

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.

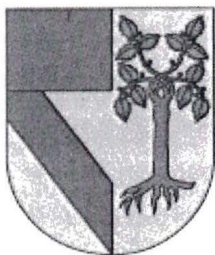
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

“MERZ PHARMA”

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

P R E S E N T A

LIC. AIMEE PAULINA BELMONT LOMELIN

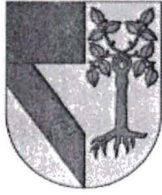
ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA



* 1 1 8 3 2 3 *

T
COM
2009
B45m

CLASIF. 5:2
ADQUIS. 115323
FECHA. _____
COSTO. _____



Universidad Panamericana

Facultad de Comunicación

“MERZ PHARMA”

Maestría en Comunicación Institucional

AIMÉE PAULINA BELMONT LOMELÍN

México, DF

Marzo, 2009

A principios del 2009, el Lic. Fabio Piedra, Director Comercial de MERZ Pharma de México, tenía que decidir si creaba un área de comunicación interna y externa dentro de la empresa y así sustituir a la agencia de comunicación externa donde subcontrataba esta función.

Antecedentes

MERZ fue fundada en Alemania por Friedrich MERZ en 1908, en Frankfurt: se convirtió en una empresa mundialmente exitosa, tenía como objetivos el desarrollo y la investigación, contaba con 200 empleados a nivel mundial, con gran experiencia en las áreas de psiquiatría, dermatología y neurología, era uno de los grupos corporativos farmacéuticos independientes, más importantes.

Era una compañía de investigación con tecnología de punta en el mercado de productos para la salud, que se concentra en los sectores de cuidado de la salud y productos de consumo.

Al concentrarse en nuestras áreas de competencia medulares, enfrentaron de manera continua el desafío de desarrollar productos de alta calidad que ofrezcan un valor consistentemente elevado a pacientes y consumidores.

Su meta era lograr una sólida planeación, fomentar el desarrollo profesional y capacitar a los colaboradores, al mantener un alto nivel de motivación e identificación con la misión, visión y valores de la empresa. (Ver anexo1)

Merz en el mundo

MERZ era una empresa mundialmente reconocida por sus desarrollos en los componentes y fórmulas para profesionales de la salud y consumidores en 90 países.

Globalmente era una empresa líder en el desarrollo e investigación para tratamientos en desordenes neurológicos, psiquiátricos, dermatológicos y estéticos, incluyendo los mejores tratamientos de su clase para arrugas, envejecimiento de la piel, pérdida del cabello y acné.

Merz en México

MERZ Pharma de México fue una empresa que contaba con 5 años en el país, manejaba tres áreas de negocio, Dermatología con 4 medicamentos (MEDERMA, CONTRACTUBEX, VIRUSEROL, PANTOGAR) y el área de Sistema Nervioso Central con 3 medicamentos (AKATINOL, PK-MERZ, XEOMEEN) y Metabolismo con (HEPA-MERZ).

En 2001, el grupo corporativo MERZ, que anteriormente constituía una sociedad limitada, se convirtió a la forma legal de sociedad limitada por acciones (KGaA), con lo cual se volvió elegible para participar en el mercado de capitales.

Con este cambio, la compañía que se fundó en Alemania, estableció los requisitos previos para la administración y comunicación estratégicas y abiertas a través de una nueva estructura legal y organizacional firme, basada en el mercado y orientada hacia la innovación.

Al mismo tiempo, desde una perspectiva legal, se habían sentado las bases para una trayectoria de crecimiento continuo, asociaciones y adquisiciones internacionales adicionales. MERZ contaba con representación a nivel mundial a través de sus subsidiarias y sus asociaciones basadas en investigación y desarrollo en el extranjero. MERZ Pharma KGaA representaba las actividades del grupo corporativo MERZ en el campo del cuidado de la salud.

Las actividades de negocio de MERZ Pharma descansaban en dos sólidos pilares: las unidades de negocio de Farmacéuticos y Cuidado del Consumidor.

MERZ Pharmaceuticals GMBH desarrollaba productos para tratamiento médico, con base en su propia intensiva investigación preclínica y desarrollo clínico.

Con sus innovadores productos para la salud, belleza y bienestar, MERZ Consumer Care GMBH continuamente aportaba incentivos frescos al dinámico mercado del cuidado de la salud del consumidor tanto en el sector de farmacias como en otros sectores.

