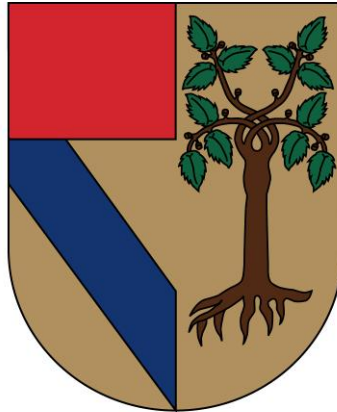


UNIVERSIDAD PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Título del Caso:

Pfizer

**“Estrategia Integral de Comunicación:
fundamento básico para el Manejo de Crisis”**

Título a obtener: **Maestría en Comunicación Institucional**

Nombre del Alumno: **Sara Peredo Rodarte**

Ciudad: **México, D. F.**

Fecha: **Marzo, 2009**

ÍNDICE.

<u>Antecedentes</u>	Pág. 3
<u>Rol del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas</u>	Pág. 5
<u>Lanzamiento Exubera</u>	Pág. 6
<u>Contexto Diabetes</u>	Pág. 8
<u>Anuncio decisión Pfizer, suspensión de la comercialización de Exubera a nivel mundial</u>	Pág. 9
<u>Propuesta y Conclusiones</u>	Pág. 11
<u>Anexo 1</u>	Pág. 21
<u>Anexo 2</u>	Pág. 25
<u>Repertorio bibliográfico y fuentes</u>	Pág. 29

**“Estrategia Integral de Comunicación:
fundamento básico para el Manejo de Crisis”**

Pfizer, después de 3 meses del lanzamiento de Exubera, el medicamento más innovador para el control de la diabetes, en octubre del 2007 por decisión financiera, suspende su comercialización. Aliza Chelminsky, Directora de Comunicación en México, en un lapso de 24 horas tenía que comunicar la noticia a las diferentes audiencias, teniendo como objetivo central cuidar la reputación de la compañía.

Antecedentes

Pfizer era la compañía farmacéutica líder a nivel mundial y nacional. En el año 2005 reportó ganancias totales netas por \$8 millones de dólares, cantidad equivalente a lo que destinó a investigación y desarrollo de nuevos productos durante el año 2006.

El portafolio de moléculas de Pfizer, abarcaba cientos de proyectos de investigación en 31 grupos de enfermedades e incluía aproximadamente, dos millones de compuestos, de los cuales trabajaba en el desarrollo de más de 130 nuevos tratamientos potenciales.

En los próximos 2 años, y de acuerdo con sus planes de transformación, Pfizer tenía planeado centrar sus actividades en investigación, desarrollo y fabricación de nuevos medicamentos, además de poner especial atención en sus operaciones comerciales, con el propósito de utilizar sus recursos de manera más eficiente, dado que los últimos reportes financieros del 2007 no habían registrado crecimiento favorable.

Pfizer estaba presente en más de 90 países. Desde 1849, trabajaba en la búsqueda soluciones integrales para los problemas de salud que afectaban con mayor incidencia a la población y era reconocido entre los laboratorios

farmacéuticos, como el más innovador en la investigación, desarrollo y manufactura de nuevos medicamentos con alta garantía de calidad y seguridad. Para lograr su objetivo, los más de 85 mil empleados de Pfizer a nivel mundial trabajaban en alianza con la comunidad médica, los pacientes, sus familias, las autoridades y la sociedad en general.

La industria farmacéutica en general, no gozaba de una reputación favorable, en la mayoría de los casos era juzgada por los altos precios de medicamentos que dificultaban el acceso a tratamiento para aquellas personas que no tuvieran recursos económicos suficientes para comprarlos.

De la misma forma, la reputación de un laboratorio farmacéutico era vulnerable, en la medida en la que algunos de sus medicamentos pudiera ser fuertemente cuestionado por su eficacia o seguridad, pues incluso en ciertas ocasiones, las autoridades regulatorias de salud en Estados Unidos, Administración de Alimentos y Medicamentos de los EUA (FDA); Europa, Comité para Productos Medicinales para Uso Humano de la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) y la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), en México, habían suspendido la comercialización de medicamentos que pusieron en riesgo la vida de los pacientes.

Por otra parte, la industria farmacéutica era fuertemente cuestionada sobre los métodos que practicaba para establecer relaciones con la comunidad médica, calificada por muchos como una práctica poco ética, al tratar de promover la prescripción de medicamentos a través de obsequios, viajes o patrocinios a congresos ofrecidos a los médicos.

Con todas las críticas a las cuales estaba sujeta la industria farmacéutica, resultaba crucial para Pfizer contar con asesores en comunicación que le ayudaran a mantener una imagen positiva de la compañía, para garantizar el manejo de una reputación favorable de manera sostenida.

Rol del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

El departamento de Asuntos Corporativos de cada país en el cual Pfizer tenía presencia, era el encargado de definir las estrategias de difusión a seguir para contener o hacer públicas las noticias vertidas sobre el corporativo o sobre cada uno de los medicamentos que comercializaba. Pfizer México, tenía como responsabilidad el proveer de los materiales de difusión a la región de Centro América, catalogada como la región NoLa. Los lineamientos generales de comunicación venían de las oficinas centrales del corporativo, ubicadas en Nueva York, lo cual en algunos casos complicaba la forma de gestión en cada país, si se tomaba en cuenta las diferentes realidades de contexto que se vivían en los distintos mercados.

Asuntos Corporativos tenía que diseñar las estrategias de comunicación más adecuadas para poder reaccionar de manera eficaz y oportuna ante las decisiones que tomará la empresa en sus diferentes áreas: financiera, de recursos humanos, de lanzamientos, de retiro de medicamentos o bien de decisiones vinculadas con la suspensión de comercialización de productos, como lo fue en el caso de Exubera.

