

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

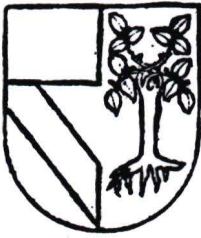
**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"BAUSCH & LOMB: LA CREACIÓN DE UNA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN A PÚBLICOS
EXTERNOS PARA CONTENER LA CRISIS"

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL
P R E S E N T A;

LIC. ILIANA VETRANO RUBI

ASESOR: DRA. LETICIA BARRÓN DOMÍNGUEZ

México, D. F.

2009



* 1 1 6 7 4 0 *

T
COM
2009
V47b
EJ.2

CLASIF. _____
ADQUIS. 116740
FECHA. 16 oct 09
COSTO. _____

Claudia González Mont, Directora de Mercadotecnia de Bausch & Lomb Latinoamérica, no sabía que, en la que consideraba una mañana común de un 14 de abril del 2006, iba a enfrentarse a uno de los retos más importantes de su carrera. Todo inició con una buena taza de café y con la ya común junta mensual de status de negocio con NOLA (región del norte de Latinoamérica – *Northern Latin America*-) y SOLA (región del sur de Latinoamérica –*Southern Latin America*-). En esta junta se analizaban y trataban diferentes temas del negocio, desde las finanzas hasta atención al cliente; durante esta junta se reunían los directores de las diferentes subsidiarias de Latinoamérica de las tres principales áreas de negocio: Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.

La junta comenzó con el usual reporte de ventas y utilidades del cierre del mes, poco después continuó con un tono y tema muy diferente al ordinario. Claudia no estaba enterada que, entre los asistentes a la junta, que se llevaba a cabo vía telefónica, se encontraba el CEO de *Bausch & Lomb* a nivel global, Ron Zarella, con una noticia poco alentadora: existía un problema con uno de los más recientes lanzamientos de líquidos de limpieza para lentes de contacto, *Moisture Lock* en México.

ANTECEDENTES

Bausch & Lomb México

En 1853 Jacob Bausch, inmigrante alemán en Estados Unidos de América, estableció una pequeña tienda de productos ópticos en Rochester, Nueva York (ver Anexo 1). Después de algunos meses de haber iniciado con su negocio se dio cuenta de que necesitaba un poco de dinero para mantenerlo en el mercado. Es entonces cuando pide 60 dólares prestados a uno de sus mejores amigos, Henry Lomb. Jacob le prometió a Henry que si el negocio prosperaba se

podría convertir en socio único del negocio. Efectivamente el negocio creció y, dio como resultado la empresa Bausch & Lomb.

En sus inicios *Bausch & Lomb* producía los revolucionarios lentes de contacto de hule, así como una variedad de productos ópticos que requerían de un alto grado de precisión para ser producidos. Los mismos resultaban innovadores para la época.

Para 1905 la sociedad realizó patentes de microscopios, binoculares y hasta una cámara basada en la reacción del ojo ante la luz (ver Anexo 1). Durante todo el siglo XX *Bausch & Lomb* demostró, de manera continua, el lugar prioritario que ocupaba en el desarrollo tecnológico, científico y de innovación en productos ópticos. Dentro de los muchos desarrollos que realizó, están el primer lente de vidrio de calidad óptica¹ en América, logrando, a partir de éste, el impactante surgimiento de los lentes oscuros para el sol que fueron utilizados por las fuerzas armadas en la Primera Guerra Mundial. También desarrollaron los lentes utilizados en las cámaras que tomaron las primeras fotografías de satélite de la luna. En 1971 introducen al mercado los primeros lentes de hule de contacto blandos para comercializarlos en todo el mercado.

Desde su fundación, y gracias a los distintos avances tecnológicos en materia óptica, *Bausch & Lomb* ha logrado convertirse en el proveedor global más grande de productos de cuidado de los ojos.²

Como parte de su estrategia global, el 14 de noviembre de 1985, se funda *Bausch & Lomb México* como distribuidor, principalmente, de lentes para sol, lentes de contacto, soluciones de limpieza para lentes de contacto y accesorios para el cuidado de lentes. En 1986 sus operaciones se ampliaron al abrirse la planta de fabricación de lentes de contacto y ensamblaje de lentes para sol. A partir de esto, *Bausch & Lomb Inc.* compró todas las acciones al

¹ La calidad óptica se refiere a la funcionalidad del lente para permitir correcciones y diferentes protecciones para el ojo. Es decir, tienen una función médica.

² Para detalle de divisiones de negocio ver Anexo 2

distribuidor poseedor de la licencia en México y, *Bausch & Lomb México*, se convierte en una subsidiaria del grupo, ubicándose en la división de Latinoamérica conformada por: Brasil, Chile, Venezuela, Argentina y Costa Rica.

Después de 5 años en el grupo, *Bausch & Lomb México* se volvió la subsidiaria más importante de la región con ingresos mayores a los de Brasil, la anterior ostentadora de dicho título.

A pesar de que los productos y los tiempos y necesidades de los consumidores han cambiado, *Bausch & Lomb Inc.* se ha mantenido con el compromiso y dedicación al desarrollo tecnológico de innovación y calidad que establecieron sus fundadores hace ya más de 100 años.

Moisture Lock, un producto innovador

Las soluciones de lentes de contacto han sido parte fundamental del catálogo de productos de *Bausch & Lomb* (ver Anexo 2). El producto líder, tanto del catálogo de la empresa, como del mercado de soluciones de limpieza de lentes de contacto en general, es *Renu*. Esta solución cumple con las funciones de limpiar y desinfectar los lentes pero, tras varias horas de uso (generalmente más de 4 horas) el lente tendía a endurecerse un poco. Este problema llevó a *Bausch & Lomb* a desarrollar un producto que limpiara y desinfectara los lentes pero que, como agregado, tuviera un agente humectante en la solución que impidiera dicho endurecimiento. Es así como surge *Renu Moisture Lock* (ver Anexo 3), una solución multipropósito para lentes de contacto blandos utilizada para desinfectar, limpiar y mantener humectados los lentes.

