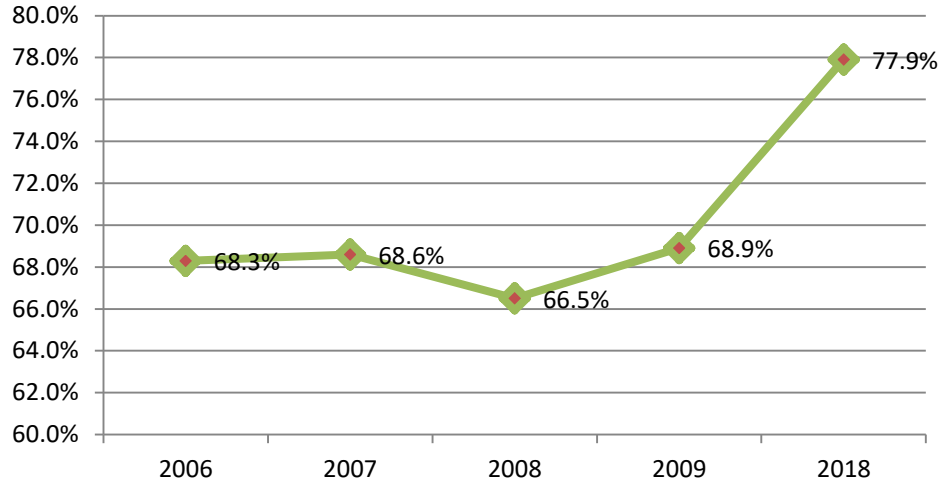


Cabe indicar que la última encuesta de clima laboral se realizó en el año 2009 en donde se obtuvo un 68.9 % de satisfacción en toda la empresa. En el 2018, luego de nueve años, se retomó la encuesta de clima laboral y se obtuvo un 77.9 % de

satisfacción alta, es decir que hubo un incremento de 9 puntos porcentuales en positivo a la satisfacción.

Figura 10

Histórico de clima laboral



Para la encuesta de clima laboral del 2018 se consideró el modelo de cuestionario de “*Great place to work*” y las dimensiones a evaluar fueron: ausencia de favoritismo, colaboración, equidad en recompensas, apoyo profesional, integridad, interés como persona, trato justo, familiaridad, habilidad gerencial, comunicación, hospitalidad, sentido de equipo, trabajo en equipo, imagen corporativa y trabajo individual.

Tabla 5

Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2019

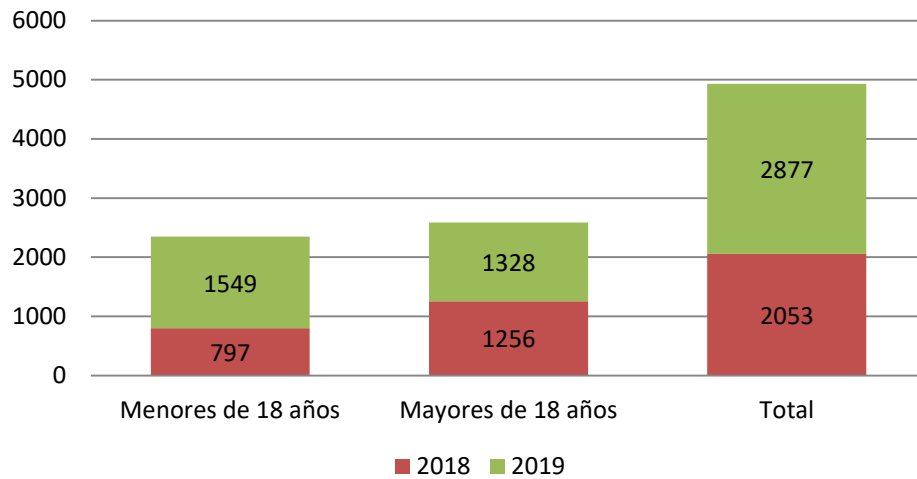
INDICADORES COMCORP 2019

SEMANTAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Comunicar de manera oportuna los impactos positivos y negativos que se generen en relación a la imagen de la empresa en las distintas plataformas de comunicación.	100%	SOL ATEN / SOL RECIB	100%	Monitoreo de medios, piezas internas, difusión en TV.
MENSUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Mantener actualizada la página web (Paramonga – Ingenio) con información declarada a la SMV.	100%	CUMPLIR FECHAS	100%	Información declarada en SMV.
	Cumplir con el Programa de visitas	100%	=/> 250	100% 2877	Atenciones de abril a marzo.
ANUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Realizar acciones que permitan difundir y valorar las actividades de proyección social para aumentar la aceptación de la comunidad con la empresa.	>30%	Encuesta anual externa	65.8%	Aplicada en la comunidad

Para el 2019 se mantuvo el objetivo de monitoreo de medios y publicación de la SMV en la página web. El programa de visitas, al ser una actividad de alto impacto interno y externo, se le incrementó el número de visitas mensuales de 180 en el 2018 a 250 en el 2019.