A nivel Interno de Pfizer, no existía claridad sobre las actividades y responsabilidades que llevaba a cabo Asuntos Corporativos, las diferentes áreas, en una encuesta que se les realizó a Directores y Gerentes de diferentes áreas de la compañía, durante el mismo año del retiro de Exubera, externaban el desconocimiento de la actividad y aportación al negocio que ofrecía Asuntos Corporativos, conformada en esos momentos por 3 Gerencias: Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas Corporativa, Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas de Producto y Gerencia de Asuntos Públicos y Responsabilidad Social.

En situaciones de crisis, de forma paradójica Asuntos Corporativos era un departamento que adquiriría relevancia en la organización, dado que el área médica y de marketing, les resultaba complicado el manejar de forma adecuada

y oportuna los cuestionamientos emitidos por las diferentes audiencias con las cuales la compañía establecía relación: Comunidad Médica, pacientes, familiares, organizaciones no gubernamentales, Asociaciones o Sociedades Médicas, y sobre todo, los medios de comunicación.

Lanzamiento Exubera.

Dos años antes del lanzamiento formal de Exubera, la compañía había iniciado una fuerte campaña de difusión en medios, con el propósito de generar la expectativa en la comunidad médica, autoridades de salud, asociaciones médicas y grupos de pacientes y familiares con diabetes, sobre la llegada del producto, generando con ello su demanda.

Exubera era considerado como el avance más importante para la atención de la diabetes de los últimos tiempos, pues después de varias décadas, Pfizer había logrado desarrollar una insulina inhalada, que vendría a sustituir las formas de aplicación inyectada.

La insulina era un tratamiento establecido y estandarizado para el cuidado y el control de la Glucosa en sangre. Los estudios habían demostrado que la terapia con insulina ayudaba a los pacientes a alcanzar los niveles recomendados de HbA1c (un marcador del control de la glucosa) que deberían ser menores del 7 por ciento, de acuerdo a los estándares marcados por la Organización Mundial de la Salud.

Era sabido que controlando los niveles de HbA1c, se reducía el riesgo de las complicaciones a largo plazo asociadas con la diabetes, tales como: ceguera, falla renal y neuropatía diabética.

La mayoría de los pacientes con diabetes no estaban en sus niveles recomendados de glucosa y a nivel mundial, más del 80 por ciento tenía sus niveles de HbA1c más arriba del 7 por ciento.

Muchos pacientes con diabetes tipo 2 eventualmente necesitaban insulina para alcanzar y mantener los niveles recomendados de glucosa, sin embargo eran renuentes a usar insulina, debido a los inconvenientes y el miedo que les causaba su uso, asociados con la idea de recibir múltiples inyecciones durante el día.

De la misma forma, los pacientes con diabetes tipo 2, no estaban dispuestos a inyectarse ellos mismos diariamente, lo cual afectaba el apego al tratamiento y por consiguiente, el control de la glucosa.

Diversos estudios reportaban que los pacientes estaban dispuestos a utilizar insulina en periodos tempranos de su enfermedad, siempre y cuando los métodos de administración fueran menos invasivos.

La información clínica recopilada, sugería que las mejoras en el tratamiento y la preferencia del paciente por la insulina inhalada repercutiría en pacientes más complacidos por un mejor control de sus niveles de glucosa.

La insulina inhalada representaba un parteagüas en el área de la diabetes. Los resultados de los diferentes estudios realizados previos a su lanzamiento, referían los comentarios de los pacientes en cuanto a la aceptación temprana del uso de la insulina, una vez que estuvieran satisfechas con ella cuando pudieran disponer de la insulina inhalada.

La insulina humana inhalada, ayudaría a los profesionales de la salud a incrementar la aceptación de la terapia con insulina entre los pacientes y en consecuencia ayudaría a reducir la devastadora carga a nivel humano y económico que generaban las complicaciones de la diabetes. (Ver Anexo 1).

Pfizer tenía planeado posicionar a Exubera, como uno de los tratamientos líderes a nivel mundial, su proyección de venta fue equiparado al caso de éxito de Viagra, el producto estrella de la compañía por casi una década a nivel mundial.

A la innovación tecnológica de Exubera, se añadía un innovador servicio de atención personalizada para los pacientes, diseñado por Pfizer, el cual consistía en brindar capacitación sobre el uso del dispositivo y asesoría sobre cuidados y recomendaciones para los pacientes, a través de un grupo de educadoras en diabetes que hacían visitas a domicilio a los hogares en donde uno de sus miembros estuviera bajo tratamiento Exubera.

Por primera vez en la historia, después de 1920, las personas que vivían con diabetes podrían utilizar una opción de aplicación de insulina, libre de dolor, y verían mejorada su calidad de vida.

El lanzamiento de Exubera mediático a nivel mundial fue exitoso, tan solo en México se registraron más de 100 notas sobre el medicamento en diferentes medios a nivel nacional, en tan solo los primeros 30 días de su presentación, y en Estados Unidos y Europa funcionó de la misma manera.

Contexto Diabetes.

La Federación Internacional de la Diabetes (*The International Diabetes Federation, IDF*) estimaba que los costos directos de atención para la enfermedad en el mundo ascendían a 286 billones de dólares. Este costo representaba del 2.5 al 15 % del gasto que destina un país para la atención a la salud. La investigación sugería que solo el 7% de estos costos tenían relación con los medicamentos para la diabetes, la mayoría de los gastos eran asociados con el manejo y el tratamiento de las complicaciones causadas por la enfermedad descontrolada, lo cual podría ocasionar alteraciones cardiovasculares, insuficiencia renal y retinopatía, así como también las consultas con los profesionales del área de la salud. (Ver anexo 2).

La diabetes también estaba asociada con costos significativos indirectos ocasionados por la pérdida de trabajo, la discapacidad y la mortalidad prematura.

Las evidencias sugerían que la principal causa de que los pacientes no utilizaban la insulina era el dolor y las molestias asociadas a las inyecciones y se sabía que si contaran con insulina vía inhalada optarían por utilizarla de manera constante, así lo demostraron algunos estudios (Ver anexo 1).

