



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

**La identidad corporativa en la industria farmacéutica: los
casos de Eli Lilly y Boehringer Ingelheim**

Antonella Gabriela Meriggi

Legajo:23172

Mentora: María Eugenia Mitchelstein

Victoria, mayo del 2015

Agradecimientos

A toda mi familia por sus consejos.

A mis papas, por siempre apoyarme y de quienes aprendo todos los días.

A Juan, por su paciencia y aliento constante, con quien nos acompañamos mutuamente durante estos últimos años.

A mis amigas que están siempre.

A mi mentora por su paciencia, dedicación y consejos durante estos últimos largos meses.

A todos aquellos que formaron parte de este trabajo.



Universidad de
San Andrés

Índice

Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Identidad corporativa, imagen corporativa y comunicación corporativa	5
Importancia actual de la identidad corporativa.....	7
La identidad corporativa y la diferenciación	8
La industria farmacéutica	9
La identidad corporativa en la industria farmacéutica.....	11
Antecedentes.....	13
Preguntas de investigación	15
Metodología de investigación.....	16
Boehringer Ingelheim.....	18
Eli Lilly.....	18
Hallazgos: Identidad corporativa en los laboratorios farmacéuticos.....	19
Hallazgos: Los laboratorios farmacéuticos en las redes sociales	29
Discusión	38
Conclusión.....	44
Investigaciones futuras	48
Referencias	49
Anexos.....	54

Introducción

El presente estudio es un trabajo de investigación sobre la identidad corporativa dentro de la industria farmacéutica.

La identidad corporativa se define como las percepciones que la empresa desea que sus grupos de interés tengan sobre ella. Es un elemento aspiracional mientras que la imagen corporativa hace referencia a percepciones reales. La imagen corporativa son las percepciones reales que los grupos de interés efectivamente tienen acerca de la empresa. La identidad corporativa es lo que los miembros de la empresa consideran central en la organización, lo que hace que la empresa se distinga de otras y lo que se percibe por los miembros como un rasgo permanente o continuo que une la situación actual de la empresa con su pasado. La imagen corporativa, por el contrario, es aquella que se produce cuando es recibida (Ind 1992).

La comunicación corporativa es a través de la cual se convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Para que la identidad tenga valor debe ser comunicada a todos los grupos de interés, la comunicación corporativa se encarga de proporcionar un significado visual a aquello que representa la empresa (Ind 1992). Lo cierto es que puede haber una diferencia entre la identidad corporativa y la imagen corporativa, lo que Verón denominaría un “desfase” (2004, p.53).

En el presente trabajo se hará hincapié en la identidad corporativa, es decir en lo que la empresa pretende construir. Me propongo analizar que identidad corporativa intentan construir los laboratorios farmacéuticos, a través de que métodos buscan conseguir esa identidad y porque es relevante que cuenten con una identidad determinada.

Marco teórico

Identidad corporativa, imagen corporativa y comunicación corporativa

La identidad corporativa es la percepción que la organización tiene sobre ella misma, es algo único que incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, los empleados, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. (Ind 1992, p. 3). La identidad corporativa puede comunicarse, pero la cuestión es que esta identidad es muy difícil de cambiar ya que es el eje sobre el cual gira la existencia de la propia organización. Whetten (1998, p. 22).

La imagen corporativa, por el contrario, Ind (1992) la describe como aquella que se produce cuando es recibida. Es decir, una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, inversores, accionistas, clientes, todo su público dentro y fuera de la misma. “La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Ind 1992, pág. 6).

La comunicación corporativa es el proceso a través del cual se convierte la identidad corporativa en imagen corporativa (Ind 1992, p. 11). Para que la identidad en cuestión tenga algún valor debe ser comunicada a todos los grupos de interés. La comunicación corporativa ocupa un lugar fundamental en el proceso de transformación de identidad a imagen corporativa, ya que éste solo tiene valor cuando se comunica a los diferentes grupos de interés. “Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adoptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad” (Ind 1992, p. 8).

De todas formas, si bien Ind (1992) sostiene que la comunicación corporativa es esencial para la construcción de la identidad e imagen corporativa, también argumenta que no hace milagros. Es decir, la comunicación corporativa no le proporcionará éxito a una mala empresa, sino que solo servirá que el desarrollo de la compañía coincide con la identidad que intenta construir.

A partir de 1973, con la primera crisis del petróleo, el contexto corporativo se vio alterado. Se pasó de un entorno con relativa estabilidad a otro con cambios abruptos y

repentinos. Este cambio obligó a las empresas a revisar continuamente su forma de actuar para adecuarse al contexto cambiante. A partir de estos cambios que se dieron a nivel mundial, las empresas se vieron obligados a cuestionar la validez de la identidad y las comunicaciones de sus empresas (Ind 1992, pág. 13). El contexto actual, de continuas modificaciones, obligó a las empresas a desarrollar una identidad corporativa fuerte que les permitiera sobrevivir y adaptarse con mayor flexibilidad al mercado sin entrar en crisis.

Balmer (2000) postula que la identidad corporativa puede proveer a la compañía con una ventaja competitiva importante. Capriotti (1999) define identidad de la empresa como la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, su ser histórico, ético y de comportamiento. Al igual que Balmer, coincide en afirmar que la identidad corporativa es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de los demás. Es decir, las empresas procuran construir determinada identidad corporativa hacia el interior de ellas que esta luego va a verse reflejada en la imagen corporativa que generen en su público y grupos de interés. La identidad corporativa es la que generará diferenciación y ventaja competitiva por sobre sus competidores, pero ésta se verá reflejada en la imagen corporativa que es efectivamente lo que se comunica.

A partir de sus definiciones, Balmer (2001) concluye que es necesario adquirir una reputación positiva ya que esta es importante para la competitividad de la empresa (Balmer 2001). La reputación corporativa “es la combinación de imágenes que una compañía tiene” (Ingenhoff y Fuhrer 2010, p. 85). Chun y Davies (2001, 316) la definen como una construcción colectiva, un término que se refiere a todas las miradas que los grupos de interés tienen sobre la compañía. Ingenhoff y Fuhrer (2010) sostienen que la reputación corporativa no se puede controlar de manera directa, por lo tanto el *management* que se le da a la identidad corporativa será un factor determinante para establecer una reputación positiva. Una empresa puede tratar de influenciar la transición entre identidad corporativa a imagen corporativa y de esta manera afectar positivamente la reputación corporativa (Barnett 2006).

Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper (2002), sostienen que la reputación corporativa no se consigue con “buena publicidad”, sino que la clave para administrar la reputación corporativa es armonizar la forma en que la compañía emplea, y como los consumidores ven la personalidad corporativa que se transmite con la imagen

corporativa. Es decir, tiene que haber una relación coherente entre como los empleados ven a la propia empresa (identidad corporativa) y como los consumidores ven la empresa (imagen corporativa). Una vez que se logra esto, los autores mencionan la “Cadena de reputación corporativa” (Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper 2002). Si los empleados tienen una mirada positiva de la organización, esto derivará en que éstos se sientan satisfechos, que a su vez derivará en que no quieran dejar la empresa. En el caso de los consumidores, una imagen corporativa positiva derivará en satisfacción de los consumidores, lo que a su vez derivará en lealtad y aumento de las ventas.

Importancia actual de la identidad corporativa

Balmer y Grey (1999) y Ind (1992) identifican una serie de razones por las cuales la identidad corporativa se volvió esencial en las últimas dos décadas. En primer lugar se produjo una aceleración del ciclo vital de los productos lo que hizo que las estructuras corporativas deban ajustarse a los cambios con mayor rapidez. La empresa que cuente con alta visibilidad y fuerte reputación obtendrá una ventaja competitiva en el mercado porque su nombre, conocido y respetado, agregará valor a sus productos. En segundo lugar, se encuentra la creciente dificultad para diferenciarse. En muchos sectores es difícil mantener una verdadera diferencia. Si bien en un principio, al lanzarse los productos estos suelen ser claramente diferenciables, dichas diferencias suelen desaparecer posteriormente haciendo que las empresas ya no compitan con sus ventajas de sus respectivas tecnologías, por ejemplo, sino basándose en rasgos como el diseño y la imagen de sus productos.