Después de haber sido aprobada en el 2004 por la FDA³ (ver Anexo 4) en Estados Unidos, sale al mercado y se convierte en una de las soluciones más exitosas entre los usuarios de lentes de contacto debido a su conveniente y especial habilidad de mantener los lentes humectados para mayor comodidad de los usuarios.

³ Federal Drug Administration

El riesgo que enfrentó en los Estados Unidos de América

En el mercado estadounidense *Renu Moisture Lock* era una solución de limpieza para lentes de contacto exitosa. Sin embargo, el 10 de abril del 2006 el CDC⁴ anunció que se estaban analizando 36 casos de pacientes con infecciones micóticas oculares, producto de un hongo llamado *keratitis Fusarium* (Ver Anexo 5). Esta enfermedad ocasionaba una especie de cicatriz que se formaba en la córnea del ojo y que, de no ser tratada, podía causar ceguera.

El CDC pensó que tendría que ampliar la muestra de estudio para verificar si esto era parte un brote infeccioso o casos aislados que no representaban un problema real de salud en la comunidad. Cuando el CDC se disponía a encontrar más pacientes con esta enfermedad para poder ampliar su investigación, se dieron cuenta de que no fue necesario hacer ningún esfuerzo pues, al poco tiempo, surgieron cerca de 80 casos más de *keratitis fusarium* lo que, en el tiempo, evolucionó a cerca de 150. Es entonces que la FDA tomó interés en el asunto y decidió realizar un estudio mucho más exhaustivo en los diferentes pacientes con dicho padecimiento.

Mientras se realizaba la investigación se dieron cuenta que el 96% de los pacientes eran usuarios de lentes de contacto; esto los llevó a tener sospecha de cuál era la causa del problema. Al cuestionar a los pacientes respecto a sus hábitos de higiene, en relación a sus lentes de contacto, descubrieron que de sus usuarios, casi el 90% utilizaban *Renu Moisture Lock* como su solución limpiadora.

Débito a la posible relación de *Renu Moisture Lock* con el desarrollo de la enfermedad, la FDA decidió anunciar a Bausch & Lomb los estudios que se estaban llevando a cabo y recomendó, por esta misma situación, la suspensión de la venta del producto. Estos estudios no fueron publicados ante los medios.

⁴ Center for Disease Control

Bausch & Lomb Inc. decidió resguardar el producto durante el tiempo que iba a durar la investigación hasta que se pudieran confirmar los resultados. Una pregunta recurrente entre los miembros de la mesa directiva de *Bausch & Lomb Inc.* era el por qué de la relación de *Renu Moisture Lock* con esta enfermedad. Aún cuando la empresa consideraba que la solución *Renu Moisture Lock* era segura para los usuarios, decidió hacer un anuncio a todas sus subsidiarias del problema que se estaba presentando en E.U.A. para que tomaran sus precauciones.

Tiempo después, la FDA junto con el CDC descubrieron que las personas que utilizaban lentes de contacto eran más susceptibles a desarrollar infecciones oculares debido al constante contacto de las manos con los ojos⁵, además, si los usuarios de lentes presentaban deficiencias en su sistema inmunológico o enfermedades crónicas del ojo, incrementaban considerablemente el riesgo de contraer enfermedades infecciosas en el ojo. A diferencia de las personas que no utilizaban lentes de contacto cuyo riesgo era menor. De fondo la función extra humectante de *Renu Moisture Lock* generaba un ambiente propicio para el desarrollo del hongo. El componente principal de *Renu Moisture Lock*, *Moisture Lock*, genera altos niveles de humectación en los lentes de contacto y, por lo tanto, en el ojo. El hongo *keratitis fusarium* requiere, para poder desarrollarse, encontrarse en un ambiente con altos niveles de humedad, en ese sentido *Renu Moisture Lock* creaba las condiciones adecuadas para que dicho hongo se fijara y desarrollara en el ojo.

Enfrentar el riesgo en México

Después de que Ron Zarella le comunicara a Claudia y su equipo sobre la situación que ocurría en Estado Unidos, respecto al brote de *keratitis fusarium* y la necesidad de generar un plan de prevención ante una posible crisis, en caso de que la polémica generada en E.U.A. llegase a

⁵ Se descubrió que era un problema en común entre los usuarios de lentes de contacto, ya que tienen mucho más contacto directo de las manos en los ojos.

afectar la imagen de la empresa y el producto Moisture Lock, en sus subsidiarias en Latinoamérica, que por supuesto incluía a México.

Al terminar la reunión, Claudia salió consternada del aviso dado por su CEO, mientras se dirigía a su oficina se encontró con uno de sus gerentes de marca, Alan Artigas, y le dijo:

-¿Qué pasa? La junta estuvo más larga de lo normal, ¿todo está bien?

-Necesito que reúnas al equipo- dijo Claudia consternada- que dejen todo y nos vemos en la sala de juntas en 15 minutos. Lleven dónde anotar y mucha creatividad, tenemos un problema.

Mientras Alan daba el aviso a todo el equipo de reunirse en la sala, Claudia fue a su lugar y se tomó un respiro. Se preguntó cómo es que iban a solucionar y comunicar adecuadamente a los usuarios si se daba una crisis, ante el inminente riesgo. Sabía que Bausch & Lomb representaba confianza y calidad entre sus consumidores, pero sabía también que en el negocio de las farmacéuticas no hay margen de error, se trataba de la salud de las personas.

