

## COM CONVERTIR UNA CRISI A LA INDÚSTRIA FARMACÈUTICA EN UNA OPORTUNITAT

J. C. SERRA

Farmacèutic. Professor de Màrqueting i Comunicació.  
Gerent d'Anil i Habilitas.

En els darrers anys, el sector sanitari s'ha vist afectat per notícies que han perjudicat la imatge de fàrmacs i de laboratoris. Alguns exemples són, els efectes secundaris de la cerivastatina quan es pren conjuntament amb altres fàrmacs, l'ús de dialitzadors amb problemes, la retirada dels implants mamaris d'oli de soja o la "medicamentada", entre d'altres. Per això, el 13 de desembre passat, es van reunir al Club de Màrqueting de Barcelona les parts afectades en la comunicació d'una situació de crisi, amb el títol *La crisi com a oportunitat per a l'empresa*.

Per una banda, es van reunir els que tenen la crisi, la indústria farmacèutica, José Luis Malagarriga, director general de VITA i Miriam París, directora de comunicació de Almirallprodesfarma. Per part

de les agències de comunicació, qui gestiona la comunicació, Miguel Ramos, director general de Newline. Per part de qui rep la comunicació, Deborah Hap, de l'agència EFE. I, finalment, un expert en gestió de marques, Roberto Marcos Álvarez del Blanco, professor de màrqueting de la Haas School of Business, de la Universitat de Califòrnia i de l'Institut de Empresa.

### El punt de vista de la indústria farmacèutica

El director general de VITA, José Luis Malagarriga, va començar la seva ponència indicant que la millor crisi és la que no existeix. S'ha de prevenir, s'han de vigilar els punts febles i, sobretot, la indústria farmacèutica ha de complir escrupolosament les normatives, tant és així que el departament de garantia de qualitat dels laboratoris reporta directament a direcció general. Malgrat tot, pot ser que hi hagi una situació de crisi, alguna cosa que no es pot preveure. Com que la crisi colpeja l'empresa en la seva imatge, és la direcció general la que ha de liderar la resposta.

Segons Malagarriga, hi ha dos tipus de crisis, les que es queden dins de l'àmbit de l'empresa i les que el transcendeixen. Les que queden dins, es tracta d'un problema tècnic, mentre que les que

transcendeixen es converteixen en un problema mediàtic. Fa una sèrie de recomanacions per afrontar amb èxit una crisi: s'ha de tenir un bon *network* (mitjans de comunicació, administració, altres laboratoris, lobbies...), ja que la gestió correcta o la prevenció fan que la crisi no avanci.

És fonamental reconèixer que hi ha un problema davant de qui sigui, no amagar-se'n. S'han d'investigar els antecedents en el mateix laboratori, situacions similars i entendre per què s'ha arribat a la crisi. No improvisar, tenir un manual de crisi, tenir gabinet de crisi amb persones responsables, funcions assignades a cada persona... S'ha de mantenir el cap fred, no permetre reaccions visceralis. Posar en marxa mecanismes per restablir els diferents tipus



José Luis Malagarriga, director general de VITA

de danys que una crisi genera: l'econòmic, la imatge de la marca, la moral de l'equip humà...

Proposa que el director general sigui la persona que respongui als mitjans de comunicació sempre que la crisi hagi afectat la vida de les persones. En els altres casos, pot ser una altra persona que faci de portaveu. Malagarriga assenyala que el dany més important per a l'empresa és el de la imatge.

De tota manera, la part positiva d'una crisi és que ressalta punts febles, mancances que s'han de millorar, fa despertar de l'autocomplacència i, en alguns casos, obliga a buscar altres oportunitats de negoci que d'altra forma no s'haurien plantejat. Com a conclusió de la seva exposició remarcà que, en una situació de crisi, és fonamental la comunicació.

### Gestió de la comunicació de la indústria farmacèutica

A continuació, Miriam París, directora de comunicació

d'Almirallprodesfarma va tractar com prevenir i gestionar una crisi. S'ha d'actuar de forma ràpida i contundent, independentment de si són fets reals o ficticis. I tot ha d'estar, dintre del possible, previst pel responsable de comunicació.

Hi ha una sèrie d'eines per gestionar una resposta a una crisi amb l'objectiu de facilit



Miriam París, directora de comunicació de Almirallprodesfarma

tar una informació clara, ràpida i precisa als afectats directes i indirectes.

La base és tenir un manual de crisi que reculli una sèrie de dades necessàries per afrontar-la: adreces del personal directiu, associacions de consumidors, organismes oficials, mitjans de comunicació..., i missatges corporatius

a transmetre. D'aquesta forma, aconseguim reaccionar amb eficàcia en un moment de tensió. El manual de crisi s'ha d'actualitzar una vegada a l'any.

