



Universidad  
Nacional  
de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Licenciatura en Comunicación Social

Trabajo Integrador Final

# “Lo específico de la comunicación en el Mercado de Capitales argentino: el caso del Grupo Matba Rofex”

*Alumnos:*

**María Victoria Giachello - [victoriagiachello@gmail.com](mailto:victoriagiachello@gmail.com)**

**Luciano Sebastián Paolantonio-Stel - [lpaolantonio@gmail.com](mailto:lpaolantonio@gmail.com)**

*Directora:*

**Dra. Jael Ferrari**

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1 Objetivos	5
1.2 Hipótesis	5
1.3 Marco teórico	5
1.4 Metodología	8
<b>2. Grupo Matba Rofex</b>	<b>10</b>
2.1 Organización y comunicación	10
2.2 Estructura y relaciones de poder	15
<b>3. Análisis de la reputación</b>	<b>18</b>
3.1 Datos exploratorios	18
<b>4. Puntos de vista</b>	<b>21</b>
4.1 Comunicación Interna	21
4.2 Estrategias de Comunicación	22
4.3 Innovación en la Comunicación	23
4.4 Identidad teórica y práctica	25
<b>5. Descubrimientos y aprendizajes</b>	<b>36</b>
5.1 Qué conseguimos	36
5.2 Desafíos pendientes	40
5.3 Conclusiones	42
<b>5. Bibliografía</b>	<b>44</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>46</b>
6.1 ¿Qué es Matba Rofex?	46
6.2 Tipología de Actores Involucrados	48
6.3 Perfiles de Puesto	52
6.4 Desgrabación Entrevistas	54
6.5 Guión Entrevistas	87
6.6 Encuestas y Resultados	88
6.7 Encuentros de profesionales (focus group)	99

# 1. Introducción

*“Aunque parecen invocar un origen en un pasado histórico con el cual continúan en correspondencia, en realidad las identidades tienen que ver con las cuestiones referidas al uso de los recursos de la historia, la lengua y la cultura en el proceso de devenir y no de ser, no ‘quiénes somos’ o ‘de dónde venimos’ sino en qué podríamos convertirnos, cómo nos han representado y cómo atañe ello al modo como podríamos representarnos”*

**(Hall, 1996, p. 208)**

La comunicación es una herramienta vital en el mundo actual, especialmente en sectores donde la precisión y la rapidez de la información son críticas, como el mercado de capitales. Considerando estos aspectos, nuestro trabajo de investigación se centra en analizar la comunicación dentro del Grupo Matba Rofex, una entidad centenaria del mercado de capitales argentino.

El propósito de este estudio es describir y evaluar los procesos de comunicación interna y externa de la organización, así como las relaciones sociales y las interacciones que se desarrollan en este marco. Nos enfocamos en comprender el rol del comunicador social en el mercado de capitales y cómo este rol es percibido dentro de la organización.

Para abordar este trabajo, nos hemos basado en algunas teorías de la comunicación, el discurso y el lenguaje (Eliseo Verón, Patrick Charaudeau, Michel Foucault, Teun Van Dijk) así como en la propuesta teórica de representantes de los Estudios Culturales (Stuart Hall, Raymond Williams, entre otros) y en teorías críticas más actuales (como Byun-Chul Han, Nick Srnicek) para examinar los mecanismos significantes del lenguaje en el entramado social. Hemos utilizado estas teorías en nuestro análisis para describir la comunicación interior y exterior en Grupo Matba Rofex.

Nos planteamos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son vistos y percibidos los comunicadores sociales dentro de las organizaciones del mercado de capitales?
- ¿Cuál es la valoración del rol del comunicador social en comparación con otros roles?
- ¿Qué conocimiento tienen los actores de la organización sobre el trabajo de los comunicadores?

- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones para los comunicadores dentro de la organización?
- ¿Cómo se mide el valor agregado que generan los comunicadores?
- ¿De qué manera se proyecta la identidad del comunicador y su reputación dentro y fuera de la empresa?

Utilizamos una combinación de herramientas con un enfoque mixto: una selección de métodos cualitativos y de métodos cuantitativos para el análisis. Aprovechando el acceso a referentes clave realizamos entrevistas en profundidad. Siendo partícipes, recopilamos nuestra experiencia mediante observación participante y no participante. Con la ayuda y colaboración de otros profesionales recuperamos perspectivas mediante focus group y recolectamos datos estructurados mediante encuestas. Todo esto para obtener una comprensión integral de los procesos comunicativos en el mercado de capitales argentino, y localmente, en la estructura organizacional de Rosario.

En una era donde la información se actualiza vertiginosamente, la capacidad de una organización para adaptarse y comunicar de manera estratégica puede ser determinante para su éxito. Nuestro trabajo también aborda las diferencias del trabajo dentro de la organización en contraposición a la de un consultor externo, es decir, los beneficios de tener a alguien de comunicación “*a mano*”. Y además, la influencia creciente de la Inteligencia Artificial (IA) en el ámbito financiero, analizando sus aplicaciones actuales y futuras en la comunicación corporativa.

Puesto que vivimos en un mundo marcado por la transformación digital y el auge de nuevas formas de organización económica, el concepto de “capitalismo de plataformas” propuesto por Srnicek (2018) se presenta como una herramienta necesaria para entender las dinámicas actuales del mercado laboral. Este modelo describe cómo las plataformas digitales se han convertido en actores centrales, moldeando no solo las relaciones económicas sino también las prácticas laborales, incluidas aquellas en el campo de la comunicación. Este fenómeno no es ajeno a los mercados de capitales en Argentina, donde las nuevas tecnologías y la interconectividad están redefiniendo las estrategias de comunicación y las formas en que los profesionales del sector operan.

Finalmente, se presentan las conclusiones en torno al modelo corporativo presente en Matba Rofex Rosario. Aquí, describimos cómo opera en nuestro territorio un modelo de negocio particular, que ha tenido que superar crisis y desequilibrios económicos y fiscales propios de la permanente e histórica estructura argentina de quiebre y reestructuración. Otorgamos una serie de respuestas a las iniciales preguntas en torno al rol del comunicador social en estos ámbitos particulares, su desempeño laboral y su valor agregado en el aporte que realizan cotidianamente en estas estructuras organizacionales.

## 1.1 Objetivos

**Objetivo general:** Conocer, describir y analizar el rol del comunicador social en el ámbito corporativo del mercado de capitales argentino, el caso del Grupo Matba Rofex, su función específica, y el valor agregado que aporta en el desarrollo integral de la organización, así como en la estrategia de continuidad de la empresa.

### Objetivos particulares

- Investigar la estructura organizativa del Grupo Matba Rofex, su especificidad e inserción en el ámbito financiero de Argentina.
- Conocer los roles jerárquicos internos, disposiciones, y funciones de los actores involucrados en el funcionamiento de la organización.
- Analizar y describir el rol del comunicador social en este ámbito específico de trabajo, sus tareas, sus desafíos, sus proyectos, y su visión de futuro laboral dentro y fuera de estos espacios corporativos financieros.
- Analizar el discurso de sujetos clave para el desarrollo y funcionamiento de la organización, involucrados directamente con la toma de decisiones, tomando en cuenta su espacio específico de interacción con otros actores, los canales de comunicación, su desempeño, y su trayectoria dentro de la organización.

## 1.2 Hipótesis

1. que la gestión de la comunicación en el mercado de capitales abarca el desarrollo de tareas operativas y también implica un proceso complejo de interpretación, adaptación y transformación del entorno social-laboral.
2. que las habilidades blandas son los pilares del éxito organizacional en la gestión de la comunicación, como la empatía, la capacidad de conjugar intereses sociales, el liderazgo y la gestión.
3. que la necesidad de adaptación continua en los formatos de trabajo de los comunicadores implica un rediseño constante de las estrategias de inclusión laboral en circunstancias cada vez más mecanizadas.

## 1.3 Marco teórico

En el análisis de nuestro objeto de estudio, hemos detectado que no existe demasiada bibliografía dedicada al rol del comunicador en el ámbito del mercado de capitales argentino, aunque sí abundan las investigaciones en torno al rol de los comunicadores en los espacios organizacionales. Sobre esta línea, han sido de ayuda algunas tesis de grado de la Licenciatura en Comunicación Social en UNR publicadas recientemente de María Luz Bazet Carati y Melina Iacobellis (2023) y Ramiro Alejandro Palma Nigro (2024) para profundizar sobre el análisis de los discursos y los procesos de significación es esencial para entender cómo se

estructuran las identidades, jerarquías y roles dentro del Grupo Matba Rofex, y hemos basado nuestra investigación en cuatro líneas teóricas que explicaremos a continuación.

El estudio de la comunicación en el mercado de capitales exige un enfoque multidisciplinario y una metodología mixta. La teoría de roles sociales propuesta por George Herbert Mead (1934) proporciona un marco útil para entender cómo los individuos se adaptan a las expectativas y percepciones dentro de la organización, ajustando su comportamiento en función de las interacciones con los demás. Según Mead, el “yo” se forma y se transforma a través de la socialización, donde el individuo internaliza las normas y roles sociales mediante la comunicación con otros. En este proceso, la comunicación juega un papel crucial en relación a estas expectativas mutuas.

Por otra parte, el enfoque de “Capitalismo de plataformas”, tal como lo describe Srnicek (2018), se entrelaza con el trabajo de Sandra Massoni (2020) y Teun Van Dijk (2016) en lo que respecta a la creciente necesidad de estrategias de comunicación que se adapten a un entorno organizacional dinámico. Massoni subraya que la comunicación estratégica enactiva (acto dinámico y estratégico que crea realidad en la interacción con otros), es esencial para abordar los desafíos que plantea el constante cambio, donde la capacidad de adaptación y la co-creación de sentido permiten la sostenibilidad organizacional.

Por su parte, Van Dijk (2016) resalta cómo la cultura de la conectividad ha transformado las relaciones de poder y la gestión de la información dentro de las organizaciones, obligando a los profesionales de la comunicación a desarrollar competencias que les permitan operar eficientemente en redes interconectadas y altamente dinámicas. Esta transformación demanda una comprensión profunda de las tecnologías digitales que impactan directamente en la toma de decisiones y en la estructura organizacional.

Estos conceptos encuentran resonancia en las investigaciones realizadas por colegas en sus trabajos de tesis de grado presentadas en la Universidad Nacional de Rosario. En el caso de Palma Nigro (2024), su trabajo aborda la gestión estratégica de la comunicación en el Hospital Provincial de Rosario, donde se evidenció la importancia de una intervención comunicacional adaptativa y multidimensional para dar respuesta a las necesidades cambiantes dentro de una organización. Una intervención disciplinaria, en base al análisis de espacios y piezas comunicacionales implementadas en la institución en tres temporalidades distintas: prepandemia, pandemia y postpandemia por COVID-19. Cuyo objetivo fue el de potenciar el rol profesional y promover la incorporación de la comunicación estratégica enactiva como metaperspectiva de abordaje.

*“Este proyecto debía poder problematizar nuestras propias prácticas, estudiar y comparar los procesos que habíamos conseguido hasta la pandemia para dejar de contemplar los problemas organizacionales sólo desde el punto de vista de unos pocos, de las y los decisores, y ampliar la mirada, crear nuevos cuadros de gestión, y abordar las demandas desde lo comunicacional en tanto encontrarnos en la diversidad.” (Palma Nigro, 2024, p. 73)*

Asimismo, la investigación sobre el rebranding de una agencia de software con enfoque en triple impacto de Bazet & Iacobellis (2023) ilustra cómo una estrategia de comunicación interna puede ser crucial para la reinención de la identidad corporativa, especialmente en un entorno donde la responsabilidad social y la innovación son esenciales. Las autoras retoman conceptos de Massoni con la intención de conceptualizar a la comunicación como un lugar de encuentro sociocultural en el que, más allá de generar un acuerdo social, las partes involucradas puedan apropiarse del problema y aportar para la solución. Ellas apuntan a profundizar la conversación para descubrir vínculos entre los actores que permitan una propuesta de transformación de la organización.

Estos antecedentes refuerzan la tesis de que, en el caso del Grupo Matba Rofex, la comunicación juega un rol crucial no solo en la adaptación a las nuevas dinámicas del capitalismo de plataformas, sino también en la construcción de una identidad corporativa sólida y coherente en un mercado financiero altamente regulado y competitivo.

Hoy por hoy, la comunicación organizacional y la gestión de la identidad corporativa han adquirido una nueva dimensión. La obra de Van Dijk (2016) ofrece un marco de referencia esencial para entender cómo la conectividad y las tecnologías de la información han transformado la comunicación interpersonal y la organizacional. Esta transformación influye profundamente en la construcción y mantenimiento de la identidad corporativa en un entorno digital.

El autor holandés también destaca que en esta nueva era de conectividad, la información no solo se difunde más rápidamente, sino que también se vuelve más accesible y mutable, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos para la identidad corporativa. La conectividad digital permite a las organizaciones interactuar de manera más directa y constante con sus stakeholders (actores clave), lo que puede fortalecer la relación y la lealtad de estos. Sin embargo, también implica que las organizaciones deben ser más transparentes y coherentes en su comunicación, ya que cualquier inconsistencia o error puede ser rápidamente amplificado en las redes digitales.

Es por esto que la gestión de la identidad corporativa requiere un control sobre los mensajes emitidos para fomentar la capacidad de adaptación y respuesta rápida ante el feedback constante que proviene de un público cada vez más informado y exigente. Paul Capriotti (2009) establece las bases conceptuales para la gestión de

esa identidad corporativa, subrayando su importancia en la comunicación corporativa. Este autor destaca la forma en la que la comunicación se convierte en un elemento crucial para mantener la coherencia y la credibilidad de una organización ante sus distintos públicos, especialmente en tiempos de cambios rápidos y desafíos globales. Enfatiza que la gestión efectiva de la identidad corporativa impacta en la percepción externa de la organización fortaleciendo la cohesión interna, alineando los valores organizacionales con las expectativas y comportamientos de sus miembros.

Esta alineación es fundamental para enfrentar desafíos tanto internos como externos, asegurando que la organización actúe de manera consistente y que sus mensajes sean percibidos como auténticos. En este sentido, la teoría de los roles sociales de Enrique Pichon-Rivière (2003) resulta particularmente relevante, ya que nos permite analizar cómo los individuos dentro de la organización adoptan y ajustan sus roles en función de las expectativas colectivas, lo que a su vez influye en la construcción y mantenimiento de la identidad corporativa.

Según lo postulado por Pichon-Rivière (2003), podríamos pensar el rol como un modelo organizado de conducta relativa a cierta posición del individuo en una real interacción ligada a expectativas propias de los otros. En este sentido, la interacción constante entre los miembros de una organización no solo define los roles individuales, sino que también moldea la estructura y cultura organizacional. Esta perspectiva es fundamental para analizar los roles dentro del Grupo Matba Rofex, donde cada individuo adapta su comportamiento basándose en las expectativas de los demás.

En suma, este estudio aporta una aproximación de la comunicación en el mercado de capitales de Argentina, mediante el análisis de la comunicación interna y externa en el Grupo MtR, vista a través del lente de la interacción social y la construcción de identidad corporativa. Con la intención de comprender cómo las dinámicas comunicacionales influyen en la cohesión organizacional y en la percepción de los actores clave, donde la adaptación rápida y la coherencia son esenciales para el éxito.

## 1.4 Metodología

En este trabajo enmarcamos nuestro objeto de estudio a través de un análisis exhaustivo que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Para ello, se realizaron encuestas dirigidas a referentes a nivel nacional dentro del mercado de capitales, aprovechando ser parte del equipo de Marketing de la Cámara Fintech Argentina. Complementadas con charlas en focus group con profesionales de la comunicación de la ciudad de Rosario:

- Equipo de comunicación Grupo MtR
- Equipo de comunicación de la Bolsa de Comercio de Rosario
- Comunicadores freelance
- Responsable de Comunicación de La Segunda
- Equipo de comunicación del Mercado Argentino de Valores
- Gerente de comunicación de Micropack
- Comunicadores freelance
- Responsable de comunidad de SF500

Esta información fue fundamental para el diseño de las preguntas utilizadas en las entrevistas en profundidad, así como el posterior análisis del material que se desarrolla en la próxima sección. Las entrevistas realizadas al presidente, gerente general y gerente comercial del Grupo MtR nos permiten analizar el punto de vista interno sobre la comunicación desde el rol de los tomadores de decisión.

La metodología empleada para las entrevistas en este estudio se basó en entrevistas semiestructuradas. Preparamos previamente un guión temático con los temas clave a tratar, pero las preguntas se mantuvieron abiertas para que los informantes pudieran expresar libremente sus opiniones, matizando sus respuestas o abordando temas emergentes que el investigador considerara relevantes. Durante el desarrollo de la entrevista, hemos mantenido un rol activo, asegurándonos de que los temas de interés para el estudio fueran cubiertos, enlazando respuestas y formulando nuevas preguntas cuando surgían aspectos importantes.

La selección de los informantes se basó en criterios específicos para el estudio, y las entrevistas se llevaron a cabo en un entorno previamente concertado, tranquilo y neutral, para asegurar que los participantes estuvieran cómodos y pudieran responder sin distracciones.

En cuanto a la encuesta, como herramienta cuantitativa, proporciona datos numéricos y porcentuales que permiten trazar un panorama general del mercado de capitales desde la perspectiva de sus principales actores. Por otro lado, los focus group, al centrarse en un enfoque cualitativo, exploran la subjetividad y la experiencia personal de los comunicadores, ofreciendo una visión más profunda y matizada sobre las dinámicas comunicacionales en este ámbito.

Si bien estos dos instrumentos se presentan por separado en el desarrollo de esta sección, es importante entender que juntos conforman un marco contextual integral para el trabajo del comunicador en el mercado de capitales. Este marco delimita el ámbito de acción del profesional de la comunicación y a su vez sirve como base para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que enfrentan en su práctica diaria.

## 2. Grupo Matba Rofex

*"El proceso de comprensión está basado en el de la reintroyección del objeto dentro del cual uno se ha metido previamente con la finalidad de conocerlo. Podemos decir que este proceso de reintroyección llega en ocasiones a ser tan peligroso que el proceso de conocimiento puede quedar paralizado cuando se teme que dicho objeto de conocimientos sea un peligro para el sujeto."*

**(Pichon-Rivière, 1971, p. 123)**

Después de establecer los fundamentos teóricos y los objetivos de este estudio, es crucial situar el análisis en un contexto específico. A continuación, exploraremos la estructura organizacional y las dinámicas de poder dentro del Grupo Matba Rofex, un actor central en el mercado de capitales argentino, para comprender mejor cómo se materializan las teorías comunicativas en la práctica diaria.

### 2.1 Organización y comunicación

#### **Área transversal**

El Grupo Matba Rofex cuenta con una estructura organizativa dividida en dos grandes líneas de funcionamiento: la operatoria diaria, necesaria para el correcto funcionamiento del mercado y las necesidades de sus participantes; y los proyectos especiales, enfocados en buscar nuevas oportunidades de negocio.

El negocio tradicional, vinculado al mercado de capitales y al sistema financiero local, es llevado adelante por una multiplicidad de áreas de negocio y de servicio, las cuales se ocupan de la operatoria del mercado, gestionar las garantías y liquidación, gestión administrativa contable, soporte técnico y comercial, entre otros.

Por otra parte, existen equipos especializados que gestionan proyectos vinculados a la identificación de oportunidades para el crecimiento y el desarrollo del grupo a largo plazo. Estos proyectos pueden estar relacionados con el desarrollo de nuevas tecnologías, productos o servicios, la expansión geográfica del negocio y la identificación de nuevas oportunidades de inversión, entre otros. El objetivo de estos proyectos es llevar al grupo a nuevos horizontes, asegurando su sostenibilidad y competitividad en el futuro.

Desde esta perspectiva, el Grupo MtR cuenta con un equipo de profesionales dedicados a la gestión de proyectos cuya tarea es analizar el mercado y las tendencias, identificar oportunidades y proponer iniciativas que le permitan crecer y

expandirse. Estos proyectos pueden involucrar a distintas áreas de la organización, desde la tecnología hasta las finanzas, pasando por la gestión de riesgos y la estrategia corporativa.

El área de comunicación del Grupo MtR ha demostrado, a lo largo de los años de desarrollo y crecimiento, el rol que puede ocupar en la coordinación de proyectos, vinculando objetivos y apuntando a la mejora constante en relación a las exigencias que el contexto presenta. Estos avances han consolidado al área como un soporte clave para los tomadores de decisión en la gestión de los proyectos más relevantes.

### 2.1.1 Historia y evolución

Matba Rofex se originó a partir de la fusión en 2019 de dos entidades con una larga tradición en la operación de futuros y opciones en la región: MATba y ROFEX. Ambos mercados tienen sus raíces en los primeros años del siglo XX, siendo en el último tiempo MATba un referente en contratos agropecuarios y ROFEX en derivados financieros. La unión buscó expandir la gama de productos y servicios disponibles en Argentina, aumentando a su vez la liquidez y diversificación de los productos ofertados.

#### **Funciones y división operativa del negocio**

Matba Rofex organiza, registra, garantiza y liquida la negociación de contratos de futuros y opciones. Su operación se estructura en cuatro divisiones principales: cobertura, originación, inversión y educación. Cada una de éstas tiene un enfoque específico, ya sea a través de la oferta de una diversa gama de productos, la originación primaria de granos, el desarrollo de plataformas de negociación eficientes o la capacitación de profesionales a través del área específica: MtR School.

#### **Integrantes y desarrollo**

Hoy el Grupo Matba Rofex se extiende más allá del mercado argentino, incluyendo un mercado en Uruguay (UFEX) y una serie de empresas dedicadas a tecnología enfocada a dar solución a los participantes del mercado de capitales de la región (Primary y Lumina Americas). Más del 70% de los colaboradores del grupo trabajan en estas empresas tecnológicas, las cuales tienen una fuerte presencia en varios países de América Latina.

Además de la estrategia de fusión, el grupo también ejecuta adquisiciones de empresas clave. Esto representa una consolidación de crecimiento y expansión del negocio.

## 2.1.2 Estructura organizacional

El Grupo MtR tiene una estructura organizativa de ecosistema, lo que permite una interconexión eficiente entre las distintas áreas operativas y los servicios transversales. Estas funciones se llevan a cabo mediante esta combinación, que busca maximizar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos.

### **Organigrama y estructura**

Históricamente el grupo ha mantenido una estructura de gestión verticalista compuesta en su cabecera por el Directorio, un Comité Ejecutivo (con representantes de todas las empresas) y un equipo de gerentes que toman las decisiones centrales para el modelo de negocio. Esto sugiere una jerarquía clásica de empresa con una clara separación del poder y las responsabilidades.

Desde el 2020, se han comenzado a explorar nuevas formas de trabajo impulsadas principalmente por el crecimiento del sector de tecnología en el grupo, que promueve la creación de equipos de trabajo por proyecto. Esta metodología, conocida como Células de Desarrollo Ágil (CDAs), toma inspiración del formato de trabajo conocido como SCRUM, un marco de trabajo que fomenta la colaboración y autoorganización de los equipos para llevar adelante proyectos de forma incremental y ágil con revisión y ajustes periódicos para asegurar la calidad y eficacia del producto final. Todo esto requiere una coordinación y colaboración estrecha entre individuos y grupos para llevar adelante proyectos de manera efectiva.

La adopción de una estructura de equipos de trabajo por proyecto no necesariamente se opone a una estructura jerárquica más tradicional. Estas dos estructuras pueden trabajar juntas y complementarse mutuamente para maximizar la eficiencia y la innovación en una organización. En este esquema híbrido, la jerarquía tradicional mantiene el control estratégico definiendo las metas “macro” de la organización, mientras que los equipos de proyecto ágiles, generalmente formados por individuos multidisciplinarios, pueden navegar con mayor flexibilidad los desafíos operativos diarios y trabajar hacia soluciones innovadoras. Esto permite una reacción rápida a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores.

El organigrama del mercado<sup>1</sup> ilustra la estructura jerárquica de la organización, destacando las diferentes áreas operativas y de servicio que aseguran el correcto funcionamiento diario del modelo de negocio. El organigrama refleja una estructura de gestión verticalista con un Directorio en la cabecera, seguido por un Comité Ejecutivo y un equipo de gerentes responsables de tomar las decisiones centrales

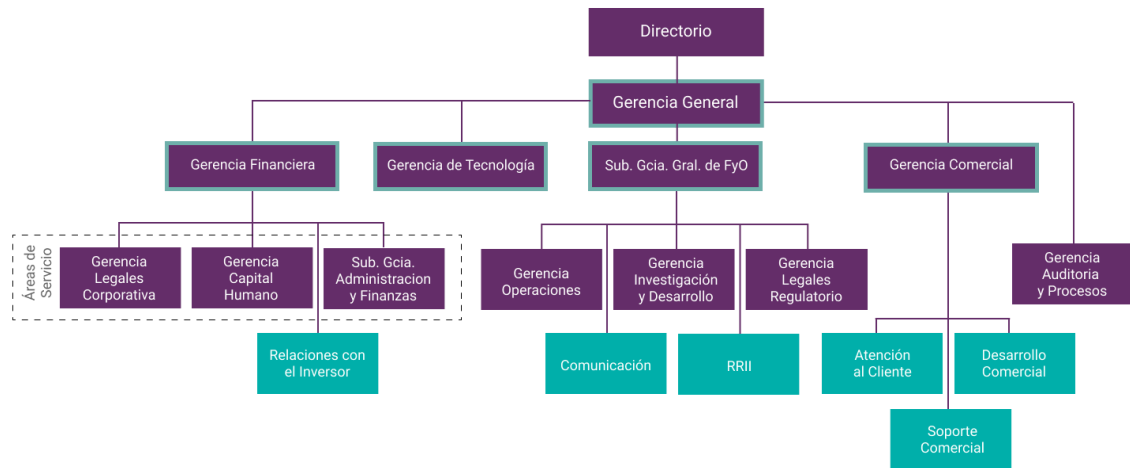
---

<sup>1</sup> Figura 1: Organigrama.

del mismo. Esta estructura permite una clara separación de poderes y responsabilidades, facilitando la toma de decisiones estratégicas y operativas.