Había llegado el momento de la reunión, Claudia llegó a la sala y todo el equipo estaba presente. En ese momento les explicó el problema que existía en Estados Unidos, así como la posible relación de un brote infeccioso con una de sus soluciones más exitosas, Renu Moisture Lock. Les dijo que debían implementar un plan preventivo, de manera inmediata, para evitar que se corriera el pánico entre los clientes y oftalmólogos de México al saber del problema que acontecía en E.U.A.

Se planteó realizar un sondeo del conocimiento que en ese momento tenían los *stakeholders*⁶ acerca de la empresa y de este producto. Éste se basaba principalmente en 2 ejes:

⁶ Stakeholders son aquellas personas que afectan o son afectadas por las acciones de las empresas, ya sea de forma positiva o negativa y tienden a emitir una opinión sobre éstas.

a) Realizar dos conferencias, una con los clientes mayoristas y otra con los oftalmólogos, para darles información acerca del producto y a la vez aprovechar para abrir un foro de diálogo en el que se le preguntarán a los asistentes acerca del conocimiento en cuestiones referentes a este producto, así como dudas que tuvieran.

Esto con la finalidad de saber realmente que es lo que pensaban algunos de los principales *stakeholders*.

b) Siempre ser claros con la información entre los stakeholders y la empresa

Dependiendo de los resultados anteriormente presentados, se evaluaría la necesidad de suspender la venta de la solución de limpieza para lentes de contacto. Además de esperar el reporte de las investigaciones científicas que estaban siguiendo la FDA y el CDC en ese momento.

México, surge la crisis

Manteniendo el bienestar de sus consumidores en mente todo el tiempo, Bausch & Lomb decidió, voluntariamente, retirar del mercado a Renu Moisture Lock a nivel global. Esto debido a que se creía que dicha solución propiciaba, efectivamente, un ambiente para el desarrollo del hongo *keratitis fusarium*. Durante los primeros días de mayo, del año 2006, el retiro del producto se hizo sin mayores complicaciones, a excepción de México, a pesar de las 573 demandas entre privados y diversas organizaciones afectadas en todo el mundo.

Una vez anunciado el retiro de producto a nivel mundial, Claudia y su equipo se disponían a realizar el plan para llevar a cabo el retiro de la manera más pacífica y discreta, procurando no dañar la relación con consumidores, oftalmólogos y clientes mayoristas. Unas horas antes de que iniciara el proceso, una nota de carácter sensacionalista invadió los distintos medios de comunicación del país: Una mujer salió a cuadro con un parche en un ojo, llorando por el otro, diciendo que había perdido la visión en uno de sus ojos, tras padecer *keratitis fusarium*, debido al continuo uso de *Renu Moisture Lock*. Reclamaba desesperadamente a *Bausch & Lomb* una

indemnización millonaria pues su producto había demostrado ser perjudicial en su uso, debido a que por este iba a perder la vista.

Horas después de la publicación de la noticia, las líneas de servicio al cliente de *Bausch & Lomb México* se encontraban saturadas. Miles de personas alegaban tener problemas en sus ojos debidos al uso de *Renu Moisture Lock*, por lo que consideraban justo recibir una compensación.

Los medios de comunicación acosaron a Claudia y a su equipo exigiéndoles respuestas de cómo es que iban a manejar esta crisis y qué compensaciones se darían a los afectados. Esto ocasionó pánico entre los distintos consumidores, oftalmólogos y clientes de la empresa. La situación escaló hasta el punto en que manifestaciones vandálicas⁷ eran llevadas a cabo por diversas personas al encontrarse frente al producto, desde letreros en las farmacias hasta la destrucción de producto no comprado, en diversos establecimientos.

Debido al estallamiento de esta crisis, los peores temores de Claudia se hicieron realidad, los consumidores comenzaron a perder la confianza en toda la línea de productos que manejaba *Bausch & Lomb*. La credibilidad y el sustento de la subsidiaria en México estaban en riesgo.

Los problemas de la empresa pasaron de ser de un retiro de producto, a una latente amenaza ante la continuidad de la empresa misma en el país, ya que esto podía afectar a todas sus marcas. Siendo la subsidiaria más grande de América Latina, el peor escenario posible implicaba pérdidas multimillonarias para *Bausch & Lomb Inc.*

⁷ Notificación hecha por Grupo K, agencia de Relaciones Públicas de *Bausch & Lomb México*,

La necesidad de crear un plan de estrategia para comunicar la crisis a los stakeholders⁸ era evidente para Claudia, su equipo y los directivos de Bausch & Lomb Inc.

Soluciones

Como enfrentar la crisis y comunicarla adecuadamente

Análisis

Por lo general en una empresa existen diferentes tipos de riesgos: bajo, medio y alto⁹, dependiendo de la naturaleza de la empresa. Esos riesgos deben ser evaluados a través de un análisis FODA¹⁰ para realizar un plan de prevención de crisis. Posteriormente, si se llega a dar una crisis, se debe de actuar en el momento de acuerdo al plan estratégico formulado anteriormente, de igual modo es necesario formular un plan de comunicación post crisis.



En Estados Unidos se elaboró un plan de prevención de riesgo. Sin embargo, dado que la crisis no fue tan mediatizada como en México, no fue necesario dar a conocer el plan de prevención en todos los canales pues, de haberlo hecho, pudo haber sido contraproducente.

⁸ Bausch & Lomb México reconoce y establece dos grupos principales de stakeholders: Consumidores y Oftalmólogos

⁹ Barton distingue tres categorías principales de riesgo que deben ser consideradas para evaluar una posible situación de crisis. Barton, Lawrence "Crisis in Organizations II", (ed. South- Western College Publishing) pp. 36-40.

