



FACULTAT D'EMPRESA I COMUNICACIÓ

Treball de Fi de Grau

Estudi de la comunicació corporativa online en la indústria farmacèutica: cas Amgen, com gestiona la farmacèutica el seu compte de Twitter

Laia Zúñiga Catarineu

Modalitat: *Acadèmic*

Grau en Periodisme

Tutor/a: Ruth Sofia Contreras Espinosa

Vic, maig de 2018

Agraïments

Ha sigut un període d'aprenentatge intens, no només en el camp científic, sinó també a nivell personal, i és per això que m'agradaria agrair a totes les persones que m'han ajudat i donat suport durant aquest procés.

En primer lloc, donar les gràcies a la meva tutora, Ruth Sofia Contreras, ja que sense la seva ajuda no hagués sigut possible la realització del present treball. Agrair que m'hagi resolt els dubtes que m'han anat sorgint al llarg del treball i, sobretot, la seva guia i cooperació, que ha fet més amè aquest treball; dins de la dificultat i complexitat que comporta un treball d'investigació d'aquestes dimensions.

No em vull oblidar del suport incondicional, els consells tècnics, la paciència i la comprensió de la meva parella, el Marc, en tot moment. Com de la resta de la meva família que m'ha animat en tot el procés d'investigació. Tanmateix, donar les gràcies a les meves amigues, Andrea i Paula, perquè sense elles aquests quatre anys del grau no haguessin estat els mateixos.

I per últim, i no per això menys important, a tu avi, que en pau descansis. Tot i que ens vas deixar a mitjans de la realització d'aquest projecte, has estat el meu exemple de lluitador tenaç i, et dono les gràcies pels consells de gran ajuda que m'has aportat en el meu creixement. Per això, aquest treball també és teu.

Resum

Aquesta investigació pretén analitzar les competències de gestió de la xarxa social Twitter de l'empresa farmacèutica Amgen envers el grau d'interacció i compromís que es porta terme amb els seguidors. El present treball ha considerat oportú conèixer les estratègies de comunicació emprades per l'empresa a la xarxa, mitjançant una investigació qualitativa.

S'ha realitzat una anàlisi de dades dins el període de l'1 al 30 d'abril per tal de percebre i conèixer l'esfera d'actuació de la marca en quant a l'*engagement*, el nombre de la comunitat *online* i al impacte de la qualitat i l'actualització de continguts. On els resultats demostren la importància en la unió de tots els paràmetres esmentats anteriorment per tal de dur a terme una adequada gestió de la xarxa i aconseguir un feedback òptim amb els seguidors per a la millora de la reputació de l'empresa. S'ha conclòs, en termes generals, que la marca executa una bona gestió de la xarxa però que manca en quant al compromís amb la seva comunitat.

Paraules clau: *community manager, gestió, empresa, comunicació corporativa, indústria farmacèutica, estratègies comunicatives, "engagement", xarxes socials, twitter.*

Abstract

The present research pretends to analyse the management competences of the pharmaceutical company Amgen in its Twitter social network, so as to establish the interaction level and commitment with its followers. The present project has considered appropriate to study the communication strategies used by the company in the mentioned network by means of a qualitative research.

A data analysis has been performed in the period within the 1st and the 30th of April, with the purpose of perceiving and comprehend the frame of action of the brand with regard to the engagement, the amount of online community and the impact both of the quality and the update of contents. The obtained results demonstrate the importance of the integration of all the previously mentioned parameters in order to carry out a suitable management of the network and achieve an optimum feedback with the followers, which would help to improve the company's reputation. In general terms, it has been concluded that the brand accomplishes an adequate management of the network although it could improve in terms of commitment with its community.

Keywords: *community manager, management, company, corporate communication, pharmaceutical industry, communicative strategies, engagement, social networks, twitter.*

Índex

1. Introducció	5
2. Marc teòric.....	6
2.1 Comunicació corporativa	6
2.1.1 Departament de comunicació	7
2.1.1.1 La figura del director de comunicació.....	9
2.1.2 Agències de comunicació	12
2.1.3 La comunicació integral	14
2.1.4 Pla de comunicació.....	15
2.1.5 La comunicació interna	17
2.1.5.1 Objectius de la comunicació interna.....	18
2.1.5.1.1 Objectiu general.....	18
2.1.5.1.1 Objectius específics	19
2.1.5.2 Canals i tipus de comunicació interna	19
2.1.5.3 Instruments de la comunicació interna	21
2.1.6 La comunicació externa	23
2.1.7 Comunicació de crisi.....	26
2.1.7.1 Pla de comunicació de crisi.....	27
2.1.7.2 Nous models de comunicació: la crisi 2.0	29
2.1.8 La nova comunicació: Internet i les xarxes socials	31
2.1.8.1 Portal corporatiu o web corporativa	34
2.1.8.2 La figura del community manager	36
2.1.9 Responsabilitat social corporativa.....	39
2.2 Comunicació corporativa en la indústria farmacèutica	40
2.2.1 Regulació.....	41
2.2.2 Comunicació en salut.....	42
2.2.3 Associacions de pacients.....	44
2.2.4 Aspectes a comunicar.....	46
2.2.5 Entorn digital: eSalut.....	47

3. Justificació, hipòtesi i objectiu	52
3.1 Justificació.....	52
3.2 Hipòtesi	52
3.3 Objectiu de la cerca.....	52
4. Metodologia.....	53
5. Anàlisi	58
5.1 Engagement.....	59
5.2 Nombre se seguidors	61
5.3 Actualitzacions de contingut	62
5.4 Mitjana de posts setmanals	67
5.5 Responen als dubtes i comentaris dels usuaris?	68
5.6 Resolen els problemes amb les respostes?	69
6. Conclusions	71
6.1 Limitacions de l'estudi	73
7. Bibliografia i Webgrafia	72

1. Introducció

El present treball neix marcat per estar implicada en el món de la comunicació i, posteriorment, en contacte amb les estratègies de comunicació corporativa online en l'etapa més pràctica del grau. Busco analitzar com gestiona la farmacèutica Amgen, el seu compte de Twitter i com actua, aquesta, mitjançant la comunicació realitzada davant els seus usuaris.

Fent recerca d'aquest àmbit, he trobat indicis que la comunicació corporativa farmacèutica ha estat centre d'escasses investigacions però en el cas de la comunicació farmacèutica corporativa online només es coneixen informes i estudis al respecte poc estructurats. A través d'aquest treball, busco analitzar les accions i estratègies que dur a terme el *Community Manager* de la marca en la gestió de la xarxa per tal de determinar, per mitjà de diversos paràmetres, les fortaleces i mancances de la companyia en matèria comunicativa online.

El fet d'haver escollit un tema relacionat amb l'àmbit sanitari hi té a veure en gran mesura a la fascinació que em produeix investigar un sector que treballa amb un servei públic de cohesió social, el qual conté un seguit de peculiaritats comunicatives diferents de les empreses d'altres sectors. En aquest treball es pretén analitzar un cas concret de comunicació online, com és el de la farmacèutica americana Amgen, una de les empreses independents líders a nivell mundial en biotecnologies.

Espero que aquesta investigació no només en serveixi per reafirmar els conceptes acadèmics prèviament estudiants, sinó que també em serveixi com una font d'aprenentatge sobre el comportament d'una de les marques farmacèutiques més importants en el sector online.

2. Marc teòric

2.1 Comunicació corporativa

Actualment, la comunicació corporativa resulta essencial com a eina estratègica per a les empreses a l'hora de gestionar la comunicació de caràcter institucional i les relacions amb els seus grups d'interès a fi de consolidar els objectius organitzacionals.

Tal i com s'argumenta:

En l'empresa tot comunica, de forma explícita o implícita, voluntària o inconscientment. I el més important es que l'organització comunica de manera constant. Per consegüent, les empreses necessiten una estratègia corporativa que orienti l'actuació en totes les seves comunicacions amb els diferents públics, Costa (2009:55).

Totes les organitzacions independentment del seva mida utilitzen la comunicació corporativa perquè se'n parli en relació a ella; així com Carreras i Velilla (2010) li atorga un augment en termes de diferenciació i l'adquisició d'un posicionament superior en el mercat.

Van Riel (1992:29) defineix la comunicació corporativa com a "un instrument de gestió per mitjà dels quals totes les formes de comunicació interna i externa utilitzades deliberadament s'harmonitzen de la manera més eficaç i eficient possible". Mentre que Lucas (1997:94) entén el terme com "el mitjà que permet orientar les conductes individuals i establir relacions interpersonals funcionals que ajuden a treballar junts per aconseguir una fita".

Existeixen tres premisses que fomenten la comunicació corporativa per a Capriotti (1999): el que tot comunica en una organització, que la comunicació corporativa ha de generar expectatives i que la comunicació ha d'estar integrada, com s'exposa a continuació:

- **Tot comunica en una organització:** les empreses no només comuniquen les accions de màrqueting sinó que també comuniquen totes aquelles activitats que tinguin una relació directa amb els seus productes i serveis de cara a tots els públics amb els que opera. Per tant, els missatges que s'emeten han d'estar planificats prèviament per tal de transmetre informació sobre la seva personalitat.

- **La comunicació corporativa ha de generar expectatives:** cal determinar quins són els diferents aspectes a comunicar en una organització ja que existeixen diferents departaments en una mateixa organització i cadascun d'ells comunica els objectius i missatges envers la seva àrea operativa. La comunicació corporativa actua com a generadora d'expectatives segons el grau satisfactori que valoren i determinen els públics respecte a l'empresa.
- **La comunicació corporativa ha d'estar integrada:** com a resultat de l'existència dels múltiples departaments, la comunicació corporativa sovint divideix i produeix que apareguin alguns problemes pel que fa a la coherència comunicativa de l'organització. Cal cercar el punt d'equilibri entre la comunicació duta a terme entre els departaments (publicitat, relacions públiques, màrqueting, comunicació...) per tal de crear una "acció integrada de comunicació", conjuntament amb uns missatges i objectius concrets en funció del públic que treballa a cada departament de l'empresa.

2.1.1 Departament de comunicació

Segons un informe elaborat per l'Associació Dircom (2010), el 91,3% de les empreses espanyoles compten amb la integració d'un departament específic encarregat de la comunicació. En línies generals, la comunicació juga un paper primordial en les empreses tant a nivell intern com extern, i el departament de comunicació o el gabinet de comunicació s'encarrega de la "gestió d'intangibles empresarials, el que implica, entre d'altres, coordinar la reputació, la marca, la identitat, la cultura i la imatge" citat per Enrique et al. (2004:10).

Per la seva part, Ramírez (1995), descriu la direcció de la comunicació com a:

Les fonts actives, organitzades i habitualment estables d'informació que cobreixen les necessitats comunicatives tant internes com externes d'aquelles organitzacions i/o persones de relleu que desitgen transmetre de si mateixes una imatge positiva a la societat influint d'aquesta manera en l'opinió pública, Ramírez (1995:27).

Per Almansa (2004:56), la direcció de la comunicació és "una estructura organitzada, amb dependència directa de l'alta direcció, que coordina i cohesiona totes les accions

de comunicació (internes i externes) per crear, mantenir i millorar la imatge de l'organització davant tots els públics”.

Cal fer un incís en que no tots els departaments de comunicació funcionen amb el mateix mecanisme de gestió en quant a les tècniques comunicatives, ja que l'enfocament de la comunicació d'una empresa depèn del seu perfil i es regeix pels seus objectius institucionals. Ara bé, qualsevol departament de comunicació té com a funció principal el desenvolupament dels plans de comunicació corporatius per tal de concebre una bona percepció de l'empresa entre el centre de maniobra (grups d'interès) d'aquesta, com bé destaca Villafañe (1999).

Villafañe (1999) menciona quatre funcions que els departaments de comunicació han de realitzar:

- **Funció normativa:** el departament ha d'aconseguir crear unes línies comunicatives entre tots els públics interns i externs de l'organització.
- **Funció de servei:** aquest departament ha de mantenir-se en contacte amb la resta de departaments que engloben l'organització en quant a les accions comunicatives d'aquests; ajudant-los en la mesura del possible.
- **Funció informativa:** el departament ha de comunicar per mitjà dels objectius corporatius i seguint la cultura de l'organització.
- **Funció prospectiva:** el departament de comunicació ha de tenir en compte les opinions dels públics interns i externs de l'empresa per tal d'eleva la reputació de la imatge corporativa d'aquesta en el mercat en que opera.

Segons Villafañe (1999:22) per tal d'establir un vincle amb els mitjans de comunicació, aquests hauran de “subministrar permanentment informació als mitjans, atendre a les demandes de periodistes, dissenyar i portar a terme campanyes informatives i conèixer les rutines productives dels mitjans de comunicació”. Per la seva part, Enrique, Madroño, Morales i Soler (2008) proposen el següent quadre de l'Associació de Directors d'Espanya com a exemple clarificant de l'estructura organitzativa de les activitats del Departament de Comunicació.



Gràfic 1: Funcions del departament de comunicació segons l'Associació Dircom. Font: Enrique et al. (2008:14).

2.1.1.1 La figura del director de comunicació

El paper del Director de Comunicació (Dircom), o també anomenat gestor de la comunicació, és fonamental per a l'empresa en quant a la definició de les línies estratègiques comunicatives d'aquesta amb els diferents públics operatius de la seva activitat, tant interns com externs.

Segons Martín (1998), considera necessari que el Dircom:

Defineixi la política comunicativa (objectius), estableixi un pla estratègic de comunicació necessari (creï, coordini, analitzi, desenvolupi, difongui i controli l'emissió de missatges interns i externs, i tècniques ràpides, rigoroses i vertaderes) per a cada cas i assumeixi la responsabilitat final de d'imatge corporativa, citat per Martín (1998:49).

D'acord amb Cervera (2004:31), el paper del Dircom ha de ser "coordinar, integrar, donar coherència, dissenyar, gestionar i prendre iniciatives en estratègies de comunicació, així com executar-les en plans específics de comunicació".

Per la seva part, Costa (2009) exposa que:

El Dircom pensa i gestiona l'empresa des de l'estratègia del management en funció de l'estratègia general del negoci. El seu camp d'acció són els sistemes de relacions i interaccions amb el cens de l'organització amb els llaços que vinculen al seu entorn. I entenc ambdós com un conjunt de sistemes i subsistemes on es busca bàsicament el desenvolupament de l'empresa: el que anomenem desenvolupament global o corporatiu (és a dir, totes les part del seu corpus: el tot), citat per Costa (2009:37).

Costa (2009), a més, considera que la formació del Dircom implica el coneixement dels aspectes fonamentals de l'àmbit de la comunicació i de l'àmbit de negocis, entre d'altres:

- La sociologia de la comunicació.
- El sistema de la informació.
- Gestió de Crisis/Responsabilitat Social Corporativa.
- Management.
- Economia de mercats.
- Anàlisi, investigació i planificació estratègica.
- Màrqueting.

Un bon Dircom requereix del coneixement i reactualització de les noves tecnològiques de la comunicació, saber fer un comunicat de premsa, saber afrontar i gestionar una comunicació de crisi, no barrejar publicitat amb informació, i mantenir bones relacions professionals i estables amb els periodistes, com bé apunta Cervera (2005).

L'estudi de *L'Estat de la Comunicació a Espanya*, elaborat per l'Associació de Directius de la Comunicació (2010) amb una mostra de 265 empreses realitzada als responsables de comunicació de les empreses de major facturació a Espanya manifesta que el Dircom té un paper més estratègia i executiu que no pas tècnic. La influència de la figura del Dircom en la direcció de l'empresa és un fet que va en augment en els darrers anys. El 60% dels professionals ho indiquen davant el 53% de fa cinc anys. Per primera vegada apareix la gestió d'equips en 6 de cada 10, situant-la en el top cinc de les tasques. Mentre que la capacitat de comunicació i accessibilitat als mitjans es manté en la mateixa línia en relació als anteriors anys, citada en 8 de cada deu casos.

2005		2010		
1. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	79 %	1. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	86,2 %	↑
2. ACCESIBILIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	72 %	2. ACCESIBILIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	74 %	≡
3. INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	53 %	3. INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	59,4 %	↑
4. ALTO CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA	47 %	4. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	57,7 %	↑
5. CREATIVIDAD	43 %	5. ALTO CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA	44,7 %	↓

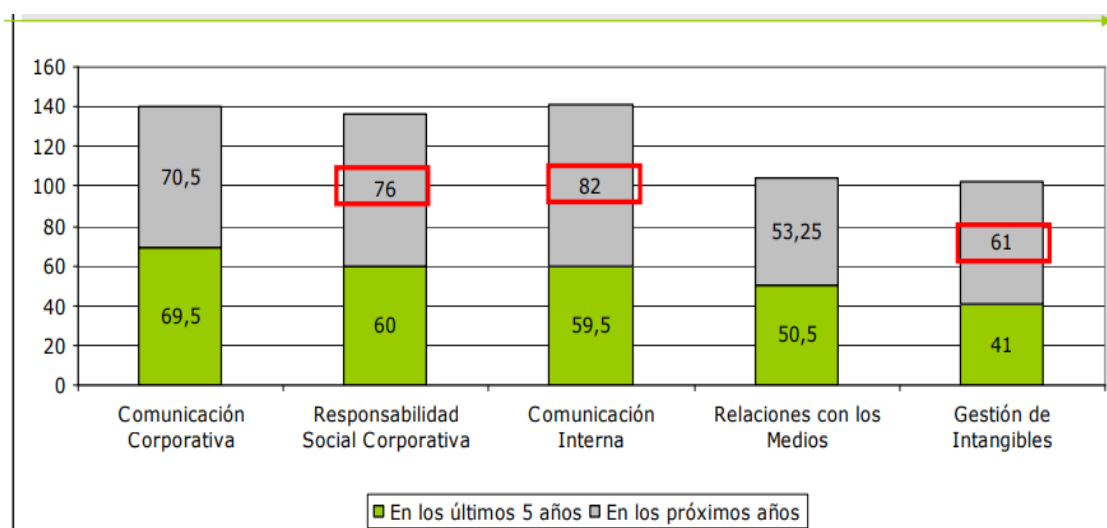
Gràfic 2: Les cinc característiques més importants que ha de posseir un Dircom. Font: Estudi de l'Associació Dircom (2010).

Els directors de comunicació en relació a les seves qualitats i competències considera la definició de l'estratègia de comunicació com a un pilar fonamental: 9 de cada 10 actualment, davant els 8 de cada 10 en el 2015.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA		
	2010	2005
1. DEFINE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	89 %	77,8 %
2. APRUEBA LAS ACCIONES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN	88,3%	76,3 %
3. SELECCIONA LAS EMPRESAS COLABORADORAS (AGENCIAS EXTERNAS)	75 %	72 %
4. APRUEBA LAS CAMPAÑAS ANUALES DE COMUNICACIÓN	67,6 %	60,9 %
5. SELECCIONA LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO	66,4 %	58,9 %

Gràfic 3: Principals funcions del responsable de comunicació en la gestió de la comunicació en l'empresa. Font: Estudi de l'Associació Dircom (2010).

Per a 9 de cada 10 Dircoms, la responsabilitat social corporativa i la comunicació interna agafen importància en la seva gestió en quant a les l'estratègia de comunicació, com es pot veure a continuació:



Gràfic 4: Evolució empresarial en els pròxims anys. Font: Estudi de l'Associació Dircom (2010).

2.1.2 Agències de comunicació

A vegades, la comunicació d'una empresa pot ser externalitzada i que aquest servei no es dugui a terme des de la mateixa, des d'un departament de comunicació, tal i com apunta Vegas (2015), sinó que una agència de comunicació se'n faci càrrec.

I és que, actualment, el fet de treballar en una agència de comunicació si que és entesa com una extensió de les funcions del periodisme. Ho motiven dos factors: el coneixement de la comunicació especialitzada i la detecció del pols del mercat/mitjà, com argumenta Calpena (2013).

L'externalització d'aquest servei és degut en gran part a que:

La comunicació [...] es reinventa per a respondre a una exigència de rapidesa i informació, a una participació espontània horitzontal en xarxes, i a la comunicació entre usuaris i proveïdors en forma de converses. Els consumidors prenen la paraula, disposen dels coneixement i dels canals oberts per les noves tecnologies com Internet, la televisió digital interactiva o la telefonia mòbil, Carreras (2010:14).

Rubio (2017), per la seva part, insta a les agències a que aquest assessorament de la comunicació garanteixi assolir l'objectiu de rendibilitzar el negoci connectant les necessitats dels clients amb les de l'empresa; sempre oferint un servei exclusiu i personalitzat al client. En la mateixa direcció, Carreras i Velilla (2010) es refereix a la creixent connexió i informació dels clients, fet que comporta que siguin més escèptics.

És per això que cal saber del que es parla i de la manera en que es fa, ja que atorga una credibilitat en el sector molt necessària, com diu Escales (2016), permetent crear un element distintiu, una essència que la fa única, assolint el que anomena per comunicació a mida.

Per la seva part, Calpena (2013) evidencia la necessitat de l'especialització del sector, fet que permet tenir una visió molt àmplia envers un tema però, alhora, conèixer bé l'àmbit per saber fins a on es pot arribar. A més, pensa que el coneixement del sector acaba convertint, més que una agència de comunicació/premsa, en un assessor estratègic.

Tant és així que d'altres autors ho comparteixen:

El vertader canvi rau en la manera en què hem de gestionar l'estratègia de comunicació, ja que d'un model unidireccional hem passat a un model en què compta, i molt, qui és el nostre públic, on és, amb qui es relaciona, quines eines empram per a comunicar-se, quin contingut comparteix o genera i, sobretot, què diu de nosaltres, Carreras (2010:21).