Los estudios clínicos para la Insulina Humana Inhalada habían tenido lugar en más de mil 100 centros en 25 países, incluyendo a más de 3 mil 200 pacientes en EU, México, Brasil, Canadá, Austria, Croacia, Dinamarca, Estonia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Checoslovaquia, España, Suecia y el Reino Unido, Israel, Sudáfrica y Japón.

Anuncio decisión Pfizer, suspensión de la comercialización de Exubera a nivel mundial.

Después de la exitosa campaña en medios del lanzamiento de Exubera, a los tres meses de su lanzamiento en México, Pfizer decide suspender la comercialización del medicamento a nivel mundial y en un lapso no mayor a 24 hrs, cada país tenía que dar a conocer la decisión y hacer frente a los cuestionamientos por parte de médicos, pacientes, familiares y medios de comunicación, sobre la decisión.

A nivel global, la suspensión de la comercialización de Exubera del mercado sorprendió tanto a médicos, autoridades de salud, como medios de comunicación y público en general.

Para Aliza Chelminsky, Directora Regional de Asuntos Corporativos, quién tenía en la compañía escasamente 3 meses, representaba un reto el poder comunicar de manera asertiva la noticia a las diferentes audiencias y sobre todo, cumplir con la petición expresada por el director general de no dejar dudas en ninguna de las audiencias, sobre las razones que motivaron a la empresa a tomar la decisión de suspender la comercialización, proporcionando tranquilidad a los 787 pacientes que estaban bajo tratamiento Exubera en México del apoyo que recibirían por parte de Pfizer, para llevar a cabo su transición a otra terapia de insulina en coordinación con su médico tratante.

El reporte financiero de la compañía durante el año 2007 no había sido satisfactorio, debido al proceso de transformación que estaba poniendo en marcha la compañía en los últimos meses y a una serie de contratiempos respecto a decisiones obligadas por la FDA, de suspender la investigación de nuevos tratamientos, que por cuestiones de seguridad para los pacientes, no podrían ser lanzados al mercado, tal y como lo tenía proyectado la compañía, frenando con ello su crecimiento económico.

Bajo este contexto, la Directora de Comunicación tenía que definir las líneas de comunicación para hacer pública la decisión de suspender la comercialización del producto, identificando los puntos críticos que en determinado momento podrían afectar la reputación, imagen, confianza y credibilidad del laboratorio.

Propuesta y Conclusiones.

Antes de desarrollar una propuesta y conclusiones al caso presentado, considero importante realizar un análisis del contexto en el cual fue difundida la noticia sobre la decisión de Pfizer de suspender comercialización de Exubera en algunos de los países más representativos y las formas en las cuales los medios manejaron la información en cada localidad.

Estados Unidos.

En Estados Unidos la noticia se dio en el contexto del segundo reporte de ventas trimestral de Pfizer. Los diarios más importantes como NYTimes, The Washington Post y The Wall Street Journal, entre otros, publicaron el anuncio con información proveniente de las declaraciones de Jeff Kindler, Director General de Pfizer Mundial y retomando datos de boletín emitido por el corporativo.

En la mayoría de los reportes no se cuestionó la decisión de la compañía, las notas fueron informativas y relacionadas a entrevistas con el CEO de Pfizer en turno, sin embargo, hubo notas en la que se mencionaban declaraciones de pacientes inconformes con la decisión, ya que estaban muy satisfechos con Exubera, perdiendo la opción de una Insulina Humana Inhalada. De igual forma, algunas publicaciones señalaban que el retiro de Exubera probablemente estaba vinculado al cambio del CEO y a recortes de personal que se habían realizado en los últimos meses.

ESPAÑA

Se publicó el reporte trimestral de Pfizer con una caída del 77% en ventas, atribuyendo este efecto a las bajas ganancias que había generado Exubera.

Las publicaciones versaron sobre la información del boletín de prensa Internacional que emitió Pfizer a nivel mundial, sin embargo, las notas fueron más contestatarias, ya que cuestionaban a la empresa por anteponer sus intereses económicos a costa de la salud de los pacientes con diabetes.

En las publicaciones se incluían declaraciones de médicos, autoridades y público en general, con respecto a su desacuerdo con la decisión que había tomado Pfizer.

México

Durante la mañana del día cuando fue anunciada a nivel internacional la decisión de suspender la comercialización de Exubera, las publicaciones hicieron referencia al comunicado internacional. En el lapso de la tarde, los medios de México, fueron retomando a la información del boletín de prensa emitido por el corporativo nacional.

Comenzaron a hacerse frecuentes las solicitudes de entrevista por parte de los medios a los directivos de Pfizer, siendo Aliza Chelminsky, Directora de Asuntos Corporativos de Pfizer NoLA, quién les dio atención a todas y cada una de las peticiones realizadas por parte de los periodistas.

Ninguna nota en México, cuestionaba la decisión de Pfizer sobre la suspensión de comercialización de Exubera, la mayoría de las notas se concretaron a informar la decisión del corporativo, sin emitir algún comentario o juicio de valor ante la decisión.¹

El diseño de una estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas implica tomar en cuenta, no solo la problemática interna de las compañías, sino también el conocimiento del contexto externo, la ausencia de una asociación de estos elementos puede poner en riesgo la imagen o credibilidad de una empresa.

¹ Con base en:
Servicio de Monitoreo Notilog, empresa de monitoreo de información Farmacéutica, 2007

El asesor en comunicación tiene que identificar la problemática del hecho o acontecimiento, situarlo en un contexto, prever riesgos a corto, mediano y largo plazo, definir audiencias, elaborar plataformas de mensajes clave para cada público específico, segmentar medios por audiencia clave e implementar una estrategia de difusión congruente con el objetivo y misión de la compañía.

La estrategia de comunicación ante situaciones de crisis requiere un trabajo de alineación de los procesos de comunicación a nivel interno y externo, el cual sigue un proceso y metodología trabajada de forma anticipada por la compañía.