MERZ Dental GMBH completaba la división de Cuidado de la Salud y se especializaba en productos dentales y dentales-técnicos.

Empresa de subcontratación

MÉNDEZ GROUP

Fundada en 1986 por Alejandro Méndez Águila, fue una de las 5 Agencias de Relaciones Públicas más importantes en el mercado mexicano.

Méndez Group ofrecía sus servicios a diversos sectores de la industria como el Farmacéutico, de Consumo, Servicios, Entretenimiento y Alta Tecnología entre otros, logrando una excepcional experiencia en la implementación de estrategias de Comunicación Integrada.

Méndez Group contaba con cobertura en las principales ciudades del país: D.F., Guadalajara y Monterrey, ofreciendo proyección para sus clientes a nivel nacional.

Alianzas estratégicas de Méndez Group

IPRN

Méndez Group es miembro de IPRN (International PR Network), asociación independiente de agencias de RP alrededor del mundo, con presencia en 29 países. (www.iprn.com)

Estudio de comunicación

Representamos en México a Estudio de Comunicación, empresa española especializada en Manejo de Crisis y Relación con Inversionistas, con oficinas propias en España, Portugal, Argentina, Chile y ahora en México.

Todos los miembros de esta gran red ofrecen altos estándares de calidad en el servicio a sus clientes, así como la oportunidad de enlace a proyectos globales.

Practical Education For Executives

Desarrolla el talento y liderazgo de su organización, llevándola al máximo de sus capacidades y al logro de sus objetivos.

Con más de 20 años en el mercado, y metodologías únicas de aprendizaje acelerado ha capacitado a compañías líderes como; Bimbo, Ford, Celanese, Chrysler, Coca Cola, etc.

Servicios

- Campañas Integrales de RP y Comunicación
- Estrategias de Imagen / Reputación Corporativa
- Relaciones con Medios
- Entrenamiento de Medios
- Relación con Inversionistas
- Estrategias de Marca
- Eventos: Producción y Ejecución
- Prevención y Manejo de Crisis
- Estrategias de Responsabilidad Social

Clientes en el ramo farmacéutico

- ABBOT
- GRUPO TECH SPHERE
- MERZ PHARMA MÉXICO
- ASTRA ZENECA
- AMSTRONG
- NOVARTIS
- IFA

Méndez Group ofrecía sus servicios a MERZ Pharma de México desde sus inicios, la colaboradora directa de MERZ Pharma de México era Connie Villeda, contaba con una experiencia de más de 10 años en Méndez y Asociados, y era Directora de área de desarrollo de negocios de la división farmacéutica.

Problemática interna

La casa matriz de MERZ, en Alemania ordenó que se tomara una decisión importante en México, por parte del Director Comercial Lic. Fabio Piedra, éste tenía que evaluar si se debía dejar de colaborar con la subcontratación la una empresa de comunicación (Méndez Group) o emprender un área de comunicación dentro de la empresa, esto con la intención de hacer más eficientes los procesos de comunicación, tener un mayor control de la información, eficiencia operativa y optimización de recursos.

La comunicación externa de la empresa era manejada por Méndez Group desde hacía cinco años que la empresa se constituyó en el país, mientras que la interna era responsabilidad del área de ventas, esto porque no se contaba con un responsable para esta tarea en específico; la responsabilidad era de Ariadne Girard encargada del área de ventas, cuyo perfil del puesto era solamente tomar decisiones con lo relativo a esta área, lo que a la larga originó que el proyecto de comunicación interna (anexo 2) tuviera poco tiempo invertido, existía poco involucramiento, además que originó que Ariadne Girard tuviera una saturación en sus tareas diarias junto con las ocupaciones que exigía la comunicación interna, causándole un gran estrés.

El Lic. Piedra evaluó ambas alternativas por medio de un análisis de costo beneficio para la empresa.

Los costos por parte de Méndez y Asociados constaban de una iguala mensual de 40,000 pesos, dividido entre los productos, este monto incluía el manejo integral de las marcas, toda la comunicación que tuviera que ver con cada área externa a la empresa (Doctores, Público en general, Asociaciones), el Lic. Piedra encontró como beneficio que la agencia contaba con gran experiencia en el ramo farmacéutico y buena relación con los de medios comunicación.

