

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones
internacionales
Escuela de Comunicación Social



**Gestión de la comunicación estratégica en una organización
de distribución de insumos para la salud.**

Experiencia de Droguería Kellerhoff

Sofía Boggio

Tesina de Práctica Disciplinar

Licenciatura en Comunicación Social

Director: Analia S. Chiavassa

Codirector: Francisco Abad

Correo: sofiboggio@gmail.com

Rosario, Santa Fe

Julio 2019

Resumen: La siguiente tesis desarrolla aproximaciones para el progreso de la labor de un comunicador social estratégico sobre las prácticas de una determinada organización. La institución a analizar es Droguería Kellerhoff, una empresa de distribución de insumos para la salud de la ciudad de Rosario.

A partir de la complejidad de los problemas por parte de la organización, se realiza el análisis del contexto actual y la búsqueda de determinados núcleos críticos. Para obtener el diagnóstico comunicacional, se trabajará tanto con los actores internos de la organización como los externos.

Una vez identificadas estas problemáticas, se desarrolla el estudio de la gestión de la comunicación estratégica, que, junto con las teorías y metodologías de investigación estudiadas a lo largo de la carrera de Comunicación Social, se lograra identificar estrategias comunicacionales y luego acciones y escenarios posibles con el fin de generar impactos positivos en la organización.

Palabras claves: comunicación, comunicación estratégica, organización, actores, matrices socioculturales.

Índice

| | |
|---|---------------|
| <u>Introducción</u> | <u>Pag.01</u> |
| <u>Objetivos</u> | <u>Pag.03</u> |
| <u>Capítulo 1: Perspectivas y herramientas teórico-conceptuales</u> | <u>Pag.04</u> |
| <u>Capítulo 2: Metodología: enfoques y técnicas</u> | <u>Pag.12</u> |
| <u>Capítulo 3: La organización</u> | <u>Pag.18</u> |
| Historia | Pag.18 |
| Actividad y desarrollo de la organización | Pag.22 |
| Filosofía corporativa | Pag.28 |
| Objetivos de la empresa | Pag.30 |
| <u>Capítulo 4: Diseño de un plan de comunicación estratégica</u> | <u>Pag.32</u> |
| Definición de la versión técnica comunicacional | Pag.32 |
| Reconocimiento y jerarquización de los actores | Pag.34 |
| Caracterización de matrices socioculturales | Pag.35 |
| Árbol de soluciones | Pag.44 |
| Investigación de campo | Pag.45 |
| <u>Capítulo 5: Situación actual de las problemáticas</u> | <u>Pag.46</u> |
| Actores externos (sector clientes) | Pag.46 |
| Actores internos (sector repartidores) | Pag.51 |
| Actores internos (sector reclamos) | Pag.55 |
| <u>Capítulo 6: Estrategias comunicacionales</u> | <u>Pag.60</u> |
| <u>Capítulo 7: Acciones y escenarios posibles</u> | <u>Pag.63</u> |
| <u>Capítulo 8: Consideraciones finales</u> | <u>Pag.70</u> |
| <u>Bibliografía</u> | <u>Pag.73</u> |
| <u>Anexos</u> | <u>Pag.75</u> |

Introducción

La elección de la organización la considero interesante ya que es una empresa de la ciudad de Rosario con trayectoria. Además, al trabajar en la misma desde hace seis años me permite examinarla desde distintos puntos de vista, logrando aportar desde la mirada comunicacional un enfoque distinto de los que ya fueron investigados en la institución. Un enfoque integral, logrando analizar las vivencias, experiencias y opiniones de todos los que trabajan en la empresa, tanto el personal, como sus clientes y sus proveedores. Consiguiendo de esta manera una perspectiva desde el interior y el exterior de la empresa para trabajar en esas determinadas cuestiones y poder cumplir los objetivos establecidos.

El objeto de estudio es analizar el interior de la organización, es decir al público que se vincula con ella, como sus empleados y personal de distintas aéreas. Y a su vez investigar al exterior, centrándose en las relaciones de los clientes con la empresa. Para ello, utilizaremos todas las herramientas que proponen los estudios de estrategias de comunicación. De esta manera podremos obtener una visión de los problemas de comunicación, definirlos y ponerlos en marcha para futuros cambios, siempre con el fin de obtener una mejor imagen para organización.

La comunicación propone flujos entre sus públicos, conversaciones y procesos que luego generan sentido. El punto de partida del plan de comunicación, son los actores de la organización. Es por esta razón que analizaremos en principal a todos los actores que se vinculan y luego transforman la realidad.

Siguiendo con las líneas de una visión en general, vemos que en la empresa existen dificultades en los procesos de comunicación. Las mismas se dan en el interior de la organización, con los actores y los públicos involucrados, llegando inclusive a situaciones inesperadas. Estas situaciones se dan debido a las diferentes prácticas, miradas e inclusive intereses de los actores en la organización. Cada uno de los actores presenta una perspectiva diferente que hace que se opongan en determinadas ocasiones. Estas perspectivas chocan entre sí porque los actores no logran orientarse a un objetivo en común.

A lo largo de la tesina expuesta se estudiara la intervención de un comunicador social estratégico a partir de las distintas dimensiones comunicacionales en el interior de la

empresa. Analizar su problemática en el contexto actual, sus actores y presentar posibles escenarios de procesos de comunicación.

La siguiente tesis tomara las definiciones de Sandra Massoni, que iremos justificando a lo largo del trabajo. Como bien establece *“El trabajo de un comunicador implica una apropiación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción”*¹

El siguiente trabajo no es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales, como bien describe Massoni. Por ende, estos proyectos de investigación comunicacional, lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, buscan hacer cuerpo con el mundo. La comunicación como encuentro, como conversación micro/macro social implica esta consideración de lo complejo y de lo fluido en tanto modalidad de la relación intersubjetiva que es propia de lo comunicacional.

Vale aclarar que la siguiente investigación tiene como objetivo contribuir a la comunicación académica profesional. La tesis brinda una mirada de la comunicación estratégica a la comunidad científica. No se busca resolver los problemas de la organización, sino conocer y profundizar el conocimiento sobre la comunicación estratégica en una empresa. Describir las herramientas y procedimientos para la formulación de una estrategia de comunicación capaz de resolver por medio de sus actores involucrados, una solución al problema de comunicación.

¹ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pag 36

Objetivos

- Objetivo general

Profundizar en el estudio de la gestión de comunicación estratégica en una organización de distribución de insumos para la salud.

- Objetivo específico

- Describir los nudos críticos que impiden alcanzar los objetivos principales de la organización.
- Analizar herramientas tecnológicas innovadoras que aplican al proceso de comunicación.
- Analizar los aspectos vinculados en forma directa referida a la imagen de la empresa.

CAPITULO 1

Perspectivas y herramientas teórico-conceptuales

El concepto clave que se desarrollara a lo largo de la tesis es el de **comunicación**. Para esta significación y otras tome como referencia a la Licenciada en Comunicación Social, Sandra Massoni, quien me ayudo a especificar los conceptos y dar referencia de ellos.

Sandra Massoni en varios de sus libros, publicados para estudios de distintas partes de Latinoamérica y nuestro país, explica que en sus comienzos, la comunicación se basaba en las teorías lineales entendida como transmisión basada en emisor - mensaje - receptor. A través del paso del tiempo, todo queda minimizado, específicamente cuando en el mundo actual se le da gran protagonismo al mundo digital. Establece que ya es imposible pensar en una comunicación lineal, por la cantidad de gente interconectada en tiempo real. Las tics estallaron epistemológicamente a la comunicación, apurado el paso a las redefiniciones comunicacionales. Los dispositivos tecnológicos hacen que las teorías y las metodologías ya no sirvan. Es por esta razón, que en muchos países al mismo tiempo empieza a gestarse otra comunicación que es la de comunicación estratégica de los nuevos paradigmas.²

La redefinición de la comunicación que está proponiendo la autora, es a partir de comprender los reduccionismos que fueron sometidos los estudios comunicacionales. La redefinición de la comunicación implica entender que la comunicación siempre es un encuentro sociocultural, uno que enactua, que hace emerger, con nuevas realidades. Este encuentro sociocultural que enactua, emerge el cambio social conversacional que trae de la mano nuevas realidades. La comunicación se hace a partir de acciones y sentidos compartidos de nuevos ambientes perceptivos que a su vez hacen posible otras acciones y otros sentidos.³

² Massoni, Sandra "Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad" En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. INTA-UNRC, 2008

³ Massoni, Sandra "La Comunicación como encuentro sociocultural que enactua", 2017

Es decir, cuando hablamos de comunicación, ya no la tomamos como transferencia de conocimientos o nociones tecnológicas, ni tampoco al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido. En este último, destaca Massoni, en el sentido de re-ubicar el objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido. La comunicación siempre está transformándose, por eso, se habla del paradigma de lo fluido y se propone una nueva tipología en las formas de investigar, con nuevas técnicas y nuevas herramientas específicamente comunicacionales. Esta nueva tipología que propone la autora es la enactiva en comunicación. Porque el objeto de estudio de la comunicación como disciplina, es el encuentro como cambio social conversacional, entonces requiere ser coherente y mantener pertinencia con el componente de lo fluido.⁴

En el trabajo, el aporte de los comunicadores se diferencia de los aportes de otros científicos sociales y de los otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional. El núcleo que inicia esta escuela es una tesis doctoral presentada en la Universidad de Buenos Aires en el año 2003, la cual se propone como nueva teoría de comunicación estratégica que plantea abordar la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido.

*“La comunicación es el momento relacionante de diversidad sociocultural y, por lo tanto, el espacio de cambio, de la transformación. Sostenemos que el encuentro es un núcleo de la mirada específica comunicacional y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la construcción de un cambio social conversacional”*⁵ En cuanto al espacio relacionante de la diversidad sociocultural la autora explica *“es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o va a negársela”*⁶

La teoría de la comunicación estratégica aporta la democratización, la propuesta teórica y metodológica implica una consideración valorativa y crítica de lo que se puede aportar en el análisis de cada dimensión de la comunicación. En este sentido, el investigador

⁴ Massoni, Sandra “La Comunicación como encuentro sociocultural que enactúa”, 2017

⁵ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 35

⁶ Massoni Sandra, artículo Modelo de comunicación estratégica: tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente, 2007, pág. 5

es el que decide que dimensión va a incorporar en su investigación y como aporta a esta conversación situada.

Siguiendo con las explicaciones de Massoni, toda situación de comunicación requiere mirar la complejidad de la comunicación. Se propone el registro de la comunicación en dimensiones múltiples, donde el encuentro sociocultural implica una consideración de esa complejidad y que a su vez, la multidimensionalidad de la comunicación, está presente en todas las miradas de comunicación. Vemos que desde las teorías y miradas clásicas se desconsidera esta situación. Las teorías clásicas se focalizan en una dimensión en particular. Por ejemplo las teorías funcionalistas se centran en la dimensión del dato. Esta, solo promueve un solo proceso de comunicación, que es el de la transferencia de información. Distinto es el caso de la dimensión ideológica, de la mano de las teorías críticas, focaliza en una dimensión, pero puede generar procesos más diversos.

En relación a lo desarrollado anteriormente, la comunicación estratégica propone que estas dimensiones existan igual aunque uno opere o analice en una investigación solo una de las dimensiones. Entonces, cabe destacar que es un reduccionismo que se necesita superar, en ese sentido, la teoría de la comunicación estratégica aborda la complejidad y la diversidad de la comunicación. De esta forma genera consideraciones en simultáneo de esta multidimensionalidad, que es propia de la comunicación.

Continuando con las líneas de Sandra Massoni *“el modelo de **comunicación estratégica** busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, proporcionando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio”*⁷ La comunicación estratégica comienza a desarrollar teorías y metodologías para abordar otras dimensiones de lo comunicacional y no solo lo comunicativo. Dimensión informativa, interaccional, ideológica, encuentro sociocultural. Nuevas herramientas y nuevas modalidades de enseñanzas.

Destaca que la comunicación estratégica se propone como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional. *“La comunicación estratégica es una metodología de investigación- acción que se plantea*

⁷ Massoni Sandra, Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural, Homo Sapiens ediciones, 2013, pág. 20

básicamente en dos etapas: la primera es las miradas disciplinares que son pertinentes en la problemática que se aborda en la investigación; la segunda es la de los actores sociales que son relevantes en la resolución de la problemática” (Massoni,S,2002)⁸ “La propuesta de comunicación estratégica consiste en trabajar en un proyecto de comprensión a partir de lo que cada sector puede/quiere escuchar, sobre la base de sus intereses y necesidades”⁹

En cuanto al diseño de **estrategias de comunicación**, Massoni señala que la investigación no puede estar reducida a una sola mirada disciplinar, sino miradas de múltiples campos del conocimiento científico para de esta manera, tratar de interpretar la complejidad de la realidad. *“Una estrategia comunicacional es un dispositivo que trabaja en incorporar el conocimiento circulante en una situación a la producción de nuevos conocimientos” “Son algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías propias de la especificidad comunicacional”¹⁰*

A su vez, es interesante tener en cuenta para realizar la investigación que *“Al interior de un programa la comunicación es estratégica como espacio de gestión/planificación. El investigador, al momento de planificar las acciones del programa, realiza una integración valorativa de los saberes teóricos para acompañar los procesos de conocimiento/acción de los actores sociales involucrados”¹¹*

Massoni explica que una estrategia de comunicación es un dispositivo que trabaja en desplegar una conversación situada. Los comunicadores son especialistas en ese cambio social conversacional, siempre teniendo en cuenta los objetivos y la posición política ideológica de la cual se hace la investigación. La autora sostiene que en las organizaciones hay mucho más que las comunicaciones en línea, las que se contralan. Destaca que como comunicadores hay que aportar para que las investigaciones sean acciones.

En cuanto a la empresa en sí misma, la autora establece que no hay una garantía de éxito en las organizaciones con la comunicación estratégica pero si de comenzar a buscar

⁸ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 74

⁹ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 37

¹⁰ Massoni Sandra, Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural, Homo Sapiens ediciones, 2013

¹¹ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 36

la mejor manera de propiciar el cambio conversacional con cada uno de los grupos y sectores. Lo que es de interés para un sector de la empresa quizás no sea de interés o una necesidad para otro sector. En este sentido, no usamos la comunicación como la transferencia. No sirve que los directores de la empresa envíen un mensaje para que sus empleados respondan de la manera que ellos quieran, aun interpretando como los que dieron las directivas, siempre existe, el fenómeno del completamiento. Es tan importante lo que se dice, que lo que la gente hace con lo que se dice. En la mayoría hay un desplazamiento drástico en las organizaciones, ya que antes solo se distribuía el mensaje. A veces sirve cuando hay que mantener un proceso tal como esta, probablemente, solo en la dimensión informativa del dato sea de utilidad. Pero cuando la empresa necesita cambiar lo que está actualmente no es en esa dimensión la que voy a lograr una transformación. La innovación en comunicación no se da en todos lados.

Lo fundamental, como destaca Massoni es ver lo que tiene el otro para convocarlo a una conversación en la cual el otro viene porque quiere o necesita, y no porque se lo está imponiendo como antes como un mensaje. La comunicación estratégica tiene una prospectiva, no confirmación, lo que se hace con las técnicas es planificar para el futuro deseado, para todos los integrantes de la organización. El mundo es fluido, puedo pensar en un cambio posible pero no determinarlo o de manera única.

Para terminar con las líneas de Massoni, otro de los puntos de interés es cuando menciona a las metodologías y técnicas de comunicación estratégica (que son modalidades de vínculos intersubjetivos) trabajan abordando lo comunicacional de la estrategia, como un dispositivo doble de reconocimiento pero también de operación, del encuentro sociocultural situado. Todas investigan como un propiciar el cambio social conversacional en la organización, en el territorio, en la situación que se despliega la estrategia. Trabajan en reconocer esas modalidades del encuentro que están presentes en la situación para proponer acciones y espacios en otras dimensiones del fenómeno comunicacional y propiciar reconfiguraciones espacio- temporales. Por eso la comunicación estratégica es siempre comunicación para la innovación, comunicación para el cambio.

En cuanto a los actores en el diseño de un plan de comunicación estratégico, la autora explica que no podemos evitar las diferencias, no se puede transformar al otro de manera unificada. La idea no es pretender cambiar al otro, sino necesitar ver en qué punto se puede converger para ambos, logrando acuerdos parciales. La comunicación es una

reconfiguración espacio temporal, hace emerger nuevos mundos, acciones y sentidos compartidos. Lo que hace el comunicador es buscar socios, pero los reconoce en su alteridad, lo acepta como esta, cuáles son sus convergencias. El encuentro sociocultural se da en ese sentido cuando logro encontrar cuales son los intereses y necesidades de esos actores, y lo convoco a participar, porque está respondiendo a algún interés, por esta razón la participación es autentica.