El manejo de crisis de Pfizer México, ante la decisión de suspender la comercialización de un tratamiento que ayudaría a miles y miles de pacientes que vivían con diabetes a nivel mundial, pudo ser manejada de forma óptima, no solo por las acciones y las decisiones que se tomaron en el momento para afrontar el problema, sino en mayor medida por la estrategia de comunicación que a lo largo de más de 5 años, la empresa había implementado a nivel nacional, una estrategia que abarcaba acciones específicas como las que se enumeran a continuación:

1) Desarrollar y contar con un manual de Crisis para la compañía.

El manual de crisis es una herramienta que permite a las organizaciones el poder afrontar cualquier problemática de forma adecuada, al contar con el desarrollo de una estrategia previa que ayuda a contener el impacto negativo de hechos, acciones y decisiones que pueden poner en riesgo reputación de la empresa, aplicando soluciones estudiadas con anterioridad que eviten la implementación de acciones y decisiones precipitadas sin fundamento alguno.

Los escenarios de crisis, considerados como cualquier acontecimiento con impacto negativo para la empresa, habían sido considerados por Pfizer, de tal forma que contaban con un proceso y línea de acción específica para hacer frente a problemas que pudieran poner en riesgo la salud de los pacientes, la integridad de los colaboradores, sus instalaciones, la seguridad de la comunidad donde opera su planta, la calidad de los productos, en síntesis,

cualquier acontecimiento que pudiera poner en riesgo la imagen de la compañía.

El desarrollo de un manual y proceso para el manejo de crisis, fue una de las primeras acciones que la Directora de Asuntos Corporativos puso en marcha a su llegada a la compañía, después de un trabajo de convencimiento a la Dirección General, sobre la importancia de destinar recursos y tiempo al desarrollo de la herramienta, como parte medular de una estrategia de comunicación.²

2) *Implementar un Plan de Relaciones Públicas con audiencias clave.*

Públicos Internos:

La Relaciones Públicas deben de ser tomadas en cuenta como una función integral de la organización. Jorge Ríos Szalay establece que las Relaciones Públicas tienen como objetivo básico proyectar una imagen favorable de la organización a través del reforzamiento de las relaciones interpersonales entre sus públicos internos y externos.³

En el caso de Pfizer México, la organización había diseñado una estrategia de comunicación mediante la cual era posible fomentar una comunicación recíproca entre directivos y empleados, logrando que el personal de la organización colaborara satisfecho con ella, y por tanto, sus actitudes hacia la empresa fueran positivas mediante la aportación de todo su apoyo.

Otro de los factores que resalta la importancia de las relaciones públicas con el personal, es el hecho de que este último es el transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la misma imagen que él perciba.⁴

² Con base en:

- Manual de Manejo de Crisis, Pfizer México, desarrollado en 2007

³ Ríos Szalay J; Relaciones Públicas, México, Edit. Trillas, 1977, pág. 13-19

⁴ Ibidem, pág. 21

Pfizer México, ante la decisión mundial del corporativo por anunciar la suspensión de la comercialización de Exubera, informó en primer lugar a los empleados (Personal, administrativo, fuerza de ventas, staff, etc), haciendo uso de la plataforma de medios internos con los cuales contaba la compañía, esto con el propósito de dar a conocer la información y las razones que motivaron a la empresa a tomar la decisión, para a su vez cada uno de los miembros de la organización pudieran ser embajadores y transmisores de mensajes unificados en el contacto que establecieran con sus diferentes audiencias.

3) Plan de Comunicación con Comunidad médica, pacientes y Gobierno.

La comunicación de la información con otras audiencias claves, fueron acciones que se tomaron en cuenta. Pfizer emitió comunicados personalizados a los médicos de instituciones claves para darles a conocer la noticia, de la misma forma, se llevaron a cabo acercamientos con funcionarios de gobierno específicos, como lo fue el Secretario y Subsecretario de salud en turno y de igual forma estableció una comunicación directa con la comunidad de pacientes que estaban bajo tratamiento Exubera, expresándoles su apoyo y acompañamiento que daría Pfizer al médico y cada uno de sus pacientes, en el proceso de transición a otro tipo de terapias, como sustituto de la Insulina Humana Inhalada.

Las organizaciones deben tener presente que los clientes son un importantísimo vehículo transmisor de imagen de la organización, por razón de que sus opiniones, acerca de ésta tanto favorables como desfavorables son generalmente muy tenidas en cuenta por los clientes potenciales, pudiendo influir definitivamente sobre sus decisiones de compra. Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa a la que ha comprado, por lo que no tendrá inconveniente en recomendarlo ampliamente.

Este aspecto, fue uno de los cruciales que tomó Pfizer como parte central de su estrategia de comunicación, el no olvidar al paciente, diseñando para él

programas de apoyo que lo acompañaran en el proceso de transición para el cambio de terapia.

4) Plan de Relaciones Públicas con Medios de Comunicación

Diariamente nos podemos percatar del gran alcance y poder de penetrabilidad de los medios de comunicación y de su consecuente elevado grado de influencia sobre la vida y costumbres del público receptor.

Estamos hoy acostumbrados a obtener gran parte de la información que necesitamos a través de los medios masivos de comunicación, aceptándola por cierta, ya que en muchas ocasiones no contamos con otra posibilidad de comprobar su veracidad y, querámoslo o no, usualmente comentamos: Lo dice la prensa, lo ha dicho la radio, lo he visto en la televisión.⁵

Después de reflexionar sobre la gran influencia que ejercen los medios masivos sobre el público, resulta obvio deducir lo trascendente que es para la organización, mantener una relación cercana y favorable con ellos.

En su caso, Pfizer ha entendido la importancia que tiene para la empresa el impulsar una relación cercana y de confianza con los diferentes medios, ha diseñado un Programa de Relación con Periodistas, llamado Press Club Pfizer, a través de él, promueve el cuidado de la salud de los periodistas, poniendo a su alcance facilidades para que acudan con médicos especialistas para una revisión periódica de su salud, ofreciéndoles opciones económicas para la realización de estudios clínicos de laboratorio, con el objeto de sensibilizarlos sobre el valor que tiene la prevención.