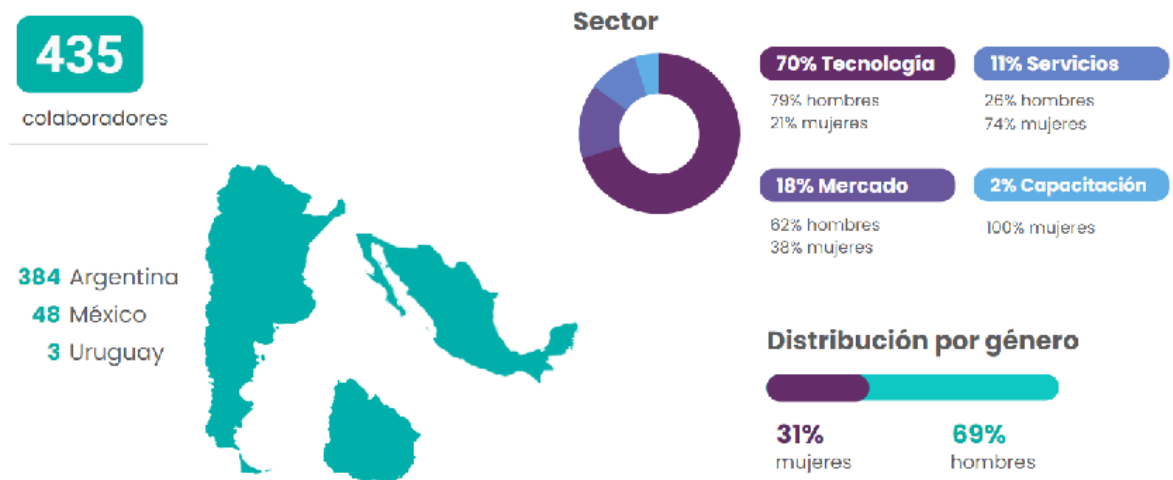
**Figura 1: Organigrama**

Fuente: Página de [Matba Rofex](#)



**Figura 2: Datos demográficos y distribución por género**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Matba Rofex (2023)

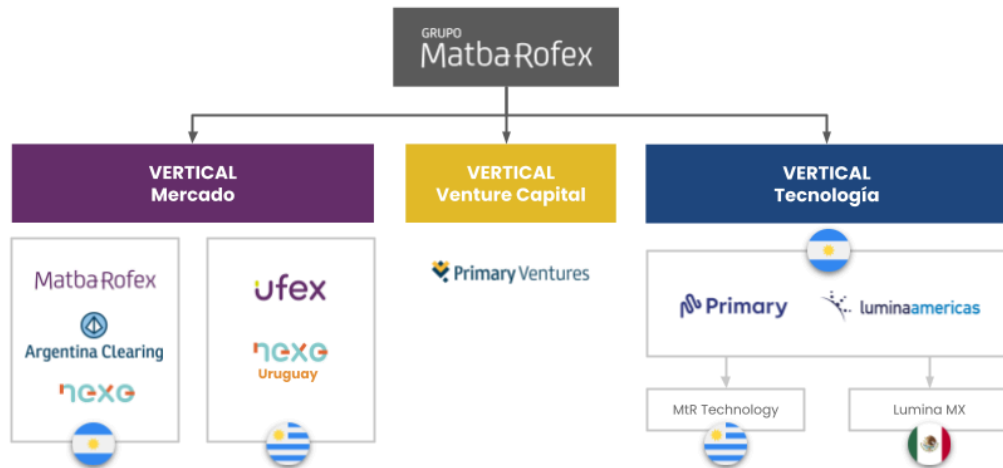


La distribución demográfica y por género de los empleados del grupo<sup>2</sup> presenta datos que destacan la diversidad dentro de la organización y permiten analizar cómo se distribuyen los empleados en función de diferentes variables demográficas, incluyendo género. Estos datos se usan para evaluar y mejorar las políticas de igualdad y diversidad dentro del grupo .

<sup>2</sup> Figura 2: Datos demográficos y distribución por género.

**Figura 3: Conformación actual del Grupo MtR**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Matba Rofex (2023)



La estructura actual del grupo<sup>3</sup> incluye sus diferentes divisiones y empresas afiliadas. Como ya hemos indicado, el Grupo MtR incorporó empresas que funcionan de forma independiente, aunque compartiendo el mismo objetivo: satisfacer las necesidades de tecnología de los participantes del mercado de capitales de la región. Estas empresas se especializan en tecnología financiera y representan más del 70% del recurso humano del grupo, extendiendo su presencia en varios países de América Latina. La figura también resalta a UFEX y NEXO Uy en Uruguay, mostrando una estrategia consolidada de crecimiento y expansión en la región.

### 2.1.3 Herramientas de Comunicación

En el ámbito de la comunicación dentro del grupo, los marcos temporales en los que se opera son a menudo extremadamente ajustados. Ante esta realidad, se optó por herramientas que favorezcan la colaboración en tiempo real, que sean accesibles en su formato digital online y que se adapten sin problemas a distintas plataformas, ya sea una notebook o un dispositivo móvil. Estas características permiten trabajar de manera más eficiente y refuerzan la cohesión entre los miembros del equipo independientemente de dónde se encuentren.

El proceso previo de definición, estructuración y diseño de los contenidos es fundamental. Sin embargo, la flexibilidad que ofrecen estas herramientas colaborativas se vuelve esencial. Brindan la capacidad de realizar ajustes de último minuto, garantizando que la información que se comunica sea la más actual y relevante en ese preciso momento. Esta adaptabilidad es especialmente vital en el

<sup>3</sup> Figura 3: Conformación actual del Grupo MtR.

ámbito de la comunicación digital, donde el tiempo de respuesta puede marcar la diferencia entre una comunicación exitosa y una que ha quedado desfasada.

### **Herramientas de gestión**

Dentro de las herramientas informáticas con las que cuenta el área de Comunicación se encuentra la *suite* de Google (Drive, Calendar, Keep, Hangouts, etc.). La mayoría de las empresas del grupo trabajan con estas herramientas y gracias a ellas los proyectos colaborativos se simplifican. Facilita el intercambio de contenidos en tiempo real, desde cualquier computadora o teléfono inteligente.

El uso de *G Suite* en el área de Comunicación ofrece soluciones prácticas para la colaboración y la organización, y además proporciona una plataforma segura y confiable. En un mundo digitalizado y en constante movimiento, *G Suite* se presenta como una herramienta indispensable para equipos dinámicos y enfocados en resultados.

## **2.2 Estructura y relaciones de poder**

Con la estructura organizacional del Grupo MtR delineada, es momento de profundizar en las dinámicas de poder y cómo estas influyen en la comunicación interna y externa. La siguiente sección analizará las relaciones de poder dentro de la organización, destacando cómo estas afectan la toma de decisiones y la implementación de estrategias comunicativas.

### **2.2.1 Mapa de stakeholders**

La comunicación organizativa enfrenta diversos desafíos, entre ellos la capacidad de adecuar el mensaje según el público objetivo. En el caso de Matba Rofex, la especificidad técnica de sus productos resalta la importancia de comprender y adecuarse a un público técnico.

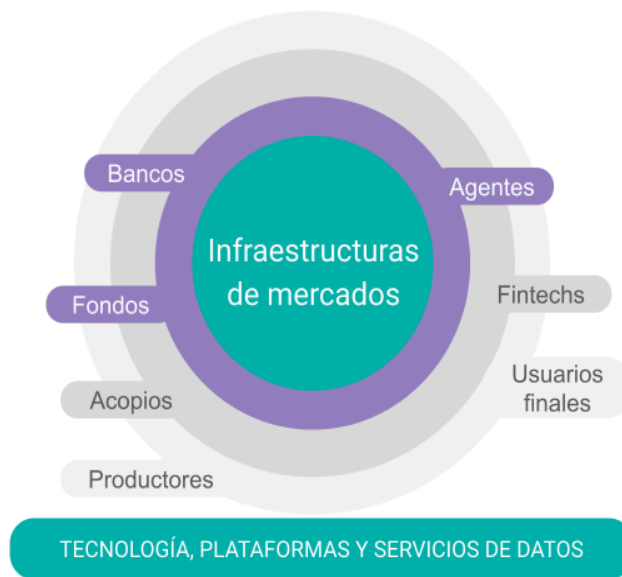
Matba Rofex opera en el ámbito financiero y tecnológico<sup>4</sup>, por lo que debe manejar dos lenguajes simultáneamente: una comunicación técnica y precisa para los actores financieros y una versión más accesible para el público general y los medios. Por ejemplo, al comunicar innovaciones tecnológicas, es crucial que el mensaje sea comprensible tanto para un inversor experto como para un ciudadano interesado en las finanzas.

---

<sup>4</sup> Figura 4: *Ámbito de operación*

#### **Figura 4: Ámbito de operación**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Matba Rofex (2023)



Nota: El mercado de capitales y el sistema financiero tradicional están compuestos por intermediarios (participantes).

El área de Comunicación ayuda a adaptar y transmitir mensajes en colaboración con otros departamentos. La interacción constante entre comunicadores y expertos técnicos permite realizar un trabajo de interpretación de necesidades y objetivos, repensar desarrollos complejos de manera comprensible y relevante para todos los stakeholders. En última instancia, llegar a todos los públicos objetivo para que estén informados y se sientan incluidos.

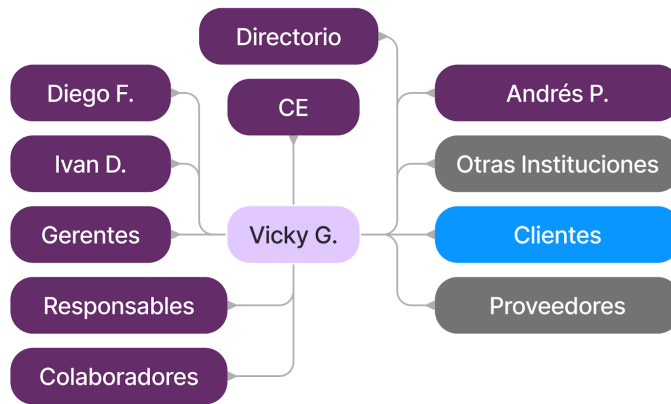
#### **2.2.2 Dinámicas y relaciones de poder**

La estructura y relaciones de poder dentro de la organización<sup>5</sup> muestra en el centro de este entramado a María Victoria Giachello (Vicky G.), quien como responsable del área desempeña un papel crucial como punto de contacto directo para múltiples actores dentro y fuera de la organización.

<sup>5</sup> Figura 5: *Estructura y relaciones de poder.*

**Figura 5: Estructura y relaciones de poder**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Matba Rofex (2023)



Desde la esfera interna, Vicky G. interactúa directamente con el Directorio y el Comité Ejecutivo, además de tener conexiones claras con roles jerárquicos como gerentes y colaboradores. Diego Fernández (Diego F.), gerente general; Iván Dalonso (Ivan D.), gerente comercial; y Andrés Ponte(Andrés P.), presidente, son algunas de las figuras clave con las que mantiene una relación cercana. Es importante destacar que hemos realizado entrevistas en profundidad con estos tres líderes, las cuales abordaremos más adelante en la tesis para profundizar en su visión y su rol dentro de la organización.

Cada uno de estos roles posee su propio nivel de influencia y responsabilidad dentro de la organización. En un contexto más amplio, Vicky G. también es el enlace con otras instituciones, clientes y proveedores, indicando su relevancia en la cadena de valor y la comunicación externa.

## 3. Análisis de la reputación

*"La mejor manera de vivir es ser como el agua: El agua beneficia a todas las cosas y no compite con ellas. Fluye en lugares que la gente desprecia. Así, el Tao está en sintonía con la naturaleza."*

**(Lao-Tzu, siglo VI a.C)**

Las relaciones de poder determinan la estructura interna de una organización e influyen en cómo ésta es percibida externamente. Ahora que hemos entendido la dinámica interna, exponemos cómo el Grupo MtR maneja su reputación en el mercado, examinando tanto los datos cuantitativos como cualitativos que reflejan su posicionamiento.

### 3.1 Datos exploratorios

#### **Escuchando a las voces del mercado**

Los resultados muestran que un 90% de los encuestados utilizan redes sociales como principal herramienta para la comunicación en el mercado de capitales. Dentro de estas, LinkedIn y X son las más mencionadas, con un 75% y un 60% de uso respectivamente. Este dato refleja la relevancia creciente de las plataformas digitales en la estrategia de comunicación, donde se busca la difusión de información pero sobre todo se pondera la interacción directa con los actores clave y la construcción de la reputación corporativa.

Un 85% de los encuestados considera que la capacitación continua en comunicación es esencial para enfrentar los desafíos del mercado de capitales, lo que subraya la importancia de estar actualizado en técnicas y herramientas de comunicación. Sin embargo, un 60% también manifestó que la principal barrera para una comunicación es la falta de recursos dedicados específicamente a esta función dentro de las organizaciones, lo que revela una necesidad crítica de inversión en este ámbito para optimizar las estrategias comunicacionales. Asimismo, cuando se les preguntó sobre posibles crisis, un 70% de los encuestados mencionaron que cualquier interpretación errónea en la comunicación podría desencadenar problemas institucionales significativos, lo que demuestra la percepción crítica de la comunicación como un pilar fundamental para la estabilidad organizacional.

#### **Debates que revelan verdades ocultas**

Durante los focus groups, los profesionales de la comunicación discutieron cómo la experiencia y el conocimiento del sector influyen en la efectividad de sus estrategias comunicacionales. Un consenso emergió sobre la importancia de contar con una sólida comprensión de la industria, ya que esto les permite anticiparse a las

necesidades informativas y responder con precisión. La mayoría de los participantes coincidieron en que aquellos con más de cinco años de experiencia en el sector tienden a desarrollar una narrativa más convincente y estratégica, lo que se refleja en un mejor posicionamiento de las empresas para las que trabajan.

Otro tema clave abordado en los focus groups fue la dificultad de gestionar la comunicación en un mercado tan volátil como el argentino. Los participantes señalaron que la incertidumbre económica y las fluctuaciones de la política presentan desafíos constantes para la comunicación. En particular, mencionaron que la capacidad de mantener la confianza durante períodos de crisis es una habilidad crítica, y que la transparencia y la rapidez en la difusión de la información son esenciales. Sin embargo, también se discutió la necesidad de equilibrar la transparencia con la prudencia, evitando la divulgación de información que podría exacerbar la crisis en sí misma.

A pesar de que el contexto del mercado de capitales en Argentina es específico y presenta desafíos particulares, muchas de las problemáticas abordadas en este estudio reflejan preocupaciones más amplias que afectan al conjunto de profesionales de la comunicación. Si bien existen tendencias propias de la industria y modas pasajeras, se puede observar un patrón común en cuanto a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que comparten los comunicadores en este campo. Este análisis no solo destaca las particularidades del mercado argentino, sino que también ofrece insights valiosos que pueden ser aplicables a otras realidades y sectores dentro de la comunicación social.

Las fortalezas identificadas específicas del mercado de capitales argentino, como la horizontalidad y transparencia en el trabajo, junto con la capacidad de empatizar y la co-creación de la comunicación con cada sector, ofrecen un marco sólido para enfrentar desafíos en cualquier entorno. Estas cualidades permiten una comunicación interna más fluida y efectiva y construyen una base de confianza y colaboración que es crucial para el éxito organizacional. Aprovechar estas fortalezas mediante una estrategia de comunicación que alinee esfuerzos y mida el impacto de las acciones puede ser una oportunidad invaluable.

Sin embargo, las amenazas como el riesgo de terciarización del trabajo y la creciente demanda de contenido pueden socavar estos esfuerzos si no se gestionan adecuadamente. Existe el peligro de que la comunicación pierda su carácter empático y humano, lo que podría alienar a los stakeholders y diluir el mensaje organizacional. La clave para mitigar estas amenazas radica en encontrar un equilibrio entre la eficiencia tecnológica y la autenticidad comunicacional. Mantener un enfoque ético y transparente, mientras se adaptan las estrategias a las nuevas realidades digitales, es esencial para preservar la integridad de la comunicación y garantizar que siga siendo un reflejo genuino de los valores organizacionales. Al extrapolar estos aprendizajes, se puede ofrecer una guía valiosa para otros sectores

que enfrentan desafíos similares en la adaptación a un panorama comunicacional en constante evolución.

### 3.1.1 Análisis FODA

#### Fortalezas

- Transparencia en la comunicación.
- Comunicación horizontal.
- Empatía en el trato.
- Innovación continua.
- Co-creación con sectores.
- Adaptabilidad a cambios.
- Colaboración efectiva.
- Compromiso con la calidad.
- Respuesta ágil a desafíos.
- Proactividad en soluciones.

#### Oportunidades

- Medir el impacto de acciones.
- Fortalecer la comunicación ética.
- Reforzar la transparencia.
- Integrar tecnología innovadora.
- Expandir la capacitación interna.
- Aumentar la visibilidad externa.
- Explorar nuevos mercados.
- Promover el propósito organizacional.
- Desarrollar alianzas estratégicas.
- Mejorar la sostenibilidad.

#### Debilidades

- Falta de coordinación general.
- Equilibrio entre digital y humano.
- Percepción limitada del comunicador.
- Comunicación interna insuficiente.
- Escasa inversión en recursos.
- Dificultad en la gestión de cambios.
- Falta de agilidad en ciertos procesos.
- Dependencia de herramientas externas.
- Baja proactividad en algunos equipos.
- Desafíos en la integración tecnológica.

#### Amenazas

- Terciarización del trabajo.
- Saturación de contenido digital.
- Pérdida de contacto humano.
- Excesiva digitalización.
- Desactualización tecnológica.
- Competencia en aumento.
- Vulnerabilidad a crisis.
- Riesgo de obsolescencia.
- Desconfianza en la automatización.
- Presión por innovación constante.

## 4. Puntos de vista

*"Si quieres entender a las personas,  
debes comprender cómo funcionan en su entorno natural,  
en el caos y las áreas grises del mundo,  
un mundo con consecuencias,  
un mundo que está en constante cambio"*  
**(Chipchase & Steinhardt, 2013, p. 3)**

El análisis de la reputación del Grupo MtR nos ofrece una visión externa de la organización, pero para comprender plenamente los desafíos y las oportunidades en su comunicación, es esencial escuchar las voces internas. En la siguiente sección, profundizaremos en las perspectivas de los actores clave dentro del grupo para entender mejor las estrategias de comunicación adoptadas.

A lo largo de las entrevistas realizadas identificamos varios temas que son esenciales para el desarrollo de la comunicación y reflejan la evolución constante dentro de la organización. Estos temas abarcan desde el uso de herramientas y la colaboración entre equipos, hasta la necesidad de innovación y adaptabilidad en un entorno de trabajo cada vez más complejo. La siguiente sección explora estos aspectos, integrando las perspectivas recogidas en las entrevistas con nuestras vivencias y aprendizajes personales.

### 4.1 Comunicación Interna

En las entrevistas, Diego Fernández e Ivan Dalonso destacaron la importancia de herramientas como Slack, una plataforma de mensajería y colaboración en equipo que permite la comunicación en tiempo real, la organización de tareas y la integración con otras aplicaciones. Se resalta cómo desde la implementación de Slack se busca facilitar la interacción entre equipos y mantener una comunicación fluida. Esta observación resuena con nuestra experiencia personal, donde ha sido esencial para colaborar en proyectos de creación de contenidos. Estas plataformas permiten la organización de tareas y fomentan un espacio donde las ideas pueden fluir libremente y ser refinadas colectivamente.

La coherencia y claridad en la comunicación interna fue un tema recurrente en las entrevistas, especialmente subrayado por Andrés Ponte y Diego Fernández. Desde nuestra perspectiva, hemos aprendido que es fundamental alinear a todos los miembros de la organización con los objetivos comunes. Una comunicación interna sólida garantiza que todos estén informados y comprometidos con el propósito de la organización. Del área comercial de tecnología se propuso comenzar

a comercializar productos directamente con inteligencia artificial, lo que en una instancia supone una independencia del área de comunicación.

Desde una perspectiva de Pichon-Rivière, se puede entender que un comercial que quiera usar IA para generar piezas de comunicación lo haría desde una visión adaptativa y pragmática, propia de su rol. La teoría de los vínculos de Pichon-Rivière plantea que todo proceso de conocimiento se basa en la relación dialéctica entre el sujeto y el objeto. En este contexto, la persona del área comercial buscaría reducir la disonancia entre las demandas del mercado y su capacidad de respuesta, utilizando la IA como un recurso instrumental para agilizar su tarea.

Esto responde a la idea de que los vínculos se constituyen como una estructura dinámica que responde a las necesidades y tensiones de su entorno. Desde esta lógica, el comercial ve la IA como una herramienta que le permite optimizar el vínculo entre las necesidades del área comercial y la generación de contenido, sin detenerse en los matices más profundos del trabajo comunicacional, ya que su objetivo está puesto en la eficiencia y el logro de resultados.

La colaboración entre diferentes departamentos es clave para la implementación exitosa de proyectos, como mencionaron varios entrevistados. La experiencia trabajando con proveedores refuerza esta idea; el trabajo en equipo mejora la calidad del proyecto final y facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas. La sinergia creada en equipos colaborativos es un factor determinante en el éxito organizacional.

## 4.2 Estrategias de Comunicación

Si bien la comunicación interna es el pilar que mantiene unida a la organización, las estrategias de comunicación externa son las que permiten proyectar su identidad al mundo. Continuando con este enfoque integral, analizaremos cómo el Grupo MtR diseña y ejecuta sus estrategias de comunicación para mantenerse competitivo en un mercado dinámico.

Iván Dalonso resaltó la necesidad de contar con un área de comunicación interna que desarrolle estrategias coherentes de marketing. Este enfoque estratégico es algo que entendemos bien, de primera mano, al diseñar campañas de marketing y contenido, siempre alineando los objetivos de comunicación con las metas comerciales de la organización. La estrategia bien definida es un pilar para alcanzar los resultados deseados.

Claramente, el trabajo estratégico en el amplio campo de la comunicación no se refiere únicamente al trabajo con personas, sino al trabajo de interpretación simbólica que recorre el universo de los discursos y la cultura en la que se sumergen los actores involucrados. Como bien explica John B. Thompson (2002) la

producción, construcción o el empleo de las formas simbólicas así como su interpretación por parte de los sujetos que las reciben, son procesos que implican típicamente la aplicación de reglas, códigos o convenciones de diversos tipos (Cfr. Thompson, 2002: 208).

La capacidad de adaptar la comunicación a diferentes contextos culturales fue un punto clave en las entrevistas, especialmente en mercados tan diversos como el argentino, mexicano y paraguayo. No nos cansamos de resaltar que en este escenario de constante cambio ser flexible y encontrar soluciones innovadoras que se ajusten a cada situación específica no es *magia*.

La adaptabilidad es el motor para el crecimiento. Thompson (2002) subraya que los procesos comunicacionales no solo transmiten información, sino que involucran la interpretación de símbolos y códigos que dependen del contexto social y cultural en el que se desarrollan. Esta perspectiva es aplicable a la adaptación comunicacional mencionada.

Las entrevistas subrayaron la importancia de una comunicación efectiva con todos los grupos de interés, tanto dentro como fuera de la organización. Una comunicación inclusiva y clara con todas las partes interesadas, incluyendo clientes y usuarios, ha sido clave para construir relaciones sólidas y duraderas. La confianza y la transparencia son la base para cualquier relación exitosa con los actores clave. Este enfoque permite establecer una comunicación sólida, inclusiva y transparente, alineada con los valores de confianza y credibilidad que Thompson (2002) ve como esenciales en la construcción de la realidad organizacional.

### 4.3 Innovación en la Comunicación

En el escenario en el que se emplaza la organización, no basta con tener estrategias de comunicación efectivas; ser constante es muy importante para mantenerse relevante. La próxima sección abordará cómo el Grupo MtR incorpora las nuevas prácticas comunicacionales, adaptándose a las nuevas tecnologías y tendencias.

La necesidad de estrategias en la comunicación, especialmente para la promoción de productos y servicios, fue un tema recurrente en las entrevistas. Más adelante vamos a revisar la estrategia puntual sobre el producto RFX20 para bajar en estas teorías con un ejemplo. Pero el foco de esta sección es la experimentación con nuevos formatos y la adopción de metodologías ágiles y cómo ayudaron a mantener la relevancia del área de comunicación.

Cuando hablamos de innovar implícitamente pensamos en adoptar nuevas tecnologías, pero también está relacionado con incorporar metodologías que optimicen el proceso creativo, por ejemplo. En Matba Rofex, la implementación de la

metodología SCRUM ha transformado la forma en que abordamos los desafíos comunicacionales. SCRUM, como metodología ágil, nos permite iterar rápidamente, adaptándonos a las necesidades cambiantes de los proyectos y asegurando que cada pieza de comunicación esté alineada con los objetivos organizacionales. Las preguntas y repreguntas que se realizan no son meros formalismos; son herramientas conversacionales que sirven para desentrañar la verdadera necesidad detrás de cada pedido, sentando las bases para una metodología de trabajo justificada en resultados y en la satisfacción del equipo durante el proceso.

Con SCRUM, se ha logrado rescatar rápidamente mensajes, audiencias y objetivos comunicacionales, permitiéndonos enfocarnos más en el "cómo" que en el "qué". Esta flexibilidad fomenta un entorno colaborativo, donde la creatividad puede prosperar y las soluciones innovadoras emergen naturalmente. Este enfoque metodológico ha sido esencial para mantenernos ágiles y receptivos en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

La coordinación y supervisión de proyectos de comunicación fue destacada como una función vital del área de comunicación en las entrevistas. El liderazgo en proyectos significativos, como puede ser el informe de sustentabilidad o eventos organizacionales, ha demostrado que una gestión de proyectos efectiva es esencial para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación, ejecución y evaluación son pasos cruciales para el éxito de cualquier iniciativa de comunicación.

La formación continua y el desarrollo de habilidades fueron enfatizados como esenciales en las entrevistas. Nuestra trayectoria profesional también ha estado marcada por una constante búsqueda de crecimiento personal y profesional. Descubrimos que la experiencia práctica, combinada con una formación teórica sólida, es crucial para mantenerse relevante en un entorno laboral competitivo y en evolución constante.

Las entrevistas realizadas proporcionan una visión valiosa sobre las prácticas actuales y los desafíos en la comunicación organizacional, las cuales se complementan y enriquecen con nuestras propias experiencias en este campo.

Las entrevistas proporcionan una visión valiosa sobre las prácticas de comunicación organizacional porque critican aspectos del proceso actual al mismo tiempo que sugieren áreas de mejora. Por ejemplo, se destaca la fragmentación de la comunicación como un obstáculo para la coherencia interna y externa, resaltando la necesidad de unificar los mensajes para reforzar la identidad de la organización. Hoy es una necesidad crear conciencia de grupo para que las todas partes estén al tanto de lo que sucede en general.

Además, se mencionan propuestas concretas para optimizar el uso de herramientas tecnológicas y mejorar el impacto comunicacional, como lo señala Iván

Dalonso, quien identifica la importancia de adaptar los mensajes a los diversos contextos culturales y económicos. Estas sugerencias, surgidas de la experiencia práctica de los entrevistados, revelan una desconexión entre los objetivos organizacionales y la percepción pública, lo que abre la puerta a mejoras estratégicas que permitan superar barreras históricas en la comunicación dentro del mercado de capitales argentino.