En cuanto a las líneas de pensamiento de comunicación estratégica, destacamos también al autor Washington Uranga, donde se tomaran otros conceptos para trabajar a lo largo de la tesina como es la noción de **comunicación corporativa**. También denominada por el autor como comunicación en las organizaciones, quien establece que hay que partir de la base de entender a la comunicación en primer lugar como una relación fundamental entre sujetos, es decir entre actores y luego pensarla como un proceso de incidencia. *“Pensar las comunicación en las organizaciones es primero fortalecer la identidad organizacional institucional, segundo dar visibilidad a lo que queremos hacer y tercero trabajar en temas de incidencia”*¹²

*“Planificar la comunicación organizacional es ponerle inteligencia comunicacional a la práctica, es decir imaginar escenarios de futuro hacia los que queremos caminar, construir sueños y dotar esos sueños de estrategias y recursos de comunicación”*¹³ *“Es decir de herramientas practicas que nos permitan alcanzar esos sueños con mucha potencialidad. Planificar la comunicación y los medios en las instituciones tienen dos niveles, uno es construir sentidos que organicen nuestro modo de ser y actuar, es decir darle sentido, darle valor y cargar de contenido a lo que hacemos”*¹⁴

Luego el autor establece que hay que situar todas estas nociones a través de unas herramientas, ya que los medios son tecnologías y soportes que sirven de gran ayuda a que los sentidos sean sentidos instalados en la sociedad y en los espacios de trabajo. *“Las organizaciones corporativas necesitan generar estrategias que aglutinen sus capacidades y sus fuerzas, que requieren crear redes que hagan visibles el saber, la práctica, y la*

¹² Washington Uranga, La importancia de la comunicación planificada, 2014, url: www.wuranga.com.ar

¹³ Washington Uranga, La gestión de la comunicación en las organizaciones, entrevista medios y enteros (unr) url: www.wurganga.com.ar

¹⁴ Washington Uranga, gestión de la comunicación en los nuevos escenarios, congreso de la democracia, 2012, url: www.wuranga.com.ar

*experiencia que han venido acumulando a lo largo del tiempo. Pensar estas estrategias es un valor fundamental para pensar en el futuro de la organización”*¹⁵

Es interesante tomar otra noción del autor para aplicar a lo largo de la tesina que es cuando describe a los sujetos **actores**. Refiere que los sujetos sociales son promotores de los procesos histórico culturales, debido a lo que protagonizan en la vida cotidiana. *“La vida cotidiana es fuente de producción de sentidos, es lugar de comunicación. De esta manera podemos decir que desde el nacimiento mismo estamos insertos y desde entonces somos sujetos y actores de la trama de sentidos que implica la comunicación”*.¹⁶ *“La vida cotidiana es lugar de comunicación y a la vez el escenario donde se constituyen los actores sujetos de las prácticas sociales. Allí, en tanto y en cuanto sistema y trama de relaciones comunicacionales, se constituye el campo de acción del planificador de procesos comunicacionales.”*¹⁷

“Al mismo tiempo las experiencias que se viven en los grupos constituyen la matriz social del individuo donde se construye el repertorio de significados que condicionan las formas y los modos de enfrentarse a situaciones diferentes de las habituales.” *“Este es el sujeto complejo que, en el marco de la vida cotidiana, se representa a la manera de actores sociales en una realidad, también compleja y multideterminada, que reconocemos y diagnosticamos y sobre la que pretendemos incidir mediante estrategias de planificación que se orientan hacia imaginarios de futuro”*.¹⁸

Estas cuestiones planteadas las relaciona con la complejidad, describiendo que es allí donde hay que observar el análisis situacional de los procesos de comunicación, reconociendo que en estos procesos hay actores, con luchas de poder, miradas distintas, intereses en juego diferente, aproximaciones, y visiones del mundo. Cuando el autor menciona todas estas nociones, significa que hay que mirar detenidamente todos los elementos para gestionar correctamente los procesos de comunicación.

Otro de los principales conceptos que se va a desarrollar a lo largo de la tesina, es el de **imagen corporativa** definida por Paul Capriotti. Del autor mencionado, solo se tomara el concepto de imagen como construcción y como vínculo. Se describe como una

¹⁵ Washington Uranga, La gestión de la comunicación en las organizaciones, entrevista medios y enteros (unr) url: www.wurganga.com.ar

¹⁶ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, Buenos Aires, 2007, pág. 7.

¹⁷ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, Buenos Aires, 2007, pág. 19.

¹⁸ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, Buenos Aires, 2007, pág. 18

percepción de los públicos que tienen sobre la organización. *“Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un concepto de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización. “sería un resultado o efecto de la acción de la organización y de otros factores externos a la compañía (el entorno competitivo y general).”*¹⁹

¹⁹ Paul Capriotti, La gestión de la comunicación en las organizaciones, Barcelona, 2004, pág. 60

CAPITULO 2

Metodología: enfoques y técnicas

En relación a la metodología, uno de los autores que tomare para las distintas nociones es Carlos Sabino en su libro “El proceso de Investigación”. El autor señala que a la hora de realizar la investigación, cada investigador debe analizar cuáles son las estrategias que deberá utilizar para lograr los fines que persigue su investigación. Cuando analiza los fines, se refiere a sus objetivos externos e internos. En cuanto los objetivos externos, es la utilidad que fuera del ámbito estrictamente científico van a tener las conclusiones a las que nos arribemos. Según estos objetivos se clasifican a las investigaciones en Puras y Aplicadas. Siendo las Puras que no persiguen un uso inmediato de los conocimientos obtenidos. En cambio la **investigación Aplicada**, que es la que aplicare en el presente trabajo, si apunta a la aplicación inmediata de los conocimientos, es decir comprender aspectos para luego actuar sobre una situación concreta.

Siguiendo con las definiciones de Sabino, luego se encuentran los objetivos internos que son los tipos de conocimiento que se esperan obtener al finalizar el trabajo. Es decir, dan referencia a la calidad y el tipo de hallazgos que se pretenden. Los mismos se clasifican en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. A lo largo de la tesina se desarrollara los **estudios exploratorios y descriptivos**. Exploratorios, porque buscan una visión general, aproximada respecto de un determinado objeto de estudio. Principalmente porque el tema fue poco explorado por la organización. Precisamente no hay referencias de otros trabajos similares realizados en la empresa. Descriptivos, porque como bien indica son esquemas descriptivos de características, usando criterios sistemáticos que ponen de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se obtiene una información mas sistemática sobre los mismos, dando por resultado un diagnostico.

Continuando con las líneas de la Licenciada Massoni, la metodología de la comunicación estratégica está ligada a los desplazamientos. Se dará referencia a cómo puede contribuir un comunicador en las organizaciones y de esta manera como puede aportar motivación y participación de los actores en las organizaciones. Se señala a los

desplazamientos porque son implícitas estas metodologías y en estas técnicas. Guían el trabajo del investigador, más allá del tema al que se dedique el investigador en cada investigación.

El primer desplazamiento que puede aportar el comunicador en las organizaciones es que la comunicación estratégica implica pasar de lo semiótico a lo simbiótico. La investigación tiene que hacerse desde los cuerpos vivos, es decir pensar con el cuerpo. La percepción y lo corporal como hipocentro de la acción. Una búsqueda del sentido que no excluye al cuerpo, que no es solo representación pero tampoco solo enunciación o solo lectura sino otro registro mucho más complejo de la comunicación que es el de la comunicación como encuentro. Una estrategia de comunicación no es un diseño para resolver un problema, no es una fórmula, no pretende establecer la verdad, sino que es un propiciar reconfiguraciones espacio temporales, con otros cuerpos vivos en un territorio en particular. Es entonces considerar un sistema abierto y complejo que es el hombre, que se relaciona con otro sistema abierto que también es complejo, que es el territorio.

Es por esta razón que a lo largo de la tesina se realizaron entrevistas y encuestas a los actores que forman parte del núcleo crítico de la organización, más allá de la información recolectada por las autoridades, y material disponible de la empresa.

Otro de los desplazamientos que indica la autora es: comunicación estratégica como la ilusión del yo a los autodispositivos colectivos. Este desplazamiento habla de la reconfiguración del orden de lo fluido que es propio de lo organizacional como autoorganización. Una de las características de la autoorganización, están relacionadas a varias técnicas como la caracterización de las matrices socioculturales, técnica que busca captar las trayectorias cambiantes de grupos y sectores, sin descartar la fluidez y la interactividad. Procura capturar la particular modalidad de la vinculación intersubjetiva, que tienen para relacionarse con el problema, diferentes colectivos autoorganizados, incluyendo los registros simbólicos. El investigador debe registrar también emocionales, materiales, acciones según lo requiera la estrategia comunicacional.

Massoni nos establece que las matrices socioculturales son una particular manera de especie de linaje de acciones compartidas por un grupo o por un sector social vinculado, a una estrategia comunicacional. Hay un registro de lo individual social que se expresa en cada matriz sociocultural como un tono, como un ritmo, como una gramática emergente

que va configurando mundos. En este sentido lo que desarrolla la autora es que no interesa la categorización de “hay o no hay”, en términos de inventarios, sino que interesa capturar la vinculación que las matrices tienen en torno a los problemas. Sobre esta base, las teorías de la comunicación estratégica avanzan en una consideración del sistema. Entonces las matrices socioculturales se definen desde lo fluido, como autodispositivos colectivos.

Para el desplazamiento desarrollado anteriormente se hará hincapié en las matrices socioculturales, específicamente para los actores principales que son los clientes de la organización. Ya que por medio de información explicada por las autoridades y personal que tiene comunicación a diario con estos actores, se puede categorizar según sus matrices, para luego llevar a cabo determinada estrategia de comunicación con cada uno de ellos.

El último y tercer desplazamiento que propone la autora es: comunicación estratégica de la participación motivada a la participación enactuada. Las metodologías de la comunicación estratégica buscan rebasar la representación y abrazar la inacción. El análisis comunicacional estratégico es la llave que abre a esta posibilidad. Nos da a los comunicadores nuevas herramientas para saber cómo podemos convocar al otro desde una visión de complejidad, desde una visión de fluidez y de autoorganización. Para hablar de la participación enactuada, nos dice Massoni que es bueno recordar que de bajo de toda acción subyace siempre, una emoción. Desde allí deberemos plantear nuestras estrategias de comunicación para lograr la participación del otro. Considerándolo logramos atender a la alegría. Este es un registro colectivo de la emocionalidad. En este sentido interesa el recorte que se da en el individuo y la sociedad que es el recorte comunicacional y que reubica también la emoción en donde se está desplegando la estrategia de comunicación. Interesa considerar las emociones como motores de una modalidad del cambio en el entorno de una estrategia de comunicación que se entiende como una conversación micro macro social.

Para este último desplazamiento, en las entrevistas también se tomara el registro de las emociones de los actores. En el caso de los actores que participan en el sector de los núcleos críticos establecidos, al entrevistarlos, ya da lugar a la participación para que se generen nuevas acciones y estas sean afectadas en forma positiva en estos actores. Lo mismo sucede con los actores clientes de la organización al realizar las encuestas se tiene en cuenta su opinión. La siguiente situación no solo sirve para lograr resultados para un plan estratégico de comunicación, sino que con el simple acto de que la institución se

preocupe por querer cambiar la imagen, demuestra interés y los públicos lo notaran al saber que a la organización le interesa su opinión para mejorar la empresa y que los actores sean parte de la estrategia.

“Metodológicamente la comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en su interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción local y labil de la realidad social para reflexionar (describir) y operar (actuar) sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en situaciones concretas” (Massoni, S., 2001)²⁰

Una de las metodologías que voy a desarrollar para la técnica de la recolección de datos es la **cuantitativa**, en la realización de entrevistas personales. En primera medida se entrevistara a la representante de las autoridades de la empresa. Este actor social determinado es quien responde a la voz de la organización, cuyos relatos ayudaran a acceder a la información de la institución. El determinado representante fue seleccionado y recortado en tanto actor social.

En las **entrevistas**, se hará hincapié en la historia de la misma, sus inicios, y como es que la empresa llego hasta el día de hoy. A su vez, se indagara sobre la actividad y el desarrollo de la organización, por medio de preguntas a las autoridades. Asimismo se preguntara por los objetivos de la empresa y la toma de decisiones. Además se indagara acerca de la filosofía corporativa. Luego los aspectos que componen para analizar cada matriz de los distintos actores involucrados. Ya que se recopilara considerable información, la entrevista no será un solo día, sino que se acordara previamente con las autoridades los días a entrevistar y el tiempo disponible de la misma.

El objetivo de estas entrevistas a las autoridades es porque antes de gestionar un plan estratégico de comunicación, es imprescindible conocer el funcionamiento y las particularidades de la organización a analizar. Esto permitirá tener en cuenta determinados aspectos a la hora de analizar y crear estrategias para los núcleos críticos presentes en la organización. Esta mirada general sirve como referencia principal para todo el desarrollo de la tesina.

²⁰ Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 129

Luego se entrevistara a los actores de los núcleos críticos en cuestión, como es el sector de reclamos y el sector de repartidores de la organización. Las entrevistas se realizaran a la jefa del sector de reclamos y también a una persona con antigüedad de este mismo sector. A su vez se indagara con las mismas preguntas a la persona encargada de la recepción quien tiene la central telefónica de la organización, y a las farmacéuticas. La idea de entrevistar a los actores mencionados, es poder obtener información de las problemáticas de todos los actores que están relacionados y establecen una comunicación diaria con los mismos. En este sentido, el objetivo de estas entrevistas es que cada actor pueda tener una mirada diferente de la problemática y de esta manera analizar y poder crear nuevas estrategias de comunicación. Serán preguntas abiertas, donde comenzara con preguntas orientativas y luego se hará foco en lo que el entrevistado desea transmitir y lo que está de acuerdo, lo que no, o simplemente lo que destacaría.

Por otro lado utilizare la metodología de recolección de datos **cuantitativa** con el método de encuestas. En el caso de las **encuestas** a los actores externos, es decir a los clientes farmacéuticos de la organización, estarán compuestas por preguntas referidas a las tres problemáticas centrales a analizar. Estas preguntas tendrán opciones para completar y otras espacios para escribir. Es decir cerradas o de alternativas fijas.

Comenzando por las preguntas sobre la comunicación con los clientes, luego sobre el servicio de reclamos, finalizando con el de repartidores. En cuanto a la elección de los actores, serán farmacéuticos al azar de distintas localidades, y distintas relaciones con la organización. Es importante tener la idea de los principales actores de la organización, una visión externa, desde otro punto de vista, con otras percepciones de la empresa.

Luego se realizaran encuestas al sector de repartidores, con la modalidad de preguntas y respuestas para completar, es decir cerradas. Es sustancial tener la noción de los actores en cuestión desde su propio testimonio, además del de otras aéreas. Las encuestas se realizaran a repartidores de la organización al azar, con el fin de obtener distintos argumentos.

Esta metodología se necesitara para dar mediciones de los datos y poder dimensionar la magnitud de los problemas para lograr un efectivo plan estratégico de comunicación. Es una aproximación estadística para resolver los núcleos críticos

establecidos y poder sacar conclusiones por medio de estos indicadores. Es una herramienta efectiva para este tipo de investigación.

Es interesante destacar que todas las encuestas fueron anónimas, para que de esta manera tanto el personal como los clientes se sientan más liberado a la hora de responder las preguntas. Previamente a la realización de las encuestas a los actores, se les explico a cada uno un breve resumen de la investigación y porque era necesaria su participación en la encuesta.

Otra metodología que utilizare es la de **análisis de documentos**. Esta herramienta permitirá analizar documentos impresos como son los libros, actas, memorias, diarios, revistas, anotaciones que ayudaran a la descripción en profundidad de la organización. A su vez, se recopilara determinada información de la página web de la institución, como es la carta de presentación. Es interesante este método de análisis de documento para sumar junto con el testimonio de las autoridades de la organización, para lograr un esquema completo y comprensible de la entidad.

La idea principal es que luego de analizar todos los resultados de las entrevistas y encuestas, se pueda generar un plan de comunicación estratégico, con el fin de mantener beneficios positivos en todos los públicos que establece la organización.

CAPITULO 3

La organización

Historia

Todo comienza con José Felix Kellerhoff, de profesión abogado, casado y con 4 hijos, quien vino solo a América del Sur en 1904, recorrió Venezuela, Colombia, Chile, para echar raíces en Argentina por el año 1910, precisamente en Rosario. El día 10 de octubre de 1910 en calle Mendoza 1015 inauguró una Empresa dedicada en sus orígenes a abastecer a farmacias, la mayoría de productos que comercializaba eran importados, ya que la industria nacional para esta época era casi inexistente.

Con la llegada de la Primera Guerra Mundial y debido a su ascendencia germana no se le permitió importar productos. Pero este hecho lejos de vencerlo lo fortaleció. Comenzó entonces a comercializar productos medicinales que compraba en laboratorios y vendía a farmacias. En 1911 Bayer se instala en el país y comienza a fabricar la aspirina. Don José consigue la representación de Bayer que produce primero la cafiaspirina y luego la bayaspirin. Una mudanza ya era necesaria y se instala en calle Rioja 1308

Carlos Antonio, hijo de Jose Felix, estudio Droguería en Alemania y a los 21 años junto con su hermana Elisabet y su cuñado se instalaron en Rosario en 1921 junto a su padre para ayudar en la droguería. De esta manera se incorporó la segunda generación, y un nuevo traslado a calle Santa Fe 1364, hecho que se produjo en febrero de 1924, debido al crecimiento de la actividad.

Para el año 1929 la empresa se llamó CARLOS KELLERHOFF-DROGUERIA. En 1931 nacen los trillizos Francisco José, Federico Carlos e Irmgard, en Alemania, y permanecen allí los primeros 11 meses de vida, después de un largo viaje en barco se vuelve a unir toda la familia en Rosario, los trillizos se convertirán en la tercera generación.

En 1937 fallece el fundador don José Félix Kellerhoff, a Carlos Antonio le toco sobrevivir y con éxito, las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, tan lejana físicamente, tan cercana en sus efectos. Este hecho lejos de derrumbarlo, lo fortaleció, ya que pese a que los laboratorios no le vendían productos debido a su origen germano, colocan a Don Carlos en la llamada “lista negra” no vendiéndole los laboratorios Ingleses, ni de EEUU. Si contó con toda la colaboración de clientes y amigos que lo ayudaron. Por esta época no solo abastecía a farmacias sino también a un importante número de pequeñas y medianas industrias (jabonerías, tintorerías y curtiembres) a las que se les proveía de drogas, colorantes y productos químicos auxiliares.

Siempre con una fuerte visión empresaria heredada de su padre y acompañada de privaciones y esfuerzos, Carlos Antonio decide que dada la reducción de ventas y por lo tanto de stocks necesarios para la venta, cuenta con el dinero para comenzar el proyecto de construcción de un edificio propio, que culmina con el traslado efectuado el día 22 de febrero de 1944, a calle Corrientes 981. Es de destacar que ante las dificultades enfrentadas asuma semejante desafío.

Corría el año 1949, Don Carlos Antonio cuenta con 40 empleados continúa la expansión, compró y alquiló terrenos vecinos a efectos de cubrir la demanda. Al año siguiente se incorporó formalmente la tercera generación: Francisco, estudiante de farmacia, ingresó a la Droguería como ayudante de depósito, su hermana Irmgard también estudiante de farmacia en la parte administrativa y contable, Federico Carlos su otro hermano trabajo en la droguería por unos años debido a un problema de salud que lo afectó desde su nacimiento. La incorporación de los tres hijos de Carlos Antonio, motivó un cambio en la denominación ya que sus integrantes ahora suman cuatro integrantes, dejando de ser SRL para convertirse en Droguería Kellerhoff SA en 1964.

Francisco asume como Presidente del Directorio en el año 1970, en sus comienzos Francisco José vivió junto a su esposa Georga María Magdalena Dungel quién colaboró en la Droguería y a sus cuatro pequeños hijos en la planta alta del local de calle Corrientes. Esto garantizaba, y como lo fue durante toda su vida, una permanente y fuerte presencia en la Droguería.