De la misma forma, el Press Club Pfizer, se ha posicionado como el único Programa en nuestro país implementado por la industria farmacéutica, que

⁵ Romero, La Radio por dentro, citado por Casanovas, E. M. El papel de los anunciantes en los medios masivos de Comunicación, México: Tesis no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1972, pag. 19

ofrece y promueve el desarrollo y la actualización académica de los periodistas, para la práctica de un periodismo de salud especializado en México.

Desde hace 5 años, Pfizer se ha posicionado ante los periodistas como un laboratorio preocupado y ocupado en la formación de periodistas de salud en México, lo cual ha promovido una relación de confianza y apoyo entre los medios y la compañía.

El impacto de la noticia sobre la decisión de Pfizer de suspender la comercialización de Exubera, fue un claro ejemplo de cómo, la construcción de relaciones favorables con los medios, tiene un impacto positivo en situaciones de crisis.

Los periodistas retomaron la información institucional emitida por Pfizer en el momento del anuncio de decisión de suspender la comercialización de uno de los productos más innovadores de los últimos tiempos, buscaron la declaración y opiniones del corporativo, brindando una información objetiva de los hechos, sin incluir juicios de valor para la compañía ante la situación.

5) Acciones de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social implica un nuevo concepto de administración y de management, se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.⁶

Las organizaciones dependen cada vez más de la cooperación y aprecio del público. Una empresa no podrá subsistir, ni mucho menos prosperar, si no tiene la aceptación y simpatía del público comunitario.

⁶ Con base en :
Presentación, “Módulo Responsabilidad Social“, Maestría Comunicación Institucional

A su vez, una comunidad no podrá desarrollarse a buen ritmo, si no cuenta con organizaciones que contribuyan al desarrollo social. Todas las organizaciones deben de alcanzar 3 tipos de objetivos: El económico, el de servicio y el social, siendo importante y necesaria la satisfacción de todos y cada uno de ellos, tratando siempre de mantener un equilibrio compensado.

Todo lo anterior nos lleva a considerar que las relaciones armoniosas con la comunidad reportaran beneficios para ambas partes.

Pfizer tiene desarrollado Programas de Responsabilidad Social, que van más allá de la implementación de acciones de marketing social, práctica bajo la cual algunas empresas sustentan su contribución a la sociedad.

Pfizer ha implementado programas de ayuda a la comunidad, en donde no de forma necesaria se involucran erogaciones monetarias , por ejemplo, prestando en ocasiones servicios a la comunidad, involucrando al propio personal: Campañas de alfabetización en comunidades marginadas, brindando asesoría en la implementación de programas de marketing, administración de recursos, manejo de finanzas, etc a organizaciones no gubernamentales que lo soliciten.

Pfizer ha normado las actividades de ayuda a organizaciones benéficas, a través de la Convocatoria abierta de apoyo para el desarrollo de programas sociales, que van desde el cuidado de la preservación del medio ambiente, a programas contra la no discriminación, lucha por la equidad de género, la violencia intrafamiliar, etc.

Pfizer cuenta con un programa de donación de medicamentos para instituciones o pacientes que comprueben su falta de solvencia para poder hacer accesible el tratamiento de enfermedades, trata de atender todas las solicitudes de ayuda con el máximo respeto y en el caso de rechazar solicitudes, explica claramente las razones por las cuales no se puede atender la demanda.

Pfizer cuenta con una política de donativos y patrocinios sociales, lo cual facilita el proceso de programas sociales.

De qué manera impactan el desarrollo de programas de Responsabilidad Social? muchos se preguntaran, y la respuesta se puede encontrar cuando la empresa se ve envuelta en algún problema, es ahí donde el respaldo de la comunidad, de las organizaciones no gubernamentales , y de los medios de comunicación protege la imagen de la empresa, al conocer el trabajo que ahí de tras de la empresa, más allá de su operación en la cual se desenvuelve, más allá, del reporte de sus estados financieros, más allá del liderazgo que tiene en el sector que se desenvuelve, se hace presente la sustentabilidad de la empresa , en la capacidad que mostrado para adaptarse al medio ambiente que la rodea.

Las organizaciones de ser mecánicas, tienen que migrar a ser organizaciones vivientes, tienen que percatarse de la importancia que representa el poder influir de forma positiva en el ambiente del cual forma parte, si pretenden ser competitivas y sobrevivir ante los procesos económicos, cada mes más competitivos.

Consideraciones Finales

- En la actualidad existe desconocimiento en las empresas sobre el valor que una estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas puede ofrecer a las estrategias de marketing o posicionamiento de imagen de una compañía, producto o servicio.
- Una estrategia de comunicación y relaciones públicas es una herramienta de apoyo fundamental para la compañía, mediante ella es posible comunicar lo incomunicable de una manera clara y precisa, cuidando y previendo los puntos vulnerables ante los cuales se puede ver expuesta la empresa.
- Entender el contexto en el cual se genera un hecho o acontecimiento y analizar sus repercusiones positivas a corto, mediano y largo plazo, es un análisis que tiene que tomar en cuenta el consultor en comunicación y relaciones Públicas.
- La definición y conocimientos de las audiencias facilita el diseño de la estrategia integral de comunicación de cualquier empresa.

- El desarrollo de documentos rectores de comunicación permitirá establecer las líneas de comunicación a seguir por la compañía, permitiendo la unificación de mensajes coherentes para todas las audiencias.
- La elaboración de plataforma de mensajes clave para cada audiencia, servirá de soporte y guía para todos aquellos voceros de la compañía que tengan interacción con medios de comunicación para hablar sobre el tema.
- La definición de voceros es una tarea prioritaria dentro de la estrategia de comunicación, a través de ello se podrá dar respuesta a las cuestionamientos expresados por las diferentes audiencias.
- El valor de la comunicación en la organización, no se ve reflejado en el negocio del día a día, por lo cual se hace necesario que los colegas que dirigen y practican la disciplina de la comunicación en las organizaciones, implementen programas de sensibilización al interior de la organización.
- Las estrategias de comunicación favorecen la contención de las crisis, en tiempos de normalidad es poco notoria su contribución, pero en una experiencia de crisis, la revisión de todos los aspectos en los cuales ha invertido y trabajado la empresa, justifican el por qué de su labor y la construcción de un ambiente y relaciones que ayudan a salvaguardar la reputación de la compañía.
- Las estrategias de comunicación en las organizaciones adquieren relevancia en la medida en la cual los miembros de la organización entienden la importancia de su existencia, un trabajo que debemos de hacer en equipo, todos aquellos que fungimos como asesores de Comunicación.

