

## Treball de fi de grau

Títol

**Estudi de la Comunicació Corporativa a la Indústria  
Farmacèutica: cas Menarini**

Autor/a

**Víctor Vegas Fernández**

Tutor/a

**José Luis Terrón Blanco**

Departament      Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat

Grau      Periodisme

Tipus de TFG      Recerca

Data      02/06/2015

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	<b>Estudi de la Comunicació Corporativa a la Indústria Farmacèutica: cas Menarini</b>		
Castellà:	Estudio de la Comunicación Corporativa en la Industria Farmacéutica: caso Menarini		
Anglès:	Study of Corporate Communication in the Pharmaceutical Industry: Menarini case		
<b>Autor/a:</b>	Víctor Vegas Fernández		
<b>Tutor/a:</b>	José Luis Terrón Blanco		
<b>Curs:</b>	2015/15	<b>Grau:</b>	Periodisme

### Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació Corporativa; Indústria Farmacèutica; Menarini; Màrqueting; Salut
Castellà:	Comunicación Corporativa; Industria Farmacéutica; Menarini; Marketing; Salud
Anglès:	Corporate Communication; Pharmaceutical Industry; Menarini; Marketing; Health

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	La Comunicació Corporativa s'ha convertit en un element estratègic dins de la gestió d'una companyia. Encara més a la Indústria Farmacèutica, que acostuma a aparèixer als mitjans de comunicació per notícies negatives. En aquest treball s'ha partit de models ideals de Comunicació Corporativa per analitzar els punts forts i febles de la companyia farmacèutica Grup Menarini Espanya.
Castellà:	La Comunicación corporativa se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la gestión de una compañía. Más aún en la Industria Farmacéutica, que suele aparecer en los medios de comunicación por noticias negativas. En este trabajo se ha partido de modelos ideales de Comunicación Corporativa para analizar los puntos fuertes y débiles de la compañía farmacéutica Grupo Menarini España.
Anglès:	The Corporate communication has become an strategic element in the management of a company. Even more in the pharmaceutical industry, which usually appears in the media for negative news. This investigation has started with ideal models of Corporate Communication in order to analyze the strengths and weaknesses of the pharmaceutical company Menarini Group Spain.

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

**Víctor Vegas Fernández**

\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral

## ÍNDICE

1. Introducción .....	6
2. Marco teórico .....	8
2.1 Planificación de la comunicación corporativa .....	8
2.1.1 Departamento de Comunicación .....	9
2.1.2 Agencias de Comunicación .....	14
2.1.3 Director de Comunicación .....	16
2.1.4 Plan de comunicación .....	23
2.1.4.1 Investigación .....	24
2.1.4.2 Planificación .....	26
2.1.4.3 Ejecución .....	28
2.1.4.4 Valoración .....	29
2.1.5 Comunicación externa .....	30
2.1.5.1 Relación con los medios .....	30
2.1.5.2 Relaciones con la comunidad .....	31
2.1.5.3 Relaciones Institucionales .....	32
2.1.5.4 Comunicación financiera .....	33
2.1.5.5 Comunicación de marketing .....	34
2.1.6 Comunicación interna .....	34
2.1.6.1 Funciones de la comunicación interna .....	35
2.1.6.2 Canales y tipos de comunicación interna .....	37
2.1.6.3 Herramientas de la comunicación interna .....	39
2.1.7 Comunicación de crisis .....	40
2.1.7.1 Plan de comunicación de crisis .....	41
2.1.7.2 Medios sociales en la gestión de crisis .....	45
2.1.8 Presencia en Internet .....	46
2.1.8.1 Sitio web .....	46
2.1.8.2 Medios sociales .....	47
2.1.9 Responsabilidad Social Corporativa .....	49
2.2 Comunicación corporativa en la Industria Farmacéutica .....	52
2.2.1 Regulación .....	52
2.2.2 Comunicación de salud .....	54
2.2.3 Asociaciones de pacientes .....	56

2.2.4 Aspectos a comunicar.....	58
2.2.5 Entorno digital .....	59
3. Objeto de estudio .....	61
3.1 Historia de la compañía .....	61
4. Preguntas de la investigación .....	64
5. Metodología .....	65
6. Resultados .....	67
6.1 Pregunta 1 .....	67
6.2 Pregunta 2 .....	72
6.3 Pregunta 3 .....	73
6.4 Pregunta 4 .....	75
6.5 Pregunta 5 .....	78
7. Discusión .....	80
7.1 Estructura y modelo del departamento de comunicación .....	80
7.2 Autorregulación de la compañía .....	82
7.3 Plan de Comunicación de crisis .....	83
7.4 Plan de comunicación interna .....	86
7.5 Responsabilidad Social Corporativa .....	88
8. Conclusiones .....	92
9. Bibliografía y Webgraffía .....	94

*“Lo que no se comunica, no existe”*

Gabriel García Márquez

## 1. Introducción

Las empresas han ido incorporando la comunicación como un apartado estratégico más dentro de la gestión empresarial. En un entorno donde existe gran competitividad y los productos no se diferencian tanto los unos de los otros, los departamentos de comunicación son los encargados de aportar valor a la marca y proyectar una buena imagen a la sociedad.

Esta importante posición dentro de las empresas, queda reflejada en el estudio *El estado de la comunicación en España 2010* elaborado por Dircom (2010), donde se concluye que 9 de cada 10 grandes compañías dispone de un departamento de comunicación.

Estos departamentos han pasado de estar exclusivamente dedicados a la relación con los medios de comunicación, a asumir nuevas responsabilidades como las de comunicación interna y externa, medios sociales, responsabilidad social corporativa, imagen de marca, gestión de crisis, etc.

A menudo estos valores son intangibles y hacen difícil la tarea de medir los resultados. Por este motivo, hay empresas y directivos que aún no le dan a la comunicación la importancia que debería tener dentro de la estrategia de una organización.

En este trabajo se pretende analizar un caso concreto de comunicación, como es el de Grupo Menarini España. Esta compañía farmacéutica fue la primera filial del grupo italiano que se ubicó en España en 1961, concretamente en Barcelona, resultado de la fusión con el laboratorio español Puig Sala. En 1972 la compañía se trasladó a Badalona, donde está actualmente su sede social y fábrica.

Grupo Menarini España cuenta con un área dedicada a la comunicación dentro de la compañía, desde hace tan sólo dos años. Anteriormente, esta labor se encontraba externalizada en un gabinete de prensa, siguiendo como estrategia un perfil bajo de comunicación.

Por este motivo es necesario analizar la estructura, modelo, acciones y estrategias que ha adoptado el departamento de comunicación y, así valorar a través de la revisión de literatura sobre comunicación corporativa y la metodología, los puntos débiles y fuertes de la compañía en materia comunicativa.

A este efecto, se partirá de modelos genéricos de comunicación corporativa, para focalizarnos en la comunicación dentro de la Industria Farmacéutica. Ya que en este sector existen particularidades que deberemos analizar.

El interés por el objeto de estudio surgió, en parte, por encontrarme dentro del sector y observar prácticas y estrategias que deberían revisarse para mejorar el apartado comunicativo. Más aún, en una industria con muy mala imagen dentro de la sociedad, y que acostumbra a aparecer en los medios de comunicación por noticias muy negativas.

En definitiva, es necesario analizar a una empresa importante dentro del sector farmacéutico, como es Menarini España, y encontrar aquellos puntos que pueden ser mejorados.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Planificación de la comunicación corporativa

La comunicación en las empresas no debe ser un apartado donde se permita la especulación. En un mundo empresarial donde existe un vertiginoso ritmo de cambio y gran competitividad, este departamento debe permitir a la compañía diferenciarse de la competencia y focalizar a la plantilla y colaboradores con la estrategia y objetivos corporativos.

De este modo, una comunicación planificada permite lograr coherencia entre identidad e imagen, entre acción y discurso, y otorga una mayor facilidad a la hora de identificar problemas y oportunidades (Bilella, 2012).

Existen básicamente dos premisas fundamentales que son la base sobre la que se sustenta y organiza la comunicación corporativa (Capriotti, 1999):

- a) **Todo comunica en una organización:** en una compañía no sólo comunican los mensajes que emite el departamento de comunicación o los anuncios publicitarios, sino que toda la actividad cotidiana y todos los que forman parte de la organización, son aspectos que comunican cómo es la empresa. Por lo tanto, deben ser cuidados y planificados para mostrar coherencia con todos los mensajes que se emiten. Ya que todo lo que una organización hace, adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.
- b) **La Comunicación Corporativa debe estar integrada:** tras observar que existen multitud de aspectos que comunican en una compañía, es necesario planificarlos para mostrar una coherencia entre las diferentes comunicaciones que se dan. Debido a los numerosos departamentos que existen en las empresas (marketing, relaciones públicas, finanzas, etc.) cada uno puede llegar a emitir su propia manera de comunicar y fragmentar los mensajes que salen de la

organización. En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones, objetivos y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su propia parcela.

Sin ninguna duda, esto genera una incoherencia que la comunicación corporativa debe corregir. Con este fin, se deben identificar las necesidades de los públicos con los que queremos comunicarnos, y adaptar los mensajes y acciones para obtener los objetivos de comunicación propuestos. El área que debe planificar la comunicación corporativa que desea transmitir la empresa, es el departamento de comunicación.

### 2.1.1 Departamento de Comunicación

La comunicación en las empresas puede ser gestionada desde su interior, mediante el departamento de comunicación, o desde el exterior, a través de la contratación de una agencia de comunicación. Sin duda, el caso ideal es contar con el propio departamento dentro de la organización, puesto que nadie conocerá mejor a la empresa que aquellos que viven su día a día desde dentro. Sin embargo, la contratación de una agencia de comunicación, también puede resultar beneficiosa al ofrecer un punto de vista externo.

Por otra parte, los dos modelos pueden coexistir. Ya que una compañía puede tener su propio departamento de comunicación interno, y contratar los servicios de una agencia para determinadas acciones como puede ser el seguimiento de medios, la ayuda para una campaña de comunicación o la organización de eventos.

Martín Martín (2004) define al Departamento de Comunicación como el “Conjunto de profesionales que hacen de enlace entre la fuente u organización y sus diferentes públicos, a través de la gestión de su información interna y externa, para así conseguir una buena imagen pública de la misma”.

Sin embargo, en la actualidad un departamento de comunicación gestiona mucho más que información. Es el responsable de la comunicación y gestión de los intangibles empresariales. Esto implica coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen de la organización (Madroñero, 2008:11).

Según el informe elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (2010), el 91,3% de las empresas cuentan con un departamento específico encargado de la comunicación, por el 78% del año 2005. Esto demuestra un incremento de más de un 13% en cinco años.

Las empresas que no cuentan con este departamento específico, lo justifican apuntando que la comunicación la gestiona otra área, que la comunicación no se considera prioritaria, que se encuentra externalizada o que no se valora como un elemento estratégico.

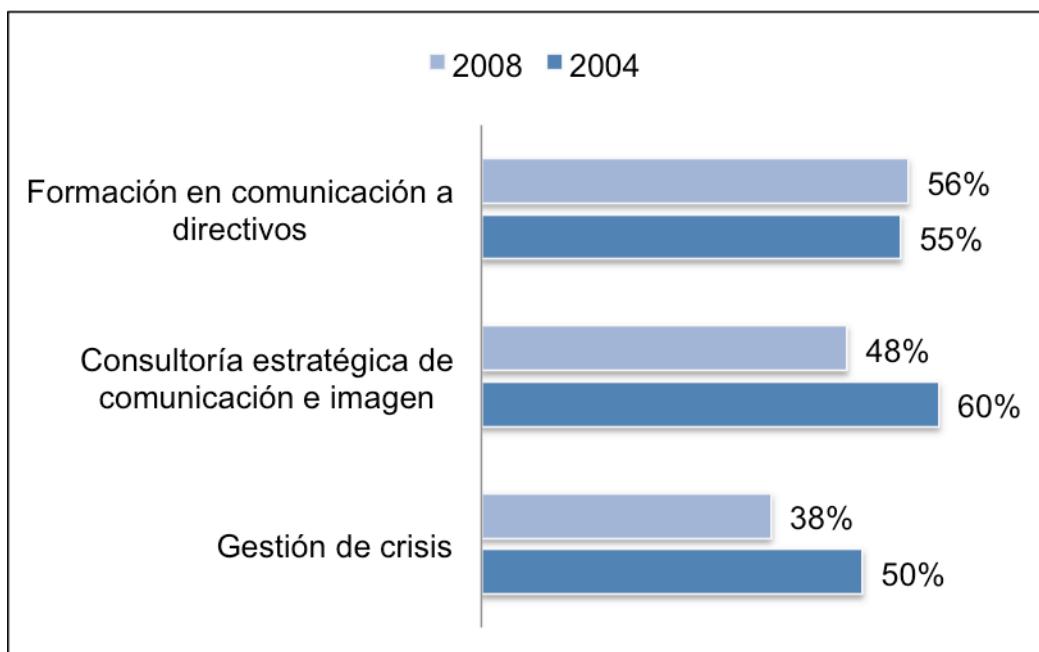
El estudio realizado por ADECED (2008) concluye que las disciplinas que más realizan los departamentos de comunicación son la comunicación corporativa, la comunicación interna y la relación con los medios de comunicación y, que la actividad más desarrollada es la formación en comunicación a directivos, seguida por la consultoría estratégica de comunicación e imagen, y la gestión de crisis.

**Gráfico 1: disciplinas de comunicación**



**Fuente:** Estudio ADECED (2008)

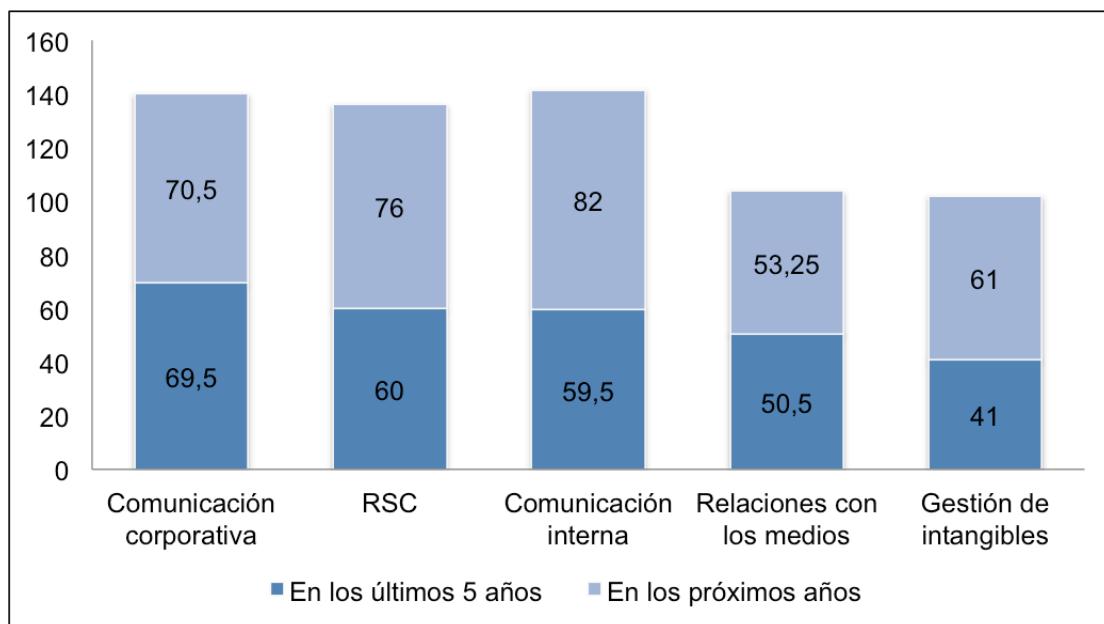
**Gráfico 2: funciones de comunicación realizadas**



**Fuente:** Estudio ADECED (2008)

Mirando hacia el futuro, los departamentos de comunicación aumentarán sus actividades en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en Comunicación Interna y en Gestión de intangibles (Dircom, 2010).

**Gráfico 3: evolución comunicación empresarial en próximos años**



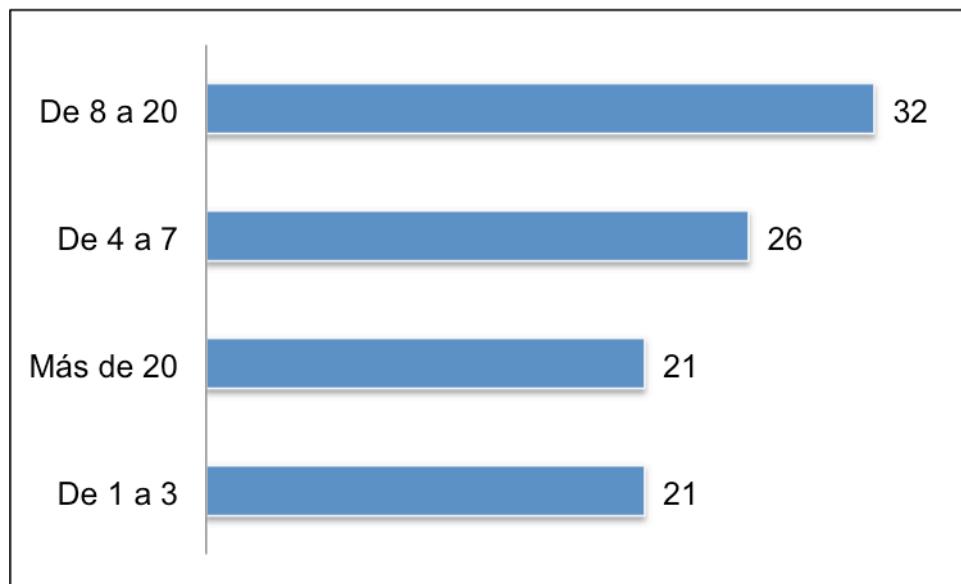
**Fuente:** Estudio de la Asociación Dircom (2010)

En la actualidad, las empresas aplican varias configuraciones a la hora de organizar el Departamento de Comunicación dependiendo de la estructura y objetivos que quieren alcanzar. No obstante, la gestión de la comunicación debería entenderse como una función directiva dentro de la organización y depender directamente de dirección (Aced, 2013). De este modo, al situarse por encima del resto de departamentos, podrá tener una visión global y trabajar directamente con cada uno de ellos.

Sin embargo, según el estudio de Dircom (2010), en 3 de cada 10 casos los responsables de los departamentos de comunicación no dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa. Este estudio, demuestra que cada empresa representa un caso único, debido al sector de negocio que ocupa, su tamaño, su estilo de dirección, etc.

No obstante, los datos obtenidos en el estudio Villafaña (2007) corroboran que los departamentos de comunicación cuentan con un mayor número de personas en plantilla.