¹⁰ Fortalezas, debilidades

En México, por su parte, se elaboró un plan de prevención de riesgo pero, con la presentación de aquella mujer, reclamando una indemnización millonaria debido a que supuestamente Renu Moisture Lock le había ocasionado la pérdida de la visión en uno de sus ojos, la crisis rebasó el plan de prevención de riesgo y fue imposible de contener.

Una vez que la crisis se había vuelto incontrolable fue necesario elaborar un plan que, a diferencia del anterior, no se refiriera a prevención sino, más bien, a la contención de la crisis.¹¹ Para dicho plan era necesario crear la estrategia de comunicación para asegurar la continuidad del negocio y, así mismo, elaborar un plan post crisis. Es importante recalcar que, aunque se elaboró un plan de prevención de riesgos, no se realizó un plan de crisis previamente.

Se sugiere primero:

La preparación de un plan de prevención de crisis, ya que es necesario para cualquier empresa que se encuentre en una circunstancia similar ante la amenaza de una potencial crisis. Este fue uno de los errores más graves de Bausch & Lomb en toda esta situación.

Lo que se debe hacer para realizar el plan de prevención de crisis es:

1. Definir que tipo de riesgo tiene cada producto de la empresa
2. Definir a los miembros de un equipo de crisis que deben cumplir con las siguientes características:

Características de los miembros del equipo¹²:

- Comprometidos con la cultura de la empresa

¹¹ La crisis puede ser definida como un factor externo que afecta gravemente la situación y operaciones normales de un individuo u organización (Barton Lawrence: Idem)

¹² De acuerdo a Barton, Lawrence "Crisis in Organizations II", (ed. South- Western College Publishing) pp. 38-39

- Facilidad de palabra
- Autodominio
- Expertos en algunos temas
- Relación con medios
- Trabajar bajo presión

3. Públicos a los que nos vamos a dirigir

4. Canales de Comunicación

Lo anterior era para tener preparado el plan previo de crisis, debido a que en el caso faltaba y Claudia y su equipo tendrán la necesidad de realizar un *plan de estrategia de comunicación de crisis* en el momento, por lo que se sugiere que:

1. Lo primero que deben hacer es formar el *crisis team* que elaborará los diferentes mensajes que se comunicarán a los consumidores.
2. Una vez elaborado el mensaje, la empresa, en este caso Bausch & Lomb, debe escoger a la persona que realizará la comunicación, es decir, el vocero¹³. Un vocero adecuado debe estar comprometido con la cultura de la empresa, tener facilidad de palabra, autodominio, debe saber trabajar bajo presión y estar en contacto continuo con los expertos de las diferentes áreas de la empresa.

¹³ Características del vocero de acuerdo a Coombs, T.W. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*.

3. Una vez que habían definido al equipo, comenzar con la elaboración del plan de crisis:

Antes de realizar un plan de comunicación es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los principales *stakeholders*?

¿Cuál es mi meta?

¿Cuál es mi mensaje clave?

¿Cuál es la reacción esperada de los *stakeholders* después del mensaje?

¿Cómo informa la empresa periódicamente si cambian los eventos?

Estas preguntas se responden de la siguiente manera:

Desarrollaron el mensaje que querían comunicar a todos los medios, independientemente de cual fuera el *target* de cada uno de estos. La intención era, por un lado, aclarar que el producto no era la causa de la pérdida de visión de ningún consumidor en México y, por otro, dar a conocer las posibles consecuencias negativas del uso de *Renu Moisture Lock*. De fondo la finalidad del plan de Bausch & Lomb, así como el de cualquier plan de contención de crisis, debe ser evitar que se dañe la imagen del producto, así como de la institución, y la continuidad de la misma.

También se requiere entender el origen mismo de la crisis así como su naturaleza (financiera, operacional, técnica, etc.) para poder realizar un plan de comunicación consistente. Una vez que el origen y la naturaleza de la crisis nos son conocidos, es crítico jerarquizar los elementos dentro de la crisis para poder dar respuesta a cada uno de ellos de modo ordenado. Si bien cada crisis es distinta, la meta principal dentro de la misma es comunicar un mensaje que te ayude a desarrollar una historia clara y precisa que responda a las interrogantes de los *stakeholders* para, de esta manera, limitar el impacto de la misma para ti y los demás

involucrados. La importancia de jerarquizar los elementos es que, hacer esto, nos permite encontrar cuál es el denominador común, y el más importante, entre todas las inquietudes que rodean la crisis para, dando respuesta a éste, poder reducir el impacto en todas las áreas circundantes con un esfuerzo que se traducirá de modo más efectivo en la contención del problema.

Para el manejo de una crisis es necesario, tomando en cuenta la fundamental importancia de los medios de comunicación, desarrollar un mensaje central, el cual será el rector de toda nuestro programa de contención, el cual pueda ser adaptado a los distintos círculos de opinión y *stakeholders*. Existen tres características determinantes en el desarrollo del mensaje central, y por tanto de los mensajes subordinados, estos son: (a) estrategias de respuesta de crisis, (b) la cultura de la organización y (c) las audiencias a las que va dirigida. La interacción y congruencia de las anteriores va a reflejar la postura que tome la organización frente a la crisis, así como los valores de la misma y la manera en que va a ser enfrentada y resuelta la situación.

Una vez realizada esta estructura del mensaje se deben de identificar los distintos grupos de *stakeholders*¹⁴ a los que nos dirigiremos ya que la relación con estos puede significar una ayuda o un perjuicio en nuestro proceso de contención. Agregado a la posible ayuda que los *stakeholders* puedan representar, el tener un contacto directo con ellos ayuda a minimizar los rumores y la distorsión de la información proveyendo una fuente de información fidedigna.