De las desventajas que con que se topó eran:

- La iguala no incluía el control de la comunicación interna (anexo 2).
- Demora en los tiempos de entrega (Visto bueno de boletines, control de eventos etc.)
- no había un seguimiento formal de las actividades de comunicación que se realizaban.
- MERZ no contaba con una medición de impacto de las actividades con los públicos objetivos.

Por otro lado valoró la segunda alternativa de crear un área de comunicación interna y externa, lo que lo llevó a contemplar el presupuesto para la adaptación de las instalaciones de la empresa así como también los costos de contratación y capacitación del personal, los cuales consideró que los gastos eran altos pero costeables y podían adaptarse al presupuesto de ese año fiscal; tomó en cuenta que sería una nueva responsabilidad lo cual no se contaba con experiencia en el ramo, y se tenía que construir la relación con los medios de comunicación.

Las ventajas que obtenía eran el tener mayor control de la información transmitida, se podía tendría una buena visión de las necesidades internas, es decir se conocía a los empleados, las necesidades de los productos, por otro lado se aprovecharían las buenas relaciones con las que contaban con los Líderes de Opinión tanto médicos como asociaciones, y podría contar con una mayor estructura en los procesos de comunicación interna. (Ver Anexo 3)

Problemática con el público objetivo

Como consecuencia de no contar con una estructura comunicativa, la cantidad de mensajes existentes hacia el público objetivo llegó a una saturación, los mensajes no tenían estructura ni planeación, y menos aún, un objetivo específico a alcanzar, cada uno de los mensajes tenían poca recordación en los públicos.

Los públicos objetivos de MERZ Pharma México eran conocidos por medio de la experiencia y del trabajo en campo, junto con la especialidad a la que era dirigido cada medicamento; el problema era que no se contaba con una base teórica, simplemente se daban por hecho cuales eran y se transmitían mensajes sin un plan.

Se podía considerar que la imagen corporativa era propiedad de su público, el cual se formó como un proceso de autónomo de interpretación de la información disponible que se había transmitido, esta imagen era vaga y poco constituida.

Otra de las consecuencias de no contar con un plan de comunicación era que el público no conocía la empresa, ni cual era su raíz ni cuantos años de experiencia en el ramo, es decir tenía una imagen corporativa pobre.

Se tenía un gran reto ya que uno de los problemas con los que se enfrentaría MERZ era que la gente no contaba con la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar a todas las empresas que anunciaban en los medios de comunicación y menos aún las empresas que no contaban con una estructura.

Análisis de la información

“Outsourcing se conoce como la práctica que consiste en delegar funciones o actividades internas de una empresa a un proveedor externo, que cuenta con el conocimiento, la experiencia y los recursos para ejecutarlas.”¹

La comunicación interna estaba formada por todas las personas que integraban la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información, el objetivo fundamental de este tipo de información era lograr aceptación, integración, conocimiento.²

La comunicación externa se le conoce a todos los mensajes que se transmitieron por parte de la organización, era la presentación de una entidad como sujeto social, se exponía argumentos sobre esta y hablaba como un miembro de la sociedad. Tenía el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos y con los que se había relacionado, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de que generaría una credibilidad y confianza en los públicos, y lograría la aceptación de la organización de la organización a nivel social.

En ella estarían marcadas todas las acciones de relaciones públicas, relación con los medios de comunicación, comunicación de actos y actividades institucionales, publicidad institucional, etc.³

¹ Definición de Outsourcing en la página de Inversión y Comercio de PROMÉXICO

<http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/Cursosdecapacitacionennegociosinternacionales/ILI/Bienvenida/Glosario.htm>

² Capriotti Paul, “Planificación Estratégica De La Imagen Corporativa” (Barcelona, España, Editorial Ariel S.A., 1999), 254 Págs.

³ Schneider, Ben, “Outsourcing, La Herramienta De Gestión Que Revoluciona El Mundo De Los Negocios” (Bogotá, Colombia, Grupo Editorial NORMA, 2004), 287 Págs.

La información obtenida de ambas acciones estaría integrada en un conjunto informativo único el cual tenía que ser coherente.