El tercer factor es la tendencia a la descentralización. En los últimos años hubo una tendencia hacia la expansión internacional en muchos sectores que ha ido acompañado por la idea de descentralización (Ind 1992, p. 19), lo que también puede generar problemas a la identidad de cualquier organización. En cuarto lugar, se produjeron cambios en los métodos competitivos, incrementó la cantidad de fusiones y adquisiciones. Cualquier fusión o adquisición puede hacer que, por ejemplo, la identidad corporativa de la organización que fue adquirida se superponga con la de la que la adquirió.

En quinto lugar, incrementó la necesidad de incorporar personal de “alto calibre” (Balmer y Grey 1999, 173).. Los autores demuestran que el personal altamente calificado prefiere trabajar en una empresa con una identidad corporativa definida y fuerte, con los valores y creencias bien delimitada con los cuales se puedan sentir identificados y generar empatía con la empresa. En sexto lugar, los consumidores están cada vez mas consientes y preocupados por la *performance* de las empresas. Burke (1999) sostiene que el contrato psicológico entre empresa y consumidor cambió, es decir las expectativas que los consumidores y compañías tenían por la otra se modificaron radicalmente haciendo necesario que las organizaciones se posicionen como “buenas vecinas” para construir licencia para operar. Proyectar una identidad corporativa que haga hincapié en este punto puede ser determinante para el posicionamiento de la organización.

La cantidad de motivos por los cuales la identidad corporativa adquirió un valor elemental son varios, sin embargo estos resultan ser los más representativos. A fin de cuentas, el entorno corporativo ha experimentado cambios importantes durante los últimos veinte años, los cuales modificaron la estructura y el rumbo que seguían un gran número de empresas. “Para competir eficazmente, las empresas han tenido que revisar su identidad con cierta frecuencia, así como la forma en que comunicaban dicha identidad, con objeto de crear una imagen concordante con sus estrategias corporativas” (Ind 1999, pág. 29).

La identidad corporativa y la diferenciación

The International Corporate Identity Group (ICIG), grupo conformado por académicos de Strathclyde, Erasmus y Harvard Business Schools en su postulado “The Strathclyde Statement” sostiene que toda organización tiene una identidad que articula el *ethos* de la corporación, sus objetivos y valores y presenta una idea de individualidad que ayuda a que dicha organización se diferencie de otras dentro del contexto competitivo en el cual está inserta. Ind postula: “Las razones que llevan a los consumidores a discriminar un producto frente a otro suelen ser más emotivas que racionales. (...) El elemento de valor añadido viene dado por ofrecer una clara identidad al cliente” (1992, p. 17). Porter (1980), autor que desarrolló muchas investigaciones con respecto a la competitividad y

diferenciación corporativa, observa que cualquiera que sea la estrategia tecnológica de una empresa, siempre existe una tendencia a que el producto y la tecnología dejen de ser exclusivos a medida que el sector se va desarrollando. Por lo tanto, a partir de lo postulado por Porter y por motivo del cambio que se dio a nivel mundial que generó un mercado más dinámico y en continuo cambio, la forma de competir cambió en las últimas décadas. Hoy en día es importante que cada empresa posea una identidad corporativa omnipresente para que su nombre y trayectoria no se vea perjudicado si decide operar en un nuevo país.

Con respecto a la diferenciación Ind (1992, p. 19) destaca tres cuestiones. En primer lugar, postula que aunque la empresa sea capaz de diferenciarse de sus competidores utilizando la estrategia que sea, esta diferenciación no tendrá sentido si no logra comunicarlo al público al que se dirige. En segundo lugar, los factores de diferenciación deberán importar a los consumidores, es decir que no tiene mucho sentido crear una imagen de empresa tecnológicamente avanzada si la tecnología no es algo que les importe a los compradores. En tercer y último lugar, postula que no sirve tratar de crear una imagen de empresa eficiente y bien dirigida si esto no es real. Es decir que, según Porter (1980), la identidad corporativa no funciona como “camuflaje”, sino que solamente sirve para comunicar un aspecto realmente diferenciador que suceda verdaderamente.

La industria farmacéutica

La industria farmacéutica es un sector particularmente competitivo. La imagen que se tiene sobre las organizaciones pertenecientes a este sector están permanentemente influenciadas por el contexto, por las impresiones que se tienen de la industria farmacéutica en general (Fill y Dimopoulou 1999, pág. 203). El sector de la industria farmacéutica se enfrenta a un dilema específico para este sector: por un lado se encargan de mejorar la calidad de la vida humana en el día a día y por el otro lado tienen que generar ganancia para financiar futuras investigaciones y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Al estar frente a esta dicotomía el sector tiene que afrontar algunos desafíos (Goldstein, Doorley y Turner 2011, pág. 3).

Con respecto a los desafíos económicos, lo que según Lawrence Lessig (1998) sería la “regulación de mercado” y la “regulación por la arquitectura”, la industria farmacéutica se encuentra dentro de un contexto de alta competencia en donde se producen una gran cantidad de fusiones y adquisiciones entre compañías. Esto obliga a las empresas farmacéuticas a enfrentarse a un desafío relacionado con su identidad corporativa y con su reputación (Goldstein, Doorley y Turner 2011, pág. 4). Un segundo desafío económico es el relacionado con la fijación de precios de los productos, no solo por la dicotomía a la que se enfrentan que se mencionó con anterioridad sino porque también en esta industria en particular se invierte mucho dinero en investigación sobre productos que muchas veces nunca salen al mercado.

Con respecto a los desafíos legales, o “regulación legal” (Lessig 1998) las empresas farmacéuticas se encuentran frente a un marco legal complejo, muy regulado que cada vez se complejiza y se tensa más (Goldstein, Doorley y Turner 2011, pág. 4). Con respecto a los desafíos relacionados con la publicidad las empresas farmacéuticas reciben muchas críticas. En primer lugar, en Estados Unidos, hay dos posturas: por un lado se critica que los medicamentos recetados (en Argentina se encuentra prohibido por la resolución 627/2007 del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, “Buenas prácticas de promoción de medicamentos de venta bajo receta”¹) sean publicitados de la misma forma que cualquier otro producto. Esto, según Goldstein, Doorley y Turner produjo un incremento en la cantidad de casos de pacientes que se automedican. Por el otro lado, la publicidad también es vista como algo positivo, como una herramienta educativa. Si bien hay principalmente beneficios económicos para las farmacéuticas, la publicidad también brinda la oportunidad de educar al público sobre las drogas que están en el mercado. Con respecto a los desafíos relacionados con la demanda de los consumidores, las empresas se enfrentan al desafío de la “*brand myopia*”. Se entiende por este concepto: “la práctica de cerrar el paso a todas las posibilidades para una marca debido a una noción preconcebida que las únicas lecciones aplicables a una categoría son los que aprendieron de otras compañías en esa categoría” (Goldstein, Doorley y Turner 2011, pág. 5). Si bien la *brand myopia* es un problema presente en muchas

#####

¹ Resolución 627/2007 Art. 12: “Los anuncios, avisos y mensajes promocionales, gráficos o por cualquier otro medio audiovisual deberán ser realizadas de manera exclusiva en publicaciones o eventos de divulgación científica sólo destinados a profesionales facultados a prescribir o dispensar medicamentos, quedando excluidos todos aquellos medios de divulgación con acceso o de llegada al público en general.”

industrias, su presencia es muy fuerte en la industria farmacéutica. Esto se debe principalmente a que la mayoría de las compañías farmacéuticas hacen lo mismo: descubren y desarrollan medicinas (Goldstein, Doorley y Turner 2011, pág. 5). Se trata de firmas no diversificadas.

Teniendo en cuenta el contexto y las características del mercado de la industria farmacéutica y lo postulado por Fill y Dimopoulou (1999), se puede decir que las empresas farmacéuticas logran sus objetivos promocionales ya sea generando conocimiento del producto, proveyendo información, replicando acciones competitivas, construyendo familiaridad o desarrollando imagen e identidad corporativa. Para desarrollar una imagen corporativa fuerte es necesario desarrollar una identidad corporativa precisa. Si efectivamente se desarrolla una imagen corporativa fuerte se pueden obtener una serie de beneficios (Fill y Dimopoulou 1999, pág. 202): en primer lugar, incrementar las ventas ya que una imagen corporativa fuerte le agrega valor a los productos de la compañía. En segundo lugar, brindar apoyo al desarrollo de un nuevo producto proveyendo una plataforma corporativa positiva para lanzar un nuevo producto al mercado. En tercer lugar, reforzar las relaciones financieras ayudando a ascender el perfil y visibilidad corporativa. En cuarto lugar, armonizar las relaciones con y entre los empleados así como también ayudar a atraer a empleados de alta calidad. Por último una imagen corporativa fuerte y sostenible puede ayudar a enfrentar momentos de crisis o a enfrentar acusaciones por comportamientos poco éticos.