Murall (2016) també enumera diferents serveis de les agències de comunicació tals com: incrementar les ventes i els clients, augmentar la visualització (sobretot en la comunicació digital), millorar el posicionament de l'empresa, augmentar els canals de venda, i conèixer diferents resultats.

Per altre banda, a l'Anuari de la Comunicació de l'Associació de Directius de Comunicació de l'any 2016, citat per Caballero (2016), trobem que un 85% de les empreses han sol·licitat els serveis d'alguna agència de comunicació o publicitat per realitzar campanyes concretes i/o a nivell estratègic.

I segons la plataforma digital del Col·legi de Periodistes (report.cat, 2016), també citat per Caballero (2016), evidencia que un gruix força important dels professionals periodistes (65,4%) treballa dins el món de la comunicació corporativa, tan sigui a temps complet o a temps parcial. I, per últim, el 53% dels qui treballen en agències de comunicació tenen edats compreses dels 25 als 30 anys.

2.1.3 La comunicació integral

En l'àmbit comunicatiu de les empreses es produeixen constants processos de canvis pel que fa als diferents tipus d'instruments de comunicació destinats als públics d'interès. Algunes empreses entenen que la relació entre el màrqueting i la comunicació és complementària de manera que sincronitzen la comunicació de les seves accions de màrqueting en quant a la gestió de la comunicació corporativa. La coordinació entre el màrqueting i la comunicació se la coneix com a comunicació de màrqueting integrada la qual "comporta un nou model de concedir i portar les comunicacions amb el mercat, que requereix una coordinació efectiva del diferents instruments de comunicació de màrqueting (venta personal, publicitat, patrocini, relacions públiques, màrqueting directe), entre sí", tal i com insta Rodríguez (2007:28). Aquest tipus de comunicació requereix el coneixement d'ambdós realitats: de màrqueting i de comunicació, per part dels dos mateixos departaments de comunicació i màrqueting dins les empreses.

Martínez (2005) defineix la comunicació integrada al màrqueting com a:

L'estratègia que s'ha de portar a terme a partir de les diferents eines que ens ofereix el màrqueting i la comunicació, però en la que coexisteix un element comú: el missatge que es vol transmetre al mercat i que és el que transmet un posicionament únic i un valor diferencial davant la competència, Martínez (2005:12).

Per la seva part, Paladines et al. (2013) afegeix que les comunicacions integrades de màrqueting és caracteritzen per:

Englobar el conjunt de relacions i missatges que, com a fruit de la política i estratègies de comunicació, es posa de manifest dins i fora de les organitzacions, per aconseguir la visibilitat, posicionament, creació de vincles estables, legitimitat social, percepció, valoració, imatge i reputació positiva, Paladines et al. (2013:113).

Per tant, la comunicació integral es basa en la transmissió de missatges que incloguin els valors corporatius i alhora que transmetin el posicionament de la marca als clients, amb la fi de convèncer aquests de la diferència competitiva existent de l'empresa respecte a les altres organitzacions del sector. L'elecció d'un bon missatge en l'estratègia de comunicació integral pot ser clau per establir una comunicació efectiva amb els públics externs i apropar el mercat de la imatge representativa de l'empresa cap a aquests.

El model de comunicació integral és més generalista:

Permet gestionar totes les accions de comunicació, no només les que atenen a la comercialització del producte/servei, concentrant-les sota la mateixa estructura i responsabilitat, el que permet desenvolupar la gestió com una funció estratègica més de la direcció de la companyia, Morales i Enrique (2007:88).

2.1.4 Pla de comunicació

Tota empresa ha de comptar amb un pla de comunicació propi on es fixin i dissenyin el conjunt de suports, públics, missatges, mètodes d'avaluació i accions estratègiques comunicatives que durà a terme a fi d'assolir els objectius institucionals fixats. Aquest instrument permet investigar i avaluar les pràctiques comunicatives més adequades per a l'entorn actual de l'empresa. Tal i com s'explica a continuació:

És necessari aquest Pla/Estratègia de comunicació per introduir-se plenament en l'organització, ja que és el patró de decisions en una empresa o institució que determina els seus objectius, fins i metes, proporcionant els plans i polítiques principals per assolir-los, definint el camp de negoci que aquesta persegueix, el tipus d'organització humana i econòmica, que és o que pretén ser i la naturalesa de les contribucions econòmiques i socials que pretén oferir als seus empleats, accionistes, clients,....., Garcia (1987), citat per Morales (2007:66).

La realització d'un pla de comunicació empresarial també contribueix a la creació de la imatge i la reputació d'una empresa gràcies a la pràctica comunicativa amb el seu mercat operatiu.

Tur i Montserrat (2015) divideixen el pla de comunicació en sis etapes:

1) Anàlisi de la situació

Aquesta primera etapa es basa en l'estudi de l'entorn intern i extern en el qual opera l'empresa i en l'elaboració d'un recull informatiu que destaquï les observacions de la investigació, per tal de fixar uns objectius clars connectats al context institucional. En aquest punt, és recomanable observar els recursos de comunicació que utilitza la competència del mateix sector.

El tipus de informació a recopilar té relació amb: el qui és l'empresa i el que representa, un estudi del mercat operatiu i desenvolupant estratègic en aquest; un recull de dades envers les despeses i la facturació en els darrers anys, l'equip de treball disponible (diferents departaments) i les estratègies comunicatives que formaven part de l'antic pla de comunicació.

2) Diagnòstic de la situació

Per tal de dictaminar el posicionament de l'empresa envers la competència és precís elaborar d'un DAFO on s'hi mostrin els conjunts de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que conté l'empresa. Aquesta eina ens ajudarà a tenir una visió més clara de la situació actual de l'empresa per tal d'elaborar els objectius comunicatius al següent apartat.

3) Determinació dels objectius de la comunicació

En aquesta etapa és el moment de seleccionar els objectius de comunicació. Ara bé, en primer lloc cal tenir presents els objectius de màrqueting de l'empresa per després determinar, a partir d'aquests, en quin punt estratègic s'implanten els objectius de comunicació.

4) Elecció de les estratègies

Aquest punt del pla de comunicació es determinen i seleccionen els objectius que han estat fixats en el punt anterior que es cenyiran a: la visió i missió de l'empresa, la relació de producte i mercat, els tipus de públics externs i el mix de comunicació (comunicació i màrqueting).

5) Definició dels plans d'acció

Aquest apartat té com a propòsit la creació de plans de comunicació (accions publicitàries, comunicació *online* i *offline*, campanyes comunicatives, patrocinis, desenvolupament del màrqueting directe, esdeveniments, entre d'altres) en relació als objectius establerts en l'apartat anterior. Cal tenir en compte que els plans de comunicació requereixen d'un cost econòmic per a l'organització, per aquest motiu, el responsable de la comunicació empresarial de l'empresa haurà de determinar quins plans d'accions es poden desenvolupar en matèria comunicativa i establir un termini en quant a la realització d'aquests.

6) Avaluació

En darrer lloc, la sisena etapa es basa en l'anàlisi i l'avaluació de l'exercici dels resultats de les pràctiques portades a terme en el pla de comunicació i l'impacte d'aquestes en el públic objectiu de l'empresa. És necessari determinar quines accions comunicatives han resultat efectives i quines altres han fracassat; per tal de corregir errors, modificar estratègies i actualitzar el pla de comunicació per crear una bona reputació i elevar el valor de la marca.

2.1.5 La comunicació interna

Dins la comunicació de l'organització existeixen dos tipus de comunicació: la comunicació interna i la comunicació externa, segons el tipus de públic al que es dirigeixen. La comunicació interna i externa formen en conjunt la comunicació de l'empresa i sempre han de coordinar els seus objectius comunicatius.

Borrini (1997), citat per Morales (2001:221) comenta que "els treballadors són el primer públic de l'empresa i, en conseqüència, cap programa de comunicació externa pot prosperar de manera permanent a menys que comenci per convèncer als que comparteixen el mateix sostre". Per tant, la comunicació dirigida al públic intern de l'empresa ha de crear un marc de satisfacció laboral on els treballadors comprenguin el seu càrrec i accions en el desenvolupament institucional.

Andrade (2005) defineix el terme comunicació interna com el:

Conjunt d'activitats efectuades per qualsevol organització per la creació i manteniment de bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l'ús de diferents mitjans de comunicació que els mantingui informats, integrats i motivats per contribuir amb el seu treball a l'assoliment dels objectius organitzacionals, Andrade (2005:17).

Seguint la mateixa línia, Capriotti (2009) parla de la comunicació interna com:

El conjunt de missatges i accions de comunicació elaborades de manera conscient i voluntària per relacionar-se amb els públics de l'organització, amb el fi de comunicar amb ells de manera creativa i diferenciada sobre les característiques de l'organització, sobre els seus productes i/o serveis, i sobre les seves activitats, Capriotti (2009:39).

Per la seva part Kreps (1995), citat per Martínez i Lucas (2001:70), aporta la teoria envers la comunicació interna i la defineix com “el patró de missatges compartits pels membres de l’organització; és la interacció humana que ocorre dins l’organització i entre els membres de la mateixa”.

A partir de les anteriors definicions podem dir que la comunicació interna és l’encarregada d’especificar la política de comunicació que s’estableix en l’interior de l’empresa. Aquesta ha de comptar amb estratègies comunicatives globals i el feedback amb els treballadors.

2.1.5.1 Objectius de la comunicació interna

La comunicació interna es considera essencial per tal d’assolir un bon desenvolupament i una administració de les activitats de l’empresa per mitjà de missatges que ajuden als membres de l’organització a comprendre com han d’actuar sota els objectius institucionals.

Per a Arru (2014), citat Burgos i Cervera (2017:15) manifesta que aquesta disciplina “contribueix, en bona part a que el personal estigui alineat amb l’estratègia corporativa i que els equips siguin suficientment efectius i productius per aconseguir amb èxit els objectius estratègics”. El mateix autor, també menciona que els principals problemes que sovint ocorren a les empreses esdevenen com a causa d’una deficient administració de la comunicació interna. Per aquest motiu, les empreses han de tenir clar que els objectius de la comunicació interna han d’estar integrats dins el pla estratègic de l’organització i ser gestionats al mateix nivell que la resta de polítiques de l’organització.

2.1.5.1.1 Objectiu general

Andrade (2005) assenyala que l’objectiu general de la comunicació interna s’ha de basar en:

Recolzar l’assoliment dels objectius institucionals, enfortint la identificació dels col·laboradors amb l’empresa, proporcionant-los informació rellevant, suficient i oportuna, reforçant la seva integració, i generant aquests una imatge favorable de l’organització i dels seus productes i serveis, Andrade (2005:23).

2.1.5.1.2 Objectius específics

Andrade (2005), en el seu 'Model de les 5 I' presenta els cinc objectius i fites claus de la comunicació interna:

- **La investigació:** aquest objectiu es basa en la qualificació de la situació de l'empresa en quant a les dinàmiques de comunicació interna per, després, analitzar els resultats i saber si el personal d'aquesta es troba satisfet. Aquest anàlisi es dur a terme per mitjà d'un DAFO per determinar els punts millorables i els problemes existents per cercar accions comunicatives per resoldre'ls.
- **La identificació:** l'empresa o institució ha d'aconseguir que el personal s'identifiqui amb els valors corporatius i que mostri, també, la seva satisfacció de pertinença.
- **La informació:** tota informació que l'empresa consideri que conté un caràcter rellevant o oportú s'ha de difondre a tots els nivells jeràrquics, és a dir, a totes aquelles persones que formen l'organització.
- **La integració:** aquest punt és clau dins l'entorn comunicatiu intern, ja que l'empresa ha de valorar el treball continu de tots els treballadors que la formen i esperonar-los per fidelitzar el seu compromís amb els objectius institucionals.
- **La imatge:** l'empresa ha d'implantar una imatge corporativa favorable entre els seus empleats per mitjà de la difusió de missatges en diversos suports de comunicació.

2.1.5.2 Canals i tipus de comunicació interna

Una organització o institució té com a base un organigrama estructurat on es pot classificar la comunicació interna segons la funció dels seus canals i els seus objectius principals. Hi ha dos tipus de canals que faciliten la comunicació entre els departaments de l'empresa:

- **Comunicació formal:** "en la pràctica, ve perfectament definida, inclús dibuixada, ja que és la que segueix les línies de l'organigrama, que ens dóna una visió clara

de les lleres de trasllat d'informació plantejats per l'organització", citat per Lucas (1997:168).

- **Comunicació informal:**

Sorgeix dels comportaments espontanis i informals dels membres de l'organització generats per la interacció d'aquests. Aquest tipus de comunicació informal compleix una sèrie de propòsits, com ara satisfer les necessitats dels personals i socials dels membres de treball, contrarestar els efectes de monotonia i avorriment, influir en el comportament d'altres, i una de les més importants és que com a font de la informació que no hagi sigut proporcionada per canals formals de comunicació, citat per Boland, Como, Stancatti, Gismano i Banchieri (2007:88).

Dins els dos canals mencionats anteriorment, existeixen diversos tipus de comunicacions internes segons l'organigrama de les institucions o empreses, tal i com apunta Morales (2007):

- **Comunicació descendent:** és la comunicació més comuna i utilitzada tradicionalment per les organitzacions. Sorgeix de l'alta direcció i descendeix de manera vertical cap als nivells inferiors. La seva missió és transmetre instruccions i ordres en base a les activitats que s'han de realitzar i objectius que s'han d'aconseguir per tots i cadascun dels membres que formen l'organització.
- **Comunicació ascendent:** sorgeix des dels nivells baixos de l'empresa o institució i el seu recorregut és just el contrari de la descendent. Permet comprovar si la comunicació descendent s'ha produït i traslladat de manera eficaç i fidedigna. Així mateix, també recull aportacions procedents de totes les àrees de l'organització que s'han de tenir en compte en el moment de dissenyar les polítiques estratègiques de la companyia.
- **Comunicació horitzontal:** es produeix entre persones i departaments que estan situats en un mateix nivell jeràrquic, per tant es desplacen seguint les línies horitzontals de l'organigrama produint un intercanvi d'informació entre companys i iguals. Els treballadors es comuniquen de manera més natural, oberta i efectiva.

2.1.5.3 Instruments de la comunicació interna

Per a que els missatges informatius compleixin els seus objectius és necessari comptar amb diversos canals i eines de comunicació per a què el personal compleixi la política interna establerta. Les diferents eines que es poden utilitzar dins la comunicació interna es poden distingir entre: eines clàssiques i eines 2.0.

Els avenços tecnològics en l'àmbit de la comunicació són pràcticament diaris i les empreses s'adapten a l'aparició de les noves eines alternatives per tal d'establir una comunicació més directe amb el seu públic intern.

Marín (2005) incorpora la següent llista com a exemple respecte als diferents mitjans i instruments existents per desenvolupar la comunicació interna tenint en compte la irrupció de les noves tecnologies (2.0) en aquesta àrea.

Pel fa els mitjans de comunicació escrits, en descriu els següents:

- **Memoràndum o circulars internes:** aquest tipus de material informatiu intern serveix per intercanviar informació entre la direcció i els diferents departaments que formen l'organització amb el propòsit de donar a conèixer alguna instrucció o recomanació, o bé, per comunicar notícies d'interès.
- **Taulell d'anuncis:** és una de les eines de comunicació interna més utilitzada per a les empreses i permet una renovació constant d'informació pels empleats en les àrees específiques.
- **La bústia d'idees i suggeriments:** aquest espai s'utilitza com a canal de connexió entre l'organització i el seus treballadors a fi d'aconseguir la col·laboració d'aquests en les activitats i programes de l'entitat.
- **Revista o diari intern:** sovint el departament de comunicació s'encarrega de la creació dels continguts mensuals o setmanals d'aquest suport informatiu. És important que la revista inclogui material d'interès pels empleats i que, a la vegada, comuniqui els objectius de la companyia a tots els seus treballadors.
- **Flash informatiu:** segons l'empresa, el contingut pot ser redactat pel departament de recursos humans, o bé, pel departament de comunicació. El principal avantatge d'aquest suport és la rapidesa i es basa en la publicació de

notícies breus d'interès pels treballadors, tals com en: el comunicat d'un canvi d'estructura (de l'organització) o en la presa d'una decisió important.

- **Resum de premsa:** la distribució d'aquest recull informatiu sol ser estratègica per tal d'arribar a totes les àrees operatives de l'entitat per a que el material sigui llegit pel major nombre de treballadors.
- **Manual de benvinguda o acollida:** aquest document aplega totes les informacions envers les polítiques de comunicació interna fonamentades en el funcionament i la metodologia de treball de l'entitat i els seus valors i objectius corporatius. En ocasions, també s'hi pot incloure informacions sobre els públics externs de l'organització .

Pel que fa els mitjans de comunicació en format audiovisual, podem trobar:

- **El contestador telefònic:** és la via comunicativa que permet l'arribada de les consultes, suggeriments i queixes realitzades pels empleats.
- **La bústia de veu:** amb la irrupció dels nous mitjans de comunicació 2.0 moltes empreses han canviat la bústia d'idees per la bústia de veu i aquest mitjà permet la gravació d'una trucada telefònica.
- **El diari telefònic:** els missatges de les notícies enregistrades són breus i directes i s'emeten per mitjà d'un contestador automàtic telefònic.
- **La videoconferència :** és el canal que estableix la comunicació entre els diversos departaments de l'empresa, o bé, entre les diferents empreses de la marca en el cas de les multinacionals.
- **El correu electrònic:** és el mitjà preferit de les empreses per comunicar-se amb els seus treballadors a causa del seu radi d'expansió i la seva rapidesa a l'hora d'enviar missatges electrònics basats en un format de protocol empresarial.
- **Intranet:** és un tipus de web intern utilitzat per tota la jerarquia de l'empresa on s'emmagatzemen missatges interns per a la comunitat d'empleats.

L'estudi *Xarxes Socials, Social Media i Entorn Digital en Comunicació Interna* elaborat per l'Observatori de Comunicació Interna i Identitat Corporativa (2012) amb la col·laboració de la revista *Dircom* amb una mostra de 156 empreses de tots els sectors manifesta que l'aplicació de les xarxes socials a la comunicació interna encara és una assignatura pendent per al 43,2% de les empreses.

Les principals conclusions extretes de l'informe indiquen que entre les barreres que troben les empreses a l'hora d'alinejar la seva estratègia de comunicació interna amb la cultura del 2.0 destaquen l'escàs compromís de l'alta direcció (55%) i la falta de recursos i coneixements (47%), dos aspectes claus per a l'èxit en la integració. L'aplicació de la cultura 2.0 també es veu aturada pels riscos que giren entorn de la generació de crítiques i conflictes (71,6%), la interpretació inequívoca d'assumptes crítics de l'àmbit laboral (79%) i pel dany a la imatge o reputació de la companyia (68,7%).

Pel que fa a les empreses que desenvolupen accions de comunicació interna basades en l'adaptació de les polítiques corporatives dels nous mitjans i el benefici d'aquestes en les estratègies comunicatives, reconeixen la contribució a la rapidesa en la difusió de la informació (70,1%), la creació de comunitats d'interès que milloren la interrelació amb els empleats (54,5%), la innovació i la creativitat (40,3%), la identificació d'oportunitats de millora (32,5%) i l'optimització de recursos (27,3%) com a resultats satisfactoris.

L'estudi també revela que l'intranet continua sent l'eina 2.0 més utilitzada en el 89,7% dels casos per a les empreses. Al llistat li segueixen les *newsletters* corporatives (76,8%), els vídeos (45,2%), els xats i els fòrums interns (43,2%), els *microsites* (36,8%) i les xarxes socials com ara *Facebook* i *Twitter* (27%).

2.1.6 Comunicació externa

La comunicació externa és aquella que s'estableix per mitjà de canals de comunicació entre els membres de l'organització (públic intern) i la comunicació externa. Es basa en el conjunt que emet l'empresa cap als seus públics externs, el qual es coneix com a l'entorn rellevant de l'organització.

En quant a comunicació externa, Bartoli (1992) ho defineix com el procés que consisteix a vincular informació o continguts informatius des de l'empresa o organització

empresarial cap al conjunt de l'opinió pública per mitjà dels mitjans de comunicació socials.

Per la seva part, Kreps (1990), citat per Marín (1997:200), afirma que la comunicació externa permet als membres de l'organització "coordinar les seves activitats amb les del seu entorn rellevant, entenent com entorn rellevant a les organitzacions i individus amb les quals té contacte directe amb l'organització". Per tant, podríem considerar com a comunicació externa aquella comunicació duta a terme per aquells representants de l'organització que estableixen un contacte directe amb l'entorn rellevant (accionistes, proveïdors, administracions, mitjans socials,...) de l'empresa o institució.

Xifra i Lalueza (2009) enumeren i descriuen les relacions de l'empresa amb els cinc públics externs claus ha de tenir en compte per tal d'aconseguir els objectius corporatius:

- 1) Les relacions amb els mitjans de comunicació: es basen en un anàlisi d'identificació i cerca dels *mass media* o els mitjans especialitzats i dels col·lectius (lectors, audiències, visitants,...) més encertats per conduir els missatges. Aquest estudi permet a l'organització crear un dossier de premsa en relació als dos punts esmentats anteriorment. Cal parlar esment en que les dades s'han d'actualitzar contínuament per tenir l'esfera mediàtica sota control. El dossier de premsa serà útil a l'hora de seleccionar quins periodistes o mitjans cobreixen el sector operatiu i saber a quins d'aquests se'ls hi enviaran comunicats de premsa i se'ls convidaran a conferències, o bé, se'ls hi facilitaran entrevistes.