**Gráfico 4:** nº de personas que integran el Departamento de Comunicación



**Fuente:** Estudio Villafaña (2007)

Estos trabajadores pueden estar especializados en diferentes áreas, que Martín Martín (2004) clasifica en los siguientes cargos dentro del departamento de comunicación:

- a) **Departamento de Documentación:** profesionales que tienen como misión la creación y gestión del banco de datos de la organización.
- b) **Departamento de Imagen:** profesionales que elaboran, desarrollan y adaptan la aplicación del manual de identidad/imagen a cada una de las acciones comunicativas de una organización.
- c) **Departamento de Investigación:** profesionales de una consultora, agencia de comunicación o de una organización que realizan los estudios y análisis anteriores y posteriores de las variables que intervienen en cada acción de comunicación de sus clientes.
- d) **Departamento de Medios Audiovisuales:** profesionales que analizan, desarrollan y aplican técnicas referidas a los medios radiofónicos, digitales y televisivos, como apoyo a toda comunicación realizada por una organización.

- e) **Departamento de Prensa:** profesionales que elaboran y desarrollan todas las acciones de comunicación interna y externa de una organización.
- f) **Departamento de Publicidad:** profesionales que elaboran, desarrollan y ejecutan el conjunto de sus mensajes publicitarios.
- g) **Departamento de Relaciones Externas:** profesionales que elaboran y desarrollan todas las acciones comunicativas de relaciones exteriores con las empresas e instituciones vinculadas a su organización.
- h) **Departamento de Relaciones Públicas:** profesionales que organizan, elaboran y desarrollan todo tipo de evento o acto público, así como el protocolo y la atención pública de toda persona o grupo social que accede a una organización.
- i) **Departamento de Responsabilidad Social Corporativa:** profesionales que desarrollan y ejecutan la acción social de una empresa.

Estos departamentos que varían en función de cada compañía, deben estar liderados por el Director de Comunicación que es quien velará por la estrategia global de comunicación.

### 2.1.2 Agencias de Comunicación

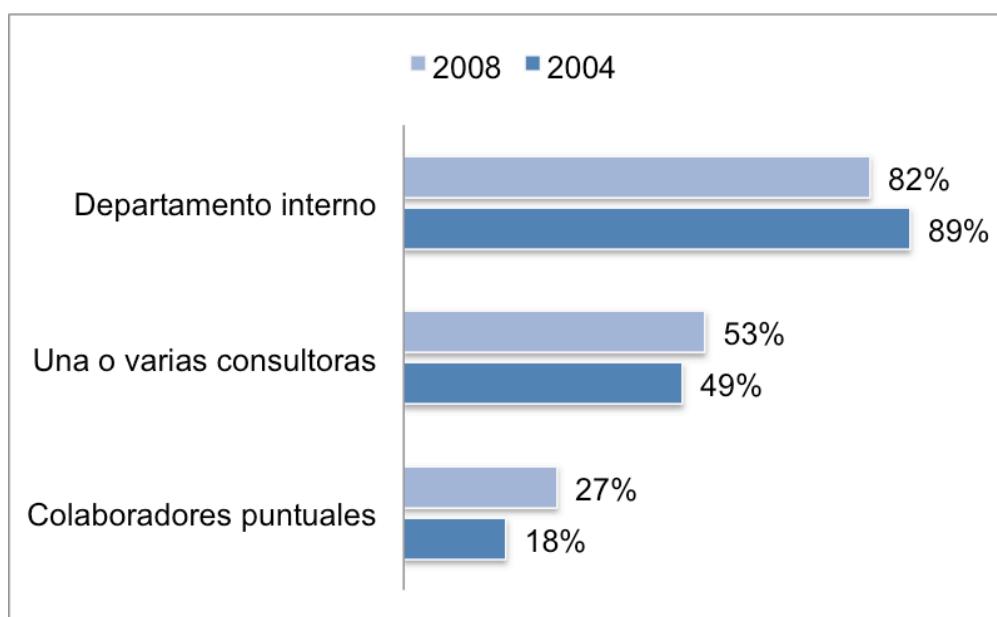
Como se ha explicado en el apartado anterior, la comunicación puede llevarse a cabo desde dentro de la empresa a través del departamento de comunicación. Sin embargo, también se puede externalizar a través de Agencias de Comunicación.

Estas agencias, en su mayoría, trabajan para varios clientes, lo que ocasiona que posean un menor conocimiento de la empresa. No obstante, pueden

ofrecer una visión externa, menos contaminada e independiente que la de los trabajadores del departamento de comunicación de la empresa. Por este y otros motivos, muchas empresas optan por contratar este tipo de servicios externos.

Así queda demostrado en el estudio realizado por ADECED (2008), donde el 53% de las empresas consultadas aseguran desarrollar labores de comunicación con una o varias consultoras/agencias.

**Gráfico 5:** con quién desarrolla la labor de comunicación



**Fuente:** Estudio ADECED (2008)

Por otra parte, las agencias pueden ofrecer experiencia en áreas concretas, que los trabajadores del departamento de comunicación de la empresa no dominan, como especialización en medios sociales, organización de eventos o elaboración de piezas audiovisuales. Por lo tanto, estas agencias pueden llegar a complementar el trabajo del departamento de comunicación.

Según el informe de la Asociación de Directivos de Comunicación sobre la relación dircom-periodistas (2012), 7 de cada 10 informaciones publicadas sobre empresas e instituciones son generadas por los departamentos o agencias de comunicación. Asimismo, 5 de cada 10 periodistas reconocen

que el 75% de su agenda informativa proviene de los dircom y/o agencias, además de un 60% que afirma que escribe más información proveniente de agencias como consecuencia de la crisis.

Por último, las notas de prensa siguen siendo la principal herramienta de comunicación entre las agencias de comunicación y los medios. En concreto, para el 75% de los periodistas son las herramientas tradicionales más utilizadas.

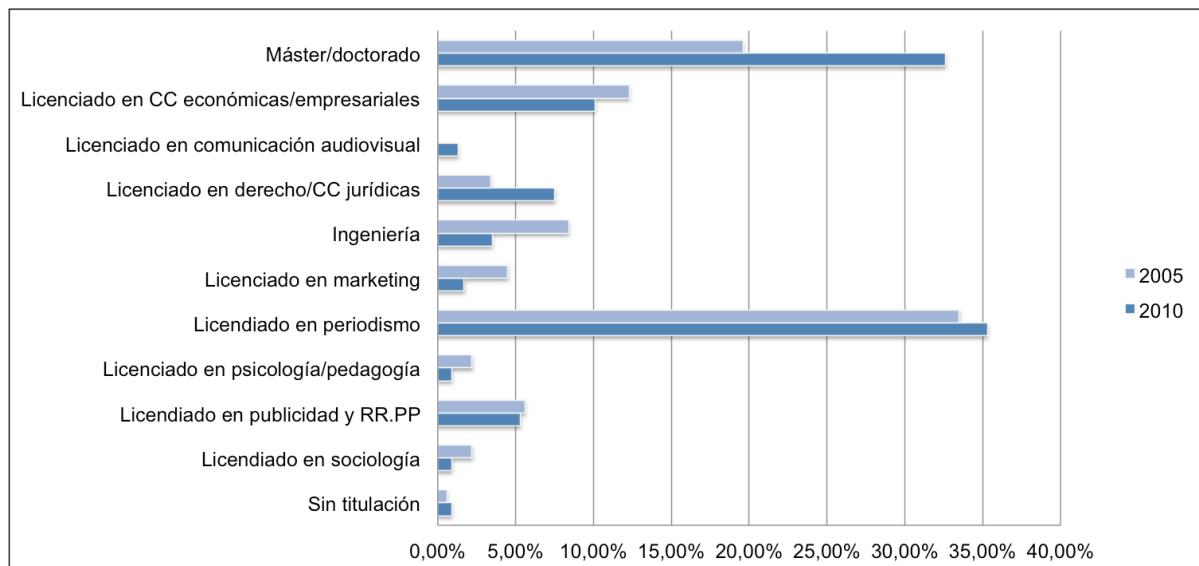
### **2.1.3 Director de Comunicación**

El director de comunicación es el responsable de definir la estrategia de comunicación de la organización y el encargado de gestionar las relaciones con los públicos externos e internos (Aced, 2013).

En la actualidad, estos profesionales son imprescindibles en las empresas, ya que no son meros comunicadores de informaciones. Su función ahora está más focalizada en la gestión de valores intangibles que aporten a sus públicos una imagen sólida y coherente de la organización.

Este cargo, en un principio había sido confiado a profesionales de las ciencias empresariales o administrativas. Sin embargo, la tendencia global es buscar expertos en comunicación corporativa (Madroñero, 2008:24). Así queda reflejado en el estudio elaborado por Dircom (2010). Este informe muestra que los Directores de Comunicación están mejor formados. 3 de cada 10 poseen un Master y/o postgrados. Además, el 35,3% son licenciados en periodismo, seguidos de economistas con un 10,1% y 7,5% son abogados.

**Gráfico 6:** ¿Cuál es la titulación más alta del responsable de comunicación de su empresa?



**Fuente:** Estudio de la Asociación Dircom (2010)

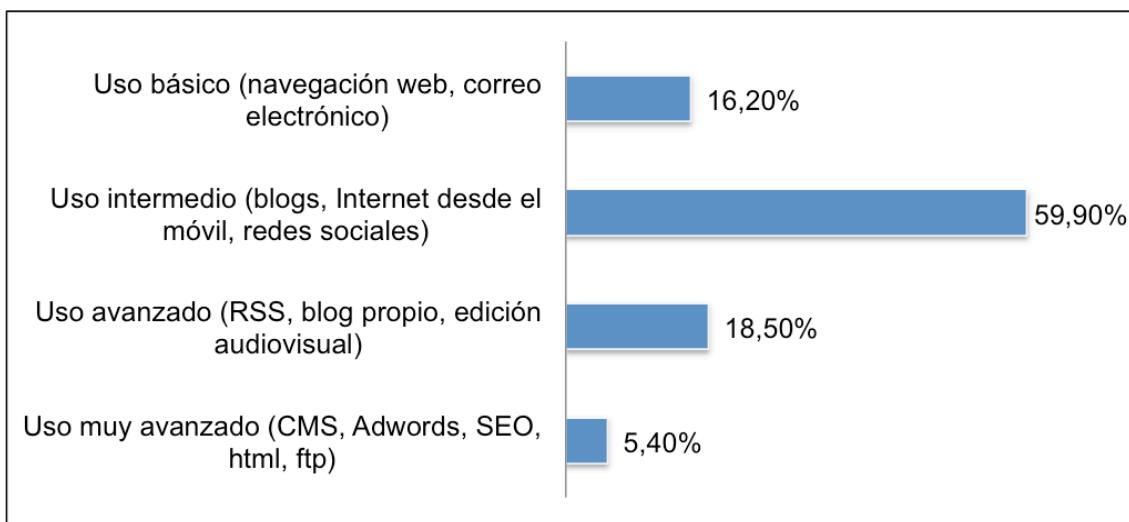
Sin embargo, la formación de un Director de Comunicación debe ir más allá de las ciencias de la comunicación. Madroñero (2008:28), establece que además de la formación en periodismo, debe poseer conocimiento en otros ámbitos como:

- a) **Formación en marketing:** debe manejar herramientas de análisis, planificación, ejecución y control de programas, a fin de alcanzar los objetivos comerciales perseguidos por la organización.
- b) **Formación en identidad visual:** debe estar altamente cualificado en el manejo de las herramientas del diseño gráfico, ya que la imagen de marca es un elemento de diferenciación y posicionamiento para las empresas.
- c) **Formación en gestión de empresas:** las empresas modernas requieren de un profesional capaz de diseñar planes adecuados para las necesidades de comunicación desde una óptica integrada y atendiendo a planes estratégicos (Garrido, 2004).

- d) Formación en ciencias sociales:** deben contar con una alta cualificación en psicología y sociología aplicada a la empresa. Además de poseer un alto nivel cultural, mentalidad estratégica, sentido de la observación, visión global de la empresa y de las situaciones por las que atraviesa.
- e) Conocimientos de las técnicas de comunicación:** debe conocer las diversas técnicas de comunicación que han de aplicarse para cumplir con los objetivos estratégicos (planificación publicitaria, tendencias en patrocinio o protocolo).
- f) Conocimiento de los medios impresos y audiovisuales:** al ser las relaciones con los medios un aspecto prioritario para las empresas, debe estar al caso del panorama de los medios nacionales e internacionales. Así como del funcionamiento y de sus redacciones.
- g) Conocimientos técnicos y habilidades directivas:** debe ser un profesional comprometido con la organización y con los individuos que se interrelacionan con la misma, siendo necesario un pleno ejercicio de liderazgo para planificar, organizar la comunicación, dirigir y controlar.
- h) Conocimiento de las nuevas tecnologías:** la formación digital favorece los procesos de conocimiento, búsqueda y selección de información, análisis reflexivo de la misma y su organización desde una perspectiva más abierta y global. Al respecto de este punto, el informe elaborado por Dircom (2010), revela que 6 de cada 10 directores de comunicación, se consideran usuarios intermedios de nuevas tecnologías y, tan sólo, 2 de cada 10 como usuarios de nivel avanzado.

Por el contrario, 8 de cada 10 revelan que las redes sociales forman parte de su día a día como responsables de comunicación.

**Gráfico 7:** ¿Cuál considera Ud. Que es su nivel como usuario de nuevas tecnologías?



**Fuente:** Estudio de la Asociación Dircom (2010)

Como se ha comentado al principio de este apartado, las funciones del Director de Comunicación ahora son mayores. Por este motivo, también debe contar con unas condiciones y habilidades mayores. Fernández (2004:216-217) establece 9 características básicas:

- a) Conocimiento del sector y la empresa:** para poder trabajar con los directivos y saber interpretar los datos.
- b) Formación económico-contable:** aunque la planificación no tenga un contenido totalmente económico, las cifras son muy importantes.
- c) Dominio de los sistemas, modelos y técnicas de planificación:** tiene que ser un experto para poder diseñar la sistemática, para formar y capacitar a los demás, para elaborar documentos.
- d) Capacidad de organizar el trabajo en equipo:** la planificación es esencialmente un trabajo en equipo.
- e) Dotes de negociación y persuasión:** para convencer a los directivos de la organización de la importancia de los planes.

- f) **Sensibilidad estratégica:** debe tener una mentalidad estratégica, la capacidad de encontrar alternativas para generar oportunidades y resolver problemas a largo plazo.
- g) **Capacidad creativa:** muchas fases del proceso de planificación requieren creatividad. Por este motivo deber ser creativo y despertar en los demás el sentido de la creatividad.
- h) **Capacidad de síntesis:** ha de manejar gran cantidad de datos e informaciones y no puede perderse en detalles.
- i) **Capacidad de relaciones interpersonales:** gran capacidad de comunicación y saber manejar las relaciones interpersonales, a nivel individual y de equipo.

En este sentido, el informe Dircom (2010) manifiesta que las cinco cualidades y competencias más demandadas en los Directores de Comunicación son la capacidad de comunicación (86,2%), la accesibilidad para los medios de comunicación (74%), la influencia en la dirección de la empresa (59,4%), la capacidad de trabajo en equipo (57,7%) y, por último, un alto conocimiento técnico de los productos y/o servicios de la empresa (44,7%).

Respecto, a sus responsabilidades y funciones, Costa (citado por Madroñero: 2008) señala que son:

- a) **Estrategia:** entender el proyecto de empresa, el plan estratégico, y participar en el mismo para configurar la imagen global de la empresa. De este modo, definirá la política y estrategia general de comunicación.
- b) **Plan de Comunicación:** diseñar el Plan de Comunicación, incluyendo los objetivos, la descripción de cada acción comunicativa, la logística y la estimación financiera.

- c) **Imagen corporativa:** definir el modelo para la imagen corporativa a implementar y actuar de resguardo y control de la imagen.
- d) **Portavoz:** representante de la organización, interlocutor entre empresas y líderes de opinión. También debe conducir y reforzar el liderazgo del presidente.
- e) **Comunicación interna:** diseñar el sistema de comunicación interno, implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos de la empresa, escucharles y motivarles en su participación.
- f) **Cultura corporativa:** contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno.
- g) **Presupuesto:** administrar los presupuestos del departamento.
- h) **Marketing:** supervisar las campañas de publicidad con el fin de mantener la coherencia con la imagen global.
- i) **Comunicación:** responsable de la comunicación institucional, organizacional y mercadológica.
- j) **Servicio:** asistencia a las distintas direcciones generales como consultor en materia de comunicación.
- k) **Compromiso social:** definir la estrategia de patrocinio, esponsorización y mecenazgo.
- l) **Supervisión/evaluación:** encargarse de las auditorías y control de la imagen.

El informe elaborado por Dircom (2010) extrae que las 5 tareas más valoradas por los Directores de Comunicación son los contactos con la alta

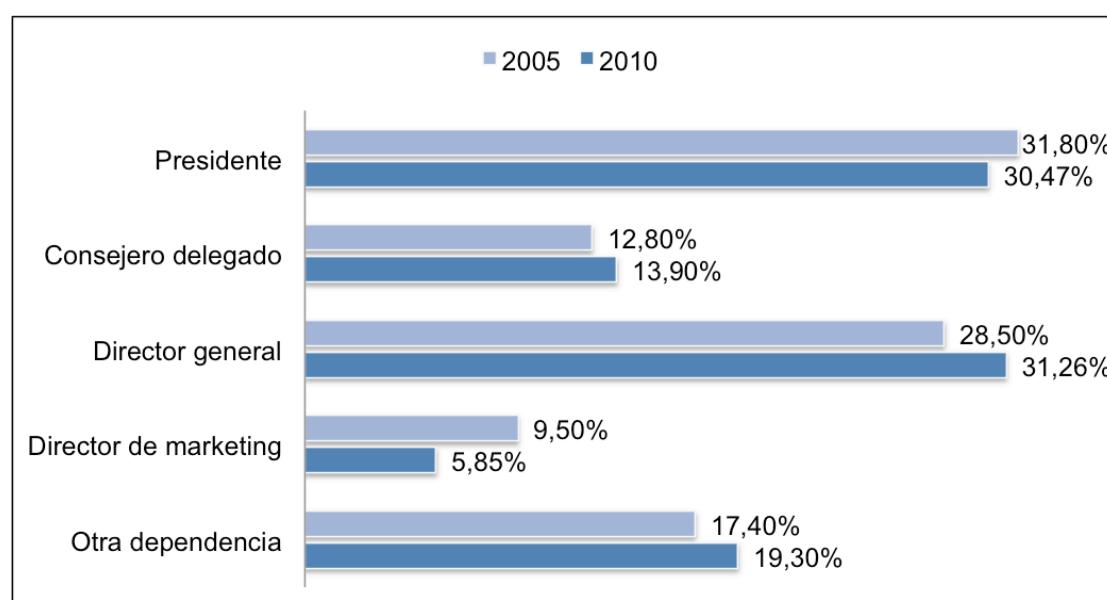
dirección, las relaciones con los medios, el diseño de estrategias y las relaciones con los públicos externos y con otros departamentos.