Cualquier proceso comunicativo implica, al menos, cuatro elementos básicos: (a) emisor, (b) receptor, (c) mensaje y (d) el medio a través del cual se comunica. Hasta este punto se han tratado, encocado al análisis de las crisis, tres de estos elementos (emisor, receptor y composición del mensaje). Para que la contingencia pueda ser efectiva es necesario determinar cual es el medio más apropiado para dar a conocer nuestro mensaje.

Los distintos medios pueden ser divididos en dos categorías: públicos y privados. Nosotros, al tratar el caso de Bausch & Lomb, nos enfocaremos en los públicos. Estos incluyen a

¹⁴ Para una exposición detallada de los distintos *stakeholders* ver Anexo 6

los medios masivos, internet, editoriales y organismos activistas. La correcta selección del medio a utilizar es vital para que el mensaje sea percibido de la manera correcta por las diferentes audiencias.

La intención que demos a cada uno de los elementos dentro del *plan estratégico de comunicación de crisis* está íntimamente relacionada con la finalidad por la que estemos interesados en conter la crisis. Es decir, todo el proceso nos debe de llevar a la consecución de un resultado positivo para todos los involucrados, en especial para la empresa.

La cobertura de medios en una crisis de una empresa de las magnitudes de Bausch & Lomb es ineludible. Aun cuando los resultados de Claudia y su equipo fueron positivos, la realidad es que, de haber contado con un plan de prevención de crisis bien elaborado, que procurara anticipar los posibles riesgos en distintos escenarios, creando un equipo que contara con miembros de diferentes áreas, el manejo de la crisis hubiera sido más sencillo, eficiente y, sus repercusiones, menores.

¿Qué hacer después de la crisis?

Después de realizar el *plan estratégico de comunicación de crisis* también se recomienda realizar un plan post crisis que procure dar continuidad al mensaje comunicado a los diferentes *stakeholders* reevaluando los posibles riesgos que la empresa pudiera tener.

Esto se hace para consolidar la imagen institucional de la empresa y prevenir que no resurjan los mismos problemas que se vieron en la crisis y que no se creen nuevas crisis derivado de esto, o en su caso, manejar adecuada y estratégicamente la crisis.

Para lo anterior, se debe desarrollar un plan comunicacional a largo plazo que ayude a seguir construyendo credibilidad y confianza entre los consumidores y, en el caso de Bausch & Lomb, oftalmólogos con los productos de la empresa a través de variados programas de

compensación. Dicho plan comunicacional puede contar, por ejemplo, en el presente caso, con tres programas como los siguientes: (a) la implementación de una línea telefónica gratuita en donde los consumidores puedan hablar y consultar diferentes dudas oftalmológicas y puedan, por este canal, recibir consejos oftalmológicos de cómo cuidar diversas afectaciones oculares sencillas; (b) la creación de centros de canje en donde los consumidores puedan llevar sus envases de Renu con Moisture Lock y les sean cambiados por Renu regular y; (c) hacer kits informativos de cómo prevenir y cuidar las enfermedades micóticas en los ojos tals como la *keratitis fusarium* (estos podrían ser entregados a oftalmólogos y consumidores).

De este modo la empresa da continuidad al mensaje central de su plan de contención, y de fondo de la empresa misma, demostrando a los consumidores su compromiso con su salud visual.

Conclusión

1. Toda empresa debe crear planes de prevención de crisis, comunicación durante la crisis y postcrisis, cuestión que no realizó Bausch and Lomb ante los inminentes riesgos.
2. Cuando no se pueden evitar las crisis se debe analizar bien lo siguiente:
 - a) Cuál es el problema que estás enfrentado
 - b) a quiénes te vas a dirigir
 - c) qué mensaje vas a dar y a través de que medio de comunicación
 - d) quienes son los responsables de la comunicación en crisis y a quien eliges para dar el mensaje

Bibliografía y Referencias

- NAUMES, William: "Art and Craft of Case Writing"; M.E Sharpe, Armonk 2006.
- PARSONS, Patricia: "Ethics in Public Relations"; Kogan Page Limited, Londres 2004.
- OLIVER, Sandra: "Public Relations Strategy"; Kogan Page Limited, Londres 2007.
- KLOHN, Gene: "Crisis Leadership"; Center of creative leadership, Greensboro 2003.
- LICHTENSTEIN, Robert; SCHONFELD, David; et. al.: "How to Prepare for and Respond to a Crisis";
- Association for supervision & curriculum development, Alexandria 2002.
- YOUNG, Antony; ATIKEN, Lucy: "Profitable Marketing Communication"; Kogan Page Limited, Philadelphia 2007.
- SZUKALA, Brian; OCONOR, Darren; et. al.: "21st Century Communication"; Scitech Educational, USA 2001.
- MARCONI, Joseph: "Reputation Marketing"; Mc Graw Hill, USA 2001.
- Barton, Lawrence "Crisis in Organizations II", (ed. South- Western College Publishing)
- Coombs, W.T.(1999).Information and comparison in crisis responses: A test of their effects. Journal of Public Relations Research.
- Definiciones stakeholders, consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholders>

ANEXO 1



Jacob Basuch y Henry Lomb



Cámara Fotosensible Ocular

John Jacob Bausch (Julio 25, 1830 – Febrero 24, 1926) optometrista inmigrante alemán, que fundo Bausch & Lomb junto con **Henry Lomb** (Noviembre 24, 1848 - Junio 13, 1908).
En la ciudad de Rochester, New York

La **cámara fotosensible** fue una de las primeras aportaciones de **Bausch & Lomb** en la óptica, que ayudo a desarrollar los primeros lentes que se podían colocar vía ocular, para ayudar a mejorar la visión.