Promediando los ochenta, ingresa la cuarta generación, compuesta por los hijos de Francisco, la mayor Cristina, farmacéutica, Ingrid en tareas contables encargada del

personal y administración, Alberto , analista de sistemas, comenzó a trabajar siendo estudiante, elaboró los sistemas informáticos en la Droguería quedó como encargado de la Sección Cómputos , Karin , en el área de relaciones públicas y marketing; y además por los hijos de Irmgard, ingresaron en calidad de accionistas por herencia materna y empleados, ya que eran estudiantes, Carlos en la sección depósito en calle Corrientes, Sonia Maria Irma que prontamente se casa y se traslada a vivir al extranjero, y la menor Elisabet , contadora pública a cargo del área contable. Al igual que la 2da y 3ra generación, el directorio se reunía todas las semanas, un día fijo, cada uno traía un temario, se elaboraba un libro de actas, en caso de diferencias sobre un tema la decisión la tomaba Francisco por ser accionista mayoritario.

Si hay algo distintivo en la gestión de esta empresa, además de continuar con la misma honestidad de sus antecesores reconocida públicamente, es la incesante necesidad de progreso y de incorporar tecnología a su empresa. Se lanza el 18 de agosto de 1981, la toma de pedidos en pantallas y la computarización del depósito producen un cambio general en toda la empresa.

Bajo nombre comercial Perfumería Keller SA, se adquirió una perfumería mayorista a efectos de proporcionarle al cliente no solo especialidades medicinales sino todo el rubro perfumerías.

Corría el año 1992, tal fue el crecimiento y la expansión que el local de Avenida Corrientes 981 queda pequeño y en un área muy céntrica por lo que se decide comenzar con la búsqueda de una nueva localización, para este momento ya se contaba con más de 120 personas y 1000 clientes, se hace imprescindible ampliar la capacidad de almacenaje y reestructuración de la empresa. Se adquiere un terreno amplio en calle Urquiza perteneciente a la antigua imprenta Tamburini. Para poder lograr este objetivo el ya Presidente Francisco Kellerhoff viaja a Europa, visita en Austria las empresas líderes en la automatización de depósitos logísticos.

Luego compraron el terreno actual, donde el plano de construcción de las futuras instalaciones fue enviado a Austria y desde allá se realizó el proyecto para instalación de un sistema denominado PEEM que le dará a esta empresa el factor clave, entre otros, para seguir expandiéndose. Terminada la construcción, llegaron de Austria 5 contenedores y personal especializado para instalar el sistema PEEM de preparación de pedidos

automáticos. Demoró dos meses su instalación. Este sistema permitió hacer dos repartos diarios, no solo ampliar la frecuencia, también la zona de comercialización y las ventas.

Se trata un moderno sistema informático mantiene en permanente contacto a la droguería con sus clientes, 14.000 artículos que comprenden los productos de todos los laboratorios y una completísima línea de perfumería, le aseguran una respuesta permanente a todos los pedidos . Estos son procesados a través de la informática y despachados en pocos minutos mediante su sistema robotizado de última generación, la empresa alcanza a más de 1.500 clientes y 300 empleados.

En el año 1992 Perfumerías keller S.A. es adquirida por Droguería Kellerhoff y se trasladó a este nuevo edificio de calle Pueyrredón, abasteciendo a todos los clientes del rubro. La expansión continúa, en 1997 se decidió la compra del mobiliario, mercaderías, automotores de DROGUERIA INRO SH con sucursales en Chañar Ladeado, San Nicolás, Santa FE, Paraná, Victoria, Concordia, Concepción del Uruguay, Cañada de Gómez, Paraná. Con esta inversión, Droguería Kellerhoff, provee y habilita estas nuevas sucursales que con el paso del tiempo redimensionarían la empresa para colocarla en un lugar privilegiado a nivel país.

Posteriormente se inauguró una importante sucursal en Córdoba. La misma nace con la expectativa de crecer hacia el centro del país; prontamente se convierte en la segunda sucursal en ventas de la empresa. Transcurre el año 2009, y se retira de la empresa Alberto Kellerhoff y en junio del año siguiente los accionistas de la cuarta generación, Sonia ,Carlos y Elisabet hijos de Irmgard, en cumplimiento del artículo 7 del estatuto hacen uso de su derecho de preferencia adquiriendo y mejorando la propuesta del compra. El 10 de Octubre de 2010 se celebraron los 100 años de la empresa. Este centenario se vivió con especial alegría con la familia y los amigos de la empresa en el salón Metropolitano. Cien años ininterrumpidos de trabajo donde la empresa afrontó con esperanzas las dificultades que se le plantearon, pero siempre con el mismo entusiasmo por crecer y desarrollarse, con los valores que se fueran transmitiendo de generación en generación.

Elisabet y Carlos pertenecientes a la cuarta generación se encuentran actualmente conduciendo la empresa, Sonia su hermana es accionista pero vive en el extranjero y

aporta su experiencia. En poco más de un año de gestión invirtieron en equipos, autos, cambiaron y ampliaron el sistema PEEM, nuevamente con el asesoramiento austríaco.

Actualmente cuenta con más de 2300 clientes, es una droguería integral, es la 5ta Droguería a nivel Nacional y la 1ra en el interior del país, cuenta con 400 empleados, 7 sucursales y distribuye más de 2 millones de unidades al mes con 57 vehículos propios más diversas ramas de distribución que optimizan el servicio.

Actividad y desarrollo de la organización

La organización a desarrollar a lo largo de la tesina es la Droguería Kellerhoff. La misma, es una empresa mayorista, con trayectoria y familiar. Como bien define el órgano regulador de las droguerías: *“La droguería es un establecimiento dedicado a la distribución de medicamentos por cuenta propia y al por mayor, en términos de la ley N° 17.565 y su normativa reglamentaria, o su equivalente en las normativas jurisdiccionales”* El mismo se conoce como A.N.M.A.T. (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica)²¹

La organización está formada por distintos sectores y aéreas de trabajo. Cada una de ellas es de suma importancia, ya que si falla alguna se pierde el objetivo final. Por esta razón se debe respetar toda la cadena comercial para lograr un servicio eficaz y eficiente a todos los clientes de la droguería. La logística organizacional, la disciplina, el respeto, y la responsabilidad son fundamentales en cada área.

A continuación explicare brevemente las aéreas y el mecanismo de articulación dentro de la empresa para conocer el funcionamiento y poder analizar en profundidad a la organización.

En relación a la **infraestructura**, Droguería Kellerhoff en su casa central y en sucursales cuenta con más de 11.000 m² donde almacenan y paletizan los más de 19 mil productos que distribuyen. Las 450 personas que trabajan en la empresa y los más de 80 vehículos propios de la droguería hacen posible que llegue la mercadería en tiempo y

²¹ <http://www.anmat.gov.ar/trazabilidad/glosario.asp>

forma a sus clientes. El depósito garantiza la óptima temperatura (refrigerado o calefaccionado) para el cuidado de casi 150.000 unidades que preparan diariamente.

Los procesos logísticos se han ido adaptando a lo largo de los años a las nuevas tecnologías existentes en el mundo, a efectos de mejorar la velocidad de preparación y la reducción de errores. Actualmente, cuentan con un sistema de transporte y preparación automática de pedidos adquirido a la empresa SSI Schafer Peem de Austria. Este sistema permite preparar automáticamente más del 70% de los productos de mayor rotación, operar más de 1200 pedidos por hora y reducir la tasa de error al 0,2%.

En cuanto a su **gestión** la estructura es vertical, contando con un consejo directivo, compuesto por tres socios, dos de los cuales están directamente relacionados con el negocio en forma diaria. Luego la figura del gerente general y la dirección técnica farmacéutica que reportan de manera directa al consejo directivo. Es a partir de dichas gerencias donde se encuentran todos los mandos medios con sus responsabilidades, funciones y actividades.

El circuito del **proceso comercial** comienza cuando se realizan las ventas a las farmacias por medio de llamados telefónicos desde el área de ventas antes desarrollada o a través de la página web institucional.

En cuanto a la página web, el cliente realiza los pedidos por medio de un sistema de plataforma digital. Cada cliente tiene un usuario y clave para acceder. Al ingresar, escribe la referencia del producto en el buscador y figuran los mimos con sus determinados códigos e imágenes de referencia. También puede tener acceso al precio público, el precio del cliente, la oferta, el transfer, y el stock. Los pedidos tienen cierre de reparto con horarios asignados en el día. Esto permite acercar varios pedidos en un día a algunas farmacias.

A partir de ese momento comienza el recorrido en el depósito de la planta y van a “la cola de pedidos”. Cada venta genera un pedido con un número. Se abre una factura en la “cola de pedidos” que permite administrar las prioridades de lanzamiento de los pedidos, por reparto, por empresa, por urgencia, etc. Las maquinas escanean el código de barras y por medio de la maquina va tirando automáticamente los pedidos a la cubeta. Hay un sector de determinados productos que los empleados la buscan de manera manual. Estos son los productos de poca rotación.

Luego sigue la cadena con el área de armado y de revisión quienes también son los encargados de imprimir la factura y los remitos y colocarlos junto al pedido. Después pasa por expedición donde imprimen la hoja de ruta y lo despachan. Finalmente la cadena termina cuando los repartidores entregan el pedido a los clientes en tiempo y forma.

Para hablar del **proceso interno**, comenzamos por el corazón de la empresa, es decir por el depósito, se divide en distintas tareas, donde los empleados, si bien cada uno cumple con una función específica, muchos pueden ir rotando para generar mayor eficiencia. Se encuentra el área de recepción y control de mercadería, quienes tienen como objetivo recibir la mercadería desde el proveedor, es decir de los laboratorios, y desde el cliente en el caso de las devoluciones.

Otra de las áreas es la de control de existencia, este sector tiene como objetivo la administración de productos del depósito. Dan las altas de productos teniendo en cuenta sus atributos y la ubicación óptima que contribuya con una mejor gestión en el armado de los pedidos. Sumado a la reposición de productos y a el análisis de rotación de la ubicación de productos. Además se genera la actualización de existencia de stock como resultado de la recepción y control de mercadería.

Por otro lado se halla el área de devolución de mercadería, donde controlan no solo la de los clientes sino las propias (productos vencidos, productos no deseados, productos deteriorados) Luego se establecen las áreas de armado de pedidos, por maquina o manualmente dependiendo del pedido, de revisión, y finalmente de expedición que tiene como objetivo el envío en tiempo y forma de los pedidos ya armados, controlados y facturados.

A su vez acompaña al depósito el área de mantenimiento, con el objetivo de asegurar el funcionamiento de todas las maquinas, artefactos y necesidades. Y el área de transporte, encargados de la organización de todos los vehículos de la empresa con sus horarios y hojas de ruta según las distintas zonas de reparto.

Actores internos (administración)

Está compuesta por los mandos medios que reportan al gerente general y a la dirección técnica respectivamente según sus actividades y funciones dentro de la

empresa. Vale recordar que la articulación y comunicación en toda la línea favorece el éxito del trabajo.

Por un lado se encuentra el *sector ventas de líneas rotativas*, la misma corresponde al área telefonistas quienes son las encargadas de realizar y recibir llamados por parte de las farmacias y demás clientes para generar los pedidos de mercadería a diario.

Por otro lado, el *sector de ventas con los promotores*, quienes son los encargados de visitar las farmacias, conquistando futuros clientes y ayudando a mejorar las ventas y las condiciones de pagos en las existentes.

Seguimos por el área de *Cuentas Corrientes* donde se encuentran movimientos por cuatro tipo de comprobantes (facturas, notas de crédito, notas de debito y recibos) Además de los movimientos de comprobantes internos que permiten reflejar todas las tareas administrativas internas que involucren transacciones comerciales ya realizadas, por ejemplo la cancelación de la deuda por ventas por resumen y su registración en la cuenta corriente. Además reciben los pagos de los clientes, compensan los pagos en el sistema, ingresan las notas de crédito, dan de alta los nuevos clientes controlando todos los formularios y papelería específica que requieren. Sumado a la atención al público por líneas telefónicas o vía mail.

Otra de las aéreas es la de *Transfers*, esta operatoria comercial es una forma especial de venta que se origina desde un determinado Laboratorio. El concepto es que un Laboratorio le vende directamente a la farmacia, entregándole ya la mercadería o no, y la droguería le factura posterior de dicha venta.

Otro sector importante es el de *pagos*, esta área se relaciona con los proveedores, es decir el que le provee productos, servicios u obligaciones a la droguería y por la cual se genera una deuda que se debe cancelar a través de un pago. El sistema tiene como objetivo administrar las deudas por compra de mercadería y gastos. Existe deuda por compra de mercadería de casa central y deuda por compra de mercadería de cada sucursal sumado a la deuda por los gastos. A su vez el sector se encarga de ingresar en el sistema todas las facturas de los proveedores.

Continuando el recorrido, el sector *compras* es el encargado de la adquisición de mercadería, permite agrupar productos para la compra. Todos tienen asignado un rubro de compra, cuando se realiza una orden de compra se agrupan todos los productos con un mismo rubro de compra y un mismo proveedor. A su vez se suma el sector de *precios* donde se encargan de mantener actualizadas las listas que envían a diario los proveedores.

También se encuentra el sector de *Perfumería*, la función es únicamente de este rubro, ya sea realizar las compras, recibir las facturas de los proveedores, notas de crédito, realización de capacitaciones de productos.

Otra área, es el sector *contable*, quienes reciben todos los comprobantes ingresados en el sistema, y controlan cada uno de ellos. Además se ocupan de todo lo que se refiere a la contabilidad de la droguería, los cierres de balance, entre otras cuestiones contables.

Seguimos por el área de *reclamos*, donde a través de las líneas telefónicas y vía mail, los clientes podrán detallar los productos que les faltan, los que fueron enviados en mal estado o los que llegaron por error.

Otro de los sectores dentro de la empresa es el de *cómputos y sistema* donde se encargan de mantener el funcionamiento de todos los sistemas de la droguería y las sucursales, ya sea en cuanto al sistema interno de las computadoras, la página web, las máquinas en los depósitos, impresoras, realizar los cambios del sistema, entre otros.

Continuamos por el área de *recursos humanos*, pendiente de todas las cuestiones de los empleados de la empresa, liquidación de sueldos, entrevistas laborales, entre otros.

La *secretaría general*, quien se encarga de recibir a todas las personas que ingresen en la droguería y atender el conmutador principal derivando las llamadas a quien corresponda.

Y por último el sector de *caja*, quienes reciben todos los pagos de los clientes y los ingresan en el sistema.

Actores externos (clientes)

Compuesto por distintos actores, el principal son las farmacias, luego se encuentran las mutuales, asociaciones, cooperativas, perfumerías, hospitales, sanatorios, centros de salud que se relacionan con la organización a diario por la compra de mercadería. Si bien varios de los mencionados actores presentan una comunicación fluida con la entidad, otros no forman parte de este vínculo y su comunicación es escasa o nula. Es por esta razón que a lo largo de la tesina se tomara como eje a estos actores y se analizara las matrices socioculturales de cada tipo de actor para luego crear una estrategia de comunicación posible. A pesar de que gran cantidad de establecimientos no toman como eje central esta noción, vemos que la comunicación con estos actores es fundamental con la organización, ya que si se da la misma, se cumplirán los objetivos deseados de la entidad.

Actores externos (proveedores)

Por otro lado se encuentran los proveedores, que son los que provee productos, servicios y obligaciones a la organización y por la cual genera una deuda que se debe cancelar a través de un pago. Estos actores abarcan desde los que toman los pedidos, hasta los que traen la mercadería y los representantes de cada zona quienes buscan los pagos diariamente. Y los laboratorios quienes elaboran los productos que la Droguería comercializa. Los actores mencionados presentan una comunicación diaria con la organización, desplegando un objetivo claro que es la venta y pago de sus productos. Por parte de la organización es interesante esta comunicación, ya que con la ayuda de ellos además de la comercial, podrán lograr jornadas, eventos, y capacitaciones que mejoraran la calidad de las relaciones con los otros actores externos, es decir con los clientes y de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.

En cuanto al **sistema de pago** existe una metodología particular de gestionar la deuda con el cliente. Actualmente se encuentran: cuentas corrientes, ventas por resumen, ventas contado o contra reembolso, deuda documentada, cheques en cartera y cheques rechazados. Cada cliente en particular tendrá asignada sus condiciones comerciales propias. Es decir cada cliente tiene estipulado un descuento y plazo de días a pagar, diferente al de los demás. El origen de la deuda de un cliente son las ventas generadas materializadas en la facturación. Esta, puede o no reflejar la verdadera responsabilidad del cliente frente a la mencionada deuda.

El servicio de ventas por resumen consiste en agrupar facturas de la Farmacia cuya condición de ventas sea Cuenta Corriente realizadas durante un periodo de tiempo (actualmente el periodo es semanal) Es importante que se defina el límite de compra por resumen, este es el monto máximo que la droguería define como total de venta en un resumen durante un periodo. Se define normalmente con la venta habitual de la farmacia. Finalizado el periodo se genera la deuda. Esta se registra como debito en el servicio financiero de cuentas corrientes de la farmacia.

La organización cuenta con **sucursales** en Santa Fe, donde se ubica la casa central en Rosario, Santa Fe capital y Chañar Ladeado. También presenta en la provincia de Entre Ríos, situadas en Concepción del Uruguay y otra en Concordia. En Buenos Aires una más pequeña en la localidad de San Nicolás. Y luego en Córdoba, en capital y actualmente inauguradas de menor capacidad, denominadas como delegación, ubicadas en esta misma provincia en la localidad de Villa María y Rio Cuarto.

Filosofía corporativa

La integración por parte de los referentes de la organización se destaca por las preocupaciones sociales y medioambientales en el desarrollo de sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés, es decir todo el conjunto de prácticas empresariales que derivan de los compromisos éticos que la organización establece con sus grupo de interés, así como también, el reconocimiento e integración de todos los actores, tanto en el ámbito social, comercial y medioambiental.

Los valores corporativos, entendidos como los principios que siempre deben cumplirse y guiar las acciones de la empresa y por tanto de sus empleados, son parte fundamental de la filosofía, donde la ética y responsabilidad corporativa, resultados económicos, respeto por el medio ambiente, sentido de pertenencia y confianza, seguridad, fiabilidad y orientación al cliente como pilares claves para el camino hacia el nuevo paradigma de la comunicación e imagen de la empresa.

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se analizaron tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

La **misión**, constituye a la idea de la implementación de buenas prácticas de distribución, almacenamiento y transporte de sus productos. Complementado con la capacitación, desarrollo y formación continúa del personal. Sumado a la renovación con las nuevas tecnologías. Siempre apuntando a crear valor con los clientes y la comunidad.