Por otra parte, también afirma que las principales funciones de los responsables de la comunicación en las empresas son definir la estrategia de comunicación, aprobar las acciones específicas de comunicación, seleccionar a las empresas colaboradoras (agencias externas), aprobar las campañas anuales de comunicación y seleccionar a los miembros del departamento.

Madroñero (2008) establece que el Dircom tiene que situarse en la cúspide de la pirámide organizativa, junto a los máximos responsables con rango de director y, muy cerca, formando equipo con el área de Recursos Humanos y Marketing. Además, debe estar fuera del diagrama empresarial, de manera lateral, para tener flexibilidad y libertad de acción.

Así se extrae del estudio llevado a cabo por Dircom (2010), donde se expone que el 75% de los responsables de comunicación dependen del primer nivel ejecutivo, y que el 70% participan en el Comité de Dirección de la empresa.

**Gráfico 8:** ¿De quién depende el responsable de Comunicación en el organigrama de la empresa?



**Fuente:** Estudio de la Asociación Dircom (2010)

Esta ubicación de relevancia en las empresas permite mantener relaciones estrechas y, en ocasiones, llegar a ser las personas de confianza de presidentes y consejeros delegados. Ya que, en definitiva, serán los portavoces de la compañía ante sus *stakeholders*.

#### 2.1.4 Plan de comunicación

Existen multitud de modelos a la hora de elaborar un plan de comunicación (Libaert, 2005; Soler, 2008; Aljure, 2015) pero en este apartado se ha considerado oportuno basarse en el modelo planteado por Cristina Aced (2013). Esta elección es fruto de la actualidad de su método y la incorporación que hace la autora de los medios sociales en el diseño de la estrategia de comunicación.

Aced (2013) define al plan de comunicación como “la hoja de ruta para gestionar la comunicación de forma estratégica, a todos los niveles y en todos los soportes posibles. Es donde se definen los objetivos de comunicación, los públicos, los mensajes que se transmitirán, la estrategia, las acciones básicas, el cronograma, el presupuesto y los métodos para evaluar los resultados y reajustar la estrategia, si fuera necesario”.

El encargado de elaborar este documento debe ser el Director de Comunicación, ya que es el único capaz, a través de su interdisciplinariedad, de crear y coordinar estrategias de comunicación integrales.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que cada plan de comunicación puede estructurarse de diferentes maneras. Al tratarse de empresas diferentes, cada una tendrá sus propios objetivos y necesidades dependiendo del mercado al que se dirigen. Por este motivo, en el apartado que nos ocupa, se pretende mostrar un modelo de comunicación que posteriormente pueda ser adaptado y estructurado dependiendo de la particularidad de cada empresa.

Aced (2013) divide en 4 fases el diseño del plan de comunicación: investigación, planificación, ejecución y valoración. Planteándolo no como un proceso lineal, sino como un modelo circular en constante evolución y actualización.

#### 2.1.4.1 Investigación

Antes de comenzar a desarrollar el plan de comunicación es necesario conocer ampliamente a la organización: la filosofía corporativa, si la compañía es conocida por sus públicos, si cuenta con presencia en los medios de comunicación, si tiene impacto en las redes sociales, si las referencias que hay son positivas o negativas, etc.

Para este propósito se pueden realizar estudios de opinión, auditorías en los medios sociales, investigar en hemerotecas o en los buscadores de internet. En definitiva, se deben realizar todas aquellas indagaciones que nos permitan obtener una radiografía completa de la situación de la organización.

En este sentido también es necesario realizar este proceso de investigación para analizar a la competencia. A partir del estudio de la situación de la compañía y de la situación de los competidores, se podrá elaborar un DAFO que recoja las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

**Gráfico 9:** análisis DAFO

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

En este punto de la investigación es necesario identificar a los públicos con los que la compañía quiere comunicarse. Aunque hay que tener en cuenta que los públicos serán distintos en función de la organización, éstos pueden ser clasificados en la siguiente lista (Aced, 2013):

**a) Públicos internos:**

- a. Empleados
- b. Proveedores
- c. Inversores
- d. Accionistas
- e. Comité de empresa
- f. ...

**b) Públicos externos:**

- a. Exempleados
- b. Clientes actuales
- c. Clientes potenciales
- d. Exclientes
- e. Administración pública
- f. Asociaciones
- g. Universidades
- h. Banca y organismos financieros
- i. Medios de comunicación (generalistas o especializados)
- j. Medios sociales
- k. Líderes de opinión
- l. Prescriptores
- m. Colegios profesionales
- n. Asociaciones profesionales

Además de diferenciar a los públicos entre internos y externos también es necesario tener en cuenta los tipos de usuarios que se encuentran en internet. Esta clasificación tendrá gran relevancia en aquellos planes de comunicación que contemplen el entorno digital como un apartado importante

dentro de su estrategia. Li y Bernoff (2009) clasifican a los usuarios según su nivel de participación:

- a) **Creadores:** son los más involucrados en la red y hacen un uso más intensivo. Además de consumir los contenidos creados por otros, generan sus propios contenidos (representan un 15% en España).
- b) **Críticos:** leen y votan los contenidos creados por otros, comentan en blogs y escriben alguna crítica de producto de vez en cuando (representan un 21% en España).
- c) **Coleccionistas:** siguen la actualidad digital a través de lectores de RSS y etiquetan información a través de servicios como Delicious (representan un 8% en España)
- d) **Sociables:** participan en redes sociales y las visitan a menudo (representan un 24% en España).
- e) **Espectadores:** son consumidores pasivos de contenidos generados por otros (representan un 56% en España).
- f) **Inactivos:** no realizan ninguna actividad en internet (representan un 38% en España).

Estos públicos pueden ordenarse según la prioridad de la compañía y agrupar a aquellos que comparten las mismas necesidades comunicativas. De esta manera se podrá definir una estrategia a seguir y los mensajes y acciones que queremos comunicar a cada público.

#### 2.1.4.2 Planificación

Tras llevar a cabo la investigación se deben definir los objetivos y las metas que queremos conseguir tras implementar el plan de comunicación.

Estas metas deben formularse en futuro (Aced, 2013). Por ejemplo:

- a) Nuestros clientes nos verán como una empresa de confianza.
- b) Nuestros productos serán reconocidos internacionalmente por su calidad.
- c) Seremos la marca líder de nuestro sector en el mundo.
- d) Seremos reconocidos como una empresa innovadora y que mira hacia el futuro.

Una vez realizada esta visión hacia el futuro, se deben establecer los objetivos. Es decir, las acciones concretas a realizar para conseguir las metas que se han propuesto. Estos objetivos deben ser (Xifra y Lazuelo, 2009):

- a) Específicos y claros
- b) Concretos
- c) Que se puedan redactar
- d) Aceptables
- e) Medibles y alterables
- f) Realistas y alcanzables
- g) Creíbles
- h) Concretos en el tiempo
- i) Presupuestables

Por último, tras definir la meta y los objetivos, es necesario crear una estrategia para conseguir todo aquello que se ha propuesto.

Esta estrategia puede ser proactiva, reactiva, centrarse en el posicionamiento etc. Pero sobre todo ha de ser realista y tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos de la organización, ya que deberá concretarse en acciones (Xifra y Lazuelo, 2009).

#### 2.1.4.3 Ejecución

Cuando ya se ha creado la estrategia es el momento de ejecutarla. En esta fase se incluye la planificación y ejecución del plan que se divide en (Aced, 2013):

- a) **Definición de mensajes (tono y estilo):** hay que definir el mensaje o mensajes que se desean transmitir a cada público, teniendo en cuenta los objetivos definidos anteriormente. Deben ser breves y concisos, pudiendo redactarse en formato de eslogan para que resulten fáciles de recordar por los públicos. También se deberá definir el tono y estilo en el que se desean transmitir.
- b) **Selección de técnicas:** un plan de comunicación no debe iniciarse pensando en las técnicas que se implementarán. Éstas deben surgir de las necesidades u oportunidades que se hayan detectado en la fase de investigación. Existen dos clases de técnicas:
  - a. Técnicas controladas: son aquellas por las que la organización paga y, por tanto, puede controlar el resultado obtenido (folletos, cartas, memorias anuales, vídeos corporativos, página web, etc.)
  - b. Técnicas no controladas: son aquellas que la organización puede preparar pero en las que no puede controlar el resultado (notas de prensa, entrevistas, ruedas de prensa, presencia en redes sociales, etc.)
- c) **Plan de acción:** tras realizar todos los pasos descritos anteriormente, es el momento de diseñar el plan de acción e implementarlo. Para ello es necesario crear un calendario donde visualizar en qué momento se pondrán en marcha las acciones propuestas. Este calendario es útil plantearlo en forma de cronograma para que sea más visual y se

puedan mostrar las acciones previstas y el tiempo que se dedicará a cada una de ellas.

Debe detallarse lo máximo posible y tener en cuenta el presupuesto y recursos de los que dispone la compañía. Este aspecto permitirá analizar si será necesario contratar ayuda externa en algunas acciones concretas, como la de un gabinete de comunicación.

#### 2.1.4.4 Valoración

Tras poner en marcha el plan de comunicación es necesario ir valorando los resultados obtenidos para saber si se están logrando los objetivos propuestos y poder reajustar la estrategia y las acciones si no fuera así (Aced, 2013).

Con la finalidad de medir los resultados, es necesario definir unos indicadores que permitan evaluarlos. Estos indicadores o KPI (*Key performance indicators*) son variables medibles que permiten analizar la evolución del trabajo que se ha realizado y están relacionados con los objetivos definidos, ya que en función de lo que se desea conseguir variará lo que se debe medir (Aced, 2013).

Esta evaluación no debe ceñirse sólo a indicadores cuantitativos, sino que también debe recoger indicadores cualitativos. Fijarse sólo en números podría llevar a conclusiones erróneas. Por ejemplo: tener muchos impactos en medios de comunicación puede hacer creer que se está llevando una buena estrategia. Sin embargo, si la mayoría de estos impactos son negativos, pueden resultar una grave amenaza para la reputación de la compañía.

Definir los indicadores que permitirán medir los resultados del plan de comunicación no es fácil (Aced, 2010), pero es indispensable para poder analizar su evolución y hacer los ajustes necesarios para lograr la meta fijada.

Por último, se debe crear una rutina que permita hacer el seguimiento y valoración de los resultados periódicamente. La frecuencia dependerá de la actividad comunicativa que tenga la empresa y de lo que se hable de ella. La creación de alertas puede facilitar este trabajo (Aced, 2013).

### 2.1.5 Comunicación externa

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc. (Comunicación global, s.f.).

Como se ha observado en puntos anteriores, la comunicación se ha convertido en un apartado estratégico más dentro de la gestión de las compañías. Los departamentos son los encargados de aportar valor a la marca y hacer visible a la compañía. Para conseguir estos objetivos, debe dirigirse a diferentes públicos externos.

#### 2.1.5.1 Relación con los medios

La relación con los medios es una de las principales actividades que realizan los departamentos de comunicación de las compañías. Incluso, en ocasiones, algunas empresas optan por departamentos dedicados en exclusiva a estas relaciones. Los conocidos como gabinetes de prensa.

El objetivo es conseguir que los medios de comunicación hablen de la empresa, lo que en el mundo anglosajón se conoce como *publicity*. Este método permite obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación, y así poder hacer llegar el mensaje deseado a sus públicos. A través de la *publicity* se pretende influenciar al usuario y crear un ambiente favorable para la marca, ya que el usuario diferencia entre lo que es una noticia de lo que es un anuncio, valorando mejor la noticia (Bretón, 2014).

Con el fin de que los medios se hagan eco de las noticias de la compañía, los departamentos envían a los periodistas información de forma regular, en forma de notas de prensa, y organizan ruedas de prensa u otros eventos para intentar captar su atención. Todos los impactos se recogen en el *press clipping* o resumen de prensa (Aced, 2013).

- a) **Nota de prensa:** es un texto que redacta el departamento o agencia de comunicación de una organización, para informar a los periodistas de una novedad o cualquier otra información sobre la empresa con el objetivo de que estos la difundan a través del medio de comunicación en el que trabajan. Las notas de prensa pueden estar disponibles en el apartado dedicado a comunicación que las compañías tienen en su página web corporativa.
- b) **Ruedas de prensa:** es un acto informativo que convoca una organización para informar a los periodistas sobre alguna novedad o siempre que tenga una información que considere relevante para los medios y la opinión pública.
- c) **Press clipping o resumen de prensa:** es la recopilación de todas las menciones de la organización que aparecen en medios de comunicación y en internet, ya sea a partir de una nota de prensa, con motivo de una rueda de prensa o por iniciativa del periodista.
- d) **Blogmarketing:** es el contacto de las empresas con los *bloggers* para que estos hablen de sus productos o servicios (Sanagustín, citada por Aced: 2013). Se trata de una variante de la *publicity* dirigida a los *bloggers* en lugar de a los periodistas. Esta práctica permite llegar a audiencias muy segmentadas.

#### 2.1.5.2 Relaciones con la comunidad

Esta área de la comunicación se encarga de planificar actividades con la comunidad geográfica para mantener un entorno mutuamente beneficioso

(Xifra, 2010). Aced (2013) establece que las principales actividades que se realizan son la organización de eventos, el mecenazgo y las campañas de concienciación y sensibilización.

- a) Organización de eventos:** es una técnica de relaciones públicas que permite fortalecer las relaciones con los miembros de la comunidad más próxima y reforzar los vínculos entre los miembros de un colectivo (Xifra, 2010). Un evento puede servir para dar a conocer a una organización, producto o persona y aumentar el interés por él (Aced, 2013). Algunos ejemplos de eventos pueden ser: congreso, feria, conferencia, foro, jornada, mesa redonda, entrega de un premio, presentación de un producto, etc.
- b) Mecenazgo:** consiste en un aporte de recursos económicos o materiales para financiar un proyecto, con el objetivo de obtener en contrapartida un beneficio en términos de reputación (Xifra, 2011).
- c) Campañas de concienciación y sensibilización:** el objetivo de estas campañas es dar a conocer un tema concreto para influir en la sociedad e intentar conseguir un cambio de actitud o comportamiento (Aced, 2013). Se pueden hacer campañas contra el maltrato infantil, para fomentar el reciclaje o para concienciar a los jóvenes de la importancia de la utilización de métodos anticonceptivos.

#### 2.1.5.3 Relaciones Institucionales

Las relaciones institucionales son una parte de las relaciones públicas que se ocupan, como su nombre indica, de la relación con las instituciones. Su principal función es desarrollar una participación eficaz en la política pública (Xifra, 2010).

El *lobbismo* es la actividad principal de las relaciones institucionales (Xifra, 2010) y tiene por objetivo establecer y mantener relaciones con los poderes

públicos con el objetivo de influir en sus decisiones de forma honesta y transparente.

Como se ha visto en el apartado 2.1.1, según el estudio realizado por ADECED, los departamentos de comunicación otorgan gran importancia a esta práctica. Llegándola a situar como la cuarta actividad a la que dedican más esfuerzo.

#### **2.1.5.4 Comunicación financiera**

La comunicación financiera se refiere al conjunto de estrategias de comunicación, tanto a través de los medios de comunicación como fuera de ellos, que una organización lleva a cabo para dirigirse a un público específico denominado “Sector Financiero”, compuesto por inversores reales y potenciales, analistas financieros, periodistas especializados en economía, accionistas o entidades bancarias (Comunicólogos, s.f.).

En sus orígenes, esta comunicación sólo se producía en empresas que cotizaban en bolsa o a bancos y cajas de ahorro, pero actualmente abarca todo tipo de organizaciones que desean crear una imagen transparente que va más allá de los requerimientos legales existentes (De la Torre, citado por Aced: 2013). Por este motivo, la comunicación financiera demuestra una voluntad positiva por parte de la compañía y ejerce una influencia favorable sobre sus públicos (Comunicólogos, s.f.).

Algunas de las actividades de este tipo de comunicación son:

- a) Redacción de informes financieros
- b) Reuniones con periodistas especializados en economía, accionistas, analistas o inversores
- c) Reuniones de representantes de la compañía con accionistas y líderes de opinión
- d) Publicación del balance o informe anual

#### 2.1.5.5 Comunicación de marketing

La comunicación es un elemento imprescindible en un plan de marketing. Debe prestar sus técnicas a la estrategia de comercialización de un producto o servicio (Xifra, 2010) para darlo a conocer o aumentar sus ventas con la organización de eventos, la convocatoria de ruedas de prensa o la elaboración y envío de notas de prensa a los medios de comunicación.

A este tipo de comunicación se la conoce como la cuarta “P” del marketing mix, que recibe el nombre de *promotion*. Su objetivo es el aumento de ventas, valiéndose de la comunicación para informar de las características del producto o sus beneficios, para que se recuerde y el cliente reitere en su compra (Zenith, 2013).

#### 2.1.6 Comunicación interna

En el apartado anterior hemos visto todas aquellas acciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa. Sin embargo, las compañías no deben olvidar la gestión de la comunicación interna, destinada a sus propios trabajadores. Quienes también son un público al que dirigir los mensajes corporativos, pues ellos serán los principales embajadores de la compañía.

La comunicación interna se puede definir como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, citado por Morales: 2008).

Como se ha visto en el apartado 2.1.1 el Estudio de la Asociación Dircom (2010). Los departamentos de comunicación aumentarán sus actividades en comunicación interna en los próximos años y se convertirá en la acción a la que destinarán más esfuerzos.

Así también se extrae del estudio de la consultora de comunicación y relaciones públicas Estudio de Comunicación (2014), en el que se analiza la comunicación interna de empresas que cotizan en bolsa. A la pregunta de si hay comunicación interna en su empresa, el 96,7% de los entrevistados responden que sí, y tan solo el 3,3% dan una respuesta negativa.

Este tipo de comunicación puede depender del departamento de comunicación, de recursos humanos, o de ambos. Lo ideal es trabajar de forma conjunta entre los dos departamentos (Aced, 2013). Dependiendo del tamaño de la empresa, puede existir un director de comunicación interna que dirija un departamento específico encargado de su gestión.

#### **2.1.6.1 Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna es esencial a la hora de diseñar y de presentar las reglas, tareas y responsabilidades a los miembros de la compañía, y se utiliza para dirigir y coordinar sus actividades.