Figura 11

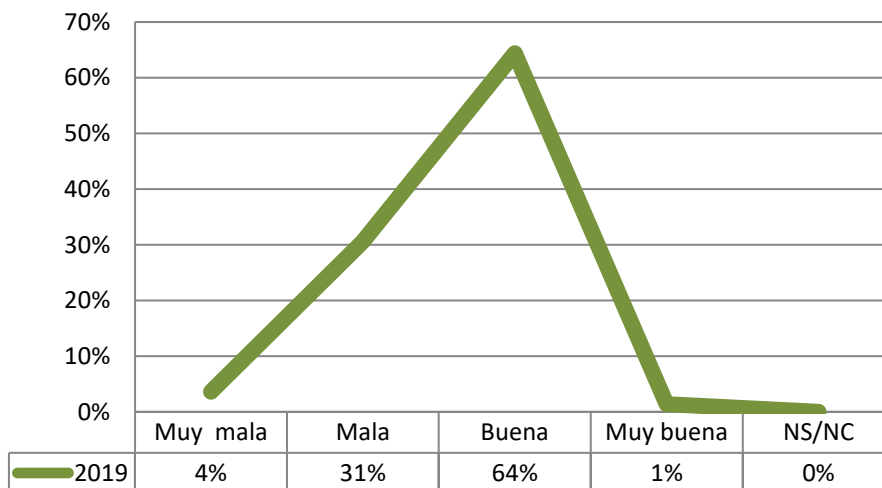
N° de visitantes 2018 y 2019



De otro lado, en el 2019 sí se aplicó la encuesta de Imagen y Reputación de la empresa en la comunidad, este objetivo tenía como meta un resultado mayor a 30 % para el indicador de imagen, una meta que se sobrepasó por varios puntos porcentuales más, puesto que se obtuvo 65.8 % de calificación en buena y muy buena imagen.

Figura 12

Resultados encuesta Imagen 2019



Para el año 2020, se incluyó el cumplimiento del plan de comunicaciones, el cual se tuvo que adaptar a las nuevas circunstancias de trabajo para reducir el riesgo de

contagio por la pandemia de la Covid-19, utilizando y reforzando las plataformas digitales.

Tabla 6

Evaluación de cumplimiento de indicadores/objetivos estratégicos de área 2020

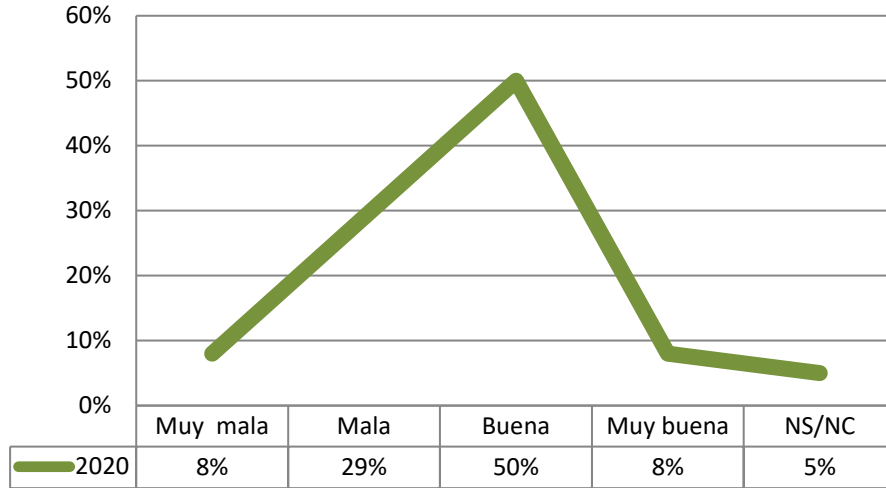
INDICADORES COMCORP 2020					
SEMANTAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Comunicar de manera oportuna los impactos positivos y negativos que se generen en relación a la imagen de la empresa en las distintas plataformas de comunicación.	100%	SOL ATEN / SOL RECIB	100%	Monitoreo de medios, piezas internas, difusión en TV.
MENSUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Mantener actualizada la página web (Paramonga – Ingenio) con información declarada a la SMV.	100%	CUMPLIR FECHAS	100%	Información declarada en SMV.
	Cumplir con el Programa de visitas	100%	=/> 300		Cancelado por pandemia
	Avances del plan de comunicación por estrategias.	100%	CUMPLIR FECHAS		Cambio de prioridades por pandemia
ANUAL	OBJETIVO	META	FÓRMULA	REAL	DETALLES
	Realizar acciones que permitan difundir y valorar las actividades de proyección social para aumentar la aceptación de la comunidad con la empresa.	>60%	Encuesta anual externa	58.0%	Aplicada comunidad

El programa de visitas con mayor impacto en todos los *stakeholders*, se tuvo que cancelar puesto que se restringió el acceso de personas externas a las operaciones en campo y fábrica.