La identidad corporativa en la industria farmacéutica

Teniendo en cuenta los beneficios postulados por Fill y Dimopoulou (1999), no caben dudas que administrar correctamente la identidad corporativa dentro de la industria farmacéutica es sumamente beneficioso. En los últimos años surgieron dos factores que hicieron que las compañías farmacéuticas se redefinieran. En primer lugar, el consumismo y en segundo lugar la flexibilidad estructural (Fill y Dimopoulou 1999, p. 203). Anteriormente, en la mayoría de los países, los pacientes-consumidores no tomaban decisiones en cuanto a que drogas necesitaban. Sin embargo, Fill y Dimopoulou (1999) sostienen que en los últimos años con el incremento del consumo y la exigencia de los pacientes por tener más información y una participación más activa

en sus tratamientos, se produjo un incremento en la atención que las empresas farmacéuticas les dan a los pacientes, especialmente en los Estados Unidos. La teoría del “paciente informado” plantea justamente este deseo de acceso a información y participación activa en las decisiones sobre su tratamiento. Ahora el paciente pretende consensuar con el médico, tomar decisiones a la par, mientras que antes el médico ejercía una relación paternalista y unilateral. El concepto del “paciente informado” no hace referencia necesariamente a que el paciente esté efectivamente informado, sino que se refiere al deseo de tener esa información.

Antes, las empresas farmacéuticas consideraban clientes a los médicos, mientras que ahora, con este cambio en las prácticas de consumo, sus clientes no son solo los médicos sino también los pacientes. Los clientes-médicos ya conocen las diferentes compañías y tienen, en su mayoría, ideas ya formadas con respecto a sus productos. Sin embargo, el desafío está ahora en apuntar a los clientes-pacientes que le dan muchísima importancia al sentido de confiabilidad que se relaciona con el nombre de la compañía (Keenan, 1993).

El segundo factor (Fill y Dimopoulou 1999) que obligó a la industria farmacéutica a redefinirse es la cuestión de la estructura de la industria en sí y su grado de flexibilidad. En los últimos años las fusiones y adquisiciones entre las empresas pertenecientes a este sector creció muchísimo. Este factor hizo que aumentara la descentralización, lo que, siguiendo a Ind (1990) puede causar problemas en la identidad de la compañía ya que las diferentes organizaciones subsidiarias de cada compañía, ubicadas en los diferentes países, construyen una imagen diferente y específica para el contexto en el que opera, debilitando así, la identidad general de la empresa. (Fill y Dimopoulou 1999, pág. 204). Sumado a esto, pueden aparecer dificultades con respecto a la similitud entre productos. Por lo tanto, las dificultades en torno a la diferenciación de otras empresas farmacéuticas puede hacer que la compañía considere la comunicación y beneficios de poseer una identidad corporativa fuerte, y en consecuencia una imagen corporativa fuerte, para lograr diferenciarse del resto (Fill y Dimopoulou 1999, pág. 204).

Antecedentes

En las últimas décadas aparecieron dos cuestiones que forzaron a la industria farmacéutica a modificarse. En primer lugar surgió la cuestión de la importancia actual que tiene la construcción de una identidad corporativa. La importancia que las empresas le den a la identidad corporativa dependerá de cuán efectiva es esta para lograr objetivos. Goldstein y sus colegas concluyeron que hay una correlación entre el *management* de la reputación dentro de una industria farmacéutica y la posición de su reputación. Cuanto más énfasis se le dé al *management* de la reputación y más recursos (sean humanos, económicos y tiempo), mejor será la calidad de éste. El hecho de que un laboratorio farmacéutico tenga o no un sector especializado para estas tareas dice mucho de la construcción de la identidad corporativa que intenta construir. Lo mismo sucede con la personalidad de marca. Cuánta más importancia se le dé a la construcción y más fuerte sea ésta, mayores serán las asociaciones que el cliente haga sobre esa marca en cuestión. Freling y Forbes demostraron que una personalidad de marca fuerte conduce a asociaciones más favorables y únicas fuertes, especialmente para productos que suelen diferenciarse muy poco de su competencia (2005). Dentro de la industria farmacéutica cabría preguntarse si poseer una personalidad de marca fuerte, que implica también poseer una identidad corporativa concreta y presente, es un factor a tener en cuenta al momento de querer diferenciarse de sus competidores considerando que se trata de una industria con muy poca diferenciación.

Para lograr marcar esa diferencia también importa qué imagen corporativa tiene los médicos sobre la compañía. Fill y Dimopoulou (1999) estudiaron cuáles son los atributos que los médicos consideran al momento de evaluar personalmente a los laboratorios farmacéuticos. Demostraron que una imagen favorable tiene un impacto positivo en el momento en el que los médicos deciden que medicamento recetarle al paciente. Además que los médicos se sienten cómodos usando productos que se encuentran “respaldados” por empresas con una alta reputación que al mismo tiempo proveen educación, recomendaciones y apoyo técnico. Concluyeron que una imagen corporativa fuerte agrega un *plus* cuando hay poca diferenciación entre productos. Es decir, para lograr diferenciación no solo es recomendable dedicar recursos al *management* de la reputación y construir determinada personalidad de marca sino que también es importante posicionarse con determinada identidad corporativa para que los

médicos tengan mejores percepciones personales con respecto a la empresa, y receten de esta forma, más fármacos de esa compañía.

El segundo factor que forzó a la industria farmacéutica a modificarse fue la relación entre el médico y paciente, y la importancia que adquirió este último de manera individual. Lázaro y García (2013) estudiaron el surgimiento del “paciente informado”. Según los autores, el surgimiento de este nuevo tipo de paciente se debió principalmente a tres razones. En primer lugar, el enfermo, quien era un receptor pasivo de las decisiones que tomaba el médico en su lugar pasó a ser un sujeto con capacidad de decisión sobre los tratamientos y diagnósticos que se le ofrecen pero que ya no se le imponen de manera unilateral. En segundo lugar, el médico, quien antes tenía un rol de “padre sacerdotal” (Lázaro y García, 2013), de guía y de fuente única de información pasó a ser un factor más de incidencia, dejando de ser el único. Por último, la relación que se planteaba entre estos dos sujetos era una relación vertical, unilateral e infantilizante. Sin embargo, ahora, con la disponibilidad de fuentes de información y la concientización y la presencia directa del paciente, se fue horizontalizándose convirtiéndose casi en una relación de par a par.

La encuesta de Eurobarómetro “Patient Involvement” buscó, justamente, dar cuenta de esta relación médico-paciente y el grado de involucramiento de éste último en el sistema de salud. Según los resultados, se puede decir que hay una mayor participación del paciente en el vínculo con el médico haciendo que el primero empiece a adquirir un rol que antes era totalmente subrogado a la opinión del profesional de la salud. El hecho de que haya más disponibilidad y acceso a la información permite que el paciente se informe y pueda tener incidencia y decisión en los tratamientos y diagnósticos que el profesional le da, hasta tal punto que si no está de acuerdo con el veredicto del médico o desconfía en algún sentido, recurre a otras fuentes de información.

Teniendo en cuenta que con el surgimiento del “paciente informado” se diversificaron las fuentes de acceso a la información sobre cuestiones relacionadas a la salud, la encuesta realizada en 2011 por Edelman concluyó que la fuente de información más importante para la toma de decisiones en salud sigue siendo la tradicional consulta médica (45%). A esta le siguió las discusiones con la familia y amigos (32%) y luego la consulta de sitios de internet de salud (29%). Si bien el médico sigue siendo la principal

fuentes de información, la novedad es que no es la única. Por otro lado se les preguntó que tan creíble considerarían la información provista por determinados actores. En primer lugar se encuentran los profesionales de la salud. En segundo lugar se encuentra “alguien que viva con la enfermedad”, le sigue un experto de ciencia o salud de una compañía y luego un amigo o miembro de familia. En último lugar se encuentran un periodista, un CEO y una “celebrity”.