El propòsit és aconseguir que els mitjans de comunicació es facin ressó sobre l'empresa sense cap despesa. Aquest mètode conegut com a *publicity* permet disposar a les empreses d'un espai gratuït en els mitjans de comunicació on exposar comunicats informatius en relació sobre les seves activitats (Caldevilla, 2007)

- 2) Les relacions amb la comunitat: un dels públics més rellevants de l'empresa el trobem en la seva seu i oficines, conformant la comunitat. Alimentar una relació òptima amb aquest públic a través d'activitats afavoreix el compromís dels treballadors amb l'organització. Les relacions amb la comunitat impliquen converses amb l'objectiu principal de comprometre disposició, actitud i participació.

Les activitats més realitzades dels programes de relacions amb la comunitat són:

- Jornades de portes obertes.
- Patrocini o mecenatge d'actes, esdeveniments i projectes de la comunitat.
- Participació i interacció de l'alta direcció amb els treballadors per mitjà d'activitats de voluntariat.
- Aportar fons a causes i organitzacions vinculades al medi ambient, la investigació, o bé, a la millora social de la comunitat.
- Assemblees o reunions entre els directius i els treballadors, per tal que els líders de l'empresa coneguin l'àmbit de treball i les necessitats dels treballadors.

3) Les relacions institucionals i el lobbisme: engloben les relacions amb les institucions, les entitats i amb el lobbisme. L'activitat principal comunicativa d'aquesta relació és el lobbisme i té com a finalitat conduir els missatges a les autoritats públiques per aconseguir l'aprovació de determinades lleis, o bé, per tal d'obtenir una resposta política favorable envers una resolució.

4) La comunicació financera: les empreses, sobretot aquelles que gestionen un gran mercat operatiu han de vetllar per les relacions amb la comunitat financera i els inversors respectius. Aquesta relació té un tracte diferencial a les anteriors relacions esmentades, ja que existeix la figura d'un marc normatiu pel que fa als continguts informatius financers i el compliment per part de totes aquelles organitzacions que cotitzen a borsa o en bancs. Segons Costa (2009:103), "el concepte tradicional de la comunicació financera inclou totes les accions de comunicació, qualsevol de les tècniques o eines emprades, dirigides i encaminades, tant des de les entitats i empreses del sector com del públic privat".

En el programa de relacions amb la comunitat financera és cabdal per aconseguir exposar la credibilitat financera de l'empresa davant els mitjans específics del sector, als analistes i als inversos per projectar una radiografia positiva de l'organització.

Algunes de les activitats d'aquest tipus de comunicació són:

- Assemblea anual ordinària.

- Jornada de portes obertes per als accionistes i analistes.
- Reunions o seminaris amb els membres que formen la comunitat financera.
- Visites guiades a la seu corporativa per accionistes i analistes.
- Redacció d'informes financers.
- Conferències o congressos d'analistes.
- Actes promocionals dirigits a la millora de la reputació i marca de l'empresa amb la comunitat financera.

5) La relacions amb els consumidors o el màrqueting relacional: aquest cas es basa en l'anàlisi dels consumidors per millorar la reputació de l'empresa.

El terme màrqueting relacional consisteix en:

La idea que una meta bàsica és construir relacions a llarg termini amb els clients, el que contribueix a l'èxit de l'empresa. Un cop es realitza un l'intercanvi, el màrqueting efectiu demana gestionar les relacions que es generin d'intercanvis addicionals, Zikmund i Babin (2008:10).

Per a Dvoskin (2004), el màrqueting relacional consisteix en aplicació d'eines tecnològiques que permet fidelitzar el client. Per a poder desenvolupar aquest tipus de màrqueting cal realitzar un projecte de màrqueting que compregui:

- La identificació del client.
- Diferenciació del client.
- Interacció amb el client.

2.1.7 Comunicació de crisi

Les empreses són susceptibles, en qualsevol moment, de patir una situació de crisi que posi en risc la seva reputació per diferents circumstàncies: socials, econòmiques, o bé, alienes a l'activitat que desenvolupen. Els moments de crisi són delicats i s'ha de tenir un tacte especial i curós amb la comunicació. Martínez (2008:31) esmenta que "l'èxit o el fracàs de la resolució d'una crisi resideix en la pròpia cultura de l'organització, fonamentalment en la part que fa referència a la comunicació". És, per aquest motiu,

que la majoria de crisis que esclaten en les empreses esdevenen d'una infracomunicació. En la mateixa línia, Costa (2004) afirma que:

Els consultors que som una mica fenomenològics, percebem que moltes de les crisis que esclaten en les empreses revelen dos problemes: falta d'informació, de intercomunicacions, d'idees compartides i falta de control en els processos. Una cultura de comunicació ben assentada, mostra que el millor antídote és la previsió i la proacció, (...), conducta ètica, cultura corporativa, comunicació com a dispositiu de monitoratge, d'informació i de gestió, Costa (2004:177).

Enrique (2007:146) determina que el pla de comunicació de crisi "engloba tota una sèrie d'activitats i accions que s'han dut a terme abans, durant i després de la crisi, orientant els membres del comitè de crisi sobre com actuar per pal·liar els efectes que aquesta pot produir".

Per la seva part, Lino (2001:78), considera que la gestió d'una crisi requereix d'un pla comunicatiu per tal de:

Recuperar la normalitat de les operacions pròpies de negoci, en el més breu termini possible, amb el fi d'assegurar la continuïtat de les activitats (el mateix objectiu del pla de gestió de crisi) resguardant el patrimoni d'imatge corporativa i reputació de l'empresa, Lino (2001:78).

En aquesta situació, les empreses han de tenir en compte que la seva reputació i imatge corporativa poden veure's afectades negativament. Per aquest motiu tal i com apunten els autors, és de vital importància que qualsevol empresa o organització compti amb un pla de comunicació de crisi que inclogui estratègies comunicatives, de gestió, a prosseguir per tal de reduir els impactes negatius i preservar la reputació.

2.1.7.1 Pla de comunicació de crisi

No existeix un patró de pla de comunicació com a model aplicable per a totes les empreses, poden existir tants plans diversos com el nombre d'empreses que hi han. Algunes empreses entenen la gestió de crisis com la cerca d'un conjunt de decisions urgents; a curt termini, per tal de solucionar un problema puntual. Per a d'altres empreses, seguint la línia de González (1998) citat per Enrique (2007), la gestió de la crisi comença abans de topiar amb el problema per mitjà de plans de comunicació que inclouen la prevenció de la mateixa.

El pla de comunicació de crisi plantejat per González (1998), citat per Enrique (2007) estaria format per:

- **Filosofia corporativa des de la que s'elabora el procés de planificació:** les empreses han de realitzar un recordatori envers els objectius i la missió de l'empresa per tal de presentar una resposta amb els missatges corporatius adjunts.
- **Justificació del pla de crisi:** cal determinar el grau de rellevància que pot tenir el pla per l'empresa en la seva estratègia de comunicació. D'altra banda, també cal analitzar les crisis que ha patit l'empresa fins al moment.
- **Objectius del pla de crisi:** els objectius del pla de crisi s'han de transmetre per ordre jeràrquic de l'organització. Cal identificar quins en seran els primordials per a la prevenció de majors danys en la imatge i la reputació de la institució.
- **Anàlisi de les crisis potencials:** l'empresa ha de determinar quines són les crisis que poden patir, així com també enumerar les pautes per reduir els efectes i l'impacte negatiu sobre l'empresa de cadascuna d'elles.
- **Guia d'actuació en cas d'emergència:** cal establir també els mecanismes establerts per mobilitzar les persones implicades com ara el comitè de crisi o els experts. A més, és necessari comptar amb les pautes que engegaran el treball conjunt dels departaments de recursos humans i el de comunicació.
- **Relacions amb els mitjans d'informació:** un element clau del pla és tenir clar com l'empresa s'ha de comunicar amb els mitjans de comunicació per mitjà d'un contacte directe per fer arribar les diferents informacions. Els mitjans poden fer arribar la informació a tots els públics i la relació amb aquests conté el valor per evitar que es difonguin informacions negatives o malentesos informatius sobre l'empresa i el cas de crisi.
- **Centre d'operacions:** determinar el lloc on hi treballarà el comitè de crisi i el material que li serà necessari.

- **Recursos externs:** tenir clar quins experts (governamentals, protecció civil,...) serviran d'ajut o d'assessoria per tal de combatre la crisi i poder contactar amb ells el més aviat possible.
- **Avaluació i anàlisi del funcionament del pla de comunicació de crisi:** és important analitzar i avaluar com ha funcionat el pla de crisi i quins són els paràmetres de millora al respecte per a futurs moments de crisi.

2.1.7.2 Nous models de comunicació: la crisi 2.0

La influència de les *social networks* ha sacsejat el panorama comunicatiu de les empreses i ha desenvolupat el model de crisi comunicativa 2.0. Aquest model consisteix en "la difusió d'un missatge que altera l'equilibri de les relacions entre les organitzacions i els individus" i s'estableix per a "un públic específic, però es massifica i afecta tota l'audiència", com bé diu Halpern (2008:54).

Avui en dia, per a les empreses és habitual trobar els primers indicis d'una possible crisi en les seves xarxes socials. Tal i com menciona Morató (2011:190) "les xarxes poden generar una crisi de la manera més absurda i les empreses han d'adaptar les seves formes de comunicar-se davant aquestes situacions". Per aquest motiu, cal que disposin d'un pla comunicatiu de crisi 2.0 amb l'objectiu de prevenir un impacte negatiu en la reputació de l'organització derivat de la ràpida difusió dels comentaris dels internautes en els mitjans socials.

D'acord amb Losada (2012), les xarxes socials com a eines comunicatives per a les organitzacions compten amb un seguit d'avantatges a l'hora d'actuar davant d'una situació de crisi:

- Aquests canals permeten una ràpida difusió de missatges destinats a les audiències públiques, afectats o no per la crisi, i l'actualització i modificació dels mateixos poden ser reforçats en qüestió de segons amb el suport afegit de continguts audiovisuals.
- En les xarxes socials no existeixen mediadors, per tant, el contingut exposat en aquestes i la seva literalitat poden ser alterades per altres agents socials (mitjans de comunicació, líders d'opinió,...).

- L'empresa ha de mantenir el *feedback* amb els interlocutors i mostrar-se a la seva disponibilitat per conèixer a fons el perquè de les preocupacions o crítiques d'aquells que estan més involucrats en els fets que han provocat la crisi.

Totes les empreses que disposen de xarxes socials tenen les mateixes possibilitats per fer arribar els seus missatges de manera directa als seus públics d'interès (*stakeholders*). Aquest tipus de gestió de crisi requereix d'un cost zero per a totes les organitzacions. Ara bé, no totes encerten en la presa de decisions estratègiques per resoldre els moments de crisi.

Martínez (2012) proposa 4 pautes estratègiques de bones pràctiques pel marc de la gestió de crisi a les xarxes socials:

- 1) Reconèixer l'error: algunes de les crisis empresarials poden haver estat causades per una errada interna en quant a deficiència informativa o organitzacional. L'error pot provenir de la mancança d'aquest, per això, abans de dur a terme un pla de comunicació cal identificar i acceptar l'error.
- 2) Reunir-se amb el gabinet de crisi: el *community manager* de l'organització, un cop hagi realitzat l'anàlisi de la crisi vigent, haurà d'enumerar les possibles causes i solucions al respecte. Un cop realitzat aquest pas s'ha de reunir amb el director de premsa i comitè de crisi per tal de treballar en conjunt en una sola direcció.
- 3) Respondre a les queixes: l'organització pot respondre a les respectives queixes i crítiques rebudes, adreçant-se als afectats en conjunt, a través d'un *tweet* o un vídeo explicatiu a *Youtube*, o bé, de manera personalitzada. Les xarxes socials permeten respondre les queixes de manera eficient i ràpida, i sobretot, s'utilitzen com a carta de transparència informativa de l'empresa davant les situacions de crisi.
- 4) Avaluació: en aquesta última pauta, cal reflexionar sobre el cas de crisi pel que fa a:
 - Els mitjans i estratègies comunicatives emprades.
 - El temps de resolució.
 - La reacció dels clients/consumidors davant la nostra actuació.
 - Els punts del pla de comunicació de crisi executat que resultaran útils per a combatre pròximes crisis.

2.1.8 La nova comunicació: Internet i les xarxes socials

El desenvolupament de les TIC, el Web 2.0 i les xarxes socials han canviat la manera de gestionar la comunicació corporativa per mitjà de noves plataformes digitals. Tal com menciona Costa (2009) el desenvolupament del web 2.0 es basa en l'articulació d'un conjunt de missatges que comporten l'ús d'unes pautes tipificades perquè els usuaris es beneficiïn del contingut previ d'un lloc web en un altre moment. Aquest paradigma comunicatiu obre les portes a totes aquelles comunitats que tinguin accés a Internet i a la digitalització.

Segons O'Reilly (2005), citat per Cobo i Pardo (2007), el principal generador de la coneixença del Web 2.0, s'enumera en set principis constitutius:

La Word Wide Word com a plataforma de treball, la fortalesa d'intel·ligència col·lectiva, la gestió de les bases de dades com a competència bàsica, la fi del cicle de les actualitzacions de versions del software, els models de programació lleugera juntament amb la cerca de la simplicitat, el software no limitat a un únic dispositiu i les experiències enriquidores dels usuaris, Cobo i Pardo (2007:15).

Com bé diu, Castelló (2010), el web 2.0 en l'àmbit empresarial ha de potenciar les relacions entre l'organització i els anunciants:

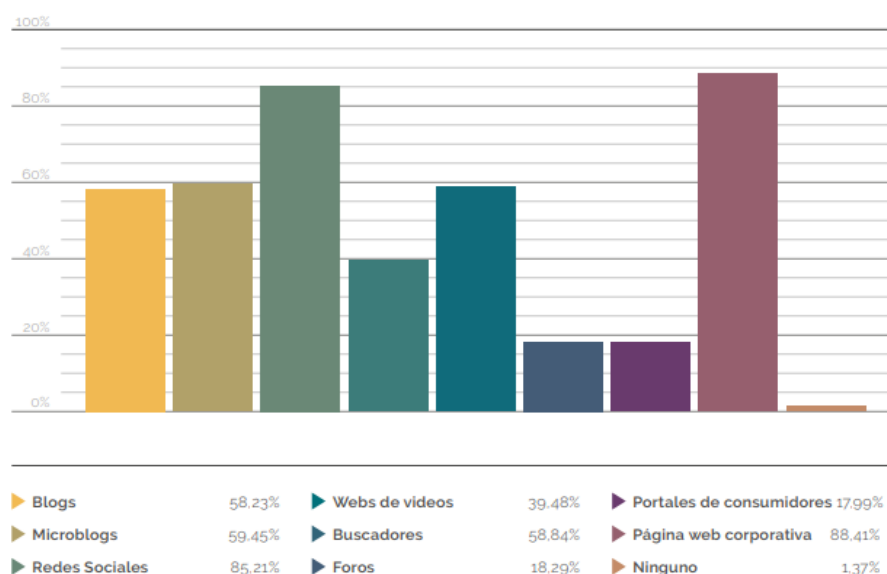
Les oportunitats que la Web 2.0 posa a l'abast dels anunciants a ajudar a l'empresa fomentada en les relacions a personalitzar els seus missatges en base a la segmentació de *targets*, establint un màrqueting d'anada i tornada en el qual els clients actuals i potencials participin i dialoguin amb la marca i aconseguixin la satisfacció i fidelització dels clients actuals, creant comunitats entorn a la marca, Castelló (2010:108).

Les xarxes socials també han evolucionat paral·lelament a la transició del web 1.0 al web 2.0. Ureña, Ferrari, Blanco i Valdecasa (2011:12) prenen el concepte xarxa social com "el lloc en la xarxa amb l'objectiu de permetre als usuaris relacionar-se, comunicar-se, compartir contingut i crear comunitats". Els mateixos autors també afegixen que es tracta d'una eina de "democratització de la informació que transforma a les persones en receptors i productors de continguts".

Per la seva part, Alet (2007) defineix xarxa social com el suport virtual en el qual s'estableixen vincles d'interès entre els usuaris i les empreses; on ambdues parts obtenen profit d'aquesta relació. D'igual forma, Cuesta i Alonso (2010) entenen la xarxa

social com un mitjà de comunicació i difusió pel qual les empreses realitzen interaccions amb el seu públic a través de missatges concisos i personals amb l'objectiu de fer publicitat dels seus productes.

Les xarxes socials actuen com a mitjà de difusió per a les empreses en quant a la projecció corporativa. Des de l'Associació Espanyola de l'Economia Digital (Adigital) (2014) s'estima que els serveis de comunicació més utilitzats per a les empreses són la web corporativa amb (88,41%) seguida de ben a prop per les xarxes socials (85,21%).



Gràfic 5: Serveis de comunicació utilitzats. Font: Adigital (2014:7).

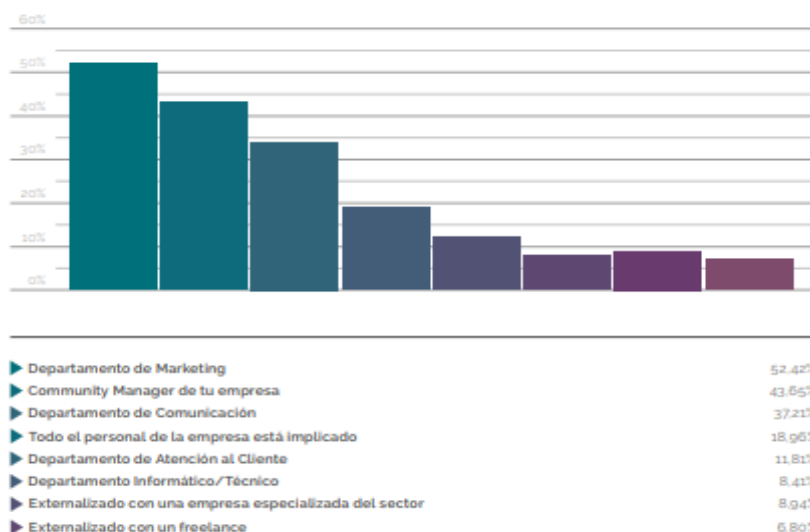
Pel que fa a les xarxes socials, es pot observar que les empreses les utilitzen amb l'objectiu de millorar la imatge de l'empresa, obtenir notorietat i promocionar els seus productes i serveis. *Twitter* (79,44%) i *Facebook* (79,29%) se situen al capdavant com a les xarxes socials més utilitzades per a les empreses amb un nivell similar pròxim al 80% de les rèpliques rebudes.



▶ Twitter	79.44%	▶ Google+	51.16%	▶ Foursquare	12.36%
▶ Facebook	79.29%	▶ Pinterest	26.43%	▶ Tuenti	6.03%
▶ LinkedIn	64.30%	▶ Instagram	21.64%	▶ Line	2.47%
▶ Youtube	57.81%	▶ Whatsapp	12.98%	▶ Otras	5.72%

Gràfic 6: Xarxes socials emprades per les empreses. Font: Adigital (2014:8).

Pel que fa als departaments responsables de gestionar els mitjans socials, l'estudi manifesta que el departament de màrqueting (52,42%), el *community manager* de l'organització (43,63%) i el departament de comunicació (37,21%) són els principals administradors de la comunicació digital en les empreses.



Gràfic 7: Gestió dels serveis de comunicació digital en les empreses. Font: Adigital (2014:55).

2.1.8.1 Portal Corporatiu o web corporativa

En els últims cinc anys, Internet ha sofert canvis significatius en relació a l'evolució de les TIC i pel que fa a la utilització i la consolidació de la concepció dels diferents canals de comunicació, situació que ha permès obrir un nou paradigma operatiu al món empresarial.

En l'àmbit de la comunicació corporativa, el fenomen del *XML* ha permès fer un gir als webs corporatius i transformar-los en el nucli de la unitat comunicativa de l'empresa, atès que la publicació d'un contingut pot ser visualitzat alhora en diferents suports comunicatius amb només una simple modificació del patró *XLS* afiliat i aquest fet esdevindrà la creació d'un nou producte, com argumenta Costa (2009). Avui en dia, si una empresa no té presència a la xarxa, es considera invisible. El web corporatiu és una carta de presentació online que ajuda a interactuar amb els clients i a generar una bona reputació.

Aced (2013:112) parla del web d'una empresa com "l'expositor digital, el lloc on té el control de tot allò que es publica, a diferència d'allò que ocorre a les xarxes socials, on els continguts passen a estar en mans de la pròpia eina". Per la seva part, Becerra (2010), citat per García et al. (2012:162) considera el portal corporatiu com "el canal controlador per mitjà del qual les organitzacions poden comunicar-se de manera directa amb els seus *stakeholders*. En la mateixa direcció, Kent et al. (2003) manifesten que els *stakeholders* entenen les *websites* com el conducte de visió, de promoció i de coneixement de les empreses, institucions o organitzacions per tal de ser compreses en el seu sistema operatiu. En conseqüència, podríem dir que el portal corporatiu projecta i gestiona la imatge corporativa d'una organització.