La subcontratación era una herramienta de gestión, la cual iba a ser utilizada para fines comunicativos, y era la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado detallaba y abordaba sus beneficios, aunque se tenía de tomar en cuenta que no se debía de delegar todas sus actividades a la subcontratación tenía el beneficio doble de que por una parte se contrataba servicios de expertos que la empresa no tenía y por otra parte la empresa se podía concentrar en sus actividades más importantes; La subcontratación sería parte de la estrategia empresarial y así ayudaría al logro del proceso de comunicación.⁴

Para el Lic. Piedra era importante destacar la importancia de la gestión de la imagen y de que se contara con esta, ya sea de manera interna o por medio de una subcontratación; contemplaba que el conjunto de decisiones era responsabilidad de la gerencia. Con esto creía lograr proyectar a la empresa una imagen basada en una identidad previamente construida y transmitida por un sistema de comunicación que iba a llevar a cabo a través de programas y no de campañas.

Estos programas comunicativos eran acciones estables y sostenidas a lo largo del tiempo, que debían de cumplir con ciertas fases de implementación que colocarían adecuadamente la imagen corporativa; de los objetivos que quería obtener MERZ, era tanto lograr una efectividad operativa y una eficiencia comunicativa con todos sus públicos.

Para que se lograra una efectiva comunicación de la imagen corporativa de MERZ el Lic. Fabio Piedra después de analizar las ventajas y las desventajas de cada una de las opciones a contratar, y de la información que recabó le parecía muy importante que la imagen de la empresa fuera realmente efectiva y coherente lo cual debía de tomar en cuenta los siguientes aspectos para construirla:

- La creación, el cambio, el mantenimiento o fortalecimiento de la imagen corporativa no era una responsabilidad que corresponda únicamente al área de

⁴ Rothery, Brian y Robertson Ian, "Outsourcing" (México D.F., Editorial Limusa 1999), 231 Págs

comunicación o de la empresa subcontratada, (aunque es su base) sino también todos los miembros de la compañía debían de estar implicado en ello, si no se lograba una adhesión importante de todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta todos los niveles de contacto directo con los públicos no se podían llevar a cabo una acción efectiva sobre la imagen corporativa, puesto que todas las personas de la empresa, con su actividad diaria transmitían la imagen de la corporación, y por esa razón eran parte fundamental para lograr una imagen coherente y fuerte.

- Todo comunicaba en una organización no solo los boletines y las campañas de relaciones públicas, sino que también sería la actividad cotidiana de la empresa, desde la producción hasta el comportamiento de los miembros, por lo tanto esos aspectos debían de ser cuidados y planificados para ser coherentes con los mensajes del programa de comunicación.
- La imagen corporativa generó expectativas sobre las acciones de la empresa, la calidad del producto y la responsabilidad social que aplicaron durante todo el proceso comunicativo.
- La comunicación corporativa debía de ser proactiva y no esperar a que sucedieran los eventos, para actuar. Merz no debía de actuar de manera apresurada, sino preveer, adelantarse a las posibles situaciones que puedan afectar a la imagen de la organización.
- Tomó en cuenta la importancia de los soportes comunicativos utilizados, que estuvieran en control de la información que se transmitía y los medios que se utilizaron.⁵

Solución

La empresa podría ser más eficaz en su trabajo si cortara de raíz los malos hábitos creados y planteara una reingeniería que podría traducirse en beneficios inmediatos para

⁵ Palacios Tejada, Luis, "Gestión De La Imagen Corporativa: Creación Y Transmisión De La Identidad De La Empresa" (Colombia Bogotá, Editorial Norma, 1987), 204 Págs.

MERZ, se sugeriría que no se quiera hacer todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones y, consecuentemente a descuidar el planteamiento estratégico y con esto complicaría la estructura operativa como había estado sucediendo.

La mejor decisión sería el manejar de manera integral ambos servicios, esto porque tanto la subcontratación como el control interno tienen beneficios que en conjunto que reforzarían el proyecto comunicación de la empresa tanto interna como externa, Hay elementos que deben ser tomados en cuenta para esta decisión:

Subcontratación:

- Tener mayor involucramiento en las actividades.
- Realizar programas de gestión de la imagen (junto con MERZ)
- Realizar mediciones de impacto de cada actividad
- Trabajo en conjunto con MERZ para enriquecer la comunicación interna dando apoyo en actividades, haciendo uso su experiencia.
- Convocar juntas de comunicación interna y externa con MERZ para actualización del plan de comunicación anual.
- Sistema de evaluación para patrocinios corporativos (verificar que siempre se encuentren dirigidos al público objetivo).
- Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio
- Cumplir con los niveles de servicio
- Nombrar un representante
- Revisar regularmente los arreglos del contrato.
- Cumplir con las normas del cliente en materia de confidencialidad del manejo de la información