Preguntas de investigación

Para este proyecto de investigación se optó por estudiar la identidad corporativa dentro de la industria farmacéutica. Más específicamente se hará hincapié en estudiar como los laboratorios farmacéuticos construyen identidad corporativa, que identidad corporativa específica intentan construir y porque lo hacen.

La creciente modificación del contexto empresarial forzó a la gran mayoría de las empresas a redefinir sus estrategias. La industria farmacéutica no fue la excepción. La presente investigación no solo se propone indagar sobre estos cambios que sufrió esta industria, sino también indagar a empresas pertenecientes a este rubro desde el punto de vista comunicacional. Esta tesis también analizará los cambios que sufrieron estas empresas, al igual que muchas otras de este rubro, a partir del surgimiento de Internet y del rol participativo y decisorio que los clientes están adquiriendo en general. Estudiar la inserción y el impacto de Internet en la industria farmacéutica no solo es una cuestión que debería importarles a los profesionales de este rubro, sino también a los profesionales de la comunicación en general para analizar, dentro de un área más entre muchas otras, como éste modificó su funcionamiento.

La investigación intentará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es importante (desde la perspectiva de los entrevistados) construir una identidad corporativa específica para las empresas farmacéuticas?
 - ¿Por qué sería importante para las empresas farmacéuticas construir esta identidad corporativa en particular?

- ¿Qué identidad corporativa sienten e interpretan los empleados que la empresa farmacéutica para la cual trabajan intenta construir? (por empleados me refiero mas específicamente al área directiva y/o de comunicaciones de la compañía)
- ¿Cómo construyen identidad corporativa las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica? ¿Publicidad en medios, stands y folletería en congresos, invitaciones a médicos, sponsoreo?
 - ¿Es importante construir confianza entre la empresa farmacéutica y sus clientes(ya sean estos los médicos o los pacientes)? ¿Por qué?
 - ¿Construir una identidad corporativa específica, dentro de la industria farmacéutica, incide en el nivel de confianza que la empresa construye para con sus clientes? ¿Incide en los niveles de reputación que la empresa pueda llegar a poseer?
 - ¿Consideran, desde el interior de la compañía (más específicamente a la construcción de una identidad corporativa, una estrategia para diferenciarse de otras empresas farmacéuticas?
- ¿La forma de construir identidad corporativa entre los laboratorios que tienen productos de venta libre, es diferente a la forma de construir imagen corporativa que emplean los laboratorios que no tienen productos de venta libre?

Metodología de investigación

En la investigación que se presenta a continuación se utilizó una estrategia cualitativa y se realizó un análisis de los sitios en Facebook y YouTube de ambos laboratorios. La estrategia metodológica cualitativa se basa mayoritariamente en las entrevistas en profundidad. Se optó por esta metodología porque la intención es analizar en profundidad la construcción de la identidad corporativa. Es decir, en términos de Verón (2004), la presente investigación se basa en el proceso de producción de la identidad corporativa. Queda descartado analizar “en recepción” que imagen reciben los pacientes y los médicos de determinadas empresas farmacéuticas. Es probable que lo que la empresa pretende transmitir no sea lo mismo que los clientes reciben, es decir que lo

que se pretende en producción no coincida con lo que verdaderamente pasa en recepción. Esta diferencia entre producción y recepción es un tema interesante que podría dar lugar a una investigación futura. Sin embargo, esta investigación apunta a la decisión que toma la empresa farmacéutica en construir una determinada identidad y los motivos por los cuales decide construir esa en particular.

Teniendo en cuenta el foco de atención que se le va a dar a la investigación, llevar adelante entrevistas en profundidad a personas que estén involucradas en el proceso de producción de la construcción de la identidad corporativa, en la toma de decisiones con respecto a este tema se consideró que es la mejor forma de investigar esta cuestión.

Para conocer la identidad corporativa de la industria farmacéutica se optó por seleccionar a dos grandes laboratorios farmacéuticos, cabe destacar que la industria farmacéutica es muy amplia por lo tanto hay que tener en cuenta que la investigación que se propone en este trabajo se realizará en torno a solo dos empresas, Eli Lilly y Boehringer Ingelheim.

La elección de los entrevistados se debió, no solo a disponibilidad de contacto, sino que también se optó por estos dos laboratorios porque uno es de origen alemán (Boehringer Ingelheim) y otro es de origen estadounidense (Eli Lilly). Al hacer esta distinción, se podrá captar si hay alguna diferencia en la planificación de la construcción de la identidad corporativa teniendo en cuenta el país de origen de cada empresa.

Al mismo tiempo, se optó por estos dos laboratorios porque uno de ellos (Boehringer Ingelheim) posee medicamentos de venta libre que pautan en Showmatch (Buscapina, Pharmaton), mientras que el otro (Eli Lilly) solo tiene medicamentos vendidos bajo receta. Resulta muy interesante también el hecho de que una empresa perteneciente a la industria farmacéutica que está muy relacionado a la salud haya optado por pautar en Showmatch siendo un programa tan masivo (en donde también pauta Subway, Frávega, Sodimac, Piero, entre otros).

Por el lado de Boehringer Ingelheim se entrevistó al gerente general para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia y a una empleada del sector de farmacéutico. Por el lado de Eli Lilly se entrevistó a la ex gerente de servicios de marketing para LACMASS, la ex directora de corporate affairs y un miembro del programa de

pasantías de la empresa. Sumado a esto se entrevistó a dos médicos para profundizar en los motivos que hacen que un médico opte por recetar un medicamento u otro. Si bien este último punto no es el eje central del trabajo, se considera que es importante tener voces pertenecientes al sector de los profesionales de la salud.

Con respecto al segundo análisis, se analizaron los sitios oficiales de redes sociales de cada laboratorio (YouTube y Facebook). Esto permitirá ver el discurso de cada laboratorio para con sus clientes, la forma en que comunica lo que comunica, y hacia quien va dirigido el mensaje. #

Boehringer Ingelheim

Boehringer Ingelheim se fundó en 1885 por Albert Boehringer en Ingelheim am Rhein, Alemania. Al comienzo solo contaba con 28 empleados, sin embargo a medida que la empresa fue creciendo se fue expandiendo globalmente y alcanzando actualmente un total de casi 47.500 empleados en 142 sedes.

El foco principal de la empresa se encuentra en las drogas para las enfermedades cardiovasculares, respiratorias, relacionadas al sistema nervioso central, enfermedades de metabolismo, biológicas y oncológicas.

La intención de la compañía es mantener un posición de liderazgo como una compañía farmacéutica basada en la investigación. En consecuencia, en 1994 se pronunció por primera vez la visión de la empresa en una conferencia internacional: “valor mediante la innovación”.

Actualmente Boehringer Ingelheim es una de las compañías extranjeras más importantes operando en Estados Unidos y Japón. Generó alianzas con otras empresas líderes como Pfizer, Glaxo Wellcome y Eli Lilly. Según el reporte financiero de la empresa, en 2013 la venta de medicinas expandidas bajo receta representó el 77% de sus ventas, mientras que los productos de venta libre ocuparon un 12%.

Eli Lilly

Eli Lilly and Company fue fundada por el coronel Eli Lilly en 1876 en Indianápolis, Indiana, Estados Unidos luego de la guerra civil norteamericana.

Lilly se sentía frustrado con los medicamentos mal preparados y, con frecuencia, ineficaces de su época por lo que asumió un compromiso con la sociedad y consigo mismo.. Sólo desarrollaría medicamentos de altísima calidad, que serían distribuidos por recomendación de médicos en lugar de por engañosos vendedores ambulantes.

Hoy en día, Lilly tiene más de 38000 empleados mundialmente, aproximadamente 7300 dedicados a investigación y desarrollo en más de 8 países. La investigación clínica se conduce en más de 50 países, las plantas de producción se ubican en más de 13 (hoy en día Lilly no tiene planta de producción en Argentina, si bien antes de 1994 si) y los productos son vendidos en más de 179 países alrededor del mundo². La empresa es una de las 10 empresas farmacéuticas más grandes, está rankeada como una de las mejores empresas para trabajar por la revista Forbes.