Tal i com apunta Villafañe (1993), el portal corporatiu des de la perspectiva de la imatge haurà de mostrar la seva realitat als usuaris i altres organitzacions per mitjà de tres factors:

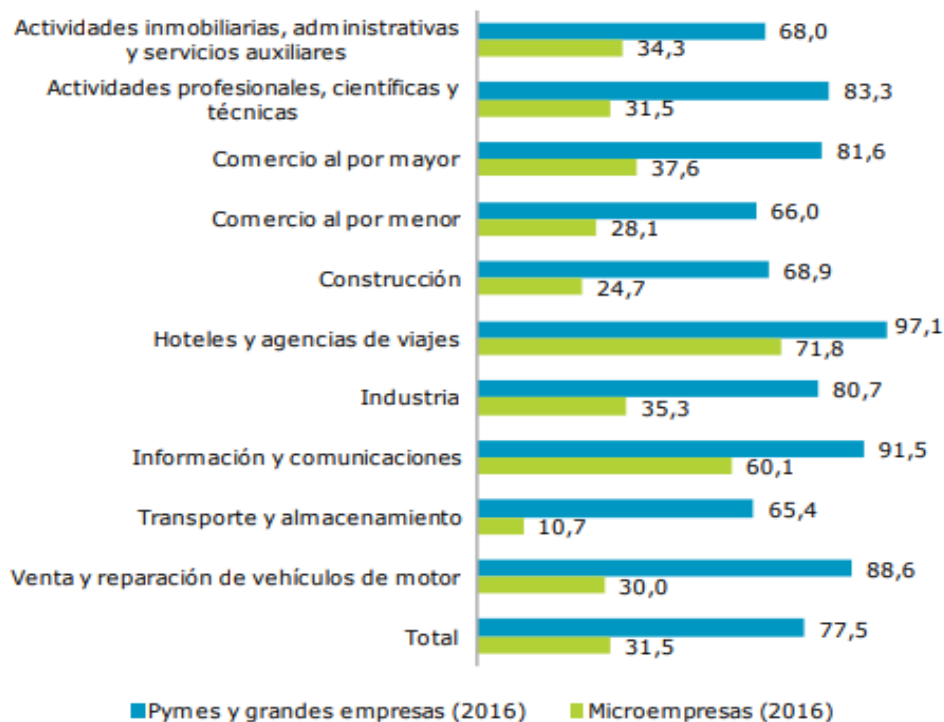
- Les accions i els moviments de l'organització s'hauran de projectar en l'activitat del web.
- La cultura interna s'ha de fabricar per mitjà del web corporatiu amb la construcció d'un portal privat paral·lel d'aquest, per tal de gestionar el lligam de l'organització amb els seus empleats i afavorir la relació amb el diàleg i la implicació col·lectiva de manera virtual.

- En darrer lloc, cal forjar al web corporatiu la imatge institucional que l'organització vol transmetre a la seva comunitat per mitjà de la seva esquematització, interactivitat, textos, producció audiovisual i la seva fabricació de continguts.

En quants als continguts del portal, el mateix autor en la mateixa publicació, els diferencia en tres grans grups:

- **Continguts d'informació operativa:** el conjunt de continguts del web els quals requereixen una accessibilitat per mitjà d'un usuari o contrasenya, com ara per exemple, la visualització de dades personals dels empleats, o bé, la consulta del seguiment i funcionament de les activitats de l'organització.
- **Continguts d'informació *ad intra*:** aquest estil de contingut es considera íntegrament intern, per tant, en aquest s'inclourà la informació en relació a la filosofia, metodologia i gestió de l'organització. Ara bé, en funció de l'empresa aquests continguts es mostra en l'àrea privada o en l'àrea pública del web.
- **Continguts d'informació *ad extra*:** conglomerat d'informació el qual conté missatges de caràcter comunicatiu amb l'objectiu d'engendrar i donar a conèixer una imatge particular. Aquests continguts sempre es podran visualitzar a l'àrea pública del portal corporatiu, ja que és d'utilitat tant per a la comunicació interna com bé externa.

Segons l'informe ePyme de l'Observatori Nacional de les Telecomunicacions i Societat de la Informació (ONTSI) (2016), 8 de cada 10 pymes i grans empreses disposen d'un web corporatiu. Les diferències en relació a l'existència de la pàgina web corporativa entre les empreses espanyoles que disposen d'internet són significants en ambdós particions empresarials.



Gràfic 8: *Empreses amb accés a Internet i pàgina web corporativa (%)*. Font: ONTSI (2016)

En el mateix informe hi observem que el 77,5% de les pymes i grans empreses compten amb el seu propi lloc web mentre que el percentatge disminueix fins al 31,5% en el cas de les microempreses. En ambdós segments, l'evolució és positiva respecte l'any 2015 quan aquests percentatges van equivaldre al 76,6% i el 27,8%. Fenomen que suposa un increment del 0,9% i 3,7% respectivament.

2.1.8.2 La figura del Community Manager

La irrupció de les xarxes socials en l'àmbit de la comunicació ha creat nous perfils professionals i un dels perfils més demandats en el darrers anys per a les empreses és el de *Community Manager*.

Castelló (2010) defineix la figura del *community manager* com:

L'encarregat d'escoltar la comunitat online, relacionar-se amb aquesta en nom de l'empresa, fer arribar a la companyia allò que se'n diu d'ella en el món digital per identificar amenaces o oportunitats i integrar aquests espais en les estratègies de negoci de l'empresa, Castelló (2010:8).

En l'informe *la funció del community manager*, elaborat per l'Associació Espanyola de Responsables de Comunitats Online (AERCO) i Territorio Creativo (2009:5) s'estableix que el *community manager* és aquella persona “encarregada o responsable de sostenir, créixer i defensar les relacions de l'empresa amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i plantejament estratègic de l'organització i els interessos dels clients”.

En la mateixa direcció, Bensen (2009), citat per Cobos (2011:3) defineix aquest professional com “la veu de l'empresa portes enfora, i la veu del client portes endins”.

Rojas (2011) estableix els rols fonamentals que ha de complir un *community manager* en les seves funcions:

- **Rol corporatiu:** el *community manager* exerceix com a fil connector entre l'empresa i els seus grups d'interès i també compta amb la funció de gestor de continguts corporatius a les xarxes socials.
- **Rol estratègic:** el *community manager* és l'analista dels moviments i impressions que es produeixen a les xarxes socials pel que fa al contingut publicat i la interacció del públic. A més, també haurà de presentar un informe amb els resultats obtinguts a la direcció de l'empresa i comprovar si els propòsits estratègics del pla de comunicació es compleixen.
- **Rol cooperatiu:** l'administrador de la comunitat virtual no només ha d'aconseguir la fidelització dels clients actuals sinó que també ha de procurar cercar nous públics per tal d'augmentar la comunitat.

El llibre blanc *la funció del Community Manager* elaborat per Territorio Creativo i l'Associació Espanyola de Responsables de Comunitats Online (2009) fa menció de les aptituds tècniques que, segons ells, ha de tenir un bon *community manager*:

- Noció de l'àmbit de l'activitat de l'empresa per tal de refermar la credibilitat i la reputació de la marca.
- Coneixements de màrqueting, publicitat i comunicació corporativa, per comprendre els objectius i estratègies corporatives.
- Ser un bon narrador, publicista i analista dels continguts online.
- Domini i entusiasme per les noves tecnologies de la informació, sobretot per internet i el Web 2.0.

- Innovador en la gestió de continguts amb l'objectiu de generar una major atenció i participació amb els usuaris i els futurs usuaris per mitjà de la informació exposada a les diferents plataformes.
- Currículum en comunicació online.

L'estudi *el community manager en les principals empreses d'Espanya: una aproximació a la seva formació i la seva situació laboral* realitzat per Almansa i Godoy (2012) amb una mostra de les 35 principals companyies del país (amb presència a l'Ibex 35) se centra en les plataformes digitals d'aquestes i la gestió del *community manager*. Segons l'enquesta realitzada als *community managers* d'aquestes empreses, a dia d'avui *Twitter* és l'eina més valorada amb un 100% dels casos per a la comunicació externa, seguida de *Facebook* i *Youtube*, ambdós amb un 85%, i els blogs corporatius amb un 70%. Les tasques del *community manager* estan orientades en major nombre als públics externs, vist que el 50% dels enquestats va marcar aquesta opció, mentre que l'altre 50% va escollir "*ambdós tipus de públics*", és a dir, públics tant externs com interns.

Les activitats realitzades pels *community manager* són la "*monitorització de l'empresa/marca i definició de l'estratègia 2.0*" ambdues seleccionades en el 95% pels professionals; "*monitorització del sector*", amb un 85%; i "*monitorització de la competència, informes per a directius de l'empresa, redacció de continguts per a les xarxes socials*" i "*gestió de crisi online*", amb un 80% cadascuna. D'altra banda, cal destacar també l'alt percentatge amb que desenvolupen tasques de "*resolució de queixes i consultes*" en un 75% dels casos.

En darrer lloc, a tall més personal, la mitjana d'edat d'aquests professionals és de 34 anys, on un 50% són homes i un 45% són dones (desconeixent el 5% restant que no va contestar aquesta pregunta en l'enquesta). Per últim, el 85% dels enquestats era usuari de les plataformes digitals abans d'intregar-se professionalment a la gestió de les mateixes.

La figura del *community manager* resulta també necessària per a la gestió de la comunicació online d'una empresa i, per a la cerca d'una possible solució, en cas que es detecti una crisi online en l'entorn de la marca. La rapidesa i la política de resposta clara i transparent són alguns dels elements claus que ha de tenir en compte el gestor de comunitats online per fer front a les crisis.

2.1.9 Responsabilitat Social Corporativa

A l'hora de decidir com una empresa pot generar un impacte més positiu en la societat i tenir un major compromís estratègic amb aquesta, s'aplica la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). Les empreses cada cop són més grans i, per tant, tenen una major responsabilitat amb la societat i la gestió d'aquesta s'inclou en la visió a llarg termini del pla estratègic empresarial.

La Comissió de les Comunitats Europees (2001:7) defineix el concepte de responsabilitat social corporativa com "la integració voluntària per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambiental en les seves operacions comercials i les seves relacions amb tots els seus interlocutors".

Per la seva part, Guerras i Navas (2007) entenen el terme de RSC com:

L'actitud de l'empresa davant les demandes de tipus social plantejades pel conjunt de la societat com a conseqüència de les seves activitats, a l'avaluació i compensació dels costos socials que la mateixa genera i a l'ampliació del camp dels seus objectius definint el rol social que ha de desenvolupar. Suposa, d'alguna manera generalitzar el problema dels objectius no només a accionistes i directius sinó a tots els grups d'interès de l'empresa, Guerras i Navas (2007:123-124).

En la mateixa línia, Forética (2008) compren el concepte com el fenomen voluntari que cerca consolidar el creixement i la competitivitat, integrant al mateix temps el compromís amb el desenvolupament social i la millora del medi ambient.

Ara bé, per focalitzar i conèixer l'evolució a llarg termini del grau de responsabilitat d'una empresa amb la societat, principalment ens hem de fixar en les següents cinc àrees segons Fernández (2009):

- **Valors i principis ètics:** la consolidació del conjunt de fonaments (missió, valors, codis d'ètica i conducta) amb la integració de les fites estratègiques en la realització del funcionament, activitats i els processos de l'organització.
- **Condicions d'ambient de treball i ocupació:** indica el compromís de l'organització amb el compliment de les polítiques establertes en el marc de l'àrea de treball dels empleats (compensacions i beneficis, ambient de treball adient, carrera administrativa, etc.) per rebre una major participació i dedicació per part d'aquests.

- **Suport a la comunitat:** activitats que l'organització duu a terme per potenciar el xoc del seu bagatge (diners, temps, productes, serveis, coneixements, etc.) cap als l'esfera dels seus públics operatius.
- **Protecció del medi ambient:** és el compromís de política de l'organització amb el medi ambient i el desenvolupament sostenible per mitjà de la implantació de bones pràctiques mediambientals, com ara el reciclatge o l'ús de materials no contaminants.
- **Màrqueting responsable:** fa menció a la gestió transparent del màrqueting com ara els processos de la distribució, la comercialització i la publicitat sempre respectant la normativa vigent al respecte per dur a terme aquestes pràctiques comercials en el sector d'activitat.

En efecte, la RSC permet entendre l'empresa a través de la integració dels objectius socials juntament amb els objectius operatius. A més a més, la RSC també és la major representació de la imatge de la marca, la cultura corporativa o el reconeixement, ja que és una eina que permet la millora de la percepció del públic de l'empresa cap a la marca de la mateixa.

2.2 Comunicació corporativa en la indústria farmacèutica

La comunicació en el sector farmacèutic conté un seguit de peculiaritats diferents de les empreses d'altres sectors. En aquest cas, el procés de comunicació no té com a principal destinatari el consumidor final dels productes; el pacient, sinó que ho són els professionals mèdics, aquells que tenen autorització com a prescriptors de medicaments.

No obstant això, les noves i potents tecnologies han modificat el model tradicional comunicatiu. El professional sanitari continua sent com el principal perceptor, però les comunitats i centres farmacèutics estan prolongant nous plans de comunicació corporativa que els hi permeten informar al pacient dels seus serveis i productes, com bé divulguen Vilajoana et al. (2008).

Segons l'informe *estudi sobre opinions i expectatives dels ciutadans sobre l'ús i l'aplicació de les TIC en l'àmbit sanitari* (2016) publicat per l'Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació (ONTSI) (2016) més del 60% de la

població espanyola utilitza internet per consultar informació sobre salut i, 1 de cada 5 ho fa a través de les xarxes socials.

2.2.1 Regulació

En tot el món, Nova Zelanda i els Estats Units (EUA) són els dos únics països desenvolupats on les seves lleis autoritzen comunicar al consumidor medicaments de prescripció sense intermediaris. Pel que fa a la Unió Europea (UE) i, per tant, a Espanya, està íntegrament prohibit realitzar publicitat i promoció de medicaments i/o productes sanitaris de prescripció al client final; el pacient, sense la participació d'un prescriptor; el metge.

Per garantir el compliment d'aquesta normativa quant a les campanyes comunicatives, els departaments de màrqueting i els departaments de comunicació de les empreses farmacèutiques espanyoles hauran de tenir en compte tots els punts establerts en el marc legislatiu. "La importància de la salut està en la base d'interès de la regulació de la promoció d'uns productes – els medicaments – que constitueixen un dels pilars de qualsevol sistema de salut", tal i com argumenten Echazarreta i Vinyals (2012:30).

- **La Unió Europea:** l'Article 88 de la Directiva 2004/27/CE del Parlament Europeu i del Consell (2001): prohibeix la publicitat destinada al públic dels medicaments de prescripció. La Directiva 2001/83/CE del codi comunitari sobre medicaments per a l'ús humana en l'Article 86 (2001:54) defineix la publicitat de medicaments com "tota oferta informativa, de prospecció o d'incitació destinada a promoure la prescripció, la dispensació, la venda o el consum de medicaments".

En el mateix article, fa una menció distintiva quant a la publicitat de patrocini dels congressos científics per part dels laboratoris, les empreses farmacèutiques i les persones facultades per prescriure i distribuir medicaments. En aquests casos, les institucions i el personal especialista hauran de fer-se càrrec de les despeses del desplaçament i de l'allotjament amb la raó d'assistir als congressos.

- **Espanya (BOE):** l'Article 78 de la Llei 29/2006 de garanties i ús racional dels medicaments i productes sanitaris indica que només aquells medicaments que no es financin amb fons públic i els quals per la seva composició i objecte puguin ser utilitzats sense intervenció mèdica i els quals no comptin amb substàncies

psicotròpiques o estupefacients, podran ser objecte de publicitat emprada al públic.

- **Farmaindústria:** l'Associació Nacional Empresarial de la Indústria Farmacèutica establerta a Espanya també regula la publicitat de medicaments en el seu *Codi de Bones Pràctiques de la Indústria Farmacèutica*, elaborat per Adanero (2014) per tal d'assegurar les bones accions i la transparència en la promoció dels medicaments subjectes a la prescripció mèdica.

Pel que fa a l'entorn digital, el codi acorda que la promoció de medicaments a la xarxa assignada a professionals sanitaris s'ha d'incloure en un context bàsicament tècnic-científic o professional. En conseqüència, es requereixen adoptar i respectar unes pautes perquè la publicitat només es divulgui en les plataformes de col·lectius professionals i en aquesta informació cal mostrar un avís informatiu llegible que manifesti que el missatge està dirigit únicament als professionals sanitaris facultats per prescriure i dispensar medicaments.

El Codi deontològic de Farmaindústria s'actualitza periòdicament a mesura que es revisen alguns punts en el marc legislatiu i entre les últimes mesures, hi destaca la nova normativa vigent des del primer semestre del 2016 en relació a la publicació de la informació pública als webs dels laboratoris sobre les donacions a organitzacions sanitàries i col·laboracions per prestació de serveis per patrocini d'activitats formatives.

2.2.2 Comunicació de salut

La comunicació corporativa en l'àmbit de la salut ha de tenir present que la salut s'estima com a un dret fonamental de les persones i com un servei públic primordial de cohesió social. De manera que, les empreses farmacèutiques han de cercar el punt d'equilibri entre els valors ètics i l'explotació lícita dels guanys en l'esfera privada (Carbonell, 2014).

D'acord amb Ratzan (1994), citat per Ríos (2010), en el marc acadèmic la comunicació de salut s'ha definit com:

L'art i la tècnica d'informar, influir i motivar a les audiències a nivell individual, institucional i públic sobre els assumptes de salut importants. El seu abast inclou la prevenció de la malaltia,

la política de salut, així com l'augment de la qualitat de vida i salut dels individus dins de la comunitat, Ríos (2010:126).

A l'hora de mantenir a la població informada pel que fa als temes de salut i atenció sanitària el quadern de la Fundació Víctor Grifols i Lucas (2014) sota el títol *Ètica de la comunicació corporativa i institucional en el sector de la salut* elaborat per diversos professionals del sector pauta un seguit d'apreciacions ètiques que les institucions i corporacions han de transmetre en la seva informació sanitària.

En aquest quadern, Carbonell (2014) presenta els quatre aspectes bàsics sobre l'ètica aplicada a la comunicació corporativa de la salut:

- 1) Assegurar una sòlida confiança dels públics i dels *stakeholders*:** segons l'estudi Edelman Trust Barometer (2014), les empreses farmacèutiques formen part d'una de les companyies amb que la ciutadania més desconfia (55%). En el cas d'Espanya, la situació empitjora i el baròmetre de la confiança cap aquest sector se situa en el 45%. Per tant, si les empreses volen aconseguir un major percentatge de confiança entre els seus públics i els *stakeholders* hauran d'instaurar pràctiques i valors ètics que conjuntament transmetin les seves polítiques de comunicació.

- 2) Afavorir una marca i una reputació més associada als valors ètics:** en l'àmbit de la salut per tal d'afavorir la reputació cal dur a terme una comunicació corporativa basada en els aspectes intangibles com ara les emocions, la persuasió i l'enginy d'influència en l'opinió pública i en determinats mercats del sector.

- 3) Projectar una imatge i una reputació d'excel·lència de la corporació:** algunes empreses han malmès el cercle inqüestionable de la salut a causa de prioritzar el benefici econòmic en les seves estratègies a llarg termini per sobre de les normes específiques d'aquesta activitat: el del benestar de les persones. Les empreses han d'evitar la divergència entre les pràctiques ètiques i la gestió de l'excel·lència per mitjà d'un esquema estratègic on en els primers esglaons estratègics hi aparegui la dimensió social i ètica.

- 4) Aconseguir una relació més positiva amb els *stakeholders*:** les empreses sanitàries han de potenciar i intensificar els lligams amb els *stakeholders* en el marc legal però alhora també en el marc moral. La salut de les persones atorga a les empreses un caràcter especial que situa als seus públics en l'epicentre dels seus moviments.

Els quatre conceptes bàsics esmentats anteriorment poden aplicar-se mitjançant les següents sis pràctiques:

- Promoure una informació veraç i transparent de l'organització.
- Assegurar una comunicació vinculada al bon govern:
 - Qui paga els serveis no es normalment el consumidor sinó l'Estat.
 - Qui decideix el producte sol ser el metge i no el pacient.
 - El consumidor és el pacient.
 - El bé que s'ofereix és absolutament bàsic.
- Projectar la dimensió de la responsabilitat social corporativa (RSC).
- Potenciar la inversió en investigació, desenvolupament i innovació (I+D+i) i en projectes socials.
- A través del pla estratègic de comunicació.
- Implementant auditories ètiques.

2.2.3 Associacions de pacients

La gran majoria de farmacèutiques compten amb un departament específic per promoure i canalitzar la informació a les associacions de pacients ja que aquestes compten amb una missió de caràcter social que permet aconseguir una major credibilitat informativa entre la població i els mitjans de comunicació.

Una comunitat d'associacions de pacients, exposa que:

Les associacions desenvolupen un paper fonamental en els diversos àmbits de l'activitat social, contribuint a un exercici actiu de la ciutadania i a la consolidació d'una democràcia avançada representant els interessos dels ciutadans davant els poders públics i desenvolupant una funció essencial i imprescindible, per la qual la Llei considera l'atorgament d'ajudes i subvencions per

part de les diferents administracions públiques, *Somos pacientes* (2012:2).

L'informe *Anàlisi de situació, impacte social i reptes de les organitzacions de pacients a Espanya* publicat per La Plataforma d' Organitzacions de Pacients (POP) a l'any 2018, basat en una enquesta realitzada a un total de 169 associacions i federacions de primer nivell i, a 19 federacions i confederacions estatals de segon nivell fa un balanç de les contribucions de les associacions de pacients a Espanya i situa la comunicació metge-pacient com una de les seves majors aportacions.