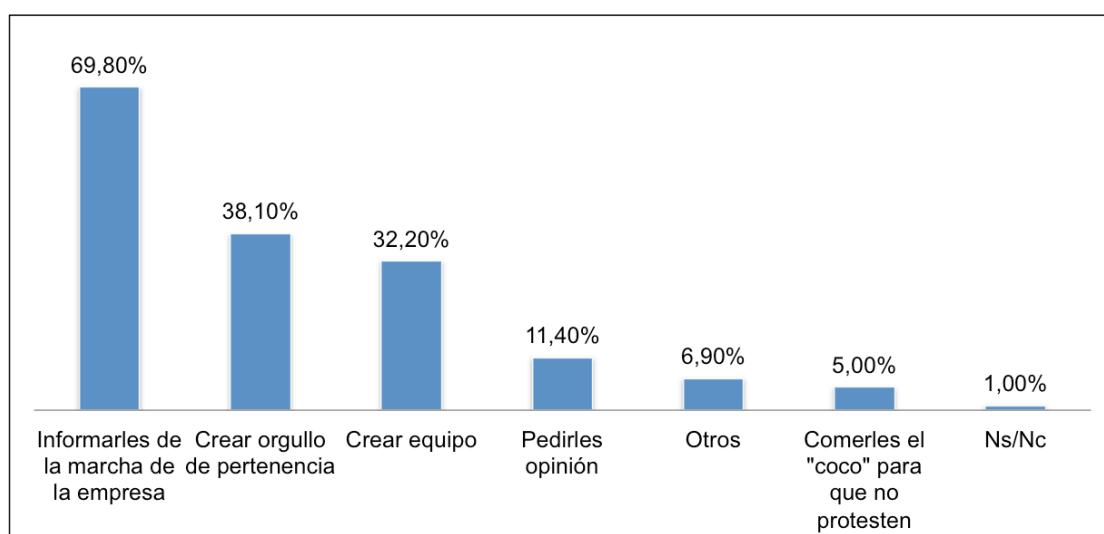
Francisca Morales (2008) afirma que la comunicación interna presenta 3 funciones claras:

- a) Información:** una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- b) Explicación:** para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y del funcionamiento de sus tareas.
- c) Interrogación:** es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir

el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

En el estudio elaborado por la consultora Estudio de Comunicación (2014), al preguntar a los trabajadores sobre el interés que ellos creen que tiene la empresa para comunicarse con ellos, un 69,8% respondieron que es la de informar sobre la marcha de la empresa. Existen otras cifras que cuentan con un porcentaje significativo: un 38,1% considera que el objetivo de la comunicación interna es crear orgullo de pertenencia y un 32,2% que es crear equipo.

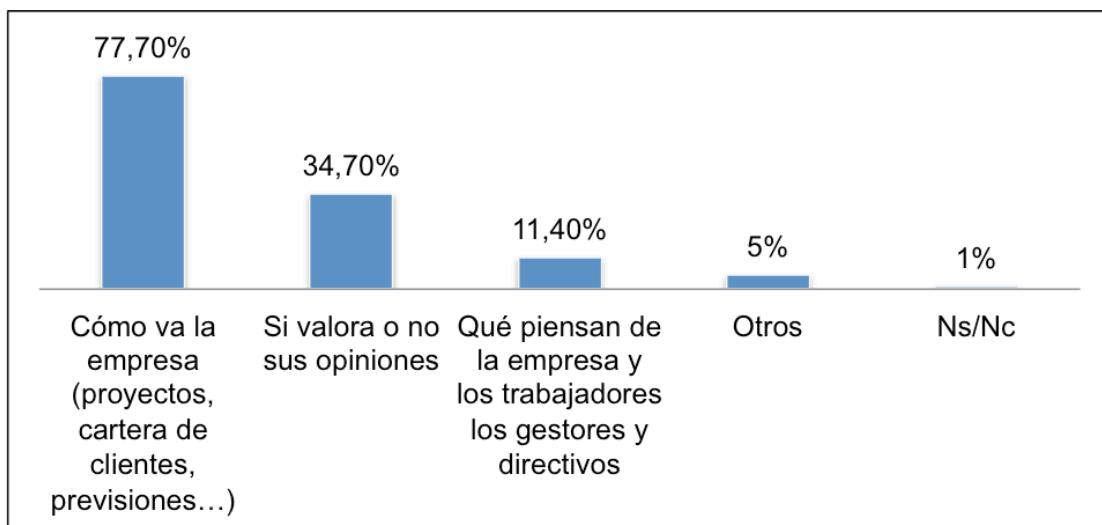
**Gráfico 10:** interés de la empresa por comunicarse internamente



**Fuente:** Estudio de Comunicación (2014)

Este estudio también pregunta a los trabajadores qué es lo que ellos prefieren conocer de su empresa. A esta pregunta el 77,7% responde que el asunto más importante es la marcha de la empresa (proyectos, cartera de clientes, previsiones, etc.) El 34,7% quieren conocer si la empresa valora o no sus opiniones, y un 11,4% quiere saber cual es la opinión y el aprecio que tienen los directivos sobre la compañía y sus trabajadores.

**Gráfico 11:** Interés de los trabajadores por lo que les comunica la empresa



**Fuente:** Estudio de Comunicación (2014)

#### 2.1.6.2 Canales y tipos de comunicación interna

Según Kreps (citado por Morales: 2008) la principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. En comunicación interna existen dos tipos de canales que permiten la comunicación entre los diferentes departamentos de la compañía.

- a) **Comunicación formal:** transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (Marín, 1997).
- b) **Comunicación informal:** no está planificada. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización. Es toda información que se crea y emite de forma no oficial. Se da siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con

otro y no dispone de un canal formal para poder realizarlo. La principal forma de comunicación informal es el rumor (Morales, 2008).

Dentro de los canales anteriormente analizados existen distintos tipos de comunicación interna (Morales, 2008):

- a) Comunicación descendente:** se considera como la forma natural o espontánea de transmitir información en las compañías. Se origina en la alta dirección y desciende hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que deben conseguir los miembros que forman la compañía, así como aquellos aspectos necesarios para su buen funcionamiento.
- b) Comunicación ascendente:** surge de los niveles bajos de la empresa y se dirige a la alta dirección. Permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna. Además de recoger *inputs* muy importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.
- c) Comunicación horizontal:** es la comunicación que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación es la que más se da en las empresas. Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva.

En el análisis realizado por Estudio de Comunicación (2014), se puede observar como los trabajadores otorgan una buena calificación a la comunicación que las empresas realizan hacia sus trabajadores. La comunicación horizontal (transversal) y la comunicación ascendente reciben una puntuación de 4,3 sobre 5. Sin embargo, la comunicación mejor valorada es la descendente, que obtiene un 4,4 sobre 5.

Observando el mismo estudio para con la comunicación ascendente, se puede extraer que casi un 70% de los trabajadores confirman que existe la posibilidad de hablar con la empresa.

#### 2.1.6.3 Herramientas de la comunicación interna

Hasta ahora hemos analizado qué es la comunicación interna, cuáles son sus funciones y los canales y tipos que existen. Sin embargo, hacen falta aquellas herramientas que puedan ser utilizadas por las compañías para que la comunicación interna sea más eficiente y llegue a los trabajadores.

Existen infinidad de herramientas y cada empresa aplicará aquellas que crea más convenientes para dirigir los mensajes corporativos a sus públicos internos, sin embargo, éste listado puede servir de ejemplo de las más comunes y utilizadas (Morales, 2008):

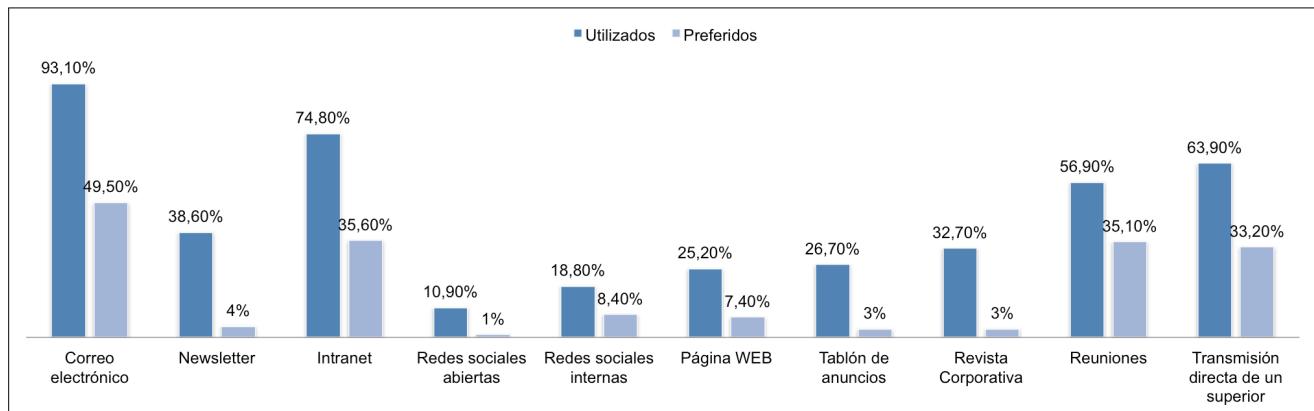
- a) Notas internas
- b) Reuniones con miembros del equipo
- c) Tablones de anuncios
- d) Seminarios
- e) Cursos
- f) Grupos de trabajo interdepartamentales
- g) Actos o eventos internos
- h) Manual de bienvenida del trabajador
- i) Memoria
- j) Revista interna
- k) Vídeos o CD corporativo
- l) Encuestas de clima laboral
- m) Buzón de sugerencias
- n) Intranet
- o) *Newsletter*
- p) Redes sociales internas
- q) Correo electrónico
- r) Página web

En este caso, Estudio de Comunicación (2014) ha analizado las herramientas más utilizadas por las compañías para comunicarse con los trabajadores y cuáles prefieren ellos.

Se puede observar que el correo electrónico es la más utilizada con un 93,1% y también es la más valorada por los trabajadores, ya que El 49,5% de ellos consideran útil esta opción. La intranet (74,8%), la transmisión directa de un superior (63,9%) y las reuniones (56,9%) son los otros soportes más utilizados por las compañías.

Analizando el desequilibrio entre los soportes utilizados por las empresas y la preferencia de los trabajadores, se observa que la revista corporativa interna y las redes sociales abiertas son las herramientas que presentan mayor desequilibrio (se usan más que se prefieren). Siguiéndoles la *newsletter*, el tablón de anuncios y la página web. Si en todos los casos, los soportes utilizados dan mayores porcentajes que los considerados útiles por los trabajadores, puede ser síntoma de una saturación de información al trabajador, a través de los formatos de comunicación interna multicanal.

**Gráfico 12:** Soportes de Comunicación utilizados y preferidos



**Fuente:** Estudio de Comunicación (2014)

### 2.1.7 Comunicación de crisis

Las compañías deben evitar las crisis, pero esta circunstancia no siempre es posible. En cualquier momento una organización puede verse afectada por

una situación crítica provocada por diferentes circunstancias como accidentes, escándalos económicos, fallos en un producto, conflictos sociales, etc.

En el ámbito de la comunicación, una crisis es un cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito frente al cual la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos (Piñuel, citado por Enrique: 2008).

En esta situación, la empresa se verá obligada a emitir acciones comunicativas que proporcionen alguna explicación de lo que está ocurriendo. Por este motivo, no debe existir lugar para la especulación, y es necesario crear un plan de prevención y de control de posibles situaciones críticas con el fin de reducir los posibles daños y proporcionar soluciones para dar salida a la crisis cuanto antes (Enrique, 2008).

#### **2.1.7.1 Plan de comunicación de crisis**

Existen numerosos planes de comunicación de crisis (Fita, 2004; Sánchez, 2002; Ogrizek y Guillery, 1999). Sin embargo, este punto se centrará en el modelo planteado por Ana M<sup>a</sup> Enrique (2008), por tratarse de un plan bien estructurado y práctico.

El plan de comunicación de crisis se fundamenta en una serie de procedimientos que la organización debe implementar en términos comunicacionales para eliminar o aliviar los posibles efectos negativos que puede generar una crisis, permitiendo una gestión óptima de la misma (Enrique, 2008).

Cómo se ha comentado al principio, no existe un modelo estándar de plan de comunicación de crisis. Sin embargo, académicos y profesionales de la

comunicación coinciden en los 8 apartados básicos que debe contener un plan de crisis (Enrique, 2008):

**a) Investigación previa:** el plan de comunicación de crisis debe iniciarse con una recopilación de información acerca de la organización, para así diseñar y enfocar las acciones que en él se tendrán en cuenta. Se debe analizar la realidad de su actividad (productos, servicios, análisis del mercado...), analizar crisis que haya sufrido anteriormente u otras crisis que se hayan producido en empresas del mismo sector.

También se deben analizar los posibles riesgos que amenazan a la organización, para prever acciones que eviten que los riesgos puedan desencadenar en crisis.

Por último, es muy importante realizar una auditoría de imagen, ya que es uno de los valores que pueden salir más perjudicados de una crisis.

**b) Objetivos de comunicación:** el principal objetivo es evitar que los efectos de la crisis afecten al funcionamiento básico de la organización y a la imagen de ésta frente a sus públicos. Sin embargo, también existen objetivos más específicos:

- a. Articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis.
- b. Definir responsables, funciones y medios a utilizar.
- c. Controlar el flujo de información y evitar rumores.
- d. Reflejar la seguridad y responsabilidad social de la empresa.
- e. Mantener y consolidar la confianza de los públicos reforzando la imagen de la compañía.

f. Conseguir positivar la crisis y salir reforzados.

**c) Identificación de los públicos:** en una crisis es necesario identificar a aquellas personas, grupos o instituciones que pueden afectar o verse afectados por la compañía. Conociendo a los públicos se pueden establecer estrategias de comunicación más idóneas para cada uno de ellos.

**d) Constitución del comité de crisis:** se debe establecer un grupo de trabajo capaz de construir mecanismos de prevención, además de planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a la crisis.

Los miembros más frecuentes a la hora de formar un comité suelen ser un responsable o coordinador de crisis, el director de comunicación, el portavoz que aparecerá ante los medios, un asesor jurídico, un especialista en comunicación de crisis externo a la organización, el director de Recursos Humanos y el director de un área concreta que esté implicada en la crisis.

**e) Elaboración de estrategias:** según Westphalen (1998:117), una organización puede optar por cuatro estrategias de comunicación a la hora de afrontar una crisis.

a. Estrategia del silencio: la organización no reacciona ante las acusaciones o intenta hablar lo menos posible. En el caso de rumores injustificados el silencio puede ayudar a que la crisis se diluya y desaparezca. Sin embargo, en crisis graves, puede ser interpretado como un acto de cobardía por parte de la compañía.

b. Estrategia de la negación: negar en bloque el incidente rechazando cualquier interés o dedicación al asunto. La

compañía debe estar muy segura de poder probar que la información o rumor extendido es infundado.

- c. **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** responsabilizar a un tercero del motivo que ha derivado en crisis. Esta medida no suele gustar al gran público ya que consideran que la organización es incapaz de asumir responsabilidades. Resulta eficaz cuando la empresa puede demostrar su inocencia y cuenta con una defensa contundente.
  - d. **Estrategia de la confesión:** reconocer sus responsabilidades y colaborar con los medios de comunicación. Debe ir acompañada de una serie de actuaciones que den solución a la situación crítica.
- f) Medios de comunicación:** el comité de crisis debe tener en cuenta una serie de canales de comunicación para difundir la información que convenga a la organización. Algunos de los instrumentos de comunicación pueden ser conferencias de prensa, entrevistas, teleconferencias, web corporativa, comunicados de prensa, etc. También es necesario disponer de plantillas o modelos de notas de prensa, modelos de comunicaciones y un listado de medios de comunicación.
- g) Evaluación postcrisis:** cuando se da por finalizada la crisis, es necesario extraer conclusiones y enseñanzas. Analizar qué no se debe hacer la próxima vez, qué ha funcionado, y elaborar un informe de la crisis identificando nuevos factores de posibles crisis en el futuro.
- h) Simulaciones y formación de portavoces:** para comprobar si el plan de comunicación de crisis está bien diseñado y es eficaz, debe llevarse a cabo una serie de actividades de simulación y formación para que los miembros del comité y los trabajadores sepan actuar ante

una situación de crisis. Por último, también será necesario realizar formación dirigida a portavoces, ya que ellos serán los que darán la cara ante los medios de comunicación y ante el resto de los públicos de la organización.

#### 2.1.7.2 Medios sociales en la gestión de crisis

En una situación de crisis, además de tener en cuenta a los medios tradicionales, hay que poner atención en los medios digitales. Aunque la crisis no se inicie en internet, es muy probable que rápidamente llegue a partir de la mención de algún internauta en su blog o en redes sociales (Aced, 2013).

En internet todo se propaga más rápidamente y se debe actuar con celeridad. Cristina Aced (2013) propone actuar de dos maneras:

- a) **Valorar:** es necesario evaluar la naturaleza del mensaje (información cierta o falsa), el tipo de emisor (quién lo ha publicado y dónde lo ha publicado), el alcance (cuál es la autoridad del que ha publicado la información, si tiene muchos seguidores, en qué posición aparece en los buscadores y los comentarios o reacciones que ha obtenido) y la amplificación (quién se ha hecho eco, en qué términos lo hacen, mirar si enlazan la fuente original y si ha saltado la crisis a los medios tradicionales).
- b) **Responder:** en internet, si las compañías optan por responder, son percibidas de forma más positiva. Sin embargo, no siempre es obligatorio responder. Antes de decidir si se va a responder o no, hay que tener en cuenta diversos aspectos.
  - a. Actuar con rapidez pero de forma meditada. Evitar las respuestas en caliente.

- b. Si se va a responder debe hacerse con una actitud tranquila y respetuosa eligiendo la respuesta idónea.
- c. Cultivar el apoyo de la comunidad online para que en situaciones de crisis den credibilidad a la versión de la compañía y que no den difusión a la información si es falsa.
- d. En paralelo, es necesario poner en marcha un plan de creación de contenidos, para eliminar de las primeras posiciones de los buscadores, las referencias negativas.

### 2.1.8 Presencia en Internet

Actualmente, si una compañía no tiene presencia en la red, no existe. Estar en Internet permite dar a conocer a la organización a una gran cantidad de público, ya que lo primero que harán los usuarios, es buscar el nombre de la compañía en la red.

#### 2.1.8.1 Sitio web

La página web es el campamento base de la empresa (Benitez, citado por Aced: 2013). A diferencia de las redes sociales donde el contenido que se publica pasa a ser de la propia herramienta, la cual puede desaparecer algún día y llevarse con ella todo lo publicado.

Cristina Aced (2013) establece 5 características que se deben tener en cuenta a la hora de crear la página web de una compañía:

- a) **Dinamismo:** una web no puede ser un lugar estático. Debe ser dinámica e invitar a los usuarios a interactuar.
- b) **Accesibilidad:** acceso universal a la web, independientemente del tipo de hardware, software, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios (W3C, s.f.).

- c) **Usabilidad:** la navegación por el sitio web debe ser sencilla e intuitiva.
- d) **Posicionamiento:** es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los buscadores. El posicionamiento orgánico (SEO) se consigue de forma natural. Mientras que el SEM consiste en pagar para mejorar el posicionamiento web. El diseño debe estar optimizado para buscadores, aunque también hay que tener otros aspectos en cuenta como la antigüedad del dominio, la frecuencia de actualización, el número de enlaces externos o la calidad de los contenidos.
- e) **Ánalisis:** el objetivo de la web no debe ser sólo compartir los contenidos que desea la empresa, sino que se debe conocer el impacto que tiene en los usuarios. Así se podrá conocer qué contenidos obtienen más visitas, cómo llegan los usuarios a la web o desde dónde llegan las visitas. Este análisis es posible realizarlo con herramientas como *Google Analytics*.

