



## **Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social**

**Licenciatura en Publicidad**

**Trabajo Final de Licenciatura - TFL**

### **Título**

**El impacto global de la comunicación y la crisis corporativa  
El caso GlaxoSmithKline y la crisis del antidepresivo Paxil**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### **Alumna**

Eleonora Leone

### **Director de la carrera de Publicidad**

Licenciado Eduardo Sánchez Bayona

**Septiembre de 2005**

eleonora\_leone@ar.bm.com  
154-991-4284

# Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1 - Globalización y comunicación.</b>	7
La sociedad de la información	9
<b>Capítulo 2 – Imagen.</b>	13
La imagen corporativa.	13
El plan de comunicación y la consolidación constante de la imagen.	14
La imagen como estrategia para minimizar el impacto de una crisis.	16
<b>Capítulo 3 - Crisis.</b>	17
Conceptos de crisis.	17
Tipos de crisis.	18
El papel de los medios de comunicación.	19
La gestión de la comunicación de crisis.	29
El impacto global de una crisis.	29
<b>Capítulo 4 - El plan de crisis.</b>	30
Objetivos de la comunicación en una crisis.	30
El plan de acción para crisis o manual de crisis.	31
Gestión de conflictos potenciales.	36
Vigilancia-planificación.	39
Crisis.	42
Post crisis.	44
El plan de comunicación como primera estrategia en la prevención de crisis.	46
Opinan los periodistas.	47



<b>Capítulo 5 - El caso GlaxoSmithKline y la crisis de Paxil.</b>	51
La crisis de Paxil. Situación.	52
El desplazamiento de la crisis: de Gran Bretaña y Estados Unidos a Argentina.	53
Argentina, un manejo exitoso.	53
Establecimiento de un Comité de Crisis	55
Acciones contempladas en el manual de crisis de GlaxoSmithKline	57
La importancia del plan de comunicación	83
<b>Conclusión</b>	85
<b>Anexo</b>	87



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

La posibilidad de digitalizar toda fuente de información y de procesarla, almacenarla y distribuirla por diferentes medios en tan solo un instante, mínimo (!), la potencialidad de la combinación de textos, imágenes y sonidos, la interconexión planetaria... información y más información, velocidad y más velocidad, son características tangibles, notorias y actuales que definen al mundo globalizado.

Esta globalización se da, como en tantos otros ámbitos, también en la comunicación, permitiendo que conozcamos con inmediatez aquello que está sucediendo en China, en Estados Unidos o en Checoslovaquia.

¿Qué pasa cuándo esta información concierne a una compañía con sede en diversos países, multinacional? Más aún ¿qué sucede si esta información es negativa? ¿Y si la información corresponde a un suceso crítico que, aunque ocurrido en otro país, tiene implicancias también en el nuestro? Seguramente, en fracción de segundos, la información será reproducida, dependiendo de la contundencia de la misma, por cables, flashes informativos en la televisión, en la radio, en los sitios de internet de los diarios y por los diarios al otro día. Entonces, ¿cómo puede reaccionar la filial argentina de una compañía ante este fenómeno? ¿Tiene manera de evitar este trance dificultoso? ¿Puede minimizar el impacto que una crisis, desatada en sus oficinas centrales, por ejemplo, producirá en su operación local?

El presente trabajo tiene como objetivo dar respuesta a estos interrogantes, demostrando cómo el impacto de una crisis desatada en una de las filiales centrales de una compañía puede minimizarse, en Argentina, si se aplica una estrategia de comunicación preventiva.

De esta forma, el impacto global que tiene la comunicación en una crisis corporativa, sus consecuencias negativas en la operación Argentina y la estrategia

preventiva de comunicación como camino para minimizar un impacto no deseado en la imagen de la empresa se analizarán aquí desde el enfoque de la imagen corporativa y la teoría del marketing preventivo.

Para las compañías, la imagen corporativa es un valor estratégico que se acumula en la memoria social. ¿Cómo se almacena? A través de las conductas de una empresa con sus públicos – interno y externo – generando en ellos una determinada percepción. El desarrollo de un plan de comunicación que contribuya al afianzamiento de la imagen, sin duda, será una herramienta fundamental en la prevención de una crisis o en la minimización del impacto de la misma.

El marketing preventivo en el campo de la comunicación, en tanto, sugiere la conveniencia de incorporar una nueva filosofía en las corporaciones modernas: la preocupación permanente por la prevención y planificación de las crisis y el manejo de las mismas.