Les dades extretes de l'estudi afirmen que en les organitzacions de pacients hi impacte en major nombre els beneficiaris a través de les accions i serveis de sensibilització social, d'informació i orientació de la patologia que representen. Tanmateix, quant a les dues principals prioritats que tant les entitats de primer com de segon nivell han considerat essencials d'afrontar trobem la sensibilització social i l'apoderament del pacient; fet a través de la informació i formació.

Per aquesta raó, la indústria farmacèutica ha de mantenir i potenciar les relacions pròximes amb les associacions de pacients atès que de la suma d'aquesta sinèrgia, ambdós obtindran un profit. Aquest intercanvi relacional facilita la possibilitat de que les farmacèutiques puguin arribar als seus clients finals sense dependre d'altres intermediaris i que les associacions aconseguixin més mitjans per propagar la seva patologia davant els governs, les entitats i la comunitat. Aquesta relació s'ha de conduir per mitjà d'unes preceptives marcades en les 4 àrees temàtiques fixades en la Jornada de Pharma Talents celebrada el 10 d'Octubre de 2013, citada a *Healthy Advertising* (2013).

- **El centre de tot és el pacient:** les malalties produeixen un canvi de vida per a les persones tant a nivell físic com en l'emocional. Per aquest motiu, s'ha de fer una cerca constant destinada a la millora de la qualitat de vida dels pacients.
- **El pacient és un agent més:** a dia d'avui el pacient a emprès el rol d'agent protagonista i reclama disposar d'un seguiment molt més continu i informatiu de l'estat, l'evolució i de les solucions de la seva malaltia. La indústria farmacèutica, respectivament, ha de vetllar poder comptar amb totes les eines informatives per oferir-les.

- **La indústria és un *partner*:** el paper de la indústria no només ha de ser concebut exclusivament com un suport econòmic sinó també com a un company. Els laboratoris disposen de departaments específics de metges, màrqueting i d'accés al pacient amb nocions de tot tipus de patologies i poden aportar moltes solucions per a la cura d'aquestes. Aquesta tasca només és possible si es treballa conjuntament.
- **Millorar l'accés a la informació:** el fenomen d'internet en el camp de la salut ha creat continguts i informacions que escassegen de validesa científica. Per aquest motiu, la farmaindústria hauria de crear plataformes i mitjans (xarxes socials, revistes, blogs, webs, etc.) amb continguts generats i revisats per professionals del sector per tal de que el pacient disposi de fonts fiables per informar-se de la seva simptomatologia.

2.2.4 Aspectes a comunicar

Per a Rossi (2011:10) "la promoció de la salut valora els processos de participació de les comunitats per transformar les seves condicions de vida i incidir en les agendes polítiques, públiques i mèdiques". En la mateixa direcció, Mosquera (2003) afegeix que en el nou context la comunicació en salut es pot comprendre com a:

Un procés estratègic per optimitzar les accions encaminades a aconseguir una utilització racional de l'oferta de serveis en salut, millorar l'eficiència i efectivitats dels programes dirigits a la prevenció de la malaltia i promoció en salut. Les investigacions han demostrat que els programes de comunicació en salut, basats en la teoria poden posar la salut en l'agenda pública, reforçar els missatges sanitaris, estimular a les persones perquè cerquin més informació, i en alguns casos, donar lloc a estils de vides saludables, Mosquera (2003:2).

Ara bé, les companyies farmacèutiques es troben amb algunes barreres atès que no poden comunicar obertament els seus productes. La comunicació corporativa gràcies a internet ha obert un nou ventall de possibilitats comunicatives que ha permès explorar a les companyies noves estratègies de comunicació en format DTC (Directe al consumidor) dels seus productes (Vilajoana et al., 2008).

Un laboratori a través d'una bona estratègia corporativa pot executar pràctiques per comunicar i conscienciar a la ciutadania sobre una patologia en concret sense fer menció al corresponent nom específic del medicament de prescripció. En aquest sentit, les empreses tracen plans de comunicació que són rendibles i de profit per a tots els agents compromesos en el cercle sanitari. Els metges veuran un increment notori en quant a nombre de pacients que visiten les seves consultes a causa de la major conscienciació de la ciutadania, els pacients estaran satisfets pel que fa a la interpel·lació de continguts informatius i podran millorar de manera significat la seva qualitat de vida, i les institucions públiques comptaran amb un major compromís de jurisdicció de promoció i una millora de la salut, tal i com esmenten Vilajoana et al. (2008).

En el cas d'Espanya, les pàgines web dels laboratoris no només compten amb notificacions i continguts informatius guiats pels professionals de la salut si és ben cert que també intenten obtenir un nou públic; als internautes en el cas de les xarxes; el pacient, per mitjà de consells i serveis com informació, i fins i tot, atenció personalitzada envers les patologies per a les quals els laboratoris comercialitzen fàrmacs, segueixen apuntant Vilajoana et al. (2008).

2.2.5 Entorn digital: eSalut

L'entorn digital ha permès conèixer noves formes d'interacció social en els espais virtuals i ha capgirat la manera en com accedim, emprem i fabriquem la informació en les diferents plataformes. Les noves vies de comunicació han facilitat a les empreses farmacèutiques establir un contacte directe amb els seus clients finals, els pacients.

Fernández (2009) identifica l'àmbit sanitari juntament amb l'àmbit educatiu com les dues disciplines que han sofert un canvi més significatiu pel que fa a les seves metodologies de treball amb la irrupció de l'era digital, i afegeix que en el cas particular de la salut, l'arribada d'internet i les TIC han permès evolucionar en el camp de la investigació cap a nous coneixements que tenen una repercussió directa en la millora de la salut dels ciutadans.

L'eSalut és el terme literari que s'atorga a l'estat espanyol en referència al conjunt pràctiques mèdiques realitzades amb el suport de les tecnologies de la informació i les comunicacions.

La definició més referenciada d'eSalut és la proposada per Eysenbach (2001) que descriu el concepte com:

Un camp emergent en la intersecció de la informàtica mèdica, salut pública i les iniciatives privades, en referència als serveis de salut i la informació entregada o millores a través d'internet i les tecnologies desenvolupades. En un sentit més ampli, el terme caracteritza no només el desenvolupament tècnic sinó també un estat d'ànim, de manera de pensar, una actitud i un compromís amb les xarxes i el pensament global, per millorar l'atenció de la salut a nivell local, regional i mundial mitjançant l'ús de la tecnologia, Eysenbach (2001:3).

Per la seva banda, el document CD51/13 (2011) de l'Organització Panamericana de la Salut (OPS) realitzat en el 51.º Consell Directiu amb col·laboració del Comitè Regional de la Oms de les Amèriques perfilen que la eSalut consisteix en:

El suport que la utilització cost-eficaç i segura de les tecnologies de la informació i les comunicacions ofereix a la salut i en els àmbits relacionats amb ella, amb inclusió dels serveis d'atenció de salut, la vigilància i la documentació sanitària, així com la educació i les investigacions en matèria de salut, Organització Panamericana de la Salut i Organització Mundial de la Salut (2011:1).

L'aplicació del conjunt d'eines que conté el web 2.0 i les plataformes digitals de l'àmbit sanitari han establert els termes Salut 2.0 i Medicina 2.0. El concepte Salut 2.0 es basa en:

Una forma integral d'assistència mèdica i sanitària centrada en el ciutadà o en l'individu; en la que els actors involucrats (pacients, professionals, administradors, proveïdors) participen de manera activa emprant les xarxes socials i les eines de la web 2.0, per millorar la qualitat de vida de les comunitats, Fernández et al. (2016:231).

Eysenbach (2008) sintetitza les característiques que defineixen la Medicina 2.0 i la Salut 2.0 en cinc punts claus: xarxes socials, participació, apodemiació, col·laboració i obertura. Pel que fa al concepte d'apodemiació, l'autor fa referència als nous formats emergents d'interacció (xarxes socials i comunitats de pacients) entre el pacient i la informació que han substituït els intermediaris tradicionals aconseguint ser un suport

més flexible i una orientació en segon pla pels pacients en relació a les seves patologies.

Fernández et al. (2012:313) entenen que el pilar fonamental del terme Salut 2.0 “se sustenta del concepte de web 2.0 que inclou nombroses eines gratuïtes amb un ampli ventall de comunicació que poden ser utilitzades en la relació entre professionals sanitaris o com a aplicació directa als pacients”. En la mateixa direcció, Guillén i Basagoiti (2009:3) aporten que “la Salut 2.0 engloba la necessitat d’unir la seguretat dels continguts de salut amb les possibilitats d’interacció al web 2.0”.

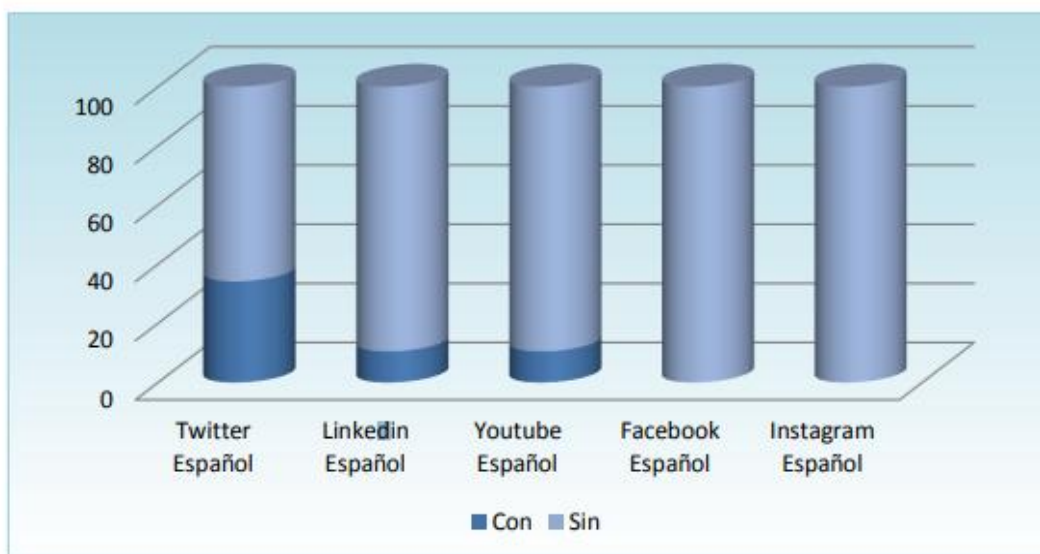
En el projecte *European Hospital Survey: Benchmarking of e-Health services* elaborat per Deidda, Lupiáñez-Villanueva i Maghiros (2013) els resultats mostren que el desenvolupament de l’eSalut als hospitals europeus ha crescut d’un 39% a un 42% en el període 2010-2013. Entenent que Dinamarca (66%), Estònia (63%) i, Suècia i Finlàndia (ambdós amb un 62%), són els països europeus amb un major índex en quant a la pràctiques de salut electrònica.

Per la seva banda, l’informe *La Salut Digital de la Indústria Farmacèutica* produït per la consultoria Luzán 5 (2016) inclou en el seu primer estudi de *Salut Digital de la Indústria Farmacèutica* que mostra l’estat de salut digital de la indústria farmacèutica per mitjà d’una mostra analitzada en relació a la presència online de 72 laboratoris. El 64% (46 empreses) de la mostra no estan a les xarxes socials. I només el 36% format per les companyies farmacèutiques més important del mercat espanyol tenen presència a les xarxes socials.

I segons *el 1r Estudi Reputació en Salut en la indústria Farmacèutica* produït per Artica Telemedicina i Grupo CMC (2014) aporta dades rellevants per comprendre l’evolució digital en el sector sanitari per mitjà d’una mostra de 38 companyies farmacèutiques. Pel que fa l’ús del web, el 94% empreses compten amb una pàgina web i 60,5% ofereixen informació sobre medicaments. El 42,1% tenen una web específica dedicada als pacients i un 39,5% per als professionals. De les 26 empreses que compten com a mínim amb un compte a les xarxes socials, 24 estan a *Twitter*, 12 a *Facebook*, 12 a *Youtube* i 8 a *Linkedin*. El 44,4% (12 empreses) de les 26 empreses disposen de tres o més xarxes, esdevenint una dada rellevant.

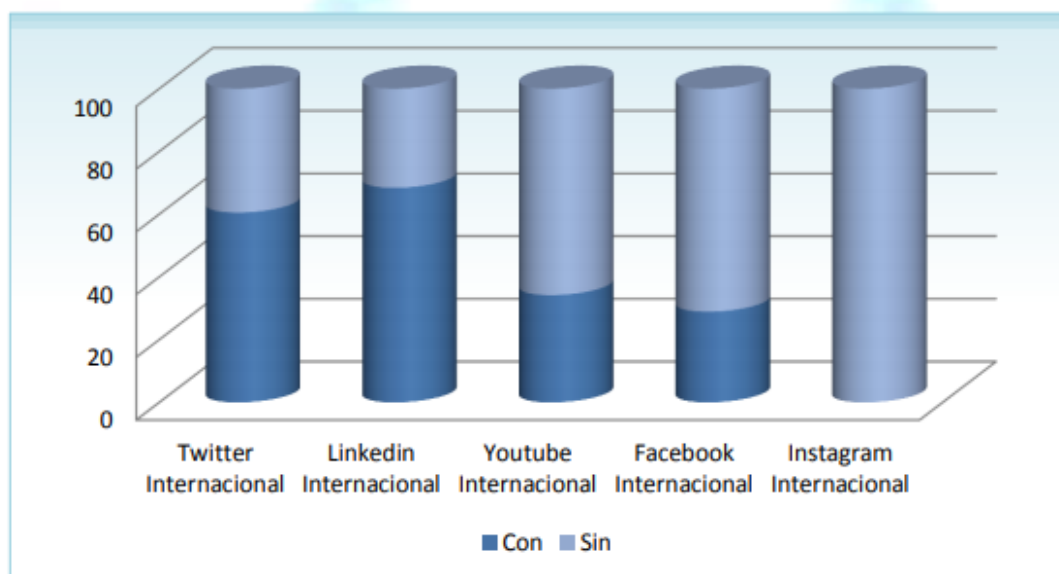
En quant a les xarxes socials, el 34,2% dels laboratoris farmacèutics tenen un perfil en espanyol i orientats al mercat nacional en algunes de les xarxes socials analitzades següents: *Twitter*, *Linkedin*, *Facebook*, *Youtube* i *Instagram*. A nivell nacional, la xarxa més utilitzada pels laboratoris és *Twitter* amb un 34,2% (la totalitat d’aquells que tenen

algun tipus de perfil en una xarxa social), seguida per *Youtube* i *LinkedIn*, ambdós amb un 10,5%.



Gràfic 9: Presència de les farmacèutiques d'Espanya a les xarxes socials. Font: Artica Telemedicia, Grupo CMC i Com Salud (2014).

Mentre que a nivell corporatiu internacional els laboratoris farmacèutics que disposen perfils en alguna de les xarxes socials esmentades són el 63,2%. La xarxa més empleada es *Likedin*, amb el 63,2% de laboratoris amb un perfil. *Twitter* és utilitzada pel 60,5% dels laboratoris i *Youtube* per un 34,2%.



Gràfic 10: Presència de les farmacèutiques internacionals a les xarxes socials. Font: Artica Telemedicia, Grupo CMC i Com Salud (2014).

Cada any es publiquen nous resultats envers l'actuació del sector farmacèutic en les xarxes socials que corroboren el fet que Espanya té una evolució més lenta en l'ús de les xarxes; només ho fan el 36% de les companyies més importants del mercat espanyol amb presència a les xarxes, en comparació amb l'entorn internacional. En general, les companyies farmacèutiques encara no donen suficient importància a l'ús d'aquestes plataformes en l'esfera de la construcció de la seva marca online i a la millora de la reputació de l'organització a nivell corporatiu.

3. Justificació, hipòtesi i objectiu

El punt d'inici d'un treball d'investigació consta de l'elaboració de les preguntes de la recerca, la tria dels objectius i la formulació de les hipòtesis com a punt de partida, tal i com Hernández, Fernández i Baptista (2003) ens diuen.

3.1 Justificació

El present treball d'investigació neix de la idea que les empreses farmacèutiques han incorporat la gestió de la comunicació online com un apartat estratègic dins la gestió empresarial.

S'intenta estudiar el comportament d'una empresa del sector, l'americana Amgen, per conèixer de primera mà com actua envers els diferents paràmetres esmentats com a importants per a determinar si la marca compta amb una òptima gestió de marca o tot el contrari.

3.2 Hipòtesi

Aquesta investigació estarà fonamentada en la hipòtesis de què freqüentment, es pensa que les empreses que compten amb una imatge òptima de marca en les xarxes socials són les que tenen una acció més activa i dinàmica, és a dir, aquells casos en els que la marca actualitza diàriament els continguts a la xarxa social, interactua i dialoga amb els seus clients.

3.3 Objectiu de la cerca

L'objectiu del treball que em plantejo és el següent:

- Analitzar i determinar les competències de gestió de la xarxa social Twitter de l'empresa farmacèutica Amgen envers el grau d'interacció i compromís que es porta a terme amb els seguidors; així com percebre l'impacte de la qualitat i les actualitzacions dels continguts.

4. Metodologia

Partint de que una investigació és “un procés que mitjançant l’aplicació del mètode científic procura obtenir informació rellevant i fidedigna, per entendre, verificar, corregir i aplicar el coneixement” com cita Tamayo (2002:37).

Aquest treball basarà l’objectiu de la seva investigació en la proposició metodològica d’investigació qualitativa de caràcter contextual, diligent i eminentment interpretativa (Marshall i Rossman, 2011). En concret, es fomentarà l’anàlisi qualitativa dels continguts o de les dades, la qual implica un procés d’estudi de dades per, posteriorment, acomplir i aprofundir en l’extracció i la interpretació d’aquestes, com bé diuen González i Cano (2010).

Dins de la qual, s’emmarcarà en una cerca comunicativa per observar i conèixer la realitat social de la gestió de continguts emprats al Twitter de l’empresa farmacèutica americana Amgen, durant el període de temps de l’1 d’abril fins al 30 d’abril de 2018.

L’obtenció de la informació es realitzarà a través de la categorització, una de les característiques generals del paradigma de la metodologia qualitativa basada en l’ús de categories. “Entenent per categories cada un dels elements o dimensions de les variables investigades i que serviran per classificar o agrupar segons aquestes diverses unitats” com trobem a López (2002:169).

Per determinar, decidir i concloure si la marca compta amb una òptima gestió de marca o no, en la investigació valoraré sis paràmetres. Les variables que descriuré tot seguit considero que són les més resolutives a l’hora de deliberar com s’està gestionant una marca en la xarxa social.

1. Engagement (likes, comentaris i compartir)

Les empreses han de comptar amb un pla de *social media* que englobi les accions i estratègies d’actuació a les xarxes socials amb un calendari de continguts sota les directrius dels objectius corporatius. El pla de continguts ha de cercar interacció amb la comunitat vigent i els futurs usuaris per mitjà de la regla del 60-20-20 de publicació de continguts.

- El 60% de contingut per generar *engagement*, un 20% de contingut sobre ofertes i productes, i el 20% d’informació corporativa.

Wagner i Majchrzak (2007) defineixen el terme *engagement* com el grau de participació i compromís dels consumidors amb una marca a través dels mitjans que facilita aquesta. Aquest grau d'afinitat social dels seguidors (*Twitter*) cap una a marca es mesura amb la variable d'*engagement*, determinant si el contingut exposat en la xarxa social és atractiu per a l'internauta i fa que aquest se senti part de la marca.

L'informe d'Ad Age (2014), *Brand Engagement in the Participacion* (2014) publicat amb la col·laboració de Google, afirma que la fomentació de l'*engagement* amb els clients és una prioritat per a 9 de cada 10 marques. Aquesta mètrica permet a les empreses i les firmes identificar la posició que ocupen dins de la xarxa social i també construir un marc operatiu amb més possibilitats cap a l'èxit. La seqüència de l'*engagement* per part de l'organització es basa en el compliment de quatre fases: connectar, informar, entretenir i compartir.

L'any 2012, Socialbakers va publicar la fórmula per obtenir l'*engagement* en forma de percentatge:

$$\frac{(\text{Mencions} + \text{RT})}{(\text{Seguidors en un període de temps determinat})} \times 100$$

Gràfic 11: *Fórmula per calcular l'engagement de Socialbakers.* Font: Elaboració pròpia.

No hi ha una normativa vigent que estableixi si la xifra obtinguda pertany a un balanç encaminat cap a l'èxit o el fracàs. Per exemple, els comentaris perjudicials emprats pels seguidors cap a la marca poden fer augmentar l'*engagement*. Ara bé, cal tenir en compte que no se li pot atorgar el mateix valor a un "m'agrada" que a un comentari en un *post*; aquest últim genera una major interacció per part dels seguidors i pot ser avaluat amb una puntuació doble per a la companyia. En l'estudi per calcular l'*engagement* de la marca utilitzaré la fórmula proposada per Socialbakers atès que és una de les fórmules més usades per les empreses a l'hora de dur a terme aquest anàlisi.

2. Nombre de seguidors

Les relacions i vincles establerts entre les organitzacions i els usuaris han evolucionat per complert fins al punt que els papers s'han vist intercanviats vist que els consumidors són els que exigeixen i demanden interacció a la marca a través d'una relació bidireccional.