La **visión**, Forma parte de mantener, consolidar y fortalecer el liderazgo en la comercialización, trazabilidad, logística y distribución de especialidades medicinales, productos médicos, perfumería y todo lo que a la salud y bienestar se refiera. Poder conservar una gestión de calidad, renovando permanentemente su compromiso con los clientes, profesionales y entidades de salud.

En cuanto a los **valores**, los principales son el *compromiso*, tratando de brindar siempre el mejor servicio, respetando la cadena comercial y los sectores de la salud. La *calidad*, apuntando siempre a la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de la tarea, y ejecutando buenas prácticas. El *respeto*, relacionado en el desenvolvimiento del servicio y el trato con las partes. La *dedicación*, logrando una voluntad de realizar todas las acciones en búsqueda de la satisfacción de clientes, proveedores y empleados. Y por último y no menos importante la *innovación* basado en las tecnologías utilizadas, creando valor en la logística.

Objetivos de la empresa

El principal objetivo es el crecimiento sostenido en el plazo del tiempo. El interés de Droguería Kellerhoff es que la empresa crezca, se consolide y pueda trascender en el futuro. Dentro de ese crecimiento entienden que al ser una empresa mayorista, de volumen, esto se cumplirá en la medida en que tengan más clientes para brindar un mejor y óptimo servicio.

En forma activa se visualizan los distintos escenarios del mercado comercial de las especialidades medicinales con la intención de observar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello se ayudan mediante el sistema de consultoras IMS y SID LATINA donde dan referencia por medio de datos estadísticos la participación de la droguería en el mercado. El objetivo de la empresa es no perder participación en el mercado, analizan a diario y si encuentran que cayeron sobre el mercado se investigan las razones. Primero se desarrolla a nivel global y luego mirando detenidamente en la compra cliente por cliente. Por ejemplo, si se les da la situación que en un determinado mes que el mercado creció, muestra si crecieron igual que el mercado, por arriba del mercado, o por debajo. En cuanto a la noción de cliente por cliente, vemos que no todos los clientes son iguales, cada uno presenta diferentes matrices socioculturales que la organización deberá tener en cuenta a la hora de analizarlo. En el próximo capítulo se desarrollará con amplitud esta noción de las matrices de los diferentes clientes de la organización, para luego analizar una estrategia de comunicación para cada uno de ellos.

Esta información técnica comercial, obtenida de las consultoras, es manejada por los directores, gerente, mando medio de administración y mando medio de cuentas corrientes quien actualiza la información e informa los números registrados a diario. Luego, en las reuniones de mitad y fin de año de balance de la empresa se muestran todas las estadísticas y se debate por sucursal los motivos de la baja de participación en el mercado. Cada jefe de sucursal explica los motivos y entre todos se aconseja, ayuda y opina de la mejor manera para que crezca y mejore su participación. Siempre teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente. Además analizan las comparaciones de crecimiento y venta comparado al año anterior, analizando mes por mes, y también la referencia en el día.

Lo desarrollado anteriormente corresponde al concepto de la imagen corporativa, donde esta se gestiona y se construye en relación con todos los actores de la organización. Esta noción de imagen corporativa es una construcción social, es decir hay que trabajar en los vínculos con los actores, y realizar grandes esfuerzos para que se logre alcanzar a la imagen que desea mostrar la empresa.

La organización tiene competencia directa con otras droguerías principalmente las de Buenos Aires, siendo muy valioso trabajar con la Identidad e Imagen para fidelizar a los distintos actores más allá del contexto local y nacional. Se compete especialmente por quien brinda el mejor servicio llevando la mercadería en tiempo y forma, con la mejor condición de descuento, teniendo la oportunidad de varios repartos diarios, en los horarios adecuados y la cantidad de stock necesaria en toda la gama de productos.

Dependiendo del tipo de **decisiones**, estas las toman diferentes sectores y distintas personas. Se encuentran los mandos medios de la empresa (responsables de cada sector) que toman aquellas decisiones que son referentes a su área. En el caso de no contar con las herramientas o dudar de las decisiones o no tener la información clara, entonces elevan la información a la gerencia, tanto al gerente de la droguería y como a sus directores. En el caso que el gerente también tenga dudas, consulta con los directores.

Existen reuniones mensuales entre el gerente y los directores donde cuentan con una especie de director externo, es decir un consultor, con el cual analizan todos los balances, presupuestos y luego todas las dudas y temas importantes a destacar de la empresa. También se realizan dos reuniones por año, una en el mes de Junio y otra en Diciembre con todos los mandos medios, incluidos todos los gerentes de las sucursales, que se encuentran al mismo nivel que los mandos medios. A su vez se realizan reuniones de los directores y el gerente general con cada mando medio una vez por mes.

CAPITULO 4

Diseño de un plan de comunicación estratégica

La estrategia de comunicación es un dispositivo de investigación acción. A continuación desarrollare un posible esquema de actividades y etapas tomado del modelo de comunicación estratégica establecido por Sandra Massoni. Este esquema me ayudara a gestionar un posible plan estratégico de comunicación en la organización investigada.

Definición de la Versión Técnica Comunicacional

Se analizan los aspectos desplegando su complejidad como por ejemplo componentes ambientales, socioculturales, económicos. Y sus niveles, causas próximas, básicas, síntomas y consecuencias del problema comunicacional, definido como aquello que está actualmente obstaculizando la transformación deseada.

Siguiendo las líneas del esquema, describiré a continuación el análisis del entorno de la empresa. En la organización existen factores del entorno que son ajenos al control de la misma y los perjudica de manera directa o indirecta. Estos son identificados como los principios políticos, económicos, socioculturales, ecológicos, legales y tecnológicos. Cada uno de ellos constituye un rol clave en la situación de la empresa y varía según los distintos factores, generando nuevos cambios permanentemente.

En cuanto al ámbito político, la empresa depende de la estabilidad del gobierno y la política de bienestar social. La crisis en el país desde hace unos años, llevo a situaciones de fuerza mayor como paro de empleados en la planta y manifestaciones en las empresas. En el caso de la droguería, se encuentra el sindicato gremial, quienes en determinadas ocasiones se reúnen con los demás empleados para debatir distintos aspectos. Esta situación lleva a que interrumpan la cadena comercial, ya que al paralizar la planta, se para el armado de pedidos, llegando la mercadería tarde al reparto diario a las farmacias. Además se genera un clima de tensión en la organización, entre los empleados que están a

favor de las medidas dictadas por el gremio y los empleados que quieren seguir cumpliendo su trabajo sin cortar la cadena comercial, tomando una posición en contra. Sumado a los ya mencionados acuerdos en las obras sociales y planes para jubilados de pagos fuera de término para las farmacias.

De la mano del factor político, a su vez también se encuentra en el factor económico, relacionado con la inflación, el dólar y las importaciones, el desempleo. En la empresa hay una gama de productos importados que dependen del cambio en la economía. A su vez, hay cambios de precios en productos y medicamentos permanentemente, donde las actualizaciones se realizan todos los meses.

El factor ecológico se encuentre presente con las nuevas normas y cuidados del medio ambiente, además del consumo de energía. Existe un proceso de reciclaje debido a la gran cantidad de cajas diarias donde llegan los grandes pedidos de productos de los diferentes laboratorios. A su vez, hace unos meses se incorporo el sistema de envío de cubetas reemplazando las bolsas plásticas. Estas cubetas se retiran en la farmacia al llevar el siguiente pedido y luego se ponen en la planta a funcionar nuevamente. Otro de los factores ecológicos, donde la organización realizo campañas del cuidado del medio ambiente es en la implementación del resumen de los pedidos vía mail o por la página web de la institución. Esta situación es debido a que anteriormente se imprimía todas las semanas el resumen con sus facturas para cada cliente.

Los tecnológicos, con los nuevos desarrollos de maquinas que permiten agilizar los procesos de armado de pedidos en las droguerías. Sumado a los nuevos sistemas con las aplicaciones de intranet para realizar los pedidos en el instante, y los nuevos cambios en el sistema de la organización para agilizar los mecanismos. Llevando de esta manera a potenciar la competitividad. En el ámbito legal cumpliendo todas las clausulas sanitarias por parte del A.N.M.A.T.

En relación al sociocultural, las droguerías constituyen un factor clave en la sociedad por tratarse del cuidado sanitario de la población, ya que son las proveedoras de medicamentos y productos para el cuidado de la salud de las farmacias. La salud forma parte de un derecho humano y los medicamentos son bienes esenciales de la sociedad, los mismos son imprescindibles para el desarrollo y bienestar de todos los ciudadanos. Vemos como hoy en día gran porcentaje de la población cuando tiene problemas de salud, por lo

general primero se acerca a la farmacia y consulta con los profesionales farmacéuticos sobre la patología, luego en caso de que sea necesario se dirige a los médicos. El farmacéutico está impuesto como un referente de salud en todos los ámbitos de la sociedad. Es por esta razón que la organización cumple un rol importante en el entorno ya que la salud es el factor más importante en la vida de las personas.

A su vez, destacamos los productos que se comercializan en la organización ya que acompañan al humano desde el nacimiento, pasando por la adolescencia y juventud hasta la madurez, tanto hombres como mujeres de todas las partes del mundo y culturas.

Por último analizaremos el sector farmacéutico, donde su situación en las últimas décadas incrementó en gran medida. Se estima que existen alrededor de 30 mil farmacias en Argentina. Las mismas, se encuentran atravesadas por la difícil administración, la rentabilidad y la situación financiera. Este escenario lleva a que permanezcan en crisis en forma constante, junto con la participación al mercado de las nuevas cadenas farmacéuticas, dejando estancadas a las farmacias chicas de barrio.

Reconocimiento y jerarquización de los actores

En todas las organizaciones para llevar a cabo un plan estratégico de comunicación es necesario identificar a los actores sociales y conocer los intereses y necesidades que los unen. Cada uno de estos actores posee una percepción diferente en la empresa, que puede afectarlas de manera a favor o en contra. Lo más importante es identificar las acciones y decisiones que cada uno posee sobre el funcionamiento del establecimiento. Sumado a esta situación, se encuentra que, determinados actores, tienen la capacidad de influir sobre otros en su accionar diario.

De acuerdo con Massoni, el factor central del análisis en relación a los actores es la actitud y opiniones que poseen de la empresa, tanto de la actualidad como del pasado, sobre sus opiniones, proyectos e iniciativas. Es decir de esta manera podrán comprender algunos aspectos de cómo actuarán en el futuro. Por esta razón, la autora establece que los actores no son previos al análisis, sino que emergen en base a los objetivos de la investigación.

Los actores son herramientas que ayudan a construir el diagnóstico o planificación estratégica. A partir de estos actores es donde se genera el cambio, es decir se llegará a cumplir el objetivo de la empresa: lograr crecer o mejorarla.

A continuación se describirán los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.

- Clientes
- Directorio
- Gerente
- Jefes
- Mandos Medios
- Personal administrativo
- Personal depósito
- Proveedores

Caracterización de matrices socioculturales

En esta etapa, se desarrollarán las matrices socioculturales en torno al problema. Se agrupan los actores según su modalidad actual de vínculo con la problemática en un registro de intersubjetividad no dualista. Matriz es el lugar de generación, el molde desde el cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias.

Es interesante destacar la noción de **matriz sociocultural**, ya que será detallada a lo largo de la tesis. La misma *“describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones”* *“Trabajar con matrices socioculturales y mediaciones supone abordar a la comunicación desde lo contingente y lo situacional”*²² Además agrega que la matriz sociocultural *“programa en cada grupo su sistema de percepción- acción. Es su modalidad del vínculo macrosocial*

²² Massoni Sandra, Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007, pág. 31

con la problemática. Incluye no solo las condiciones, sino las percepción que cada grupo tiene de ellas”²³

En este sentido vemos que la matriz, da referencia a las distintas maneras que un sujeto tiene de pensar y mirar el problema. Edgar Morin nos ayuda a pensar estas ideas, dando la mayor importancia al problema, en relación a la noción de **complejidad**. *“La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”²⁴ “La complejidad comprende incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar. De este modo, coincide con un aspecto de la incertidumbre”²⁵*

A su vez, Morin nos habla de los puntos de vista de la complejidad, focalizando específicamente a los **“meta puntos de vista”** que existen hoy en día en nuestra sociedad. Hace su comparación para describirlo: *“exactamente como en un campo de concentración en el cual podríamos edificar miradores que nos permitieran observar mejor nuestra sociedad y su ambiente exterior”²⁶ “Todo sistema de pensamiento está abierto y comporta una brecha, una laguna en su apertura misma. Pero tenemos la posibilidad de tener meta-puntos de vista. El meta-punto de vista es posible solo si el observador-conceptualizador se integra en la observación y en la concepción. He allí porque el pensamiento de la complejidad tiene necesidad de integrar al observador y al conceptualizador en su observación y su conceptualización”²⁷*

Las diferentes matrices detalladas a continuación servirán para armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector “puede o quiere escuchar” en un determinado momento, considerando sus intereses y necesidades actuales, desde lo que ellos consumen. El diagnóstico comunicacional ayuda a que podamos ver cómo y desde que aspecto del problema puede aportar cada matriz a la solución del mismo. El siguiente desarrollo se pudo realizar gracias a las entrevistas que se realizaron con los distintos actores de la organización.

²³ Massoni Sandra, Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural, Homo Sapiens Ediciones, 2013, pág. 83

²⁴ Morin Edgar, Introducción al pensamiento complejo, Gedisa editorial, 1990, pág. 32

²⁵ Morin Edgar, Introducción al pensamiento complejo, Gedisa editorial, 1990, pág. 60

²⁶ Morin Edgar, Introducción al pensamiento complejo, Gedisa editorial, 1990, pág. 108

²⁷ Morin Edgar, Introducción al pensamiento complejo, Gedisa editorial, 1990, pág. 109

Aspecto a analizar para cada matriz:

Actores (personas, grupos, instituciones claves)

Modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción)

Espacios (lugares de intercambio, circulación)

Saberes (visión del problema, conceptualizaciones, destrezas)

Intereses y necesidades de los actores (valoración de los aspectos del problema según las lógicas del funcionamiento del sector)

• **Clientes**

A continuación detallare las matrices socioculturales pertenecientes a los clientes de la organización, denominado por categorías para darle una distinción a los mismos. Si bien estas categorías no son formales en la organización, están identificadas por los actores en el trabajo diario, de manera implícita. Las siguientes categorías ayudaran a analizar las matrices socioculturales.

- Farmacéuticos de primera categoría: este grupo pertenece a los clientes que trabajan desde hace varios años con la organización y tienen un vínculo de cercanía con la misma. Se caracteriza por la confianza entre las partes y la comunicación constante. Estos clientes ante un problema con el servicio o la organización lo resuelven de inmediato con voluntad, poniéndose en contacto con la empresa.
- Farmacéuticos de segunda categoría: estos clientes son identificados por comprar en otras droguerías. Es decir que la empresa es su segunda opción, si bien hay épocas que pueden generar más compras que en otras, siempre terminan optando como principal de compras mayores a las otras droguerías, dejando las faltas a Kellerhoff. Es decir solo le compran los productos que las otras droguerías no tienen. La mayoría de estos clientes ante un problema con el servicio o la organización, optan por seguir con otras droguerías, no dándole demasiada importancia las posibles soluciones y poniéndoles poca voluntad a la situación.

- Farmacéuticos de tercera categoría: estos clientes son identificados por la droguería pero no tienen relación, ya que no pudieron abrirles las cuentas como clientes por la mayor lealtad a sus otras droguerías, o por la ubicación de las misma, donde no llega la distribución de pedidos, o simplemente porque se dieron de baja de cliente y ahora se manejan con otras organizaciones.
- Farmacéuticos sin categorizar: estos pertenecen a los clientes no identificados, es decir, la droguería no se puso en contacto con ellos. En la mayoría de los casos es debido a la logística de distribución, ya que no llegan a esas zonas o se rumorea que son “malos clientes” de parte de otras droguerías e instituciones y en consecuencia no le fueron a brindar el servicio para futuro clientes. Estos últimos, en el caso que se abra una nueva sucursal, o se instale un nuevo reparto en el sistema logístico, pasaran a otra categoría de clientes.

Esta categorización representa a los actores de unos de los problemas comunicacionales a estudiar, es decir a los clientes de la empresa. Este actor estratégico a trabajar se centrara en el núcleo crítico del vínculo con la organización. Por medio de ellos la organización se puede llevar a cabo, debido a su confianza con la organización. Es necesario analizarlos con detenimiento para brindarles cada vez un mejor servicio, y que posean una buena imagen de la droguería. Construir siempre lazos por medio de canales de comunicación y cara a cara con la visita de sus promotores. No dejarlos olvidados, y estarles encima para que se sientan confiados del proveedor que eligen día a día.

Los clientes de las categorías mencionadas tienen en común el análisis de su matriz:

- Actores → clientes de la Droguería Kellerhoff
- Modos → comunicación fluida, mediante los distintos soportes que brinda la organización. Realización de pedidos en la web, llamadas telefónicas y envío de mails. Interacción cara a cara con los promotores que representan a la empresa.

Posible interacción con el que maneja su cuenta corriente, cuando se acercan hasta el establecimiento, en eventos, charlas, entre otros.

- Espacios → principalmente farmacias, sumados a las perfumerías, mutuales, sindicatos, hospitales, sanatorios, centros de salud.
- Saberes → tienen el conocimiento de cómo funciona la organización. En caso de que la empresa presente un problema, lo detectan al instante y analizan sus futuras compras.
- Intereses y necesidades → esperan una buena atención y servicio confiable por parte de la organización, cumpliendo los horarios de entrega de sus pedidos. Encontrar toda la gama de productos, consenso de los precios pactados con sus descuentos acordados. Desean que se les envíe las facturas para sus pagos. Encontrar promociones variadas de productos. Adaptados a las nuevas tecnologías para mejor rendimiento de la solicitud del servicio. Su mayor satisfacción es que el cliente se vaya conforme con la atención brindada por parte de la farmacia.