Un estudio realizado por la empresa de dominios y *hosting*, Nominalia (2015) revela que el 36,2% de las empresas españolas carecen de página web. Por el contrario, el estudio muestra como casi un 90% de los usuarios considera imprescindible que una empresa tenga presencia en la red, ya que esto les proporciona una mejor imagen de la compañía y les da mayor confianza.

Respecto a los objetivos que persiguen las empresas con sus webs corporativas, son los de mejorar su visibilidad (45,4%), imagen (27,5%) y posicionamiento (16,2%).

#### 2.1.8.2 Medios sociales

En la actualidad el modelo unidireccional ha dado paso a la bidireccionalidad o multidireccionalidad, y los públicos han dejado de ser pasivos para tornarse en activos. Pueden participar, expresar sus opiniones, crear contenido y compartir con multitud de usuarios.

Las herramientas que han proporcionado este cambio de modelo son los medios sociales. Estas aplicaciones de Internet “permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario. Se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0” (Scharrenberg, 2011).

Los principales medios sociales son:

- a) **Blogs:** son páginas web que se actualizan, los artículos o posts se presentan en orden cronológico y los rasgos más característicos son la abundancia de enlaces en los artículos, enlace permanente para cada post publicado y la posibilidad de recibir comentarios. Son fáciles de crear y asequibles. Además pueden ayudar a la empresa a ganar visibilidad en Internet (Aced, 2013).
- b) **Redes sociales:** “son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común” (Castro, s.f.). Las compañías no deben estar en las redes por el simple hecho de estar. Deben definir bien su estrategia: qué redes utilizar y cómo administrarlas, el perfil de los usuarios a los que dirigirse, cómo va a comunicarse con la comunidad, con qué frecuencia va a interactuar, qué contenidos y mensajes va a compartir y, por último, medir la rentabilidad de la participación (Web Empresa 2.0, s.f.). Algunas recomendaciones que ofrece la Web Empresa 2.0 para actuar en las redes sociales son:
  - a. Centrarse en crear relaciones comerciales y personales, no en vender.
  - b. Proporcionar contenido de calidad y con valor añadido.
  - c. Buscar contactos de calidad.
  - d. Ser auténtico y original.

- e. Centrarse en ayudar a los contactos y clientes.

Según un estudio de adigital (2014) las empresas utilizan las redes sociales con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa/marca, obtener notoriedad de marca y promocionar productos y/o servicios.

Los servicios de comunicación digital más utilizados con fines de negocio son la web corporativa (88,41%) y las redes sociales (85,21%). En las redes se puede observar que las más utilizadas son Twitter (79,44%), Facebook (79,29%), Linkedin (64,3%), Youtube (57,81%) y Google Plus (51,16%).

Respecto a los departamentos responsables de gestionar los medios sociales, el estudio concluye que el Departamento de Marketing (52,42%), el Community Manager de la empresa (43,65%) y el Departamento de Comunicación (37,21%) son los principales gestores de la comunicación digital en las empresas.

### **2.1.9 Responsabilidad Social Corporativa**

En la actualidad, las empresas no sólo deben explicar su actividad ante sus inversores, sino que deben rendir cuentas ante la comunidad donde se ubican. Por este motivo, a parte de ser productivas y generar beneficios económicos, se les exige compromiso social.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se define como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa (AECA 2006)”.

Para conocer el grado de responsabilidad de una empresa con la sociedad, se debe observar su evolución en cinco áreas según Ricardo Fernández (2009):

- a) Valores y principios éticos:** cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Es decir, los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones. Se deben reflejar en la misión y visión de la empresa, así como en sus códigos de ética y de conducta.
- b) Condiciones de ambiente de trabajo y empleo:** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados (compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, ambiente de trabajo, seguridad laboral, balance trabajo-tiempo libre, etc.)
- c) Apoyo a la comunidad:** acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones (dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos...) hacia las comunidades en las que opera.
- d) Protección del medio ambiente:** es el compromiso de la organización con el medio ambiente y el desarrollo sostenible (optimización de recursos naturales, manejo de residuos, concienciación de su personal, etc.)
- e) Marketing responsable:** son las políticas relacionadas con los consumidores como la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

La RSC es un intangible de la compañía como la imagen de marca, la cultura corporativa o el conocimiento. Por lo tanto, guarda una estrecha relación con las funciones y objetivos que persigue la comunicación corporativa. En este caso, la RSC tiene impacto en la reputación de la empresa, ya que afecta a la percepción que los públicos de interés tienen sobre ella.

Por lo tanto, la comunicación debe ser la herramienta para dar a conocer las acciones de RSC que lleva a cabo la organización. Interesa que el entorno tenga conocimiento de estas iniciativas, ya que de esta forma contribuirá a aumentar la reputación corporativa de la empresa (Diana Azuero, citada por Aced: 2013). Por este motivo, la RSC debe ser un concepto transversal presente en distinto ámbitos de gestión de la compañía. Las actividades desarrolladas en el marco de la RSC deben estar (Observatorio RSC, s.f.):

- a) Vinculadas a la actividad básica de la empresa
- b) Tener una vocación de permanencia
- c) Implicar un compromiso de la alta dirección

Como hemos observado en el apartado 2.1.1 el estudio Dircom (2010) pronosticaba que en los próximos años la Responsabilidad Social Corporativa va a ser una de las actividades a la que los departamentos de comunicación dedicarán más esfuerzo.

De hecho en el año 2010 se aprobó la norma ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*, que pretende ayudar a las organizaciones a alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable (ISO, 2010). Es una norma voluntaria y no certificable en la que se establecen 7 principios que todas las organizaciones deberían adoptar (Argandoña e Isea Silva, citados por Aced: 2013):

- a) Rendición de cuentas
- b) Transparencia
- c) Comportamiento ético
- d) Respeto a los intereses de las partes interesadas
- e) Respeto al principio de legalidad
- f) Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- g) Respeto a los derechos humanos

## 2.2 Comunicación corporativa en la Industria Farmacéutica

La comunicación en la industria farmacéutica presenta una particularidad distinta a empresas de otros sectores. En este caso, los destinatarios de la información no son los consumidores finales de los productos, los pacientes. Sino que son los profesionales de la salud, quienes tienen la facultad de prescribir medicamentos.

Sin embargo, en la actualidad, las nuevas tecnologías han trastocado este modelo. El profesional sanitario sigue siendo el principal destinatario, pero las compañías farmacéuticas están desarrollando estrategias comunicativas que les permiten dirigirse al consumidor final, el paciente (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

### 2.2.1 Regulación

Nueva Zelanda y Estados Unidos son los únicos países industrializados que permiten en sus legislaciones comunicar directamente al consumidor medicamentos de prescripción. En la Unión Europea y, por tanto, en España, está prohibido hacer promoción de medicamentos de prescripción al paciente:

**a) Unión Europea:** Directiva 2004/27/CE (Artículo 88)<sup>1</sup>: prohíbe la publicidad destinada al público de los medicamentos de prescripción.

La Directiva 2001/83/CE del código comunitario sobre medicamentos para uso humano (Artículo 86)<sup>2</sup>: define la publicidad de medicamentos como toda oferta informativa, de prospección o de incitación destinada

---

<sup>1</sup> Se puede consultar la Directiva completa en el Diario Oficial de la Unión Europea disponible en: <http://www.boe.es/doue/2004/136/L00034-00057.pdf>

<sup>2</sup> Se puede consultar la Directiva completa en la página web de la Comisión Europea disponible en: [http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-1/dir\\_2001\\_83\\_cons2009/2001\\_83\\_cons2009\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-1/dir_2001_83_cons2009/2001_83_cons2009_es.pdf)

a promover la prescripción, la dispensación, la venta o el consumo de medicamentos

**b) España (BOE):** Ley 29/2006 de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios (Artículo 78)<sup>3</sup>: sólo pueden ser objeto de publicidad destinada al público los medicamentos que no se financien con fondos públicos, que por su composición y objetivo puedan ser utilizados sin la intervención de un médico y aquellos que no constituyan sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

También existe el Real Decreto 1416/1994 por el que se regula la publicidad de los medicamentos de uso humano<sup>4</sup>.

**c) Farmaindustria:** la Asociación Empresarial de la Industria Farmacéutica que agrupa a la mayoría de laboratorios farmacéuticos españoles, también regula la publicidad de medicamentos en su Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica 2014<sup>5</sup>. En este caso, es destacable la introducción de una serie de normas en el entorno digital.

El Código establece que la promoción de medicamentos destinada a profesionales sanitarios debe incluirse en un contexto básicamente técnico-científico o profesional, adoptar medidas para que la publicidad únicamente se difunda a estos colectivos profesionales, e incluir una advertencia que indique que la información está dirigida exclusivamente al profesional sanitario facultado para prescribir o dispensar medicamentos.

---

<sup>3</sup> Se puede consultar la Ley 29/2006 completa en el Boletín Oficial del Estado disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2006/07/27/pdfs/A28122-28165.pdf>

<sup>4</sup> Se puede consultar el Real Decreto 1416/1994 completo en el Boletín Oficial del Estado disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1994/07/29/pdfs/A24404-24410.pdf>

<sup>5</sup> Se puede consultar el Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica 2014 en: <http://www.seh-lelha.org/pdf/CodigoBuenasPracticas2014.pdf>

Además, el Código también concluye que las compañías farmacéuticas deben implementar guías de uso y estilo estableciendo normas de conducta, consecuencias derivadas de su inobservancia y un procedimiento de control de los contenidos. Por otro lado, también afirman que se debe disponer de guías y normas de conducta dirigidas a los empleados con pautas de actuación responsable en el entorno digital.

### **2.2.2 Comunicación de salud**

La comunicación corporativa en el ámbito de la salud debe tener en cuenta que la salud es un derecho básico de las personas y que es un servicio público esencial de cohesión social. Por lo tanto, debe encontrarse un equilibrio entre la ética y la búsqueda legítima de beneficios en el sector privado (Carbonell, 2014).

Carbonell establece 4 aspectos básicos sobre ética aplicada a la comunicación corporativa en salud (2014), asumiendo que es un ámbito con condiciones determinadas y que no es una actividad económica más:

- a) Asegurar una sólida confianza de los públicos y *stakeholders*:** según el estudio Edelman Trust Barometer (2014), las farmacéuticas son una de las compañías que despiertan menos confianza entre la población internacional (59%). En España este dato es incluso inferior, la confianza se sitúa en el 45%. Por este motivo, la industria debe incorporar prácticas y valores éticos que puedan transmitirse y formar parte de sus políticas de comunicación.
- b) Favorecer una marca y una reputación más asociadas a valores éticos:** en el sector de la salud las prácticas y actitudes éticas favorecen la reputación. La comunicación corporativa debe trabajar los aspectos intangibles como las emociones, la persuasión y la capacidad de influencia en determinados mercados y opinión pública.

- c) Proyectar una imagen y reputación de excelencia de la corporación:** algunas empresas han menospreciado esta visión primando la estrategia de conseguir los máximos beneficios a corto plazo, sorteando las regulaciones administrativas, evitando controles públicos y olvidando normas específicas de su actividad. Por este motivo, la excelencia debe ser incuestionable cuando se trabaja en el ámbito de la salud, ya que se trabaja en el bienestar de las personas.
- d) Conseguir una relación más positiva con los *stakeholders*:** en las organizaciones del ámbito de la salud, como las compañías farmacéuticas, existe un deber legal con los *stakeholders*. Pero también debe existir un deber moral. La salud de las personas confiere a las empresas un carácter especial que sitúa a los públicos en el centro de la actividad.

Estos 4 conceptos básicos pueden aplicarse mediante las siguientes prácticas:

- a) Promover una información veraz y transparente de la organización.**
- b) Asegurar una comunicación vinculada al buen gobierno (transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y equidad):**
- Quien paga los servicios no es normalmente el consumidor sino el Estado.
  - Quien decide el producto es el médico, no el paciente.
  - El consumidor es el paciente.
  - El bien que se oferta es absolutamente básico.
- c) Proyectar la dimensión de responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa.**
- d) Hacer visible la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y proyectos sociales.**

- e) Implementar auditorias éticas.
- f) Publicar información científica rigurosa.

### 2.2.3 Asociaciones de pacientes

Las asociaciones de pacientes tienen una doble ventaja a la hora de que sus informaciones se reflejen en los medios de comunicación. Por una parte, su misión es social y tiene gran interés entre la población y, por otra parte, no son compañías comerciales, aspecto que aporta mayor credibilidad a sus informaciones y que tiene más posibilidades de ser divulgado por los medios de comunicación (Fisac, 2012).

Por este motivo, la Industria farmacéutica debe establecer relaciones con las asociaciones de pacientes, ya que de esta unión ambos obtendrán beneficios. Las farmacéuticas podrán llegar a sus clientes finales y las asociaciones obtendrán más recursos para divulgar su patología ante la sociedad y las autoridades.

Esta relación debe regirse por 4 grandes áreas temáticas como se extrae de la jornada de Pharma Talents celebrada el 10 de Octubre de 2013<sup>6</sup>:

- a) **El centro de todo es el paciente:** el impacto de las enfermedades en la vida de las personas es muy alto. Por este motivo, todo lo que se hace debe ir destinado a una mejora de su calidad de vida. De otro modo no tendría sentido.
- b) **El paciente es un agente más:** actualmente el paciente ha tomado un papel de protagonista y demanda mayor control de su enfermedad. Ha pasado de ser pasivo a un agente más que se implica en su

---

<sup>6</sup> Se puede ampliar la información de la jornada en la página web de Healthy Advertising disponible en: <http://www.healthyadvertising.es/como-debe-ser-la-relacion-entre-industria-farmaceutica-y-las-asociaciones-de-pacientes/>

enfermedad demandando más información y soluciones. En este apartado, la Industria Farmacéutica debe estar ahí para ofrecérselas.

- c) **La industria es un *partner*:** la industria es un compañero, no un mero financiador. El papel de los laboratorios debe dejar de ser exclusivamente un apoyo económico. Cuentan con departamentos médicos, de marketing y de acceso al paciente que poseen un gran conocimiento de patologías concretas que pueden aportar muchas soluciones si se trabaja conjuntamente.
- d) **Mejorar el acceso a la información:** Internet tiene muchas ventajas, pero en el campo de la salud ha creado un efecto de infotoxicación con informaciones que carecen de rigor científico. En este aspecto, la Industria Farmacéutica puede minimizar el impacto de esta información, creando recursos en los que el paciente pueda consultar fuentes fiables, elaborando contenidos creados por pacientes y supervisados por profesionales adaptando el formato al usuario (redes sociales, revistas, webs, etc.)

Además, el Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica (2014) establece una serie de normas en las relaciones entre industria y asociaciones de pacientes:

- a) Se garantiza la independencia de las organizaciones de pacientes en términos de criterio político, políticas y actividades.
- b) Las colaboraciones deben basarse en el respeto mutuo y las opiniones y decisiones de cada parte tendrán el mismo valor.
- c) Los objetivos y el propósito de la colaboración debe ser transparente. El apoyo financiero y no financiero de la industria debe conocerse claramente.

- d) La Industria Farmacéutica está a favor de que la financiación de las asociaciones de pacientes sea amplia y proceda de diversas fuentes.

#### 2.2.4 Aspectos a comunicar

Como las compañías farmacéuticas no pueden comunicar abiertamente sus productos, la comunicación corporativa centra todos sus esfuerzos en explorar estrategias de comunicación DTC (Directo al consumidor), gracias a las posibilidades que ofrece Internet para comunicarse con el consumidor final de los productos (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

Bajo el amparo de la estrategia de comunicación corporativa, un laboratorio puede realizar acciones para informar y concienciar a la población sobre una determinada patología sin mencionar el nombre del medicamento de prescripción. De este modo las compañías farmacéuticas pueden diseñar estrategias de comunicación que reporten beneficios a todos los agentes implicados. Los médicos verán incrementado el número de pacientes que acuden a su consulta gracias a la mayor concienciación de la población, los pacientes verán satisfecha su demanda de información y podrán aumentar su calidad de vida, y las instituciones públicas verán reforzada su responsabilidad de promoción y mejora de la salud (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

De hecho, las páginas webs de los laboratorios españoles, han dejado de incluir sólo información dirigida a los profesionales de la salud, y ahora intentan captar la atención del paciente ofreciendo consejos y servicios como información e incluso atención personalizada acerca de las patologías para las que el laboratorio comercializa fármacos (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

Por otro lado, Mònica Moro (2015), responsable de Comunicación y e-Business de Grupo Menarini España, también aporta otras actividades que los laboratorios comunican:

- a) Lanzamientos de nuevos productos al mercado
- b) Actividades de formación dirigidas a profesionales de la salud y/o pacientes
- c) Actividades institucionales
- d) Acciones de Responsabilidad Social Corporativa
- e) Campañas de sensibilización social
- f) Premios, certificaciones y distinciones

Todas estas actividades se comunican mediante:

- a) Participación en foros de interés
- b) Entrevistas, reportajes y artículos de opinión de profesionales de la compañía
- c) Oportunidades de impacto
- d) Distribución de notas de prensa
- e) Página web corporativa
- f) Redes sociales

### 2.2.5 Entorno digital

Como hemos visto en el apartado anterior, el entorno digital ha abierto una nueva vía de comunicación para la Industria Farmacéutica, ya que hace posible la comunicación directa con sus clientes finales, los pacientes.

Internet ha supuesto un gran impacto social en el ámbito de la salud, proporcionando una herramienta única para la búsqueda de información médica, facilitando a los pacientes y a la población en general, el acceso a fuentes de información sobre las patologías que les afectan y a las que hace tan sólo unos años tenían acceso únicamente los profesionales de la salud (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

Este hecho ha originado dos términos como eSalud, que es la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación en todos aquellos aspectos que afecten al cuidado de la salud y lo que se conoce como e-Paciente, que

Mònica Moro (2015) describe como “un consumidor de salud que utiliza Internet para reunir información sobre una condición médica de especial interés para él, y que utiliza herramientas electrónicas de comunicación (incluyendo web 2.0) para hacer frente a condiciones médicas diversas”.

Según una investigación realizada por la plataforma Doctoralia y dirigida por el Dr. Francisco Lupiáñez-Villanueva (2015), 1 de cada 4 usuarios de Internet buscan diariamente información sobre salud online. En España lo hacen el 22%.

Respecto al uso de aplicaciones de salud, en España las utilizan casi 1 de cada 3 usuarios. El 79% se descarga aplicaciones de información de salud, el 64% de ejercicio y fitness, el 59% para llevar un control de la medicación y el 43% las utilizan para concertar citas médicas.

Sin embargo, como recoge el monográfico sobre intervención en salud en la Red publicado por UOC Papers (2007), la información en Internet permite al usuario estar más y mejor informado, siempre y cuando acceda a fuentes de información de calidad contrastada y profesionales que velen por la idoneidad y fiabilidad de las informaciones disponibles.