La comunitat d'usuaris (nombre de *followers*) de *Twitter* que segueixen la pàgina de la marca és el que valoraré en aquesta variable per mesurar quin impacte de ràtio té l'exercici de mediació de la seva estratègia. No tots els usuaris que segueixen a una marca estan interessats en la seva activitat.

El número de seguidors és una dada quantitativa però no està lligada amb la qualitat. Tot i això, les empreses utilitzen el nombre de seguidors com a una percepció a avaluar i un paràmetre comú per mesurar l'eficiència de les seves estratègies comunicatives.

3. Actualitzacions de contingut

Buscar un bon posicionament de la marca, avui en dia, està lligat a una bona actualització dels continguts amb una presència dinàmica que resulti impactant per l'usuari. Les empreses no han de caure en l'error de no actualitzar, o bé, no crear nous continguts per a la xarxa, cal compartir continguts amb força regularitat per tal de generar *engagement* amb els usuaris.

Les xarxes socials s'han convertit en l'epicentre de l'estratègia de comunicació digital de les empreses i marques, independentment de la seva mida. La presència online és important atès que si la competència del nostre sector d'activitat hi figura a la xarxa, nosaltres no hem de ser menys. No obstant això, per a les empreses ha de ser prioritari dur a terme una bona actualització de continguts per tal d'augmentar gradualment l'impacte amb l'objectiu d'abastir un major nombre de seguidors.

D'altra banda, l'actualització constant de continguts a les xarxes socials resulta beneficiós per a l'empresa per dues raons: per una banda, l'impacte es pot multiplicar en quant a nombre de seguidors i, per segon motiu, aquest indirectament pot resultar de profit per obtenir un millor posicionament de l'empresa en buscadors o en el seu *website*.

4. Mitjana de posts setmanals

Aquestes variables estan íntegrament relacionades amb l'anterior. Publicar i actualitzar els continguts de la marca són dos activitats que van lligades de la mà. La mitjana de *posts* setmanals fa referència al nombre d'entrades totals que la marca projecta durant una setmana. La mitjana de *posts* de la mostra d'estudi determinarà si la marca realment vetlla per actualitzar els seus continguts o els manté enrocats.

Cada publicació conté un contingut autònom i independent que els usuaris poden interactuar per mitjà d'un "m'agrada", un "retweet", o bé, afegir un comentari a la publicació mostrant la seva opinió. La publicació de continguts de manera continuada permet recordar als internautes que poden exposar el seu acord o desacord sobre el tema exposat al post.

5. Responen als dubtes i comentaris als seguidors?

Una marca a través del seu compte de *Twitter* ha d'escoltar què se'n parla d'ella a la xarxa i els dubtes que formula el cercle comunitari per tal de cuidar la seva reputació.

Segons l'estudi *Consumers Will Punish Brands that Fail To Respond on Twitter Quickly* elaborat per Lithium Millward Brown Digital (2013) afirma que el 53% dels *followers* penalitzen a les marques que tarden més d'una hora en contestar a les seves mencions a *Twitter*. Aquest percentatge s'eleva fins al 72% si aquests *followers* han mencionat la marca a la xarxa social per exposar una queixa. Quan les empreses no es posicionen amb una resposta, el 38% comença a prendre mesures per fer públic el seu sentiment d'insatisfacció. D'altra banda, l'estudi també mostra que aquells seguidors amb sentiments positius cap a la marca, canviaran per complet aquest sentiment si la firma no compleix les seves expectatives en quant a rapidesa i bon servei.

Pel contrari, si les empreses responen de manera ràpida i amb un bon servei el 34% dels *followers* estan disposats a comprar més productes o a adquirir més serveis de la marca. El 43% estan disposats a recomanar la marca als seus amics, i el 38% estaran més receptius al l'hora de rebre els anuncis publicitaris de la marca. Altrament, el 42% estan més disposats a fer una recomanació pública de l'empresa i els seus productes a través de la xarxa social.

Cal tenir en compte que un usuari insatisfet és una oportunitat de millorar per a l'empresa. Tanmateix, la fidelitat de l'usuari depèn fonamentalment de la seva

satisfacció. Les respostes automatitzades per part de l'empresa no donen credibilitat a la marca, és necessari anar un pas més enllà formulant respostes creatives i personalitzades. Els usuaris que se senten atesos per la marca indirectament acostumen a tenir un grau de satisfacció i bona imatge cap aquesta. Aquesta variable d'atenció a l'usuari online es pot enllaçar amb el paràmetre 6 que es veurà a continuació vist que també pot servir per solucionar problemes sense implicar una despesa per part de l'empresa.

6. Resolen problemes amb les respostes?

Les respostes exposades per les empreses a la xarxa social de manera pública millora la seva imatge, tot i que de vegades han de respondre a crítiques i/o solucionar dubtes i problemes dels seus seguidors. Les firmes han de respondre a les qüestions plantejades pels usuaris i no només intentar defensar i promocionar l'empresa. Les empreses han de vetllar per a la cerca de solucions pel que fa als dubtes, crítiques i consells plantejats per l'usuari i la satisfacció d'aquest, i han d'incloure aquest objectiu com un dels punts forts en la seva estratègia comunicativa a la xarxa per tal de realitzar una bona gestió de la plataforma.

Les marques han de tractar els anteriors ítems com una oportunitat de millora i plantejar una resposta amb una solució possible, a poder ser, beneficiant ambdues parts (marca i usuari) per mitjà d'una rèplica amb respecte, sinceritat i modèstia.

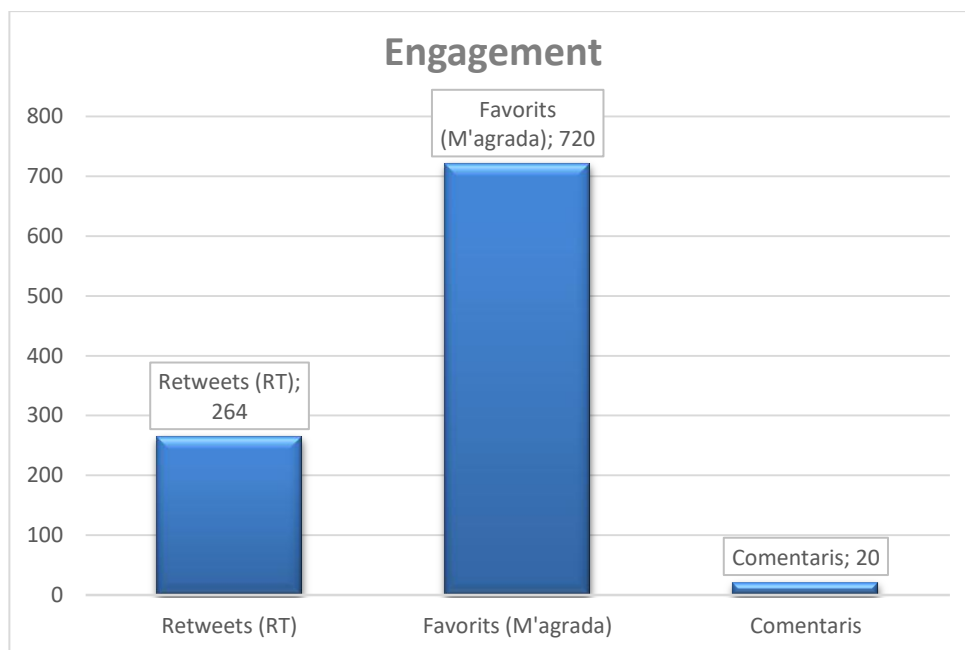
5. Anàlisi

Figura 1: Anàlisi de Twitter de la marca estudiada des de l'1/04/2018 al 30/04/2018.

AMGEN (empresa farmacèutica)	Engagement	Nombre de seguidors	Actualitzacions de continguts	Mirjana de publicacions setmanals	Responen als dubtes dels seguidors?	Resolen problemes amb les respostes?
Mes d'abril de 2018	3,64%	66.087 followers (augment de l'1,3% de la comunitat online)	Si	31 posts	No	No

5.1 Engagement

La marca, durant el període analitzat, va obtenir un total 264 comparticions (*retweet*) per part dels seus usuaris i 720 *posts* van ser marcats com a favorits (m'agrada). El públic interacciona amb la marca de manera contínua a través de la marcatció de *retweets* i favorits i, en menor grau, també amb comentaris. Aquest fet fa que es produeixi un *engagement* mitjà.



Gràfic 12: Engagement des de l'1 d'abril al 30 d'abril. Font: Elaboració pròpia

La marca encara ha de realitzar un coneixement amb més profunditat del seu públic objectiu per tal de començar a treballar en les tècniques per ampliar l'*engagement*. Sense clients compromesos a la xarxa és complicat gaudir d'un alt *engagement*. Per aquest motiu, crec que és fonamental que l'empresa implanti noves estratègies d'*engagement* que cerquin un públic fidel, compromès i amic de la marca.

El contingut que compta amb un major *engagement*, té relació directa amb l'activitat de la marca. Com podem visualitzar en la següent formació d'imatges, hi contenen informacions com ara: conferències o entrevistes als alts càrrecs i/o investigadors de l'empresa, les ampliacions de les infraestructures i, també, els avenços biotecnològics assolits en el camp de la investigació.

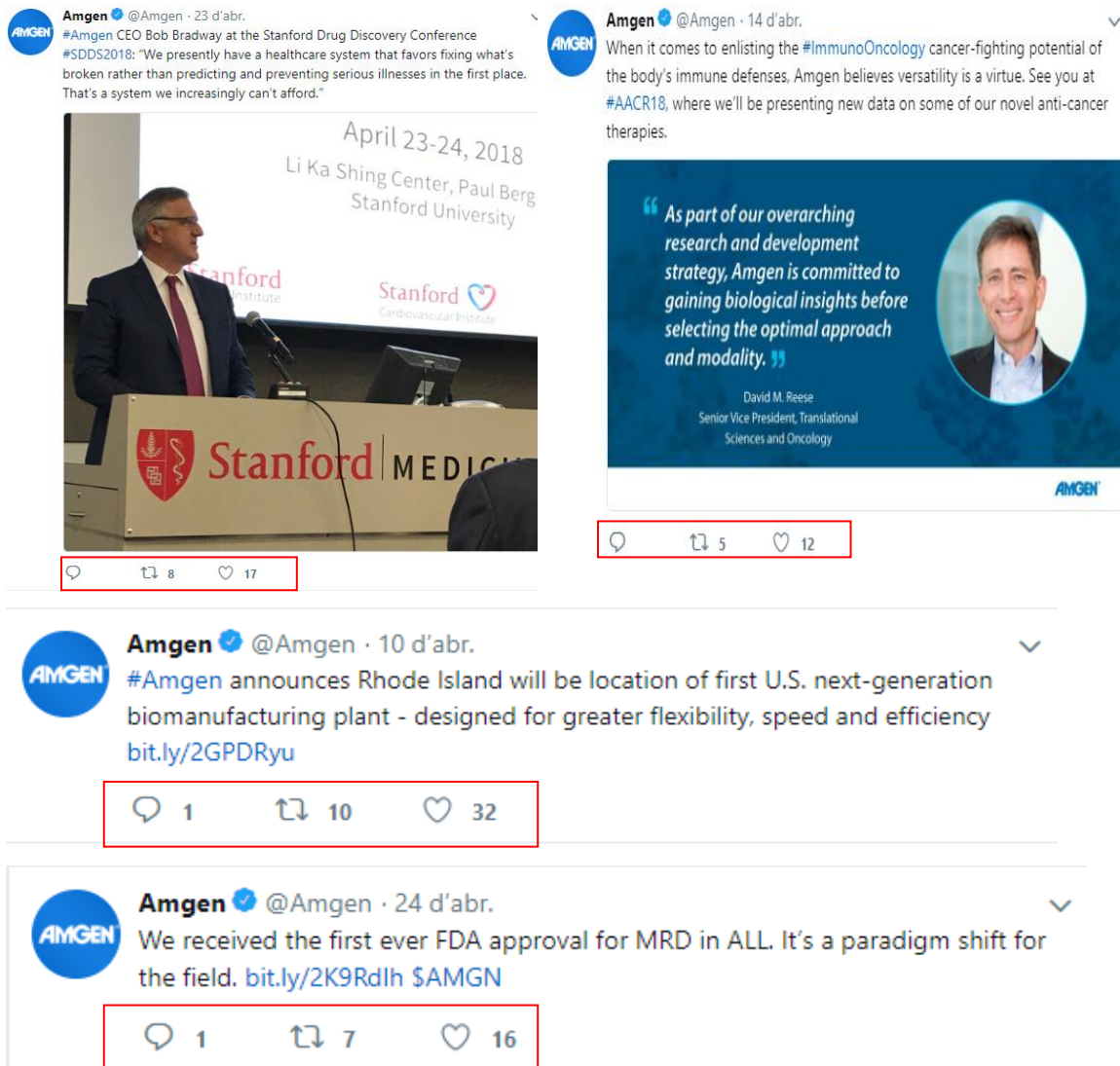
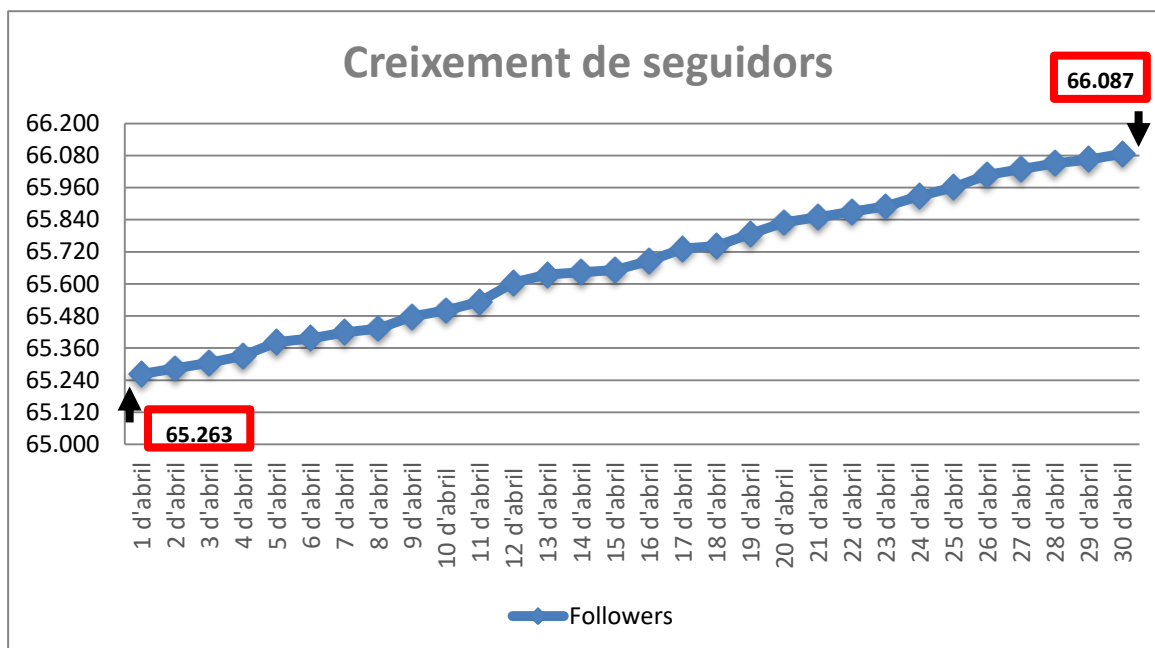


Figura 2: Posts amb un major engagement. Font: Elaboració pròpia.

L'engagement és un element important en l'estratègia de comunicació de les xarxes i, en la marca estudiada, compta amb un nombre baix d'usuaris *engaged*. Els quals, podrien ser els millor promotors dels seus propis productes i serveis que ofereixen. És per això que l'empresa ha de vetllar per aconseguir aquest valor afegit per tal de comptar amb una comunitat de seguidors àmplia i compromesa.

5.2 Nombre de seguidors

L'augment en el nombre de seguidors ha dibuixat una línia del tot ascendent durant el període d'estudi del present anàlisi. La marca ha guanyat un total de 824 seguidors; el que implica una tendència de creixement de l'1,3% en la seva comunitat.



Gràfic 13: Creixement de seguidors des de l'1 d'abril al 30 d'abril. Font: Elaboració pròpia

La rapidesa amb la què creix l'audiència depèn, en grans termes, de la dimensió i mida de la marca. Amgen no és una empresa novell en el sector, sinó que tot al contrari, consta d'una llarga trajectòria en el mercat farmacèutic i gaudeix d'una bona reputació. Tanmateix, està ben situada en el sector amb una bona base de dades per fer *mailings* i dóna a conèixer els seus productes a escala mundial. En aquest sentit, el seu nombre de seguidors augmenta progressivament cada dia en comparació amb aquelles marques del sector que recentment han entrat en la farmaïndústria.

Per altre costat, el que defineix l'èxit de la comunitat en la xarxa no és el nombre de persones que la componguin, sinó la qualitat, la capacitat a l'hora d'interactuar i la participació d'aquestes. La comunitat de l'empresa estudiada compta amb una gran comunitat però d'aquesta només hi participa activament un 5%. Si aquest percentatge

augmenta, els missatges exposats a la xarxa arribarien més lluny i aconseguirien un major impacte.

5.3 Actualitzacions de contingut

El temps de mitjana de la vida d'un tweet és de 30 segons i després d'aquest temps es perdrà en el *timeline* dels usuaris de la marca. Per tant, si la marca només twitteja un cop al dia la seva audiència no està llegint el post en aquests 30 segons de marge.

La marca analitzada comparteix continguts amb força regularitat a la xarxa, una mitjana de 5 posts per dia, per tal d'ampliar el seu *timeline* i obtenir un major impacte de visualitzacions entre la seva comunitat *online*. Com hem pogut visualitzar en el gràfic anterior, la línia d'impacte en quant a nombre de seguidors segueix una tendència ascendent i aquesta es legitima amb l'actualització dinàmica de continguts que realitza la marca.

Pel que fa al contingut d'actualització publicat, vull destacar que tot i que podem trobar algun post que només inclogui dues línies informatives, en termes en general, hi predomina el llenguatge audiovisual. La marca no es limita a incloure a cadascun dels seus posts un model de plantilla predeterminada que inclogui una imatge amb un contingut breu informatiu, sinó que va més enllà d'aquest tòpic. El contingut és atractiu per l'usuari i innova en cadascun dels seus missatges per mitjà d'imatges molt elaborades, galeries fotogràfiques, *links*, infografies, enquestes i vídeos. Tot aquest conjunt de materials audiovisuals que figuren en els seus continguts són íntegrament produïts sota el segell de l'empresa. En la figura següent, podem veure com la marca juga amb l'angle, la perspectiva i la llum de les fotografies.

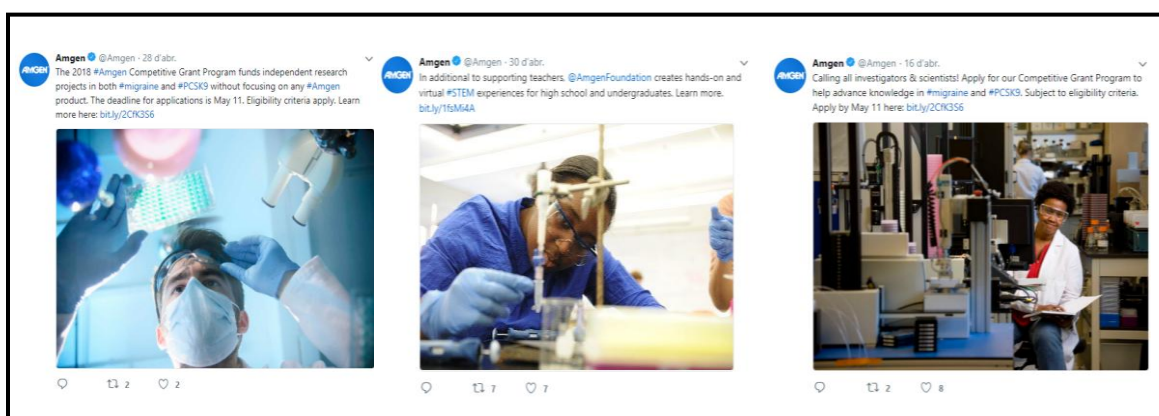


Figura 3: Posts amb imatges elaborades. Font: Elaboració pròpia

La firma exposa galeries fotogràfiques als seus missatges quan el contingut emprat té relació amb les activitats realitzades per l'empresa, com ara conferències o congressos. És cert que la qualitat de les imatges és més baixa però aquesta aporta dinamisme a l'actualització de contingut.



Figura 4: Posts amb galeries fotogràfiques. Font: Elaboració pròpia.

Els enllaços que apareixen a les publicacions acostumen a ser peces periodístiques que elabora l'empresa per a la secció *Media* del seu portal web. La marca difon, també, aquests continguts a totes les seves xarxes socials per tal d'obtenir un major impacte de visualitzacions. En el contingut periodístic dels posts es poden trobar notícies breus de l'activitat de l'empresa (congressos, premis,...), informes anuals, entrevistes a càrrecs directius de l'empresa, o bé, estudis d'algun fàrmac o malaltia.