Hallazgos: Identidad corporativa en los laboratorios farmacéuticos

Semprini (1995, 71-75) postula que existen tres recursos que las empresas en general utilizan para sostener su identidad: la credibilidad, la legitimidad y la afectividad. En el caso de las empresas farmacéuticas, éstas construyen credibilidad demostrando y detallando la inversión que realizan anualmente en programas de investigación y desarrollo. Para el recurso de la legalidad, por el contrario, se utiliza la historia de la empresa, su trayectoria, sus logros, quien fue su creador y lo importante que fueron sus descubrimientos para la comunidad. La afectividad abarca la capacidad y forma de reacción que la empresa farmacéutica implementa frente a determinados estímulos que pueden ser tanto internos como externos. Como se mencionó con anterioridad, la identidad corporativa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos y características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos (Capriotti 1992, 31) que indefectiblemente determinará la imagen que éstos adquieran de la compañía.

#####

² “Eli Lilly”. [Online] Disponible en: <http://www.lilly.com> . Acceso: 22/12/2014

La identidad corporativa es fundamental para la construcción de cualquier empresa. Particularmente tanto Eli Lilly como Boehringer Ingelheim, y probablemente casi cualquier otra empresa farmacéutica multinacional, tienen en cuenta la importancia de ésta. Su identidad se construye a partir de la comunicación que hace de las inversiones en I+D, su historia, sus logros anuales que aparecen en el reporte anual, sus prácticas de RSE y la cantidad de gente que sale beneficiada por ellas, una cultura organizacional muy marcada y sus valores y misión. Sin embargo, la entrevistada responsable de las comunicaciones de Eli Lilly (Corporate Affairs director LACMASS para Eli Lilly) explicó que en las últimas décadas, con el surgimiento de Internet surgió un nuevo fenómeno conocido como el “paciente informado”. Se amplió la posibilidad de acceso a fuentes de información y la creciente preocupación e interés de los pacientes por tener un rol más activo e influyente en sus tratamientos, está haciendo que la principal fuente de credibilidad, los médicos, se vea cuestionada. Las empresas farmacéuticas entienden que su principal nexo entre sus productos y los pacientes son los médicos, por lo tanto emplear métodos de marketing y venta hacia este grupo parecía ser la mejor alternativa. “El ‘paciente informado’ no es que desconfía plenamente del veredicto del médico, lo que sucede es que es un paciente que empieza a recurrir a otras fuentes de información además del médico, quien antes era una fuente única lo que planteaba una relación paternalista y de superioridad” (Eli Lilly Corporate Affairs director LACMASS).

Tal como describen Lázaro y García (2013) en su trabajo, el hecho de que la relación médico-paciente se haya ido horizontalizándose es un factor del cual los laboratorios están muy consientes. La ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly para LACMASS mencionaba que hoy en día los laboratorios tienen plena conciencia que todos sus comunicados e información no solo está destinado a los médicos sino también a los pacientes, por lo tanto la forma de comunicar y de dirigirse se vio considerablemente modificada teniendo en cuenta que ahora el público no solo está conformado por profesionales de la salud sino también por estos pacientes informados que, si bien no conocen de terminología específica o enfermedades, están deseosos y necesitados de obtener información fidedigna de la fuente principal. A partir de esto, ella mencionaba que una de sus principales tareas era coordinar y planificar eventos informativos, congresos, conferencias y charlas abiertas al público en general y destinada especialmente a pacientes o familiares de pacientes con determinada

enfermedad. Confesaba que las primeras charlas que la empresa brindó no fueron muy exitosas ya que les resultó muy difícil entender que ahora tenían que lidiar con un público no profesional y por lo tanto la forma de tratar los temas, los invitados, la terminología y el canal de promoción de los eventos debía modificarse.

Siguiendo la encuesta “Patient Involvement” de Eurobarómetro, tanto la Gerente General de Boehringer Ingelheim como la ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly para LACMASS coincidieron que la relación médico-paciente se modificó y el grado de involucramiento de este último aumentó considerablemente en los últimos diez años. La Gerente General de Boehringer Ingelheim sostuvo que Internet amplió el abanico de posibilidades que los pacientes tienen a la hora de necesitar un veredicto médico. Internet, según la ex directora de Corporate Affairs LACMASS de Eli Lilly se incorporó como una fuente más de información lo que se presenta como un desafío para las empresas farmacéuticas debido a que antes, con tan solo conseguir la confianza y lealtad del profesional era suficiente. Ahora, sin embargo, no solo tienen que mantener esa confianza sino también construirla con los pacientes que antes eran interpelados a través del médico y ahora buscan una interpelación directa.

Con esta transformación, en el 2009 en Argentina se promulgó una ley de Derechos del Paciente (Nº26.529) que establece una serie de derechos para los pacientes:

“el paciente tiene derecho a recibir la información sanitaria necesaria, vinculada a su salud. El derecho a la información sanitaria incluye le de no recibir la mencionada información” (Ley 26.529, art. 2, inc. f)

Es decir, el paciente no solo tiene derecho a acceder y recibir información sobre su condición y a su salud, sino que también tiene derecho a pedir, y únicamente bajo su consentimiento, que no se le brinde ninguna en caso de no querer informarse. Entonces, el paciente actual es un paciente que evolucionó, que se preocupa por recibir un diagnóstico completo y claro, y un tratamiento adecuado a sus necesidades y exigencias. La decisión ya no es únicamente del médico, sino que pasa a ser una decisión consensuada entre médico y paciente.

La ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly LACMASS habló de una “democracia sanitaria” debido al incremento de revistas especializadas en salud, la proliferación de columnistas que aconsejan sobre temas relacionados a la salud en los medios masivos, a los programas televisivos que tratan a la salud como tema principal como por ejemplo Cuestión de Peso de Endemol, a las redes sociales exclusivas de pacientes como *Patients like me* (creada en 2012) en donde pacientes con determinadas patologías entran en contacto con otros pacientes de otras partes del mundo que sufren de los mismos síntomas para compartir sus vivencias, tratamientos y diagnósticos, entre muchas otras cosas. “Hay una gran comunidad virtual de pacientes, una especie de sala de espera cibernética en donde los pacientes se reúnen e intercambian veredictos médicos, diagnósticos y resultados. Si bien es un factor que vale la pena destacar, nuestra mayor preocupación es que es información que suele circular en Internet no es del todo confiable o cierta y por lo tanto en lugar de informar puede dar lugar a la desinformación, cuestión que en el ámbito de la salud puede resultar muy peligroso. (Ex directora de Corporate Affairs LACMASS de Eli Lilly).

McLuhan (1996) sostiene que el medio es el mensaje. Cada medio introduce un cambio de escala, de ritmo, los medios funcionan como agentes de cambio. Sin embargo, siguiendo los estudios de Lázaro y García (2013) junto con las declaraciones de la Gerente General de Boehringer Ingelheim y la ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly para LACMASS no se puede decir que Internet creó al paciente que desconfía del médico sino que lo único que incorporó fue una forma de acceso más a la información. “El deseo de informarse ya estaba presente de entrada y fue lo que justamente impulsó a los pacientes a que usen Internet para satisfacer ese deseo” (ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly LACMASS). La necesidad de buscar otra fuente de información y de tener una participación más activa en sus tratamientos ya estaba presente en la sociedad, Internet lo que hizo fue acelerar ese proceso. El medio, en este caso Internet, le dio otra escala otro ritmo a una cuestión que ya estaba presente en las sociedades.

Además de la credibilidad, la legalidad es otro de los factores que los laboratorios farmacéuticos tienen en cuenta para construir cierta identidad corporativa. Para esto se le da mucha importancia a la trayectoria de la empresa, su historia, sus logros a lo largo de los años, sus principales descubrimientos y como éstos mejoraron de una u otra forma la calidad de vida de los pacientes en general. Los laboratorios farmacéuticos

toman la historia como hoja de ruta, como camino a seguir y por lo tanto como “héroes” a sus fundadores que le hicieron “un bien a la humanidad”: “...después de la guerra civil norteamericana [el coronel Lilly] estaba muy desilusionado por los medicamentos disponibles que había, decía que eran ineficaces, entonces se propuso como misión personal y por el bien de la sociedad fundar lo que es hoy Eli Lilly y arrasar con ese problema de la época” (Ex directora de Corporate Affairs de Eli Lilly para LACMASS).

