PREMIOS EIKON 2026

Categoría:

5: Comunicación en situación de crisis

Capítulo:

General

Título del Programa:

Hacia una **comunicación de crisis** centrada en las personas

Nombre de la compañía:

Profertil

Departamento, área y asesores externos que desarrollaron el plan:

Asuntos Corporativos y ¡Mg! Consultora

Persona/s responsable/s del plan de comunicación:

Ariel Blazquez y Valeria Caliva

Tras el temporal de 2023, Profertil revisó su histórico modelo de comunicación de crisis. Así nació la hoja de ruta 2024-2025, implementando acciones tácticas inmediatas. Luego, ***la inundación de marzo de 2025 puso a prueba los primeros cambios y apuntaló nuevas acciones.*** *Como resultado, la compañía consolidó un modelo 2.0 preventivo, integrando la escucha activa y priorizando a las personas y los vínculos antes, durante y después de la crisis.*

1. Introducción

Profertil es una compañía que produce y comercializa nutrientes para el agro. **Su principal producto es la urea granulada**, un fertilizante que aporta el nitrógeno que los cultivos necesitan para su crecimiento. Su planta de producción se encuentra ubicada en Ingeniero White, Bahía Blanca, en uno de los parques industriales más importantes del país.

La comunicación de crisis ha sido un tema ampliamente abordado en Profertil, dado que forma parte de una industria de proceso continuo, con una planta de producción que anualmente genera más de 1.320.000 toneladas de urea granulada. **La cercanía de la planta a la comunidad vecina ha sido permanentemente un issue de comunicación para la gestión de la crisis**, por lo que el equipo tiene amplia experiencia en este tema.

Sin embargo, el contexto climático demostró que la teoría no alcanza cuando la realidad golpea de frente a las personas. **El 16 de diciembre de 2023**, Bahía Blanca e Ingeniero White enfrentaron **un temporal sin precedentes**, que quebró todos los registros históricos hasta el momento: en apenas 45 minutos llovieron más de 109 mm y los vientos superaron los 140 km/h. Las consecuencias fueron devastadoras: destrucción de viviendas e instituciones, interrupción total de servicios por semanas, gran cantidad de evacuados, cientos de heridos y víctimas fatales. La ciudad, al igual que la propia empresa y su equipo de comunicación, quedó aislada y a oscuras.

A raíz del primer evento climático, a lo largo de 2024 Profertil transitó un profundo proceso de revisión de sus procedimientos. Sin embargo, un nuevo evento extremo ratificó la urgencia del cambio de paradigma: **la inundación de marzo de 2025.** Esta tragedia volvió a exponer la vulnerabilidad de Bahía Blanca con suma crudeza: el 7 de marzo, un fuerte temporal estancado sobre la zona dejó 290 mm de agua acumulada en tan solo 12 horas. El desastre desbordó arroyos, sumergió barrios enteros y destruyó puentes, obligando a evacuar a más de 1.450 personas. Además de cientos de personas heridas, la catástrofe dejó el doloroso saldo de 18 víctimas fatales. La sucesión y gravedad de estos dos desastres marcaron un límite definitivo.

Frente a una comunidad inundada, sin luz, atemorizada y en duelo, el foco ya no podía estar puesto en los manuales de escritorio o en la mera protección de la "reputación corporativa". La gente necesitaba respuestas inmediatas, empatía y saber cómo protegerse.

Impulsada por el viento de 2023 y desafiada al límite por el agua de 2025, Profertil consolidó el despliegue de su "hoja de ruta 2024-2025" dando inicio formal a la era 2.0 de su comunicación de crisis: un modelo ágil, apalancado en la escucha activa en tiempo real y diseñado con un único propósito irrenunciable: **poner a las personas en el centro**.

2. Propuesta de campaña

Objetivos

- Evolucionar el sistema de comunicación hacia un "Modelo 2.0" netamente preventivo, ágil y centrado en las personas.
- Consolidar la gestión de crisis mediante la ejecución de la hoja de ruta 2024-2025, implementando objetivos SMART y más de 30 acciones calendarizadas.
- Posicionar al área de Relaciones Institucionales como coordinador central del proceso preventivo, llevando la temática a la agenda diaria del equipo de Dirección.
- Establecer mecanismos para monitorear el clima social a través de la escucha activa en tiempo real para detectar miedos y urgencias.
- Consolidar una red interna de contención entrenando a colaboradores y vocerías como “embajadores” de cercanía frente a la comunidad.
- Afianzar a la comunicación corporativa como una herramienta activa de acompañamiento y cuidado mutuo.