Por último se presentará como caso de estrategia de comunicación preventiva para minimizar el impacto de una crisis en una empresa, a la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline, una corporación formada en el año 2001 por la fusión de otros dos laboratorios, Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham y que está presente en 75 países, incluyendo la Argentina.

Desde el año de su creación, GlaxoSmithKline se ha visto envuelta en un sinnúmero de escándalos corporativos que han impactado en muchas de las operaciones que la corporación tiene en todo el mundo, inclusive la Argentina. Como respuesta a esto, los departamentos de comunicación de la empresa con base en cada país afectado y las consultoras de relaciones públicas que los asesoran han decidido comenzar a trabajar alineados y, de manera extremadamente coordinada, formaron una red que tiene entre uno de sus objetivos primordiales la prevención de las crisis y la consecuente preservación de la imagen de la compañía.

Debido a la gran cantidad de crisis que han sacudido a la corporación desde el año 2001, este trabajo tomará como marco de referencia una crisis desatada con el antidepresivo Paxil en Gran Bretaña y en Estados Unidos que se trasladó a la Argentina, pero sin llegar a dañar la imagen de la compañía, ni al producto, y esto, por el trabajo preventivo realizado.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Capítulo 1

### Globalización y comunicación.

Podríamos definir a la globalización como un proceso por el cual todos los componentes de las sociedades humanas que habitan en el planeta tierra adquieren una nueva naturaleza por el hecho mismo de su interacción mutua.

¿Qué significa esto en términos sociales, económicos y políticos? Pues sencillamente que vivimos en una sociedad mundial en la que los capitales circulan a una velocidad vertiginosa por el planeta, incluso sin circular físicamente, a través de una simple conexión cibernética entre inversores de diferentes partes del mundo, pudiendo este hecho determinar la creación de miles de puestos de trabajo en Argentina, o en Budapest o el cierre de una planta en China o la quiebra de una compañía eléctrica en Venezuela.

De la misma manera que circulan los capitales circula la información, las noticias, haciendo que una guerra que transcurre en oriente provoque diversas emociones en los ciudadanos del resto del mundo, o una catástrofe natural en Europa, o la pobreza en América Latina o África. Se acortan las distancias. Todo se encuentra más cerca en un preciso instante en el tiempo.

Todos los seres humanos conectados a cualquier sistema que nos comunique (radio, televisión, Internet, teléfono) podemos sentirnos en comunión, frente a fenómenos que nos afectan o podrían afectarnos a todos por igual.

Sin embargo es Internet, particularmente, el medio de comunicación más poderoso, revolucionario y global en la historia del mundo. Su impacto lo cambia todo, forzando a que nos replanteemos cada paso que vamos a dar. Y esto se aplica directamente con el tema de este trabajo, pues sabiendo que existe una herramienta de comunicación global tan poderosa como esta, capaz de comunicar

cualquier eventual crisis que ocurriera en alguna oficina central de nuestra compañía, debemos estar preparados para reaccionar, para prevenir, para minimizar el impacto negativo que esta información pudiera ocasionar en la operación local de la empresa. ¿Cómo nos preparamos? La respuesta es objeto de otro capítulo.

Estamos frente a la mundialización de los asuntos humanos, planetarización, globalización. La globalización es un proceso que descansa sobre las nuevas tecnologías de la información, que nos abre posibilidades ilimitadas de crecimiento humano, pero también la posibilidad de constatar hasta el infinito el dolor de nuestra especie.

En líneas muy generales, esto es la globalización. Pero la globalización que recorre el mundo, que lo abarca, que lo contiene, no se agota en una mirada tan simplista. Es necesario que a los efectos de este trabajo analicemos más en profundidad a la globalización pero ya enmarcada en lo que se dio en denominar la sociedad de la información, marco que nos dará una idea mucho más acabada del impacto que la globalización en la comunicación puede tener para una empresa multinacional, en una o en cada una de las operaciones que la misma tiene en los diferentes países del mundo.