Ser transparente es otro aspecto fundamental para construir identidad. Publicar el resumen financiero, las cantidades de millones de dólares gastados en I+D, en RSE y todo un montón de prácticas que hacen de la empresa una “buena empresa” figuran siempre en primera plana. Esta información no solo se divulga en conferencias y charlas llevadas a cabo por la empresa en sí, sino también en sus páginas web, redes sociales y medios de prensa.

Por el otro lado, los médicos aceptan y reconocen que las actividades de promoción y marketing que utilizan los laboratorios suelen hacer que el costo final del producto sea elevado pero al mismo tiempo las consideran apropiadas y necesarias. Al mismo tiempo, según un estudio realizado por Castresana, Mejía y Aznaret (2005) “la mitad de los médicos opina que los beneficios de la industria farmacéutica influyen en la prescripción, pero solo el 27% reconoce que modifica su propia prescripción”. Ambos médicos que brevemente se entrevistaron para esta investigación reconocieron que uno de los factores que incide en la decisión sobre que medicamento recetan a sus pacientes tiene que ver con su percepción personal sobre el laboratorio que produce los medicamentos. El primer factor que tienen en cuenta es que es lo mejor para el paciente, cual es la mejor combinación de drogas para el paciente que se les presenta. Una vez cubierto este primer punto entran en juego las percepciones sobre la empresa farmacéutica en cuestión. Uno de ellos también reconoció que es cierto que la presencia de visitantes médicos, conferencias, congresos, muestras y marketing influye en la decisión final: “las invitaciones de laboratorios a congresos, charlas y conferencias, a participar como orador, las muestras, folleterías y merchandising influyen pero no porque nos dan lapiceras, recetarios, o reconocimientos. Influye porque todo eso en conjunto hace que puedas conocer al laboratorio, su forma de trabajar, su dimensión, su trayectoria y sus productos. Yo personalmente no receto medicamentos que no conozco y por lo tanto todas estas estrategias sirven, en primer lugar, para conocer tanto al medicamento como a laboratorio que los fabrica”.

De todas formas, el segundo médico al que se entrevistó estableció una diferenciación entre los laboratorios de origen estadounidenses, los europeos y los nacionales: “Hay un tendencia a que los laboratorios americanos, por ejemplo, se caracterizan por ser sumamente ‘marketineros’, todo es marketing, todo esta pensado. Ojo, igualmente los laboratorios europeos no son ningunos nenes de pecho, también tienen sus estrategias, sobre todo los que tienen productos de venta libre. De todas formas los mas desastrosos son los laboratorios nacionales en donde es sabido dentro del ámbito de la medicina que hay muchos médicos que se prestan a realizar cierto tipo de intercambios poco éticos. Por ejemplo el laboratorio les paga mil pesos para que el médico recete cien cajas de X medicamento, es así, esto pasa. Es un tema muy delicado y controvertido porque entran en juego muchos intereses lo que puede hacer que por momentos se desvíe del camino de la ética.”

Otro de los factores que resaltó como factor que incide en la decisión de que medicamento le receta a su pacientes es la importancia y dedicación que se le da a la investigación y desarrollo: “Después obviamente tiene mucho que ver si un laboratorio se dedica a investigar y desarrollar nuevos medicamentos o si solamente se dedica a producir medicamentos genéricos, es decir que cuando a estos se les vence la patente de exclusividad no hacen otra cosa que copiar y vender por millones el invento de otro. Los laboratorios que hacen esto último se los ve de forma diferente de los primeros porque habla del compromiso de la empresa con la salud. Un laboratorio que solo copia y vende deja en evidencia un claro interés económico mientras que un laboratorio que dedica años y dinero investigando y desarrollando deja en claro un interés mucho más profundo que el meramente económico.”

La Gerente General de Boehringer Ingelheim sostuvo que hay una contradicción muy grande, en el sentido que los pacientes exigen que las empresas farmacéuticas inviertan grandes sumas de dinero en I+D pero después se manifiestan en contra de los precios elevados de los medicamentos acusando a las empresas farmacéuticas de crudos deseos materialistas de hacer dinero con productos que, a veces, determinan la calidad de vida de un paciente. *PatientView* llevó a cabo una encuesta de reputación e imagen de las farmacias entre 600 asociaciones de pacientes del mundo, en su mayoría de Europa. A la pregunta sobre la reputación de las farmacéuticas solo el 34% respondió “buena” o “excelente”. Entre las principales razones para esta percepción negativa se encuentra: las políticas de precios injustas (50%), la falta de transparencia en el manejo

de las actividades corporativas (48%) y los “eventos adversos” (37%) (LaMattina 2013).

A raíz de esto los laboratorios farmacéuticos no solo tienen una alta regulación externa, sino también una regulación interna que suele ser más exigente que la primera. En cuanto a la regulación externa existen las “Buenas prácticas de promoción de medicamentos de venta bajo receta” (resolución 627/2007 del Ministerio de Salud de la Nación Argentina), en donde entre muchas otras cosas, se regula la promoción de productos de venta bajo receta:

“Los anuncios, avisos y mensajes promocionales, gráficos o por cualquier otro medio audiovisual deberán ser realizadas de manera exclusiva en publicaciones o eventos de divulgación científica sólo destinados a profesionales facultado a prescribir o dispensar medicamentos, quedando excluidos todos aquellos medios de divulgación con acceso o de llegada al público general” (art. 12, resolución 627/2007).

La Gerente General de Boehringer Ingelheim afirmó que tienen que cumplir con una regulación muy estricta a nivel legal. Son muchas las cuestiones que hay que tener en cuenta para seguir la normativa, si bien pautar en Showmatch cuesta mucho dinero, también es cierto que las ventas aumentan considerablemente una vez que el producto aparece en las PNT durante el programa. Sin embargo, el principal desafío no fue desde el punto de vista económico sino desde el punto de vista legal. Consientes de los beneficios que le otorgaba a la empresa en términos de ventas pautar en un programa de estas características también eran muy consientes de los riesgos que implicaba.

Con respecto a las normas internas, que como se mencionó, son mucho más estrictas que las externas se las denomina “*Compliance*”. Estas surgieron en base a problemas o crisis que tuvieron que enfrentar con anterioridad diferentes empresas de la industria farmacéutica. La intención es evitar problemas legales y mejorar, al mismo tiempo, la reputación de las compañías farmacéuticas. En Estados Unidos y en Europa existen organizaciones específicas que se dedican exclusivamente a investigar y multar a empresas que violan la normativa, por lo tanto, Eli Lilly y Boehringer Ingelheim al igual que otros laboratorios multinacionales se autoexigen normas internas más estrictas para evitar tener problemas con este tipo de entidades. Un ejemplo conocido

mundialmente sucedió en el 2014 en China. GlaxoSmithKline, laboratorio de origen británico que fue acusado de corromper a médicos mediante pagos a médicos gestionados a través de empresas de turismo. A raíz de este “escrache” público que sufrió la empresa, sus ganancias bajaron un 61% ese mismo año.

A partir de situaciones como la de GlaxoSmithKline y muchas otras más, los laboratorios son muy cuidadosos y exigentes a la hora de hacer cumplir sus normas internas. El *Chief Compliance Officer* (CCO) es un puesto dentro de las empresas para precisamente encargarse de proteger a la compañía de estos desvíos. Es el que se encarga que se haga cumplir, principalmente, la norma interna y cuidar que la reputación de la empresa no se vea dañada. Entre algunas de sus tareas se encuentran controlar las prácticas promocionales que se pueden y no se pueden hacer, los tipos de eventos que se pueden hacer y los que no, los obsequios que se permiten y los que no, entre muchas otras cosas. Hasta el más mínimo detalle está regulado por algún motivo. En el caso de Eli Lilly, la ex Gerente de Marketing para LACMASS comentó que el hecho de que prácticamente no haya oficinas cerradas dentro del edificio, sino que son todos boxes abiertos es por una estricta norma interna que no se puede modificar sin antes pedir autorización a un superior. “La empresa entiende que los cubículos cerrados muestran y distinguen superioridad de puestos, en cambio los cubículos transmiten una idea de igualdad. Son muy pocas las oficinas cerradas que hay en el edificio y son las que ocupan los puestos altos como los gerentes de región. Si a mi me ascienden y quiero cerrar mi oficina para hacerla privada tendría que pedir permiso a un responsable a nivel regional que se encarga de estas cuestiones.”