ANEXO 1.

ESTUDIO OPTIMIZE

Un llamado global a la acción para reducir el problema Mundial de la diabetes

En marzo del 2006, 25 reconocidos líderes de opinión de 16 diferentes países se reunieron en Londres para comentar los resultados de una importante encuesta internacional realizada a casi 1,500 personas con diabetes tipo 2 de siete países.ⁱ

El objetivo de la reunión era comprender la actitud actual ante la terapia de insulina y la manera en que la autoadministración de ésta puede afectar la decisión de los pacientes para iniciar el tratamiento de insulina. El propósito de la reunión era utilizar esos datos para desarrollar y formular, de común acuerdo, un “Llamado a la acción” global que identificara los obstáculos principales que impiden un control óptimo del azúcar en la sangre y cómo ayudar a reducir las complicaciones devastadoras de una diabetes no controlada.

Actualmente, la diabetes afecta a casi 230 millones de personas en todo el mundo —de las cuales 90 a 95% tiene diabetes tipo 2— y se espera que esta cifra aumente a 350 millones en los próximos 20 años.ⁱⁱ No obstante la disponibilidad actual de tratamientos efectivos, la gente con diabetes aún no la controla de forma adecuada e incluso la presencia de complicaciones serias como la retinopatía y la neuropatía no permite que la gente inicie un tratamiento de insulina.ⁱⁱⁱ

Existen obstáculos para el uso de la insulina no sólo entre pacientes, sino también entre profesionales de la salud.^{iv} Dichos obstáculos se deben a la idea equivocada que se tiene sobre los riesgos cardiovasculares asociados al tratamiento de insulina, la falta de tiempo y recursos para supervisar el

tratamiento y los efectos secundarios de la insulina, tales como la hipoglucemia y el aumento de peso.

La encuesta OPTIMIZE confirma que la actitud de los pacientes hacia la terapia de insulina subcutánea es un obstáculo importante para lograr un control glicémico efectivo. Un alto porcentaje de pacientes que aún no utilizan insulina respondió que “*de ser posible evitarían su uso*” mientras que otro porcentaje respondió que “*sentirían miedo de utilizarla, incluso si su médico la recomendara*”. Esas actitudes fueron similares en todos los países, al preguntarles sobre las razones de su resistencia, la mayoría citó factores relacionados con las inyecciones.

Durante la encuesta, se detectó que la mayoría de los pacientes que utilizan insulina subcutánea —y que saben que es la única manera de mantener un control glicémico— desearían que existiera otra forma de administrarla. La encuesta también mostró que los pacientes que reciben tratamiento oral o terapia con insulina humana inhalada se mostraron más satisfechos con el tratamiento que aquellos que se inyectan insulina por lo menos dos veces al día y que buscan nuevas opciones terapéuticas.

Existen importantes costos económicos asociados a la diabetes incluyendo tiempo invertido en las consultas para el tratamiento, la prescripción de medicamentos y su administración. Estudios realizados en Europa, demuestran que estos costos se atribuyen en su mayoría a las hospitalizaciones para tratar las complicaciones a largo plazo de la diabetes no controlada.^{vii} También hay que considerar los costos adicionales de la diabetes incluyendo los costos indirectos relacionados con la capacidad de la gente para trabajar y su calidad de vida. Se estima que la diabetes es la 5a causa de muerte más importante en el mundo^{vii}; no obstante, las complicaciones por diabetes pueden evitarse con un mejor manejo de la enfermedad.

Al reducir la resistencia que se tiene para iniciar e intensificar las terapias de insulina (por ejemplo, mediante la terapia de insulina inhalada), se espera que los pacientes logren el objetivo. Un estudio reciente demostró que la

posibilidad de que los pacientes aceptaran la insulina era tres veces mayor cuando se les podía ofrecer la opción de insulina inhalada, lo que demostró que la actitud de los pacientes es fundamental en el manejo de la diabetes y esencial para mejorar los resultados.^{viii}

Es evidente que los pacientes no siempre logran controlar la glicemia y esto se debe, entre otras razones, a que la terapia no es la indicada para el estadio de la enfermedad o a que las dosis son inapropiadas. A pesar de los beneficios de las nuevas insulinas, la terapia intensiva de insulina no ha logrado una aceptación generalizada entre los pacientes y los médicos.^{ix} No obstante, el desarrollo exitoso de una insulina inhalable y de rápida acción, que representa una alternativa no invasiva a las inyecciones subcutáneas de insulina que deben administrarse varias veces al día, podría cambiar el manejo de la diabetes.

La insulina inhalada es una opción de tratamiento alternativa para ayudar a los pacientes a lograr un control prandial adecuado y es importante en el control de la glucosa en ayuno. Este tipo de insulina también contribuye a que haya una aceptación más temprana del tratamiento de insulina y de su intensificación. En conclusión, la insulina inhalada puede mejorar el control glicémico en general, reducir las complicaciones relacionadas con la diabetes y los costos asociados a ella.

En resumen, las opiniones y conclusiones principales de la coalición de miembros de OPTIMIZE demuestran que es esencial que los pacientes comprendan el valor de la insulina y sean tratados con ésta en cuanto otro tipo de terapias fallen. También es primordial que tanto pacientes como médicos comprendan el papel crucial que desempeña la insulina en el tratamiento de la diabetes. Asimismo, los pacientes, los médicos y los legisladores en materia de salud deben contar con mejor educación respecto a las áreas de la diabetes incluyendo la gravedad de las complicaciones ocasionadas por diabetes no controlada desde punto de vista médico y económico.