Área de comunicación interna MERZ PHARMA DE MÉXICO:

- Proporcionar información y documentación
- Preparar datos de entrada
- Evaluar el desempeño del contrato
- Nombrar un representante
- Vigilar y revisar regularmente los arreglos de la subcontratación (control y auditoría)

- Planeación a futuro
- Comunicación dos vías con la empresa subcontratada.
- Apoyarse en el servicio de Méndez Group para realización de actividades internas.
- Elaboración de un plan de trabajo
- Trabajo en conjunto con la empresa subcontratada sobre la realización de programas sobre la gestión de la imagen.
- Contar con el personal adecuado y capacitado.
- Contar con un plan de comunicación interna que este relacionado con el plan de comunicación externa. (cronograma de actividades)
- Elaboración de manuales de crisis y de imagen, junto con la capacitación de los empleados sobre dichos manuales.
- Selección y entrenamiento de voceros para la empresa (investigación y desarrollo, recursos humanos, estudios clínicos, etc.)
- Capacitación de manejo de medios para los empleados.
- Convocar juntas de comunicación interna y externa con Méndez Group para actualización del plan de comunicación anual.

La subcontratación debía de concebirse como una responsabilidad compartida entre MERZ y Méndez Group, se tenía que entender que era una relación a largo plazo, visualizarlo en un compromiso del cual surgía una alianza estratégica.

Debía de estar consciente que la relación entre MERZ y Méndez Group era de dos sentidos mientras que MERZ haría entrega de la información clave y estratégica de su negocio, Méndez Group debía de aportar sus recursos, tecnología, tiempo, personal, esfuerzo y experiencia para integrarse de manera total al proceso de MERZ y brindar apoyo y de esta manera crecerían juntos.

Se tenía que considerar el planear una recuperación del servicio en cualquier etapa del contrato, incluyendo en el momento de que este concluya, esto como medida de protección de MERZ.

Elaboración de estrategias de contingencia, estas debían estar contempladas dentro del plan de comunicación, así como dentro de los manuales de crisis y capacitación de los empleados sobre este tema, esto para poder evaluar completamente los riesgos y tomar decisiones más acertadas.

Otro aspecto importante era conocer todos los requisitos que debían de imponerse a la empresa subcontratada, conservando las habilidades claves en el caso de reiniciar la función y sobre todo para tener un mayor control y un mejor uso de los recursos. Por último tener claro las responsabilidades tanto de MERZ como de la empresa subcontratada para el logro eficiente de los objetivos.

Conclusiones

Las empresas deben estar más concientes de la importancia de la gestión de su imagen corporativa y el involucramiento de todos los niveles, para poder cumplir con las exigencias a las que está sujeta la empresa, debe acceder a las más modernas herramientas de gestión.

La subcontratación es, sin lugar a dudas, una de las herramientas de gestión que permiten alcanzar el éxito de una actividad empresarial esto si se ejecuta por medio de manos de expertos, este éxito depende de una responsabilidad de ambos sentidos, ya que es importante tanto las responsabilidades de la empresa de manera interna así como las tareas que serán realizadas por la empresa subcontratada; la subcontratación depende de la naturaleza de la empresa, y el servicio se profundiza dependiendo del área y las necesidades de la organización.

La importancia de poder contar con una eficaz gestión de cualquier área en una organización, es realizar un análisis introspectivo de la empresa, analizar su situación entender las verdaderas necesidades de la organización, por medio de sus debilidades y fortalezas, evaluando desde sus procesos hasta el tipo de perfil de sus colaboradores, esto para poder realizar planes estratégicos que se puedan reevaluar anualmente teniendo como constante la filosofía de la empresa; ya que se requieren de las mejores herramientas para minimizar los riesgos latentes en el mercado.⁶

⁶ Chris Penttila, "Plan de acción". (Soy Entrepreneur.com, 19/03/2009), <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=3462&p=nota>

MERZ PHARMA DE MÉXICO ANEXOS

ANEXO 1

Filosofía Merz Pharma

Misión

Desarrollar productos innovadores y de la más alta calidad para cuidar y ofrecerle calidad a la salud del individuo así como también, ofrecerle beneficios superiores que cubran una necesidad terapéutica del paciente, médico y familiares.