La coincidencia entre las narrativas personales y las ideas de los entrevistados subraya la importancia de la comunicación interna, la colaboración y la adaptabilidad. Estos elementos permiten enfrentar los retos del presente y preparan a las organizaciones para un futuro donde la comunicación seguirá siendo un pilar fundamental del éxito.

## 4.4 Identidad teórica y práctica

Hablemos de cómo asistir al éxito operativo y el papel que juega el comunicador en la construcción de una identidad profesional sólida y coherente. A continuación, examinaremos cómo el Grupo MtR equilibra la teoría y la práctica para mantener una identidad corporativa que resuene tanto dentro como fuera de la organización.

### 4.4.1 Fundamentos teóricos del rol del comunicador

#### **Dinámicas de rol**

Como dijimos al principio, se puede analizar la dinámica del área de comunicación en el Grupo MtR desde la teoría de roles sociales propuesta por Mead (1934). Cada individuo, al desempeñarse en su papel dentro de la organización, adapta su comportamiento basándose en las expectativas y percepciones de los demás.

El rol en el ámbito organizacional está en constante adaptación. Por ejemplo, consideremos el papel del responsable de Comunicación en el Grupo MtR. Esta persona se encarga de la comunicación externa y también debe ser consciente de cómo los colaboradores perciben y se relacionan con la marca. Si los colaboradores ven a la marca Matba Rofex como una referencia de “*innovación*”, se proyectará esa imagen al mundo exterior. Esta proyección se convierte en un reflejo de las expectativas internas y ayuda a consolidar la identidad de la organización.

Existe una relación de tensión constante entre las expectativas y realidades en la comunicación organizacional. Si la expectativa general en la organización es que un nuevo producto revolucione el mercado, la comunicación alrededor de ese producto, tanto interna como externa, se cargará con ese entusiasmo y expectativa.

Sin embargo, si la percepción interna es escéptica, podría influir en la forma en que se comunican sus características y beneficios, afectando potencialmente su recepción en el mercado.

Respecto a la reciprocidad en la definición de roles, esta no es unidireccional. Mientras que las expectativas organizacionales moldean la comunicación, la comunicación exitosa también puede reformular o reforzar ciertos roles dentro de la organización. Por ejemplo, si se lanza una campaña de comunicación que es particularmente bien recibida, podría solidificar el papel del equipo de comunicación como líderes estratégicos dentro de la organización, reflejando su habilidad para conectar con audiencias y avanzar en los objetivos corporativos.

Asimismo, es vital reconocer que los roles dentro de la organización no son estáticos. Cambian y evolucionan con el tiempo en respuesta a cambios internos y externos. Parafraseando a Heráclito, ni el rol ni la organización serán los mismos.

### **El individuo dentro del colectivo corporativo**

Al considerar cómo las organizaciones, como el Grupo MtR, desarrollan su identidad a través de interacciones en su entorno podemos vincularlo con el concepto de individuo socializado de Park (1950). Al igual que las personas internalizan las normas y valores de la sociedad en la que crecen, las organizaciones internalizan las expectativas y normas de su industria y sociedad en general.

En cuanto a adaptabilidad y evolución de la identidad corporativa y siguiendo la idea del individuo socializado, que constantemente aprende y se adapta a sus circunstancias, las organizaciones también deben ser adaptables en su identidad. Si, por ejemplo, la organización se enfrenta a un cambio en la regulación financiera o a una transformación en las expectativas del cliente debido a la digitalización, es esencial que su identidad corporativa y comunicación reflejen y se adapten a estos cambios. No hacerlo podría resultar en una desconexión con su público objetivo y una posible pérdida de confianza o relevancia en el mercado.

La identidad corporativa no se crea en el vacío; está influenciada por una multitud de interacciones, tanto internas como externas. Por ejemplo, en el sector de los mercados de capitales hay una tendencia hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, el Grupo MtR, en su deseo de ser un jugador relevante, adapta sus políticas y comunicaciones para reflejar estos valores. Asimismo, la retroalimentación directa, como los comentarios de los clientes o las expectativas de los accionistas, también influye en cómo la organización moldea su identidad y comunicación.

Y así como existe una relación de tensión constante entre las expectativas y realidades en la comunicación organizacional, también hay tensión entre la identidad deseada y la percibida. Al igual que el individuo socializado de Park (1950), que tiene una "máscara" o una imagen que presenta al mundo y otra que guarda para sí mismo, las organizaciones también enfrentan esta dicotomía. La organización tiene una visión de sí mismo como *líder en innovación financiera*, pero si el mercado lo ve principalmente como un proveedor tradicional, existe una discrepancia entre la identidad deseada y la percibida. Esta tensión puede llevar a la organización a reevaluar sus estrategias de comunicación, buscando acercar ambas visiones.

### **El poder de la palabra**

La identidad comunicativa de una organización es esencial para determinar cómo se presenta ante sus stakeholders y para establecer cómo es percibida por estos. Es a través de esta identidad que se construye una relación de confianza con el público, y donde se posiciona la marca en el imaginario colectivo. En un mercado saturado de ofertas, la identidad comunicativa es lo que, en muchas ocasiones, distingue a una organización de sus competidores. La identidad comunicativa va más allá de un logo o un eslogan. Incluye el tono, estilo, valores y mensajes clave que una organización decide transmitir. Por ejemplo, una organización que se autodefine como sustentable debería reflejar esa sustentabilidad no solo en sus productos, sino también en su comunicación.

A medida que las organizaciones crecen y evolucionan, su identidad comunicativa también puede necesitar ajustes. Tal vez un lenguaje o estilo que funcionó en el pasado ya no resuena con un público moderno. O, quizás, ha expandido sus operaciones a nuevos mercados y necesita comunicar valores que resuenen con una audiencia diversa. Al expandirse a mercados internacionales la comunicación debe reflejar la comprensión y el respeto por las culturas y normas locales, mientras mantiene su identidad central intacta.

Tener una identidad comunicativa clara y coherente no significa que la organización deba quedarse estancada. La retroalimentación, ya sea a través de encuestas, comentarios de los clientes, o análisis de medios, es vital para entender cómo se está recibiendo y percibiendo esa identidad. Si se lanza una campaña que no logra el impacto deseado, la retroalimentación puede ofrecer pistas sobre qué ajustes realizar. Esta capacidad de escuchar y adaptarse asegura que la identidad comunicativa se mantenga relevante y resuene con su público objetivo.

Según Verón y Sigal (2003), estudiar la producción discursiva asociada a un campo determinado de relaciones sociales implica describir los mecanismos significantes, es decir, los procesos a través de los cuales se generan, interpretan y circulan los significados que dan forma a las interacciones sociales. Sin la

identificación de estos mecanismos, la conceptualización de la acción social se vuelve imposible. Este estudio aborda la comunicación en el mercado de capitales como un campo de relaciones sociales complejo y dinámico, donde estos significados juegan un rol crucial en la construcción de la realidad organizacional.

Además de los aportes de Verón y Sigal (2003), es relevante destacar cómo, según Van Dijk (2016), las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han redefinido la construcción y mantenimiento de la identidad corporativa en un mundo cada vez más interconectado. En el mercado de capitales, donde la rapidez y la precisión son cruciales, la capacidad de adaptación a estos cambios tecnológicos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Por otro lado, Capriotti (2009) enfatiza que la gestión estratégica de la identidad corporativa es crucial para asegurar la coherencia y credibilidad de una organización, especialmente en un entorno financiero como el de la organización objeto de estudio de esta tesis. La identidad corporativa no es un elemento estático, sino un proceso dinámico que requiere una reevaluación constante para alinear las percepciones internas y externas. En este panorama, mantener la confianza de los actores clave y proyectar una imagen sólida demanda ajustes continuos en las estrategias comunicativas, asegurando la relevancia y eficacia en un mercado altamente competitivo.

Para el Grupo MtR, la gestión dinámica de su identidad comunicativa ha sido crucial en varios momentos clave de su evolución. Un ejemplo destacado es la adquisición de Lumina Americas, que impulsó un replanteo de la identidad del grupo en el escenario tecnológico internacional. Esta incorporación amplió la oferta tecnológica lo que demandó una adaptación en la manera de comunicar su identidad corporativa para alinearse con las expectativas del mercado global.

Otro aspecto relevante es el uso de los reportes de sustentabilidad como herramienta de comunicación estratégica. En la confección de estos reportes se realiza un trabajo de materialidad. Para confeccionar la matriz de materialidad se realizan encuestas a colaboradores, proveedores y otros actores del ecosistema, para contrastar sus prioridades con las del comité ejecutivo y directorio (tomadores de decisión). Esto da por resultado una priorización de conceptos o temáticas que pueden servir a la estrategia de largo plazo del negocio. Fortaleciendo los canales de comunicación y asegurando que la identidad corporativa refleje las verdaderas expectativas de todos los involucrados.

Vale destacar un hecho crucial en cuanto a identidad corporativa. La fusión de 2019 entre Matba y Rofex representó otro desafío importante. La unificación de los nombres de ambos mercados en uno solo fue un movimiento estratégico que simplificó y fortaleció la identidad del grupo en un momento de transición crucial. Reconociendo que no se trabajó sobre el posicionamiento de dicha marca.

Finalmente, la estrategia de comunicación implementada para el lanzamiento y posicionamiento del índice Rofex 20 (producto que tenía que reemplazar otro existente hasta el momento) es un ejemplo exitoso de cómo mediante la coordinación de varias áreas y la gestión se puede lograr un impacto positivo en el mercado altamente competitivo.

El lanzamiento del Índice ROFEX 20 (RFX20) y sus futuros fue un desafío significativo, ya que implicaba presentar un nuevo producto en el mercado de derivados, mientras que se establecía y consolidaba un índice propio en un mercado dominado por el índice Merval. Ante la abrupta finalización del convenio con ByMA, la gerencia de ROFEX identificó rápidamente la necesidad de crear un nuevo índice accionario que llenara el vacío dejado por el contrato de futuros sobre el Índice Merval, el segundo producto más operado en ROFEX en ese momento. El desarrollo y lanzamiento del RFX20 en un plazo de solo tres meses es testimonio del dinamismo y capacidad de adaptación de la organización.

La estrategia de comunicación para el RFX20 se diseñó y se estableció con un grupo de trabajo denominado Task Force, que incluía al gerente comercial, su business controller y el área de Prensa y Comunicación. Este equipo fue responsable de coordinar una serie de acciones de comunicación integradas que incluyeron la creación de microsítios específicos para los futuros y el índice, así como la producción de videos semanales que explicaban la operatoria del producto. Estos videos proporcionaban información técnica y ayudaban a familiarizar a los operadores con las características y beneficios del nuevo índice.

Entre las herramientas clave de la estrategia comunicativa, la revista institucional ROFEXNews jugó un papel fundamental. Con más de 14 años de historia, esta publicación bimestral sirvió como un canal privilegiado para comunicar la evolución y los beneficios del RFX20 a una amplia audiencia que incluía clientes de ROFEX, entidades financieras, universidades y medios de comunicación.

Además, la organización de eventos especializados fue otra táctica crucial en la estrategia de posicionamiento del RFX20. Estos eventos, que combinaban charlas técnicas con oportunidades para la interacción social, permitieron reforzar las relaciones con operadores, clientes, periodistas especializados y otros actores clave del sector. Al mismo tiempo, las campañas de marketing digital ayudaron a amplificar el alcance de estas acciones, logrando que el RFX20 se posicionara como un producto de cobertura esencial, un indicador clave de la actividad accionaria en Argentina.

## 4.4.2 Aplicación práctica de los principios teóricos

### **El relato interno**

La comunicación que se genera desde el mercado es en su mayoría en un lenguaje económico-técnico y está relacionada con la operatoria de sus productos. Esto ayuda al objetivo del mercado que es el descubrimiento de precios, función central del mismo: dar acceso de manera rápida y transparente a valores de referencia para la toma de decisiones que impactan en la economía real.

Separada de la información cuantitativa de la operatoria de los productos, descripciones técnicas y valores de mercado, se encuentran las piezas de comunicación que hacen foco en los beneficios de los servicios y productos que el mercado comercializa. La suma de la descripción técnica, el listado de beneficios, documentación pertinente y acceso al visor de precios en tiempo real es el conjunto base para la comunicación de los productos y servicios desde el Grupo MtR. Años atrás toda esta información se resumía en folletos impresos, hoy en día son micrositios dentro de la página web institucional los que la contienen.

Aquí aparece un momento donde se ve involucrado el quehacer del comunicador social dentro del mercado. Los beneficios son presentados de una manera técnica y muchas veces resultan complejos de explicar. Es por eso que desde el equipo comercial se buscan opciones creativas en la redacción de los mismos.

En la descripción de los beneficios de un producto/servicio hay que considerar las posibles lecturas de todos los actores involucrados. Dentro del ámbito de un mercado esto puede ser un trabajo imposible de realizar de manera exhaustiva. El mercado se caracteriza por una comunicación apuntada al intermediario (Agente) y no al público en general (lo que se denomina B2B). No obstante, en la actualidad la mayoría de las piezas de comunicación son susceptibles a la digitalización, y por ende, a la viralización por medios digitales. Teniendo en cuenta esto, aparecen los vectores sociopolíticos como un factor a considerar antes de generar un mensaje desde el mercado. Por ejemplo:

### **Legales**

Desde el ente regulador (CNV) y por disposiciones legales hay ciertos requisitos a cumplir a la hora de comunicar productos relacionados con la inversión de capital. A su vez, la búsqueda de ideas innovadoras lleva al mercado al punto de tener que proponer lineamientos nuevos para adaptar las regulaciones vigentes a nuevos productos. Es el caso de la seguridad informática y proyectos relacionados con la blockchain.

## **Referencia a terceros**

Ciertos productos que comercializa el mercado están licenciados por otras entidades. Un caso vigente son los futuros sobre Soja Chicago, que toman como referencia el precio de la Soja en el CME (Chicago Mercantile Exchange), mercado líder en el mundo.

## **Preguntas y respuestas**

En un contexto de volatilidad cambiaria los referentes financieros muestran las tablas de proyecciones de precios de los distintos vencimientos de los futuros sobre dólar, producto estrella del mercado. La mayoría de las veces la desinformación lleva al común de la gente a hacer una lectura errónea de estos datos. En la comunidad hay personas a favor del mercado que explican conceptos técnicos para que los pueda entender, pero también hay detractores cuyos intereses viran la conversación hacia lo político.

Es necesario contextualizar el ámbito de comunicación de la organización para poder dar cuenta de los bemoles del oficio del comunicador dentro del mercado. En el Grupo MtR, la capacidad de coordinar y comunicar de manera eficiente entre los diferentes actores involucrados es fundamental para mantener la coherencia en las estrategias de comunicación. Esta estructura organizada permite que los procesos fluyan sin contratiempos, lo cual es esencial en un entorno tan dinámico y competitivo como el del mercado de capitales. La transparencia en el proceso de trabajo, desde la planificación hasta la ejecución y el seguimiento, ayuda a generar confianza y asegurar que todos los actores comprendan claramente el flujo de trabajo.

### **4.4.3 Necesidades futuras: la IA como compañera de trabajo**

La evolución de la comunicación ha estado intrínsecamente ligada a los avances tecnológicos y a las transformaciones digitales que estos han traído consigo. Si bien hemos analizado diversas herramientas y estrategias que potencian el labor de comunicar en una organización, ha sido, en el último tiempo, fundamental prestar atención a una tecnología emergente que está reconfigurando el panorama comunicacional y todos los ámbitos de nuestra sociedad: la Inteligencia Artificial (IA). Ésta permite procesar y analizar datos de forma masiva, y también transforma la manera en que consumimos, producimos y compartimos información, ofreciendo nuevas vías de interacción y comprensión.

Desde el Grupo MtR, se observa cómo la IA está siendo adoptada en el mundo empresarial para optimizar procesos, impulsar la toma de decisiones y mejorar la

interacción con las audiencias. Ya sea a través de robots (bots) que potencian procesos al interior de la organización, como de herramientas de desarrollo asistido que optimizan el trabajo de los equipos, es evidente que la IA posee un potencial transformador inmenso. Pero al mismo tiempo, plantea desafíos éticos, culturales y estratégicos que requieren de una reflexión profunda desde nuestra perspectiva como comunicadores. Como destacaremos más adelante, el Grupo MtR incorporó sistemas automatizados de análisis de datos y bots para reuniones, lo cual ha mejorado la velocidad de los procesos internos. Sin embargo, la pregunta inicial en torno al componente ético de este tipo de tecnologías permanece, y es por eso que nuestra inquietud refleja la incertidumbre de un futuro en permanente cambio. En este sentido, dejamos librado una serie de preguntas y reflexiones que nos interpelan como comunicadores sociales, y como actores partícipes.

En el Grupo MtR la Inteligencia Artificial (IA) emergió como un factor revolucionario, ampliando el espectro de posibilidades en la gestión y el intercambio de información. La organización, reconociendo el inmenso potencial de la IA, emprendió diversas iniciativas en aras de cohesionar esta tecnología en su estructura, dejando huella en ámbitos operativos, fundamentalmente en la comunicación, que es el eje central de esta tesina.

### **Tejiendo la red interna**

Los diálogos sostenidos con líderes y actores clave del Grupo MtR reflejan un entendimiento profundo y una proyección visionaria de la IA. No se la visualiza meramente como una herramienta tecnológica, sino como un vehículo potencialmente transformador de la comunicación, apto para descubrir oportunidades y prevenir riesgos. Por ejemplo, la adopción de bots en las reuniones es una muestra tangible de cómo la IA puede reinventar algunos aspectos de nuestra comunicación interna, sistematizando la información y mejorando la fluidez comunicativa.

Hoy en día, tener las minutas de las reuniones disponibles inmediatamente después de su finalización se ha convertido en una práctica común. Esta automatización no solo acelera los procesos, sino que también promueve una mayor transparencia, asegurando que todos los participantes estén alineados en los acuerdos y entendimientos alcanzados. Este cambio de nivel en la gestión de la información ha fortalecido la confianza entre los equipos, permitiendo una toma de decisiones más rápida y basada en datos precisos.

El recorrido hacia la integración de la IA en la comunicación interna no ha sido simplemente un proceso de implementación tecnológica; ha sido una experiencia de aprendizaje continuo. La organización ha experimentado internamente, recopilando información valiosa que ha servido para ajustar y mejorar el uso de estas herramientas. A partir de estos experimentos, se ha fomentado activamente el uso

de IA entre los equipos, destacando su potencial para optimizar el flujo de trabajo y apoyar en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque proactivo ha permitido una adopción más fluida y ha generado un entorno donde la la experimentación es valorada y promovida.

### **Innovación en el desarrollo asistido**

El interés en el desarrollo asistido por IA, utilizando plataformas como GitHub Copilot, es una muestra de cómo puede la comunicación más enriquecida. Al automatizar tareas rutinarias, se incentiva a los equipos a concentrarse en el diálogo creativo, propiciando un ambiente colaborativo y productivo.

Los desarrolladores con más años de experiencia en Matba Rofex han demostrado una notable capacidad para aprovechar al máximo las herramientas de desarrollo asistido por IA. Su conocimiento profundo del proceso de desarrollo, combinado con la curiosidad por explorar nuevas tecnologías, les ha permitido integrar estas herramientas de manera efectiva en su flujo de trabajo. Esto no solo ha optimizado la eficiencia en la creación de código, sino que también ha liberado tiempo para que estos profesionales se enfoquen en tareas más estratégicas y creativas, impulsando la evolución constante dentro de la organización. La experiencia acumulada ha sido clave para identificar las mejores prácticas y adaptar las funcionalidades de la IA a las necesidades específicas de los proyectos en curso.

Los comunicadores podemos aprender de esta mentalidad, viendo cómo la automatización y la eficiencia pueden abrir espacio para la creatividad y la exploración de nuevas ideas. Al observar cómo los desarrolladores transforman desafíos en oportunidades para innovar, los comunicadores encontramos motivación para aplicar principios similares en nuestra labor, buscando formas de enriquecer las estrategias y mensajes con el apoyo de la tecnología, sin perder de vista la importancia del toque humano en la comunicación.

### **Nuevas fronteras para el comunicador**

La IA puede asistir en la generación automática de borradores de comunicados, informes y otros contenidos, permitiendo que los comunicadores se centren en el tono, el mensaje y la estrategia de comunicación. Utilizando IA, el comunicador puede segmentar y personalizar comunicaciones para diferentes grupos o incluso individuos dentro de la organización, asegurando que el mensaje sea relevante y efectivo para cada audiencia.

Herramientas de IA proporcionan un análisis en tiempo real sobre cómo se están recibiendo y comprendiendo los mensajes, permitiendo ajustes rápidos y feedback instantáneo para el comunicador. Mediante chatbots y asistentes virtuales,

el comunicador puede facilitar la interacción y resolver dudas comunes, proporcionando respuestas inmediatas a inquietudes generales y liberando tiempo para atender cuestiones más complejas.

En la organización, el uso de un *ChatBot* para gestionar cuestiones de capital humano ha demostrado ser una herramienta eficaz no solo para responder preguntas frecuentes, sino también para identificar de manera temprana cualquier indicio de disconformidad entre los colaboradores. Este sistema automatizado permite un monitoreo constante del clima organizacional, actuando como una alerta temprana que puede ayudar a prevenir conflictos mayores. Sin embargo, es esencial que estas interacciones mantengan un equilibrio, asegurando que, aunque automatizadas, no pierdan la sensibilidad necesaria para tratar temas relacionados con la satisfacción y bienestar de los empleados. La implementación de IA a partir de esta situación plantea el desafío de mantener la humanidad en la comunicación interna, donde las respuestas automatizadas deben complementar y no reemplazar el juicio humano.

Externamente, cada vez más empresas recurren a la inteligencia artificial para crear contenidos en redes sociales, utilizando textos e imágenes generados automáticamente. Si bien esto optimiza la eficiencia y reduce costos, también introduce riesgos significativos, tanto para la autenticidad de la marca como para la relación con el público. La migración de todas las plataformas de pauta digital al uso exclusivo de IA ha mejorado la conversión y el número de clics, pero a costa de la calidad del contacto entre el usuario y la marca. El desafío para los comunicadores es encontrar un equilibrio donde la tecnología potencie la estrategia sin sacrificar la conexión genuina con el público, garantizando que la voz de la marca siga siendo auténtica y humana.

### **Adaptación y aprendizaje en la era de la IA**

Mientras que la IA puede ayudar a personalizar el contenido, existe el riesgo de que los mensajes pierdan el toque humano, esencial para conectar emocionalmente con los destinatarios. Con la capacidad de la IA de generar y segmentar contenido, existe la posibilidad de saturar a la audiencia con demasiada información.

La evolución constante de la IA requiere que los comunicadores se mantengan actualizados en técnicas de comunicación y tecnologías emergentes. El uso de IA en la comunicación interna plantea preguntas éticas, especialmente en términos de privacidad y transparencia. El comunicador debe ser consciente y respetuoso de estos límites. A pesar de la eficiencia que ofrece la IA, el comunicador no debe depender exclusivamente de ella, sino equilibrar su uso con la intuición, empatía y juicio humano que caracterizan a la comunicación efectiva.

El futuro de la comunicación en el Grupo Mtr, asistida por la IA, es prometedor, pero también presenta riesgos. El rol del comunicador, en este nuevo escenario, será esencial para garantizar que la tecnología se utilice de manera que complemente y no reemplace la esencia de la comunicación humana.

Además, como señala Kotler (2024), la IA ofrece una oportunidad única para optimizar las estrategias de marketing mediante el análisis de grandes volúmenes de datos, lo que permite una personalización sin precedentes. Sin embargo, esta misma tecnología plantea desafíos éticos y sociales, como la protección de la privacidad y el manejo del sesgo algorítmico. Estos aspectos requieren que los comunicadores adopten un enfoque ético y responsable en el uso de la IA, asegurando que la tecnología se utilice para fortalecer las relaciones sin comprometer la integridad y la confianza.

## 5. Descubrimientos y aprendizajes

*"¿Cómo hacen los trabajadores para no volverse locos a pesar de los requerimientos del trabajo a que se ven confrontados?*

*(...)*

*Las estrategias defensivas, necesarias para la protección de la salud mental contra los efectos deletéreos del sufrimiento, pueden funcionar también como una trampa que desensibiliza ante aquello que produce sufrimiento."*

*(Dejours, 2006, p. 32)*

Después de explorar los fundamentos teóricos y prácticos de la identidad corporativa, es momento de reflexionar sobre lo que hemos aprendido a lo largo de este análisis. En la sección final, sintetizaremos los principales descubrimientos y aprendizajes obtenidos, ofreciendo una visión integrada de cómo el Grupo MtR puede continuar fortaleciendo su comunicación y reputación en el futuro.

En este capítulo, como autores de esta tesis, queremos destacar que las conclusiones presentadas son fruto de nuestro análisis y de nuestras observaciones. Estas conclusiones reflejan nuestras perspectivas personales y profesionales sobre la comunicación en el Grupo MtR.

Al abordar las conclusiones, retomamos la obra de Massoni (2020) que se vuelve relevante al enfatizar la importancia de una comunicación estratégica bien gestionada. Massoni argumenta que los fenómenos globales, como la digitalización y la globalización, influyen en la percepción pública de las organizaciones y presentan desafíos y oportunidades para la gestión de la identidad corporativa.

Sumamos la perspectiva de Uranga (2018) para repensar la dimensión política y simbólica de las políticas públicas en el ámbito de la comunicación. Esto nos ayuda a reforzar la idea de que una gestión adecuada de la comunicación es necesaria para el éxito organizacional garantizando la legitimidad y la aceptación pública de las políticas y acciones corporativas.

### 5.1 Qué conseguimos

#### **El redescubrimiento del diálogo interno**

Una de las conclusiones más importantes que encontramos es sobre la comunicación interna. En un entorno donde la rapidez y precisión son esenciales, la capacidad de comunicar con eficiencia y coherencia se convierte en un baluarte para la estabilidad y el crecimiento de cualquier entidad financiera. La buena

gestión de la comunicación en el ámbito del mercado de capitales ha demostrado ser fundamental para la adaptabilidad de las organizaciones como el Grupo MtR. Detectamos que la comunicación interna, antes pormenorizada, ahora es reconocida como el ámbito necesario para unir a los equipos, fomentando la colaboración y compartiendo visiones estratégicas.

A medida que herramientas como Slack pasaron de ser canales opcionales a medios obligatorios de comunicación interna en la mayoría de las empresas del grupo, el enfoque en la optimización y uso de estas tecnologías ha ganado protagonismo. Desde Capital Humano se ha intensificado el esfuerzo por maximizar su aprovechamiento, generando, en colaboración con el área de Comunicación, un círculo virtuoso de evolución constante. Esta evolución no solo facilita la integración de equipos dispersos, sino que también contribuye a la construcción de una marca empleadora sólida, un concepto cada vez más relevante en un contexto de fusiones, adquisiciones y cambios provocados por la pandemia.