Prèviament, s'ha de crear un comitè de crisi amb persones que afrontin la crisi com el director general i el director de comunicació, i uns assessors tècnics especialistes

d'un determinat tema dins de l'empresa. S'han de seleccionar i formar portaveus que, normalment, són tècnics d'alt nivell no experts en comunicació. S'ha de sensibilitzar els possibles implicats perquè, en la mesura del possible, prevegin o siguin els primers a detectar la crisi.

I, finalment, s'han de fer simulacres per preveure totes les situacions (trucar, per exemple, el cap de setmana per comprovar l'accessibilitat).

Però, què fem quan la crisi ja ha començat? El primer que s'ha de fer és convocar immediatament el comitè de crisi i els assessors pertinents.

S'analitzen les causes i les dimensions de la crisi, s'ha de dimensionar la crisi perquè és un moment de nervis i es tendeix a magnificar les coses, s'ha d'identificar a quina audiència està afectant perquè podem pensar que una crisi únicament està relacionada amb efectes secundaris de medicaments, abocaments perillosos..., però una crisi també és una ruptura d'estocs. S'han de definir, concretar i unificar els missatges que es donaran, seleccionar les eines per comunicar, ja sigui una carta, una nota de premsa, una roda de premsa, un comunicat intern o un anunci corporatiu. Avui en dia, el correu electrònic és una eina fonamental per coordinar totes les accions de forma immediata. És important tenir informat l'empleat del laboratori ja que és una font d'informació indirecta de la mateixa companyia. És una regla fonamental atendre i informar els mitjans de comunicació, els organismes oficials i les associacions. I aquí s'acaba la crisi, però no la feina del comitè de crisi que encara s'haurà de reunir per declarar oficialment que la crisi s'ha acabat i fer una anàlisi exhaustiva de per què s'ha creat i com s'ha actuat i també per posar les eines necessàries perquè no es torni a provocar. Després d'uns mesos, s'ha de revisar si el que s'havia previst, realment s'ha fet.

### **Recomanacions d'una agència de difusió de notícies**

Per la seva part, Deborah Hap, responsable de la secció de sanitat de l'agència EFE, assegurà que la informació que dóna la indústria farmacèutica es fa malament. Basant-se en l'experiència que té, aportà una sèrie de consells per donar la informació als mitjans de comunicació o, com en el seu cas, a una agència de comunicació que distribueix notícies: no s'han de donar tots els detalls, s'ha de ser clar i donar la informació de forma comprensible, ser accessible als mitjans de comunicació, veure la reacció que crea en els periodistes, donar les idees que vol l'empresa...

En algun dels punts, contradieja algun ponent quan afirmava que els plans de crisi tan estructurats creen una falsa sensació de seguretat. A més, els que escriuen les notes de premsa, si és un gabinet de premsa no són tècnics i si és la mateixa empresa, en la majoria de casos, no són periodistes i, per tant, no saben els mecanismes de comunicació i com funcionen els mitjans de comunicació per dins.

### **Un cas real**

A continuació, Miguel Ramos, director general de l'agència de comunicació Newline, va exposar un cas

recent de crisi de comunicació: la retirada oficial d'implants mamaris a 1.832 dones i amb 121 cirurgians afectats, sense perjudicar la imatge de l'empresa.

Ramos va fer una exposició molt exhaustiva de tots els passos fets i posà l'èmfasi en el temps utilitzat des que es produeix la crisi fins que s'hi està responent.

Tot va començar el 6 de juny del 2000, quan un organisme del Regne Unit va aconsellar l'extracció dels implants mamaris d'oli de soja. El client de Newline és un fabricant d'implants mamaris de silicona que també és propietari dels implants mamaris d'oli de soja. L'objectiu, per tant, era desvincular la marca danyada per l'oli de soja dels implants mamaris de silicona. Es dóna la paradoxa que Newline havia estat l'agència de comunicació del llançament als mitjans de comunicació, el 1986, dels implants mamaris d'oli de soja amb una repercussió notable (inclosos 45 minuts en televisió).

El 8 de juny, el comitè de crisi va decidir prohibir emetre a l'opinió pública i actuar segons el pla de crisi prèviament establert. En aquest pla fins i tot hi havia previst qui cobria els costos generats per una possible crisi i quin era el bufet d'advocats que els representaria.

L'acció més important que es va fer va ser posar en mar-

xa un *call-center* al Regne Unit que responia les preguntes de les persones implicades. L'atenien infermeres que podien respondre en tots els idiomes de la UE, en horari d'oficina i, fora d'aquest horari, en anglès. El compromís amb metges i pacients va ser que l'implant es treia en un termini màxim d'un mes.