Los valores, misiones y cultura corporativa también construyen identidad. Eli Lilly y Boehringer Ingelheim son laboratorios multinacionales cuyas casas matrices se encuentran en Estados Unidos y en Alemania respectivamente, por lo tanto, los valores, misiones y cultura viene preestablecido desde la casa central. El hecho de que Lilly haga mucho hincapié en el clima de trabajo, en la no discriminación, en el trabajo en equipo, dice mucho sobre la identidad de la empresa. Todos los empleados, sin importar que puesto ocupen tienen tareas y objetivos asignados que deben cumplir en tiempo y forma. Desde que una persona nueva ingresa a la empresa se la capacita y entrena. Se el enseña desde las tareas diarias hasta la estructura y la cultura organizacional de la empresa. La ex Gerente de Marketing de Eli Lilly para LACMASS comentó que la empresa cuenta con un *Red Book* en donde están estipulados todos los comportamientos

prohibidos dentro del área de trabajo, que hacer frente a una situación en donde un compañero este violando esas normas y porque es importante respetarlas. Año a año todos los empleados, desde los pasantes hasta los máximos directivos tienen que rendir un multiple choice para comprobar que efectivamente saben lo que está estipulado en el *Red Book* para saber como las resolverían.

Tanto Eli Lilly como Boehringer Ingelheim son muy recelosas de su información, por lo tanto todo los empleados deben firmar un acuerdo de confidencialidad en donde se les prohíbe divulgar información estratégica o de la estructura organizacional a cualquier persona externa a la empresa. Realizan charlas y entrenamiento exclusivo para el cuerpo de ventas, conformado especialmente por los visitantes médicos. La ex Gerente de Marketing, quien tuvo a su cargo durante sus años en la empresa a grupos de ventas conformados entre otros, por visitantes médicos, sostuvo que el área de ventas es el sector más importante: “El áreas de ventas en Argentina es lo mas importante, junto con el marketing. Eli Lilly es chiquito en Argentina ya que los laboratorios nacionales, como Gador, son los que se llevan la mayor proporción del mercado. Por lo tanto, si el área de ventas no funciona bien en un país como Argentina, lo mas probable es que la empresa decida cerrar sus puertas como ya lo hizo en los 80”. El área de ventas “lo que hace básicamente, (...) es vender o inducir al medico a la venta a través del marketing” (Ex Gerente de Marketing de Eli Lilly para LACMASS). A los que componen este grupo de trabajo, se los prepara para promocionar los productos y evitar que violen algún norma ya sea interna o externa. Ambas empresas son muy exquisitas en torno a la normativa y por lo tanto frente a cualquier violación, por más mínima que sea, las penas pueden ser muy severas.

Sumado a eso, en el caso de Eli Lilly la intención es que cada empleado tenga un rol definido y con objetivos precisos. Por un lado se busca generar un clima de igualdad, de trabajo de par de igual a igual es por eso que dentro de un mismo grupo de trabajo pueden haber pasantes y gerentes trabajando por un mismo objetivo. La intención es que todos los empleados se sientan parte de la empresa, que sientan que su trabajo vale y que es importante por más que se trate de un puesto inferior, tal es así que todos los empleados de la empresa hablan de la empresa en primera persona del plural, “nosotros acá...”, “siempre buscamos...”. La miembro del programa de pasantías de Eli Lilly a la cual se entrevistó mencionó “Ya sea desde el gerente general, hasta nosotros, todos nos sentimos comprometidos en el día a día, en los desafíos que se le presentan a la empresa

y todos nos comprometemos para poder encontrarle la mejor solución al problema.”. La ex Gerente de marketing para LACMASS de Eli Lilly comentó: “Desde el principio te capacitan para que seas productivo para la empresa y para vos mismo, para que te auto superes permanentemente, para que adquieras experiencia de ventas en la calle. Todo lo que te brinda la empresa hace que de verdad te sientas parte de ella y lo que en consecuencia haga que ‘defiendas la camiseta’ siempre. Pero que la defiendas porque de verdad lo sentís y es lo que querés, no porque te obliguen a hacerlo o porque te paguen más si lo haces”.

En el caso de Boehringer Ingelheim la empresa hace mucho hincapié en la relación cliente-paciente. Si bien es cierto que sus clientes también son los médicos, a simple vista pareciera como si prioriza el trato con el paciente. Si bien la estructura organizacional es muy similar a la de Eli Lilly, la cultura es totalmente diferente. El trabajo en equipo es algo que se le da mucha importancia, pero no como en el primer caso. Eli Lilly basa todo en el trabajo en equipo, Boehringer Ingelheim también le da mucha importancia a los logros individuales y las capacidades personales lo que hace que los empleados no hablen como si fueran todos una “masa” llamada Boehringer. Si bien reconocen que se sienten agradecidos por su trabajo y que no se arrepienten de trabajar allí, no hablan en primera persona y no se siente esa pasión por “defender la camiseta” en los puestos más bajos. Sí se nota en los puestos gerenciales en donde por ejemplo la Gerente General si hablaba en primera persona del plural.

De todas formas, al igual que Eli Lilly, Boehringer le da mucha importancia a la preparación personal, a que los empleados se superen diariamente, a que aprendan y tengan nuevos desafíos. “Hay alrededor de todo el mundo, creo, entre 40.000 y 45.000 empleados en Boehringer Ingelheim pero lo más importante creo es que te hacen sentir que cada uno de esos empleados juega un rol determinante dentro del funcionamiento de la empresa, sin importar cual sea tu área de trabajo. Todos los trabajos están relacionados y son imprescindibles entre sí para que todo funcione como un todo” (empleada de Boehringer Ingelheim) Se los entrena en diversas áreas para no limitarlos a hacer una tarea monótona y rutinaria. Se los hace trabajar en grupo y de forma individual, con gente de diferentes culturas. “La experiencia que adquirís no solo es valiosa para vos como empleado sino que también es valiosa la compañía en general, te hacen sentir que tu contribución por más pequeña que sea es valiosa” (empleada de Boehringer Ingelheim).

Tanto Eli Lilly como Boehringer Ingelheim le dan mucha importancia, no solo al empleado en sí sino también a su familia. Los empleados tienen muchos beneficios por trabajar en la empresa, desde descuentos en gimnasios hasta autos para los niveles más altos. La idea es premiar el logro, la autosuperación y el cumplimiento de objetivos, lo que se conoce como *sucesión management*. En el caso de ambos laboratorios se preocupan por hacer productivo al empleado, productivo no solo para la empresa sino también para sí mismo. Por eso todo funciona con premios y *bonus*. Por ejemplo, tanto los visitadores médicos de Lilly como los de Boehringer cobran un salario fijo y uno en proporción a las ventas que logran con sus promociones.

Con respecto al lugar que se le da al paciente también hay diferencias. En el caso de Eli Lilly el paciente no tiene un lugar exclusivo dentro de la estructura de la empresa. Por el contrario, Boehringer Ingelheim si tiene un contacto directo con los pacientes. Hay personas especializadas dentro de la empresa que se encargan de tratar con pacientes, hay un departamento exclusivo para productos de venta masiva y ocasionalmente se realizan o auspician cursos, charlas y eventos exclusivos para pacientes con algún fin informativo o promocional sobre alguna enfermedad o patología.