Habiendo unas 100.000 webs dedicadas a la salud en España, es habitual encontrarse con contenido poco riguroso y fiable. Por este motivo, la Industria Farmacéutica puede convertirse en los próximos años en un importante proveedor de contenidos de salud en Internet, desarrollando herramientas y servicios dirigidos al profesional sanitario y al paciente (Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J, 2008).

### 3. Objeto de estudio

El objeto de estudio de este trabajo es analizar el departamento de comunicación de Menarini España, observando los puntos fuertes y débiles de la compañía en materia comunicativa.

La compañía farmacéutica hace sólo dos años que cuenta con un departamento dedicado en exclusiva a la comunicación y un gabinete de prensa externo que le da apoyo. En el año 1999 la comunicación se encontraba totalmente externalizada en la consultora Inforpress (Ahora rebautizada como Atrevia<sup>7</sup>) y dependía de la dirección de marketing estratégico. En el año 2004 la farmacéutica decide contratar a una periodista para llevar la comunicación y contar con la ayuda de un gabinete sólo para eventos puntuales. En el 2011 la empresa entra en un proceso de reorganización al pasar a ser 100% propiedad italiana y la comunicación se vuelve a externalizar siguiendo un perfil muy bajo. Finalmente, en Julio de 2013 se crea el departamento de Comunicación, e-Business y RSC que existe en la actualidad. Este departamento se encuentra englobado dentro del área de Relaciones Institucionales que depende directamente de la dirección general. También cuenta con el soporte de un gabinete de prensa especializado en Salud, Planner Media<sup>8</sup>, y dos personas internas. La responsable del departamento y un becario en prácticas.

#### 3.1 Historia de la compañía

Menarini es una compañía farmacéutica italiana fundada en Nápoles en 1886. La primera filial del grupo se situó en España en 1961, concretamente en Barcelona, resultado de la fusión con el laboratorio español Puig Sala y pasando a adquirir la denominación social de Laboratorios Menarini S.A.

---

<sup>7</sup> Después de 25 años llamándose Inforpress, la consultora de comunicación ha cambiado su nombre por Atrevia. La nueva web se puede consultar en: <http://atrevia.com/>

<sup>8</sup> Planner Media es una consultora de comunicación especializada en el sector de la salud. Su web se puede consultar en: <http://www.plannermedia.com/>

En 1972 la compañía traslada su sede social a Badalona, donde actualmente se encuentra su centro de I+D+i y su planta de producción. Una de las nueve plantas que tiene Grupo Menarini en todo el mundo. Con una superficie de 13.000 metros cuadrados, la planta de Badalona fabrica al año 60,5 millones de unidades producidas, de las cuales exporta un 75% (aproximadamente 45 millones de unidades) a otros países.

En 1979 Menarini España, dentro de su importante papel en Latinoamérica, expandió su actividad a Centroamérica y el Caribe. Actualmente, su sede central en Centroamérica se encuentra en Guatemala, donde tiene una planta de fabricación propia. Asimismo, posee empresas distribuidoras en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

La expansión por Latinoamérica continuó en mayo de 2001, con la constitución de Menarini Argentina Laboratorios Farmacéuticos, con sede en Buenos Aires. Actualmente, la empresa se encuentra en expansión a México, Brasil y otras zonas de Latinoamérica.

A pesar de la mala situación económica que atraviesa el país y la Industria Farmacéutica, la tasa anual de crecimiento de la compañía es, aproximadamente, de un 11% en los últimos 3 años y cuenta con una plantilla de 610 empleados.

En el apartado de Medios Sociales aplicados a la salud, y el desarrollo de aplicaciones móviles, es considerada una compañía farmacéutica pionera. En 1996 inicia su andadura en la web, convirtiéndose en la primera compañía farmacéutica española con dominio propio: menarini.es. 6 años después, consiguió ser la primera web en España con un sello que acreditaba la calidad y rigor de sus contenidos sanitarios (Sello de Web Médica Acreditada).

En 2010, el grupo ya contaba con 12 sitios webs, un canal de Youtube y herramientas online de formación. Recientemente, en 2013, la compañía consiguió ser el primer laboratorio en España que consigue el distintivo

“AppSaludable” que otorga la Junta de Andalucía, con la app Salud 2.0 entre profesionales.

Actualmente cuenta con 9 medios sociales como son:

- a) Twitter corporativo y Twitter de prensa
- b) Youtube
- c) Canales RSS
- d) Slideshare
- e) Google +
- f) Ivoox
- g) Pinterest
- h) Linkedin

Además también dispone de un blog ([www.menariniresponsable.org](http://www.menariniresponsable.org)) donde se publican noticias relacionadas con las actividades de RSC que lleva a cabo la compañía.

#### 4. Preguntas de investigación

Como se detalla en el siguiente apartado (metodología), la técnica de la observación participante ha permitido delimitar con mayor exactitud las preguntas de la investigación. De este modo se han centrado en analizar los principales puntos fuertes y débiles de la compañía farmacéutica en el apartado comunicativo.

Por lo tanto, el objetivo de estas preguntas es obtener una imagen global del departamento de comunicación, para saber si cumple con los ideales de comunicación corporativa que se han detallado en el marco teórico.

- A. ¿Cuál es la estructura y modelo del departamento de comunicación de Menarini?
- B. ¿Cómo autorregula la compañía la prohibición de comunicar sus productos al público general?
- C. ¿Dispone la compañía de un plan de comunicación de crisis?
- D. ¿Cuál es el plan de comunicación interna de la empresa?
- E. ¿Tiene Menarini una cultura de Responsabilidad Social Corporativa?

## 5. Metodología

La metodología utilizada en este trabajo para llevar a cabo el estudio del departamento de comunicación de Menarini, será la revisión de literatura sobre comunicación corporativa, la observación participante y las entrevistas en profundidad.

Hay que destacar que gracias a la técnica de la observación participante, se ha podido centrar la investigación en aquellas áreas que se han considerado más interesantes a analizar. Por una parte, se han seleccionado aquellos puntos fuertes de la compañía en materia comunicativa, para plantear acciones de refuerzo. Así como aquellos aspectos que se han detectado más débiles y sobre las cuáles hay que plantear mejoras.

Se han realizado tres entrevistas en profundidad. Las personas elegidas han sido:

- **Javier Hidalgo Ortega**, Director de Relaciones Institucionales de Grupo Menarini.
- **Mònica Moro Mesa**, Responsable de Comunicación, e-Business y RSC de Menarini España.
- **Esther Román Cantón**, Directora de Cuentas en Planner Media.

Se han seleccionado a estas 3 personas para realizar las entrevistas por diversos motivos. Javier Hidalgo, como principal responsable del departamento de RRII donde se engloba comunicación, y gracias a su función directiva, puede ofrecer una visión más global del área de comunicación y más estratégica, al tener línea directa con la dirección general de la empresa. Por su parte, Mònica Moro es la principal responsable del departamento de comunicación, y puede aportar tanto una visión global de la comunicación, como ahondar en aspectos más específicos y

pragmáticos. Por último, Esther Román al ser la principal encargada del gabinete Planner Media en llevar la comunicación de Menarini, puede aportar una visión externa del apartado comunicativo de la compañía.

Confrontando las respuestas de los 3 entrevistados, se ha pretendido analizar si existe un verdadero discurso único de la compañía en materia comunicativa, así como examinar si la comunicación corporativa que están llevando a cabo, cumplen con los modelos ideales de comunicación que se han detallado en el marco teórico.

Otro de los métodos que se ha seguido para realizar la investigación ha sido la revisión de literatura sobre comunicación corporativa. Como se puede observar en el apartado 2 (marco teórico), se ha partido de estudios y teorías de expertos en comunicación corporativa, para conseguir llegar a un modelo ideal de comunicación en la organización. Además, al tratarse de una compañía farmacéutica, también se han analizado las principales teorías y singularidades del sector farmacéutico y de la salud en comunicación corporativa.

Por último, la observación participante ha tenido un papel muy importante en la metodología de la investigación. Esta técnica de recogida de información consiste en “observar a la vez que se participa en las actividades del grupo que se está investigando (UAM, s.f.)”. En el caso de este estudio, el rol del investigador ha sido totalmente participante, ya que ha sido un miembro más del equipo a estudiar. Esta técnica, como se ha citado al principio del apartado, ha ayudado a delimitar con mayor exactitud aquellos puntos de la comunicación corporativa que requerían ser investigados, y a contrastar los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad realizadas.

## 6. Resultados

A continuación se detallan las 3 entrevistas en profundidad realizadas al Director de Relaciones Institucionales, Javier Hidalgo; la Responsable de Comunicación, e-Business y RSC, Mònica Moro y la Directora de Cuentas de Planner Media, Esther Román.

Los resultados de las entrevistas han seguido el mismo orden que las preguntas de investigación planteadas en el apartado 4. Cada pregunta contiene la respuesta de los tres entrevistados, salvo en algunas ocasiones, que se ha considerado oportuno centrar la pregunta en las personas que, por su trabajo directo, podían responder con mayor precisión al tema planteado.

En los casos en los que las preguntas han sido realizadas a los tres entrevistados, sus respuestas han sido ordenadas jerárquicamente por su puesto en el organigrama de la compañía.

### 6.1 Pregunta 1

**¿Cuál es la estructura y modelo del departamento de comunicación de Menarini?**

**Javier Hidalgo**

El departamento de comunicación de Menarini está englobado dentro de la Dirección de Relaciones Institucionales (RRII), que se encuentra en línea con otros departamentos estratégicos de la compañía y una línea indirecta con la dirección general por lo que significa la comunicación. “Antes bajo la dirección general había demasiados departamentos, hecho que ocasionaba una sobrecarga de reporte a la Dirección. Por este motivo, se creó la figura del Director de RRII, que es un adjunto a la dirección general”, comenta Hidalgo. Esta línea de reporte directo con la dirección general, permite dar una mayor notoriedad al departamento de comunicación. Esto ha ocasionado que el peso específico del

departamento haya ido cogiendo una dimensión mayor de la que tenía anteriormente. “Cuando veo que hace falta protagonismo o una toma de decisiones, tengo línea directa y facilidades para hacerlo llegar a la Dirección”, afirma.

En otras empresas la comunicación engloba a las RRHH, sin embargo, en Menarini “se decidió seguir este modelo porque se observó que era tan importante la parte institucional para representar a la compañía, como la comunicación”, explica Javier Hidalgo. De este modo, se invirtió el estereotipo más habitual de otros sectores y se potenció más la parte institucional englobando dentro de ella a comunicación. Hecho que por otra parte, ocurre con frecuencia en el sector farmacéutico, ya que en su mayoría la comunicación se encuentra separada de las RRHH, o está englobada dentro.

Javier Hidalgo comenta que el hecho de que la comunicación dependa directamente de la dirección general, también puede tener sus inconvenientes. “En el orden de prioridades de la Dirección, la comunicación puede quedar más relegada y paralizada, provocando un proceso más lento y supeditado a las directrices de la dirección general. Sin embargo, en Menarini, al estar al mismo nivel que otros departamentos, existe más agilidad y mayor grado de autonomía”, aclara Hidalgo.

“Considero que la comunicación, más que estar organizada en el organigrama debajo de dirección general, lo que verdaderamente necesita es concienciación de las personas que forman los diferentes departamentos de la compañía”, comenta Hidalgo. También argumenta que Menarini debe romper la tradición, ya que algunos departamentos piensan que no deben pasar por comunicación para comunicar. “Este es un aspecto a mejorar. Poco a poco la comunicación va cogiendo más dimensión en la compañía, pero todo lleva un proceso y una curva de aprendizaje y adaptación”, asegura.

### **Mònica Moro**

El departamento de comunicación está ubicado dentro de RRII que se encuentra por debajo de la dirección general. “Es un departamento que no es sólo de comunicación, sino que también es de e-Business y RSC”, aclara Mònica Moro.

“Menarini está comenzando a considerar a la comunicación como una apuesta estratégica. Hasta hace 5 años comunicaba por obligación, no tenía vocación comunicativa. Se hizo un cambio apostando por la comunicación como un elemento estratégico de la empresa. Sin embargo, cuando se realizó este giro, la organización no estaba suficientemente madura como para entender que la comunicación está por encima de las RRII”, explica Moro. En ese momento se siguió el típico modelo de Industria Farmacéutica englobando a comunicación dentro de RRII. “Tan sólo las compañías que llevan mucho tiempo comunicando, sitúan a las RRII por debajo de comunicación”, afirma.

Estar a la misma altura que otros departamentos dificulta la labor de comunicación por una cuestión de jerarquía. “En esta empresa no existe la cultura de que los departamentos deben pasar por comunicación para comunicar” asegura Moro.

Menarini ha tenido muchos modelos de comunicación. Desde no tener nada de comunicación, hasta estar completamente externalizada. El modelo que se sigue actualmente en Comunicación es mixto. Hay una pequeña parte de recursos internos y después cuentan con el soporte de una agencia de comunicación externa. “Creo que el modelo actual es el mejor, ya que una empresa no puede tener todos los recursos de comunicación en la compañía. Significaría tener un alto porcentaje de la plantilla dedicado a la comunicación y, a veces, la especialización que llegan a tener estos gabinetes de prensa externos, no la puedes tener dentro de la compañía”, concluye Moro.

Este gabinete les da apoyo en la redacción de notas de prensa, artículos de opinión, búsqueda de oportunidades de comunicación, elaboración del plan de comunicación, realización del calendario de acciones de todo el año, y también, colaboran en dos proyectos conjuntos como es el discurso corporativo y un proyecto para reducir la brecha digital que existe en salud.

### **Esther Román**

“No hay un modelo único de organización de las Relaciones Institucionales y la Comunicación. Hay quien cree que bajo el paraguas de las RRII se pueden (o deben) incluir las relaciones que la compañía establece con todos los distintos *stakeholders*, entre los que estarían los medios de comunicación (además de médicos, farmacéuticos, administración sanitaria, asociaciones de pacientes, etc.) Sin embargo, para otros, las Relaciones Institucionales son parte de la Comunicación”, asegura Román. Aunque concluye que es fundamental que el departamento de comunicación dependa de la dirección general. “Cuanto más cerca esté la comunicación de la dirección general, más y mejor será la comunicación de la empresa tanto interna como externa”, afirma.

Respecto al modelo de departamento de comunicación, Esther Román considera que no existe uno ideal, pues en la gestión de la comunicación explica que influyen muchos factores, como el tamaño de la compañía o la apuesta por la comunicación de la dirección de la empresa, sin olvidar los recursos humanos y materiales de los que dispone la compañía para dedicar a la comunicación. “Creo que el modelo menos deseable sería la externalización completa de la comunicación, pues una agencia no puede por mucho conocimiento que tenga de la empresa, de sus productos, clientes y objetivos, suplir la labor fundamental que hace el departamento de comunicación dentro de una compañía”, comenta.

Además, afirma que “siempre apostaría por el modelo de Menarini. Contar con un departamento de comunicación propio y, por

complementar su trabajo, contar con una agencia de comunicación que, además de ayudar en las tareas básicas y rutinarias del departamento, aporta un amplio conocimiento del sector de la comunicación, una importante agenda de contactos a todos los niveles y la visión estratégica que proporciona el trabajar para varios clientes en muy diferentes proyectos”.

Román también describe que la agencia de comunicación, al no trabajar físicamente en la compañía y al no participar del 100% de reuniones, correos o comunicaciones de todos los proyectos que luego ha de comunicar, pierde parte del conocimiento que otorga el hecho de trabajar en la empresa. Pero asegura que la contratación de la agencia de comunicación, y el hecho de que los consultores trabajen para varios clientes, aporta valor a los servicios que ofrecen. Lo justifica comentando que los consultores de comunicación integran en su día a día los conocimientos conseguidos a través de su trabajo con distintos clientes, y con diferentes proyectos propios de la agencia.

El gabinete de prensa que tiene contratado Menarini realiza la actividad habitual de cualquier gabinete. Seguimiento de prensa de las noticias de la compañía y del sector y áreas de su interés, la gestión del perfil de Twitter @prensamenarini, la actualización de la sección de prensa de la web de Menarini, la gestión de entrevistas y la redacción de materiales de prensa corporativos (notas de prensa, fotonoticias, etc.) Y, por otro lado, asesora a la compañía en cuestiones de comunicación estratégica y comunicación de proyectos concretos. “Dentro de esta categoría, podemos incluir la búsqueda de oportunidades de visibilidad de la compañía y/o de sus directivos, iniciativas y productos, como puede ser la elaboración y presentación de candidaturas a premios, la gestión de participación de la empresa o sus representantes en foros y eventos del sector, o el desarrollo e implementación de acciones de comunicación concretas vinculadas a proyectos. Un ejemplo en este caso puede ser la gestión y el desarrollo del proyecto Juntos contra el aislamiento digital, impulsado por Menarini, y donde el apoyo de Planner Media va desde la

gestión de los participantes en el mismo, hasta la elaboración de materiales *ad hoc* (presentaciones, cartas, invitaciones, informes, etc.) para el proyecto, y cualquier otra cuestión relativa a esta iniciativa”, explica Román.

## 6.2 Pregunta 2

### **¿Cómo autorregula la compañía la prohibición de comunicar sus productos al público general?**

#### **Mònica Moro**

La comunicación de Menarini se autorregula mediante un Procedimiento Normalizado de Trabajo (PNT). Existe un procedimiento interno que define el tipo de comunicación externa que puede hacer Menarini y cuáles son los pasos internos y externos que se deben dar hasta distribuir la información.

La mayoría de comunicación que realiza Menarini es sobre sus fármacos, actividades de formación, actividad corporativa y RSC. “En los casos de medicamentos y formación, a parte de comenzar a elaborar la información con el departamento que la genera, básicamente acaba pasando por dos lugares como son el Departamento Médico y el Comité de Supervisión Interno que garantiza el cumplimiento estricto de la legislación y de los códigos de legislación de las patronales a las cuales estamos adheridos: Farmaíndustria y la Asociación para el Autocuidado de la Salud (Anefp)”, explica Moro.

La responsable del departamento de comunicación asegura que comunicar medicamentos no está prohibido, lo que está prohibido es hacer publicidad y promoción de medicamentos. “Puedes comunicar cumpliendo lo que establece Farmaíndustria y Anefp. Sin embargo, cuando tu distribuyes la información no puedes garantizar ni controlar donde llegará esta información. Tienes que ser muy cuidadoso en la

información que facilitas a los medios, por mucho que la facilites sólo a los medios especializados, por mucho que tengas una advertencia en tu sala de prensa que dice que la información es sólo para periodistas especializados en salud. Tú sabes que aquello puede acabar saliendo a la población general aunque nosotros sólo distribuimos notas de prensa a medios especializados en salud", concluye Moro.