Ese año sí se aplicó la encuesta de imagen y reputación 2020 obteniendo dos puntos porcentuales menos que el objetivo planteado, 60 % de buena y muy buena imagen. En el informe, se evidencia que la pandemia y temas relacionados a invasión de terrenos, fueron impactos que perjudicaron la imagen de la empresa en la comunidad.

Figura 13

Resultados encuesta Imagen 2020



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES

5.1. Conclusiones

El área de comunicaciones e imagen corporativa, brinda un soporte trasversal a toda la organización. Puesto que todas las áreas son sus clientes internos, y cada una de ellas tiene algo que mostrar o resaltar ya que en conjunto, las gerencias y sus respectivos departamentos realizan actividades que mejoran la imagen de la institución.

Al hacer el diagnóstico del área antes del 2017, al parecer el departamento de Comunicaciones no consiguió orientar y distribuir de manera adecuada sus recursos, puesto que tenía presencia dispersa en redes sociales, utilizaba ciertas plataformas que no eran utilizadas de manera local y no se contaba con presencia en la televisión local, el principal medio al que acuden los ciudadanos y trabajadores para informarse.

Adquirir los recursos tecnológicos y contar con el personal capacitado para su uso es muy importante para el manejo rápido y verificado de la información. Además que permite ahorros en el presupuesto anual del área ya que son costos fijos anuales y en mucho casos de una sola vez como es el caso de cámaras de fotos, video, trípodes, etc.

El área de comunicaciones maneja información que debe ser pública para dar realce a las actividades de responsabilidad social con la comunidad y sus trabajadores, queda claro que lo que no se dice (comunica), es como si no hubiera

sucedido, porque a nadie le llegó esa información. Y esto es algo que ocurrió en años anteriores donde la percepción favorable de la comunidad con la imagen de la empresa no alcanzaba el mínimo de 50 %.

También se enfatiza, que el área de comunicaciones puede manejar con frecuencia información sensible o confidencial, por ello es importante y necesario tener toda la operación *inhouse*, para que el procesamiento de la información sea más ágil y no corra el riesgo de filtrarse entre externos antes de su validación y publicación.

La aplicación de la encuesta de imagen y reputación, brinda información valiosa y actualizada para generar los planes de comunicación de la empresa. Gracias a esta, se ha podido reconocer cuales son las plataformas adecuadas y en qué temáticas tenemos mayor aceptación. Además nos permite conocer cuáles son los aspectos a reforzar o mejorar.

5.2. Recomendaciones

Monitorear de manera frecuente la percepción interna y externa que se tiene de los mensajes que emite la empresa para los colaboradores y la comunidad, a fin de verificar si se entendió el mensaje o si hay una aceptación o reacción positiva ante lo que se manifestó. Sobre todo, mantener mensajes claros y propositivos a pesar de que las situaciones puedan no ser favorables.

Analizar de manera bimensual las estrategias de comunicación del plan de comunicaciones para identificar si se está haciendo un adecuado uso de los recursos y si se está cumpliendo con el objetivo trazado. Esto también permite conocer el canal de comunicación que más utilizan los colaboradores y la comunidad, siendo un factor importante para el área de comunicaciones, ya que se potencia y concentran los esfuerzos en el medio correcto.

Buscar siempre la información en las distintas áreas, tomando en cuenta que muchas veces las áreas de producción no están acostumbradas a registrar sus mejoras a través de videos o fotos, por lo que es primordial tener ese contacto cercano con las áreas operativas para darle cobertura a sus actividades para luego procesarlas y darle realce con distintas herramientas de comunicación y medios como la televisión, las redes sociales y material impreso.

Realizar de manera anticipada el FODA ante cualquier campaña de comunicación o actividad que tenga un impacto masivo ya sea para los trabajadores o la comunidad, para así desarrollar estrategias de comunicación que garanticen un impacto positivo en los *stakeholders*. Además, que en muchas oportunidades, esta buena práctica ha permitido mejorar los planteamientos iniciales de algún proyecto o campaña.

Mantener la presencia en la televisión local, puesto que es el principal medio de comunicación masivo en los distritos de Paramonga y Pativilca, según la data de la última encuesta de imagen y reputación. Las redes sociales han cobrado mayor presencia. Sin embargo, no son los medios más utilizados por los trabajadores y la ciudadanía en general.

Finalmente, es importante que el equipo que conforma el área de comunicaciones e imagen corporativa, desarrolle un sentimiento de orgullo e identificación por el lugar en el que labora, que sienta la confianza y respaldo para manejar información confidencial o pública, siempre con los principios de ética necesarios.

REFERENCIAS

Lawrence A. Clayton. (2008). *W.R. Grace & Co. Los años formativos 1850-1930*, Lima 2008. Asociación de Historia Marítima y Naval Iberoamericana.

Vergara M. Arturo (1996). *Paramonga en la historia I, Barranca 1996*. C.S.C. – Barranca.

Bartolo P. Alfredo (2020) *Somos Norte. Según la FAO, el Perú es el país con los mejores rendimientos de cultivo de caña del mundo*. Trujillo 2020. Prensa Agroindustrial del Perú.