Hallazgos: Los laboratorios farmacéuticos en las redes sociales

Con respecto a las redes sociales, también hay ciertas diferencias entre un laboratorio y otro. En el caso de Eli Lilly, la ex directora de Corporates Affairs sostuvo: “...creo que es un método que esta creciendo y mucho hoy en día. Creo que todavía queda mucho por investigar y conocer pero lo que está claro es que los usuarios de redes sociales buscan expresarse, darse a conocer y eso puede ser muy provechoso para un laboratorio farmacéutico. La cuestión es resolver como darle ese uso porque la realidad es que creo que el laboratorio no puede ponerse a charlar de par a par con un usuario de una red social por una cuestión de seriedad, no porque el usuario no vaya a entender lo que el laboratorio puede llegar a decir. Creo que si se aprovecha puede ser una buena forma de relacionarse con el paciente, aunque hay que establecer bien las intenciones que hay con esas comunicaciones que se establezcan (...). El fenómeno del paciente informado es bastante reciente, por lo tanto creo que queda mucho por averiguar, aunque

definitivamente las redes sociales van a jugar un rol determinante.” Es decir, la empresa si bien identifica y reconoce la importancia de las redes sociales y el rol determinante que tienen, hablan de ellas a futuro como si el fenómeno fuese todavía muy reciente para poder darle un lugar determinado y un uso diario y estipulado a estos canales de comunicación. Eli Lilly reconoce la creciente importancia de las redes sociales y el fenómeno del “paciente informado” pero considera que es una cuestión muy reciente y que todavía queda mucho por investigar con respecto al tema. Por el otro lado, Boehringer Ingelheim también reconoce la importancia de las redes sociales y del “paciente informado”, pero a diferencia de Eli Lilly es una canal de comunicación que utiliza diariamente y lo considera esencial para satisfacer las necesidades de sus clientes-pacientes.

Tanto Eli Lilly como Boehringer Ingelheim cuentan con un sitio en YouTube propio. Si bien ambos tienen publicados videos de diferentes tipos, Boehringer Ingelheim hace un uso mas frecuente de este canal de comunicación.

Eli Lilly subió su primer video hace aproximadamente 2 años y tiene actualmente 65 videos. Boehringer Ingelheim subió su primer video hace aproximadamente 5 años y actualmente tiene 225 videos disponibles en su sitio de YouTube. Hay una serie de cuestiones que vale la pena mencionar cuando se compara el sitio en YouTube de Eli Lilly y Boehringer Ingelheim.

Boehringer Ingelheim no solo sube videos relacionados con la empresa en si (como cuestiones ligadas a la RSE que desempeñan) sino que también sube videos explicativos, publicidades que se transmiten por medios masivos como la televisión o la radio, relatos en primera persona de pacientes que padecen determinada enfermedad y médicos que dan recomendaciones y advertencias. Eli Lilly, por el otro lado, la mayoría de los videos que subió a su sitio de YouTube están relacionados con cuestiones de la empresa en si misma, como por ejemplo los proyectos de RSE que realizan, sus programas de reciclaje, la diversidad que hay dentro de la empresa (ya sea racial, de sexo, de nacionalidad, entre otros).

Boehringer Ingelheim tiene disponible en su canal un video de Allan Hillgrove, miembro del *managing board of directors* en donde únicamente se dedica a agradecer por los 50.000 seguidores que lograron en Facebook. “En Boehringer Ingelheim vemos

a las redes sociales como un canal de comunicación muy importante entre la compañía y vos. Nos permite a nosotros hablar con vos de manera bilateral y conocer tus opiniones de las cuales siempre estamos agradecidos.” (Video disponible en el canal de YouTube de Boehringer Ingelheim, agosto 29, 2013).

Al ser una empresa multinacional la totalidad de las publicaciones están a cargo de la casa matriz, incluso las foto-producto de sus fármacos se envían directamente desde Alemania por lo que Latinoamérica, en general, tiene una incidencia prácticamente nula en estas áreas. Sin embargo, a la hora de pautar en medios masivos de comunicación como por ejemplo la radio y la televisión, cada región se encarga de realizar sus propias publicidades para tener una llegada más cercana con el público que observa esa publicidad.

Con respecto a Eli Lilly, no cuenta con publicidad en medios masivos como si tiene Boehringer Ingelheim. Sus videos en YouTube hacen referencia a cuestiones de Eli Lilly como compañía en si, los proyectos de RSE que desempeñan, los balances económicos de fin de año y las campañas solidarias que encabezan. Son muy pocos los contenidos que hay sobre personas contando su experiencia personal al padecer alguna enfermedad, o médicos explicando de que trata determinada patología. Eli Lilly se limita a dar a conocer su actividades que cuidan el medio ambiente, comunicar sus valores dentro de la compañía.

Otro factor que vale la pena destacar es que Eli Lilly en alguno de sus videos tiene desactivada la posibilidad de que los usuarios dejen comentarios y, en los casos en los que los tiene habilitados la gran mayoría no tiene ninguno. En el caso de Boehringer Ingelheim, si bien la cantidad de comentarios no es mucha, en todos los videos está habilitada la posibilidad de dejar alguno. Los videos que tienen mayor cantidad de comentarios son los videos de tipo explicativos y los videos de pacientes que en primera persona cuentan como es vivir con, por ejemplo, asma. En este último tipo de video, la mayoría de los comentarios son de, al parecer, otros pacientes que padecen la misma enfermedad o tienen a algún familiar cercano que la padece y dejan mensajes de apoyo y empatía para con el paciente que aparece en el video. La difusión y la viralidad es mayor en el caso de Boehringer Ingelheim que en el caso de Eli Lilly.

John Lechleiter, Ph.D. Chairman, President y CEO Eli Lilly en uno de los videos disponibles online describe a la empresa como una compañía concentrada en la innovación. “Queremos continuar siendo la compañía que descubra y desarrolle, que produzca en el mercado medicamentos innovadores que realmente hagan una diferencia en la vida de los pacientes” (Video disponible en el canal de YouTube de Eli Lilly, septiembre 10, 2013). El trato presente en los videos de Eli Lilly es formal y se limita a comentar aspectos generales de la empresa como cualquier otra compañía de cualquier industria mientras que el trato en los videos de Boehringer Ingelheim es formal pero cercano, interpelando directamente al oyente.

Con respecto a Facebook, las diferencias entre Boehringer Ingelheim y Eli Lilly también son amplias. Boehringer Ingelheim cuenta con 161.231 seguidores y realiza entre 3 y 5 publicaciones diarias en su sitio de Facebook. Eli Lilly, por el contrario, tiene 11.687 seguidores y realiza 1 o 2 publicaciones cada 2 o 3 días. En el primer caso, la mayoría de las publicaciones aportan información de las mismas características que hay en los videos disponibles en su canal de YouTube. Casi todas las publicaciones hacen referencias a campañas de concientización que Boehringer Ingelheim lleva adelante, como por ejemplo *Proud to be a Quitter* o *Kiss IPF Goodbye*. Las publicaciones relacionadas con estas campañas suelen estar acompañadas de una imagen o un diagrama o de un video que refleja en pocas palabras o en pocos minutos lo que se busca conseguir con la campaña en sí (Figura 1).

Figura 1: Post en el sitio oficial de Facebook de Boehringer Ingelheim



También hay publicaciones que implican una participación directa de los usuarios. Una de ellas corresponde a la campaña *healthy heart* que consiste de una foto con cuatro diferentes diagramas de ritmos cardíacos y los seguidores debían responder cual representaba a un corazón sano. Los usuarios no solo pusieron me gusta, sino que empezaron a comentar y discutir entre ellos cual era la respuesta correcta utilizando el hashtag *#healthyheart* (Figura 2)

Figura 2: Post en el sitio oficial de Facebook de Boehringer Ingelheim



Los videos es un recurso multimedia que se encuentra entre los favoritos de los usuarios. El promedio de “me gusta” en los videos que Boehringer Ingelheim sube a su página de Facebook es de 40, aunque hay casos excepcionales. Por ejemplo, un video sobre la campaña *Healthy Heart* que dura 14 segundos y que menciona cuales son los objetivos de la empresa para tener mas corazones sanos en el 2015 logró 48.762 “me gusta”, fue compartido 1582 veces y tiene 491 comentarios todos positivos.

Otra de las publicaciones que logró obtener una gran cantidad de “me gusta” es una que se publicó en febrero del 2015, el día mundial de las enfermedades raras. Como parte de la campaña de concientización “*Kiss IPF Goodbye*” empleados de Boehringer Ingelheim, desde recepcionistas hasta gerentes, se sacaron fotos con labios azules en representación de los síntomas que padece la gente con IPF (Fibrosis pulmonar