Desde la simple acción de compartir un calendario de cumpleaños hasta la coordinación de actividades formativas como charlas sobre RCP, la comunicación interna ha demostrado ser una herramienta clave para fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar el compromiso entre los empleados. Esta transformación en la percepción y uso de la comunicación interna subraya su papel esencial en la cohesión y el éxito a largo plazo de la organización.

### **Tecnología y talento: la combinación perfecta**

La clave para la comunicación en este ámbito se encuentra en la puesta en valor y conjugación entre las herramientas modernas y las habilidades humanas innatas (comprendida tradicionalmente esta última como el capital humano). Herramientas colaborativas como Slack, GDrive, y Canva (herramienta online de diseño gráfico) facilitan la fluidez operativa, pero es la empatía y la comprensión interpersonal de los comunicadores lo que añade profundidad y autenticidad a la interacción.

Desde hace tiempo, en el Grupo MtR se ha adoptado un enfoque proactivo en la integración de herramientas tecnológicas que potencian nuestras capacidades innatas. No obstante, es nuestra curiosidad y las constantes conversaciones con otros colaboradores lo que nos permite mantenernos a la vanguardia. Esto nos ha llevado a explorar herramientas como FIGMA, una plataforma de diseño colaborativo basada en la nube que permite a diseñadores y desarrolladores trabajar en tiempo real en la creación y prototipado de interfaces web y móviles. Gracias a FIGMA, hemos podido proyectar sitios web y colaborar de manera fluida con desarrolladores y diseñadores mucho antes de que esta herramienta se volviera masiva. Del mismo modo, el manejo avanzado de ChatGPT (asistente conversacional con inteligencia artificial) como un diferencial en la creación de

contenido y en la eficiencia operativa es un testimonio de cómo el dominio de estas tecnologías puede generar un valor añadido significativo.

A pesar de que la tecnología puede parecer, en un primer momento, una carga adicional debido a la necesidad de capacitación y adaptación, hemos encontrado en los canales de conversación un espacio ideal para generar una comunidad de soporte. Estos espacios, ya sean en sitios internos de cada área o en canales de Slack divididos por temáticas, permiten a los equipos compartir conocimientos, resolver dudas y, en última instancia, reducir la curva de aprendizaje.

Un ejemplo concreto es nuestro canal de Slack de #redessociales, creado específicamente para facilitar la interacción entre áreas que pueden tener la información necesaria para resolver consultas que lleguen a través de las redes sociales. Esta integración de herramientas y capacidades humanas ayuda a mejorar la respuesta y la eficiencia en nuestra comunicación interna, al tiempo que fortalece la colaboración entre equipos.

Una de las principales conclusiones que podemos extraer de nuestra experiencia es el impacto positivo que la adopción de metodologías ágiles, como SCRUM, ha tenido en la optimización de nuestros procesos comunicacionales. Este enfoque nos ha permitido responder con mayor rapidez y precisión a las demandas y mejorar la calidad de nuestras estrategias de comunicación. Al enfocarnos en iteraciones constantes y en la gestión efectiva del feedback, hemos podido ajustar y refinar continuamente nuestros mensajes, asegurando que estos reflejen de manera precisa los valores y objetivos de la organización.

El uso de SCRUM ha sido especialmente valioso en la alineación de equipos multidisciplinarios, facilitando la colaboración y permitiendo que cada miembro del equipo aporte su perspectiva única al proceso creativo. Esto ha fortalecido la cohesión interna y ha mejorado significativamente nuestra capacidad para enfrentar los desafíos comunicacionales con una visión estratégica clara y compartida. Además, la capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades del mercado ha sido un factor clave para mantener la relevancia y eficacia de nuestras comunicaciones.

### **Ajustando el rumbo**

Siendo que una de las tensiones más críticas tiene que ver con la existencia entre la identidad deseada y la percibida en una organización, podemos asegurar que el Grupo MtR se proyecta como una empresa innovadora, con una imagen distinguible entre el público general. No obstante, constatamos que, a pesar de las resistencias, si el mercado la percibe de una manera diferente, emerge la necesidad de reajustar las estrategias de comunicación.

Históricamente, el Grupo MtR no ha puesto un énfasis significativo en el posicionamiento de su marca, confiando en la lealtad de sus clientes cautivos que no tienen otras opciones en el mercado. Sin embargo, esta falta de atención al branding podría limitar la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas percepciones y expectativas del mercado, especialmente si se busca expandir su base de clientes o innovar en su oferta. Bajo estas circunstancias, es crucial que la organización comience a considerar seriamente su posicionamiento de marca como un elemento estratégico para el crecimiento.

Además, la ausencia de herramientas formales para realizar autoevaluaciones periódicas de identidad y percepción podría representar un riesgo, ya que la capacidad de adaptación depende en gran medida de la conciencia que la organización tenga sobre cómo es percibida por sus stakeholders. Aunque dentro del nicho del mercado de capitales argentino, la organización es asociada con innovación, esta percepción podría no ser suficiente si no se acompaña de un esfuerzo consciente por alinear la identidad percibida con la identidad deseada. Implementar mecanismos de evaluación continua podría ayudar a anticipar y corregir posibles desajustes entre ambas, fortaleciendo la coherencia y efectividad de las estrategias de comunicación.

### **Empatía como pilar cultural**

Desde nuestro ingreso en la organización, detectamos que la empatía fomentaba la colaboración. Las conexiones auténticas con los colegas y equipos facilitaron un ambiente donde las ideas se discutían libremente, las barreras se desdibujaban y se cultivaban relaciones de confianza. La empatía mejoró la calidad de la comunicación y reforzó la cohesión del equipo y la cultura organizacional.

Durante las fusiones y adquisiciones, sin embargo, emergieron muchos focos de conflicto entre las culturas de las diferentes empresas involucradas. Aunque la empatía ha sido un factor importante, fue la humildad, acompañada de una vocación de servicio, la que permitió superar estos desafíos y generar cambios reales en las interacciones diarias. Este enfoque facilitó que los equipos logaran una mayor comprensión mutua, lo que resultó crucial para integrar con éxito las diversas culturas organizacionales.

Además, desde la organización se ha reconocido la importancia de apoyar a los equipos críticos de negocio y de soporte con profesionales de coaching, quienes ayudan a abordar las barreras de comunicación y la gestión de emociones. Este respaldo no solo ha mejorado las dinámicas internas, sino que también ha contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores. A pesar de que este sentido de pertenencia se ha visto diluido tras múltiples fusiones y adquisiciones, se manifiesta con orgullo en eventos como cócteles comerciales, eventos institucionales o capacitaciones en escuelas secundarias, donde el

"nosotros" inclusivo refleja el compromiso y el orgullo por el trabajo realizado en conjunto.

## 5.2 Desafíos pendientes

### **Repensar la voz de la organización**

A pesar de los avances en la comunicación interna y externa, encontramos que la necesidad de autoevaluación y reajuste constante de estrategias no siempre se implementa de manera efectiva. Algunas resistencias culturales y estructurales dificultan la adaptabilidad. Reconocemos algunas de estas resistencias:

- La comunicación a menudo se ve obstaculizada por estructuras organizacionales que no favorecen el flujo horizontal de información.
- Existen hábitos y prácticas profundamente arraigadas que dificultan la adopción de nuevas estrategias comunicacionales, incluso cuando estas podrían ser beneficiosas.

Un caso puntual que evidenció la necesidad de repensar la voz de la organización fue la crisis que se desencadenó en 2015 a raíz del conflicto por las operaciones sobre futuros de dólar realizadas por el Banco Central. Este evento generó una tensión significativa interna, ya que las decisiones y comunicaciones en torno a este tema fueron críticas para la estabilidad del mercado y la confianza de los actores involucrados. La falta de una estrategia comunicacional clara y coherente en ese momento resaltó la importancia de tener un enfoque más proactivo y estructurado en la gestión de crisis, lo cual reforzó la necesidad de evaluar y ajustar continuamente nuestras estrategias de comunicación para prevenir y manejar situaciones similares en el futuro.

Más allá de la implementación de herramientas y tecnología, entendemos que superar las resistencias culturales y estructurales es, en última instancia, una cuestión de compromiso con una comunicación tanto interna como externa. La transparencia y la coherencia entre el decir y el hacer son fundamentales para la evolución de una organización como marca y como negocio. Este compromiso debe ser asumido a nivel directivo y por cada líder en sus respectivas áreas, aprovechando la independencia para implementar y probar nuevas estrategias comunicacionales que se alineen con los valores y objetivos del Grupo MtR.

### **Navegando la ola tecnológica**

La adopción de nuevas herramientas digitales muchas veces genera resistencia debido a la falta de familiaridad o temor a la obsolescencia de roles actuales. Aunque las herramientas digitales han sido fundamentales, la integración

plena de estas con las capacidades humanas aún presenta desafíos. La formación continua y la adaptación a nuevas tecnologías no siempre se ha llevado a cabo de manera homogénea.

Lo más importante es mantener una actitud proactiva y curiosa hacia lo que vendrá. Ser *early adopters* (primeros consumidores de un producto o servicio recién lanzado al mercado) implica estar siempre atentos y dispuestos a probar nuevas maneras de hacer las cosas. Dentro de la organización hay un grupo de referentes de distintas áreas que comparte experiencias y explora nuevas tecnologías con el fin de encontrar soluciones innovadoras que impulsen la eficiencia y competitividad de la organización. Este enfoque colaborativo y experimental es fundamental para mantenerse a la vanguardia en un mercado en constante evolución.

Aunque se pone a disposición de sus colaboradores diversas plataformas de capacitación y la posibilidad de presentar pedidos específicos, aún no existe una política explícita que fomente activamente la formación continua. Sin embargo, es en las relaciones interpersonales y en el contagio de la pasión por la mantenerse a la vanguardia donde realmente se fortalece la cultura organizacional. Promover esta cultura es esencial para superar la resistencia al cambio tecnológico, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos de modernización y mejora continua, y se sientan respaldados en su proceso de adaptación a las nuevas herramientas digitales.

### **Mantener la esencia en tiempos de cambio**

La identidad deseada por la organización no siempre coincide con la percibida externamente. Identificamos áreas de oportunidad en la comunicación estratégica que podrían ayudar a cerrar esta brecha. Durante los últimos años, el grupo ha llevado a cabo diversas iniciativas de branding en empresas y productos. La mayoría de los cuales debieron realizarse sin tiempo previo para planificar una estrategia, ni posteriormente una campaña de posicionamiento.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el Grupo MtR es la percepción fragmentada que tienen los clientes. La mayoría de ellos interactúan con una parte específica del grupo, ya sea un área, un producto, o una empresa particular, sin tener una visión completa de la organización en su totalidad. Esta fragmentación de la identidad lleva a que muchos aún se refieran al grupo como "el ROFEX" o "el MATba", basándose en referencias históricas de estas empresas con larga trayectoria. Este fenómeno refleja la necesidad de una estrategia comunicacional que unifique y refuerce la identidad del Grupo MtR como una marca paraguas, logrando que los clientes reconozcan y valoren la magnitud y diversidad de lo que ofrece el grupo en su conjunto.

Para abordar esta brecha, es crucial trabajar tanto internamente como externamente. Internamente, es fundamental que todos los colaboradores comprendan y se identifiquen con el propósito del Grupo MtR, lo que fomentará un mayor sentido de pertenencia y les permitirá transmitir una visión unificada hacia el exterior. Externamente, se puede fortalecer el posicionamiento del Grupo MtR mediante campañas de branding que comuniquen su propósito y fortalezcan su identidad como una entidad integrada. Además, es esencial ajustar la comunicación del grupo escuchando las necesidades de los diferentes clientes, utilizando herramientas como las encuestas de satisfacción para orientar la comunicación de manera más precisa y efectiva, desde una perspectiva de afuera hacia adentro.

### 5.3 Conclusiones

Refrescando nuestra hipótesis inicial, planteamos que la comunicación en el ámbito del mercado de capitales es fundamental para la adaptabilidad y crecimiento de las organizaciones. A lo largo de este trabajo, hemos confirmado que la comunicación, cuando se gestiona con empatía, haciendo buen uso de la tecnología y procurando adaptabilidad, se convierte en un pilar esencial para el éxito organizacional. Las conclusiones presentadas reafirman nuestra hipótesis, mostrando que una comunicación bien estructurada y consciente de las dinámicas internas y externas puede transformar positivamente la percepción y la realidad de una entidad financiera como el Grupo MtR.

Podemos percibir que la comunicación, especialmente dentro de una organización, toma una forma intrincada de control social. Las estrategias de comunicación de las corporaciones modernas suelen buscar difundir una imagen o mensaje con la intención de afectar y dirigir los comportamientos y expectativas de sus audiencias. Este control se perpetúa gracias a una retroalimentación continua, construyendo y reconstruyendo roles en un ciclo constante.

Este enfoque permitió examinar nuestro objeto de estudio, la comunicación en Grupo MtR, más allá de la mera transferencia de información técnica. Superando la teoría de la aguja hipodérmica que al día de hoy sigue vigente en el inconsciente colectivo. Buscamos entender cómo la comunicación contribuye a la configuración de la identidad corporativa, la toma de decisiones y la relación con diversos actores clave.

La transformación del entorno laboral bajo el modelo del “Capitalismo de plataformas” ha tenido un impacto significativo en la forma en que se estructuran y se ejecutan las estrategias de comunicación en los mercados de capitales. Como hemos observado, la capacidad de adaptarse a estos cambios y de utilizar de manera efectiva las plataformas digitales es crucial para el éxito de los profesionales

de la comunicación en este sector. Tal como señala Srnicek (2018), las plataformas han modificado no solo la economía global sino también las formas en que nos comunicamos, lo que subraya la necesidad de una constante actualización y evolución en las prácticas comunicacionales

Sin embargo, la capacidad de transformación tecnológica del último tiempo propone nuevos desafíos en la tarea del comunicador, quien debe ajustarse y moldearse no solamente a las nuevas tendencias, sino a los nuevos formatos y mandatos internos en estas estructuras organizativas.

## 5. Bibliografía

- Babbie, E. R.** (2016) *The practice of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Bazet Carati, M. L. & Iacobellis, M.** (2023) *Reescribiendo el código: Comunicación interna del proceso de rebranding de una agencia de software con foco en triple impacto*. [Tesis de grado, UNR]. RepHip UNR. Recuperado de [<https://rephip.unr.edu.ar/>] el 22 de julio de 2024.
- Charaudeau, Patrick** (1986) "Semiolingüística y comunicación", en *Núcleo-4*, Caracas, Venezuela: U.C.V. Recuperado de: <https://www.patrick-charaudeau.com/Semiolingüística-y-Comunicación.html>
- Chipchase, J., & Steinhardt, S.** (2013). *Hidden in plain sight: How to create extraordinary products for tomorrow's customers*. New York: HarperCollins Publishers.
- Capriotti, P.** (2009). *Branding corporativo*. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.
- Dejours, C.** (2006) *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía Editorial.
- Drucker, P.** (2007) *El management en una época de grandes cambios*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Foucault, M.** (1970) *El orden del discurso*. México: Editorial Tusquets
- Fowler, F. J.** (2013) *Survey research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gawande, A.** (2011) *The checklist manifesto*. London: Profile Books.
- Groves, R. M., et al.** (2011) *Survey methodology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E.** (2006) *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*. En J. Ledingham & S. Bruning (Eds.), *Public Relations Research Annual* (Vol. 4, pp. 1-46). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hall, S.** (1996) "¿Quién necesita identidad?" en S. Hall & P. Dugay (Eds.), *Cuestiones de identidad cultural* (pp. 1-27). Buenos Aires: Amorrortu.
- Han, Byung-Chul.** (2013) *La sociedad de la transparencia*. Trad. Raúl Gabas. Barcelona: Herder.
- Kumar, V., & Kotler, P.** (2024) *Transformative Marketing: Combining New Age Technologies and Human Insights*. Cham: Palgrave Macmillan.

**Massoni, S.** (2020). *Cuando el batir de las alas de un murciélago al otro lado del mundo hace evidente lo comunicacional*. Rosario: UNR Editora.

**Mead, G. H.** (1934) *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*. University of Chicago Press.

**Palma Nigro, R.A.** (2024) *Gestión estratégica de la comunicación organizacional en el Hospital Provincial de Rosario: Una propuesta para su realización*. [Tesis de grado, UNR]. RepHip UNR. Recuperado de [<https://rephip.unr.edu.ar/>] el 22 de julio de 2024.

**Park, R. E.** (1950) *Race and culture*. Glencoe: Free Press.

**Pichón Rivièrè, E.** (2003) *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

**Pichon Rivièrè, E.** (1971) *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.

**Schwaber, K., & Sutherland, J.** (2017) *The Scrum Guide*. Scrum Guides. Recuperado de [<https://www.scrumguides.org/>] el 22 de julio de 2024.

**Srnicek, N.** (2018) *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.

**Thompson, J.B.** (2002) *Ideología y cultura moderna*. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

**Uranga, W.** (2008) *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires: Nueva Editorial Universitaria.

**Uranga, W.** (2018) *Las políticas públicas como Territorio de la comunicación: espacio de lucha política y simbólica*, en *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Buenos Aires: Nueva Editorial Universitaria.

**Van Dijk, J.** (2016) *La cultura de la conectividad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

**Van Dijk, T. A.** (1998) *Ideology: A multidisciplinary approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

**Verón, E., & Sigal, S.** (2003) *Perón o muerte: los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*. Buenos Aires. Eudeba.

## 6. Anexos

Materiales suplementarios.

### 6.1 ¿Qué es Matba Rofex?

El Grupo Matba Rofex, también conocido como MtR, es un holding de empresas que ofrece productos y servicios tecnológicos para el mercado de capitales en varios países de Latinoamérica, centrándose principalmente en Argentina, Uruguay, Paraguay y México.

El núcleo de este conglomerado lo constituyen dos mercados de derivados, Matba Rofex y UFEX, complementados por una serie de entidades que brindan una gama amplia de servicios y productos. Estos incluyen una cámara compensadora (Argentina Clearing), una fundación dedicada a la capacitación (Fundación Matba Rofex), un agente de negociación intermediario (Nexo AlyC), dos firmas tecnológicas (Primary y Lumina Americas), y una company builder (Primary Ventures).

La estructura organizativa de MtR está diseñada para garantizar tanto la estabilidad del negocio tradicional relacionado con el mercado de capitales y el sistema financiero local, como para explorar oportunidades emergentes que fomenten el crecimiento y el desarrollo a largo plazo. Estas funciones se llevan a cabo mediante una combinación de áreas operativas y de servicios transversales, las cuales buscan maximizar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos.

En los últimos tiempos, el grupo ha empezado a explorar nuevas metodologías de trabajo impulsadas por el crecimiento del sector de tecnología, incluyendo la adopción de equipos interdisciplinarios y estrategias ágiles para el desarrollo de proyectos. Aunque estas iniciativas aún están en desarrollo, prometen potenciar la colaboración y coordinación entre los diferentes equipos y grupos de trabajo.

#### **Historia de Matba Rofex**

Matba Rofex se originó a partir de la fusión en 2019 de dos entidades con una larga tradición en la operación de futuros y opciones en la región: el Mercado a Término de Buenos Aires S.A. (Matba) y ROFEX S.A. Ambos mercados tienen sus raíces en los primeros años del siglo XX, siendo Matba un referente en contratos agropecuarios desde 1908 y ROFEX un destacado en derivados financieros desde 1909. La unión de estas dos potencias buscó expandir la gama de productos y servicios disponibles en Argentina, aumentando a su vez la liquidez y diversificación de los productos ofertados.

## **Funciones y Verticales de Operación**

Como entidad, Matba Rofex organiza, registra, garantiza, y liquida la negociación de contratos de futuros y opciones. Su operación se estructura en cuatro verticales principales: cobertura, originación, inversión, y educación. Cada una de estas verticales tiene un enfoque específico, ya sea la oferta de una diversa gama de productos, la originación primaria de granos, el desarrollo de plataformas de negociación eficientes, o la capacitación de nuevos operadores a través de su fundación.

## **Integrantes y Desarrollos del Grupo**

Hoy, el grupo MtR se extiende más allá de Matba Rofex, incluyendo a UFEX en Uruguay y una serie de empresas dedicadas a tecnología y desarrollo, como Primary y Lumina Americas. Más del 70% de los empleados del grupo están situados en estas empresas tecnológicas, las cuales tienen una fuerte presencia en varios países de América Latina.

La estrategia del grupo también se ve reflejada en adquisiciones clave, como la de Primary y Lumina Americas, extendiendo su alcance no solo en Argentina sino también a nivel regional. Estas empresas, junto con UFEX y la Fundación Matba Rofex, representan una estrategia consolidada de crecimiento y expansión en la región, brindando servicios tecnológicos avanzados y oportunidades educativas en el sector financiero.

## 6.2 Tipología de Actores Involucrados

Perfiles y especificidad de la comunicación con los protagonistas del Mercado de Capitales

### **Proveedores de Tecnología**

Este es un grupo considerable dentro del mapa de los actores involucrados en la comunicación del Grupo MtR. El Mercado se emplaza sobre plataformas de negociación que son desarrollos tecnológicos propios o de terceros. Dentro del Grupo existen dos organizaciones de tecnología financiera (fintech): Primary. y Lumina Américas.. Juntas reúnen más del 70% del recurso humano de MtR.

A su vez, dentro de la visión del Grupo MtR se encuentra la concepción de ecosistema. Con la intención de “proveer un sitio de encuentro para desarrolladores de aplicaciones, brokers y mercados, generando un ecosistema alrededor del mundo del trading” se ponen a disposición herramientas, datos y soporte para que emprendedores externos puedan desarrollar sus propios proyectos que sumen a la misión de MtR.

Durante los últimos dos años el crecimiento de emprendimientos asociados al mercado fue exponencial. Desde plugins de Google Sheets que permiten ver Market Data en tiempo real y realizar operaciones en base a algoritmos (Market 4 Sheets), hasta el proyecto conjunto con el gigante del e-commerce, Mercado Pago, en el cual Argentina Clearing (Cámara Compensadora) custodia los fondos invertidos desde la plataforma líder en latinoamérica.

### **Mercados y Bolsas**

MtR es parte de la Bolsa de Comercio de Rosario (<http://www.bcr.com.ar/>) junto a otros tres mercados: el Físico de Granos, Rosgan (Mercado Ganadero) y el Mercado Argentino de Valores.

- Rosgan <http://rosgan.com.ar/>  
Mercado Ganadero. Se trata de la entidad más joven vinculada a BCR, brinda un ámbito de negociación mediante un sistema televisado de remates de haciendo a distancia.
- MAV <http://www.mav-sa.com.ar/>  
Mercado Abierto de Valores, donde se negocian títulos nacionales, provinciales, municipales y acciones de sociedades anónimas o títulos y valores de cualquier clase que sea y letras de cambio.

- MAE <http://www.mae.com.ar>  
Mercado Abierto Electrónico. Es un mercado forward (es decir, no hay intermediarios entre las partes) de títulos valores y de negociación de moneda extranjera, donde operan todos los Bancos del país.
- MATba <http://www.matba.com.ar>  
Mercado a Término de Buenos Aires S.A. Mercado de futuros y opciones agropecuarios, de larga trayectoria en el país. A fines de 2018, su Asamblea de Accionistas aprobó la fusión con ROFEX S.A.
- ByMA <https://www.byma.com.ar/>  
Bolsas y Mercados Argentinos S.A. Es la continuadora de la actividad del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A., con la particularidad que en la constitución de la nueva entidad se ha incorporado la Bolsa de Comercio de Buenos Aires como accionista.

### **Ente Regulador**

- CNV <https://www.cnv.gov.ar/sitioweb/>
  - La Comisión Nacional de Valores es el organismo oficial que se encarga de la promoción, supervisión y control de los mercados de valores de toda la República Argentina. Es un organismo autárquico actuante en la órbita de la Secretaría de Finanzas del Ministerio de Hacienda.

### **Ministerios, Secretarías y otros organismos**

- Ministerio de Hacienda <https://www.argentina.gob.ar/hacienda>
  - Trabaja sobre todo lo inherente a la política económica, presupuestaria y financiera, a la administración de las finanzas públicas, a las relaciones económicas, financieras y fiscales con las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Secretaría de Agroindustria <https://www.argentina.gob.ar/agroindustria>
  - Responsable de diseñar y ejecutar planes de producción, comercialización y sanitarios en el ámbito agropecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.
- AFIP <http://www.afip.gob.ar/institucional/>
  - La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es el organismo que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social de la Nación.
- BCRA <http://www.bcra.gob.ar/>
  - El Banco Central de la República Argentina es una entidad autárquica del Estado Nacional regida por las disposiciones de la presente Carta Orgánica y las demás normas legales concordantes. El Estado Nacional garantiza las obligaciones asumidas por el Banco.

- UIF <https://www.argentina.gob.ar/uif>

- La Unidad de Información Financiera es el organismo con autonomía y autarquía financiera a cargo del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el Lavado de Activos (LA) y la Financiación del Terrorismo (FT).

## **Medios de Comunicación**

Los medios de comunicación especializados sobre lo financiero, lo agropecuario y la tecnología aplicada al ámbito de los mercados de capitales (fintech) con los que ROFEX tiene relación son: El Cronista, Ámbito Financiero, Infobae, Clarín, La Política Online, Bloomberg, Reuters, BAE Negocios, La Nación, Perfil, Radio Continental, Radio Mitre, Revista Bank, Information Technology, TN, Radio El Mundo, Punto Biz, Ecos365, La Capital, Télam, Radio La Red, A24, América Noticias, Canal 26, LT3, Radio Metro, entre otros medios nacionales e internacionales.

## **Directores**

Las máximas autoridades del Grupo MtRse distribuyen en los Directorios de las organizaciones que lo conforman: Matba Rofex, Argentina Clearing, UFEX y Primary. Es el Directorio, con sus distintas comisiones, el que toma las decisiones estratégicas de negocio.

## **Colaboradores Internos**

El Grupo MtR está formado por personas involucradas con el desarrollo y crecimiento de la organización. Es por ello que se promueven políticas y prácticas orientadas a atraer, fidelizar y desarrollar personas en un contexto desafiante y motivador. La plantilla del Grupo está conformada por 180 personas, distribuidas entre Rosario, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Montevideo, Uruguay. Los perfiles son variados y en sí mismo, específicos: ingenieros en sistemas, licenciados en Administración de Empresas, Contadores Públicos, Abogados, Ingenieros Civiles, Comunicadores Sociales, Psicólogos, entre otras profesiones.

## **Proveedores**

Para resolver múltiples necesidades Matba Rofex acude a distintos proveedores. Ellos son clave para la actividad del mercado y abarcan todo tipo de especialidad.

## **Organizaciones**

Matba Rofex, como Mercado adherido a la Bolsa de Comercio de Rosario, tiene relación con varias organizaciones internacionales. Es miembro de organismos que nuclean mercados y auspicia eventos de entidades públicas y privadas.