Philip y Milton Kotler (2014). *8 Maneras de crecer. Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. España 2014. Colección Acción Empresarial de LID Editorial Empresarial S.L. Recuperado de https://es.scribd.com/read/297503971/8-Maneras-de-crecer#b_search-menu_167065

Chaves, Norberto (2005). *La imagen corporativa Teoría y práctica de la identidad institucional*, Barcelona 2005. Editorial Gustavo Gili, SL. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/317029608/La-imagen-corporativa-Teoria-y-practica-de-la-identificacion-institucional#>

Costa, Joan (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires 2009. La Crujía. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/385256078/Joan-Costa-Imagen-Corporativa>

Asociación Peruana de Agroindustriales del Azúcar y Derivados – Perú Caña (2019). *Sector agroindustrial del azúcar y derivados en el Perú Informe anual, Lima 2019*. APAAD. Recuperado de https://a9fafb42-f4d5-472f-a7dc-cbd2ecebe511.filesusr.com/ugd/2fa07e_625735e2b1d2492c99f0425f59ff979e.pdf

Asociación Peruana de Agroindustriales del Azúcar y Derivados – Perú Caña (2019). *La importancia de la producción de caña de azúcar en el Perú, Lima 2019*. APAAD.

Recuperado de https://a9fafb42-f4d5-472f-a7dc-cbd2ecebe511.filesusr.com/ugd/2fa07e_4457ae15ea3a46e68d4f9acd40213faf.pdf

Agro Industrial Paramonga (2019). *Memoria anual, Lima 2019*. Graffiti Comunicación Corporativa SAC. Recuperado de http://www.agroparamonga.com/files/originales/memo_b18a92bf759674b012931d1f1aecd34e.pdf

Agro Industrial Paramonga (2018). *Memoria anual, Lima 2018*. Graffiti Comunicación Corporativa SAC. Recuperado de http://www.agroparamonga.com/files/originales/memo_ad133a6d91f2ab460e1adaa7257d1c71.pdf

Agro Industrial Paramonga (2011). *Memoria anual, Lima 2011*. Graffiti Comunicación Corporativa SAC. Recuperado de http://www.agroparamonga.com/files/originales/memo_df8f407af75447a6c3fec28121943eef.pdf

Agro Industrial Paramonga (2010). *Memoria anual, Lima 2010*. Graffiti Comunicación Corporativa SAC. Recuperado de http://www.agroparamonga.com/files/originales/memo_300916a17765e8b79317324002ec6c6fc.pdf

Agro Industrial Paramonga (2006). *Memoria anual, Lima 2006*. Graffiti Comunicación Corporativa SAC. Recuperado de http://www.agroparamonga.com/files/originales/memo_6ab0cf9962e885b535980a33b1d39df1.pdf