ANEXO 2

DIVISIONES DE NEGOCIO B&L

SON TRES:

- 1) LENS CARE
- 2) PHARMA
- 3) SURGICAL

LENSCARE

SofLens 66 Toric
 SoftLens Comfort
 SoftLens Multi-Focal
 SoftLens 66
 SoftLens FW
 Optima38
 Optima Toric
 PureVision
 Optima Natural Look
 Serie SoftLens
 SoftLens StarColors II
 ReNu Plus No Rub
 ReNu MPS
 All-In-One RGP
 SIMPLUS
 Sol. Limpiadora Conc.
 Sol. Humectante y Acd.
 Moisture Eyes

SofLens 66 Toric

Por fin en México un lente de contacto blando de reemplazo mensual para personas con astigmatismo. SofLens66 Toric posee un diseño único, por lo que es excepcionalmente fácil de usar. Proporciona gran visión, y máximo confort. Después de 30 días sólo tira tus lentes y utiliza un par nuevo.

- Utilízalos diariamente hasta por 12 horas
- Deséchalos cada 30 días y utiliza un nuevo par.
- Gran comodidad por su contenido de agua, 66%.
- Su tinte de visibilidad facilita su manipulación.
- Adaptación perfecta, garantía 100%

Para mantener en buen estado tus lentes de contacto utiliza

**ReNu Plus
 No Rub**



Consulta siempre a tu profesional de la visión para conocer cuál es el lente adecuado para ti.

PARA PROFESIONALES

Método de adaptación

Después de evaluar al paciente y determinar que es buen candidato para el uso de lentes de contacto hidrofílicos, el especialista realizará los siguientes pasos:

1. DETERMINE EL PODER DELLENTE.

- a) Determinar la receta de anteojos.
- b) A partir de la receta de anteojos, obtenga el valor esférico y cilíndrico correspondiente al lente SofLens66 Toric de la tabla para cálculo de lentes tóricas.

En la columna de la extrema izquierda de la tabla para cálculo de lente tórico, busque el valor esférico de la receta de anteojos.

En la columna inmediata de la derecha, busque el valor esférico en lentes de contacto.

En la primera línea horizontal busque el valor cilíndrico de la receta de anteojos.

En la intersección de ambas, se determina el valor cilíndrico del lente SofLens66 Toric que necesita.

2. SELECCIÓN DE EJE.

Si el eje es múltiplo de 100, ordenar igual.
 Si el eje termina en 50, ordenar el eje más horizontal o consulte la tabla anexa de la tabla para cálculo de lentes tóricas.

3. EVALÚE LA ADAPTACIÓN.

Espere 10 minutos a que el volúmen de lágrima sea estable. El tiempo de estabilización lagrimal puede variar de un paciente a otro.

- Tiempo de reemplazo: 1 mes.
- Alérgico R, 66% de agua.
- Diseño único Lo-Torque que brinda estabilidad, agudeza visual, confort y facilidad de adaptación.
- No iónico, baja absorción de proteína.
- Proceso de moldeado Form Cast que ofrece reproducibilidad consistente, flexibilidad y bajo costo.

Parámetros

Curva Base Equivalente (mm)	Esfera (Dioptrías)	Cilindro (Dioptrías)	Ejes	Diámetro (mm)	Espesor Central (mm)	Zona Óptica (mm)	Tinte de Visibilidad	Dk	Dk/L	Marcas de Orientación	Formas de Uso	Reemplazo
8.5	+6.00 a -9.00 (pasos de 0.25)	-0.75 -1.25 -1.75 -2.25 -2.75*	Todos en pasos de 10°	14.5	0.195	8.00	Azul Claro	32	16 @ (-3.00 D)	3 (5,6,7 hrs)	Diario Flexible** Prolongado**	30 días

PHARMA

Hyalcrom NF
Maxus
Opcon A
Ocuvite
Ocuvite extra
Ocuvite Lut. Caps
Muro 128
Loterex 0.2%
Loterex 0.5%
Micitrex
Corneregel

HYALCROM NF

Solución Oftálmica
Antialérgico

Principio activo

Ketotifeno + Ácido Hialurónico

Descripción

Para el alivio de los signos y síntomas de la conjuntivitis alérgica.

Presentación

Frasco gotero con 10 ml de solución.

Dosis

La que el médico señale.

OCUVITE LUTEÍNA CAPS.

OCUVITE [®] CON LUTEÍNA
Antioxidante

Principio activo

Vitaminas: Luteína, E y C.
Minerales: Zinc, Cobre.

Descripción

Vitaminas y minerales para el cuidado de los ojos.

Presentación

Frasco con 36 cápsulas.

Dosis

La que el médico señale.

OPCON A

Solución Oftálmica.

Principio activo

Feniramina, Nafazolina

Descripción

Para el alivio temporal del enrojecimiento y comezón de los ojos debido a conjuntivitis alérgica al polen, ambrosía, pasto, pelo de animales y caspa.

Presentación

15ml

Dosis

La que el médico señale.

MICITREX

MICITREX[®]
Antibiótico tópico (oftálmico)

Principio activo

Trobramicina 0.3%

Descripción

Bactericida de amplio espectro.

Presentación

Frasco gotero con 5ml.

Dosis

La que el médico señale.

SURGICAL

Equipos
Catarata
Vitreo/Retina
Cornea
Instrumental

EQUIPOS

EXCIMER LASER TECHNOLAS 217-Z 100

Laser de punto flotante con reconocimiento de iris y eye tracker 3D.
Frecuencia de disparo de 50 y 100 Hz con spots de 2 y 1 mm con perfil plano y gaussiano truncado.
Tres modos de cirugía: Plano Scan, Zyoptix (Personalizado) y Ahorro de Tejido

ORBSCAN II-Z TOPOGRAFO

Topógrafo de elevación corneal por anillos de Plácido y lámpara de hendidura.
Mapas de la superficie anterior y posterior de la cornea así como paquimétrico y cristalino anterior.
Más de 9000 puntos de información para las superficies corneales.
Mapas de curvatura, poder, elevación y grosor

ZYWAVE ABERROMETRO

Aberrómetro Hartmann-Shack con pupilómetro dinámico y reconocimiento de iris.
Muestra los mapas de frente de onda total y de

HANSATOME MICROKERATOMO

Microkeratomo totalmente eléctrico con batería de respaldo.
Cabezas de cero compresión
Uació de paciente ajustable.