### **Clientes Directos**

Los clientes directos del Mercado son los Agentes, específicamente los Operadores con quienes tienen trato diario.

### **Clientes Finales / Operadores**

Son los clientes de nuestros clientes. El inversor, productor o público general que opera en MtR mediante un Agente. Son el punto de contacto más directo entre el mercado y el resto del mundo. Son actores claves en la generación de COMUNIDAD fuera de MtR.

### **Figuras Públicas (Políticos / Economistas / Influencers / Periodistas)**

Varias personas de influencia tienen relación con MtR por el cargo que ocupan o la influencia que pueden ejercer en otros actores interesados. Es tarea de los ejecutivos de alto mando mantener una fluida relación con dichas personas.

### **Estudiantes**

Además del trato académico que hacen distintas carreras universitarias, desde las áreas de capacitación de Grupo (MtR Trading School) y de la Bolsa de Comercio de Rosario también hay cursos que tratan sobre la actividad de MtR. Los estudiantes interesados en el mercado de derivados son muy escasos a comparación con otras áreas del mercado de capitales, es por esto que las bases de datos de estudiantes de este tipo representan un semillero de recursos humanos capacitados para el Mercado.

## 6.3 Perfiles de Puesto

Los perfiles de puesto dentro del área son tres:

### **Analista de Prensa**

**Objetivo:** Difundir información y novedades sobre MtR para posicionar la marca entre los Agentes/MC y la opinión pública especializada reflejando el liderazgo de la organización y la transparencia de sus operaciones.

Descripción de tareas:

<b>Redactar y distribuir gacetillas y comunicados de prensa</b>	Redacta gacetillas. Envía y distribuye gacetillas a padrón de periodistas especializados y follow up.
<b>Desarrollar y mantener vinculación con prensa especializada</b>	Organiza y convoca a eventos comerciales y/o institucionales.
<b>Recibir y responder a solicitudes de información de mercado</b>	Recibe y atiende llamados de periodistas que requieren información del mercado. Deriva pedidos a voceros institucionales.
<b>Colaborar con planificación de pautas publicitarias</b>	Elabora propuesta conjuntamente con proveedores y asesores de pautas publicitarias. Eleva al Comité Ejecutivo. Recibe propuesta aprobada. Instrumenta el plan. Ejecuta presupuesto asignado.

### **Analista de Comunicación**

**Objetivo:** Implementar tácticas comunicacionales desarrollando nuevos medios para colaborar con las acciones de comunicación externa e interna.

Descripción de tareas:

<b>Administrar y actualizar cuentas de redes sociales y páginas Web</b>	Realiza publicaciones periódicas en redes sociales y sitio web. Releva conversaciones y repercusiones diarias de las novedades publicadas vinculadas a la institución
<b>Colaborar con la producción y/o diseño de materiales gráfico y audiovisual</b>	Provee contenidos. Propone diseños. Recibe y revisa piezas. Entrega piezas para publicar por canal.
<b>Colaborar con la organización de eventos</b>	Coordina acciones con proveedores para eventos. Desarrolla material gráfico y/o audiovisual específico. Confecciona y envía invitaciones. Recibe

	confirmaciones y controla asistencia. Realiza cobertura del evento y toma fotografías.
<b>Investigar y monitorear repercusiones en medios</b>	Releva repercusiones y confecciona reportes interacción con usuarios en redes sociales
<b>Confeccionar y publicar diariamente Comentario del Mercado</b>	Chequea cierres de Rueda diarios de las Divisiones de negociación agropecuaria y financiera. Mantiene las publicaciones

### **Responsable de Comunicación**

**Objetivo:** Planificar y ejecutar acciones de Comunicación para garantizar la difusión de los mensajes institucionales y comerciales de la empresa, de acuerdo a su misión, visión y manual de marca.

Descripción de tareas:

<b>Producir material de difusión interno y externo</b>	Realiza y difunde internamente herramientas comerciales para los colaboradores (presentaciones institucionales y comerciales, papelería, plantillas de PPT, etc). Diseña y crea banners, folletería de las empresas del grupo, videos institucionales y comerciales. Realiza pedidos y controla stock de artículos de merchandising. Mantiene y actualiza sitios web.
<b>Mantener y desarrollar relaciones con medios y periodistas</b>	Redacción, envío y seguimiento de gacetillas de prensa a medios de comunicación nacionales e internacionales. Releva y difunde internamente noticias sobre MtR. Coordina entrevistas y notas con ejecutivos de las empresas del grupo.
<b>Mantener y desarrollar relaciones con proveedores</b>	Coordina y ejecuta tareas conjuntamente con proveedores de diversos rubros (diseñadores gráficos, diseñadores y desarrolladores web, las otras empresas del grupo, locales comerciales, etc.). Reporta resultados al Comité Ejecutivo.
<b>Coordinar equipo de trabajo del área Comunicación</b>	Coordina acciones del equipo de trabajo para producir el material periodístico y comercial. Realiza seguimiento de las acciones acordadas.
<b>Organizar eventos</b>	Organiza, coordina y reporta eventos institucionales, comerciales e internos de la empresa. Coordina participación de la empresa en eventos de terceros en su carácter co-patrocinador.

## 6.4 Desgrabación Entrevistas

### Desgrabación

*Entrevista con Andrés Ponte (Presidente de Matba Rofex)*

*2/5/2023 - Oficina del Gerente General, Matba Rofex*

**Entrevistadores (de ahora en adelante E):** Acá más que nada la intro es: nosotros lo que queremos saber de tu lado, y no estamos buscando un feedback hacia nuestro desempeño ni performance ni nada por ese estilo, sino que vimos y también lo hemos hablado en su momento allá cuando hablamos del tweet que vos mandaste, de como la comunicación va cambiando tanto en el contexto...

**Andrés Ponte (de ahora en adelante AP):** ¿Cuál de todos?

**E:** ¿Te acuerdas del tweet de la explosión?

**AP:** ¿El de la explosión? Ok.

**E:** Que tiró y te diste cuenta de esto. Nosotros lo que vemos es que...

**AP:** ¿Año 2013?

**E:** Claro, en todo este tiempo viene cambiando la comunicación en sí y después la comunicación del mercado en particular. Entonces vamos a ir como de lo general o particular buscando tu punto de vista.

**AP:** Genial.

**E:** Si querés arrancamos las preguntas.

**AP:** Dale.

**E:** A raíz de eso. ¿Cómo pensás que comunican sus productos y sus servicios el mercado de capitales en Argentina hoy? El mercado de capitales en general. No solamente de mercados BYMA, MAE, sino que la bolsa, ALyCs.

**AP:** La primera respuesta es no lo sé. No tengo un paneo como para dar una opinión profunda. Diría que en general es como desordenada. No todos los ALyC tienen ideas sobre lo importante que es comunicar. La sensación que tengo es que es un segmento siempre que no es masivo. El público de los ALyCs es en general un público más institucional y de operadores que ya conocen. Y no ha habido una preocupación por tratar de crecer en cantidad.

Hay casos, si, de empresas top five como puede ser Mercado Libre, como puede ser Ualá, en donde claramente entienden lo que sucede y la comunicación es todo. Desde la comunicación estructural hasta la descontracturada en donde un Galperín o un Pierpaolo te salen ellos mismos a escribir y a tomar protagonismos. Es como que si tuviera que pensarlo veo dos segmentos muy marcados. El desorden y el no foco de la mayoría y como los principales no solamente hacen una comunicación institucional sino que también arriesgan los propios líderes a meterse en cuestiones propias del negocio e inclusive también de la política. Tanto Pierpaolo como Galperín son tipos que se involucran más allá de lo que es la parte netamente profesional o de su empresa. Buscando tratar de también involucrarse con un cambio más allá de lo que es el negocio, la empresa, sino mejorar el contexto. Que me parece que es uno de los propósitos que tenemos nosotros. Donde también tenemos que no trabajar sino que lo que nosotros tratamos de hacer está honestamente relacionado con mejorar el perfil del inversor y acercar verdaderamente cada vez más personas al mercado de capitales.

En general siento que los ALYCs están más enfocados en su negocio tradicional de toda la vida y no ven en la comunicación algo hoy que los sorprenda. Los Agrofy, con FYO, tienen una mayor presencia pero porque nacieron al revés. Nacieron como comunicadores y después se transformaron. Pero incluso les diría que Agrofy se terminó escindiendo del negocio core del grupo que FYO.

**E:** Sí, incluso así lo expresaba. Justo la repregunta venía de eso: esa cuestión de la diferencia de hace 5 años, teniendo en cuenta estos nuevos actores, como bien decís vos, que nacieron digitales, que nacieron comunicando antes de ser Mercado. O las billeteras.

Nosotros vemos que hay ejemplos como lo que pasa con Nasini o LBO que con el tiempo fueron como reaggiornándose para buscar estar a la altura de las circunstancias. Ahí pasaste por justo la repregunta que teníamos que era desde una ALyC hasta una billetera virtual pero nos quedó un poco afuera de los actores que estuviste hablando la parte más institucional. Pensando desde los mercados, las bolsas, los reguladores. O sea, esta cuestión de que el mercado de capital tiene todo ese crisol de actores y la comunicación a veces tiene distintos modos.

**AP:** Hoy hay un mezclum de comunicación exponencial que afecta nuestra vida y afecta, a mi manera de ver, hasta los formatos de gobierno. Tengo la idea de que la democracia con los formatos de comunicación actual es inviable. No inviable, es muy difícil. Mucho más compleja. En esa línea, o partiendo de esa base en donde hay una agresión de comunicación enorme, creo que los roles más institucionales son miedosos, un poco más temerosos de cómo comunican. Al no haber líderes con una visión clara del que queremos, del por qué hacemos las cosas y no asustadizos se tiene una comunicación de bajo impacto, de poco impacto.

Y para trascender, en algún punto, vos necesitás tener impacto. Porque hay tanta cosa hoy que si no queda todo mezclado, la gente no entiende qué es bolsa de comercio de Santa Fe, de Entre Ríos, de Buenos Aires, de Rosario. Es toda la misma cosa. Y de nuevo, se trata de crecer sin llamar la atención. Hay un punto donde si vos querés llegar a más personas, tenés que buscar ese formato de impacto y no tener miedo. Que es lo que buscan muchos de los equipos de los políticos que se van al otro mambo. Es impactar a veces sin contenido.

Creo que nosotros tenemos mucho contenido y se podría hacer más contundente respecto a eso. También tenés que encontrar personas a que les guste y que tengan la habilidad para marcar eso, para hacer esa línea y que a su vez los equipos de comunicación se sientan a gusto o confiados con lo que pueden llegar a ser y no estar corriendo de un lado para el otro viendo que cagada se puede haber mandado el líder.

Me encantaría saber qué piensa el equipo de comunicación del Mercado Libre, de Ualá, de sus líderes

y si eso está todo alineado ni que hablar de un Elon Musk. Pero ahí tenés un caso también de un tipo que se planta, lo mismo que lo que fue el presidente de Estados Unidos, y entienden que en la comunicación no te diría que está todo pero que hoy hay muchísimo.

**E:** Ahí retomamos esta cuestión de alineado. La segunda pregunta que tenemos, como para disparar, tiene que ver con la relación de la comunicación con el propósito de la organización. No solamente para nosotros sino, como bien decís vos, dentro del Mercado de Capitales. Nuestro ejemplo es el Matba Rofex, ya sabemos, pero si podés decir con tu palabra: ¿qué función cumple la comunicación dentro del Mercado de Capitales? Lo que te salga, después vamos viéndolo.

**AP:** Siempre creo que se pueden hacer más cosas, y siempre tenemos que tener el objetivo de la mejora. De alguna manera creo que el rol nuestro es simplificar las cosas complejas y la realidad es que desde quienes imparten las normas cada vez se hace más difícil. Toda la situación hoy, lo que pasó ayer, saliendo norma de la CNV, complejizando nuevamente el mercado de bonos y todo eso. Me parece que nosotros tenemos que, cuando suceden esas cosas, tener un rol bien franco, claro, llano y honesto de: “che, esto que salió es tal cosa, le impacta a ustedes en tal cosa y le impacta en tal otra”.

Entonces lo que tenemos que tratar de hacer es resolver y simplificar cada vez más el Mercado de Capitales a la gente en las distintas capas. Tendríamos que tener como segmentado, no se: ALyCs, BackOffice, Doñas Rosas, etc. Entonces ante determinados sucesos que pasen nosotros podríamos segmentar a quién le queremos dar la información y tener distintos canales. Porque a lo mejor Twitter es el canal para una cosa, WhatsApp es para otra. Y me parece que ese es el rol que

nosotros tenemos que tratar de tener. Para que la gente, para romper bien es, para crear bien ese puente que nosotros tenemos para que la gente se acerque al Mercado de Capitales, nuestro rol es tratar de simplificar los mensajes confusos que suelen dar a veces los encargados de dictar las normas de esto.

**E:** Bueno, y ahora hablando un poquito ya de nuestro caso. Ah, pensé que venía Diego, yo miro así por si aparece Diego, pero bueno, este espacio lo vamos a montar mañana con él. Hablando un poquito ya de

Matba Rofex, ¿cómo considerás vos que se relaciona el área de comunicación con el resto de la organización, del grupo?

**AP:** Yo no veo tanto la parte interna, yo veo la externa y la verdad que veo un equipo sumamente entusiasta y movido. La sensación que a mí me da en general es que cuando necesitamos comunicar es como que se pone más contento, es como que a veces en lo que es comunicación externa están sub-explotados y están esperando siempre que se puedan generar estos espacios para estar ahí al pie del cañón. Entonces la verdad que eso para mí es muy bueno. A veces en la dinámica de los tiempos (...) Yo soy muy respetuoso de los tiempos, de los espacios, de lo que es la línea, lo que es comité ejecutivo, de lo que es mi rol y a veces no termino de ver toda la película por una cuestión de no querer molestar y porque intuyo, siento, que las cosas funcionan bien. Pero cuando a veces demandamos de ustedes el trabajo para la comunicación externa no tengo el balance ideal para saber si no están en un proceso interno que hace que los tiempos vayan a chocar, y es lo que tenemos que mejorar. Pero la verdad que tenemos un equipo capacitado con muchísima predisposición y en donde sí creo que nosotros hemos puesto siempre la importancia de la comunicación, al menos en mi época o en mi era en donde la comunicación explotó mucho más, si bien me tocó el post-Dolar Futuro, la realidad es que el crecimiento de la importancia de la comunicación y los canales de comunicación van creciendo de una manera tan fuerte y tan violenta que parece que cada año cuando miras un año para atrás decís: "Mirá todo lo que pasó en este tiempo". Entonces, yo al menos en este tiempo traté de impulsar que se le diera importancia, foco y recursos humanos a la comunicación externa y obviamente también a la interna. O sea, tenemos canales de comunicación con la gente bien marcados, tenemos canales de comunicación con los accionistas que han ido mejorando.

*Nosotros empezamos de una reunión presencial antes de la pandemia y de un foco de dos reuniones presenciales al año, a tener hoy reuniones trimestrales como una empresa de primer nivel mundial.*

Nos involucramos también desde el directorio lo máximo que podemos y tratamos de ser ejemplo de lo que es el relacionamiento con periodistas, el que siempre vamos a estar disponibles para atenderlos y para contestar. Y creo que tenemos una política de redes sociales cuidada. No hemos, exceptuando el caso

que nos tocó de Carlos Wagner, que no fue un caso de red social, no tenemos que estar corriendo porque alguno escriba alguna barbaridad. Yo que por ahí era uno de los más agresivos en redes sociales, me autolimité muchísimo. Lo cual también me parece que las empresas tienen que ser gestionadas y enfocadas con un perfil bajo por un lado y en donde hay que saber ubicar muy bien en dónde y el por qué uno tendría que ser un referente más importante o levantar ese perfil. A veces, soy honesto, creo que hay un sobre exceso de comunicación.

Creo que cuando quienes necesitan comunicar van a consultar a los especialistas va a ser raro que el comunicador le baje la efervescencia, la importancia de lo que tiene que comunicar. Al contrario, es también parte del negocio la comunicación turna es muy importante y así terminamos con que el concejal del pueblo más sencillo termina teniendo un equipo de comunicación. Entonces, se hacen esas distorsiones que yo a veces lo veo también en la estructura está desordenada que tenemos de crecimiento de las ALyCs. Tenés ALyCs gigantescas con comunicación nula y en dónde, viste, van viendo así: “Che, comunicamos o no comunicamos, qué salió o qué no salió” y tenés estructuras mucho más chicas con comunicación explosiva. Entonces, lograr equilibrio en esas cosas, no sobre comunicar, es algo que a veces del comunicador es difícil de recibir esa devolución. Es una idea, no en el caso de ustedes, lo veo más en la política.

**E:** En general “no comunicar”, es muy pocas veces la estrategia a seguir, pero no pasa. Tomo estos dos puntos, dejaste la puerta abierta con la comunicación exterior y tomando los últimos ejemplos que tenemos para ver si lo viste. ¿No se si estuviste al tanto de que hubo cambios en sitios, el micro sitio que ya teníamos? El del Mercado FCI, Programa NOR y el lanzamiento del nuevo sitio de UFEX. ¿A vos esas cosas te llegan?

**AP:** Vi lo de UFEX. O sea, no me llegó nada estructural. Vi lo de UFEX porque lo pasó Gaby. Me gustó como en la web se comunicaba lo del Programa NOR y no vi lo otro.

**E:** Esto quizás no es el objetivo de la charla. Eran los ejemplos que íbamos a poner cuando te preguntábamos cómo se relaciona el área de comunicación al resto del grupo. Pero claro, si no te llega la información es raro que volvieras la combinación de lo que hacemos. Fue todo un trabajo conjunto que se hace con las áreas, tenemos mucho diálogo con todas las áreas del grupo. Creo que no hay un área que no hablemos. De todo el grupo: Primary, todo.

Entonces, estamos intentando desarrollar y potenciar un poco más la comunicación de estos proyectos que no son los institucionales que hablamos de Matba Rofex, \*tos\*, perdón. Y bueno, y ahí ver si vos detectas que es lo específico de la forma de comunicar de Matba Rofex.

**AP:** ¿Si yo detecto...?

**E:** ¿Qué es lo específico, qué es lo que nos diferencia del resto quizás? Claro, cuando ves una comunicación de Matba Rofex..

**AP:** No, las comunicaciones nuestras están todas muy alineadas siempre. En matices, en tonos, en formas. Creo que Lucho era mucho más cuidado de aspectos institucionales y lo que era la comunicación en cuenta de Twitter, por ejemplo, que es una de las que me ha sido yo. Yo prácticamente no llego a ver Instagram y no llego a ver LinkedIn. LinkedIn no la miro. Pero era mucho más estructurada de ir armando una línea sin agregar presencias de reuniones, de coberturas, de eventos o cosas así. Eso hemos ido creciendo, hemos ido incorporándolo de manera ordenada sin de la noche a la mañana hacer un cambio. Que es lo que veo que a veces pasa en otros lugares: entra fulanito, sale meganito; de ir para allá, arrancamos para el otro lado y eso es lo peor que te puede pasar. Claro ejemplo es lo que creo que está pasando ahora en la bolsa, definir un BCR News a de la noche a la mañana prácticamente bajarle todo el perfil a eso. Pero.. no, no, me parece que nosotros ahí estamos bien. Ustedes tienen un rol de ayudar a ordenar la importancia de la comunicación. Hoy nosotros tenemos un bombardeo de noticias. En donde si tuvieramos que estar viendo todos los reportes, todas las noticias, leyendo todo, la verdad que es imposible el día. Hay cosas en las que vamos mejorando.

Por ejemplo, el clipping. Primero como se mejoró el clipping, segundo ahora como pudimos hacer la apertura de los titulares para que tenga más noticias. Eso la verdad es muy bueno. Y me parece que lo bueno es crear espacios en donde se discuta. Ustedes internamente lo deben hacer a veces a lo mejor también estaría bueno vincular más a los directores para que esta apreciación sea más general.

Hay otra cosa. Hay un reemplazo en la comunicación que nosotros tenemos que ser inteligentes para llevarla adelante. En lo que es nuestra pauta de comunicadores nosotros tenemos un montón de comunicadores que no sirven para nada lo que hacen. Hoy nosotros tenemos el poder con las redes de cubrir y de darle pimienta a la información cuando nosotros queremos. Y si en algún momento necesitas el pack del grupo de periodistas para potenciar algo lo puedes buscar. (ACA LO CORTAMOS NOSOTROS, ÉL QUERÍA SEGUIR HABLANDO)

**E:** Esto viene muy de la mano de lo que tenemos que preguntarte. Es totalmente cierto lo que decís.

**AP:** Y a su vez, en esa situación casi comunista que quedó del grupo que va llevando más 30, más 40, (no se si habla de los porcentajes de ajustes de la pauta) (...) Nos hemos perdido un poco de equalizar verdaderos comunicadores que nos ayudan mucho más en la gestión o que nos podrían ayudar mucho más, y que

nosotros no les damos o no les devolvemos lo que los tipos verdaderamente te dan. Que son algunos de los casos que hoy te pedí para charlar. Pero eso hay que ser inteligente para llevarlo, para no generar heridas.

**E:** La penúltima pregunta tiene que ver con la tercerización posible del área de comunicación. Muchos de los mercados, y de las instituciones de las que estuvimos hablando: ALyC, empresas, terciarizan casi todo la parte de comunicación, tanto externa como interna. O tienen un referente interno y dos o tres agencias. Esto lo sabemos porque hablamos con gente de BIMA, gente de MAE, gente de MAV. Eso lo tienen tercerizado.

Entonces, nuestra pregunta es, ¿cuál sería el beneficio según.. Si tenés que ponerlo en palabras.. de tener un área interna de comunicación y qué sucedería en el caso de trabajar con comunicación terciarizada, ya sea total o parcial? Tenemos el caso de prensa, como estamos hablando recién, como puede ser cualquier parte de comunicación con ayuda de terceros.

**AP:** A ver, para la dinámica que nosotros tenemos, y que ya hemos ido sumando en todos estos años, por lo especializado de lo que nosotros tenemos que comunicar, donde ya no somos un mercado de futuros o un mercado de granarios sino que mucho más que eso, se recontra justifica tener nuestro propio equipo.

Me gusta siempre mucho más, y confío mucho más, en las cosas que hacemos nosotros que en las que nos van a vender. Hay veces que hay tipos que se especializan en determinadas cosas y te van a ayudar en eso. Pero a mí me gusta, a mí, estoy siendo bien autoreferencial en esto, o bien dando mi opinión: formar gente que conozca la empresa, que siente la empresa, que la quiera y creo que va a ser la que más se va a romper el alma a la hora de defender lo que queremos hacer y que también en el final de la historia más le va a rendir lo que nosotros le paguemos y más nos va a rendir a nosotros.

Salir a contratar agencias afuera a veces es muy caro. Dentro de la medición del servicio te van a poner un plus que vos no vas a poder diferenciar. A mí cuando me vienen y me dicen hubo 800 millones de conectados en las reuniones o fueron 2 millones de personas Expo Agro, no creo. No creo y no me gusta que nos tomen de salame. Porque eso es lo que después te va a generar la falta de confianza que es clave para tener.

Entonces, me gusta que tengamos nuestro equipo. Tenemos una empresa como para tener nuestro equipo. Lo que no nos tiene que cerrar a que si en determinadas situaciones nosotros tenemos que ir

por un segmento más agresivo podamos apoyarnos en el trabajo de algún tercero para algo en particular, que entiendo que también se hace. O sea no cerramos o sea no es eso blanco o negro.

Lo importante es llevar equilibrio en eso.

**E:** Vamos con la última. Para mí vos nos vas a dar una buena visión. Para vos, ¿qué se va a necesitar incorporar para comunicar en un futuro con el mercado de capitales? Por ejemplo, tenemos un ejemplo básico de la última charla con Ferro el ChatGPT. Nosotros el último tweet que hicimos en inglés con vos usamos el ChatGPT para acomodar algunas cuestiones y ver que entrará a todos los caracteres.

Más allá de lo que podemos pensar en la inteligencia artificial, incluso en la gacetilla el título que armamos fue con el ChatGPT. ¿De acá a 5 años qué ves que tenemos que ir pensando? ¿Tenemos que ir para este lado? Es un vaticinio, es una opinión tuya. No tenés que ser técnico en este sentido

**AP:** No termino de entender cuántas cosas les podemos pedir. A mí en la comunicación me impacta negativamente cuando hay reiteración de vocablos, cuando no hay una utilización de léxico más amplia. Sin caer en que tengas que estar googleando 2 de cada 3 palabras que te escriben porque te pusieron cualquier cosa. Lograr ese equilibrio.

Por ejemplo, si ChatGPT te lo puede lograr es un paso. Muchas veces uno escribe, escribe, escribe. Veo las redacciones de, por ejemplo, Mariano Galindez. El contenido de lo que el flaco te pone

se ve deslucido a veces por la manera que tiene de redactar. Hay formas de redacción muy pobres,

evidentemente lleva más tiempo e importa mucho más el dato que el tipo te está tirando que si te escribió con una S o con una C, o si se comieron un carácter.

Pero en esa vara alta que creo que tenemos que tener, es ser como ejemplo y decir: "Che que bueno que.." no solamente las tonalidades, los mensajes, los títulos, sino que detrás de lo que haya en una redacción siempre hay algo bien armado. Entonces, si en esas líneas la inteligencia artificial nos puede ayudar, genial! Porque nos va a hacer ahorrar, vos armás un texto y le podés dar la instrucción de que te ponga más sinónimos o te reemplace palabras o te de una opinión sobre cómo está la redacción de eso. Es maravilloso.

**E:** Un ejemplo que podemos poner es lo que está pasando hoy en día con Twitter. Por ejemplo, con el tema de tener el loguito de verificado pagando y que no hace falta que seas una cuenta real. Hay mucha distorsión a veces en la comunicación digital, por esto mismo que se puede hackear, que se puede falsear. Y como que también, podría ser más allá de lo positivo del ChatGPT, estoy pensando en problemas a futuro que nos pueden venir. Y bueno, es como la banderita que levantamos a seguridad informática por el tema de Bitcoin.

Te acordabas vos que en un momento nos habían agarrado la cuenta. Habían armado una página web con fotos del evento de 2015. Y ahora estamos viendo si tenemos todo en orden por la duda para el 15 cuando salgamos con la web. Fue mucha exposición eso.

**AP:** La verdad es que me interesaría tener una idea de qué ven los gurúes de la comunicación sobre el futuro de la comunicación. Yo cuando era chico los más grandes no entendían las cosas que se hablaban los más chicos decíamos: “Porque ustedes son unos viejos que no están preparados para el cambio” y yo quiero no parecer un viejo que no entiende los cambios sino que por el contrario, tratar de anticipar los cambios que es nuestro laburo.