• Directorio

A continuación analizaremos la matriz del directorio:

- Actores → directores que realizan la administración de Droguería Kellerhoff.
- Modos → Comunicación formal con sus clientes, empleados y proveedores. Reuniones pactadas con anticipación. Reuniones espontáneas. Comunicados a gerente, jefes y mandos medios. Sumados a las reuniones pactadas cada 4 meses, establecidas por el estatuto de acuerdo a las normas legales.
- Espacios → oficinas ubicadas en la casa central en Rosario.
- Saberes → todos los días revisan la situación de mercado en cuanto a la compra, venta y números de la organización por medio de informes de sistemas, comparando con otros años. Utilizan la estadística de mercado, el ranking de

proveedores. Tienen la capacidad de crear planes de acción permanentemente. Experiencia en la empresa, mayor conocimiento del funcionamiento de todas las aéreas. Sentimiento por medio de historia familiar y trayectoria.

- Intereses y necesidades → A partir de las entrevistas determinamos que la capacidad de ayuda es más crítica ya que tienen los datos específicos en números de distintos problemas. Darán un panorama más abierto de la situación y podrán centrarse en cada aspecto del problema. Serán los que tomaran las riendas del plan estratégico y permitan que todos los empleados la pongan en marcha. Logrando de esta manera cumplir fielmente a sus objetivos. Reuniones en la cámara de droguerías para tratar temas en común y contemplar mejoras en el rubro, considerando las políticas y la situación económica variable en el país. Manifestarle las directivas a los mandos medios y jefes de la organización para que puedan trasladar a su grupo de empleados, cumplido los objetivos y consignas pactadas. Es un trabajo de equipo permanente con el gerente, jefes y mandos medios, para intercambiar opiniones de cuestiones y definir las políticas correctas del problema. Reuniones diarias con el gerente de la empresa. Atentos a la competencia con sus nuevos sistemas tecnológicos, ya que apuntan fomentar a la modernización. Conocimiento de las situaciones particulares de los clientes, empleados y proveedores. Búsqueda cotidiana de una buena imagen comercial.

● **Gerente/Jefes/ Mandos Medios**

- Actores → Gerentes de todas las sucursales. Jefes de planta, turno mañana y tarde. Mandos medios representantes de las áreas de: Recursos humanos, cuentas corrientes, pagos, ventas, administración, telefonistas, contaduría.
- Modos → Comunicación formal con el directorio. Reuniones pactadas o esporádicas. Reuniones con los directivos y todos los mandos medios una vez al mes. Comunicación formal con su grupo a cargo de trabajo. Envío de mails a sus empleados a cargo. Cada mando medio se junta con su grupo de trabajo cada cinco días. Luego se encuentra presente la reunión de sucursales y mandos medios que se realiza dos veces al año.

- Espacios → oficinas y áreas en casa central y sucursales.
- Saberes → cumplen con las directivas establecidas del directorio. Lograr comunicar bien los mensajes de esas directivas, a su grupo de trabajo a cargo. Es una comunicación bidireccional con el directorio, para obtener la búsqueda de posibles soluciones a los problemas planteados.
- Intereses y necesidades → Lograr resolver los problemas de su grupo a cargo, previo a que lo desarrolle el directorio. Posicionar correctamente su rol de liderazgo. Consensuar con su grupo y planificar las tareas. Actualizar y dar las normativas correspondientes a su grupo. Encargo particular de los mejores clientes de la organización. Destacarse en su rol de liderazgo. Conseguir que la empresa funcione correctamente.

- **Personal administrativo**

- Actores → todos los grupos de trabajo a cargo de los gerentes, jefes y mandos medios de la organización.
- Modos → comunicación formal con sus jefes. Comunicación informal entre sus pares.
- Espacios → Si bien la mayor cantidad de personal administrativo se encuentra en casa central, también se localiza en las oficinas de las sucursales.
- Saberes → Cumplen sus roles establecidos. Toman las directivas de sus jefes/Mandos Medios. En caso de no poder ser resueltos, se dirigen a recursos humanos. Inclusive llegando al directorio en determinados casos. Encargados de lograr un balance positivo con sus determinadas tareas en la organización.
- Intereses y necesidades → lograr cumplir con sus objetivos pactados, para ser reconocidos en la empresa. En cuanto a sus intereses, anhelan la posibilidad de

crecimiento y ascender de puesto. En relación a las necesidades, plantean que los jefes/mandos medios deberían transmitir bien los mensajes que desean que ellos cumplan. Tienen la necesidad de ser escuchados por sus superiores, y que los tengan en cuenta en todos los escenarios establecidos.

- **Personal deposito**

- Actores → empleados de la organización que trabajan en la planta.
- Modos → comunicación formal con sus jefes. Comunicación informal entre sus pares. Comunicados especiales en vitrinas del establecimiento.
- Espacios → en los distintos sectores y puestos de trabajo en el depósito.
- Saberes → la mayoría de los empleados cumple su rol específico dentro de la planta. Tienen la capacidad de rotar entre sus puestos y saber las tareas de otros sectores.
- Intereses y necesidades → cumplir con sus objetivos y reconocimiento de sus jefes. Posibilidad de ascender a jefes de sectores. Posibilidad de cambio de sector a otro que les interese y rinda más. Mejoras salariales y restablecimiento del pago de horas extras. Tener capacitaciones sobre tecnologías, métodos de seguridad, monitoreo, incorporado de stock. Accesibilidad a la información de las situaciones de la empresa. Tienen la necesidad de ser escuchados por sus superiores, y que los tengan en cuenta en todos los escenarios establecidos.

Una aclaración a tener en cuenta es que tanto los gerentes/jefes/mandos medios, como el personal administrativo y de depósito son de suma importancia a la hora de considerar su rendimiento y su satisfacción para el desarrollo corporativo. Siempre teniendo en cuenta la motivación por parte de los trabajadores. En la actualidad el trabajo es una de las

actividades más importantes en la vida de las personas y tiene grandes impactos en la vida social y familiar de los empleados.

- **Proveedores**

- Actores → laboratorios nacionales e internacionales. Droguerías integrales.
- Modos → por medio de mails, reuniones pactadas con el sector compras. Algunos pueden interactuar cara a cara los días de pagos en la organización en la casa central Rosario. Otros viajan desde sus orígenes para establecer reuniones con el gerente y personal a cargo de compras.
- Espacios → oficinas administrativas ubicadas generalmente en Capital Federal.
- Saberes → empresas líderes en el mercado de medicamentos. Son empresas con grandes recursos. Debido a su potencial, imponen condiciones de precios altos, y estipulación de pedidos.
- Intereses y necesidades → poder de precios sobre sus medicamentos, venta exclusiva a sus clientes. Su mayor necesidad es lograr que hagan más cantidad de pedidos. Fundamental trato para calidad de servicio y mejor negociación de precios. Los acuerdos son cruciales.

- **Competencia**

- Droguerías con códigos: son aquellas que advierten a su competencia si un cliente es malo contándole con detalle la situación. Intercambian los problemas que suceden en el ámbito e intercambian opiniones acerca de la situación de las droguerías. Inclusive con una de las locales a su ciudad se pone de acuerdo en la realización de los eventos, donde permite que un año la haga una droguería y al año siguiente la otra, para que los farmacéuticos locales no tengan la posibilidad de elección durante inclusive la misma época del año.

- Droguerías que no interactúan: no las definimos en opuesto a la anterior denominación, ya que no se toma literal que no tengan códigos con otras droguerías, simplemente que desarrollan su mecanismo de trabajo sin tener en cuenta a las otras droguerías. Inclusive si se trata de conquistar nuevos clientes y zonas en las que ya predomina alguna de su competencia.

Árbol de soluciones

Se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema. Se enlistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia.

Planificación estratégica integrada

- Matriz sociocultural: sector beneficiario de la mejoras: farmacéuticos
- Propósito de conocimiento de la acción: el proceso comunicacional para lograr los objetivos es sensibilización y participación
- Prácticas de la vida cotidiana que interpela: conductas proactivas que se quieren reforzar y promover. Mejor servicio, buena imagen de la empresa, buen manejo de su cuenta corriente y posibilidades de financiación en sus pagos.
- Ejes y tonos: para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema.

Investigación de campo

Se diseña una matriz de datos para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional y registrar la percepción actual de los actores en relación a la Versión Técnica Comunicacional. Una vez desarrollada la descripción de la estrategia, se debe analizar si la problemática es reconocida de la misma manera que los actores que anteriormente enumeramos como protagonistas de la investigación. Si los problemas convergen, aunque sea en menor medida, permitirá que nos centremos con ellos sobre esos aspectos en los que concuerdan nuestros objetivos. Por otro lado, si los actores no reconocen el problema establecido, entonces se tendrá que trabajar para darles a conocer su existencia.

A su vez, si se relaciona los intereses y necesidades de los actores respecto al problema, entonces serán ellos los encargados de ayudar por medio de la comunicación en promover la solución al problema dentro del ámbito y por medio de sus vínculos habituales.

Es interesante entrevistar a los que trabajan en la organización porque desde cada área de trabajo, ayudaran al proceso para lograr una comunicación estratégica. Si bien muchos no están familiarizados, otros se sienten parte y pueden aportar conocimiento con la mirada desde adentro de la empresa para poder ayudar a la imagen de la misma. Distintas cuestiones a tratar pueden ayudar para generar un nuevo plan estratégico de comunicación. Los empleados con más años en la empresa podrán distinguir los avances y describir las ventajas y desventajas de los problemas en la actualidad. Por otra parte los empleados más nuevos tendrán otros puntos de vista, inclusive podrán aportar miradas comparativas de sus anteriores trabajos, aportando nuevas experiencias.

Por otro lado es de suma importancia tener la visión de los clientes que se le brinda el servicio en la organización. Son los principales encargados de juzgar a la empresa ante un problema y tienen la capacidad de conservar la imagen de la misma o cambiar de droguería en el caso que no puedan resolver su conflicto. El trato es diario y podrán hacer un estudio crítico de la organización. Por eso se realizaran encuestas a las distintas matrices detalladas anteriormente de los clientes para tener una visión más integral de los mismos y poder comenzar a desarrollar las estratégicas y acciones posibles.

CAPITULO 5

Situación actual de las problemáticas

Actores externos (clientes)

Debido a que uno de los núcleos críticos de la organización que enfocaremos en la tesina es la cercanía con los clientes, se realizaron encuestas a estos actores para poder analizar los medios de comunicación que consumen y que tienen relación con la organización a diario. Estos datos cuantitativos permiten el acercamiento al cliente y de esta manera sacar conclusiones referidas al tema investigado. De los nueve clientes encuestados, todos respondieron que si sienten que tienen una proximidad comercial con Drogueria Kellerhoff.

A continuación se desarrollara los tipos de soportes que tiene la organización actualmente, por medio de los cuales los actores tienen relación con la empresa. Luego de cada descripción del soporte comunicacional, se hará referencia a los datos obtenidos en las encuestas de los actores. Es interesante identificar los medios de comunicación que tiene la organización en el presente para poder analizarlos y junto con el método de recolección de datos lograr una gestión de un plan de comunicación. Ya que estos soportes son los principales a analizar porque permiten la cercanía con los actores a diario.

- **Revista**

Paso del folleto institucional a una revista institucional propiamente dicha, presentando notas de contenido, informando, dando soluciones y conocimiento a sus clientes. Además del listado de productos y precios que se adjunta a la misma. La revista está dedicada principalmente para los clientes farmacéuticos, sin embargo también se reparte a algunos empleados de la droguería para estar informado de las novedades. Es mensual y se entregan más de dos mil ejemplares a todos los clientes de farmacias.

El objetivo principal de la revista es brindarles a los clientes un soporte de información además de la lista de productos y precios. Promocionando las actividades, charlas, capacitaciones, contando los eventos realizados y homenajando a los colegas con historias de sus farmacias en distintas zonas. Además, como nos describe el directorio, se realizó también con el fin de darle una identidad a la institución en formato tangible y no solamente digitalizado.

Hace un año se cambió el nombre para darle una identidad propia. Se llevó a cabo una acción comunicacional donde participaron todos los empleados quienes enviaron un listado de posibles nombres y luego cada uno votó entre todos el que más les gustaba y sentía acorde para la revista. El ganador recibió un premio. A su vez, el nombre que salió en segundo puesto pasó al nombre de una sección dentro de la revista.

La revista está conformada por la nota de sociales, donde se realizan entrevistas a los clientes con mayor antigüedad, contando sus historias y anécdotas del paso del tiempo, además de las nuevas farmacias con los nuevos procesos de modernización. Otra de las secciones, informa los eventos que se llevaron a cabo en la droguería o promociona futuros eventos, capacitaciones o sorteos. Una nota de salud y otra nota de calendario de salud con las fechas importantes a nivel mundial. Recientemente se reemplazó la sección de calendario de salud, por la sección de consejos para farmacéuticos. Esta nueva parte de la revista, la desarrolla el equipo de farmacéuticos que compone la droguería, destacando las nuevas disposiciones, consejos, tips, recomendaciones y enseñanzas nuevas a todo el público de interés. Junto a estas cuatro notas están las publicidades y el listado de productos de la droguería además de las promociones.

Sumado a que a partir de principios de año, realizaron una reunión con la imprenta para presentar propuestas por parte de los directores para el cambio de la tapa con colores más vivos y alegres. Esta situación surgió a pedido de los empleados quienes opinaban que las tapas no llamaban mucho la atención y sus colores eran fríos. Además de los colores se agregaron imágenes saludables, y fotos con familias, ya que hubo varias ediciones repetidas con imágenes solo de mujeres. Esta situación fue interesante ya que se consideraron las opiniones como oportunidad de mejora desde los empleados de hace años que acompañan a la organización, y pudieron poner en práctica logrando mejor calidad.

En cuanto a la lectura de la misma vemos que desde parte de la organización hay una disputa de si es leída por sus clientes o no. Por un lado, el área de promotores establece que es esencial que exista y que los clientes la miran a diario. Además, es la única pieza comunicacional que se renueva mensualmente demostrando día a día la imagen de la empresa.

La realidad, es que los datos no reflejan lo mismo. Las autoridades de la organización nos comentan que en uno de los últimos juegos realizados en una sección de la revista, donde se completaba un crucigrama y se participaba por el sorteo de una cafetera nespresso, solo participaron 24 farmacias. Luego se realizo otro juego en formato similar pero esta vez para niños, en relación a las vacaciones de verano. En el mismo solo se anotaron 13 personas. Índice muy bajo comparado a la cantidad de clientes que tiene la droguería. Esta situación actual está latente y puso en duda a los directores de la empresa de seguir realizándola. Vale aclarar que publicaron en la página web dos días antes del sorteo un recordatorio del juego de la revista y el número aumento a más de 200 personas.

En correlación a la pregunta sobre si lee y le interesan las notas de la revista mensual, sobre la base de nueve encuestas a clientes, siete respondieron que si leen, mientras que dos contestaron que no. En relación a la interrogación de si leerían las notas que fueron publicadas en la revista en otras plataformas como ser las digitales, seis respondieron que sí, es decir la mayoría, dos no contestaron a la pregunta y otro expresó que no.

- **Capacitaciones**

Otra de las acciones comunicacionales, fueron la realización de eventos como charlas para determinado grupo de clientes por medio de laboratorios brindando información nueva de productos o presentaciones de los mismos. Las capacitaciones se dictan por lo general en el auditorio de la Droguería, invitando con un almuerzo y un obsequio final. Son capacitaciones para que las farmacias puedan brindarle a la sociedad la información y el cuidado especial de los diferentes productos o medicamentos. Sin embargo esta actividad es solo para un pequeño grupo de actores, ya que no hay capacidad para tantas personas (máximo alrededor de 80) y las mismas se dictan en la Ciudad de Rosario, donde la mayor cantidad de clientes esta por fuera de la ciudad, en regiones más

alejadas y les sería dificultoso trasladar, a pesar de que algunos de las zonas cercanas suelen ir sin problemas.

También se encuentran las capacitaciones por fuera de la institución, donde el laboratorio está a cargo y realiza en determinado lugar como salones en hoteles. El formato es el mismo, pero se le da un plus de más valor realizando por lo general sorteos finales para los clientes invitados. Recientemente se realizaron eventos en la localidad de Santa Fe y Venado Tuerto, apostando por fuera de Rosario donde tuvieron gran convocatoria.

- **Farmashow**

Identificamos otra acción comunicacional, como la ejecución de un evento masivo que cuenta con la realización de una exposición. La organización invita a todos sus proveedores a participar para generar una ronda de negocios y compras especiales para todos los clientes de la droguería. Es una jornada especial, la misma se lleva a cabo cada dos años y además de las ofertas especiales por parte de los laboratorios, se realizan conferencias de médicos con charlas con puntajes para los farmacéuticos y grandes premios y sorteos. Esta jornada posee gran concurrencia por parte de los clientes, la última fue realizada el 26 de Agosto de 2017 en los salones de Puerto Norte Rosario, donde asistieron más de 700 farmacias.

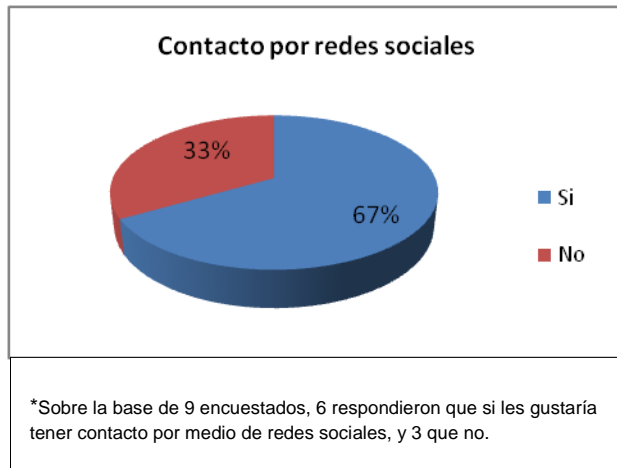
El nombre identificado es FarmaShow, y se invita a todos los clientes de la droguería y también a los que no son clientes, invitando a estos últimos a unirse a la empresa por medio de las ofertas destacadas. En cuanto a los proveedores se les vende un espacio para que puedan realizar todas las ventas especiales con los clientes. A su vez, la droguería dispone de colectivos y combis desde las sucursales para que los clientes de todas las localidades puedan ir a la jornada. Además, se les brinda un vaucher de comida para que puedan almorzar en el lugar, o si se acercan por la tarde, uno de café. Este servicio no es un dato menor, ya que en las otras ediciones, no estaba presente la comida, y generó discordia y mal estar por parte de los clientes. La idea por parte de los organizadores es ofrecer a los clientes de la organización una jornada agradable, junto con colegas y amigos, disfrutando de charlas, sorteos y compras con descuentos especiales para sus farmacias.

En cuanto a las capacitaciones, charlas, jornadas y eventos que realiza la organización, cinco de los encuestados respondieron que si asisten a estos tipos de eventos y cuatro farmacias dijeron que no. Cabe destacar que un cliente aclaro que antes asistía pero ahora no puede debido a la falta de tiempo y los horarios.