MILLENNIUM

Sistema de microcirugía anterior / posterior de diseño modular que le permite ser actualizado fácilmente.
Bomba Venturi, bomba de flujo (peristáltica), módulo de Facoemulsificación y Facofragmentación, módulo bipolar, módulo de Iluminación doble, Intercambio aire/líquido y microtijeras, Inyección de líquidos viscosos, vitrectomía de alta velocidad, pedal con control doble lineal,

ANEXO 3



ReNu Moisture Lock

ReNu Moisture Lock , solución multipropósito extra-humectante, utilizada en la limpieza y desinfección de lentes de contacto.

ANEXO 4

FDA¹

La FDA es una división del Departamento de Salud y Servicios Humanos, el cual es a su vez uno de los 15 Departamentos a nivel de gabinete del gobierno de los Estados Unidos. La FDA está dividida en 5 Centros mayores:

- *Centro de Evaluación Biológica e Investigación* (CBER, sus siglas en inglés).
- *Centro de Aparatos y Salud Radiológica* (CDRH)
- *Centro de Evaluación de Drogas e Investigación* (CDER)
- *Centro de Seguridad de Alimentos y Nutrición Aplicada* (CFSAN) y
- *Centro de Medicina Veterinaria* (CVM).

Cada uno de estos Centros tiene su propio origen e historia; el más antiguo, el CBER, es el responsable de regular productos sanguíneos, vacunas y, últimamente, tratamientos con células madre y terapias génicas. El CDER regula los medicamentos para humanos y, normalmente, es el centro más escrutinador.

Obligaciones y facultades

El supremo mandato de la FDA es regular la multitud de productos medicinales de una manera tal que asegure la seguridad de los consumidores norteamericanos y la efectividad de las drogas comercializadas. El presupuesto de la FDA para aprobar, etiquetar y controlar medicamentos es de, aproximadamente, unos \$290 millones de dólares al año. Los "Equipos de Revisión" emplean alrededor de 1,300 empleados que aprueban los nuevos medicamentos. El "Equipo de Seguridad" cuenta con 72 empleados para determinar si un nuevo medicamento es inseguro o presenta riesgos no declarados en la etiqueta del producto. El Equipo de Seguridad controla los efectos de más de 3,000 medicamentos bajo prescripción sobre una población de 200 millones de personas con un presupuesto de \$15 millones de dólares. La FDA requiere que cada nuevo medicamento sea controlado a través de una serie sucesiva de 4 fases de ensayos clínicos, siendo la fase 3 la más grande, la cual realiza pruebas con 1,000 a 3,000 pacientes.

Un aspecto de su jurisprudencia sobre alimentos es la regulación del contenido sobre aseveraciones sanitarias en las etiquetas de los alimentos. Sin embargo, debido a la regulación del contenido de las etiquetas se relaciona a la Primera Enmienda, la FDA debe equilibrar las preocupaciones sobre la Salud Pública con el derecho a la libertad de expresión. Daniel Troy, Jefe Consejero de la División de Drogas y Alimentos de agosto

¹ CFR. <http://www.fda.gov/>

de 2001 a noviembre de 2004, aumentó la atención de la Agencia en cuestiones relativas a la Primera Enmienda.

La FDA no pre-aprueba suplementos alimenticios dada su seguridad o eficacia, tal como lo hace con los medicamentos. Por el contrario, la FDA persigue a los fabricantes de estos productos solamente después de que éstos han colocado productos inseguros en el mercado. Sin embargo, ciertos alimentos (como fórmulas infantiles o alimentos de uso médico) son considerados Alimentos Especiales, dado que son consumidos por poblaciones altamente vulnerables y, por ende, son más estrictamente vigilados que la mayoría de los suplementos alimenticios.

De acuerdo con la "Small Business Guide to FDA" ("*Pequeña Guía de Negocios para la FDA*"):

- "Cualquier persona puede solicitar o requerir a la FDA nuevas políticas o el cambio de éstas bajo las políticas de la 21 CFR Parte 10.30".

Esta política es llamada "Citizen's Petition" (o "*Petición Ciudadana*"), la cual es un método utilizado para cuestionar, impugnar o rechazar aprobaciones específicas de la FDA.

La revista "FDA Consumer" fue publicada por primera vez en 1989 con el fin de difundir información de como mejorar y mantenerse sano

ANEXO 5

KERATITIS FUSARIUM²

Desarrollo

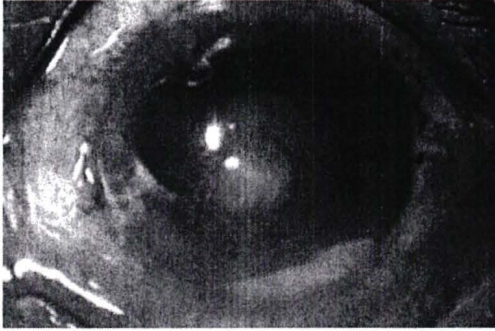
Las úlceras de córnea y traumas oculares son responsables de 1.5 a 2 millones de casos de ceguera por año. La queratitis micótica es una de las principales causas de ceguera en todo el mundo y un problema significativo tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. En el presente estudio analizaremos la epidemiología, factores de riesgo y eficacia de los tratamientos contra la queratitis micótica, para comprender mejor la repercusión de esta patología en el mundo.