Yo tengo la sensación que las cabezas de los seres humanos en algún momento se van a bloquear y no sé, que la gente va a estar estúpida caminando por las calles. Porque no se puede abarcar tanto. Hay mucho negocio en el manejo de la información y si bien hoy toda la información es mucho más pública también es muy difícil comprobar qué información es real y qué información es fake. Está todo el tiempo habiendo cuentas que te tiran cualquier cosa.

Entonces, es todo un enjambre eso que cómo ordenar y cómo fijar un rumbo es lo que también me parece que es lo que, volviendo a lo que decía al comienzo, ponen en jaque la democracia. Ponen en jaque a los políticos, los políticos están mucho más expuestos. Es difícil brindar a las personas.. prepararlas para enfrentarse a masas, ser populares y que puedan estar blindados a lo que se comenta sobre ellos. Sobre todo si son buenas personas. La persona que es buena, que quiere verdaderamente cambiar la sociedad para bien, tiene que tener una convicción muy alta para no dejarse llevar por los grupos de *haters* que están ahí.

Entonces, te puede suceder que las personas buenas se vayan corriendo. Sea como una especie de centrifugado que los va tirando para un lado a los malos y para el otro lado a los buenos. Y cada vez estemos más rodeados de malos que de buenos. Que les importe un pito lo que piensen la gente

de lo que ellos hacen. Por eso me parece que la comunicación hoy incide en las decisiones de quienes van a gobernar, y es a donde yo veo un futuro un poco, no sé si negativo pero cambiando las formas del gobierno. Durante muchos años convivió, con guerras, con muertos y con todo lo que vos quieras, pero convivió el comunismo con el capitalismo y cada uno en su sector. Y hoy se intenta involucrar y mezclarse eso. Entonces, vos tenés países más medios como el nuestro en donde los líderes van, se juntan con el presidente de EEUU y van, se juntan con el presidente de Rusia, con el presidente de China como si nada. Entonces, en ese cambalache que se va dando hoy es a donde la comunicación lejos de ordenar cada vez hace que esto sea más complejo.

**E:** Ahí su subrayo, como para cerrar, lo que dijiste: esto de anticipar los cambios. Como para pensar en los gurús y ver que se viene y también mejora un poco la propuesta de la última pregunta.

**AP:** ¿Cómo nos vemos dentro de cinco años? ¿Qué se ve de la comunicación dentro de cinco años?

**E:** Bueno, era parte de la primera también. Nace cinco años y dentro de cinco años. Esta cuestión de que es tan acelerado el ritmo que hoy por hoy se ve ruido. Porque tanto el cambio que no llegás a asimilar la información necesaria para pensar en los posibles puntos. La mayoría de los gurús, cuando ves, agarran un punto y los extrapolan al máximo, entonces te van diciendo, bueno, ¿qué pasa si el ChatGPT hace todo? ¿Qué pasa si todo fake news y de repente no crees en nada?

**AP:** Nosotros tuvimos esta reunión en Victoria el otro fin de semana en donde yo me sentía tentado a hablar de la parte de comunicación algo y de bajar algún mensaje por lo que le había pasado a Carlos. Porque la realidad, y lo que más me preocupa, es que siento que Carlos no cambió y no entendió lo que le pasó. O sea, es como que pasó, zafó del problema de una manera. Le costó su quilombo pero no sé, no se murió, no se separó de la mujer, los hijos no nos putearon. La vida de él siguió normal. Nosotros zafamos.

---

## **Desgrabación**

*Entrevista con Diego Fernández (Gerente General de Matba Rofex)*

*3/5/2023 - Oficina del Gerente General, Matba Rofex*

**E:** *Vamos a las preguntas concretas. ¿Cómo consideras vos, como gerente general de un mercado, que se comunican los productos y servicios en el mercado de capitales argentino? y no solamente hablo estrictamente cómo lo hacemos nosotros sino en general.*

**Diego Fernández (de ahora en adelante DF):** Tengo la sensación que históricamente la comunicación ha sido a través de los propios intermediarios. Intermediarios que hasta hace poco tiempo no eran los mismos para los productos tradicionalmente bursátiles (acciones, renta fija, valores negociables y todo) que estaban muy concentrados en Buenos Aires y en mucha menor medida algo acá, en Rosario, y Córdoba y Mendoza. Y por otro lado, estaban los intermediarios agropecuarios que también ofrecían futuros. Esos eran dos mundos totalmente separados. Y eso se unió normativamente hace menos de 10 años. En la práctica es muy reciente. En término de transformación de esa sociedad

Entonces, ahí se da una cosa que la comunicación era través de los intermediarios. Pero los intermediarios que llegaban por productos bursátiles puro y los que llegaban por productos agropecuarios y futuro y opciones eran otros, eran distintos. Eso cambió recientemente. Pero yo creo que hoy por hoy, la comunicación sigue siendo más a través de los intermediarios, o el alcance quizás, no la comunicación, el alcance quizás es más a través de los intermediarios que directa de los mercados a los usuarios finales. Si bien los usuarios a través de sus áreas de capacitación forman gente, al usuario final que no es el intermediario, me parece que sigue llegando más el intermediario.

Habría que ver los nuevos procesos que son hiper recientes, al estilo de Coco Capital, Invertir en Bolsa y todos, si ellos están generando nuevos clientes o están captando clientes que ya estaban y que por ahí buscan mayor eficiencia. A mí me da la sensación que están captando los que ya estaban, no tantos nuevos.

Entonces si bien vos podés ver un Coco Capital con decenas de miles de cuentas no sé si hay nuevo usuario del mercado de capitales ahí o es un usuario que ya había llegado al mercado de capitales y que ahora busca un canal más eficiente.

#### **E:** Caso MercadoPago

**DF:** Bueno ese es un caso muy especial, o sea. Sí bien nosotros hablamos de que lo de MercadoLibre como inclusión al mercado capitales, eso es parcialmente así. Mercado Libre te ofrece el fondo money market no es inclusión al mercado de capitales. Sería lo mismo que decir que porque vos tomaste una aspirina hace uso intensivo de medicamento. No hay una distancia. Yo creo que es el primer paso tener esa capacidad de distribución. Pero si mercado pago no incorpora nuevos productos, no hace otros acuerdos con ALyCs y le ofrece variedad, eso se queda en una simple remuneración de una cuenta a través de un fondo Money Market que ya lo distribuye alBanco Santander o el Galicia. Y acá lograste digamos más capilaridad de un instrumento, no es más capilaridad del mercado de capital. Que después uno diga "Bueno" y lo demás inclusión al mercado capital está bien si después se dan otras cosas que hasta ahora no están sucediendo.

**E:** Hablamos de como el mercado se tiene que ajustar los avances tecnológicos, en la parte de comunicación hay una parte que tenemos que ajustandonos?

**DF:** En el mundo cripto yo creo que se dan dos cosas. Por un lado, tenés una narrativa antisistema tradicional qué es la narrativa original del bitcoin y que por sí es muy poderosa. Relacionado a la emisión masiva que lo hacen los bancos centrales, el dinero. Porque acá hay que tener en cuenta algo. El dinero desde el año 71 para acá no tiene respaldo de nada. Ninguno. En Argentina sabemos que si

no tiene respaldo de nada, y vos te das cuenta que se imprime a demanda es papel pintado. En el mundo todavía no se dieron cuenta de eso, o se dan cuenta menos que los argentinos. Nosotros como que estamos evolucionados que el estado te hace un fraude dandote un papelito que no tiene respaldo pero bueno, en el mundo hace 40 años viene funcionando así.

El bitcoin surge como algo antisistema, surge en 2008 y entonces todo el que lee un poco del bitcoin yo creo que tiene esa narrativa ha tenido y es una moneda.

Después el mundo cripto en general es mucho más amplio que eso pero ha tenido una tracción enorme. Yo creo que por dos cuestiones: una porque sirve para pequeñas transacciones transfronterizas y de forma más barata. Que es para lo que se usa en Argentina cuando se quiere comprar dólares, para que lo usen los mexicanos para transferirle esa remesa a su familia. Pero después lo que ha tenido es un movimiento de precios muy exponencial que atrae a la gente por esa codicia de ganar dinero que no se va a sostener. Entonces vos tenés una masividad de temas cripto que en realidad mucha de esa tracción depende que gran parte de la gente piensa que se gana plata fácil con eso, y eso va a cambiar.

Dicho eso, cómo en el mundo cripto se elimina el intermediario y vos llegas directo al usuario final, te encontrás con productos que son globales donde el broker doméstico no puede o no va al mismo ritmo y por ahí llega un poquito más tarde. Pero yo no sé si los mercados podemos hacer mucho con eso. Porque al fin del día el que tiene al cliente en forma directa es el intermediario y nuestro formato histórico es con intermediario. Yo veo muy difícil que eso pueda cambiar en los próximos 15 a 20 años.

Por que vos tenés al banco, a la sociedad gerente, al broker, todo por regulación está establecido. Los mercados. Pensar que eso de repente lo podés esfumar y tener un Binance que llegue al directo al cliente final y es todo: custodia, mercado y creación de productos. No me parece factible en la próxima década.

Entonces creo que vos tenemos que seguir comunicando a través de los Brokers. Y por ahí se me ocurre, esto nunca lo pense, que el rol del Mercado, o de los mercados, pueden estar más en simplificar el mensaje para que el broker lo haga más fácil. y no que todos hagan distinta. Facilitarte la escala. Es algo que se me acaba de ocurrir.

**E:** Trabajamos como grupo en base a un propósito. Entonces, nosotros nos preguntamos, a ver, ¿qué función cumple la comunicación para cumplir el propósito? Por ahí, simplificar el mensaje para que más personas se puedan sumar. Queremos *tener un poquito tu visión sobre qué rol tiene la comunicación en general para cumplir nuestro propósito como grupo? Simplificar el mensaje y que le llevamos personas. Nos pasa que, hoy por hoy, lo que se va actualizando el grupo,*

*en cuanto a las acciones y los objetivos que tenemos semestral con el propósito tienes alineado creo que es la comunicación. A veces sale como propósito actual de la comunicación con el negocio.*

**DF:** *Bueno pero el propósito habla de aumentar la cantidad de usuarios, pero difundir los beneficios de los productos y de la libre formación de precios. Ahí hay ciertas características son argentinas. Yo creo que en Argentina hay temas ideológicos muy masivos, en grupos muy altos de la población, que no creen en la libre formación de precios por oferta y demanda y que piensan que el estado debe intervenir y regular las cosas. Esa es una parte importante de nuestro propósito. Es decir, tratar de que más gente entienda que cuánto más interviene el estado peor resulta todo y que la formación de precio por libre oferta y demanda siempre termina siendo mejor que la de un burócrata que tiene otros intereses.*

Ahí hay una parte fuerte de nuestro propósito. Recordemos que nosotros venimos de ser mercado de futuros antes que mercado de capitales. Y en el mercado de futuro es mucho más fuerte el valor formación de precio que el instrumento inversión, porque los futuros no son para invertir. Son para dar señales de precios y en su caso cubrirse si querés. Pero un futuro de soja, un futuro de trigo, un futuro de dólar no es para invertir. No podés colocar dinero a rendir ahí.

Entonces, yo creo que esa es una parte fuerte del propósito. En todo el mundo vos tenés parte de la población que creemos en la formación por oferta y demanda y parte de la población que quiere más que el estado, viste, le ponga baratos los precios que tiene que consumir y caro los precios de lo que tiene que vender, básicamente. Pero en Argentina es mucho el porcentaje de la población que quiere un estado que intervenga y eso creo que es parte de los males que tiene nuestro país.

Entonces, por un lado tenés eso en el propósito. Y después bueno, instrumentos de inversión (que todavía hacemos poquito ahí) y de cobertura. Entonces, ahí hay una hay un rol de comunicación importante de: Primero mira los precios del mercado, qué son los que te dan buena señales y después usalo para cubrirte si querés disminuir tu riesgo.

Formación de precios libre, muy importante. Instrumento, fundamentalmente de cobertura (que son los que damos) pero también de inversión y financiamiento. Inversión (mercado de fondos, billeteras). Financiamiento (FCE, PAF).

## **E: Grupo / Tecnología**

**DF:** Ahora, la tecnología es lo que permite que todo eso suceda y nosotros le damos tecnología a un agente de bolsa que ofrece acciones, cedears, bonos

soberanos y FCI. La tecnología es lo que hace posible que cada parte del engranaje del mercado de capitales cumpla su rol y tenga su sistema para operarlo. Y ahí sí es amplio, nuestra tecnología cubre todos los nichos de Mercado capital, lo que no deja de ser algo instrumental.

*Entonces, lo que yo entiendo es los productos que nosotros ofrecemos ¿a quién se lo comunicamos? Y a los usuarios son los intermediarios, no el usuario final. Al usuario final difundís los productos del mercado.*

**E:** Bueno, para avanzar un poquito. Cómo ves vos que se relaciona el área de comunicación con el resto del grupo. Esto lo hablamos con Andrés ayer. Porque somos parte de la gerencia comercial y estaba bien establecido en nuestro grupo grande.

**DF:** Supongo que una de las características que ha tenido nuestro grupo es el crecimiento, en tamaño y en complejidad, logística digamos, de distintas oficinas, en distintas zonas geográficas y en variedad de negocio. Y eso es lo que te dificulta, por un lado, es la comunicación interna de los objetivos generales de la compañía y después el día a día. Yo creo que con los objetivos generales nosotros intuitivamente lo que estamos tratando de hacer es la 360, las charlas de inducción para los chicos que entran por lo menos tengan un contacto.

Ahora, después el día a día creo que uno lo lleva por web, redes y sitio de comunicación interna. Sí lo que estamos haciendo ahí es suficiente o se podría ser más, la verdad que no lo tengo claro. Pero me parece que esas son las tres herramientas hoy que se utilizamos.

El fenómeno del silo: de un grupito de gente que trabaja en un proyecto y pierde visibilidad de lo que está haciendo como encastran con la estrategia general del grupo. Si se da es un problema, uno debería apuntar a que no pase. Pero bueno, no sé si siempre somos efectivos ahí. No es un tema del área de comunicación sino muchas veces la comunicación operativa. Pero bueno ustedes quizá podrían ayudar en eso.

*A ver, con los equipos de productos, por ejemplo, nosotros tratamos de generar un conocimiento un poquito más transversal de distintas áreas que tienen que ver con el día a día de determinado producto para que ese conocimiento fluya y surjan ideas. Es variadito lo que ha surgido ahí, te diría que variadito tirando a poco. Hay que ver los líderes de los equipos tienen todos los skills necesarios para generar que los integrantes aporten. A veces me llama la atención que en un equipo, está la gente de las distintas áreas, les digo ¿qué saben de este proyecto?, y nada. ¿Para qué se reunieron? Es como que se reúnen y no llevan los temas que uno consideraría obvio que tendrían que llevar.*

**E:** Integración no tanto de Comunicación Interna, Comunicación operativa. Potenciar esfuerzos entre equipos. Dónde intervienen los distintos equipos dentro de lo que puedo hacer una reunión operativa, presentación, reporte. Hacer un acompañamiento, tipo facilitador. Lo que hoy tienen en primary, SCRUM MASTER para los equipos técnicos pensarlos como facilitadores para Mercado.

**DF:** Es bien complejo el tema, porque yo creo que excede al tema de comunicación en si mismo y ya es un tema de management en si mismo. Cuando vos tenés áreas funcionales, el jefe de una área en medio como el amo y señor de la estrategia de ese área. Cuando vos armás equipos interdisciplinarios la apuesta es a que haya más pimponeo de ideas. Pero en cierta medida requiere que los integrantes estén permeables al recibir una idea buena y también a recibir una idea mala y no decir “che, que pelotudo que sos. Mirá la cosa que me traes aca”. Sino gestionar que haya apertura para que eso se de. Lo cual algunas cosas pueden ser interesantes. Algunas pueden ser interesantes y vos no estar de acuerdo y hay otros que tiran pelotudeces.

**E:** sabemos y entendemos

**DF:** Yo creo que en proceso de fusión, sí bien cada persona tiene más sego en trabajar en equipo y todo, yo creo que se nota en los chicos que vienen de Matba una mucho menor gimnasia de eso. Tiene una tendencia a suponer que bueno “Este es mi ámbito de incumbencia y entonces el otro qué opina de esto.” “Me está objetando lo que es mío” No, para boludo, capaz te está tirando una idea que es buena.

Bueno, eso es cultural.

No se si es un tema de comunicación o mucho más de gestión sino un tema de gestión capa alta. A lo mejor cierto detalle comunicación pueden facilitar eso, yo no lo se. A veces veo que mucha comunicación fluye por canales de slack, que me parece bárbaro, que evidentemente eso a los chicos le sirve. Pero el canal de slack es muy bueno para el que está todo el día mirandoló porque necesita hacerlo, el que realmente quiere estar atento de lo general no podés seguir un canal de slack porque es muy micro info.

A donde yo si veo algo, de nuevo esto es una suposición, no soy experto en redes. Loo que si veo es que en Twitter es tremendo el uso. Me parece que es un ambiente, digamos, el de las finanzas con alta participación en Twitter. Y ahí creo que hay mucho aprovechamiento para hacer, no tengo ni la más mínima idea cómo.

No se si cuando se hace en el repaso de tus menciones se puede ser exhaustivo o sí necesariamente uno oye algo pero no el 100% lo que se habla de

uno. Porque no es lo mismo “todo lo que se dijo del tema es esto”, a “se dijo esto pero podría verse dicho otras cosas”. entonces ahí Pero eso no lo conozco.

Y después cosas como por ejemplo yo no sabía que Lucho Cocimi era Surfeando el Merval, tiene 43.000 seguidores. Y hay tipos que a lo mejor tienen muchos seguidores pero con un mensaje muy alineado al propósito.

**E:** Nos pasó con el grupo del equipo de renta variable que estamos haciendo videos con un referente, Daniel Osinaga sentido, son cosas que van alineadas.

**DF:** Yo creo que ahí hay muchísimo para poder hacer. Tampoco lo que digo es que hagamos una estrategia de manipular a la audiencia con gente pagas, no estoy planteando eso. Sino simplemente de aprovechar ciertos difusores. El programa NOR creo que también tiene vínculo con eso. la MtR School tiene vínculo con eso.

Vos decis, Vani, Marcelo, los chicos que controlan a los NOR, Comunicación, de toda esa ensalada uno busca que puedan fluir entre todos, y la verdad que no tengo ni idea.

Yo donde veía un factor importante a Salvador Distefano es al eventual formato o comunicación que él puede tener con respecto a la acción de MtR. No es una estrategia del mercado perse pero es algo tangencial, lo tenés con relaciones con el inversor. Sospecho que en el auditorio que escucha a Salvador puede haber mucha gente que esté interesada en una empresa como la nuestra como inversión.

Yo que veo que los productores agropecuarios que han comprado acciones no la venden más, o aumentan su tenencia. Veo que Salvador, además de lo que son los instrumentos puede llegar.

Y creo que tiene un buen mix de unir esos dos mundos, que como te decía hasta hace 10 años estaban separados, y qué cada vez se unen un poco más. Ya sea por lo que han sido en momento BLD, hoy lo que están haciendo Zeni, LBO, Granar y todo pero también un Alaria AGRO. Que cada vez une más el mercado capital de con sector agropecuario. Salvador llega ahí a ese mix, de un tipo que puede ser productor agropecuario pero sabe qué es el dólar MEP, lee recomendaciones sobre bonos. Si el cliente nunca hiciera eso, Salvador no escribiría de eso todas las semanas. Es porque la gente se lo pide.

Ahora hay muchos tipos que son referentes en temas de trading e inversiones o de Mercado de capitales, y después están los NOR, osea pendejos. Pero hay tipos que ya tienen una masa crítica y hablan poco de los futuros.

(TIPEA)

**E:** ¿Cómo ves el futuro de la comunicación del mercado de capitales? Oportunidades y amenazas, ChatGPT + 2015/2023.

**DF:** Me cuesta salirme, me cuesta mucho salir de la problemática concreta de Argentina. Porque nuestro negocio de mercado sigue estando 100% en Argentina. El proyecto de Uruguay en realidad está orientado hacia Argentina, o sea, salimos de la geografía Argentina pero está orientado hacia Argentina. Es distinto con Lumina que directamente tenés clientes mexicanos. UFEX en el larguísimo plazo, si es muy exitoso, capaz hay alguno que no sea argentino. Pero en el corto plazo van a ser todos argentinos.

Entonces yo, todo lo que se pueda hacer para difundir, convencer o transmitir que todo tipo de intervención genera distorsiones, que hay que dejar que la oferta y demanda marque los precios. Todo lo que se pueda hacer, hay que hacerlo. Porque creo que esa es la causa o una de las causas de la decadencia del país. Realmente a ese nivel, vos estás en el centro de esto. Yo me dedico a esto pero tengo aproximadamente un 50% de la población, podrá ser el 55 o el 35 dependiendo en qué tema y cuánto, que no está convencida de que sea mejor no intervenir, que al fin del día quiere que la electricidad le salga barata. No importa que se le corté la luz porque no llega eso ahí. Ahí hay un tema que todo lo que uno pueda trabajar en ese aspecto sirve mucho. Por algo Millei tiene los votos que tiene, no¿?

Yo creo que hay un hartazgo de la gente y hay gente que empieza a pensar distinto incluso en los sectores más humildes. Y todo, decir, “Che, no.. este discurso de que quiero que el estado me ayude no me lo como más. Si no me ayuda en nada.” No quiero. Pero bueno, lo específico con la formación de precios a veces es más difíciles. El empresariado argentino quiere protección contra comercio exterior. Es algo muy arraigado. Lo que uno puede hacer ahí siempre es bienvenido. Creo que no va a funcionar el que vos lo digas, tenes que ir logrando usuarios, referentes, casos de éxito de otros lados.

Si quieren procesen esto y vamos con una pregunta de 2do grado, yo les estoy tirando cosas que se me vienen a la mente. Esto no es planificado.

**E:** Nosotros conversamos mucho con otra mercado, sabemos la estructura que tiene BYMA, sabemos que muchos estos ejemplos tienen agencias que les maneja la prensa. Entonces queríamos saber ¿Qué pasaría si en un futuro el área comunicación se terciarizara y tomaría los formatos una persona y tienen agencia para cada cosa? ¿O cuál es el beneficio de tener un equipo interno?

**DF:** Mi experiencia, en estos 20 años es que cuando alguien te dice: “Tengamos una agencia de prensa para manejar la crisis” lo que buscan es soluciones mágicas y quedarse tranquilo que el director que propuso eso, bueno confió en se tal que es el mejor. Si sale mal “yo hice mi deber, como buen hombre

de negocios, en ir a buscar el mejor en esto”. Lo veo muy parecido con lo con lo que te dicen “Che tu balance tiene que tener una de las big four” Pricers, KPMG, Deloitte o E&Y. “Che, pero KPMG firmó el balance de Vicentín” Estos quieren que pague por una firma que está demostrado que papel pintado.

Entonces yo lo de la agencia de prensa, así como de título, no te lo compro. Ahora si vos me decis que una determinada agencia de prensa, hay esta persona por su historia de vida es experta en nuestros productos y además es alguien honesto, de buena calidad humana, disponible y todo.. bueno, bárbaro!!

Pero porque estuvo la persona te diría que consideremos esto, no por el título agencia de prensa. Me parece que son unos fantasma totales, y veo el manejo de crisis que hace alguna empresa grande cuando tiene algún quilombo, y decis: “cómo puede tener un tipo tan nabo haciendo esto”. O sea que en principio yo prefiero áreas internas, que uno pueda tener más capacidad de diálogo, pimponear ideas y todo lo demás.

Si está bueno tener, cómo en su momento lo tenía bastante aceitado Nanette, hoy está un poquito más alejada, es tener una buena relación personal con ciertos referentes que vos sabés que si hay algún evento sobre tu negocio van a ser los primeros en tomarlo. Hoy cualquier cosa que nosotros hagamos relativamente impactante ya sea con producto, con crisis, todo, bueno lo va a tomar Gorodisch, lo puede tomar Galíndez, eventualmente Willy Cohan (que ahora no se quien lo oye), Laborda (que ahora está en mitre), Yozovitch. Son 15 tipos. Si creo que a esos 15, 20 tipos, bueno hay que tener una relación, en la medida de lo posible, de confianza para que te consulte antes si le dan una versión sobre algo, pueda confiar si vos le decís: “Esto no es así, mirá es así”. Pueda confiar.

Un ejemplo, en el 2015 con Guillermo Laborda tuvimos unos OFF impresionantes que creo que sirvieron a que lo del dólar futuro no colapse más. Y la otra vez, escribe lo del futuro de Bitcoin diciendo que va a ser CCL y no lo llamó nadie para decirle “Che, Guille porque no tomamos un café?” Entonces ahí, creo que hay un valor que en algún momento lo tuvimos y que estaría bueno conservarlo. Pero el tema agencia de prensa por el título, no me termina de cerrar.

**E:** La pregunta era más sobre el valor relativo de las áreas de comunicación. Agencias por afuera y coordinador por adentro.

**DF:** En un caso de una negociación muy confidencial con alguien del mercado de capitales, en la segunda negociación el tipo te decía: “bueno, hay que contratar la agencia de prensa para cuando esto se filtre”. Y la respuesta nuestra, prierio esto no se tiene que filtrar. A nosotros no se nos filtran las cosas. Y es verdad, no se nos filtran. A nivel management, y a nivel directorio, si se te filtran las cosas y tenés que

tener una agencia para que te contenga la filtración que hacen tus directores tenés un problema grave. Más allá de que puede tener un error.

Y bueno, en el caso que se filtre, si son 10 periodistas, 15, que le interesa este tema, lo podemos gestionar si la agencia. El que hablaba no tenía la más puta idea pero tenía billetera grande. Entonces si él decía contraté a tal para que me maneje la crisis y después se arma un quilombo a su jefe le dice fue lo mejor que hice. Pero esas cosas son más para buscar conformidad o cubrir tu responsabilidad que para que las cosas sucedan de la forma correcta. Con lo cual yo me inclino más por tener áreas internas en esto y recurrir al externo para las cosas que concretamente se utiliza. A ver, temas marcas y logos, nosotros la tenemos a Gaby que al final del día es una externa. Es muy casera y todo pero funciona bien. Es lo mismo que el Gordo Malumian, es él y Mariana. Ni oficina tiene. Pero el tipo tiene escrito 6 libros. Yo no digo no usemos ningún externo, pero veamos que necesidad hay y en función de eso veamoslo. Con el tema ESG, Done creo que hizo un trabajo bien porque es algo específico. Materialidad

---

## **Desgrabación**

*Entrevista con Ivan Dalonso (Gerente Comercial de Matba Rofex)*

*9/6/2023 - Directorio de Matba Rofex*

**E:** Tenemos 6 preguntitas. Una que es muy específica, que surgió de una charla que tuvimos con Vicky, más que nada. Pero el arranque es más que nada, va a ser de lo genérico a lo específico. La primera sería, siempre tus palabras, como puedes expresar vos, ¿cómo se comunican los productos y servicios del mercado de capitales en Argentina en el contexto actual? O sea, hoy por hoy, cómo se comunican esos productos y servicios.