Públicos

- Equipo de Asuntos Corporativos
- Voceros y voceras de la compañía (equipo de Dirección y nuevos gerentes)
- Colaboradores/as (operando como embajadores de la comunicación)
- Comunidad y stakeholders externos (vecinos afectados, autoridades de control y medios)

3. Desarrollo del plan

El temporal de diciembre de 2023, que dejó incomunicada a la ciudad y a la empresa, demostró que el manual histórico de comunicación de crisis de Profertil necesitaba evolucionar. Para lograrlo, el equipo inició un proceso de trabajo centrado en la acción real y estructurado de la siguiente manera:

3.1. Revisión del modelo y diagnóstico

El proceso comenzó con una revisión profunda del modelo actual. A través del análisis de casos recientes, se identificaron rápidamente las fortalezas y las falencias operativas del sistema vigente. Este diagnóstico se nutrió de **tres grandes instancias de trabajo interno:**

- Taller de revisión del rol de comunicación de guardia del área: se realizó un encuentro integrando una mirada conjunta entre los responsables de programas comunitarios y comunicación. Este cruce permitió identificar las necesidades operativas y comunicacionales reales desde distintas perspectivas.
- Talleres internos del equipo de Asuntos Corporativos: se llevaron a cabo encuentros exclusivos para la detección de mejoras macro, la priorización de acciones y la alineación con los nuevos enfoques teóricos que ponen a las personas en el centro.
- Análisis de casos recientes.

3.2. Construcción de la hoja de ruta 2024-2025

Durante esos encuentros participativos se gestó el plan principal: la hoja de ruta 2024-2025. Se diseñaron objetivos SMART con KPI estrictamente calendarizados, que estructuraron más de 30 acciones previstas para 2025. Entre ellas, se definieron:

- 10 acciones directas para el área de Asuntos Corporativos.
- 8 acciones de involucramiento para colaboradores.
- 7 nuevos documentos de posición.
- Un nuevo plan de relacionamiento externo, entrenamiento renovado para vocerías, la actualización general del procedimiento y un salto clave: la integración de una plataforma de escucha digital al sistema de gestión de crisis.

3.3. Cambios implementados en 2024

Para blindar la operatividad en el corto plazo, se ejecutaron soluciones rápidas.

Se creó un grupo interno de WhatsApp exclusivo para potenciales crisis, se desarrolló un template de informe ágil para el equipo de Dirección y se redactó el Documento “ABC” de primeras acciones. Todas estas herramientas sufrieron ajustes operativos basados en los casos reales que la empresa debió afrontar durante ese año.

3.4. El golpe de la realidad: la inundación de 2025

Mientras el nuevo esquema tomaba forma, la naturaleza impuso su propia agenda de la manera más cruda. En marzo de 2025, un temporal de lluvia sobre la ciudad descargó 290 mm de agua en pocas horas. La histórica inundación dejó a Bahía Blanca bajo el agua, forzando la evacuación de más de 1.450 personas, inundando áreas críticas del Hospital Interprovincial Penna y dejando el doloroso saldo de 18 víctimas fatales.

Frente a una comunidad atemorizada, en duelo y que lo había perdido todo, la comunicación tradicional no tuvo lugar. Esta catástrofe funcionó como la prueba ineludible del modelo: validó el éxito de las respuestas rápidas armadas en 2024 y, sobre todo, aceleró el uso de la plataforma de escucha activa integrada. A través de mapas de calor territoriales, el equipo pudo “leer” el termómetro social minuto a

minuto, adaptando las acciones y los mensajes de Profertil para acompañar a los vecinos con empatía y precisión frente a una extrema sensibilidad.

3.5. Cambios implementados en 2025 y preparación para el futuro

Atravesar la tragedia reafirmó que el equipo debía estar preparado técnica y emocionalmente. Con estas lecciones incorporadas, en 2025 se ejecutó el entrenamiento intensivo:

- Entrenamientos que transforman: se realizaron talleres específicos con el nuevo gerente de Cultura, Tecnología y Personas, y un taller de media training para el nuevo gerente de Asuntos Corporativos.
- Formatos inmersivos: se abandonó la lectura de manuales estáticos para pasar a la acción. Todo el equipo de trabajo participó de una simulación en plataforma transmedia y de un juego de escape (escape room) diseñado ad hoc con temática de crisis.
- Anticipación (fine tuning): se realizaron entrevistas con referentes internos para ajustar las acciones y se redactaron los planes preventivos para los grandes hitos inminentes: el desarrollo de la Parada de Planta más importante de la historia de Profertil, un cambio accionario histórico y la iniciativa municipal de tasas extraordinarias.