La queratitis microbiana, incluyendo la de origen fúngico, es más común en los países en desarrollo que en los Estados Unidos. En India, la queratitis microbiana es diez veces más común que en EEUU. Esta diferencia se debe a los factores de riesgo como el clima húmedo y los traumas de córnea. En el distrito húmedo de Madurai al sur de India, la incidencia anual de úlcera de córnea se estima en 113 cada 100.000 personas. Según un estudio hospitalario en Madurai, 45% de las úlceras de córnea fueron de origen fúngico.

La mayoría de las queratitis en India se deben a hongos filamentosos como *Fusarium* spp y *Aspergillus* spp.

Fig. 1.- Úlcera de córnea causada por hongo del género Fusarium en Sur de India.

² Artículo, "General information about Keratitis Fusarium", Division of Healthcare Quality Promotion (DHQP), CFR. www.cdc.gov/ncidod/dhqp/fungal_fusariumkeratitis.html - 16k



En otros países en desarrollo, las úlceras micóticas oscilan entre el 4% y 60% de las úlceras de córnea infecciosas. Estas variaciones en la incidencia se cree que se deben a los diferentes climas y geografías. En China, Nepal y Sudáfrica, la queratitis micótica comprende aproximadamente 62%, 6% y 4% respectivamente. En el norte de China, 70% de las infecciones micóticas fueron originadas por *Fusarium* spp.

La incidencia en los EEUU es mucho menor que en India y China. En zonas húmedas del sur de EEUU (Sur de Florida) 35% de las queratitis infecciosas son de origen fúngico, mientras que en regiones templadas la incidencia es solo de 1% (New York) u 8% (San Francisco).

El trauma ocular es un factor de riesgo importante de queratitis micótica en todo el mundo. En los países en desarrollo, las lesiones de córnea con material orgánico son consideradas el factor de riesgo más común. En un estudio hindú el trauma ocular fue asociado con el 90% de las úlceras fúngicas y 60% de estas fueron lesiones de origen vegetal. Más de 25% de los pacientes del sur de India con úlceras fúngicas se dedicaban a tareas agrícolas.

El trauma ocular también es un factor de riesgo importante para el desarrollo de úlceras micóticas en los EEUU, aunque en menor grado que en los países en desarrollo. Es un factor de riesgo más importante en zonas agrícolas como el sur de Florida, en donde el trauma ocular estuvo asociado con hasta 44% de los casos de queratitis micótica, mientras que en las grandes zonas metropolitanas del noreste, tan solo 11% de las úlceras micóticas fueron asociadas con trauma ocular.

En los EEUU el uso de lentes de contacto es más comúnmente asociado con las queratitis micóticas que en el mundo en desarrollo. La mala higiene de las lentes o defectos epiteliales crónicos pueden provocar una infección micótica. Un estudio de Filadelfia halló que aproximadamente 30% de los pacientes con queratitis micótica eran usuarios de lentes de contacto y otro estudio de Houston encontró que las lentes de contacto terapéuticas como vendaje son un factor de riesgo significativo de la queratitis micótica.

Recientemente hubo un incremento de queratitis *Fusarium* asociada con el uso de lentes de contacto en el sur de Florida. En un estudio retrospectivo hubo cinco casos de queratitis *Fusarium* relacionados con el uso de lentes en 10 años y aumentó a 34 casos en la misma institución en el período 2004-2006. No quedó claro cuales fueron los factores responsables de tal incremento.

Recientemente hubo un brote de queratitis *Fusarium* que aparentemente estuvo asociado con la solución para lentes de contacto blandas ReNu MoistureLoc (Bausch & Lomb). Se produjo primero en Singapur en mayo de 2006. Posteriormente, un estudio de los centros de control y prevención de enfermedades, halló 164 casos confirmados de queratitis *Fusarium* en 33 estados en un año (junio 2005-2006). En este estudio, el uso de la solución ReNu MoistureLoc fue claramente un factor de riesgo y fue retirada del mercado estadounidense y poco después en el resto del mundo.

Fig. 2.- Úlcera provocada por Fusarium con un gran descemetocele durante la epidemia de Fusarium.

Otros factores de riesgo de úlceras micóticas son la patología de la superficie ocular, el uso de esteroides tópicos y estados inmunodeficientes sistémicos. Rara vez se produce queratitis micótica después de una cirugía. En un estudio retrospectivo de queratitis infecciosa después de queratectomía fotorrefractiva, 18% (8 de 44) fueron de origen fúngico, incluyendo *Cándida* y *Fusarium*.

La queratitis micótica puede ser tratada tanto medicinal como quirúrgicamente. Se utiliza la opción quirúrgica en casos de perforación de córnea.

ANEXO 6 DIFERENTES TIPOS STAKEHOLDERS³

Existen 4 tipos de stakeholders:

1. Estratégicos
2. Aspiracionales
3. Morales
4. Peligrosos

Cada uno de estos aporta diferentes cosas a las empresas.

- **Stakeholders Estratégicos:** tienen una relación histórica con la empresa, son poderosos y son cooperativos.
- **Stakeholders Aspiracionales:** Son aquellos que pueden ayudar a generar opiniones favorables en las negociaciones que llevan a cabo las empresas y hacen que la demás gente las siga.
- **Stakeholders Morales:** No tienen una relación histórica con la empresa, son los moderadores en las negociaciones entre las empresas y la comunidad.
- **Stakeholders Peligrosos:** son aquellos que en las negociaciones de las empresas, hacen aportaciones negativas.

³ De acuerdo a Barton Lawrence (en: "Crisis in Organizations II, ed. Souther Western College Publishing)

TESIS HERRERA
Casa Maríz
Odontología #74-B-Bajos
Copilco Universidad
Tels.: 5658-9554
5658-2013
Reg. IMPI 685757

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO	RENOVACION
18 AGO 2010	



DOCT4233714