El 26 de juny, van enviar una nota de premsa aclaridora en la qual desvinculaven el client amb l'implant de soja ja que no hi havia cap relació comercial amb el distribuïdor (de fet la relació havia estat entre client i fabricant).

El 5 de juliol, es va llençar una web d'informació i un document de 63 preguntes i respostes i van establir un procediment de "recerca" de totes les pacients per informar-les. Si no les trobaven, el cirurgià havia d'estendre una acta notarial que declarava que l'havia intentat localitzar però que no l'havia trobat. Quan es localitzava la pacient, se li oferia l'explantació de l'implant amb oli de soja i la reimplantació amb implant de silicona, totalment gratuïta.

Els resultats de tot això va ser, malgrat la gran profusió de notícies relacionades amb el perill dels implants d'oli de soja, una mínima repercussió en el nom del client propietari dels implants d'oli de soja (únicament va sortir dues vegades i entre línies).

Des del punt de vista econòmic, encara que l'empresa va perdre 1.200 milions a causa d'aquests implants, ha guanyat un 20% en els altres implants i, el que és més important, ha guanyat en credibilitat davant dels cirurgians i ha evitat crear polèmica.

### Com afecta una crisi a la marca

L'últim ponent que va intervenir, Roberto Marcos Álvarez del Blanco, professor de màrqueting de la Haas School of Business de la Universitat de Califòrnia i de l'Institut de Empresa, va incidir en la importància de preservar la marca, el principal valor que té una empresa. Les marques s'han de protegir de situacions de crisi, de turbulències.

A continuació posà una sèrie d'exemples correctes i incorrectes de gestió de crisi de marca. Així, dins del nostre sector, valorà de forma molt positiva com als Estats Units, Tylenol va afrontar ràpidament i bé la crisi de l'enverinament del seu producte. En l'altra banda, la marca Perrier no va afrontar bé la crisi de marca i ara n'està patint les conseqüències.

En el resum de la Jornada es va repetir que, per evitar una greu afectació de la marca de l'empresa, producte o servei, és bàsic afrontar amb rapidesa i professionalitat una crisi en el nostre sector, basant-se en un manual de crisi ben estructurat i uns portaveus preparats prèviament.



Miguel Ramos, al centre de la taula, director general de l'agència de comunicació Newline

## COM S'UTILITZA INTERNET A LA INDÚSTRIA FARMACÈUTICA

J. C. SERRA

Farmacèutic. Professor de Màrqueting i Comunicació.  
Soci director d'Habilitas i Atril

**Eudald Parera, cap de formació del Grup Ferrer, Mónica Moro, e-business manager de Menarini, Jorge Benedito, director general de Prodrug multimèdia i Joan Carles Serra, soci director d'Habilitas i Atril i professor de màrqueting farmacèutic d'EADA són entrevistats pel director del programa *Economia per a tots* de Ràdio Intereconomia (93,5 FM).**

L'entrada de la indústria farmacèutica a Internet ha estat més lenta que en altres sectors i ha vist Internet com una eina i no com una finalitat en si mateixa. Aquest procés continua avançant i ara són molts els usos que se'n fan.

*Humberto Salerno (HS)*. Al Grup Ferrer, com apliquen Internet?

*Eudald Parera (EP)*. Ferrer no l'està utilitzant com una moda sinó com a eina. La nova tecnologia permet coses que fins ara no podíem fer. Joestic dedicat a la formació de personal. Internet permet arri-

bar a tothom de forma immediata i sincronitzada. Aportem informació i la compartim.

*HS*. Però, quins inconvenients té?

*Joan Carles Serra (JCS)*. Tenim la gran sort que la indústria farmacèutica està veient què ha passat en altres sectors d'activitat i n'aprofita les experiències. La indústria farmacèutica l'està utilitzant com un mitjà per fer moltes coses. Una de les coses que fa, i precisament el Grup Ferrer és un model a seguir, és l'e-learning, és a dir, fer que l'staff i la xarxa de vendes estigui constantment i al dia formada sobre les àrees d'interès del laboratori. També Mónica Moro, de Menarini, pot donar-nos exemples de la utilització d'Internet com a eina de comunicació entre laboratori i clients, metge i farmacèutic, i fins i tot l'usuari final que és el pacient. I, finalment, Jorge Benedito té una gran experiència perquè és el responsable d'una empresa dedicada a donar serveis a la indústria farmacèutica.

*HS*. Vostès són especialistes en multimèdia, sobretot aplicada al màrqueting. Com ho han fet?

*Jorge Benedito (JB)*. Hem desen-

volupat l'educació mèdica continuada que és una de les millors vies que la indústria utilitza per acostar-se als clients, formar-los, reciclar-los... Estem especialitzats en cursos que abans es deien "a distància" i que, amb Internet, ja no poden dir-se així.