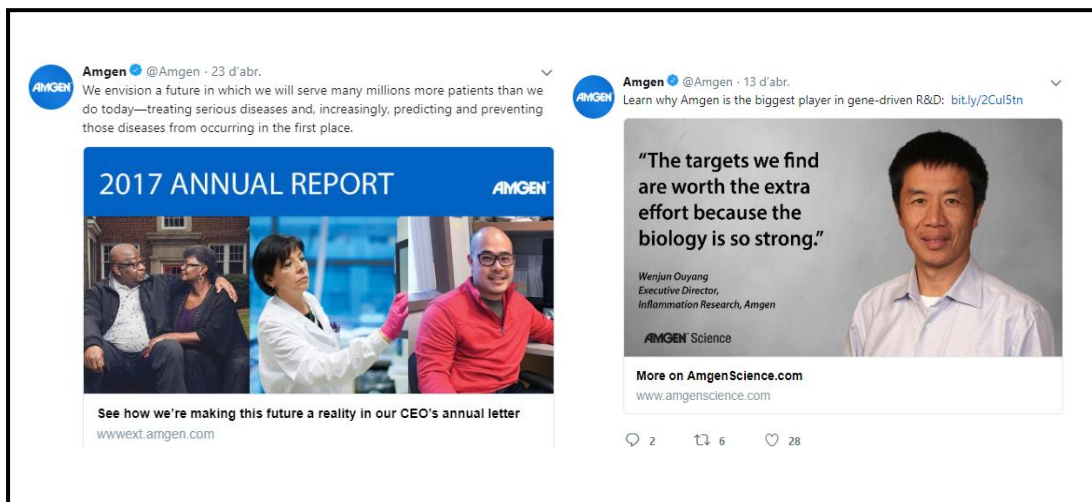


Figura 5: Posts amb links. Font: Elaboració pròpia

La marca exposa missatges amb infografies per ressaltar les dades rellevants dels seus informes científics. Aquesta eina és molt més visual i l'usuari reté la informació rellevant del *post* que en aquest cas, les dades estadístiques.



Figura 6: Posts amb infografies. Font: Elaboració pròpia

El recurs de l'enquesta com a publicació, ajuda a generar més *engagement* atès que la marca busca la participació i resposta per part dels seus usuaris a través d'un *post* més interactiu.

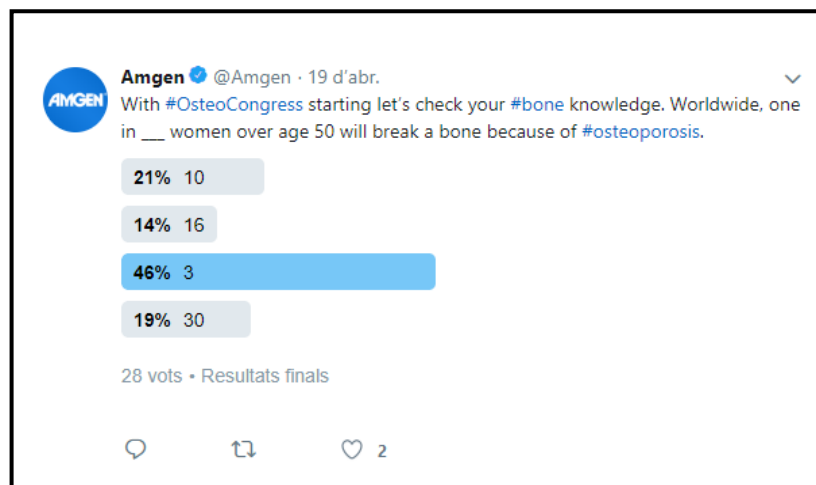


Figura 7: Posts amb enquesta. Font: Elaboració pròpia.

Gairebé tots els vídeos tenen una duració entre un minut i un minut i mig, i el contingut científic dels mateixos acostumen a tractar sobre les investigacions o avenços científics de l'empresa. També n'hi ha que parlen de dades estadístiques o realitats científiques a l'àmbit mundial que desconeixen la majoria dels usuaris. El contingut sol ser elaborat per la plataforma AmgenScience de la mateixa marca.

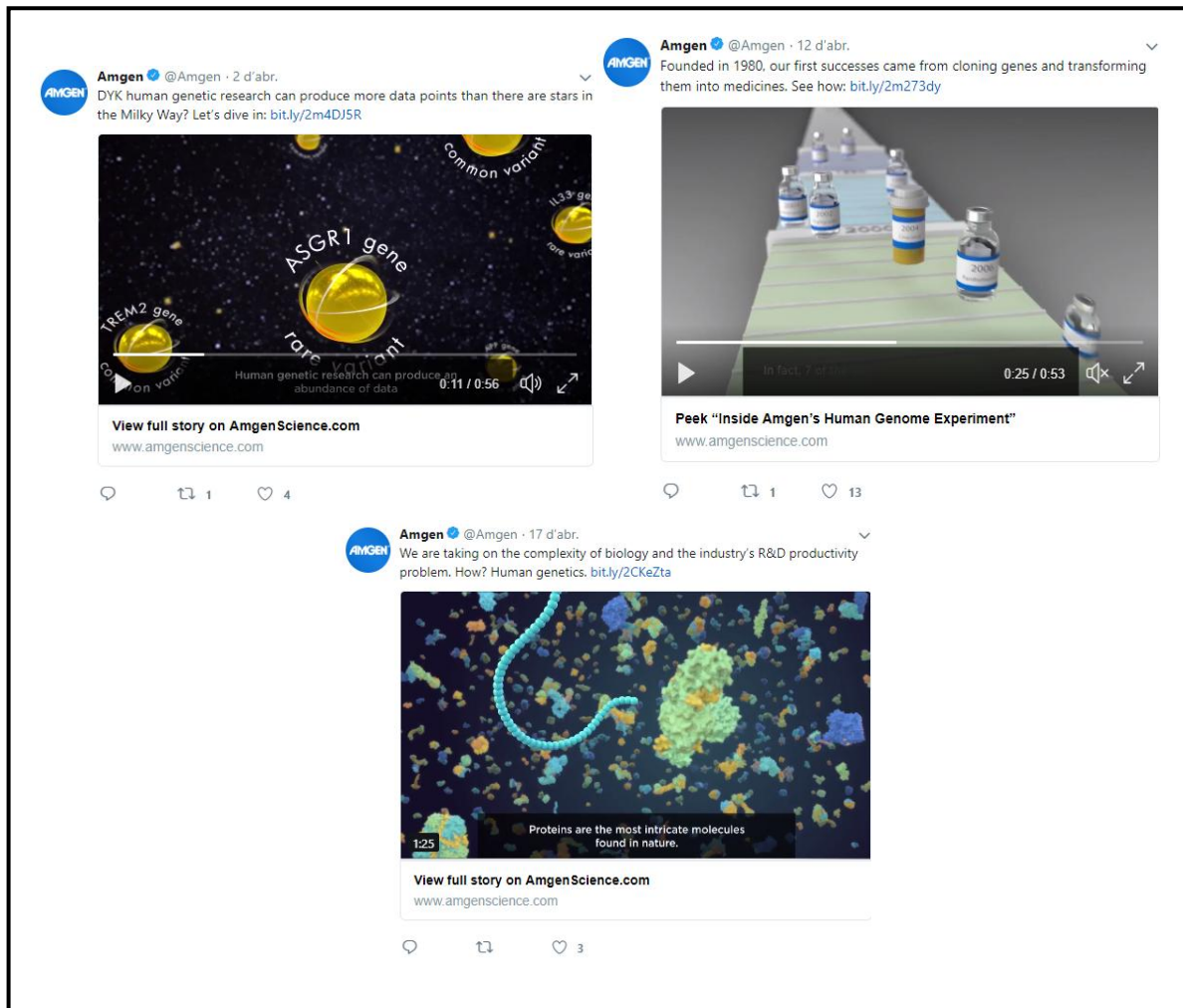


Figura 8: Posts amb vídeos. Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, un recurs sovint emprat per la firma és el *retweet*. Aquest tipus d'informació és una estratègia vàlida per a la marca per complementar el contingut d'algun dels seus *posts* anteriors, per tal de donar veu als seus col·laboradors d'activitats i promocionar l'activitat de la seva fundació. Tal i com podem observar a continuació:

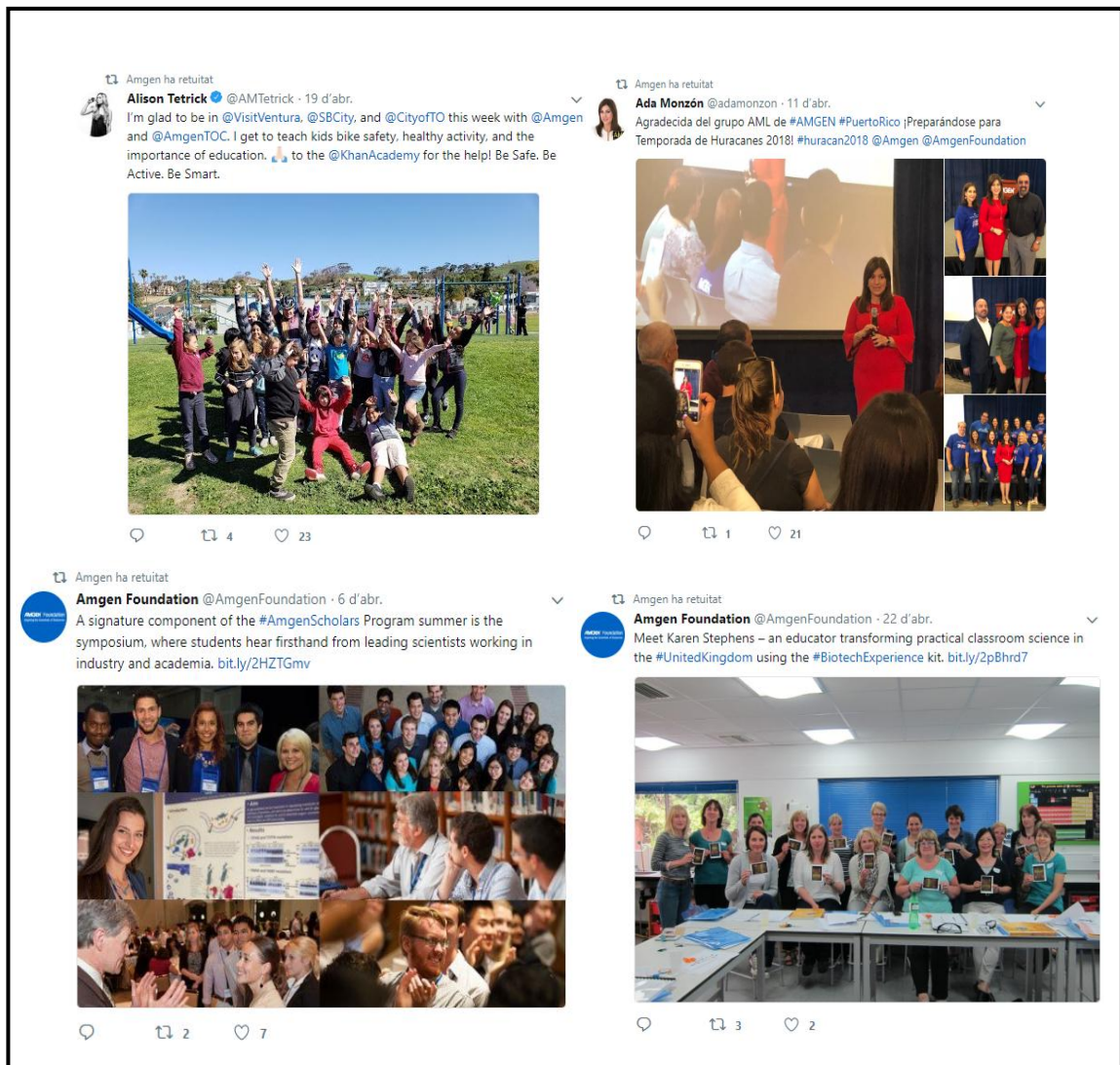
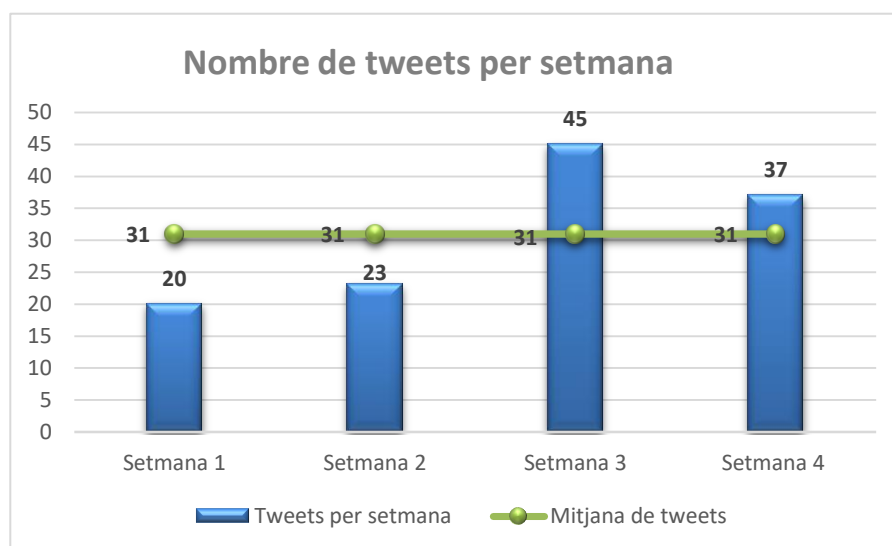


Figura 9: Retweets per donar veu als seus col·laboradors i a la seva fundació. Font: *Elaboració pròpia*

En termes generals, l'organització realitza una publicació de continguts continuada i curiosa en tot detall de cada una de les seves publicacions amb la finalitat elemental de fer partícip a l'usuari de l'experiència de la marca.

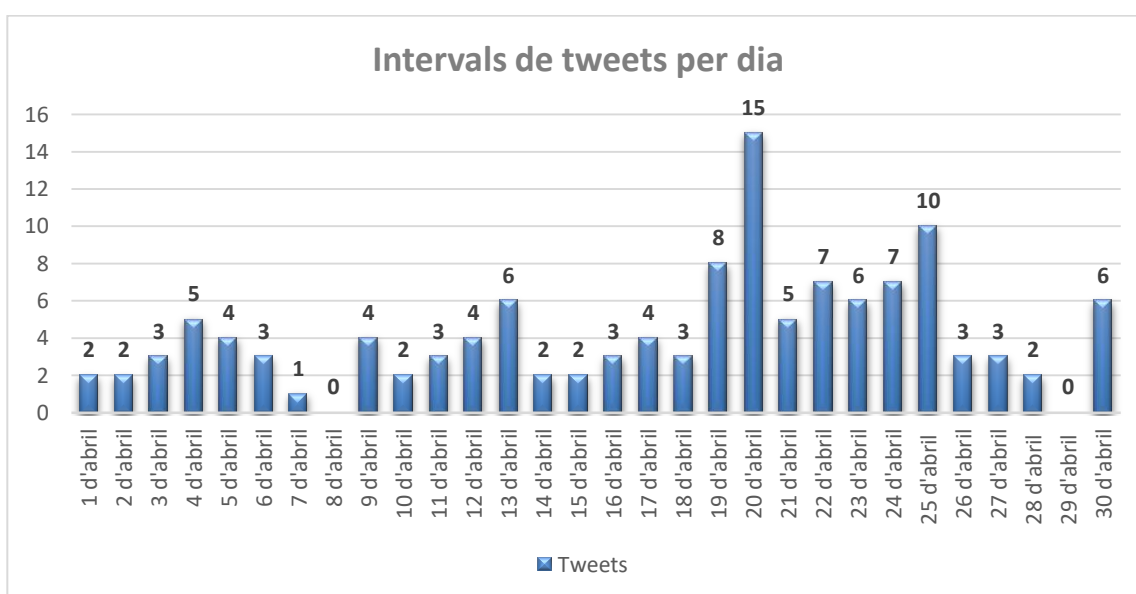
5.4 Mitjana de posts setmanals

La marca ha realitzat un total de 125 *tweets* al mes, obtenint una mitjana de 4 *tweets* al dia i de 31 *tweets* al llarg de la setmana, estant aquests repartits en sis o en els set dies de la setmana.



Gràfic 14: Nombre de tweets per setmana. Font: Elaboració pròpia

El major nombre d'activitat de *posts* es concentra entre setmana, concretament de dimecres a divendres. En canvi, l'interval de *tweets* disminueix notòriament als caps de setmana, tant és així que en dos diumenges del mes (el 8 i el 29 d'abril) la firma no ha publicat cap *post* a la xarxa.



Gràfic 15: Intervals de tweets per dia. Font: Elaboració pròpia.

El perfil compta amb un moviment més elevat de publicacions en els dies que coincideixen amb dades destacades per a la marca, com ara: congressos, jornades científiques, presentacions de nous fàrmacs i altres esdeveniments. En aquests dies d'estudi, la marca ha incidit més en les activitats que realitza en quant a organització i, el seu contingut, ha sigut divers; sense arribar a saturar als usuaris.

5.5 Responen als dubtes i comentaris dels usuaris?

Considero rellevant ressaltar que la marca es limita a publicar i no respondre cap de les qüestions i suggeriments dels usuaris, per això puc afirmar que realitza una comunicació unidireccional. En quant al contingut d'aquests comentaris, en gran nombre són positius cap a la marca i fan referència a la dedicació laboriosa que porta a terme l'organització en el sector en relació als avenços biotecnològics en les cures de les malalties investigades.

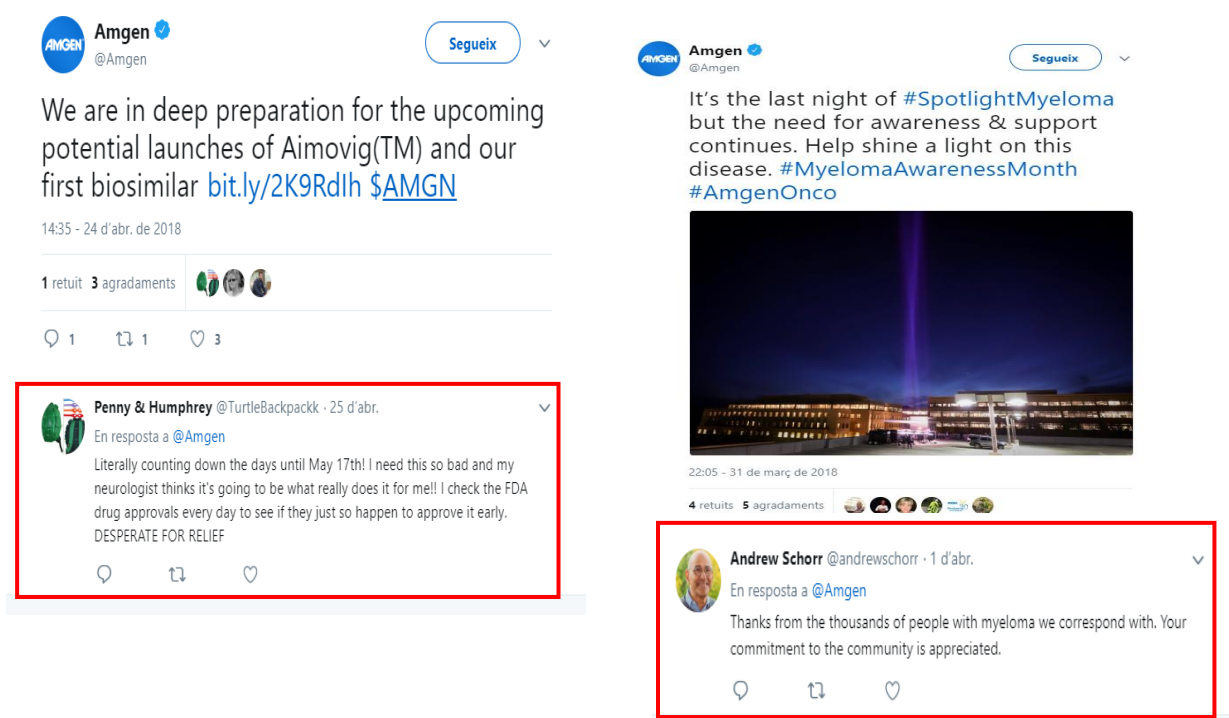


Figura 10: Comentaris favorables per a la marca. Font: Elaboració pròpia.

La comunitat mostra el seu compromís amb la marca en tot moment. En canvi, aquesta relació no és recíproca per part de l'empresa. L'organització hauria d'afegir un punt en el seu pla de comunicació de la xarxa que fomenti l'aportació de respostes personals

d'agraïment o explicatives a cadascun dels seus usuaris per mitjà d'un to corporatiu i respectuós.

5.6 Resolen els problemes amb les respostes?

La marca es limita a obviar la totalitat de les preguntes, dubtes i queixes formulades pel públic i no proposa cap solució possible al respecte. No existeix cap *feedback* ni tampoc cap diàleg entre la marca i els usuaris, vist que aquesta no utilitza la xarxa com a un canal de millora per l'atenció del client.