**Ivan Dalonso (de ahora en adelante ID):** Esto no es de ROFEX, es de mercado de capitales en general.

La comunicación en términos de empujar o de hacer conocidas las cosas, no comunicación institucional sino de hacer conocidas las cosas, creo que hoy en el mercado capitales argentino en general es bastante acotada. De hecho, creo que hay un uso y costumbre, una cultura histórica, que la comunicación del mercado capitales en general todavía no pudo romper, que es: el mercado capitales tiene herramientas solo para grandes patrimonios o para grandes usuarios. Y no para el público en general, para hacer buen uso de tus ahorros.

Eso vos lo ves con cualquier amigo tuyo o familiar que te juntas a comer y te dice, mira tengo ahorros en pesos, ¿qué hago? Y no saben que con un simple click ya puedes hacer uso del mercado capitales.

Como por ejemplo, suscribir un fondo money market, que es un instrumento del mercado de capitales. Eso no está muy difundido, no está muy informado, no está muy... Y no hablo de acciones o cuestiones que por eso son más riesgosas. Entonces, alguien que no conoce el mercado de capitales se mete en eso, tiene una nueva experiencia y no llega más.

Un Fondo Money Market es casi como un plazo fijo pero mucho más líquido. Que lo puedes hoy operar desde un home banking, donde cobras el sueldo y me atrevo a decir que la gran parte de la población no lo conoce, no lo usa. Y creo que ahí hay una gran oportunidad para la comunicación del mercado de capitales argentino. En poder usar instrumentos que hoy están cerca de la población pero la población no los accede. Y por ejemplo, en economías superinflacionarias como la nuestra pueden ser útiles para no ganar dinero pero para combatir ese efecto negativo.

Entonces, ahí creo que hay un gran desafío para la comunicación en Argentina del mercado de capitales.

**E:** ¿Cómo que hay un preconcepto de que para invertir hay que tener mucha plata o solamente invierta el que sabe mucho de la parte técnica?

**ID:** Para mí hay un gran desafío ahí para la comunicación del mercado capitales argentino. Un gran desafío, una gran oportunidad. Y el segundo gran desafío diría más que no para la comunicación es quitar la demonización del mercado capitales.

El mercado capitales es malo, la inversión es mala, los brokers son malos. Esas dos grandes cuestiones creo que son aspectos muy importantes, muy poco trabajados en el mercado capitales argentino. Y que desde el punto de vista de la comunicación se podría aportar mucho. Es la solución para eso la comunicación, no. Porque hay casos del mercado capitales argentino donde se ha cometido fraude contra los inversores. Con lo cual si vos haces algo de la comunicación pero por lo menos las experiencias ganan eso. Es contraproducente.

Por eso digo que la comunicación tiene una gran oportunidad de colaborar para que el mercado capitales sea más utilizado. Digo colaborar porque también tienen que pasar otras cosas como esas que menciono. Que no pasen esas cosas.

**E:** La normativa y que todo tenga más o menos como... En ese sentido la comunicación que hacen los alics, las instituciones, las billeteras virtuales, las fintechs. Más allá de lo que puede ser coyuntura, politizado o lo que fuera. ¿Cómo ves el contexto comunicacional actual en cuanto a lo funcional?

¿Qué te llama la atención? ¿Qué te parece que está bien? ¿Qué te parece que está malo? ¿Qué falta?

**ID:** Bueno, está un poco relacionado a eso que mencionaba. De lo que falta creo que es un poco más de acercar a la población en general. No lo de los segmentos institucionales que en gran medida usan el mercado capitales, las compañías. Pero la población en general, faltante creo que hay que acercarlo un poco más al mercado capitales.

Después creo que ha habido evolución. O sea, actores puntuales, billeteras digitales y demás

De a poco van indirectamente acercando al mercado capitales con lo que se llama finanzas embebidas.

Que es esto de, che, me compré unas zapatillas del mercado libre o vendí unas zapatillas por mercado libre, me entró dinero y vi que me ingresa.

Bueno, todo eso que impulsa por ejemplo el mercado pago o Walla o quien sea. Indirectamente es una forma de acercar al mercado capitales a la gente. No lo hace el mercado capitales en sí, lo hace un marketplace. Pero indirectamente favorece el mercado capitales. Entonces, en ese sentido creo que está bueno y son evoluciones que ha habido en los últimos años.

Creo que se tiene que plegar el mercado capitales en general, a industria fondos, los mercados, los ALyCs, a mostrar que esas cosas suceden gracias al mercado capitales. Y a la población en general, no solo a nuestro pequeño mundillo donde ya lo sabemos, si no a la población en general. Y creo que eso va a servir también para quitar la demonización de muchos instrumentos de mercado capitales.

**E:** Nosotros a veces siempre pensamos en el propósito y cómo esto de acercar el mercado capitales a la gente puede ser a través de educación, a través de dar a conocer de una manera masiva. No solamente de nicho digamos. Y esto viene en la segunda parte que es muy técnica y estoy saltando me parece...

(interrupción)

**ID:** Yo cuando se habla de educación financiera a veces lo miro medio con el seño fruncido. Porque yo no sé si quiero educar financieramente en términos de explicar los instrumentos y demás a la población.

Sino explicarles que a través del uso de cosas cotidianas de la vida, como marketplaces y demás, ellos hacen uso del mercado capital.

**E:** Ya estas participando

**ID:** Exacto. Y que por lo tanto más compañías intenten embeber el mercado capital en lo suyo para que la población lo siga demandando. Pero no buscaría masivamente educar a la población en que son los instrumentos, para que se usen,

que es una tasa o un rinde.

**E:** Esto no va a quedar en ningún lado. ABC en la finanza es esta cuestión de intentar llegar con algo tan complejo a un pibe. A veces es como que es un salto muy grande que se intenta dar cuando vos si das a conocer que esto existe: Vos que ya lo estés usando sabías que esto también genera otra cosa porque atrás hay esto. Empezas a levantar un poco más la conciencia de que existe un mercado capital que se puede usar de manera libre. Que tenés algunas normas que se mantienen dependiendo el contexto.

Nos decía mucho, Diego en su momento, esta cuestión de la comunicación, más que nada así ya que es cayendo un poco más en Mata Rofex. Del intermediario, esto de B2B de cómo nosotros vamos a hablarle a un ALyC para que después le termine de hablar al comitente. Y en ese sentido, esto es una pregunta muy técnica que se nos surgió. ¿Cuándo vos estás comunicando en el B2B, cuales serían tus indicadores de medición de éxito? Viste si yo logro un lead, sería una venta. Si yo logro que esta persona use mi información para dar difusión. ¿Cuál serían indicadores de la efectividad de la comunicación B2B?

**ID:** Hay que pensarlo bien, puede haber un montón

**E:** Para mi esto es una pastillita que después lo podemos volver, no tiene tanto que ver con la tesis ahora y la entrevista esta. Porque esto surgió, pero te lo dejamos dejar como para charlar.

Y si querés vuelvo más a lo general.

**ID:** Hay cuestiones bien puntuales, si vos decís, mira, agarro una población de ALyC: 10, el ALyC A, B, C, D, etc. Donde voy a hacer una campaña direccionada a ellos sobre, no sé, lo que se te ocurra: Opciones de Rofx20. Bien direccionada, durante 4 meses. Vamos a ir con flyers, vamos a ir con videos, vamos a armar un desayuno. Todo lo que se te ocurra desde el punto de vista de la comunicación. Después de esa campaña de 4 meses de comunicación. Sin decírselo, monitoreas cuantas cuentas nuevas empezaron a operar ese producto. Versus una población similar con la cual no hayas hecho la campaña. Ahí vas a tener una medición concreta y empírica de si la comunicación ha logrado algo.

¿Es 100% la correlación en eso? No, pero algún indicador tiene que haber.

**E:** A eso es lo que yo digo, nosotros nos parecía que cuando vos tenés una comunicación B2C. Claro, tenés indicadores netos de la comunicación, de las redes, de lo que fuera, del engagement. Pero el B2B como que termina el indicador cayendo al negocio. Terminas cayendo a, bueno, qué resultado me dio de list, de indicadores de negocio puramente. Nosotros nos costaba como pensar, ¿cuánta gente me abrió el correo? ¿Cuánta gente le dio like al posteo?

**ID:** Para mí el objetivo de la comunicación es el fin, no es que te abran el correo

**E:** Claro, por eso. Obviamente es campaña marketing, debemos salir de comunicación y entrar en marketing.

**ID:** Como el caso que decíamos recién, si vas a dar a una población de 10 ALyCs o brokers. Le haces una campaña direccionada a esos 10 de comunicación y me dices el resultado. Y agarrás otros 10 que no hayan estado en la población y medis el resultado. Y te da bien distinto, ahí algún efecto ha logrado la comunicación.

**E:** Si, la correlación en base a...

**ID:** Exacto.

**E:** No, está, la pregunta era perfecta porque justo nos llamó la atención. Sí, porque empezamos a charlar y nos llegamos a ese punto y bueno, aprovechamos el espacio con vos y te consultamos.

**ID:** Y eso es medible porque vos podés, sabés quiénes son los ALyCs, sabés cuál es el producto, podés ver quién operó y quién no. Entonces, es bien concreto.

Si la población no te hace lo que vos esperabas, por ejemplo, operar un producto. Si, el grupo de la no población tampoco te lo opera, puede ser que haya sido falla de la comunicación o que la comunicación no ha generado. Sí, pero a veces también hay cuestiones de exógenos. Impuestos, etc.

**E:** Nosotros habíamos hablado, ya lo hablamos recién, de cuál es la reacción que tiene la comunicación con el propósito dentro del mercado capital. En nuestro caso es, qué función cumple dentro del mercado capital es la comunicación. Es la pregunta más que nada, pensando en esto que vos decías, que querías con la dificultad o la oportunidad de dar a conocer. De eso hablamos como por resuelta.

Y pasamos a una que dice, cómo se relaciona el área puntualmente de comunicación con el resto de la organización. Ahora sí, ya hablando de Matba Rofex, del Grupo. Nosotros no estamos buscando acá hablar de desempeño de nosotros, de nuestro trabajo, sino que nos devuelva algo más macro teórico.

Pensando en que, no sé vos tenés la visión desde adentro de todo, pero en las cuestiones teóricas tenés posiciones tipo DIRCOM de comunicación a nivel ejecutivo. Tenés posiciones de comunicación en capital humano, comunicación en marketing.

**ID:** Para mí tenés tres grandes columnas de la comunicación que explotaron. “Vos” me refiero a un área de comunicación. Después tenés la capa del management que en términos de estrategia general de la empresa decide cuál ejecutar de esas y cuáles no, todas, algunas, algunas más, otras menos y demás. Que son comunicación institucional, es decir, con entidades relacionadas, la política, los directores, las buenas que etc. Comunicación estrictamente comercial, que es con los intermediarios o los inversores, para impulsar productos. Y la comunicación interna de la compañía con la gente de la compañía. Esas para mí son las tres verticales sobre las que siempre hay que trabajar.

¿Con qué vehículos? Los que se te ocurra, los tradicionalísimos, del mail, de un flyer o lo que sea. Las redes sociales, inteligencia artificial o lo que quieras. Pero para mí esas tres columnas no cambian nunca. Por lo menos hasta que cambie la fisonomía del mundo van a ser las tres en una compañía, en Matar Rofex o en la que sea.

Esas tres, como te decía, después viene una capa que cubre todo eso que es el management de la compañía en la que estás. Que te va a decir: “che, si, la institucional la vamos a trabajar al 0% o hasta el 100%. La comercial lo mismo y la interna lo mismo.”

¿De qué depende eso? un montón de cosas, de la política, del momento del negocio, de lo que el directorio quiere hacer. Pero esas tres para mí siempre tienen que estar presentadas por un área de comunicación, año a año, semestre a semestre. Es decir: “che, estas son las tres en las que vamos a trabajar, cuál trabajamos, cuál no, qué hacemos”. Y esos para mí son los tres ejes que siempre hay que apuntalar. En Matar Rofex o en cualquier compañía siempre va a ser distinto.

Obviamente que se va a hacer comunicación en política. Obviamente la institucional es recontra fundamental y necesaria. Y después la comercial podría ser, le cambiás el nombre comercial, electoral.

**E:** La campaña, claro

**ID:** La campaña, claro. Y la interna no, el comité

**E:** No, puede tener las bases

**ID:** Todas son importantes

**E:** La comunicación interna puede tener las bases hacia la política.

**ID:** Todas son importantes, pero depende del negocio te afecta más, acelerás más o menos alguna, acelerás otra y demás. Y depende del momento también

**E:** Claro. Acá por ejemplo volviendo a esta cuestión de asociarlo un poco más con lo que hacemos nosotros. Si bien vos tenés conciencia de casi todo lo que hacemos por el comité, por estar en la parte comercial. La parte institucional tenemos relaciones institucionales más todo lo que sea institucional.

La parte de comunicación comercial es lo que hacemos con vos. Y la comunicación interna es algo que se está intentando como empezar a estratificar con capital humano. Y si, ahora estamos dando el soporte a ello. Exacto.

Nosotros si bien hacemos todo esto de distinta manera. No hay un plan arriba así general. Pero la consulta es por ejemplo. Ahora que no estamos digamos abajo de tu paragua. Hay algo que nosotros podemos llegar a hacer que vos no te llegas, que vos no te enterás. O por el comité te llega todo lo que hacemos. Por ejemplo, Mercado FC lo viste, el programa NOR lo viste seguramente. Todo el lanzamiento de Ufex también lo viste.

¿Qué más cómo para ese ejemplo raro? Trabajos con Primary medio cerrados. Sí, el sitio nuevo interno de investigación y desarrollo ¿sabía que estaba el área de comunicación atrás de eso? Hay muchas áreas que nos piden sitios internos que están vinculados al sitio de comunicación interna. Muchas áreas. La última fue el equipo de Santiago Fernández. Trabajamos con ellos y le armamos el sitio interno y ellos están publicando su información ahí. Al momento de comunicarlo, por supuesto lo comunican con un hito de su área, a través de Capital Humano.

Hay un montón de acciones a veces que nosotros, en esta pregunta lo queríamos tratar de investigar, dentro de los tomadores del comité: Si las acciones de comunicación llegan como acciones de comunicación ¿o a veces no te enteras que participamos?

**ID:** A mí se me puede haber pasado porque tengo mil temas, no me suena un sitio de I+D de Primary.

**E:** No, pero quizás es muy específico eso. Por eso digo, para mí las mayores cosas te llegan por comité o te llegan por a un lado. No, sino también el esfuerzo que hicimos de nuestra parte de que los equipos de producto se empiecen a vincular con otras áreas al momento de difundir. Como MTR School.

El vínculo con MTR School lo estructuramos nosotros. Con la difusión de distintas bases de contactos.

Nosotros lo que conversamos es que a veces lo que notamos es que ciertas iniciativas que hacemos propias no llegan a comités ejecutivos. Porque quizás

nosotros estamos en el back y después el resultado final lo presenta el área y no se ve el trabajo nuestro.

**ID:** No, ojo, a veces está bien que las acciones de ustedes no lleguen, por ahí. Después lo podés plantear en otro lado. Pero si llega un portal en producción y el que lo ve no dice, ah, eso lo hizo comunicación, entonces está bien. Después vos lo plantearás, che, hicimos estas cosas.

**E:** Bueno, la primer charla fue la comunicación se nota cuando falla, o sea, casi siempre la vas a ver.

**ID:** En todas las áreas, en todas las áreas.

**E:** Sí, y en otras porque miramos nuestro. Hay como un montón de cosas que pasan y fluyen y acá hubo mucho laburo atrás pero salió, como fuera salió.

**ID:** Para mi estamos en Argentina, en el mundo, en todo y acá también en un problema o en un desafío nuevo para ustedes o para cualquier cuestión de comunicación. Que yo veo que, y estoy convencido y lo defiendo a capa y espada donde sea, que el trabajo remoto perjudica severamente la comunicación y en todo lo que eso repercute. En el servicio al cliente, en un montón de cosas.

**E:** En el proceso de problemas, todo, ¿no?

**ID:** Exacto, entonces para mí no es lo mismo un equipo de gente trabajando cara a cara y viendo en el momento cómo hacer cosas. Que cada uno es de su casa cuando alguien los convoca a todos, ¿no?

Entonces, para mí eso desde el punto de vista de comunicación interna es un desafío tremendo. Y creo que, estoy convencido y lo escribo donde sea, de que se traduce en perjuicio al servicio al cliente, en un montón de cosas.

Los seres humanos para comunicarse tienen, para mí tienen que estar, para comunicarse mejor y más fácil y más efectivo tienen que estar juntos.

**E:** Sí, porque a veces no se entiende el subtexto. O todo lo que pueda ser no verbal, que se yo.. hasta te leen mal los chistes que vos le pones en texto. No, y aparte no se dan espacios que sí se dan.

**ID:** Aparte agilidad para tratar situaciones y resolver cosas. O sea, para mí en la comunicación interna, y en un montón de cosas, hoy la gente trabajando desde su casa es como una mochila de plomo que te pones para llevar adelante una táctica de algo.

**E:** Y no sé cómo será en Buenos Aires, pero acá para mí la gente se está

dando cuenta un poco de eso. Porque fijate que la oficina está cada vez más poblada. O sea, no sé, insisto, cómo será en Buenos Aires porque no se allá. No, no, vamos allá. Pero acá me parece que... Yo no esperaba encontrarme nadie hoy, hay mucha gente.

Pensando en todo lo que estamos hablando, ese contexto, lo que venimos charlando antes, y pensando como grupo.

(interrupción 2)

**ID:** Acuérdense de su primera clase de comunicación que vos tenés, un emisor, un receptor y un canal. No es lo mismo el canal que tenemos nosotros ahora, acá presencialmente, que un canal si estuviéramos cada uno en su casa.

**E:** No, ni hablar. A ver, Dalonso, nosotros dos no venimos los viernes a la oficina y estamos los dos acá para esta reunión sea presencial, imagínate. Porque sabemos que es diferente. Sí, es diferente.

Ahí, bueno, como decían, en este contexto que estamos ya enmarcando, ¿la comunicación del grupo Matba Rofex vos ves que tiene algo específico, diferente de otros mercados, de otros grupos de empresas? Sumando a todo, ¿no? Sumando a Primary, la School. Grupo. En general, ¿vos ves que hay algo específico de cómo se comunica desde Matba Rofex?

**ID:** ¿De cómo se comunica o de los desafíos que hay en la comunicación?

**E:** No, de cómo, de la forma, del mensaje, de lo que vos ves como producto, como si fueras que no participas del grupo y lo ves afuera.

**ID:** No, respecto a otras industrias de esta empresa sí es totalmente diferente. No es la misma comunicación en un grupo de empresas, que al fin de cuentas son de mercado, por más en tecnología, son de mercado, que una compañía, no sé, de consumo masivo, de entretenimiento, de bienes.

**E:** Dentro del mercado de capitales, Matba Rofex es diferencia, diferenciándolo con quien sea, no hace falta que sea de igual o igual, no hace falta que sea BYMA o MAE o MAV.

**ID:** Bueno, respecto a mercados argentinos, me refiero a los otros mercados argentinos, yo creo que ha marcado de escuela Matba Rofex. No digo que sea...

**E:** Si, y han evolucionado también los otros.

**ID:** Claro, no digo que sea, y han seguido un buen camino el resto, y no digo

que lo de Matba Rofex sea bueno, excelente, malo, digo que ha hecho cosas que los otros han imitado.

**E:** Exacto

**ID:** Si esas cosas son buenas o malas, no las sé. O sea, lo dirá cada analista o auditor de comunicación que lo diga. Pero sí sé, y he visto, y es super evidente que cosas que empezó a hacer Matba Rofex, las empezaron a copiar los otros mercados. Si esas cosas son innovador, no lo sé, pero es un camino que el resto sigue.

**E:** Innovación, sí, porque arrancamos nosotros y después viene el resto. Y ahí, más allá de la eficiencia y todo lo demás, si funciona o no funciona, comparándolo con... Porque estamos hablando de la billetera mental de la atención, ¿no? Como diciendo, de llamar la atención en función a los otros mensajes que hay para el mismo público.

¿Vos sentís que hay algo que ya denota que... ah, esto lo hizo Matba Rofex, ah, esto tiene esta calidad o mensaje o algo que lo decía puedas llegar a diferenciar?

Si no ponemos el logo, ¿se notaría que fuera nuestro o no nuestro? ¿Aceptamos críticas? ¿Cómo no está abierto a otras críticas? Esto está abierto, no es para decir que todo lindo

**ID:** No, no, no, es que estoy pensando

**E:** Estabamos en Rofex, para mí sí teníamos una identidad hipermarcada. Hipermarcada, yo eso no lo veo tanto ahora. ¿Será porque no podemos hablar de un montón de temas? O porque no pudimos trabajar tanto en la identidad.

Esto es para que sea más diálogo y que no tengas que volver a responder a las preguntas, ¿no?

Pero yo siento que desde que estamos fusionados y pasaron cosas que no terminamos de decantar una identidad para comunicarla al 100%. Más allá de los colores, los logos, la estética. La voz que teníamos antes como el tío divertido del mercado, no decantó en eso. O sea, no hay una voz de Matba Rofex ya cerrada. Porque cada vez estamos cambiando la estrategia, cambiando los interlocutores. A veces hablamos para adentro, no hacemos para afuera. A veces estamos pensando en la CNV, a veces en el Banco Central de Uruguay.

**ID:** Yo creo que la comunicación del mercado hoy se ha estandarizado y ha perdido llamadores de atención. No sé si al directorio le interesa.

**E:** Y aparte el directorio se involucra mucho más. A diferencia de ROFEX.

**ID:** Nosotros en la etapa pre-fusión teníamos una estrategia de llamar la atención con la comunicación. Que la gente se detenga. Ahora no sé si esa es la estrategia. Me parece que el efecto ahora es distinto, tal vez se ha buscado que sea distinto. Que sea más estándar y no tan disruptivo. No es que antes éramos Apple comunicando.

**E:** Pero se llevó mucho más de ruido. Nos enfocamos más en campaña, había una claridad de campaña. Ahora es como que se hacen... Hacíamos como dice él, íbamos derecho a la persona que queríamos que nos escuche. Ahora como que estamos tratando de mandar mensajes donde hay un montón de mensajes todavía dando vueltas. Sin duda hay algo para trabajar ahí. Sentarse en el momento que sea oportuno.

**ID:** Campañas comunicacionales como la de la aplicación mobile. Ahora lo ves y es una pavada, pero en su momento, lanzar un flyer con un tipo, con un Blackberry. Y cuando lanzabas, que lanzamos al mismo tiempo con los futuros de Soja Chicago. Que vos entrabas a la sala de lanzamiento y pateabas los granos Soja proyectados. Eso era disruptivo y la gente se detenía. Hoy yo lo veo más estándar eso. No digo que sea ni mejor ni peor. Tal vez se quiere eso.

**E:** Nos estamos acomodando a esa realidad que tenemos ahora. Además la intención es ver dónde podemos salir de eso. Porque una de las cosas que nos tiró Ponte fue "Se nota que ustedes tienen muchas ganas de hacer. Cuando les habilitamos un poco vienen con un montón de iniciativas y ideas"

Pero por suerte nos dicen: No, Bitcoin no.

**ID:** Bueno, pero ese no es el producto del tema. Sino cómo lo comunicas para llamar la atención

Yo veo que está...

**E:** No, pero nada tiene que llamar la atención ahora. Este es el tema. Bueno, vos lo sabés porque estás en el comité. Pero me refiero, no, perfil bajo.

**ID:** Bueno, por eso, puede ser una definición. Yo, por mi forma de ser, cuando comunico algo quiero que me escuchen. Siempre trato de llamar la atención. Puede ser que se defina, no, no lo hagamos. Bueno, está bien, listo. Yo hoy noto que hoy se está más en la estandarización y que los temas pasen.

**E:** Exacto. Sí, literal fue lo que nos dijeron. Lo que nos transmitieron. Voy con la última, te hago la.. ¿Qué se necesitaría incorporar a futuro? Esto es como un chamuyar, no hace falta este que... Pero diciendo, bueno, todo lo que pueda venir

de oportunidades y amenazas. Puede ser por el año electoral, por chochipití, por lo que vos se te ocurra como vector. Dentro de la comunicación que te parece que hay que sumar para poder estar a la altura de las circunstancias.

Puede ser, no sé, recursos, puede ser estrategia, puede ser, o sea, un canal nuevo. ¿Dónde ves que, si bueno, acá podemos aprovechar esta oportunidad o adelantarnos a una amenaza?

Sí, quizás no, no con foco enmarcado, quizás esa oportunidad está en tecnología. Sí, donde fuera, estamos hablando de grupo. O la regionalización. Sí, donde fuera.

**ID:** Es muy amplia la pregunta

**E:** Es muy amplia, es para discutir, para charlar, pues... Si puede surgir algo o no. Si querés te dejo la otra también como para que pensemos todos juntos. Esta tiene más que ver con la diferencia que encontramos nosotros cuando pensamos analizar los otros mercados. Donde la mayoría tiene agencias y una área muy chica de comunicación. Entonces, según vos, cual sería... ¿Cuál es el beneficio de tener una área interna? Y qué sucedería si de repente se terceriza directamente en vez de tener una área de comunicación interna, es una agencia.

**ID:** No, yo creo que una compañía con cierto tamaño, y esta tiene cierto tamaño, tiene que tener un área de comunicación, unipersonal, bipersonal, lo que sea. Para mí las agencias sirven siempre que el camino lo marque un área interna. Las agencias para mí tienen que ser generadores de contenido adaptado a la realidad y a la actualidad. Pero el objetivo de la comunicación no tiene que fijar un área interna.

Las agencias solas, para mí, es imposible que logren hacer una estrategia, una táctica coordinada, eficiente y adaptada a la cultura de la compañía si alguien no marca el camino. Y las agencias muchas veces te vienen con enlatado o con el librito universitario de comunicación o con los premios CANES. Y vos lo que querés, lo que tenés que marcar como área de comunicación es bajar a la realidad que vos necesitás.

Esa realidad puede ser perfil bajo, perfil alto, esto sí, esto no. “Che, está buenísimo que me quieras comunicar esto de esa manera, pero esto me sirve y esto no”. Que la agencia no se enoje.

**E:** Aparte la agencia no está en diálogo con todos tus stakeholders.

**ID:** Exacto. Entonces, para mí un área de comunicación en una compañía de cierta dimensión, que insisto, está en cierta dimensión es siempre necesario. Un

área de una persona, de las que sea.