- **Página web**

Y la más reciente acción, la transformación de los cambios en su página web con la incorporación de las ofertas, las imágenes de los productos, y nueva presentación con mejor aspecto y distribución de la información. En cuanto a las ofertas destacadas, se agregaron recuadros con imágenes de los productos para que el cliente tenga presente el descuento del mismo. A su vez el cliente puede comprar directo desde allí, haciendo click en el carrito de compras y agregando los productos en oferta. Este nuevo formato también permite agregar archivos pdf con más imágenes de productos de oferta o prospectos y demás detalles de productos para poder informar más al cliente. Vale mencionar que en la misma se manifiestan todos los reportes sanitarios, constituyéndose de gran valor para la pronta comunicación con los profesionales farmacéuticos como es el caso de retiro de productos de mercado o alertas sanitaria. Además de todas las consultas de precios, facturas, créditos y funciones de cuentas corrientes. Es de total relevancia aclarar que el sector de cuentas corrientes menciono que muchos de los clientes no apreciaron las nuevas funciones de la web y realizan llamados a diario preguntando datos que se reflejan en la misma de manera fácil y accesible.

En cuanto a la última pregunta para los clientes se les consulto si les gustaría tener contacto con la organización por medio de alguna red social y en ese caso cual preferiría. Mencionando las opciones de Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp. Teniendo en cuenta que la última se utiliza actualmente para la recepción de comprobantes de pago. Para interpretar mejor los resultados a continuación se desarrollan los esquemas con las respuestas obtenidas de ambas preguntas explicadas anteriormente.



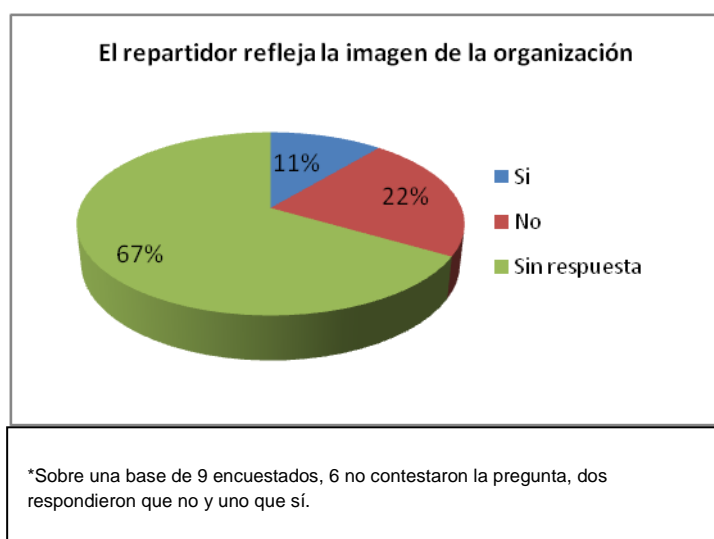
Actores internos (sector repartidores)

Otro de los objetivos principales de la organización es la buena imagen de la empresa. Este objetivo abarca para todos los empleados, inclusive para los últimos en la cadena comercial que son los que entregan el pedido de mercadería en las farmacias, es decir los repartidores. Entendiendo a la imagen en este sentido en relación a las cualidades de: buena presencia, prolijidad, uniforme limpio, brindar seguridad y en especial el buen vínculo y trato con los clientes.

Los clientes farmacéuticos son los que tienen contacto cara a cara con los choferes y repartidores todos los días, inclusive más de una vez por día, especialmente en los repartos de pedidos de entrega en dos turnos. Además de entregar los pedidos en tiempo y

forma, estos actores deben cumplir con ciertas pautas para mantener cotidianamente la imagen de la empresa.

Al indagar a los actores externos acerca del servicio, en especial el de los repartidores, los testimonios fueron los siguientes: dentro de las opciones (malo, regular, bueno, muy bueno, excelente) de cómo ve el servicio de entrega de mercadería, seis clientes respondieron bueno, mientras que otro respondió muy bueno y dos contestaron regular. Al preguntar si está conforme con el repartidor que tienen, seis respondieron que sí y otros tres que no. Otra de las indagatorias en la encuesta dio referencia a si el repartidor refleja la imagen de la organización, y las réplicas en gráficos fueron las siguientes:



En cuanto a la inquietud de que mejoraría los actores externos del servicio, un cliente respondió que el servicio es bastante bueno, excepto cuando hay problemas internos. Mientras que otros tres hicieron hincapié en que mejorarían la frecuencia de horarios y los repartos. Los demás no contestaron a la pregunta.

Por otro lado, se investigó para este núcleo crítico al sector interno de la organización. Estos testimonios sirven para profundizar el objeto de estudio. Se entrevistó a una de las integrantes del sector de reclamos sobre si recibían reclamos referidos al tema del servicio de los repartidores y expresó que sí. Detallando que la primordial queja es porque lleva la mercadería un repartidor nuevo. “Están muy acostumbrados a trabajar con la misma persona y no les gusta que los cambien por otros. Uno de los factores es que pueden desconfiar del nuevo repartidor” expresó el área de reclamos sobre los motivos de las disconformidades acerca de

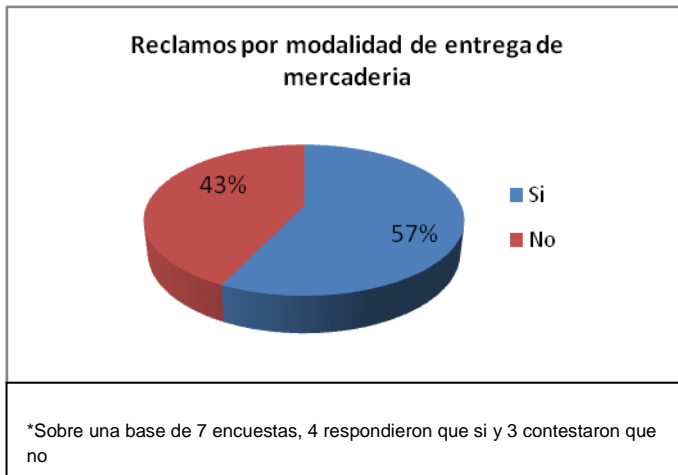
los repartidores. A su vez agrego que otro de los reclamos frecuentes es que el repartidor no se lleva las cubetas vacías, y esta situación genera mal estar ya que ocupan lugar en la farmacia y las mismas se van acumulando.

Una de las empleadas con varios años en la entidad, encargada de la recepción, quien tiene el conmutador telefónico general de toda la organización, también declaro acerca de estos reclamos. Identificando que hacen reclamos de los mismos, inclusive detallando la zona y el nombre del repartidor. Establece que el principal factor de reclamos es por el tiempo, es decir por la tardanza de la entrega de la mercadería, sumado a que dejan acumuladas las cubetas en la farmacia. Destacando que los clientes piden hablar con algún superior para poder expresar su disconformidad.

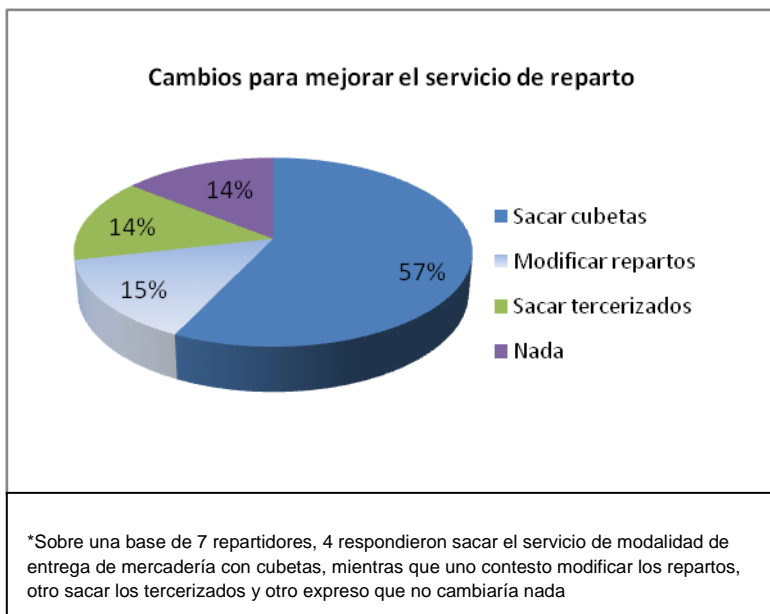
Para obtener otra visión de los repartidores se indago a las farmacéuticas de la entidad, quienes también tienen contacto telefónico diario con los clientes. Haciendo hincapié que los reclamos principales son por documentación. Es decir, los vales que la farmacia entrega detallando la mercadería que devolvió. Destacan que se extravían los papeles y no llegan a sus manos, inclusive confundiendo recibos con otros documentos de protocolo de entrega. Nos informan que esta situación es delicada ya que al perder el documento de vales farmacéuticos, la empresa tiene que realizar una denuncia policial.

Otra de las entrevistas para el tema en cuestión fue a una de las telefonistas que recibe los llamados de los clientes por los pedidos. En este caso nos brindo la información la telefonista más antigua de la empresa, quien tiene más confianza con los clientes y hablan a diario, expresando que si bien no es su área recibe algunos reclamos principalmente por los atrasos en el reparto.

Para tener información acerca de todos los testimonios del tema a investigar, se realizaron encuestas anónimas a siete repartidores y choferes de la entidad. La pregunta inicial fue referida a si los clientes le presentan reclamos referidos a la modalidad de entrega de mercadería, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



La siguiente pregunta se dirigió a cuál es el mayor reclamo referido a este tema, contestando dos de ellos por el volumen de las cubetas que no retiran en las farmacias, mientras que otro respondió por el horario de entrega dando referencia a que llegan tarde. Otra de las preguntas trato sobre si consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución y logística, contestando la mayoría que si y solo uno respondió que no. La última de las preguntas describió que cambios sugerían para mejorar el servicio a los clientes, expresando en números:



Actores internos (sector reclamos)

Este actor se considero interesante a analizar ya que otro de los objetivos destacados de la empresa es brindar un buen servicio en tiempo y forma. Actualmente el reclamo se genera una vez que el cliente llama a la organización y le toman el mismo. Se procesa en el sistema generando un número.

Antes de realizar las entrevistas, utilice la recolección de datos. Para ello analice los indicadores del sector de reclamos de la organización del periodo de Noviembre 2018. Estos indicadores de reclamos aplican a la satisfacción del cliente.

| Reclamos Tiempo de Entrega | | Demora |
|--|-----|---------------|
| Cantidad de Reclamos | 926 | |
| Cant. Reclamos Envió No Llego | | 48 |
| Cant. Envió Incompleto | | 22 |
| Cant. Error de Envió | | 10 |
| Indicador Tiempo de Entrega Reclamos Totales | | 0,00% |
| Indicador de Reclamos Envió no Llego | | 5,18% |
| Indicador de Reclamos Envió Incompleto | | 2,38% |
| Indicador de Reclamos Error de envío | | 1,08% |

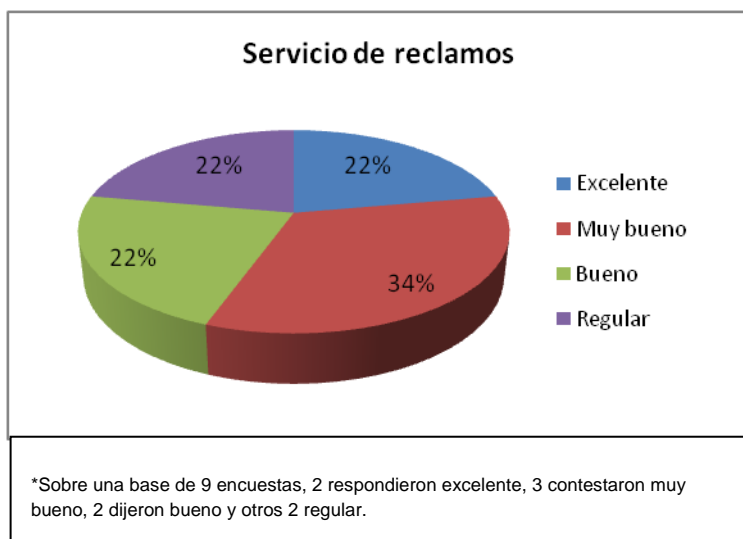
| ESTADO DE RECLAMOS | | |
|---------------------------|-----|--------|
| Total de Reclamos | 926 | % |
| Pendientes | 117 | 12,63% |
| No Conformes | 6 | 0,65% |
| Resueltos | 803 | 86,72% |

Los mismos dan referencia a los porcentajes de los motivos de los reclamos, siendo el más alto por no llegar la mercadería, siguiendo al envío incompleto, dejando en menor

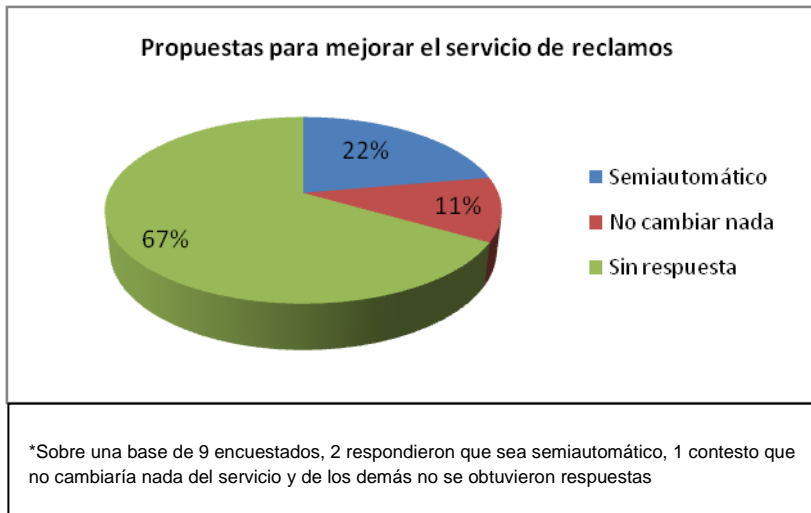
porcentaje al error de envío. Vemos como el sector resuelve gran parte de los reclamos y son pocos los que no quedan conformes. (Se contemplan los que no cumplen con los requisitos normativos o internos, como por ejemplo, pedidos de cadena de frio o incorrecto envío).

Para este núcleo crítico se realizaron tanto entrevistas para obtener resultados cualitativos como encuestas para obtener resultados cuantitativos. En relación a las encuestas a los clientes de la organización se desarrollaran a continuación.

Los siguientes datos cuantitativos sirven para obtener un primer acercamiento con el área a analizar. La primer cuestión se refirió a como consideran los actores externos el servicio de reclamo en la organización. Los datos obtenidos reflejaron lo siguiente:



Siguiendo por la inquietud de si considera que los reclamos se resuelven en tiempo y forma, la mayoría respondió que sí. Solo uno respondió que no. Al indagar sobre una propuesta o mejores opciones para realizar los reclamos, los testimonios adquiridos fueron:



Para indagar sobre la investigación se realizaron entrevistas a personal del área de reclamos. En cuanto a la jefa del sector identifica que el mayor reclamo que realizan los clientes es por el producto facturado y no enviado. Luego nos brinda la información acerca de qué porcentaje se resuelve en tiempo y forma, describiendo que el más fácil de resolver es el facturado no enviado, agregando que el 99,9% se resuelve en el momento a menos que sea un caso que llame demasiado la atención en cuanto a grandes cantidades de unidades.

A su vez nos explica: “Un reclamo que puede quedar tiempo sin resolver es cuando te reclaman una nota de crédito por una devolución de la cual paso gran periodo de tiempo, que no figura ingresada y no hay rastros. En ese caso no tenemos la certeza que la devolución llegó. Los factores pueden ser que se le perdió al chofer en el camino o el cliente realmente nunca la entregó. Pasa el tiempo y es más difícil encontrar información. Cuanto más rápido sea el reclamo, más rápido podemos resolverlo” Además nos comenta que cuando no pueden llegar a la solución del mismo tienen que acudir a sectores como el de ventas o cuentas corrientes para que en conjunto se evalúe el tipo de cliente, ya que el mismo de lo contrario se termina enojando por el reclamo y su respectiva nota de crédito sin resolver. Nos indica que también tienen en cuenta el monto del reclamo para la resolución de la nota de crédito correspondiente. Muy interesante cuando enuncia: “Reclamos es un núcleo del problema de diferentes sectores. Por lo general solucionamos el error de otro sector de la empresa. Telefonistas, preparación de pedidos, choferes, cuentas corrientes”

La última pregunta de la entrevista refiere a cuáles son las herramientas que considera que le faltan al sector para satisfacer al cliente. Nos cuenta que sería interesante ver más datos en la pantalla, como por ejemplo la auditoría de la preparación del pedido.

A su vez destaca que no hay un canal directo para reclamos, y que la vía de comunicación del papel donde el cliente detalla el reclamo es muy lenta. Existen los

reclamos por mail pero estos son un canal más lento también por el tiempo en responderlo, destacando también que el cliente necesita ser escuchado en determinados casos, narra la jefa de reclamos.

Otra de las entrevistadas del sector nos describe que los reclamos más identificados son: por facturados no enviados y por facturado mal enviado. A su vez nos dice que no todos los casos son iguales, en el caso que sea facturado no enviado ayudan a resolver el problema en conjunto con el depósito. En relación a las herramientas que considera que hacen falta al sector nos expresa: “Sería ideal que los clientes hablen lo justo y puedan decir directamente el reclamo, que tengan la factura en la mano a la hora de llamar, porque muchas veces nos pasa que no tienen los datos”

Por otro lado cuando preguntamos a la recepcionista de la entidad quien como mencionamos anteriormente tiene el conmutador general, nos expresa que también recibe reclamos a pesar de no estar en este área. Explicando que los mas reiterados son por la mercadería mal enviada, por facturado y no enviado, o también por equivocación de productos. Para la última pregunta nos cuenta que las herramientas que le falta al sector es principalmente la cantidad de personal dando referencia a que son pocos en el sector, describiendo que hay una franja horaria donde no hay nadie en el puesto de trabajo. “Si bien hay farmacias que cierran en determinada hora, se toman ese momento para reclamar. A las 13 30 hay una sola persona porque una se va y la otra está almorzando. También sería interesante que este alguien esté en el área los días Sábados.”