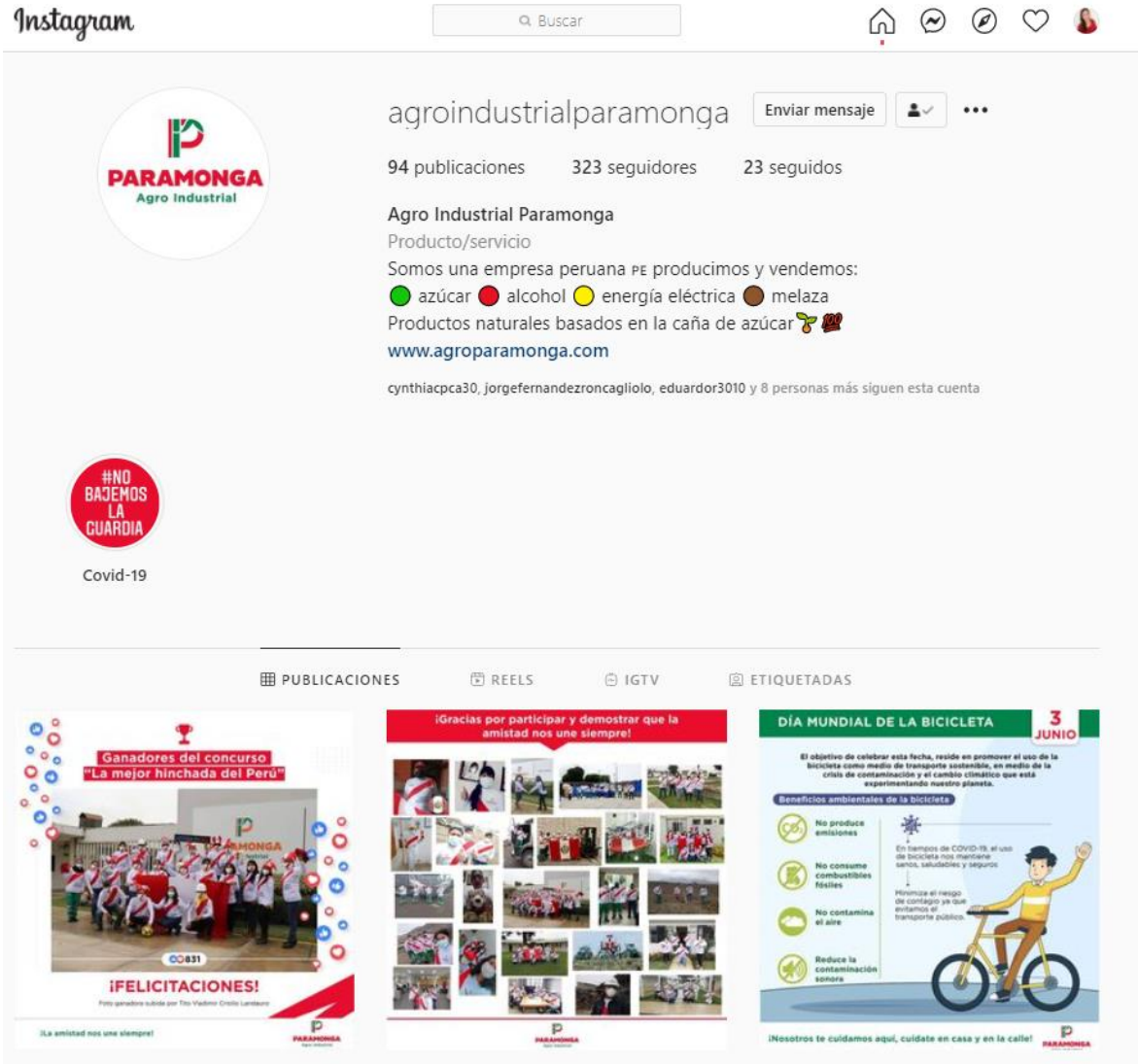
ANEXOS

ANEXO N.º 1. Página de Facebook de Agro Industrial Paramonga

The screenshot shows the Facebook profile of Agro Industrial Paramonga S.A.A. At the top, there is a green banner with logos for RECOLECC, aniquem, comimtel, and PARAMONGA. The profile picture is a circular logo with the letter 'P' and the text 'PARAMONGA Agro Industrial'. The name 'Agro Industrial Paramonga S.A.A' is displayed, along with the handle '@agroindustrialparamonga.official' and 'Centro empresarial'. A blue button says 'Enviar mensaje'. Below the profile information, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Opiniones', 'Videos', 'Fotos', and 'Más'. A 'Te gusta' button and search icons are also visible. The 'Información' section on the left includes a map showing the location at 'Av. Ferrocarril 212 Paramonga, Peru' and a list of statistics: 16,701 likes, 17,516 followers, and 3,771 check-ins. The main content area features a 'Crear publicación' button and a pinned post from June 1st, 2021, titled 'PROGRAMA TRAINEE 2021'. The post text asks if the user is a recent graduate and includes the email 'seleccion@agroparamonga.com' and the dates 'Del 1 al 15 de junio'. A photo of a man is partially visible at the bottom right of the post.

ANEXO N.º 2.

Cuenta de Instagram Agro Industrial Paramonga



Instagram

Buscar

agroindustrialparamonga Enviar mensaje 👤 ⋮

94 publicaciones 323 seguidores 23 seguidos

Agro Industrial Paramonga
Producto/servicio
Somos una empresa peruana que producimos y vendemos:
● azúcar ● alcohol ● energía eléctrica ● melaza
Productos naturales basados en la caña de azúcar 🌿🍷
www.agroparamonga.com
cynthiacpca30, jorgefernandezroncagliolo, eduardor3010 y 8 personas más siguen esta cuenta