Visión

Desarrollar en forma continúa productos de alta calidad que ofrezcan un valor consistentemente elevado a pacientes y consumidores.

Con la colaboración de empleados altamente calificados y con un excepcional grado de compromiso.

Por lo que toca a sus accionistas y futuros inversionistas, en Merz estamos comprometidos a incrementar de manera continua su valor corporativo y a mantener su independencia.

Valores

Ofrecer a pacientes y público en general productos que contribuyan a prolongar su bienestar; así como a socios y clientes una atención profesional y humana.

Actividades De Comunicación Interna De Merz Pharma De México

- Boletín interno (Merzianos).
- Actualización de información de la página de Internet (www.merz.com.mx).
- Comunicación de tareas y eventos a los empleados.
- Manual de imagen (comunicación, actividades realizadas por los empleados (Mercadotecnia y Representantes médicos) fuera de la empresa). (No existe actualmente).
- Control de información confidencial (no existe actualmente).
- Manual de crisis (no existe actualmente).
- Capacitación del personal sobre manual de crisis y manual de imagen (no existe actualmente).
- Selección y entrenamiento de vocero(s) de la MERZ PHARMA MÉXICO (investigación y desarrollo, recursos humanos, estudios clínicos, etc.). (No existe actualmente).
- Sistema de evaluación para patrocinios corporativos (verificar que siempre se encuentren dirigidos al público objetivo). (No existe actualmente).
- Capacitación de manejo de medios para los empleados.

ANEXO 3

Conceptos

Servicios De Subcontratación

Administrar un negocio puede llevar a los líderes de las compañías en diversas direcciones, multiplicando sus responsabilidades, dividiendo su atención y obstaculizando sus esfuerzos. Como respuesta, ejecutivos de todo el mundo recurren cada vez más al outsourcing como parte de su estrategia general. Asimismo, las razones para subcontratar se han convertido en una razón estratégica para las organizaciones.

Los beneficios de las empresas que utilizan los servicios de la contratación externa de empleados conllevan más ventajas que el simple recorte de costos; el aumento en la capacidad de producción y un mayor enfoque en el negocio, aunque un factor a considerar es la pérdida de experiencia en la ejecución y administración de los procesos internos que se van a dejar al outsourcing.⁷

Sistema De Control Interno

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de información.

Este sistema puede tener el beneficio de control y experiencia en cada uno de sus procesos, pero puede perder de vista el verdadero objetivo de una organización; ya que aunque los resultados de una empresa son su responsabilidad, generalmente estas tienen un enfoque orientado al proceso y no al enfoque integral de procesos-resultados.⁸

⁷ Definición de Servicios de Outsourcing de Deloitte
http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D99077,00.html

⁸ Informe de control interno
https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/1/0331/230301/material_alumnos/objeto/3108

Bibliografía

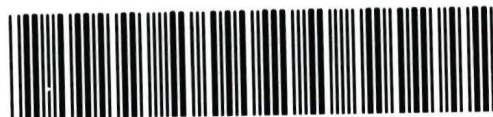
- Schneider, Ben, “Outsourcing, La Herramienta De Gestión Que Revoluciona El Mundo De Los Negocios” (Bogotá, Colombia, Grupo Editorial NORMA, 2004), 287 Págs.
- Capriotti Paul, “Planificación Estratégica De La Imagen Corporativa” (Barcelona, España, Editorial Ariel S.A., 1999), 254 Págs.
- Palacios Tejada, Luis, “Gestión De La Imagen Corporativa: Creación Y Transmisión De La Identidad De La Empresa” (Colombia Bogotá, Editorial Norma, 1987), 204 Págs.
- Rothery, Brian y Robertson Ian, “Outsourcing” (México D.F., Editorial Limusa, 1999), 231 Págs.
- <http://www.mendez-comunicacion.com.mx/empresa.php>
- Definición de Servicios de Outsourcing de Deloitte
http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D99077,00.html
- www.merz.com.mx
- Chris Penttila, “Plan de acción” , (Soy Entrepreneur.com, 19/03/2009),
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=3462&p=nota>
- Definición de Outsourcing en la página de Inversión y Comercio de PROMÉXICO
<http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/Cursosdecapacitacionnegociosinternacionales/ILI/Bienvenida/Glosario.htm>

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



DOCT4233741