Por ultimo para analizar desde otro punto de vista se entrevisto a las farmacéuticas quienes si bien nos aclaran que no reciben tantos reclamos porque esta otro sector para eso, reciben consultas por otro tipo de reclamos donde no hay información del tema como los productos trazables. En el caso de los reclamos de estupefacientes y psicotrópicos se derivan a este sector farmacéutico para que les brinden la información correspondiente. “Otro de los reclamos a destacar es el de la cadena de frio. Esta devolución es muy delicada ya que tiene que llegar en perfectas condiciones y volver a la heladera y al circuito comercial.” Nos informan las farmacéuticas.

En cuanto a las herramientas que le faltan para mejorar al sector, las farmacéuticas consideran que es primordial lo del personal ya que notan la gran cantidad de trabajo que tiene el área y no dan abasto. Agregando que cambiarían la modalidad del reclamo de

devolución en papel, donde lleva más tiempo y se puede extraviar, no quedando de esta manera registro de nada. Otras de las herramientas que enuncian que agregarían al sector es la posibilidad de cargar los reclamos por la web. “El farmacéutico podría cargar el número, el producto, el motivo por el cual lo devuelve. De esta manera sería más fácil y no tendría que llamar. Tratar de minimizar para gestionar más rápido” Sumado a esto opinan que también sería interesante publicar mas información de conocimiento en la web para evitar posibles futuros reclamos. “Un ejemplo concreto es el recall de los laboratorios, es decir los productos que se dan de baja y retiran del mercado, donde el farmacéutico podría entrar vía web y tener la información de los mismos”

CAPITULO 6

Estrategias comunicacionales

Luego de identificar las problemáticas, saber la situación actual en que se encuentran dentro de la organización y las miradas de todos los actores que conforman estos núcleos críticos, se identificara una estrategia de comunicación para cada uno de ellas.

Siguiendo con la idea de Flores, la estrategia de comunicación es descubrir acciones que puedan construir confianza con los demás. Esta situación es principal para la organización, ya que si se detectan, se pueden crear nuevos lazos de confianza y recuperar los perdidos, como es en el caso de los actores externos del sector de clientes.

El presente trabajo permite observar distintas opciones comunicacionales de la empresa, optimizar las herramientas disponibles para el crecimiento de imagen y la proyección de elección por parte del cliente hacia la Droguería Kellerhoff. Con la participación del personal interno que tiene contacto diario con los clientes, permitirán confeccionar un plan estratégico comunicacional resistente y capaz para aplicar en forma práctica los objetivos estratégicos comunicacionales, iniciativas, metas y resultados obtenidos.

Las recomendaciones que señala la autora Massoni para una buena comunicación estratégica en una organización están relacionadas a que todos los cambios que se deseen generar tendrán que ser realizados de manera gradual. A su vez, si una empresa toma la decisión de trabajar en comunicación estratégica, la misma tiene que hacer una experiencia pequeña y que no empezar con toda la institución, sino que puede trabajar en un proyecto, en un área, haciendo el despliegue de una estrategia comunicacional con los pasos requeridos, y con todas las técnicas que nos ofrecen los nuevos paradigmas. Cuando uno cambia, requiere ser planificado, atendido.

Es por esta razón que solo se tomaran tres distintos sectores de la organización. A continuación se desarrollara la estrategia para los núcleos críticos de tres actores

fundamentales. Por un lado se encuentran los clientes farmacéuticos, por otro lado el área de los repartidores y choferes y el último a analizar el sector de reclamos. Los mismos se identificaron y se tomaron como eje principal, ya que tienen acceso directo con el “cliente”, siendo el objetivo la confección de un plan de comunicación estratégica.

Uno de los objetivos de la empresa es el trato y la cercanía con el cliente para generar un vínculo de confianza y empatía, además de la relación comercial que se establece. Esta confianza es primordial que se pueda brindar por parte de la organización ya que el cliente siente que tiene una relación, donde puede contar con la empresa en todos los aspectos y ayuda a formar un trato agradable para la relación comercial diaria. Esta es una de las razones principales que eligen los farmacéuticos a la organización para obtener el servicio de abastecimiento de su mercadería.

Como bien describe Fernando Flores, el trabajo se hace en equipo logrando compromisos mutuos, destacando principalmente la construcción de la confianza. *“La confianza es crucial, no sólo para las relaciones internas, sino también para las relaciones con los clientes”*. *“Esto se debe a que inventamos el futuro en los compromisos que hacemos entre nosotros acerca de las acciones que vamos a realizar”*²⁸ Esta confianza es importante generarla por parte del cliente ya que el mismo espera lo que promete la organización y considera que la empresa lo va a cumplir en tiempo y forma.

Como se desarrollo a lo largo de la tesina, en cuanto delimitamos a los actores externos, nos referimos a los clientes dentro de la organización, y observamos que se fragmentan ya que cada uno posee diferentes matrices socioculturales. Es por esta razón que se llevara a cabo una estrategia orientada y específica para cada grupo de actores.

- Para los actores de primera categoría, quienes ya poseen un vínculo con la organización, la estrategia será entonces para seguir esa cercanía con la empresa y que se mantenga en el paso del tiempo. La siguiente estrategia entonces estará ligada a la idea de **reforzar y elevar la confianza ya obtenida con ellos**.

²⁸ Flores Fernando, Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados, 2012, pág. 69

- En cuanto a los actores de segunda categoría, es decir los clientes identificados por tener relación con la competencia, donde la principal no es la organización, la estrategia que se examinara será una para **aumentar la confianza de los actores.**
- Los actores de la tercera categoría, que no son clientes de la organización y ya intentaron por parte la entidad abrirle sus cuentas, la estrategia constará a una carta de presentación, es decir de lanzamiento de servicio para poder conquistarlo al actor en cuestión. Es decir, una estrategia de **visibilidad de la organización.**
- Siguiendo con las problemáticas identificadas, para los actores internos (sector de repartidores), quienes representan la imagen en la entrega final del servicio que brinda la institución, una posible estrategia de comunicación será **mejorar la imagen de la filosofía corporativa de la organización.**
- Para finalizar, la estrategia para el último núcleo crítico, que se encuentra también en los actores internos (sector de reclamos), quienes se destacan por brindar soluciones a los clientes de toda la organización, estará sujeta a la estrategia de **optimización del servicio de manera dinámica y rápida.**

CAPITULO 7

Acciones y escenarios posibles

Luego de analizar los núcleos críticos de los actores identificados, se plasmo en el capitulo anterior una estrategia comunicacional para poder llevar a cabo un plan de acción posible. Al identificar una estrategia comunicacional y su escenario posible, (diciendo *posible*, ya que como bien describe la autora no es una verdad única sino una herramienta que ayuda al proceso de comunicación estratégica) vemos como los actores de cada núcleo crítico se relacionan entre sí.

A lo largo de la investigación la mayoría de los actores demostraron un gran interés de las nuevas estrategias comunicacionales, inclusive muchos de ellos, a pesar de no corresponderle el sector ni su tarea asignada de trabajo, se sienten comprometidos para generar cambios positivos en la organización. Es importante a la hora de lograr una estrategia comunicacional contar con la ayuda de estos actores, y los que no están de acuerdo, tener la posibilidad por medio de de conversaciones y lograr exponerles los mayores beneficios que generan las estrategias. Cabe destacar, que esta mirada estratégica por parte del comunicador social lograra nuevos aportes para mejorar la tarea diaria de la organización.

En relación a los actores externos de la organización, es decir los clientes farmacéuticos, si bien tienen una cercanía con la entidad, se pueden utilizar nuevas herramientas y afianzar las que se usan en la actualidad para generar mejores lazos, no solo comerciales sino también de confianza. Logrando de esta manera los objetivos deseados por parte de la entidad. Los tipos de comunicación actual como la revista institucional, si bien ayudan al objetivo deseado, tendrán que trabajar en correlación con otras herramientas como las redes sociales.

- Creación de redes sociales

Una de las propuestas posibles es la creación de las plataformas de redes sociales tales como Facebook e Instagram. La acción de redes sociales desarrollada a continuación se encuentra ligada a la estrategia de comunicación de los actores externos, es decir de los clientes de primera categoría. Por medio de la misma los actores tendrán un vínculo más cercano con la organización y podrán mantener la confianza y la cercanía diaria a través de estas plataformas. La idea es que se sientan parte, comentando e intercambiando notas de contenido.

Según el análisis llevado a cabo en la investigación, se considera que los actores externos, por medio de estas plataformas podrán estar más conectados con la organización, informarse de todos los eventos, sorteos, jornadas y capacitaciones, afianzando todos los días relaciones de contacto diario. Es necesario que una persona lleve a cabo esta función, previamente planificada, con contenidos relevantes para su público. A su vez se podrá compartir las notas de la revista mensual, ya que muchos clientes no leen la misma. Se conseguirá completar estas notas con más información en sus publicaciones y se tomarán en cuenta los comentarios, con el objetivo de interactuar con los farmacéuticos.

A su vez se podrán buscar noticias de la actualidad y publicarlas en las redes sociales, con el fin de fomentar los saberes de todos los clientes para lograr cada día un mejor trabajo profesional en sus farmacias. Lograr de esta manera, que no solo la droguería sea un servicio de entrega de mercadería, sino también darle un plus como es el de información y aprendizaje. Esta situación será gracias a la ayuda de los actores externos como son los laboratorios, quienes trabajan con expertos, quienes podrán brindarnos notas de salud, dermocosmética, entre otros, interesantes para todo el público de la organización.

Cabe destacar que las publicaciones que subirán a las redes sociales se colocarán los Hashtag correspondientes con el objetivo de lograr interacción con los interesados del tema. De esta manera se podrá lograr una comunidad con notas de contenido para poder compartir no solo a los clientes farmacéuticos sino a todo el público en general.

La propuesta de las redes sociales sería interesante que la lleven a cabo este corriente año, aprovechando el mayor evento de la organización como es el Farmashow. Allí pueden lanzar sus nuevas redes y conseguir invitar a los clientes a que se unan a las mismas. A su vez podrán preguntar por medio de encuestas acerca del contenido que

desean, su información de contacto, y de esta manera generar el vínculo, y acciones que anhelan.

- **Videos de testimonios reales**

Una de las acciones para los actores externos de la segunda categoría, es decir los clientes que necesitan por parte de la organización aumentar la confianza de ellos, es la creación de videos con testimonios reales. Estos videos podrán mostrar a los clientes satisfechos que trabajan a diario con la organización, narrando su experiencia vivida.

La idea principal de esta propuesta es que al mostrar estos testimonios reales, los actores de esta categoría puedan percibir otra mirada que no sea solamente la que brinda la institución, donde tiene una cierta distancia para ellos, sino una mirada más “amigable” que relatan sus colegas en sus farmacias. El objetivo de esta acción es generar por medio de estos videos, una mayor confianza de los clientes con la organización. Los siguientes videos podrán publicarse en la página web de la empresa.

- **Fomentar conversaciones**

Siguiendo con las propuestas para los actores externos de la segunda categoría, se plantea a los actores internos de la organización fomentar las conversaciones. Esta acción lograra que estos clientes no sean un simple número o nombre en la lista de la base de datos, sino que los reconocerán como tales, apostando a una relación para generar confianza en el mismo. Estas conversaciones podrán ejecutarse en distintos sectores de la organización, como son el sector de cuentas corrientes logrando las conversaciones por medio de llamadas telefónicas y el sector de promotores, por medio de encuentros cara a cara. Esta manera simple de contactar con el cliente telefónicamente o visitándolo será una manera natural y eficiente de generar confianza.

- **Videos institucionales**

A su vez, seria atractivo que por medio de las redes sociales muestren a los públicos la manera de trabajo de la organización a través de videos institucionales. Estos videos

mostrarán el funcionamiento de la empresa y darán a conocer los testimonios reales de los actores internos. De esta forma los públicos podrán conocer la organización y el personal, identificando los mismos y afianzando lazos. De esta manera no será solo una foto, o una carpeta institucional como bien ya presenta la organización, sino un medio más directo donde el actor externo puede conocer a fondo el establecimiento y su filosofía.

Esta acción está orientada a las estrategias para los actores de la tercera categoría, ya que por medio del video podrá conocer a la organización en su interior, sus objetivos y servicios que brinda. De este modo ya no será solo un nombre que escucharon, sino que tendrán noción de la misma.

- Videos en vivo y videoconferencias

Otra herramienta atractiva que podrá fomentarse por medio de las redes sociales es la función de los videos en vivo para los eventos. Sumado a las videoconferencias donde los participantes que no puedan asistir a los eventos y jornadas tengan la posibilidad de hacerlo a distancia, ya que varios clientes son del interior y la mayoría de los eventos se realizan en la casa central en Rosario. Esta plataforma permite obtener certificados de puntaje como si estuvieran de forma presencial, inclusive haciendo preguntas a los disertantes. Esta herramienta ayudara a que todos los clientes puedan participar de las jornadas, logrando la inclusión de todos y no solo para un público determinado. La empresa podrá elegir la aplicación, brindando un usuario para poder unirse a la misma.

Estas propuestas hay que acompañarlas de un buen trabajo de difusión y explicación. Los promotores de todas las sucursales podrían ser los encargados de mostrar a las farmacias el funcionamiento y las ventajas de la participación por medio de las nuevas plataformas.

La siguiente propuesta si bien abarca a los clientes de confianza de la primera categoría, podrá también ser un buen recurso para los clientes de la segunda y tercer categoría, viendo los mismos el atractivo y el sistema de funcionamiento.

- **Canal de YouTube**

A su vez estas videoconferencias de capacitaciones podrán quedar guardadas en esta plataforma, y por medio de las redes se podrá recordar el link de acceso a este canal. Por este medio, el cliente podrá consultar la información cuando desee, y poder participar de la jornada otro día si en ese momento no tuvo la posibilidad. A su vez se podrán agregar los videos institucionales anteriormente explicados. Y otros videos que luego se podrán subir y compartir en las redes sociales.

- **Videos instructivos**

También se pueden ayudar por medio de videos instructivos enviándolos al mail de los clientes o publicándolos en la página web institucional. En relación a la página web sería interesante que los promotores hagan el mismo trabajo presentando las nuevas funciones de la misma como mostrando instructivos. De esta manera los que todavía no conocieron la web podrán aprender de manera rápida y fácil. Es decir podrán promocionar no solo las nuevas funciones de la página web sino también el conocimiento de las redes sociales y plataformas.

Estos videos resumirán los pasos a seguir para poder participar de las videoconferencias y explicaran las funciones de la página web. Podrán desarrollarse dos videos diferentes, donde se podrán mostrar también en las redes sociales. Es decir trabajar con todas las nuevas herramientas para alcanzar a todos los clientes. Estos videos servirán de gran ayuda para todas las categorías de los clientes anteriormente mencionados.

- **Organizar eventos/jornadas/capitaciones en todas las sucursales**

Si bien la empresa realiza cada dos años un evento importante donde también traslada a los clientes de las sucursales, hay ciudades y localidades que quedan afuera de la participación de estos eventos. Como nos expresaron la mayoría de las jornadas se llevan a cabo en la casa central de Rosario, donde solo pueden disfrutar muy pocos. Es por esta razón que una de las posibles acciones es lograr eventos en las distintas sucursales. Jornadas en las diferentes localidades para que todo el público pueda participar de los

eventos y los beneficios de los mismos, tanto a nivel de conocimiento nuevo para su trabajo dictado por los disertantes, como las promociones destacadas para comprar.

Este escenario será posible junto con la cooperación de los proveedores quienes son los encargados de auspiciar el evento y ayudar a la organización a la puesta en marcha del mismo. Es interesante en este punto que la empresa forme vínculos con los actores externos como son los proveedores de la empresa.

Es atractivo este tipo de eventos tanto para los clientes de la primera categoría, como para invitar a los de segunda categoría que puedan acercarse a los eventos que brinda la organización, con ofertas tentadoras y clima agradable, logrando una buena imagen.

Para la estrategia de los choferes y repartidores, luego de analizar el núcleo crítico, teniendo principalmente en cuenta las respuestas de las entrevistas y encuestas, una de las propuestas posibles es la realización de capacitaciones para estos actores para potenciar la imagen corporativa de los mismos.

- Capacitaciones al personal

Junto con los actores involucrados exponer información acerca de la entrega de mercadería, enumerando las pautas a tener en cuenta. A su vez, dejar en claro la imagen que cumplen para la organización, siendo la cara de la empresa en el último eslabón de la cadena comercial. Haciendo hincapié en la información y las reglas a la hora de la entrega de la mercadería y las devoluciones por parte del cliente. Este escenario permitirá a los actores tener una visión más clara del desempeño y los objetivos de la entidad. Explicar porque el nuevo funcionamiento de las cubetas es un beneficio para la empresa y que los mismos puedan trasladar esta información cuando se dan las quejas del tema por parte de los clientes. Lograr un trabajo en conjunto para que el sector cumpla el objetivo. Estas capacitaciones podrán desarrollarse en todas las sucursales, reuniendo a todos los actores involucrados.

A su vez se podrá realizar por escrito algunas consideraciones a tener en cuenta, como una grilla con ítems de recordatorio para desarrollar un trabajo efectivo. Estas herramientas constituyen a la estrategia comunicacional de los actores identificados. La

idea es fomentar al sector de repartidores y choferes todas las dudas y cuestiones para lograr un mejor desempeño en su trabajo.

A continuación desarrollare las consideraciones para el núcleo crítico del sector de reclamos. Una estrategia comunicacional posible es lograr unificar los reclamos por medio de un sistema digitalizado.

- **Nuevas tecnologías**

Los reclamos detallados por los entrevistados coincidieron que son los facturados y no enviados. Es por esta razón que utilizando las tecnologías podría crearse un sistema de plataforma donde este tipo de reclamo sea por medio de esta función. De esta manera el cliente pondrá el numero de factura donde no fue enviado su producto y se procesara automáticamente en el sistema.

Es una manera de optimizar el proceso y no perder tanto tiempo con estos reclamos masivos. Uno de los análisis identificados por todos los entrevistados es la falta de personal, en ese caso se podría poner a prueba este nuevo funcionamiento antes de contratar más personal para el sector.

CAPITULO 8

Consideraciones finales

Luego de involucrarme con la organización, tanto en el interior como en el exterior de la misma y poder llevar a cabo estrategias comunicacionales, alcancé entender que el diseño de estas estrategias comunicacionales es el diseño de un dispositivo doble, con dos partes. Por un lado, es la interpelación de la situación en la que se va a tratar de comunicar para reconocer cuales son las trayectorias de los actores presentes en la comunicación, y para reconocerlos. La segunda etapa experimentada es la incorporación de saberes lógicos y metodológicos para operar en otras dimensiones diferentes, para lograr objetivos de transformación que se propone la estrategia comunicacional.