#NO BAJEMOS LA GUARDIA
Covid-19

PUBLICACIONES REELS IGTV ETIQUETADAS

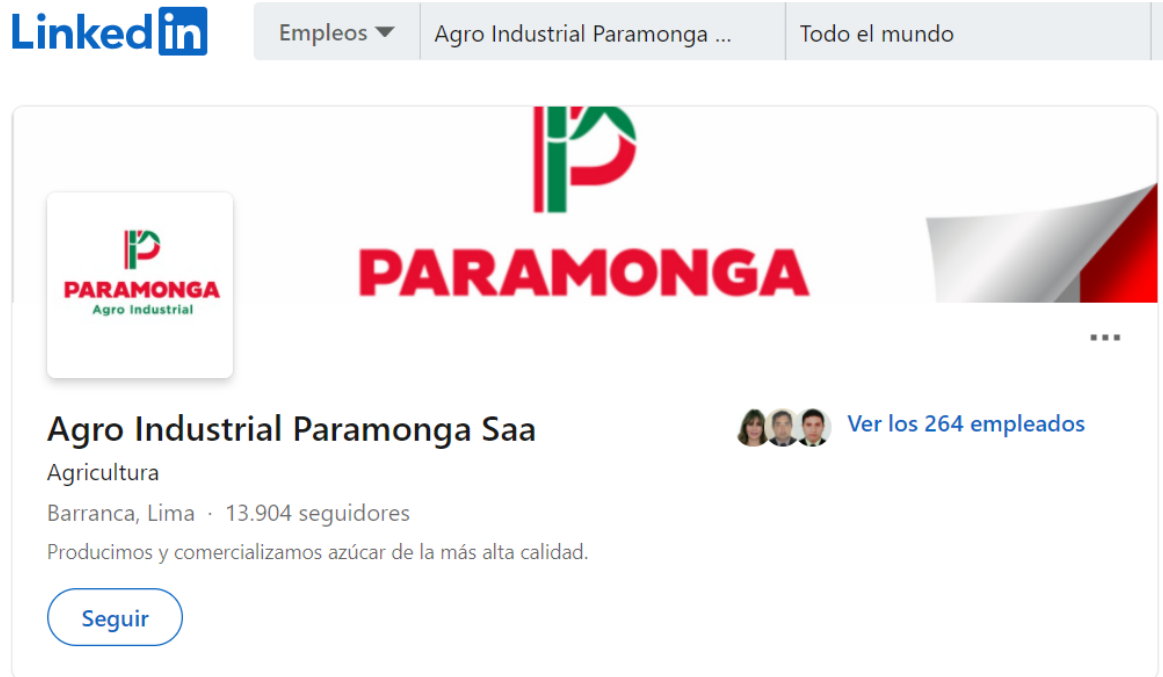
Ganadores del concurso "La mejor hinchada del Perú"
¡FELICITACIONES!
Foto ganadora subida por Tito Vladimir Orozco Lombardi
¡La amistad nos une siempre!

¡Gracias por participar y demostrar que la amistad nos une siempre!

DÍA MUNDIAL DE LA BICICLETA 3 JUNIO
El objetivo de celebrar esta fecha, reside en promover el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, en medio de la crisis de contaminación y el cambio climático que está experimentando nuestro planeta.
Beneficios ambientales de la Bicicleta:
No produce emisiones
No consume combustibles fósiles
No contamina el aire
Reduce la contaminación sonora
En tiempos de COVID-19, el uso de bicicleta nos mantiene sanos, saludables y seguros.
Minimiza el riesgo de contagio ya que evitamos el transporte público.
¡Nosotros te cuidamos aquí, cuidate en casa y en la calle!

ANEXO N.º 3

Cuenta de LinkedIn Agro Industrial Paramonga



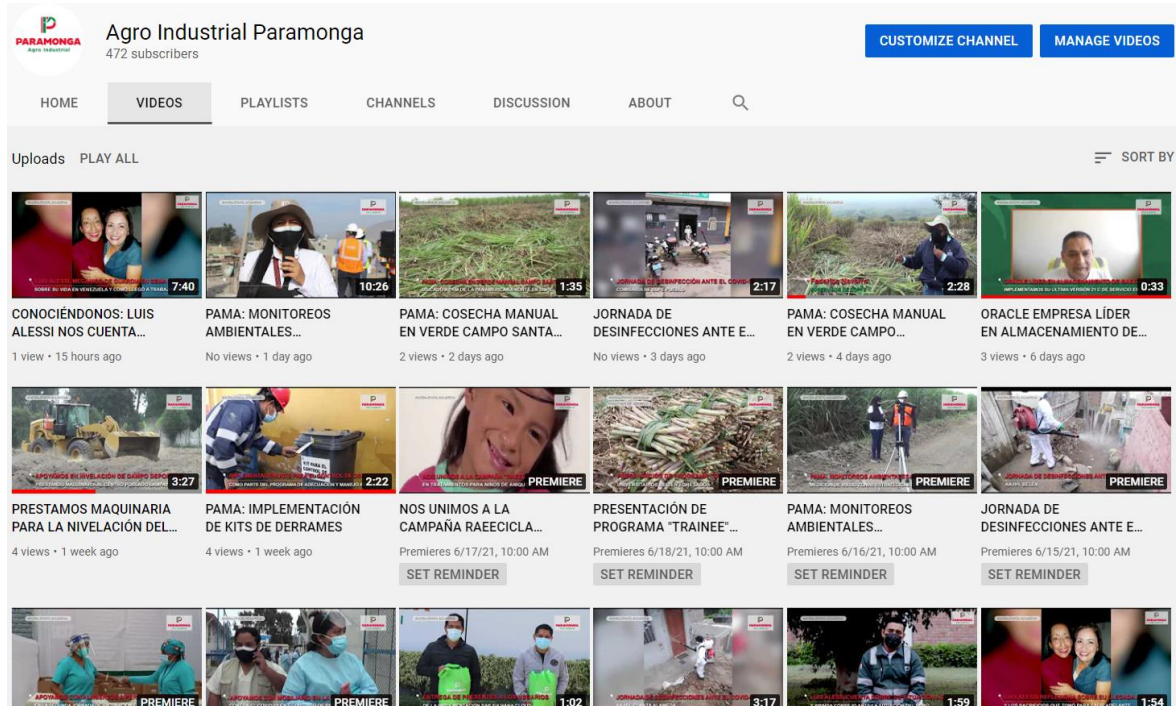
Sobre nosotros

Agro Industrial Paramonga S.A.A., es una empresa que se dedica principalmente a la producción de azúcar de caña y otros negocios vinculados, cuenta con 1,327 colaboradores, está ubicada en la Av.Ferrocarril No. 212 distrito de Paramonga, provincia de Barranca a 206 Kms. de la ciudad de Lima.