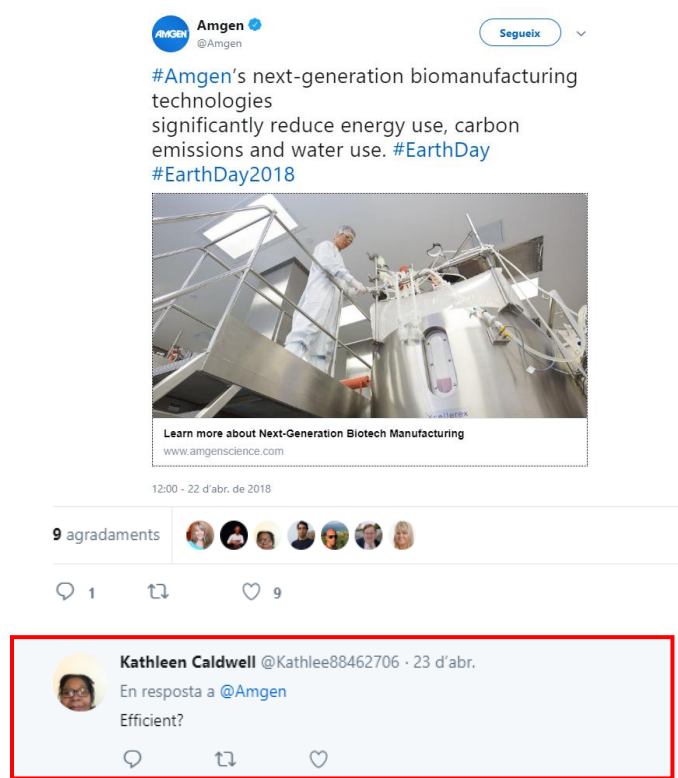


Figura 11: *Preguntes formulades per part dels usuaris.* Font: Elaboració pròpia

La marca rep preguntes però es limita a obviar-les. En el següent exemple exposat, es pot observar com una seguidora formula un dubte i aquest és ignorat. La pregunta anterior pot tenir diverses respostes depenent de quina sigui la finalitat i/o objectiu de l'organització. Si aquesta marca vol tenir un alt *engagement*, li interessaria comptar amb comentaris dubitatius i crítiques per tal d'apujar les dades corresponents a l'*engagement*. Ara bé, potser l'objectiu principal de la no marca no es comptar amb un alt *engagement* però en el cas que fos el contrari, aquesta hauria nodrir el *feedback* amb

els seus seguidors i buscar una solució al dubte, o bé, argumentar i ampliar la informació exposada en el *post*. En aquest cas, haurien de respondre a la seguidora explicant el per què de l'eficiència de la nova generació tecnològica de biomanufactura que redueix significativament l'ús de l'energia, les emissions de carboni i l'ús de l'aigua.

Pel que fa al sumari més significatiu quant a l'anàlisi fer referència que als conceptes pla de comunicació i comunicació externa, esmentats amb anterioritat a la literatura del present treball, formen part de l'activitat del community manager com a part de la comunicació de la marca. En la comunicació externa de l'empresa, les xarxes socials són una plataforma perfecta per connectar amb el públic objectiu i el community manager és la veu i el nexa entre l'organització i els usuaris de la marca. El professional de les xarxes socials compta amb una gran part del poder quant a la gestió d'aquestes pel que fa a la creació i implementació de plans de comunicació online amb l'objectiu d'influenciar l'opinió dels usuaris envers la marca i crear una bona reputació per a la marca, integrant la notorietat i la imatge d'aquesta.

6. Conclusions

Tenint en compte que l'objectiu del present treball era el següent:

- Analitzar i determinar les competències de gestió de la xarxa social Twitter de l'empresa farmacèutica Amgen envers el grau d'interacció i compromís que es porta a terme amb els seguidors; així com percebre l'impacte de la qualitat i les actualitzacions dels continguts.

Puc dir que l'he resolt perquè a través de l'anàlisi de dades amb segmentació de variables m'ha permès conèixer la implicació que duu a terme de la marca amb els seus seguidors, la qualitat del contingut emprat i l'administració d'aquest.

No només he pogut assolir l'objectiu marcat a l'inici d'aquest treball sinó també que en gran part, se m'ha corroborat la hipòtesi de treball amb l'excepcionalitat de què la marca no compleix el diàleg amb els clients.

Considerant que la meua hipòtesi formulada havia estat la següent:

- Freqüentment, es pensa que les empreses que compten amb una imatge òptima de marca en les xarxes socials són les que tenen una acció més activa i dinàmica, és a dir, aquells casos en els que la marca actualitza diàriament els seus continguts a la xarxa social, interactua i dialoga amb els clients.

Per mitjà d'un estudi de la literatura es va partir de models ideals de comunicació corporativa online per analitzar si la gestió emprada en el perfil de *Twitter* d'Amgen complia amb aquests prototips. Després de realitzar la investigació he pogut extreure les següents conclusions:

- a) L'elevat nombre de seguidors amb el que compta la companyia no té una relació directa amb el recompte de la marcació de *tweets* i favorits i la formulació de comentaris.
- b) Tot i que l'*engagement* no sigui molt alt, la comunitat de seguidors augmenta dia rere dia.
- c) La marca realitza una actualització de continguts molt innovadora, dinàmica i amb un llenguatge audiovisual, el qual permet una lectura fàcil per a l'internauta dels continguts exposats a la xarxa. La incorporació de materials audiovisuals propis en els *posts* és un dels punts forts de la companyia en matèria comunicativa online.

- d) La firma compta una mitjana de *tweets* òptima per setmana però els *tweets* no estan repartits de manera equivalent al llarg dels set dies de la setmana. Caldria revisar amb més detall el calendari de continguts per tal d'establir un nombre de *tweets* per dia.
- e) La marca no considera rellevant respondre als comentaris dels seus usuaris malgrat que aquest fet suposaria un augment en el seu percentatge d'*engagement*.

Personalment, amb aquest procés qualitatiu, he buscat explorar el grau d'importància que li atorga una empresa farmacèutica a cadascuna de les variables analitzades en el treball a l'hora de realitzar la seva comunicació corporativa online. El qual m'ha permès tenir una visió més clara dels objectius de la comunicació corporativa farmacèutica en l'entorn *online*.

En aquest treball he pogut copsar una altre visió de la gestió comunicativa *online* que no m'havia formulat mai des de la vessat d'estudiant i és la que he pogut observar que té la farmacèutica analitzada en la gestió del seu perfil de *Twitter*.

Així com podia pensar que l'objectiu de mantenir un feedback amb la comunitat *online* i respondre als comentaris formulats per la mateixa era un punt clau i de rellevància en el pla de comunicació estratègic *online* de qualsevol empresa, independentment del seu sector operatiu. Lluny d'això, he après que hi ha empreses d'altres àmbits que no tenen la mateixa visió estratègica; on el seu principal objectiu es basa en la gestió i difusió de continguts relacionats amb les seves accions i no fonamentar cap diàleg amb els usuaris.

Probablement aquesta hagi estat la qüestió que menys esperava trobar i que m'ha sobtat. Cal dir que ho trobo totalment lícit, ja que la companyia treballa en un servei fonamental per a la societat, com ho és la salut, i és millor que no es posicioni en l'argumentació de les respostes.

6.1 Limitacions de l'estudi

Aquest treball d'investigació li manca la presència de les entrevistes amb el director/a del departament de comunicació, el director/a general i el community manager de l'empresa estudiada. A través d'aquestes, s'hauria obtingut un major coneixement de l'esfera comunicativa de l'empresa per situar el grau d'importància que li atorga aquesta a la gestió del seu perfil de twitter dins del pla estratègic de comunicació.

En aquest sentit, convé ressaltar que la marca estudiada manté un protocol molt sever en matèria comunicativa i no autoritza entrevistes ni tampoc facilita material corporatiu comunicatiu a tota aquella persona aliena a l'institució. Tanmateix, també ha conformat una limitació no poder disposar del manual de comunicació corporativa de l'empresa.

Des d'un altre punt de vista, a aquest estudi també li manca el període analitzat, ja que aporta dades poc significatives i si es volgués obtenir uns resultats més representatius, caldria analitzar la gestió del seu compte de twitter al llarg d'un trimestre, o bé, d'un semestre.

A mode de conclusió final, m'agradaria mencionar que la present investigació acaba en aquest punt però que ha donat tret d'arrencada a futures investigacions pròpies i a l'elaboració de la meua pròpia base de dades per seguir estudiant aquest àmbit de manera més ampla i detallada com a principi del món laboral al qual prendre camí.

7. Bibliografía i webgrafia

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

Ad Age. (2014). *Brand Engagement in the Participacion Age*. Recuperat de https://think.storage.googleapis.com/docs/brand-engagement-in-participation-age_research-studies.pdf

Adanero, C. (2014). *Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica*. Recuperat de http://www.farmaindustria.es/idc/groups/public/documents/publicaciones/FARMA_123819.pdf

AERCO i Territorio Creativo. (2009). *La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Recuperat de <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujbly5>

Alet, J. (2007). *Marketing directo e indirecto*. Madrid: ESIC Editorial.

Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicacion. El caso andaluz*. (Tesi doctoral, Universitat de Màlaga, Andalusia). Recuperat de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16698526.pdf>

Almansa, A.; Godoy, F. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 57-65. Recuperat de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40887/39148>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (1a ed.). Espanya: Gesbiblo, S.L.

Artica Telemedicia i Grupo CMC. (2014). *I estudio de reputación en ESALUD de la industria farmacéutica*. Recuperat de http://comunicacion.fenin.es/prensa/a2098_Estudio-eSalud-Industria-Farmaceutica.pdf

Asociación de Directivos de la Comunicación. (2010). *El estado de la Comunicación en España 2010*. Recuperat de <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionesta dodelacomunicacione%20espaa2010.pdf>

Asociación Española de la Economía Digital. (2014). *Informe sobre usos de redes sociales en empresas*. Recuperat de <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós Iberica.

Boland, L.; Carro, F.; Stancatti, M.; Gismano, Y.; Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica* (2a ed.). Bahía Blanca: EdiUns.

Burgos, O.; Cervera, A. (2017). *Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&C, de la Ciudad de Chiclayo*. (Triball de Fi de Grau, Universidad Señor de Sipán, Perú). Recuperat de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/4268/1/Burgos%20Castro%20-%20Cervera%20Orellano.pdf>

Caballero, A. (2016). "El pla B". *Capçalera (Col·legi de Periodistes)*, 171, 62-65. Recuperat de <https://www.periodistes.cat/capcalera/el-pla-b>

Caldevilla, D. (2007). *Manual de relaciones públicas. Comunicación*. Madrid: Vision Net.

Calpena, M. (2013). El valor del coneixement. *Capçalera (Col·legi de Periodistes)*, 159, 28-31. Recuperat de https://issuu.com/periodistescatalunya/docs/cap_alera159

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, 13, 30-33. Recuperat de http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros impresores.

Carreras, R.; Velilla, J. (2010). Comunicació corporativa i construcció de marca (branding) en una societat digital. Persones, audiències i Web 2.0. [Material docent]. UOC.

Castelló, A. (2010). La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0. *Miguel Hernández Communication Journal*, 6, 99-131. Recuperat de <http://rev.innovacionumh.es/index.php?journal=mhcj&page=article&op=view&path%5B%5D=19&path%5B%5D=36>

Cervera, A. (2004). *Comunicación total* (1a ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Cervera, A. (2005). *Comunicación total* (2a ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Cobo, C.; Pardo, H. (2007). *Planeta Web 2.0 Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona/Ciutat de Mèxic: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic/Flacso México.

Cobos, T. (2011). Y surge el Community Manager. *Razón y Palabra*, 16 (75). Recuperat de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperat de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Iberica.

Costa, J. (2009). *El Dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía* (3a ed.). Barcelona: Editorial Costa Punto Com.

Cuesta, F.; Alonso, M. (2010). *Marketing directo 2.0, cómo vender más en un entorno digital*. Barcelona: Gestión 2000.

Deidda, M.; Lupiáñez-Villanueva, F.; Maghiros, I. (2013). *European Hospital Survey: Benchmarking Deployment of e-Health Services (2012-2013). Methodological Report*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Echazarreta, C.; Vinyals, M. (2012). Evaluación de la regulación jurídica de la publicidad sobre medicamentos en España (2001-2011). *Communication Papers – Media Literacy & Gender Studies*, 1, 29-38.

Edelman Trust Barometer. (2014). *2014 Edelman Trust Barometer Executive Summary*. Recuperat de <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/664/2014-Edelman-Trust-Barometer.pdf>

Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis Estudio de caso: La Crisis de Fontaneda*. (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-0523108-150642/aej1de1.pdf>

Enrique, A.; Madroñero, G.; Morales, F.; Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Escales, C. (2016). Gabinetes d'experts. *Capçalera (Col·legi de Periodistes)*, 173, 24-29. Recuperat de <https://www.periodistes.cat/capcalera/gabinets-dexperts>

Eysenbach, G. (2001). What is e-health? *Journal of Medical Internet Research*, 3 (2), 1-2. doi:10.2196/jmir.3.2.e20

Eysenbach, G. (2008). *Medicine 2.0: Social Networking, Collaboration, Participation, Apomediation, and Openness*, 10 (3), 1-11. doi: 10.2196/jmir.1030

Fernández, C.; Granados, M.; Jiménez, A. (2016). El potencial de las TICS en la promoción de la salud 2.0. *Revista Enfermería Docente*, 1 (106), 230-232. Recuperat de http://www.revistaenfermeriadocente.es/index.php/ENDO/article/viewFile/314/pdf_256

Fernández, L.; Juárez, J.; Monte, E. (2012). Salud 2.0: nuevas herramientas de comunicación para el ejercicio profesional de la farmacia hospitalaria. *Farmacia Hospitalaria*, 36 (5), 313-314. Recuperat de https://www.sefh.es/fh/125_121v36n05a90154203pdf001.pdf

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Alacant: Editorial Club Universitario.

Forética. (2008). Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Recuperat de http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf

Fundació Víctor Grífols i Lucas. (2014). Ética de la comunicació corporativa e institucional en el sector de la salut. *Cuadernos de la Fundació Víctor Grífols i Lucas*, 34, 1-81. Recuperat de <https://www.fundaciogrifols.org/documents/4662337/4711311/monograph34/d5478da9-9946-4c82-b3eb-e6dfa5ee3f52>

García, M.; Castillo, A.; Carillo, V. (2012). La interactividad en las sedes webs corporatives: retos y oportunidades para las pymes. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17 (2), 160-174. Recuperat de <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n4/10.pdf>

González, T.; Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *Nure Investigación*, 44, 1-5. Recuperat de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/485/474>

Guerras, L.; Navas, J. (2007). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (4a ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Guillén, S.; Basagoiti, I. (2009). Salud 2.0: una oportunidad para la información directa al paciente. *RevistaeSalud.com*, 5 (19), 1-5. Recuperat de https://www.researchgate.net/profile/Ignacio_Basagoiti/publication/236131080_Salud_20_Una_oportunidad_para_la_informacion_directa_al_paciente/links/00b49516c36900e623000000/Salud-20-Una-oportunidad-para-la-informacion-directa-al-paciente.pdf

Halpern, D. (2008). Crisis 2.0: la necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos de información*, 22, 48-56. Recuperat de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97112294004>

Healthy Advertising. (2013, octubre 18). *¿Como debe ser la relación entres industria farmacéutica y las asociaciones de pacientes?* [Entrada blog]. Recuperat de <http://www.healthyadvertising.es/como-debe-ser-la-relacion-entre-industria-farmaceutica-y-las-asociaciones-de-pacientes/>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (4a ed.). Mèxic: McGraw-Hill.

Jefatura del Estado. (2006). Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. Palma de Mallorca: BOE.

Kent, M.; Taylor, M.; White, W. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29 (1), 63-77. Recuperat de http://site.iugaza.edu.ps/tissa/files/2010/02/The_relationship_between_Web_site_design_and_organizational_responsiveness_to_stakeholders.pdf

Lino, L. (2001). *Plan de comunicaciones de crisis para Noranda de Chile Ltda.* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències de la Comunicació.

Lithium Millward Brown Digital. (2013). *Consumers Will Punish Brands that Fail To Respond on Twitter Quickly*. Recuperat de <https://www.lithium.com/company/newsroom/press-releases/2013/consumers-will-punish-brands-that-fail-to-respond-on-twitter-quickly>

López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167-179. Recuperat de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

Losada, J. (2012). *Redes sociales en situaciones de Crisis*. Recuperat de http://www.reddircom.org/redes_sociales_en_crisis.php

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

Luzán 5. (2016). La salud digital de la Industria Farmacéutica. Recuperat de <https://luzan5.com/wp-content/uploads/2016/06/I-Estudio-de-Salud-Digital-de-la-Industria-Farmacéutica.pdf>

Marín, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua.

Marshall, C.; Rossman, B. (2011). *Designing qualitative research* (4a ed.). Thousand Oaks: Sage.

Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas.

Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: ESIC Editorial.

Martínez, V. (2008). Las nuevas tecnologías de la información en la definición de estrategias de comunicación ante situaciones de crisis. *Revista Académica Hologramática*, 2 (9), 25-56. Recuperat de http://www.cienciared.com.ar/ra/usf/3/510/hologramatica_n9_v1pp25_56.pdf

Martínez, V.; Lucas, A. (2001). *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*. Madrid: UNED.

Martínez, X. (2012). La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 607-615. Recuperat de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40940/39190>

Morales, F. (2001). La Comunicación Interna. Dins J. Benavides, J. Costa, P.O. Costa, A. Fajula, P. Fürst, E. Liria, A. Perdiguer, J.M. Ricarte, D. Roca, A. Rodríguez, P. Soler i J. Ventura (Coords.), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 219-247). Barcelona: Gestión 2000.

Morales, F. (2007). La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf?sequence=;La>

Morales, F.; Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 35, 83-93. Recuperat de <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

Morató, J. (2011). *Comunicació i estratègia: l'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

Mosquera, M. (2003). *Comunicació en Salut: Conceptos, Teorías y Experiencias*. Recuperat de http://www.portalcomunicacion.com/obregon/pdf/Mosquera_2003.pdf

Murall, C. (2016). *So on Comunicació: Integració d'una empresa de comunicació cultural a les Terres de l'Ebre* (Treball de Fi de Màster, Universitat de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/104743>

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa i Asociación de Directivos de Comunicación. (2012). *Redes Sociales, Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna*. Recuperat de <http://recursos.anuncios.com/files/512/27.pdf>

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *Los ciudadanos ante la e-Sanidad. Opiniones y expectativas de los ciudadanos sobre el uso y aplicación de las TIC en el ámbito sanitario*. Recuperat de http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/los_ciudadanos_ante_la_e-sanidad.pdf

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas*. Recuperat de <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20ePyme%202016.pdf>

Organización Panamericana de la Salud. (2011). Estrategia y plan de acción sobre eSalud. Dins *51º Consejo Directivo, 63ª Sesión del Comité Regional: del 26 al 30 de setembre del 2011* (pp. 1-25). Washington: Organización Mundial de la Salud.

Paladines, F.; Valarezo, K.; Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Revista Javeriana*, 32 (63), 110-128. Recuperat de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/6946>

Parlamento Europeo y del Consejo. (2001). *Directiva 2001/83/CE por la que se establece un código comunitario sobre medicamentos de uso humano*. Estrasburg: Diario Oficial de la Unión Europea.

Parlamento Europeo y del Consejo. (2004). *Directiva 2004/27/CE que modifica la Directiva 2001/83/CE por la que se establece un código comunitario sobre medicamentos de uso humano*. Estrasburg: Diario Oficial de la Unión Europea.

Plataforma de Organizaciones de Pacientes. (2018). *Análisis de situación, impacto social y retos de las organizaciones de pacientes en España*. Madrid: Plataforma de Organizaciones de Pacientes.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Ríos, I. (2010). Comunicación en salud: conceptos y modelos teóricos. *Perspectivas de la comunicación*, 4 (1), 123-140. Recuperat de <http://publicacionescienciassociales.ufro.cl/index.php/perspectivas/article/view/111/94>

Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.

Rojas, P. (2011). *Community Management en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.

Rossi, P. (2011). *Herramientas comunicacionales para la acción participativa. Programa Nacional Municipios y Comunidades Saludables*. (Treball de Fi de Màster, Universitat Nacional de la Plata, Argentina). Recuperat de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/55506/Programa_Nacional_Municipios_y_Comunidades_Saludables_-_Módulo_1.pdf-PDFA.pdf?sequence=7

Rubio, M. (2017). *Meraki Communication: Plan de empresa para la creación de una agencia de comunicación* (Treball de Fi de Grau, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <https://ddd.uab.cat/record/180999>

Socialbakers. (2012, març 19). Formulas Revealed: The Facebook and Twitter Engagement Rate [Entrada blog]. Recuperat de <https://www.socialbakers.com/blog/467-formulas-revealed-the-facebook-and-twitter-engagement-rate>

Somos pacientes. (2012). *Cómo constituir una asociación de pacientes*. Recuperat de: <https://www.somospacientes.com/wp-content/uploads/2012/09/120806dossier-asociaciones.pdf>

Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica* (4a ed.). Mèxic: Editorial Limusa S.A.

Tur, V.; Montserrat, J. (2015). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 18 (88). Recuperat de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

Ureña, A.; Ferrari, A.; Blanco, D.; Valdecasa, E. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. Recuperat de https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/3614_d_redes_sociales-documento_0.pdf

Van Riel, C. (1992). *Principles of corporate communication*. Harlow (Essex): Pearson education.

Vegas, V. (2015). *Estudi de la Comunicació Corporativa a la Indústria Farmacèutica: cas Menarini* (Treball de Fi de Grau, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <https://ddd.uab.cat/record/141267>

Vilajoana, S.; Sivera, S.; Solanes, I.; Sabaté, J. (2008). *Avances en comunicación farmacéutica: nuevas vías para el diálogo con el paciente*. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/268369259_Avances_en_comunicacion_farmacutica_nuevas_vias_para_el_dialogo_con_el_paciente

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wagner, C.; Majchrzak, A. (2007). Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way. *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), 17-43.

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.

Zikmund, W.; Babin, B. (2008). *Investigación de mercados* (9a ed.). Ciutat de Mèxic: Cengage Learning Editores.