También ha quedado claro que el autocontrol del paciente es fundamental para un tratamiento exitoso y, en consecuencia, las preferencias del paciente deben

tomarse en cuenta al elegir el régimen de tratamiento a seguir. Mantener al tanto a los médicos como a los pacientes sobre los avances más recientes en las opciones de tratamiento de insulina, como la opción de insulina inhalada, puede ayudar a reducir las barreras contra el tratamiento de insulina y a aumentar su consumo. Esto puede ayudar a reducir la presencia de devastadoras y costosas complicaciones, tales como, la ceguera, las cardiopatías, la disfunción renal, las amputaciones y la muerte.

En su comentario sobre la Coalición OPTIMIZE el vocero del documento técnico de la IDF, Profesor Massimo Benedetti, Vicepresidente de la Federación Internacional de Diabetes (IDF por sus siglas en inglés) dijo “Queda claro que la diabetes es una epidemia grave que aumenta a una velocidad alarmante. Si se siguen las medidas antes señaladas habremos dado un gran paso hacia la reducción global de la carga impuesta por la diabetes.”

ANEXO 2.

Hoja de datos

Diabetes – Perspectiva General

Prevalencia de la Diabetes

La Organización Mundial de la Salud pronostica que la diabetes afectará a más de 350 millones de personas en los próximos 30 años.

Actualmente hay 230 millones de personas con esta enfermedad que causa considerable morbilidad y mortalidad.^x La incidencia de la diabetes es variable en el mundo, pero la Organización Mundial de la Salud ha descrito que la incidencia creciente es de proporciones “epidémicas”.^{xi}

- En **Europa**, con más de 33 millones de personas afectadas por la enfermedad, se pronostica un incremento de 44%, lo que dará un total de 48 millones de personas diabéticas en el 2030.
- En **EU** habrá un incremento en la incidencia de diabetes de 18 a 30 millones en 2030, un incremento de 71 %.
- En **Latinoamérica** existen 13 millones de diabéticos y se espera que esta cifra aumente a 32 millones en 2030.
- En el **sureste de Asia** el incremento pronosticado supera al de cualquier otro lugar. Ascenderá de 46.9 millones a 119.5 millones de personas en el año 2030, que es un incremento de 155 por ciento.
- En **México**, el número de diabéticos fluctúa entre 6 y 10 millones, de los cuales 2 millones no han sido diagnosticados; 13 de cada 100 muertes en México son provocadas por la diabetes.²

Costo de la Diabetes

La Federación Internacional de la Diabetes (*The International Diabetes Federation, IDF*) estima que los costos directos de atención para la enfermedad en el mundo ascienden a 286 billones de dólares.¹ Este costo representa del 2.5

al 15 % del gasto que destina un país para la atención a la salud.² La investigación sugiere que solo el 7% de estos costos tienen relación con los medicamentos para la diabetes,^{xii} la mayoría de los gastos se asocian con el manejo y el tratamiento de las complicaciones causadas por la diabetes descontrolada, que puede incluir la enfermedad cardiovascular, la insuficiencia de los riñones y la retinopatía, así como también las consultas con los profesionales del área de la salud. La diabetes también está asociada con costos significativos indirectos debido a la pérdida de trabajo, la discapacidad y la mortalidad prematura.

Diabetes

La diabetes es una enfermedad que se produce como resultado de los problemas en la producción y el abastecimiento de insulina en el cuerpo. Existen dos tipos de diabetes:

- **Tipo 1** en la que se destruyen las células productoras de insulina del páncreas, lo cual causa la ausencia de insulina. Este tipo suele desarrollarse en la infancia y se desconoce la causa exacta.
- **Tipo 2** es la forma más común de diabetes, es progresiva, pues empeora con el tiempo. La diabetes tipo 2 es causada por la escasez de insulina o por un defecto en la forma en la que el cuerpo utiliza la insulina que produce. Las causas incluyen obesidad, incremento en edad, sedentarismo y origen étnico; las personas de origen africano, hispanico, asiático, los nativos de América y de las islas del Pacífico tienen mayor riesgo de desarrollar diabetes que las personas de origen europeo.

Los síntomas agudos en ambos tipos de diabetes son semejantes e incluyen: micción frecuente, sed excesiva, pérdida de peso, fatiga y visión borrosa. Habitualmente se diagnostica por la medición de las concentraciones de glucosa en sangre, el valor de glucosa en ayuno de 126 mg / dl o mayor indica diabetes.^{xiii}

El control glucémico a largo plazo se mide mediante el porcentaje de hemoglobina glucosilada (HbA_{1c}), que mide la unión de la glucosa a la

hemoglobina e indica el control glucémico general durante las seis a ocho semanas previas.

Manejo de la Diabetes

El fin último del manejo de la diabetes es controlar la concentración (glucémica) de azúcar en la sangre y reducirla hasta las concentraciones establecidas por organizaciones como la IDF, que es idealmente por debajo de 6.5 de Hemoglobina glucosilada.

Diabetes Tipo 1

Debido a que la insulina no se produce en las personas con diabetes tipo 1, estas requieren tratamiento farmacológico con insulina, una hormona producida por el páncreas que disminuye las concentraciones de glucosa en la sangre. Cuando el páncreas ya no produce suficiente o cuando el cuerpo ya no responde de manera habitual a la insulina, las personas necesitan complementar su propia insulina con suplementos externos a fin de alcanzar el control glucémico.

Las personas con diabetes tipo 1 generalmente requieren insulina de acción prolongada. También requieren alrededor de tres o cuatro inyecciones diarias de insulina de acción rápida antes de las comidas (prealimentos).

Diabetes Tipo 2

Para que las personas con diabetes tipo 2 logren el control requieren dieta, ejercicio y medicamentos. La dieta y el ejercicio generalmente son el primer paso del plan de atención de tratamiento, pero debido a que la diabetes tipo 2 es progresiva, frecuentemente se necesita la intervención farmacológica para lograr el control glucémico.