4. Resultados y evaluación

La ejecución estructurada de la hoja de ruta 2024-2025 dotó a Profertil de una resiliencia inédita, transformando una profunda tragedia climática en el impulso definitivo para consolidar una comunicación preventiva.

A continuación, los principales resultados:

1. *Cumplimiento de metas SMART y KPI operativos*: a nivel cuantitativo, se alcanzó un grado de cumplimiento total de la hoja de ruta 2024-2025, ejecutando con éxito las más de 30 acciones calendarizadas. Este despliegue incluyó:

- La concreción de las 10 acciones específicas y directas para el equipo de Asuntos Corporativos, optimizando su capacidad de coordinación y respuesta.

- La ejecución de las 8 acciones de involucramiento para colaboradores, logrando una internalización transversal de los procesos mediante simulaciones inmersivas y juegos de escape.
- El desarrollo y aprobación de 7 nuevos documentos de posición estratégica. Esta métrica de anticipación permitió blindar la postura de la compañía frente a escenarios de alta complejidad, como la gran Parada de Planta, el inminente cambio accionario histórico y el debate legislativo por tasas municipales extraordinarias.

En cuanto al objetivo de posicionamiento interno, el área de Asuntos Corporativos logró consolidarse como coordinadora central del proceso preventivo, logrando llevar proactivamente los informes de crisis y riesgos a la agenda periódica de las reuniones del equipo de Dirección y gerencias técnicas.

2. *Salto cualitativo e integración tecnológica*: el indicador cualitativo más trascendental del éxito del "Modelo 2.0" fue la integración formal y permanente de una plataforma digital de escucha activa al sistema de gestión de crisis.

Durante la altísima sensibilidad social generada por la inundación de marzo de 2025, esta herramienta superó su histórico uso de mercado para convertirse en un instrumento estratégico de sondeo: la plataforma entregó métricas en tiempo real a través de mapas de calor temáticos y territoriales, realizando un análisis dinámico de percepción y atribución de responsabilidad.

Al cruzar estos datos, el equipo obtuvo insumos críticos minuto a minuto que le permitieron definir mensajes, seleccionar a los voceros adecuados y ajustar los tiempos de respuesta con precisión. Como resultado directo, Profertil logró generar una comunicación empática, clara, ética y estrictamente centrada en acompañar a las personas.

En 2026 y tomando como base lo trabajado en 2024 y 2025, Profertil sigue avanzando para robustecer su modelo de comunicación de crisis. En esta línea, a junio del corriente año, la compañía:

- Actualizó los materiales de crisis vigentes: procedimiento de comunicaciones externas, procedimiento de comunicación de crisis, manual de crisis y documentos de posición.
- Incorporó una guía de trabajo preventivo para los escenarios de crisis.
- Lanzó una biblioteca de mensajes predeterminados para los principales escenarios mapeados.
- Realizó una sesión de fotos de la planta de Bahía Blanca para acompañar notas y gacetillas.
- Prestó asesoramiento al CIAFA (Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos) para la creación de su propio protocolo de crisis.
- Llevó adelante dos entrenamientos para el gerente del área de Asuntos Corporativos y se equipo en habilidades de comunicación vinculadas a escenarios de crisis.
- Monitoreó y analizó el conflicto Irán–Estados Unidos a través de la plataforma Brandwatch para la toma de decisiones en torno a la campaña de comunicación sobre el rol de los fertilizantes y la urea en un momento tan importante para la siembra.

La inferencia final de estos datos confirma que **la compañía ha transformado el aprendizaje de las contingencias climáticas en madurez operativa**. Hoy, Profertil cuenta con equipos de trabajo significativamente más alineados y preparados técnica y emocionalmente. Esta nueva madurez operativa le otorga a la empresa una robustez institucional indispensable para sostener su reputación frente a escenarios futuros de gran envergadura, incluyendo el proyecto estratégico de construcción del segundo tren de urea.