Agro Industrial Paramonga S.A.A., es una empresa sostenible, vigorosa y en proceso de consolidar estándares de productividad a nivel internacional. Se caracteriza por tener altos niveles de inversión, destinados a la eficiencia productiva para mantener una posición de liderazgo dentro de la agroindustria nacional y a la protección del ambiente como elementos principales de nuestra política de

ANEXO N.º 4

Canal de YouTube Agro Industrial Paramonga





















Agro Industrial Paramonga
472 subscribers

CUSTOMIZE CHANNEL MANAGE VIDEOS

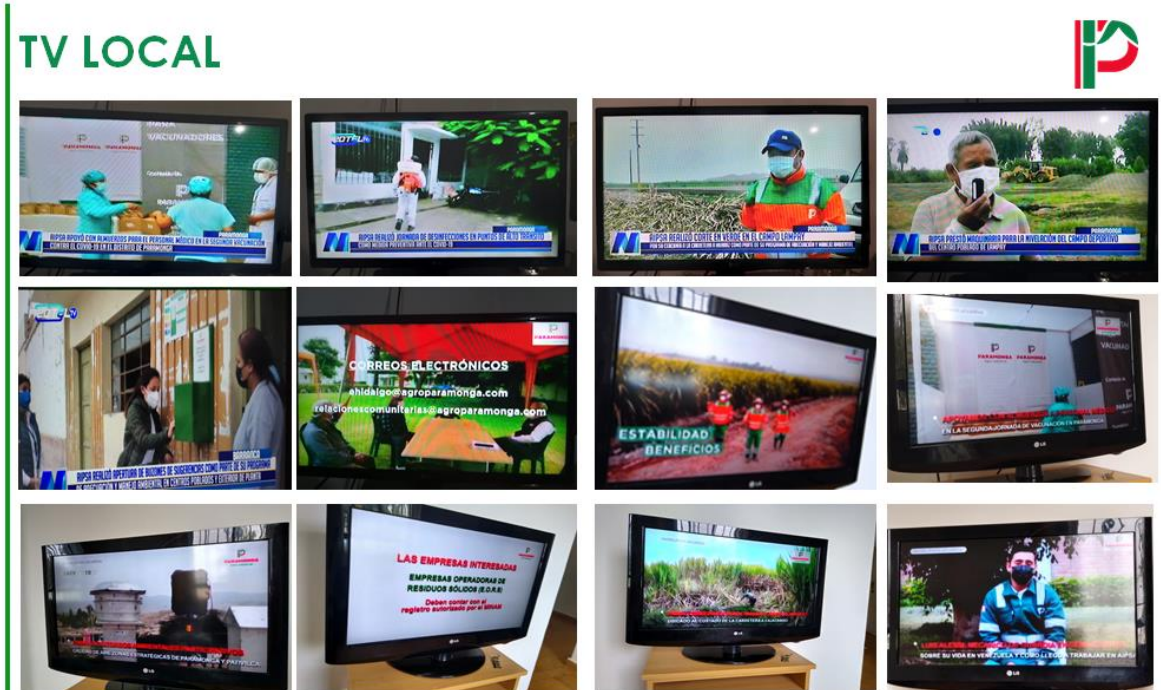
HOME VIDEOS PLAYLISTS CHANNELS DISCUSSION ABOUT

Uploads PLAY ALL SORT BY

 CONOCIÉNDONOS: LUIS ALESSI NOS CUENTA... 1 view • 15 hours ago	 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... No views • 1 day ago	 PAMA: COSECHA MANUAL EN VERDE CAMPO SANTA... 2 views • 2 days ago	 JORNADA DE DESINFECCIONES ANTE E... No views • 3 days ago	 PAMA: COSECHA MANUAL EN VERDE CAMPO... 2 views • 4 days ago	 ORACLE EMPRESA LÍDER EN ALMACENAMIENTO DE... 3 views • 6 days ago
 PRESTAMOS MAQUINARIA PARA LA NIVELACIÓN DEL... 4 views • 1 week ago	 PAMA: IMPLEMENTACIÓN DE KITS DE DERRAMES 4 views • 1 week ago	 NOS UNIMOS A LA CAMPAÑA RAEECICLA... Premieres 6/17/21, 10:00 AM SET REMINDER	 PRESENTACIÓN DE PROGRAMA "TRAINEE"... Premieres 6/18/21, 10:00 AM SET REMINDER	 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... Premieres 6/16/21, 10:00 AM SET REMINDER	 JORNADA DE DESINFECCIONES ANTE E... Premieres 6/15/21, 10:00 AM SET REMINDER
 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... PREMIERE	 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... PREMIERE	 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... 1:02	 JORNADA DE DESINFECCIONES ANTE E... 3:17	 PAMA: MONITOREOS AMBIENTALES... 1:59	 CONOCIÉNDONOS: LUIS ALESSI NOS CUENTA... 1:54