### **Esther Román**

"El sector de la salud, en general, es muy complejo y una de las cosas que lo hace tan complicado es la regulación y la autorregulación existente", comenta Román. También argumenta que en el caso de las compañías farmacéuticas como Menarini, es especialmente significativo, ya que hay que tener en cuenta que no se puede hacer comunicación directa de medicamentos a la población (el consumidor final), sino que sólo se puede hacer promoción y comunicación de fármacos al profesional de la salud (que luego es quien prescribe un tratamiento). "Esto limita mucho las posibilidades, pero aunque es un hándicap en la comunicación, también es un reto y un aliciente para ser más creativos y para buscar nuevas formas de hacer llegar los mensajes de las compañías farmacéuticas a los profesionales de la salud y también a la población", concluye.

### **6.3 Pregunta 3**

#### **¿Dispone la compañía de un plan de comunicación de crisis?**

### **Javier Hidalgo**

Hace dos años se puso en marcha un plan de comunicación de crisis que se encuentra en *stand by*. Está externalizado con el gabinete de prensa Planner Media.

Sin embargo, Hidalgo explica que “hay establecido un comité de crisis por un PNT, aunque no hay descrito un protocolo para cada situación en concreto. Están descritos algunos casos como por ejemplo un incendio o accidente de fábrica”. En este caso, Hidalgo comenta que su nombre está referenciado como Director de RRII, para que cualquier medio de comunicación se pusiese en contacto con él como único portavoz. Además, asegura que ante cualquier reacción adversa de un fármaco, el portavoz sería el departamento de Farmacovigilancia coordinado por RRII.

“Aunque está protocolizado el procedimiento, no está definido con la exactitud de cómo se debería actuar en cada situación. Existen los portavoces, sin embargo, no está definido el mensaje a comunicar en cada caso o el rol que tendría cada uno”, argumenta.

### **Mònica Moro**

“En Menarini no existe un plan de comunicación de crisis porque en principio no se contemplaba la comunicación como una apuesta estratégica de la compañía. Por lo tanto, si sólo comunicas por obligación y tienes un perfil de comunicación bajo o inexistente, no había motivo para tener un plan. Aunque a día de hoy, tenemos en mente elaborarlo porque lo necesitaremos”, asegura Moro.

Sin embargo, afirma que existen planes de crisis de aquellas dos situaciones que pueden ser más frecuentes en una empresa farmacéutica. Por una parte, existe un plan de emergencias en el que está definido el apartado de comunicación, y el otro plan que existe es el plan de crisis de Farmacovigilancia.

“En el plan de emergencias están establecidos los portavoces de la compañía que serían Javier Hidalgo, Director de RRII y yo, Mònica Moro, Responsable de Comunicación, e-Business y RSC.

Sin embargo, en el de Farmacovigilancia, diría que no hay establecido ningún portavoz porque es muy técnico”, comenta. En este caso, asegura que no hay nada a comunicar mientras se investiga. “Cuando se comprueba, la comunicación no la haría sólo Menarini, sino que la harían las Autoridades Sanitarias. Entonces como compañía quedas a remolque de las Autoridades. En Menarini ya hemos tenido alguna alerta, y el propio Ministerio ha elaborado una nota de advertencia y nosotros voluntariamente hemos elaborado una advertencia para profesionales de la salud”, concluye Moro.

### **Esther Román**

“Hasta lo que yo sé, no hay plan de comunicación de crisis. Desde nuestra agencia, Planner Media, se propuso hacerlo e incluso se hizo una propuesta de índice y contenidos de un futurable Manual de Crisis, pero nunca se llegó a aprobar”, afirma Román.

### **6.4 Pregunta 4**

#### **¿Cuál es el plan de comunicación interna de la empresa?**

### **Javier Hidalgo**

En Menarini la comunicación interna no se trabaja conjuntamente con RRHH. “Quizás es la mayor sombra que tenemos, y así lo he detectado. No porque haya una ruptura de colaboración entre ambos departamentos, sino por una reticencia de RRHH a cambios, iniciativas o acciones muy proactivas. Confiamos en que acabará un ciclo y empezará otro con el que existirá mayor relación. Ya que resulta muy difícil llevar la comunicación interna al margen de RRHH”, afirma Hidalgo.

Además, asegura estar de acuerdo en que toda la comunicación a nivel interno debería estar muy estructurada. “Seas el departamento médico, legal o marketing, toda la comunicación debería estar salvaguardada y

custodiada por el departamento de comunicación para tener una visión global. En este sentido, Menarini todavía está en proceso de orden y estructura comunicativa”, concluye.

### **Mònica Moro**

“Hay un pacto de no agresión entre RRHH y Comunicación por lo que respecta a la comunicación interna. Considero que la comunicación interna se debería llevar entre los dos departamentos trabajando codo con codo”, comenta Moro.

Además, considera que esta situación depende del punto de madurez del Departamento de RRHH. “Comunicación está comenzando a ser una apuesta estratégica dentro de la empresa, y RRHH deberá adaptarse a este cambio”, afirma.

En comunicación hay un plan de comunicación global en el que hay una parte dedicada a la comunicación interna que tiene unos objetivos y una serie de actividades y acciones.

“Los objetivos son conseguir que la gente que trabaja en Menarini esté orgullosa de trabajar en la compañía. Por lo tanto, hay un objetivo de pertenencia, de mejorar la convivencia interna y de fomentar los entornos colectivos. Estos son los 3 objetivos principales que hay en comunicación interna”, asegura Moro.

No obstante, la comunicación organizativa de Menarini es descendente, de arriba hacia abajo. “Ahora estamos intentando mediante el Buzón de Ideas, una herramienta donde la gente puede aportar ideas a la dirección general, que la gente haga llegar sus propuestas a los directores. Los canales existen, lo que no hay cultura de la organización de hacerlos servir. Nadie en Menarini te impide enviar un e-mail al director general, llamarlo por teléfono o hablar con su secretaria para verlo en su

despacho. Pero Menarini viene de una cultura muy paternalista y esta comunicación no se estila”, argumenta.

Las herramientas de comunicación interna que utiliza la compañía son un mailing que se llama Menarini al Día, en el que se recogen noticias breves de la compañía. Este e-mail también se imprime en papel y se coloca en plafones por toda la sede. “Utilizamos metacrilatos distribuidos por toda la empresa e infografías que se enganchan como posters en los departamentos. Actualmente estamos trabajando en un portal de comunicación y una *newsletter* digital que se llama Menarini Suma”, afirma Moro.

Por último, asegura que no miden los resultados de la comunicación interna de una forma cuantitativa, sino que realizan evaluaciones cualitativas. “En el Buzón de Ideas, por ejemplo, se miden cuantitativamente las ideas que introduce la gente o cuantos trabajadores acceden. Pero en la fase en la que estamos, la valoración de las herramientas debe ser cualitativa. Una de las maneras de medir la calidad, es el *feedback* que recibes, desde mails dando las gracias, a comentarios que te hacen por los pasillos, el café o conversaciones”, concluye Moro.

### **Esther Román**

El apoyo del gabinete de prensa en comunicación interna es puntual y se centra en momentos o proyectos concretos como el Buzón de Ideas, o sugerencias e ideas para la newsletter interna. “Los que realmente gestionan e implementan la comunicación interna de Menarini, son las personas que trabajan en el departamento de comunicación interno. Desconozco los objetivos concretos que tiene la comunicación interna para Menarini y no sé si se miden los resultados”, asegura Román.

## 6.5 Pregunta 5

### ¿Tiene Menarini una cultura de Responsabilidad Social Corporativa?

#### Javier Hidalgo

La RSC en Menarini está en un proceso de transformación. “Nunca hemos tenido una RSC de Marketing para vender una mejor imagen. Sin embargo, antes estaba más a la sombra y eran acciones muy puntuales”, afirma Hidalgo. La RSC se encontraba ubicada en Recursos Humanos, sin embargo, desde hace un año y medio se ha cogido desde el ámbito institucional como una apuesta estratégica desde dentro de la compañía. “Queremos llevarla desde el punto de vista más cercano, de integración y de asunción de que cada trabajador con el potencial de Menarini pueda hacer una labor en RSC. Se están haciendo campañas muy activas y algunas no desde el punto de vista económico, sino desde la palanca que significa una multinacional como Menarini, llevada a proyectos cercanos y tangibles”, asegura Hidalgo.

El primero que porta la bandera de RSC en Menarini es Salvador Pons, Consejero-General Manager. “Esta implicación desde la dirección general hace mucho más fácil el dinamismo y el orden de prioridad a la hora de dedicarle tiempo, recursos y autorizaciones a esta actividad”, concluye.

#### Mònica Moro

Las primeras acciones de RSC que se realizaron en Menarini eran en dos direcciones muy claras. En el Centro de Badalona para niños en desamparo, *Maria Assumpta*. Y la otra acción fue a raíz de los desastres naturales que ocurrieron en Guatemala donde la compañía tiene una filial. Por lo tanto, existía una banda de RSC nacional y otra banda internacional.

La empresa tras estas experiencias ha ido entrando más en temas de RSC, entendiéndolos como una manera de devolver a la sociedad lo que ella da a la compañía. Pero también como una actividad que pretende implicar a las personas que trabajan en Menarini para que conozcan y se impliquen en estas acciones.

“Los trabajadores de Menarini son muy solidarios. Se han hecho recogidas de fondos para desastres naturales y la gente ha respondido. Esto ha dado pie a que la empresa cada vez haya sido más sensible a todas estas actividades de acción social. Actualmente llevamos más de 10 años trabajando en RSC y comienza a ser parte de nuestra cultura”, asegura Moro.

Además, comenta que cuando la dirección general se ha implicado en la RSC, la gente se lo ha creído más. “Siendo una empresa jerárquica que viene de una historia paternalista, si se implican desde arriba, la gente también lo hará. Desde que los trabajadores han visto que la dirección se implica en RSC, han comenzado a realizar propuestas que hace un tiempo no hubiesen hecho”, afirma.

Mònica Moro también comenta los dos objetivos que la compañía se ha marcado en RSC. “Queremos conseguir la ISO 26000 (Responsabilidad Social), ya que además de acción social, en la parte de sostenibilidad, calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, somos buenos. Por otra parte, creo que debemos buscar como segundo objetivo optar a ser un *Great Place to Work*”, concluye.

## 7. Discusión

### 7.1 Estructura y modelo del departamento de comunicación

El departamento de Comunicación, e-Business y RSC de Menarini está englobado dentro del área de Relaciones Institucionales. Por lo tanto, no depende directamente de la dirección general. Según Javier Hidalgo, Director de RRHH, se siguió este modelo para potenciar más la parte institucional englobando en ella a comunicación. Sin embargo, Mònica Moro, Responsable de Comunicación, asegura que esta decisión se tomó porque la empresa, cuando consideró que la comunicación debía ser un elemento estratégico de la empresa, aún no estaba preparada para entender que debía estar por encima de RRHH. Por este motivo, optó por seguir el típico modelo antiguo de la Industria Farmacéutica. Situar a la comunicación por debajo de las relaciones institucionales.

Por otro lado Esther Román, Directora de Cuentas en Planner Media, asegura que ambos modelos son válidos. Sin embargo, considera que la dependencia de la dirección general debe ser fundamental.

En este caso, la teoría sobre comunicación corporativa, establece que la gestión de la comunicación debería entenderse como una función directiva dentro de la organización y depender directamente de dirección, para de este modo, situarse fuera del eje de la compañía y estar por encima del resto de departamentos teniendo una visión global, hecho que no se da en Menarini.

En este sentido, el estudio Dircom (2010) establece que el 75% de los responsables de comunicación dependen del primer nivel ejecutivo (presidente, consejero delegado o director general) y, además, el 70% son miembros del Comité de Dirección de la empresa. Otro aspecto que en Menarini no se cumple, ya que la Responsable de Comunicación, Mònica Moro, no depende del primer nivel ejecutivo de la empresa, ni es miembro del Comité de Dirección de Menarini.

En cuanto a si esta posición del departamento de comunicación en el organigrama de Menarini representa una desventaja, Javier Hidalgo y Mònica difieren en su opinión. El Director de RRII considera que si la comunicación dependiese de la dirección general, podría significar un inconveniente, ya que la dirección podría considerar que la comunicación nos es una de sus prioridades en el día a día de la compañía, y esto provocaría un proceso más lento y muy supeditado a las directrices de la dirección. Sin embargo, la Responsable de Comunicación asegura que estar a la misma altura que el resto de departamentos dificulta la labor de comunicación. Ya que los demás departamentos consideran que no tienen que pasar por comunicación para emitir sus mensajes.

En este punto, gracias a la observación participante, se ha podido advertir que en ocasiones hay departamentos en la compañía que comunican tanto de forma interna como externa, sin pasar previamente por el departamento de comunicación. Capriotti (1999) establece que la comunicación corporativa debe ser integrada. Por lo tanto, los mensajes deben estar planificados para mostrar una coherencia entre las diferentes comunicaciones que emiten los departamentos. Ya que cada uno puede llegar a emitir su propia manera de comunicar, fragmentando los mensajes que salen de la organización.

Respecto al modelo del departamento de comunicación, tanto Mònica Moro como Esther Román, principal enlace del gabinete externo, afirman que Menarini tiene la mejor combinación posible. Contar con un departamento propio interno y con el apoyo de un gabinete exterior.

Como se ha analizado en el apartado 2.1.2 Agencias de Comunicación del marco teórico, los expertos en comunicación corporativa consideran que la coexistencia de los dos modelos es óptima, ya que el gabinete puede ofrecer una visión externa, menos contaminada e independiente. Además, puede ofrecer experiencia en áreas concretas que los trabajadores del departamento de comunicación de la compañía no dominan. En el caso de Menarini, el gabinete externo aporta un amplio

conocimiento del sector de la comunicación, una importante agenda de contactos y una visión estratégica al trabajar con varios clientes.

## 7.2 Autorregulación de la compañía

Como explica Mònica Moro, la comunicación en Menarini está autorregulada mediante un Procedimiento Normalizado de Trabajo (PNT). Además, toda la información sobre medicamentos y actividades de formación, pasa por el Departamento Médico y un Comité de Supervisión Interno que vela porque se cumpla la legislación vigente y el Código de Farmaindustria. Este procedimiento de supervisión, en ocasiones, provoca que la comunicación se ralentice y llegue a quedar obsoleta. Por lo tanto, este punto debería mejorarse para agilizar el proceso comunicativo y facilitar que la información se emita en el tiempo deseado.

En el apartado 2.2.1 (Regulación) también se establece que además de cumplir la legislación y el Código de Farmaindustria, deben adoptarse medidas para que la información de medicamentos sólo se difunda a los profesionales de la salud e incluir advertencias. En este sentido, Menarini cumple con la legislación, ya que sólo facilita información de fármacos a medios especializados para profesionales de la salud.

Además, hay otros aspectos en la página web corporativa ([www.menarini.es](http://www.menarini.es)) que demuestran este cumplimiento estricto. En la sala de prensa, donde están recopiladas todas las notas de prensa, hay una advertencia visible donde se indica que la información está dirigida exclusivamente a medios de comunicación especializados en salud. Además, el área dirigida a profesionales de la salud, se encuentra cerrada al público general y sólo es posible entrar a usuarios registrados que deben aportar su número de colegiado. Por otra parte, en el Vademécum donde aparecen los medicamentos de la compañía, sólo se hace referencia a la ficha técnica y al prospecto que enlazan directamente con la Agencia Española de Medicamentos y Productos

Sanitarios (AEMPS). Para acceder a toda la información, se debe ser también un usuario registrado.

Esther Román, asegura que la comunicación en la Industria Farmacéutica es muy compleja. Ya que sólo se puede informar de los medicamentos al profesional de la salud. Hecho que ocasiona que se tenga que ser más creativos a la hora de hacer llegar los mensajes a la población general. En consecuencia, Menarini, para llegar al cliente final de sus productos, utiliza consejos para informar y concienciar a la población sobre una determinada patología, siempre sin mencionar el nombre del producto de prescripción.

Los consejos que proporciona Menarini son para las siguientes áreas terapéuticas: alergia, dermatología, nutrición, reumatología, factores de riesgo cardiovascular, analgesia y diabetología. Patologías para las que el laboratorio comercializa fármacos. Así, como se establece en el apartado 2.2.4 (Aspectos a comunicar), los médicos ven incrementado el número de pacientes que acuden a la consulta gracias a una mayor concienciación, los pacientes ven satisfechas sus demandas de información, las instituciones públicas ven reforzado su responsabilidad de promoción y mejora de la salud, y las farmacéuticas como Menarini aumentarán sus ventas de medicamentos.

### 7.3 Plan de comunicación de crisis

Este es el punto más débil de la compañía en materia comunicativa ya que carece de un plan de comunicación de crisis. Esther Román así lo asegura, manifestando que desde el gabinete de prensa exterior se realizó una propuesta para llevarlo a cabo. Sin embargo, desde Menarini nunca llegó a aprobarse.

Por otro lado, Mònica Moro y Javier Hidalgo reconocen que la compañía no tiene plan de comunicación crisis, aunque mencionan que existen dos

situaciones para las cuales hay establecido un protocolo de actuación, donde la comunicación está contemplada.

Estas dos circunstancias son una emergencia como un incendio o un accidente en fábrica, y también una reacción adversa ante un fármaco de la compañía. No obstante, respecto a los portavoces que saldrían ante los medios de comunicación, existen divergencias.

Por una parte, Javier Hidalgo asegura que en caso de una emergencia él sería el único portavoz de la compañía y que en el caso de una reacción adversa de un medicamento, el portavoz sería el departamento de Farmacovigilancia coordinado por RRII. Sin llegar a estar designado qué persona de este departamento sería el representante de la compañía ante los medios.

Por otro lado, Mònica Moro afirma que en una emergencia los portavoces serían tanto Javier Hidalgo como ella misma. Y que en el caso de una crisis de Farmacovigilancia desconoce si hay establecido algún portavoz.

Tampoco están establecidos los mensajes a emitir en cada situación, o el rol que adquiriría cada integrante del comité de crisis que está establecido. Además, tratándose de un laboratorio farmacéutico, podrían existir muchas más crisis de las que hay establecidas en esos dos planes como despidos de trabajadores, fraude, declaraciones desafortunadas de un directivo, acusación de ineficacia de algún fármaco, etc.

Ana M<sup>a</sup> Enrique (2008) establece los 6 apartados que Menarini debería considerar a la hora de realizar su plan de comunicación de crisis:

- a) Analizar los posibles riesgos que amenazan a la compañía y examinar crisis pasadas. Como se ha detallado anteriormente, existen más situaciones de crisis que las dos que contempla actualmente la compañía.