*Mónica Moro (MM)*. Menarini ja ofereix serveis a metges i farmacèutics, distribuïdors i pacients des del 96. Vam començar amb la formació continuada i, avui en dia, tenim quatre pàgines web per oferir el que el "món real" vol. I estan pensades perquè l'usuari navegui i no naufragui navegant.

*HS*. Vostè per què creu que l'usuari naufraga moltes vegades?

*MM*. Hi ha dos conceptes. Pel que fa a la navegabilitat de les webs, en general encara som poc acurats perquè omplim la pàgina d'informació, maregem l'usuari i aquest l'abandona. Creiem que



D'esquerra a dreta: Sr. Umberto Salerno, Sr. Jorge Benedito, Sr. Joan Carles Serra, Sra. Mónica Moro i Sr. Eudald Parera

l'usuari és molt intel·ligent, però se l'ha de guiar i provocar el clic.

*EP.* Quant a ajudar a l'usuari, els nostres usuaris són els visitadors mèdics que han d'estar molt al dia. Hem desenvolupat un "campus" on poden trobar informació dels productes. El més important no és posar molta documentació sinó transformar la informació, transformar com ens comuniquem. La formació és un procés que comença en la informació, però aquesta s'ha de treballar, comunicar, compartir i llavors es converteix en coneixement. La nova tecnologia permet compartir coneixements. La formació pot ser molt més amigable i estalviar els costos de formació presencial.

*HS.* Actualitzar la informació també és màrqueting...

*JB.* Així és. Hi ha tres canals que es poden utilitzar a la indústria farmacèutica. Un és la venda que està molt restringida per llei, una altra és la formació i l'altra, la informació.

*HS.* L'interès final d'Internet és vendre?

*JB.* No, en el nostre sector és comunicar. I així també es ven.

*MM.* Menarini té un espai destinat a distribuïdors perquè ens puguin comprar on-line. Facilitem una nova via però no pretenem vendre més, sinó facilitar la compra. Aprofitem el 24/7. Una oficina de farmàcia de guàrdia pot fer la comanda quan vulgui, aprofitar

el temps mort de la nit. Des de fa 2 anys estem aplicant un model de formació que en diem on-off line que consisteix a vincular la modalitat presencial amb Internet de forma que els assistents o els mateixos ponents poden trobar més informació, bibliografia, altres cursos de formació...

*EP.* És un tema de complementarietat. A través d'Internet es pot créixer professionalment. El visitador mèdic es farà més competitiu, els clients finals estaran més contents... Vendrem a través d'un prestigi, d'una feina ben feta.

*HS.* En el cas del Grup Ferrer, tota l'organització està preparada i té la mateixa mentalitat sobre les noves tecnologies?

*EP.* Tots estem evolucionant. Fa temps, quan feia formació, els veia d'any en any. Ara la formació i el contacte són constants. Estem units a través d'Internet. Tothom respira Internet encara que l'edat marca...

*JCS.* El que hi hem de veure no és una cosa negativa, ni un control, és una eina per facilitar, i ho podem fer cada dia. De fet, la formació ha de ser natural.

Hi ha un altre avantatge, que és que l'entorn és favorable. Hi ha dades que indiquen quant de temps ha hagut de passar perquè un mitjà de comunicació tingui 50 milions d'usuaris: han hagut de passar 40 anys per aconseguir 50 milions d'usuaris de la ràdio, 13

anys per a la televisió, 10 anys pel cable i, per Internet, només han hagut de passar 5 anys! També en el nostre sector ho tenim bé perquè pràcticament totes les oficines de farmàcia tenen Internet, al voltant del 70% dels centres d'atenció primària tenen Internet i el 100% de majoristes i hospitals en tenen.

*HS.* A l'Estat espanyol està prohibida la venda de fàrmacs per Internet. Creu que aquesta pràctica canviarà?

*JB.* Ja hi ha reglamentacions com el codi HON Code que valida el contingut de una web de salut.

*MM.* Perquè les webs sanitàries siguin creïbles, hi ha institucions que les validen. L'usuari, tant el professional com el pacient, ha de tenir garantia que la informació és fiable, encara que òbviament aquesta informació no pot substituir el consell mèdic ni farmacèutic.

*JCS.* Si tornem a la pregunta de la venda per Internet, hem de diferenciar webs de la indústria farmacèutica adreçades a prescriptors i dispensadors de fàrmacs, regulades per la patronal del sector, Farmaindustria, a través del codi deontològic de promoció de medicaments que recentment ha entrat en vigor, en les quals sí que podem promocionar medicaments que els majoristes poden comprar i, per altra banda, hi ha webs orientades al pacient. En aquestes no podem vendre medicaments.