“En tiempos pasados, toda revolución tecnológica provocaba una intensa reorganización de la economía y la sociedad (...) Así ocurrió con el advenimiento de la máquina a vapor, del ferrocarril y de la electricidad. La revolución informática tendrá consecuencias más amplias. No es la única innovación técnica de estos últimos años, pero sí constituye el factor común que permite y acelera todas las demás. Sobre todo, en la medida en que altere el tratamiento y la conservación de la información, modificará el sistema nervioso de las organizaciones y de la sociedad entera.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nora, Simon y Alain Minc. La informatización de la sociedad. Fondo de Cultura Económica. México. 1980

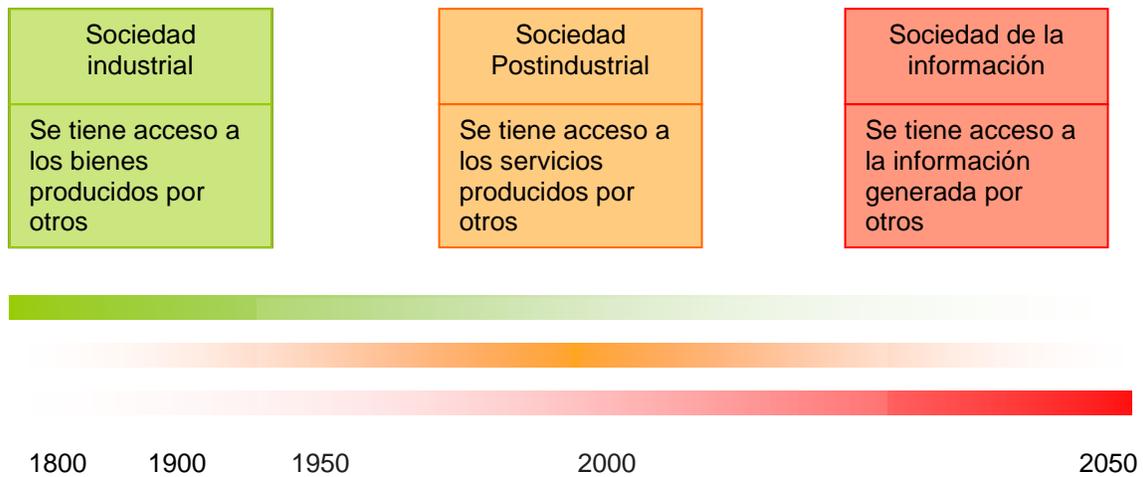
## **La sociedad de la información.**

La información es un factor clave en el proceso de transformación del mundo. Es, por ejemplo, un insumo fundamental en la reestructuración de los procesos productivos: las actividades de info-comunicación (“El concepto de info-comunicación (...) refiere tanto a la industrialización creciente de la información, de la cultura y de los intercambios sociales, como al rol desarrollado por las tecnologías de la comunicación acompañando cambios sociales y culturales. El concepto info-comunicación plantea la articulación entre economía y comunicación; entre economía y cultura.”<sup>2</sup>) han cambiado estructuralmente los procesos productivos, es decir, el modo como se elaboran los bienes y servicios del conjunto de sectores de la economía (no solamente los que tienen relación con la industria de la información y de la comunicación.)

Las autopistas globales de la información para los norteamericanos o la sociedad de la información para los europeos, que quisieron dotar al término de un contenido social, y por tal motivo será el término que se utilizará en el presente trabajo, no son otra cosa que las transformaciones socioeconómicas cardinales donde la estructura económica es transformada y con ella el conjunto de las relaciones sociales. En estas transformaciones, las tecnologías info – comunicacionales, tal como lo hemos señalado en el párrafo anterior, generan un rol protagónico en el desarrollo de las fuerzas productivas.

---

<sup>2</sup> Becerra, Martín. Sociedad de la información: proyecto, convergencia, divergencia. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. 2003.



Entonces, desde el punto de vista socioeconómico, el nuevo modelo productivo está basado en la sustitución a gran escala del trabajo humano, en la centralidad del complejo de las microelectrónica y de la industria de las telecomunicaciones, en la interconexión financiera y comercial del mundo, en la deslocalización industrial, en la consolidación del sector terciario y del empleo precario y en la producción del consumo como relación social preponderante.

En términos de impacto, objetivo final de este trabajo, los gobiernos han expedido sus consideraciones acerca de la sociedad de la información o las autopistas globales de la información. Así para la Comisión Europea, la sociedad de la información supone implicancias en tres niveles:

**Económico:** permite expandir el mercado, incrementar beneficios, realizar un salto en la productividad y consecuentemente aprovechar la convergencia tecnológica protagonizada por las industrias info – comunicacionales.

**Social:** permite un acceso más directo a las fuentes de conocimiento, posibilita una democratización merced a las facilidades tecnológicas, implica un mejor aprovechamiento del tiempo productivo y mejora la calidad de vida.