Los medicamentos antidiabéticos orales suelen ser el primer tipo de tratamiento farmacológico que se ofrece. Aunque estos medicamentos pueden funcionar bien, en muchas personas con diabetes tipo 2 acabarán por dejar de controlar el

azúcar en la sangre y el paciente tendrá que usar insulina para alcanzar el control glucémico.

Control óptimo

Aunque para la mayoría de las personas con diabetes la insulina actualmente es la única manera de lograr un control glucémico adecuado a largo plazo, los profesionales de la salud y los pacientes con frecuencia demoran el inicio o la intensificación de la terapia con insulina debido a factores relacionados con las inyecciones. En los estudios epidemiológicos extensos de personas con diabetes tipo 2 se ha encontrado que un número significativo de personas con diabetes tipo 2 no logran el control óptimo.

La insulina inhalada es un avance reciente en el área de la diabetes. Las evidencias indican que es muy probable que las personas acepten la terapia con insulina y que estén satisfechas con ella cuando pueden disponer de la insulina inhalada. Por lo tanto, la insulina humana inhalada, podría ayudar a los profesionales de la salud a incrementar la aceptación de la terapia con insulina y en consecuencia ayudar a reducir la devastadora carga a nivel humano y económico que genera la diabetes.

Repertorio Bibliográfico y Fuentes.

1) Referencias aceptación Insulina Humana Inhalada:

-
- Harris Interactive (2005). OPTIMIZE: Working to Optimize Control in People with Diabetes.
 - International Diabetes Federation. Unite for Diabetes Campaign media kit. http://www.unitefordiabetes.org/assets/files/About_diabetes.pdf (last accessed 29/06/06)
 - Rubino A, McQuay L, Kvasz M, Tennis P. Population-Based Study of Time to Insulin after Failure of Oral Antidiabetic (OA) Therapy in Type 2 Diabetes (T2DM) in the UK. *Diabetes* 2006; Abstract.
 - Larne AC, Pugh JA. Attitudes of primary care providers toward diabetes: barriers to guideline implementation. *Diabetes Care* 1998; 21:1391-1396.
 - American Diabetes Association. Economic costs of diabetes in the US in 2002. *Diabetes Care*. 2003;26:917-932
 - Jonsson B. CODE-2 Advisory Board: Revealing the cost of Type II diabetes in Europe *Diabetologia* 45:S5–S12, 2002.
 - Roglic G, Unwin N, Bennett PH, Mathers C, Tuomilehto J, Nag S, Connolly V, King H. The burden of mortality attributable to diabetes: realistic estimates for the year 2000. *Diabetes Care*. 2005;28:2130-2135.
 - Freemantle N, Blonde L, Duhot D, et al. 2005. Availability of inhaled insulin promotes greater perceived acceptance of insulin therapy in patients with type 2 diabetes. *Diabetes Care*, 28:427–8.
 - Koro CE, Bowlin SJ, Bourgeois N, et al : Glycemic control from 1988 to 2000 among US adults diagnosed with type 2 diabetes. *Diabetes Care* 27:17–20, 2004.

2) Referencias Investigación Diabetes.

- International Diabetes Federation, “Unite for Diabetes Campaign media kit”. http://www.unitefordiabetes.org/assets/files/About_diabetes.pdf (Last accessed 15/05/07).
- World Health Organization. “Diabetes. The Cost of Diabetes”. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs236/en/>. (Last accessed 15/05/07).
- Jonsson et al. “Revealing the Cost of Type 2 Diabetes in Europe”. *Diabetologia*, 2002.
- American Diabetes Association. “All About Diabetes”. <http://www.diabetes.org/about-diabetes.jsp>. (Last accessed 15/05/07)

3) Referencias Conclusiones

- Servicio de Monitoreo Notilog, empresa de monitoreo de información Farmacéutica, 2007
- Manual de Manejo de Crisis, Pfizer México, desarrollado en 2007
- Ríos Szalay J; Relaciones Públicas, México, Edit. Trillas, 1977, pág. 13-19
- Romero, La Radio por dentro, citado por Casanovas, E. M. El papel de los anunciantes en los medios masivos de Comunicación, México: Tesis no publicada, para optar por el grado de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1972, pag. 19

ASUNTO (S) INMEDIATO (S):

Cómo comunicar de manera asertiva la decisión de la empresa de suspender la comercialización de la Nueva Insulina Humana Inhalada (Exubera).

ASUNTO (S) BÁSICO (S):

Qué factores debe de tomar en cuenta el Director de Comunicación de Pfizer, para hacer pública la decisión de la compañía de suspender uno de los tratamientos más innovadores de las últimas décadas?

OBJETIVO (S) ACADÉMICO (S):

- 1.- Identificar el valor e importancia del trabajo de Comunicación y Relaciones Públicas en la compañía.
- 2.- Análisis de un manejo de crisis en una organización a través de una estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas.

TAREA SUGERIDA PARA EL ESTUDIANTE:

- 1.- Identificar cuáles son los factores de mayor riesgo que debe de cuidar el director de comunicación de la compañía, al momento de anunciar la decisión de suspender la comercialización del producto.
- 2.- Sugerir herramientas de las cuales puede hacer uso la directora de comunicación para contener la difusión de la noticia con una connotación negativa en los diversos medios.
- 3.- Diseñar una estrategia de comunicación que permita proteger la imagen y confianza de la compañía ante sus diferentes audiencias.

POSIBLES PREGUNTAS PARA DISCUTIR EN CLASE:

- 1.- ¿Cuáles son las implicaciones a corto, mediano y largo plazo que puede traer consigo la decisión de la compañía de suspender la comercialización del producto?
- 2) ¿Cómo desarrollar un mensaje de comunicación asertivo para dar a conocer la noticia?
- 3) ¿Qué factores tendría que tomar en cuenta la Directora de Comunicación para el diseño de una estrategia integral de comunicación y relaciones públicas?
- 4) ¿Considera que la decisión de la compañía tiene que hacerse pública de una manera proactiva?
- 5) ¿Con la información que se expone el caso, cuál es la percepción que tendría de la compañía ante su decisión tomada?

.