Estas estrategias, como bien definen los autores estudiados a lo largo de la tesina, ayudan a mejorar determinadas situaciones de las organizaciones. En las mismas no se trata de decirles a las organizaciones lo que no tienen, sino que la idea de comunicación refiere a encuentros, que se da en términos y dimensiones múltiples. Esto mismo está relacionado con las interacciones, emociones, y distintos registros de lo comunicacional que desde una mirada tradicional, principalmente de los actores involucrados la dejan afuera. Y desde una nueva mirada, como la del comunicador social son imprescindibles para la ayuda de lograr los objetivos deseados de la organización, aportando nuevas miradas e incorporación de herramientas.

Al crear un plan estratégico comunicacional, como el expuesto a lo largo de la tesina, vemos que el rol de los comunicadores sociales es brindar a la organización investigada un recurso, es decir una posible solución para conseguir una imagen positiva en la empresa. Esta noción es entendida, siempre que se lleve a cabo una comunicación estratégica desde una mirada empresarial. Para adquirir este plan estratégico, fue necesario descubrir en la organización los núcleos críticos, es decir los problemas y luego plantear su desarrollo desde un nivel lógico, proporcionando soluciones comunicacionales a las mismas. De esta manera se pudo elaborar las distintas estrategias de comunicación.

Lo principal a la hora de crear un plan estratégico comunicacional en una organización, es entender que no es un recorte de una herramienta tecnológica, sino que la comunicación va más allá de esa mera selección, y apunta al análisis de las prácticas sociales. Como los comunicadores sociales, pueden crear espacios de diálogos entre sus actores. En el camino del trabajo, donde se realizaron entrevistas y encuestas, se identifico como actores de la organización tienen distintas miradas, ya que cada uno posee distintos intereses, donde también se encuentran las denominadas “luchas de poder”. Estas miradas ayudan a interpretar y crear las estrategias que servirán para un plan de comunicación estratégica de la organización.

A modo de conclusión final destaco que hay que entender que en las empresas no falta comunicación, ni que la solución está en la creación de un departamento de marketing comunicacional como bien expresan las autoridades en las entrevistas realizadas, sino que hay que detectar por medio de sus actores, tanto internos como externos, los núcleos críticos o problemáticas de comunicación, buscar las estrategias para los mismos y luego generar posibles planes de acción que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

Concebir también desde la mirada del comunicador que cada actor tiene distintas matrices socioculturales porque cada uno tiene diferentes maneras de pensar y visiones del mundo. El trabajo del comunicador social en una organización es identificar estas matrices socioculturales de cada actor y entender que cada una corresponde a una estrategia, con determinada creación de acción posible. En este sentido, lograr que las estrategias sean favorables para todos, es decir no solo para la organización sino también para los actores en cuestión. La idea de que pueden converger estos actores con arreglos parciales para todas las partes, no cambiar su manera de pensar sino interpretar sus intereses y necesidades. Si desde la organización se quiere lograr una buena imagen, primero entonces la deberán tener los actores que trabajan allí, para luego trasladar esa imagen al afuera.

Otro de los puntos interesantes es que estos núcleos críticos y problemáticas encontradas, en el camino del trabajo realizado pueden llegar a perder fuerza y salir de su eje principal. Este enfoque determinado, será el desafío para el compromiso del comunicador, de hallar a partir de los ya detectados, otros núcleos críticos y problemáticas no identificadas hasta el momento. Esta situación será precisamente favorable con la ayuda metodológica de entrevistas y encuestas logradas a los actores que participan en la organización. Así como también pueden variar las estrategias y las acciones en el momento

de ser ejecutadas por la organización, ya que desde la tesina se propone solamente la acción posible. Vale aclarar que en la práctica, el comunicador social logra ir modificando estas estrategias y acciones en base a la conveniencia y objetivos de la empresa.

Como consideración final destaco que gracias a las teorías estudiadas de los distintos autores, se logro la puesta en marcha, es decir la práctica de un plan de comunicación para una organización. Siempre con el objetivo de producir sentido y transformación en el establecimiento propuesto, por medio de estrategias y acciones presentadas. Y a su vez promover las conversaciones entre los actores.

A modo de cierre, la idea a su vez de esta tesina, además de la entrega final para la aprobación de la carrera, es aprovechar estas herramientas estudiadas, poner en juego todas las estrategias y acciones posibles analizadas y seguir el trabajo expuesto con la ejecución de todas las acciones propuestas. Las circunstancias lo permiten ya que al trabajar en la empresa será la encargada de seguir el camino con las nuevas estrategias de comunicación desarrolladas.

Bibliografía

Libros

- Flores , Fernando, (2012) “Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados”
- Massoni, Sandra, (2007), “Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”, Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, Sandra, (2013) “Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural”, Rosario, Homo Sapiens ediciones.
- Morin, Edgar, (1990), “Introducción al pensamiento complejo”, Barcelona,m Gedisa editorial
- Paul, Capriotti, (2004) “La gestión de la comunicación en las organizaciones” Barcelona,
- Sabino, Carlos A, (1996), “El proceso de investigación”, Buenos Aires, Ed. Lumen.
- Sandra Massoni, Washington Uranga, Verónica Longo, (2018), “Políticas publicas y comunicación: una cuestión estratégica”

Videos tomados de Internet

- Massoni Sandra, Nuevas metáforas de pensar al comunicador, 2017, url: <https://www.youtube.com/watch?v=1ig8A-7QN9A>
- Massoni Sandra, Conferencia de comunicación estratégica, 2015, url: <https://www.youtube.com/watch?v=SdfVRQcEWes>
- Massoni Sandra, I Jornada de comunicación estratégica, 2018, url: <https://www.youtube.com/watch?v=8MgEU65c4Qg>
- Massoni Sandra, La comunicación como encuentro social que enactua, 2017, url: <https://www.youtube.com/watch?v=zfWm4HpJJcA>

- Washington Uranga, gestión de la comunicación en los nuevos escenarios, congreso de la democracia, 2012, url: www.wuranga.com.ar
- Washington Uranga, La gestión de la comunicación en las organizaciones, entrevista medios y enteros (unr) url: www.wurganga.com.ar
- Washington Uranga, La gestión de la comunicación en las organizaciones, entrevista medios y enteros (unr) url: www.wurganga.com.ar
- Washington Uranga, La importancia de la comunicación planificada, 2014, url: www.wuranga.com.ar

Textos tomados de internet

- Massoni, Sandra, “Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva”
- Morales, (2014), “Comunicación estratégica corporativa o empresarial”, Maracaibo
- Massoni, Sandra (2008) “Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad” En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. INTA-UNRC. En <https://www.tendencias21.net/fluido/archives/2008/10/>
- Massoni, Sandra (2017), “La comunicación como encuentro sociocultural que enactúa”, Ecuador. En <https://www.uasb.edu.ec>
- Wasington , Uranga, (2018) “La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales”
- Washington, Uranga, (2008), “Prospectiva estratégica desde la comunicación”, Buenos Aires.

Anexos

Entrevistas para obtener resultados del 2° y 3° núcleo crítico

Sector Reclamos – jefe de sector

¿Cuál es el motivo de mayor reclamo identificado de manera reiterada?

El mayor motivo es el facturado no enviado.

¿Qué porcentaje se resuelve en tiempo y forma?

El más fácil de resolver es el facturado no enviado. El 99,99% de los casos se resuelven en el momento, a menos que algo llame la atención o sean muchas unidades. Por ejemplo: cuando se trabó el automático y tuvo inconvenientes para expulsar los productos. En ese caso, llamaron un montón de tiempo porque se mezclaron cubetas, salieron fuera de tiempo, ya sabíamos que directamente era por esta razón. Sabíamos que era cierto lo que decía el cliente y no había posibilidad de error, entonces automáticamente generábamos la nota de crédito. Esta situación era porque teníamos la certeza.

Un reclamo que puede quedar mucho tiempo sin resolver cuando te reclaman una nota de crédito por una devolución de la cual a lo mejor paso mucho tiempo, que no figura ingresada y no hay rastros. En ese caso no tenemos la certeza que la devolución llegó a la droguería. Los factores pueden ser que se le perdió al chofer en el camino o el cliente realmente nunca la entregó. Pasa el tiempo y es más difícil encontrar información. Cuanto más rápido sea el reclamo, más rápido podemos resolverlo. El proceso de devolución es más lento porque llega, el sector de devoluciones lo procesa, y el cliente lo ve reflejado en el resumen, mínimo de 10 a 20 días. Cuando no tenemos una solución acudimos al sector de ventas o cuentas corrientes y evaluamos el tipo de cliente, ya que el mismo se termina enojando para que no suceda. Dependen también los reclamos que tuvo, el importe del producto. En ese caso a veces se accede igual a hacer la nota de crédito. Reclamos es un núcleo del problema de diferentes sectores. Por lo general solucionamos el error de otro sector de la empresa. Telefonistas, preparación de pedidos, choferes, cuentas corrientes.

¿Qué herramientas considera que le falta al sector de reclamos para satisfacer mejor al cliente externo?

Ver más datos en pantalla que yo quisiera saber, como por ejemplo la auditoria de cómo se preparo un pedido. Si bien puedo ver varias cosas de depósito, no puedo saber una auditoria de pedido y tengo que esperar la respuesta de algún jefe. En este caso puede que el mismo este de vacaciones o con muchos asuntos, o en horarios pico, y en ese caso se demora más la respuesta del cliente.

Que el cliente pueda tener acceso a una parte de reclamos por medio de la pagina web, no hay un canal directo para reclamos. Escrita en sobre pero es la peor manera porque es la vía mas lenta. Por mail nos llega pero los tiempos también son más lentos. Si todos fueran por mail no tendríamos tiempo de leerlos. A veces el cliente necesita hablar con una persona porque depende el tipo de reclamo, no todos los clientes son iguales y todos lo toman de manera distinta. Todos tienen una urgencia diferente, y no todos están en la misma localidad. Si bien son similares, ninguno es exactamente igual. Si se contesta por escrito se tarda más tiempo. Además al teléfono da el tono de voz, sabes si te llama tranquilo y vos le podés darle una solución.

Sector Reclamos – personal del sector

¿Cuál es el motivo de mayor reclamo identificado de manera reiterada?

Facturados no enviados y bien facturado, mal enviado

¿Qué porcentaje se resuelve en tiempo y forma?

No todos los casos son iguales, el facturado no enviado si es por un tema que nos informaron con anticipación de algún desperfecto técnico, lo hacemos en el momento. En el caso del bien facturado no enviado lo solucionamos con la ayuda de depósito.

¿Qué herramientas considera que le falta al sector de reclamos para satisfacer mejor al cliente externo?

Seria ideal que los clientes hablen lo justo y puedan decir directamente el reclamo, que tengan la factura en la mano a la hora de llamar, porque muchas veces nos pasa que no tienen los datos.

¿Identifica reclamos referidos a la entrega del repartidor asignado?

Si

¿Cuáles?

Principalmente cuando va a llevar la mercadería un repartidor nuevo. Están muy acostumbrados a trabajar con el mismo y no le gusta que los cambien por otros. Uno de los factores es que pueden desconfiar del nuevo. Otro de los reclamos es que dicen que el repartidor no se lleva las cubetas vacías, esto genera discordia ya que ocupan lugar en la farmacia y se van acumulando.

Recepción

¿Recibe muchos reclamos por parte de los clientes cuando se contactan?

Si, muchos, ya que llaman al conmutador general directamente.

¿Cuáles reconoce como mas reiterados?

Reclamos por mercadería mal enviada, porque falta la mercadería, es decir facturado y no enviado. O también por equivocación del producto.

¿Qué herramientas considera que le falta al sector de reclamos para satisfacer mejor al cliente externo?

Más personal con más horarios, ya que hay una franja de horario que no hay nadie en el puesto. Si bien hay farmacias que cierran en determinada hora, se sientan en ese momento para reclamar. A las 13 30 hay una sola persona porque una se va y la otra está almorzando. También sería interesante que este alguien los Sábados.

¿Identifica reclamos referidos a la entrega del repartidor asignado?

Algunos si, te dicen la zona del repartidor y si son repartidores de hace mucho tiempo que ya los conocen por el nombre te lo dan a conocer.

¿Cuáles?

El de tiempo, como por ejemplo hoy que tuvimos varios tipos de este reclamo en una zona. Y sino porque tiene varias cubetas o bolsas y se olvido de dejarle alguna. En el caso que tenga alguna discordia piden hablar con algún superior del repartidor, como el jefe de logística.

Farmacéuticas

¿Recibe muchos reclamos por parte de los clientes cuando se contactan?

No son tantos.

¿Cuáles reconoce como mas reiterados?

Generalmente los de productos trazables que el cliente no sabe hacerlo, entonces lo guiamos, pero consideramos que más que un reclamo es una consulta. Psicotrópicos y estupefacientes, les puede llegar de otra farmacia y reclamos lo deriva a este sector. Otro de los reclamos a destacar es el de la cadena de frio. Esta devolución es muy delicada ya que tiene que llegar en perfectas condiciones y volver a la heladera y al circuito comercial.

¿Qué herramientas considera que le falta al sector de reclamos para satisfacer mejor al cliente externo?

Vemos que siempre el sector de reclamos esta con mucho trabajo, cuando una de reclamos tiene que dar reemplazo, una persona es imposible. En la nota de devolución que está escrita viene para completar el motivo, son reclamos que mandan y no llaman. El problema es que este tipo de reclamos se puede extraviar y no queda registro de nada. Posibilidad de poder cargarlo por la web. El farmacéutico podría cargar el número, el producto, el motivo por el cual lo devuelve. De esta manera sería más fácil y no tendría que llamar. Tratar de minimizar para gestionar más rápido, como poner más información en la página web para que no reclamen. Un ejemplo concreto es el recall de los laboratorios, es decir los productos que se dan de baja y retiran del mercado, donde el farmacéutico podría entrar vía web y tener la información de los mismos. Agregar alguna función para que esta la información al alcance del farmacéutico. De esta manera descomprime futuros reclamos.

¿Identifica reclamos referidos a la entrega del repartidor asignado?

Algunos.

¿Cuáles?

Principalmente por la entrega de documentación, en este caso los vales de la farmacia, donde el cliente expresa que lo entrego y se extravía hasta llegar a la droguería a nuestras manos. Otro de los temas es que son 4 hojas y una vez vi 3, averigüe del caso y el tema fue que un repartidor pensó que es un recibo y él se tenía que quedar con una copia. En ese caso la farmacia debería mandar esa documentación en sobre y por el otro lado se podría que instruir a los repartidores de las cosas que pueden llevar y para qué. Porque el problema es que si este documento se pierde hay que hacer la denuncia policial. Referidos a los reclamos de cadena de frio explicado anteriormente, los reclamos de la cadena de frio llegan con el repartidor en pésimas condiciones. Lamentablemente esa mercadería va a destrucción. En ese caso al repartidor lo tienen que autorizar los jefes y la farmacia pide permiso en la droguería. Por parte de los clientes dicen que los repartidores se la olvidan en el auto y por eso pierde la cadena de frio. Por parte de los repartidores que la farmacia entrega la devolución de la cadena de frio en malas condiciones y que el cliente quiere que lo acepte si o si. Cuanto más gente interviene en este tipo de reclamos, mas margen de error hay. Sería interesante que el repartidor controle y si no está refrigerada no la debe aceptar.

Telefonista

¿Recibe muchos reclamos por parte de los clientes cuando se contactan?

Si algunos

¿Cuáles reconoce como mas reiterados?

Facturado y mal enviado

¿Identifica reclamos referidos a la entrega del repartidor asignado?

No muchos

¿Cuáles?

Atraso del reparto.

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

Si

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema?

Principalmente el horario de entrega, que llegamos tarde

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Si

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Sacar los servicios tercerizados

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

No

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema? -

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Si

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Hay que sacar cubetas

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

Si

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema?

Por volumen de cubetas que quedan sin retirar la farmacia

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Si

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Que vuelva el sistema anterior de la entrega de mercadería en bolsas. Hay muchos problemas para retirar las cubetas.

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

No

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema? -

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Nada

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Ninguno

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

Si

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema?

Las cubetas

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Si

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Sacar las cubetas

Repartidores

1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega de la mercadería?

No

2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema? -

3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?

Si

4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio de los clientes?

Modificar y agilizar los repartos

Encuestas y entrevistas

1- ¿Siente que tiene cercanía comercial con DK? Si No

2- ¿Asiste a los eventos, charlas y jornadas que realiza DK? Si NO

3- ¿Lee y le interesan las notas que publica DK en las revistas mensuales? SI NO

4- ¿Si las notas estuvieran en otra plataformas las leería? SI NO

5- ¿Le gustaría tener más contacto por medio de las redes sociales? SI NO

6- ¿Cuáles? Facebook Instagram Twitter LinkedIn WhatsApp

1- ¿Cómo ve al servicio de entrega de mercadería? MALO REGULAR BUENO
MUY BUENO EXCELENTE

2- ¿Está conforme con su repartidor? SI NO

3- ¿Se refleja la imagen de Drogueria Kellerhoff en el repartidor?

4- ¿En que mejoraría al servicio?.....
.....

1- ¿Cómo considera al servicio de reclamos? MALO REGULAR BUENO
MUY BUENO EXCELENTE

2- ¿Considera resuelto el Reclamo en tiempo y forma? SI NO

3- Proponga su mejor opción para realizar el Reclamo.....
.....

Sector Reclamos (encuesta público interno)

- 1- ¿Cuál es el motivo de mayor Reclamo identificado de manera reiterada?
- 2- ¿Qué porcentaje se resuelve en tiempo y forma?
- 3- ¿Qué herramientas considera que le faltan al sector reclamos para satisfacer mejor al cliente externo?

Sector repartidores (público interno)

- 1- ¿Les presentan los clientes reclamos de la modalidad de entrega la mercadería?
- 2- ¿Cuál es el mayor reclamo referido a este tema?
- 3- ¿Consideran que tiene que cambiar el sistema de distribución/logística?
- 4- ¿Qué cambios sugieren para mejorar el servicio a los clientes?

Sector telefonistas (público interno)

- 1- ¿Recibe muchos reclamos por parte de los clientes cuando se contactan para la toma de pedidos?
- 2- ¿Cuáles reconoce como más reiterados?

-
- 3- ¿Identifica reclamos referidos a la entrega del repartidor asignado?
 - 4- ¿Cuáles?