**E:** Y acá te reformulo la última, como para pensar también esto. Si tuvieras que armar un área para el grupo en general, tenés presupuesto, tenés poder idealizar todo. Vos como, esas sos el NYSE, ¿no?

¿Cómo ves la comunicación armada en función, no por roles, no por personas, sino en función de lo que se viene del grupo? O sea, ¿cómo te armarías un equipo, un gran team de comunicación, marketing? ¿A dónde lo enfocarías? O sea, ese tipo de cosas de siendo, me encanta tener un loco que vuele drones, que se yo. O vamos a hacer más páginas web y necesitamos alguien que sea interno.

**ID:** No, pero yo lo insisto, no lo veo por vehículos, porque esos vehículos después de última lo coordinas con una agencia. Si por temáticas obviamente hoy tiene que haber comunicación de mercado y de tecnología. Comunicación institucional / lobby. Lobby, lo digo en buen sentido, como lo usan los estadounidenses, no es un pecado, está bien y hace falta y más en un mercado.

**E:** Eso es necesario.

**ID:** Exacto. Y esa lobby institucional, etc.

**E:** Tiene que ser muy bicho

**ID:** Es fundamental, es fundamental. No sé cuántas personas en cada lugar, pero en temáticas veo mercado, tecnología y veo institucional que para mi es fundamental hoy en día. No solo de la relación con las cadenas.

**E:** No, no estar al tanto de lo que sucede

**ID:** Si no, es che, tenemos que comunicarlo con estas instituciones

**E:** Exacto

**ID:** Y que a veces es bien distinta la comunicación de mercado vertical. A veces la comunicación con una institución, que se yo, con centro de corredores. Es hacer un almuerzo y charlar temas.

**E:** Si, o juntar a dos personas que charlen entre ellos y eso está.

**ID:** Adentro de comunicación te meto obviamente todo lo que es redes, prensa, etc.

**E:** Lo que conocíamos en la interna que habías hablado a vos también.

**ID:** Yo no veo hoy necesidades de separar geográficamente Argentina, internacional, etc. porque para mí debería ser todo. Pero los grandes núcleos deberían ser eso: Comunicación de mercado, comunicación..

**E:** ¿Hay un desafío en la regeminización? En los idiomas, en el modismo

**ID:** Si, en los idiomas obviamente porque por más que hablen castellano son formatos distintos. Pero además en la forma de comunicar. No es la misma manera de comunicar con los argentinos que los mexicanos, que los paraguayos..

**E:** Estamos trabajando con Rogel en una presentación que va a ser en República Dominicana y no es tan diferente porque el tipo está acostumbrado a trabajar con argentinos. Pero es el primer acercamiento que tenemos con, bueno vos también estás con lo de República Dominicana con Ferro. Pero sí, es diferente.

Es muy diferente, además hay muchos modismos. El tema es que ya sabéis que vienen laburando y hay algo. La cuestión es que el resto de la empresa que no está tan metido en eso se tiene que adaptando. Hoy por ahí no se cruza a Lumina con el resto del Grupo más allá de Primary. Pero sí, ahora van a empezar a interactuar en la oficina, allá.

Nosotros estamos hablando justo ahí de que en esto de la cultura. De tantas integraciones y tanto tipo de cambios. Como que ahí es lo que se está diluyendo. Y que el mezclate si bien fue hace un montón y no tenía otro sentido. Como que necesitas un tipo de activación para enterarte de que están haciendo los demás.

**ID:** Las compañías generalmente, y más cuando crecen, y ya cuando son grandes, la gente no se conoce entre ellos. Eso va a ser así. No te digo acá que hay 400 personas, 400 y pico. Pero en las compañías de 1.000 personas para arriba ya la gente se deja de conocer. Por eso tienen que ser muy eficientes los núcleos y los equipos. Y comunicarse cuando es necesario pero sabiendo que no todos saben conocer con todo y a todo pensar de la misma manera.

Pero en las compañías, yo he trabajado en Globant, cuando Globant recién tenía 2.500 personas, hoy no sé cuántas tiene. Y yo me conocía con 20 en el día a día, 30. Pero el resto, si lo pasaba por la calle ni se había trabajado ahí. Eso se da.

**E:** Vamos a hacer la pregunta ¿Qué faltó que te preguntáramos?

**ID:** ¿Cuánto me pagan por esto?

**E:** Nada



## 6.5 Guión Entrevistas

### **Entrevistas semiestructuradas:**

- ¿Cómo se comunican los productos y servicios del Mercado de Capitales en Argentina en el contexto actual? ¿Cómo era hace 5 años?
- ¿Cuál es la relación que tiene la comunicación con el propósito de una organización dentro del Mercado de Capitales?
- ¿Cómo se relaciona el área de Comunicación con el resto de la organización?
- ¿Qué es lo específico en la manera de comunicar del Grupo MtR?
- ¿Cuál es el beneficio de tener un área interna de Comunicación y qué sucedería si el trabajo del área de comunicación se terceriza?
- ¿Qué se necesita incorporar para comunicar en un futuro?

## 6.6 Encuestas y Resultados

A continuación dejamos el contenido de las preguntas y los resultados de las respuestas:

### **Encuesta sobre la Comunicación en la Organización**

¿Qué se entiende por comunicación?

¿Cuáles son las acciones de comunicación de las distintas organizaciones?

¿Cómo se proyecta el futuro de la comunicación en este contexto?

Desde ya, muchas gracias por tu tiempo.

- 1.1 ¿Por qué medios se da difusión a los productos y servicios en el contexto actual?
  - Medios de Comunicación
  - Eventos Comerciales
  - Capacitaciones
  - Relacionamiento con la Prensa
  - Revistas Institucionales
  - Redes Sociales
  - Videos Tutoriales
  - Campañas de Correo Electrónico
  - Otra...
- 1.2 ¿Se relaciona esto con tu trabajo?
  - Si
  - No
    - 1.2.1 ¿Cómo?
      - Soy responsable de la Comunicación de mi organización
      - Tengo a cargo a personas que trabajan sobre la Comunicación
      - Participo en trabajos conjuntos con el área de Comunicación
      - Otra...
- 2.1 ¿Qué función cumple la comunicación?
  - Transmisión de la información para influir en otro
  - Todo lo relativo a la imagen pública de la organización
  - Proceso circular y continuo, un ida y vuelta social
  - Gestión de medios masivos para llegar a una mayor audiencia
  - Acciones intencionales enfocadas a un público objetivo
  - Parte de un cultural con actores, conflictos y situaciones diferentes

- 2.2 ¿Cuál es la importancia que tiene la gestión de la comunicación con la misión de tu organización?
    - 1 - No es importante
    - 5 - Muy importante
- 3. ¿Cómo se relaciona el área de Comunicación con el resto de tu organización?
  - Está enfocada hacia afuera y apoya los esfuerzos comerciales (comunicación externa)
  - Pertenece al área de Capital Humano y se orienta para adentro de la organización (comunicación interna)
  - Es un área independiente con múltiples focos y hace las veces de consultor interno en distintos proyectos
  - Otra...
- 4. ¿Cuáles son las metas para la comunicación de tu organización a corto plazo?
  - Sumar seguidores en redes sociales
  - Acercar los productos a nuestros clientes
  - Establecer un diálogo con nuestros clientes
  - Entablar un canal interno y externo de resolución de conflictos
  - Posicionar la marca ante las nuevas generaciones
  - Otra...
- 5.1 ¿Es importante tener una estrategia clara de comunicación?
  - Si
  - No
  - Tal vez
  - 5.2 ¿Por qué?
- 6.1 ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza de la comunicación en tu organización?
  - 6.2 ¿Y la mayor debilidad?
- 7.1 ¿Qué es lo que más te gusta de la forma actual de comunicar de tu organización?
  - 7.2 ¿Qué cambiarías?
- 8. ¿Qué podría pasar para que se tenga que replantear la estrategia actual de comunicación?

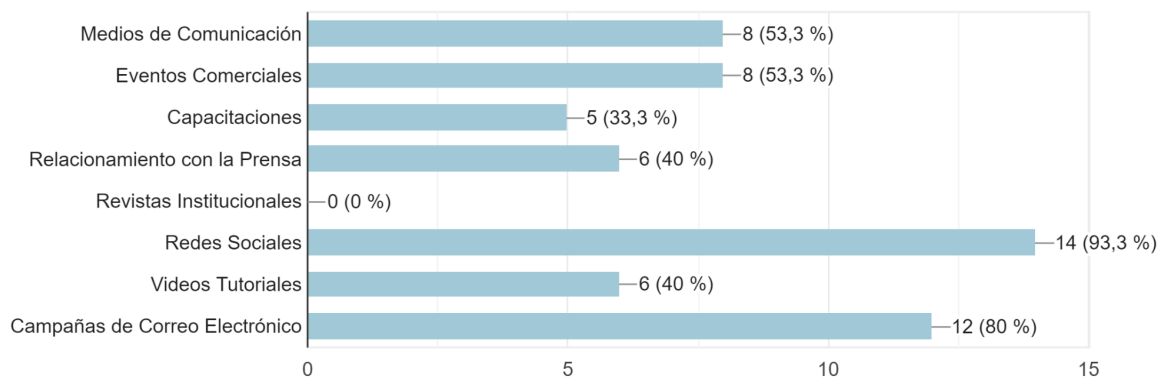
- 9. ¿Qué sucedería si el trabajo del área de comunicación se terceriza?
- 10. ¿Es mejor desarrollar el recurso interno o buscar consultores especializados?
  - Desarrollar el recurso interno
  - Buscar consultores especializados
- 11. ¿Qué se va a necesitar para dar difusión a los productos y servicios en el futuro?

**Respuestas:**

● **Resumen:**

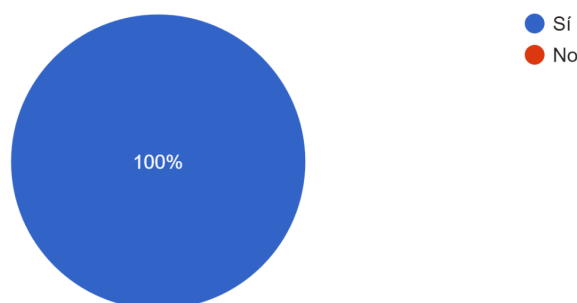
1.1 ¿Por qué medios se da difusión a los productos y servicios en el contexto actual?

15 respuestas



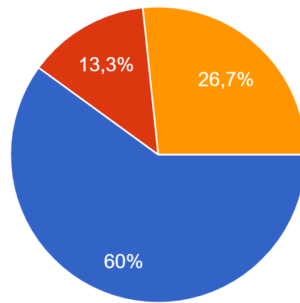
1.2 ¿Se relaciona esto con tu trabajo?

15 respuestas



### 1.2.1 ¿Cómo?

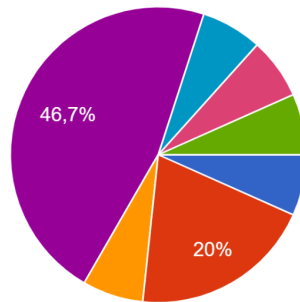
15 respuestas



- Soy responsable de la Comunicación de mi organización
- Tengo a cargo a personas que trabajan sobre la Comunicación
- Participo en trabajos conjuntos con el área de Comunicación

### 2.1 ¿Qué función cumple la comunicación?

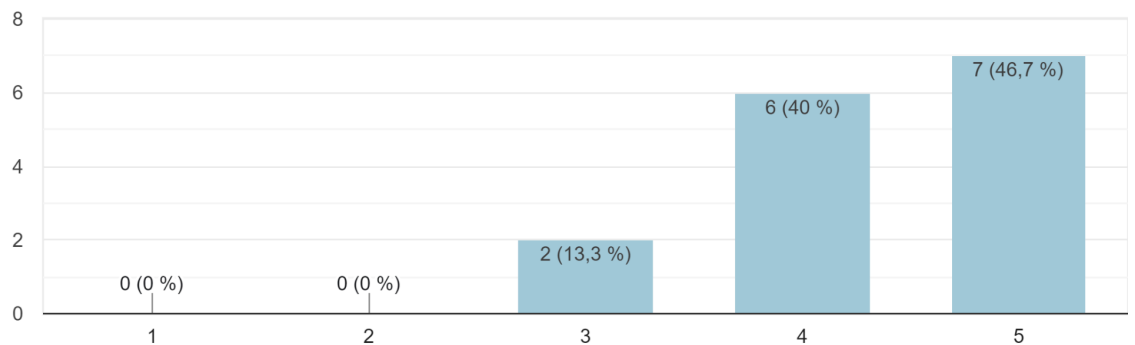
15 respuestas



- Transmisión de la información para influir en otro
- Todo lo relativo a la imagen pública de la organización
- Proceso circular y continuo, un ida y v...
- Gestión de medios masivos para llega...
- Acciones intencionales enfocadas a u...
- Parte de un cultural con actores, confli...
- Para mi es un mix, debe ser un proce...
- No solo en la imagen de la marca, sin...

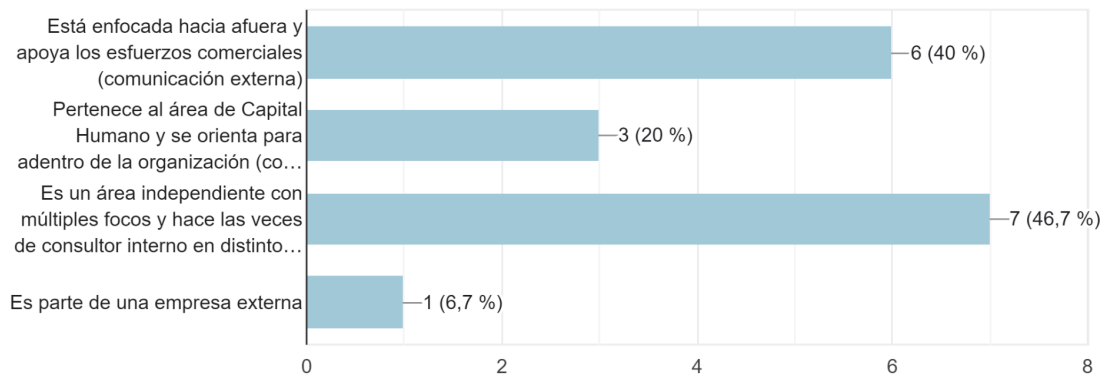
### 2.2 ¿Cuál es la importancia que tiene la gestión de la comunicación con la misión de tu organización?

15 respuestas



### 3. ¿Cómo se relaciona el área de Comunicación con el resto de tu organización?

15 respuestas



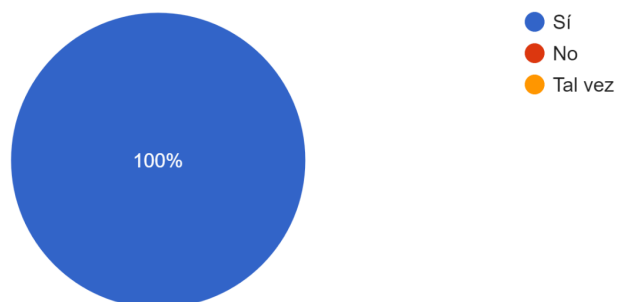
### 4. ¿Cuáles son las metas para la comunicación de tu organización a corto plazo?

15 respuestas



### 5.1 ¿Es importante tener una estrategia clara de comunicación?

15 respuestas



## 5.2 ¿Por qué?

- Porque sin una estrategia clara nuestras acciones pueden disolverse, perder su fuerza y objetivo. Para mí la estrategia es necesaria, no opcional, encauza los esfuerzos y direcciona. Y es lo que permite, una vez concluida, poder medir nuestro trabajo, a veces cuantitativo y otras tantas cualitativo.
- Es importante tener una estrategia de comunicación para orientar esfuerzos, tener claridad sobre qué se comunica y qué no, qué relación tiene con los objetivos propuestos y qué impacto potencial pueden tener nuestras acciones en la organización y en la sociedad.
- La estrategia de comunicación es fundamental porque alinea a todas las áreas con un mismo objetivo.
- Porque es una instancia transversal en las organizaciones. Tenerla a medias es peor que no tenerla.
- El plan de comunicación debe responder a los objetivos de la empresa en un determinado tiempo, considerando el alcance deseado.
- Porque es la manera más correcta de llegar al cliente.
- Para obtener mejores resultados y optimizar recursos.
- Porque es una herramienta necesaria para llegar a los consumidores en el mundo online.
- Para tener un lenguaje y mensaje único de la organización, copartir los mensajes claves, speakers, como nos mostramos a la sociedad y nuestros clientes.
- Para tener en claro cómo, cuándo y hacia dónde ir.
- Porque sin la estrategia no sabes cómo medir éxito y qué iniciativas tienes que hacer.
- Es fundamental transmitir el ADN de la organización y sus productos, de una manera clara y relevante. Posicionarse como actor principal sobre temas de opinión para ser líderes en diferentes aristas.
- Sin estrategia ni foco no se cumplen objetivos.
- Para poder transmitir mejor los mensajes clave a comunicar.
- Porque consideramos que contar el impacto de lo que hacemos y cómo lo hacemos es muy importante para entender si vamos por el camino correcto y qué medidas correctivas aplicar.

## 6.1 ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza de la comunicación en tu organización?

- La horizontalidad con la que se trabaja y la transparencia con la que se presenta.

- En la organización en la que participo la comunicación es co-creada con cada sector. El área de Comunicación actúa en una organización compleja y en vínculo con el medio social articulando mensajes estratégicos con quienes toman las decisiones dentro de la empresa.
- Ser los primeros y más grandes a nivel regional.
- Ninguna
- Claridad, la coherencia, transparencia y apertura.
- Ser fiel!
- Está en desarrollo. Crear cultura hacia adentro, y una imagen/mensaje sólido hacia afuera.
- La calidad y velocidad con que se genera el contenido.
- Mismo mensaje para todos
- El empatizar con el cliente
- Fluidez
- Generar contenido de calidad y relevante
- La comunicación interna entre áreas
- Transmitir conceptos simples para que todos entiendan el negocio.
- Transparencia de lo que comunicamos es lo que hacemos

## 6.2 ¿Y la mayor debilidad?

- Los tiempos, muchas veces se comunica sobre lo acontecido. La anticipación suele ser una buena aliada.
- El procesamiento de la información y la toma de decisiones resulta largo y puede quedar obstaculizado habitualmente por la necesidad constante de validación de la información.
- El mercado agro todavía no está permeable a cambiar su forma de comprar.
- Falta de pluralidad. Mucho control
- Falta de feedback y barreras culturales/educativas
- Hablar demás, ofrecer cosas que no tenemos
- La confianza de los equipos en el potencial de la comunicación.
- No tener un plan general de comunicación para toda la compañía.
- Generar contenido no relevante
- El target que a veces le cuesta entender lo que se quiere comunicar
- Tardanza
- La poca creencia interna sobre la necesidad de comunicar
- La comunicación interna entre áreas, de nuevo.
- Ser un área unipersonal y focalizarse tanto en lo comercial, lo que hace que no se pueda abarcar una comunicación 360°.
- No llegar a todos los grupos de interés

## 7.1 ¿Qué es lo que más te gusta de la forma actual de comunicar de tu organización?

- La apertura en cuanto a la prueba de canales
- La coyuntura nos plantea cambios continuos en el planeamiento de la comunicación pero se construye sentido a través del diálogo y el pensamiento analítico.
- Que tenemos un mensaje coloquial, directo y moderno hacia el público objetivo.
- Que en ciertos ámbitos podemos usar la creatividad
- La coherencia, la mirada 360° de los modos de hablar de una marca con sus distintas audiencias (internos y externos), considerando clientes, potenciales clientes y no clientes ni potenciales.
- el trabajo en equipo
- La amplia cantidad de posibilidades.
- La calidad y claridad de los mensajes.
- Foco, mensajes claves, generar valor
- El tono comunicacional y la forma de relacionamiento cercana con el cliente
- Disruptive
- El contenido generado por los content
- La flexibilidad, tanto en comunicaciones internas como externas
- La simpleza y la cercanía de los mensajes.
- Formato de comunicación y seriedad

## 7.2 ¿Qué cambiarías?

- Estamos en un proceso de armado aún, al medir lo hecho a fin de año se que habrá cosas para mejorar.
- La organización tiene una estructura jerárquica verticalista que genera procesos de validación muy largos y también poca autonomía para generar nuevas acciones.
- Trabajar mas sobre la marca paragua.
- Control
- Optimización del feedback y alineación de mensajes entre todos los sectores, de interacción interna como externa.
- la virtualidad
- Acrecentaría la inversión.

- El oden general del depoartamento.
- Generar mas contenido de calidad
- Buscar más y mejores canales de retroalimentación
- Más simpleza
- Dentro de la organización como posicionan al área
- Nada
- Nada, sumaría más contenido de otras áreas para hacerla más 360°.
- Adaptar la comunicación a los grupos de interés

## **8. ¿Qué podría pasar para que se tenga que replantear la estrategia actual de comunicación?**

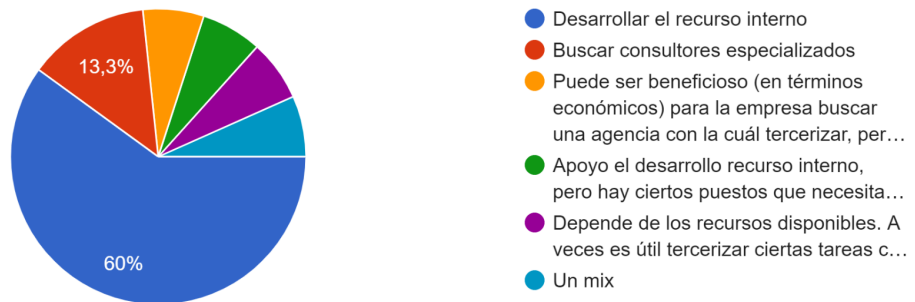
- Respuestas negativas, consultas de público que no es el destinatario de nuestras campañas, e internamente, dudas en lo comunicado o la expresión de molestias de pares ante lo que se envía.
- Algún cambio importante en la estructura de la organización, algún cambio de coyuntura, el replanteamiento de los objetivos del área, etc.
- Un cambio drástico en el mercado.
- Mejorar los indicadores
- Innovaciones, reestructuración del sector, ajustes del modelo de negocios y modificaciones en el Mercado de Capitales que conlleven a un replanteo de la estrategia de comunicación para alcanzar los resultados deseados en un tiempo determinados sobre audiencias definidas.
- El chat GTP
- Nuevos objetivos.
- Poder pensar a largo plazo.
- Poco delivery
- Cambiar la estructura y la cultura de las personas en relación con lo que se ofrece
- Cambio de foco de negocio
- Un cambio de foco cultural
- Factores externos de regulación o muy bajas conversiones.
- La estrategia debe evaluarse todo el tiempo, sobre todo en los momentos en los que vivimos. Lo que pensamos que podía ser el contenido del mes siguiente, puede no tener relevancia luego más adelante. Es importante tener la cintura para poder cambiar rápidamente y adaptarse a los cambios en todo momento.
- Creo que es algo que debería revisarse periódicamente, la velocidad de cambios actuales hace que deba ser algo constante.

## 9. ¿Qué sucedería si el trabajo del área de comunicación se terceriza?

- Desde mi experiencia no se puede tercerizar el 100%, debe haber una conector dentro de la empresa para ser nexos continuo y controlador de los materiales que se armen y gestionen.
- Creo que podría haber algunos resultados interesantes siempre que la mirada o el enfoque sobre cada trabajo puedan ser internos. El conocimiento interno de la organización es difícil de transmitir y la complejidad de la temática en la que se trabaja no es algo que podría tomar cualquier proveedor indistintamente.
- Se perderían muchos conocimientos que se adquieren por estar enfocados 24/7 en el negocio.
- Pierde la cultura
- No considero que sea una actitud de la empresa dado que la gestión del área de comunicación y la gestión de los diferentes medios propios/canales son de las principales herramientas de una marca, que no sólo constituye a la identidad marcaria y cultura institucional sino que es estructural al modelo de negocio.
- Se tendría que fijarse bien primero a quien hacerlo, y de ser así confiar a quien se lo hizo.
- Actualmente se terceriza cierta parte y requiere de otra metodología de trabajo con mucha coordinación.
- Creo que sería ideal sumar un socio y apoyar el departamento, no me gusta la idea que sea fuera de la cia.
- Funcionan muy bien así
- Sería todo más lento, la comunicación tiene que ser dinámica
- Lo hicimos y decidimos traer in-house por falta de profundidad en temas
- Perdería el ADN de la compañía tardaría aún más en generarse un engagement real, sabiendo que la industria fintech es compleja y más en audiencias b2b
- Se pierde el foco del producto y la toma de decisiones inmediatas.
- Sería caótico. Para asegurar la coherencia de los mensajes, el sentido de urgencia y encontrar la noticia dentro de las acciones de la empresa, es fundamental que el área de Comunicación sea parte de la empresa, con reporte a los principales líderes y al CEO de la compañía para poder seguir de cerca la estrategia macro de la misma.
- Se perdería la esencia del negocio, creo que el blended podría ser lo ideal.

## 10. ¿Es mejor desarrollar el recurso interno o buscar consultores especializados?

15 respuestas



## 11. ¿Qué se va a necesitar para dar difusión a los productos y servicios en el futuro?

- No lo sé con certeza, pero creo que siempre que haya espíritu de búsqueda y apertura se podrá llegar a buenos resultados
- Capacidad de adaptación a nuevos actores y nuevos medios. Diálogo constante con los equipos de trabajo.
- Creo que es un futuro no muy lejano vamos a tener muchos canales de comunicación digitales para cada público. Lo que se va a necesitar es una exhaustiva investigación previa.
- Variedad de perspectivas
- Seguir las tendencias e innovaciones.
- un buen equipo humano de trabajo
- Inteligencia Artificial, probablemente. Aunque no como una necesidad sino más bien como un imperativo para proponer mejores resultados.
- Un plan ordenado.
- Tener una buena red de contactos donde difundir las ideas
- Retroalimentación continua y online para cambiar mensajes en función a las vivencias en el momento
- No se
- Presupuesto
- Herramientas pulidas de IA que faciliten el desarrollo del trabajo en el sector.
- Empatía.
- capacitación constante y un área con personas diversas

Ver Tabla:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ebcVsQ0ING0k6OGnKuFWs5nnOWumdtzxCG0kuhtPeYE/edit?usp=sharing>

## 6.7 Encuentros de profesionales (focus group)

20/4/2023 - El Pericón

Participantes:

- Equipo de comunicación Grupo MtR
- Equipo de comunicación de la Bolsa de Comercio de Rosario
- Comunicadores freelance
- Responsable de Comunicación de La Segunda



28/9/2023 - Growler Café

Participantes:

- Equipo de comunicación del Mercado Argentino de Valores
- Gerente de comunicación de Micropack
- Comunicadores freelance
- Responsable de comunidad de SF500