ANEXO N.º 5

Pantallazos de Agro Industrial Paramonga en tv local



Noticiero Nedtel: Alimentación para vacunadores, desinfecciones, cosecha en verde, nivelación campo deportivo Lampay, apertura de buzones de sugerencias/ Spot Of. RR.CC. / Spot impactos positivo del sector/ Programa Paramonga al Día N°36 (5 canales locales)

ANEXO N.º 6

Revista Paramonga al Día

Paramonga al día

Revista n° 13 - abril 2021



**Celebramos el día del
trabajo con actividades
en beneficio de
colaboradores**

ANEXO N.º 7

Plataformas de emisión del programa propio Paramonga al Día

Facebook, YouTube y tv local

DOMINGO 30 DE MAYO



Programa Paramonga al día #36

ANEXO N.º 8

Una de las publicaciones en la revista Somos Norte



Día central de la Cruzada «Respira Paramonga», donde AIPSA asumió el compromiso de donar balones de oxígeno y kits de tratamiento Covid-19 para la comunidad.



Entrega de la donación de 10 balones de oxígeno con sus equipos complementarios para su uso inmediato. Izq. a Der- Jorge Fernández (Gerente de Desarrollo Organizacional y Responsabilidad Social de AIPSA), Dra. Maximina Cáceres (Jefe del Centro de Salud Minsa-Paramonga), representante del colectivo social Paramonga Juventud Consciente, y Reverendo Pedro Briceño (Párroco de la Parroquia Santuario Virgen de las Mercedes).

FIRMES EN SU PROPOSITO Y CON GRAN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Agro Industrial Paramonga dona kits de tratamiento Covid-19 y balones de oxígeno a la Cruzada «Respira Paramonga»

Firmes en su propósito y con gran sentido de responsabilidad social, Agro Industrial Paramonga donó el mes pasado 10 balones de oxígeno con todos sus implementos y 100 kits de tratamiento Covid-19, medicamentos necesarios para combatir al coronavirus, cumpliendo así con el compromiso asumido públicamente en la Cruzada «Respira Paramonga» organizada por el párroco del distrito Pedro Briceño y un colectivo de ciudadanos organizados, todos con el objetivo común de brindar apoyo a la comunidad paramonguina afectada por este virus.

Es satisfactorio saber que el oxígeno

no viene siendo utilizado por el Centro de Salud Minsa-Paramonga y que los medicamentos son entregados por el párroco bajo prescripción médica a los ciudadanos de escasos recursos, acto loable que ha merecido las sinceras felicitaciones de la citada empresa arucanera y, además, la gratitud de la gente beneficiada que ha reconocido el esfuerzo realizado por todo el equipo que hizo posible la realización de esta cruzada humanitaria que ha brindado ayuda a muchas personas necesitadas de grandes dificultades generadas por la pandemia Covid-19.



Donación de 10 balones de oxígeno para el Centro de Salud Minsa-Paramonga.



Medicamentos donados por AIPSA para armar 100 kits de tratamiento para combatir al Covid-19.

ANEXO N.º 9

Publicaciones de memorias anuales en página web

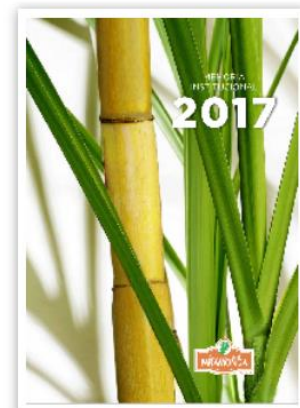
Memorias



Memoria 2019 



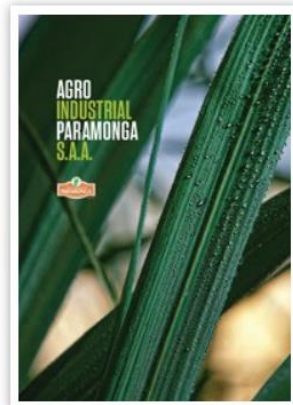
Memoria 2018 



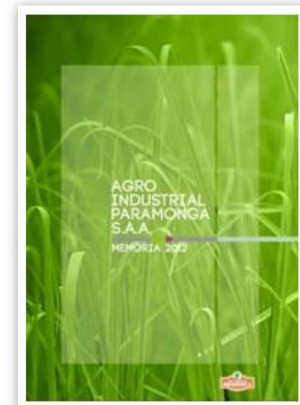
Memoria 2017 



Memoria 2016 



Memoria 2013 



Memoria 2012 