- b) Identificar a los públicos que pueden verse afectados por la compañía (profesionales de la salud, pacientes, Instituciones Sanitarias, Sociedades Científicas, población general, etc.)
- c) Constituir un comité de crisis. En este caso Menarini ya tiene establecido este grupo de trabajo que debería constar de un coordinador de crisis, el responsable de comunicación, el portavoz, un asesor jurídico, el director de RRHH, un especialista externo en comunicación de crisis, o el director del área implicada en la crisis.
- d) Elaboración de estrategias. Este apartado lo debería trabajar Menarini, ya que como asegura Javier Hidalgo, no está definido el procedimiento a realizar en cada situación.
- e) También se deberían establecer canales de comunicación para difundir la información que Menarini quiera hacer llegar a los públicos (web corporativa, conferencias de prensa, comunicados, entrevistas, etc.)
- f) Simulaciones y formación de portavoces. Este punto también lo debería desarrollar la organización. Ya que como comenta Javier Hidalgo, los portavoces están establecidos, sin embargo no está definido el rol que deberían tomar ni el mensaje que tendrían que emitir. Por lo tanto, se debe considerar hacer formación de portavoces para que sepan como actuar en una situación de crisis y lanzar aquellos mensajes que la organización quiere comunicar. Asimismo se deberían realizar simulaciones de crisis para que en el caso de que se produzca una real, cada miembro del Comité sepa como actuar.

#### **7.4 Plan de comunicación interna**

La comunicación interna es otro punto débil de Menarini en materia comunicativa, aunque actualmente se están destinando esfuerzos para mejorar este apartado.

El principal inconveniente es que no se trabaja conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos. En este hecho están de acuerdo tanto Javier Hidalgo como Mònica Moro, quienes consideran que se debería trabajar codo con codo entre los dos departamentos. Sin embargo, esperan que este hecho cambie en un futuro ya que RRHH deberá adaptarse a los cambios que está realizando la compañía en comunicación.

En el apartado 2.1.6 (Comunicación interna) Cristina Aced (2013) establecía que lo ideal es que el departamento de comunicación y el departamento de RRHH trabajen de forma conjunta. Por lo tanto este es un aspecto a mejorar por la organización.

Otro de los aspectos que se han observado, es que hay departamentos que no pasan por comunicación para emitir sus mensajes. Como se ha advertido en el punto 7.1 este hecho se produce por una cuestión de posicionamiento del departamento en el organigrama de la compañía. Al estar a la misma altura que otros departamentos, algunos consideran que tienen el mismo derecho a comunicar internamente sin rendir cuentas ni pasar por comunicación. Esta circunstancia ocasiona una falta de uniformidad en el mensaje que transmite la empresa a sus públicos internos.

El principal objetivo de Menarini en comunicación interna es crear orgullo de pertenencia, así lo asegura Mònica Moro. Sin embargo, en el Estudio de Comunicación (2014) se llega a la conclusión que el 77,7% de los empleados prefieren que la comunicación interna sirva para informales de la marcha de la empresa (proyectos, cartera de clientes, previsiones, etc.)

Información que en Menarini no se proporciona a través de la comunicación interna y que debería considerarse. Esta circunstancia se podría haber solucionado realizando encuestas a los trabajadores de la compañía, para adecuar los objetivos del plan de comunicación interno a sus intereses.

Respecto al tipo de comunicación interna que se da en Menarini, Mònica Moro asegura que es descendente. Se origina en la alta dirección y desciende hacia los niveles inferiores. Por otro lado, según Estudio de Comunicación (2014) es la comunicación mejor valorada por los trabajadores. Aunque Menarini también está realizando esfuerzos para que exista comunicación ascendente. La herramienta que están utilizando se llama Buzón de Ideas, y busca que los trabajadores hagan llegar sus ideas de mejora de la empresa, a la dirección general. No obstante, se trata de una herramienta creada en 2014 y que debe consolidarse en los próximos años.

Otras herramientas que utiliza la organización para que la comunicación llegue a los trabajadores son e-mails que, bajo el nombre de Menarini al Día, recogen noticias breves de la compañía; metacrilatos e infografías que se colocan por toda la empresa; vídeos motivadores, y actualmente están trabajando en un portal de comunicación y una *newsletter* digital que se llamará Menarini Suma.

Respecto a las herramientas de comunicación interna, el Estudio de Comunicación (2014) afirma que las que más prefieren los trabajadores son el correo electrónico, la Intranet y las reuniones.

En relación a Menarini, el correo electrónico, como hemos comentado antes, es una herramienta importante dentro de la estrategia de comunicación interna. Sin embargo, la Intranet de la compañía se encuentra totalmente obsoleta y sin actualizar. Utilizar este medio ahorraría la creación de la página web de comunicación, que por otro lado, es una de las herramientas menos valoradas por los trabajadores

encuestados por el Estudio de Comunicación (2014), que tan sólo la consideran útil un 7,4%.

Por otro lado, la realización de reuniones entre los departamentos para que los trabajadores pudiesen conocer la marcha de la empresa en boca de los directivos, también sería otro punto a considerar e implantar.

Por último, Mònica Moro afirma que no se miden los resultados de la comunicación de una forma cuantitativa. En cambio, como explica Aced (2013), es necesario ir valorando los resultados obtenidos para saber si se están logrando los objetivos propuestos y poder reajustar la estrategia y las acciones si no fuera así. Por este motivo, el departamento de comunicación de Menarini debería definir una serie de indicadores que permitan medir los resultados del plan de comunicación interna (entrevistas a los trabajadores, encuestas cualitativas, herramientas que permitan medir visualizaciones, etc.)

## 7.5 Responsabilidad Social Corporativa

Este punto se puede considerar uno de los más fuertes de la compañía y, por ende, del departamento de comunicación. Menarini ha pasado de realizar acciones puntuales de RSC a convertirse en una apuesta estratégica desde dentro de la compañía. El principal embajador de la Responsabilidad Social es Salvador Pons, Consejero-General Manager de Grupo Menarini, así lo aseguran Javier Hidalgo y Mònica Moro. Esta implicación de la dirección general implica mayor dinamismo y dedicación de tiempo y recursos. Además, los trabajadores han hecho propio el mensaje y se implican en las actividades de acción social de la compañía.

En el apartado 2.1.9 (Responsabilidad Social Corporativa), Ricardo Fernández (2009) establece 5 puntos para conocer el grado de responsabilidad de una empresa con la sociedad:

**a) Valores y principios éticos:** en este aspecto Menarini ha desarrollado un Código Ético que los trabajadores y colaboradores se han comprometido a respetar. Este Código dispone que todas las actividades realizadas por empleados, directivos y/o colaboradores deben realizarse con la máxima honestidad, integridad y buena fe, asegurando el cumplimiento legal, normativo y la competencia leal. Además, recoge principios como la lucha anticorrupción, la transparencia, la libre competencia, el medio ambiente, la salud y seguridad de los medicamentos y el comportamiento ético y profesional. Además, se realizan actividades de formación a los empleados para garantizar el conocimiento y la correcta aplicación del Código.

Por otro lado, Menarini registra desde el 1 de enero de 2015, todas las transferencias de valor que realiza a profesionales y organizaciones sanitarias y se publicarán a partir del segundo semestre de 2016.

**b) Condiciones de ambiente de trabajo y empleo:** en este apartado, Menarini ha implantado un sistema de gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo, para minimizar los riesgos laborales de los trabajadores y que se somete a un ciclo de mejora continua. Por este motivo, desde el año 2005 ha obtenido la certificación de la norma OHSAS 18001 del sistema de gestión de la salud y seguridad laboral.

**c) Apoyo a la comunidad:** Menarini colabora estrechamente con la comunidad en la que se ubica su sede, Badalona. La mayoría de actividades de Responsabilidad Social que promueve, están ubicadas en su entorno más cercano.

Colabora con 3 entidades de acción social de la ciudad como son la *Fundació Ateneu Sant Roc*, que busca favorecer la integración social del barrio de *Sant Roc*; el *Centre Residencial Maria Assumpta* para niños y niñas en situación de desamparo y *Càritas Diocesana del Barcelonés Nord*.

También trabaja en proyectos para fomentar la ciencia entre los jóvenes de Badalona como son las Jornadas Científicas de Enseñanza Secundaria y el Congreso de Ciencia de Educación Infantil y Primaria de Badalona. Además, en la actualidad se encuentra en proceso de llevar a cabo un proyecto de concienciación de la diabetes entre la población del Indostán de la ciudad, y en la organización de un concierto benéfico, cuyos beneficios se destinarán a entidades de acción social de la ciudad de Badalona.

Por otra parte, también colabora en acciones de carácter estatal como el proyecto “Tapones para una nueva vida” de la Fundación Seur, o la donación de fármacos al Banco de Medicamentos de Farmacéuticos Sin Fronteras.

**d) Protección del medio ambiente:** la compañía también ha adquirido un compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Prueba de ello es que fue una de las primeras farmacéuticas que recibió la certificación de la Norma ISO 14001 (obtenida en febrero de 2001) para la gestión medioambiental de sus actividades de desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos.

Además en el año 2004, Menarini consiguió la certificación voluntaria de participación en el sistema europeo de gestión y auditoría ambiental EMAS, siendo la primera farmacéutica que obtuvo esta certificación en Cataluña y la segunda en España. Este registro implica un compromiso de mejora continua en el comportamiento ambiental, así como publicar los resultados a través de una Declaración Ambiental de forma anual.

**e) Marketing responsable:** respecto a la integridad del producto, Menarini mantiene un compromiso de establecer, aplicar y mantener unos estándares de calidad adecuados en la investigación, el desarrollo, la fabricación, la distribución y la promoción de sus productos. Este compromiso queda reflejado en la Norma ISO 9001 para sus actividades de desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos.

Tras analizar estos 5 puntos, se puede comprobar que Menarini mantiene un alto grado de responsabilidad con la sociedad donde lleva a cabo su actividad empresarial. Además todas estas actividades quedan reflejadas en un blog específico de RSC que ha creado la empresa, [www.menariniresponsable.org](http://www.menariniresponsable.org)

Por otra parte, el Observatorio de RSC (2004) afirma que la Responsabilidad Social debe ser un concepto transversal presente en distintos ámbitos de gestión de la compañía. Para ello establece que las actividades desarrolladas en el marco de la RSC deben cumplir con 3 premisas:

- a) Estar vinculadas a la actividad básica de la empresa:** como se ha observado en el punto “a” (valores y principios éticos), Menarini aplica en todas sus actividades una serie de valores éticos que se recogen en el Código Ético de la compañía.
- b) Tener una vocación de permanencia:** Menarini lleva más de 10 años vinculado a proyectos de RSC y, además, en la actualidad está firmando convenios de colaboración con las entidades de acción social, para garantizar una vinculación permanente en el tiempo.
- c) Implicar un compromiso de la alta dirección:** como se ha observado al principio del presente punto 7.5, el principal embajador de la Responsabilidad Social de Menarini es Salvador Pons, Consejero-General Manager de la compañía. Por lo tanto, existe una verdadera implicación y compromiso por parte de la alta dirección.

Por último, Mònica Moro, siguiendo con el compromiso de la compañía en RSC, asegura que los dos próximos objetivos de la organización son conseguir la ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*, y optar a ser un *Great Place to Work*.

## 8. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo era analizar el departamento de comunicación de Menarini España y conocer cuáles eran sus puntos fuertes y débiles en materia comunicativa.

Mediante el estudio de la literatura se partió de modelos ideales de comunicación corporativa y de comunicación en la Industria Farmacéutica, para analizar si el departamento de comunicación de Menarini España cumplía con estos prototipos. Se realizaron tres entrevistas en profundidad a los principales actores de la compañía que tienen vinculación con el apartado comunicativo, para observar si su mensaje era idéntico o existían divergencias. Además, con estos diálogos también se pretendía conocer con mayor profundidad el departamento de comunicación y las acciones que realiza.

Y, por último, a través de la técnica de la observación participante, se pudo acotar la investigación a aquellos puntos del departamento que se consideraron más interesantes a la hora de establecer los puntos débiles y fuertes de la compañía, por lo que respecta a la comunicación.

Tras realizar la investigación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- a) El departamento de comunicación de Menarini debería depender directamente de la dirección general.
- b) El modelo mixto (departamento de comunicación interno y gabinete externo) es el ideal para la compañía, ya que cuenta con empleados en plantilla que conocen en profundidad a la compañía y, además, con la visión externa y menos contaminada de un gabinete.

- c) Menarini cumple estrictamente con la autorregulación existente en la Industria Farmacéutica. Aunque debería agilizar los procesos de supervisión de su Comité de Supervisión Interno.
- d) La estrategia de comunicar consejos relacionados con las áreas terapéuticas para las que comercializa fármacos, es una buena vía para que Menarini llegue a sus consumidores finales, los pacientes.
- e) El plan de comunicación de crisis es el punto más débil de la compañía en materia comunicativa. Debe contemplarse inmediatamente la elaboración de este plan.
- f) La comunicación interna debería trabajarse conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos.
- g) Para elaborar el plan de comunicación interna se debería analizar previamente la opinión de los trabajadores, y realizar evaluaciones para comprobar si se están cumpliendo los objetivos.
- h) La Responsabilidad Social Corporativa es el punto más fuerte de la compañía en materia comunicativa.

A lo largo de este trabajo ha quedado comprobada la importancia de la comunicación corporativa como un elemento estratégico más dentro de la gestión de una compañía. En un entorno competitivo, donde los productos no difieren mucho los unos de los otros, la comunicación debe jugar un papel protagonista en la empresa y aportar valor a la marca y proyectar una buena imagen a la sociedad.

## 9. Bibliografía y Webgrafía

### Bibliografía

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.

Estudio Dircom. (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.

Estudio Dircom. (2012). *Informe de la relación dircom-periodistas*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos. p. 216-217.

Fisac, V. (2012). *Comunicación e industria farmacéutica*. Madrid: Editorial Bubok.

Fita, J. (2004). *Comunicación de crisis en Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Ediciones Gestión 2000.

Li, C. y Bernoff, J. (2009). *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la red*. Barcelona: Empresa Activa.

Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Editorial Limusa.

Madroñero, M.ª. G., Enrique, A.M., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de publicacions de la UAB.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Martín Martín, F. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Fragua.

Ogrizek, M. y Guillery, J. M. (1999). *Communicating in crisis*. Nueva York: Aldine de Gruyter.

Villaflaño, J. (2007). *Informe Anual: la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Prentice Hall.

Westphalen, M.H. (1993). *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Del Prado.

Xifra, J. y Lazuela, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.

## Webgrafía

Aced, C. (2010). *Las métricas no existen en Internet*. Blog-o-Corp.

Recuperado el 12/02/2015 de: <http://cristinaaced.com/blog/2010/12/01/las-metricas-no-existen-en-internet/>

ADECED. (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Recuperado el 05/02/2015 de:

[https://mouriz.files.wordpress.com/2008/06/presentacion\\_del\\_estudio\\_adecec.pdf](https://mouriz.files.wordpress.com/2008/06/presentacion_del_estudio_adecec.pdf)

Adigital. (2014). *Informe sobre usos de redes sociales en empresas 2014*.

Recuperado el 28/03/2015 de:

<https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>

AECA. (2006). *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*.

Recuperado el 01/04/2015 de: <http://www.aeca.es/tienda/rs3.pdf>

Bilella, M. (2012). *Planificar la comunicación*. Cultura Comunicativa.

Recuperado el 03/02/2015 de:

<https://culturacomunicativa.wordpress.com/2012/05/19/planificar-la-comunicación/>

Bloggin Zenith. (2013). *Desgranando las 4P's del marketing*. Recuperado el 22/02/2015 de: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/desgranando-las-4ps-del-marketing-que-son-siguen-vigentes-i/>

Bretón, M. (2014). *¿Qué es la publicity?*. Blog de María Bretón. Recuperado el 12/02/2015 de: <http://www.mariabretongallego.com/2014/04/que-es-la-publicity.html>

Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. Bidireccional. Recuperado el 03/02/2015 de:

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)

Carbonell, J. M<sup>a</sup>. (2014). *Diez aspectos de ética aplicada a la comunicación corporativa en el sector de la salud*. Recuperado el 07/05/2015 en:

<http://www.enferalicante.org/Documentos/Etica/Etica-de-la-comunicacion-corporativa-e-institucional-en-el-sector-de-la-salud.pdf>

Castro, L. (s.f.). *¿Qué es una red social?*. Aprender Internet. Recuperado el 22/03/2015 de: <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>

Comunicación global. (s.f.). *Comunicación externa*. Recuperado el 12/02/2015 de: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

Comunicólogos. (s.f.). *Comunicación financiera*. Recuperado el 20/02/2015 de: <http://www.comunicologos.com/practicas/comunicacion-financiera/>

Edelman. (2014). *Edelman Trust Barometer global results*. Recuperado el 07/05/2015 de: <http://es.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer>

Estudio de Comunicación. (2014). *La comunicación interna de las empresas cotizadas*. Recuperado el 01/03/2015 de:  
<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2014/06/140421ISO-ESTUDIO-CI-de-cotizadas.pdf>

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*. Recuperado el 01/04/2015 de: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3247.pdf>

Farmaidustria. (2014). *Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica*. Recuperado el 09/05/2015 de: <http://www.seh-lelha.org/pdf/CodigoBuenasPracticas2014.pdf>

ISO. (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Recuperado el 04/05/2015 de: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)

Lupiáñez, F. (2015). *Informe Doctoralia sobre Salud e Internet 2014*. Recuperado el 15/05/2015 de: <http://insights.doctoralia.es/los-pacientes-confian-su-salud-a-internet/>

Moro, M. (2015). *Yo comunico, tú participas... desde una farma*. Recuperado el 10/05/2015 de: <http://www.slideshare.net/monicamoro/uic2015>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Qué es RSC*. Recuperado el 03/04/2015 de: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Sánchez, M<sup>a</sup>. L. (2002). *Estructura del plan de crisis*. Recuperado el 15/03/2015 de: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos09-10/calero.pdf>

Scharrenberg, J. (2011). *¿Qué son los medios sociales?*. Recuperado el 20/03/2015 de: <http://scharrenberg.net/2011/05/socialmedia-redessociales/>

TICbeat. (2015). *El 36% de las empresas españolas carece de web propia, según un estudio*. Recuperado el 15/03/2015 de: <http://www.ticbeat.com/economia/el-36-de-las-empresas-espanolas-carece-de-web-propia-segun-estudio/>

Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). *La observación participante*. Recuperado el 22/05/2015 de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Observacion\\_ppt.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Observacion_ppt.pdf)

UOC Papers. (2007). *Intervención en salud en la Red*. Recuperado el 15/05/2015 de: <http://www.uoc.edu/uocpapers/4/dt/esp/monografico.pdf>

Vilajoana, S., Sivera, S., Solanes, I., Sabaté, J. (2008). *Avances en comunicación farmacéutica: nuevas vías para el diálogo con el paciente*.

Recuperado el 06/05/2015 de: <http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/comunicaciones/492.pdf>

W3C. (s.f.). *Guía breve de accesibilidad web*. Recuperado el 18/03/2015 de: <http://w3c.es/Divulgacion/GuiasBreves/Accesibilidad>

Web Empresa 2.0. (s.f.). *Cómo utilizar las redes sociales*. Recuperado el 25/03/2015 de: <http://www.webempresa20.com/libro-online/323-web-empresa-20-como-utilizar-las-redes-sociales.html>