

Mapa de procesos para el área de Mercadeo Internacional

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Periodista

Valeria Dávila Muñoz

**Asesor
Jorge Andrés Molina Benítez
Magíster en Educación y Desarrollo Humano**

**Corporación Universitaria Lasallista
Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas - Antioquia
2019**

Contenido

Introducción.....	5
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	8
Marco teórico	9
Marketing vs mercadeo.....	13
Marketing 2.0: Las marcas y las redes sociales.....	14
Metodología	16
Resultados	17
Comunicación a través de redes sociales.....	21
Recomendaciones adicionales.....	26
Conclusiones.....	28
Referencias	29

Lista de contenidos especiales

Imagen 1 pantallazo tomado del correo empresarial de Cueros Vélez.....	17
Imagen 2 pantallazo tomado del correo empresarial de Cueros Vélez.....	18
Gráfico 1: 360° Comunicación de marca Vélez nacional e internacional.....	19
Imagen 3: Pantallazo tomado de la solicitud para comunicación de marca.....	20
Imagen 4 Pantallazo del perfil de Instagram Vélez México.....	22
Imagen 5 Pantallazo del perfil de Instagram Vélez Colombia.....	22
Imagen 6 Pantallazo del perfil de Instagram Vélez Internacional.....	23
Imagen 7 Pantallazo del calendario de redes sociales Vélez.	24

Resumen

Este documento es la entrega final para optar por el título profesional de Comunicadora - Periodista en la Corporación Universitaria Lasallista. Este trabajo escrito contiene las estrategias para optimizar los canales de comunicación a la hora de realizar una actividad definida, es decir, se darán idea de un mapa de procesos para reorganizar la manera de cómo se ejecutan las solicitudes y actividades del área de comunicación de marca y mercadeo internacional de Cueros Vélez S.A.S

Los contenidos principales de este trabajo son el estudio de las brechas comunicativas que se desatan al no tener definido un orden estratégico que regule el paso a paso para cumplir un objetivo. Con este trabajo se quiere proporcionar una mejora en la comunicación clave y a tiempo que generen una línea de disciplina en cada operación a realizar.

Palabras clave: Comunicación estratégica, desarrollo, mapa de procesos, marca, marketing.

Introducción

Cueros Vélez S.A.S inicia en 1986 en Medellín-Colombia gracias a su hoy presidente Juan Raúl Vélez, que comienza la marca vendiendo cinturones de reata.

Vélez es una marca colombiana especializada en la elaboración de prendas de cuero, tales como: calzado, bolsos y marroquinería, además de prendas de vestir. Con una trayectoria de 33 años en el mercado, Vélez se posiciona como una de las grandes marcas multilatinas, con presencia en países como México, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Perú y El Salvador, y próximamente contará con una nueva operación en Chile.

El área de mercadeo internacional es la encargada de gestionar todo el proceso de la comunicación de marca en los 6 países en los que se encuentra, gestionando el cómo se comunicarán las estrategias definidas desde el área de comercial para así llevarlas al público de una manera que impacte y se obtengan resultados de compras; se encarga además de hacer crecer y posicionar la marca desde el ámbito digital como las redes sociales; se realiza búsqueda de influenciadores que patrocinen la marca, se organizan activaciones en centros comerciales y tiendas para dar a conocer los nuevos productos o potenciar un servicio.

Además, se trabaja de la mano con comunicación de marca quienes apoyan el área de mercadeo con todas las piezas visuales necesarias para cada dinámica propuesta desde el área de comercial, sin embargo, es allí donde se crea una grieta o brecha en la manera de cómo se solicitan estas piezas y de la comunicación entre cada una de las áreas que intervienen.

Por tanto, se realizó un estudio de la manera cómo se puede evitar que se cree esta interferencia y determinar los posibles factores que la crean.

Objetivos

Objetivo General

Construir el mapa de procesos del área de mercadeo internacional, para que la gestión de comunicación de marca se potencie en consonancia con la proyección que la empresa quiere lograr en mercados multilatinos.

Objetivos Específicos

- Definir procesos claves, estratégicos y de apoyo de la organización.
- Identificar a qué proceso pertenece el área de mercadeo internacional.
- Determinar las entradas, procedimientos y salidas que el área de mercadeo internacional requiere para su desarrollo.
- Establecer mecanismos de seguimiento y medición del proceso del área de mercadeo internacional.
- Identificar qué método se debe tener en cuenta para el seguimiento de procesos.

Justificación

En toda organización es fundamental tener un eje de concentración que guíe el cómo se deben realizar ciertas tareas, para lograr una ejecución apropiada, a tiempo y efectiva y así lograr un objetivo propuesto.

Durante el tiempo en cual realicé la práctica pude determinar la falta de comunicación y orden al momento de planear dinámicas, estrategias y proyectos en el área de mercadeo internacional y comunicación marca.

Por lo general cada que se define una acción comercial se tiene que enviar a producir material P.O.P. y demás piezas de comunicación gráfica digitales o físicas, sin embargo, al no tener una manera definida de cómo realizar este tipo de solicitudes al departamento encargado se crean retrocesos, distorsiones e incumplimientos con el material en el tiempo prescrito.

En consecuencia, se quiere crear un nuevo método que defina la manera más efectiva de optimizar y agilizar el proceso de solicitudes y entrega de ellas, además de hacer más participe a la coordinación de cada departamento.

Para el área de mercadeo internacional es fundamental que se genere un mapa, formato o cláusula de cómo ejecutar acciones y solicitudes, así encontrar una mejora en los procesos de ella misma. Tener como aliado un formato de procesos permitirá agilizar y fortalecer la comunicación entre las diversas áreas implicadas.

Tener este formato crea disciplina entre los colaboradores y les enseña a llevar un orden y tiempo estimado para sus actividades, y proporcionar mayor efectividad en los trabajos asignados.

Marco teórico

Con el propósito de definir la propuesta realizada bajo términos claves, se accedió a los siguientes conceptos para su profundización: mapa de procesos, comunicación estratégica, desarrollo, clima organizacional y marketing.

En toda organización o empresa es indispensable tener un orden, jerarquía o un conducto de seguimiento para cada proceso, es decir, debe estar establecida una guía que indique el: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿A quién? Sin estos pasos la producción y efectividad de cualquier tipo de proceso puede resultar defectuoso o no generar los resultados esperados.

Por eso se trata de que cada organización tenga un ciclo de acción, que generará productividad, eficiencia, orden y estabilidad en los procesos.

La gestión de procesos, por tanto, cuyo fundamento reside en la visualización del conjunto de las actividades reseñadas, aporta una visión y unas herramientas con las que podemos actuar controlando, mejorando o incluso rediseñando ese flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y más adaptado a las necesidades de los clientes a los que va dirigido. (Salazar, 1996, 245)

Llevar a cabo estos procesos, también permite analizar la gestión de los colaboradores y administrativos, tomar decisiones y tener una mirada más amplia de lo que se necesita para crecer como organización.

Un mapa de procesos se encarga de enlistar el paso a paso para una finalidad específica, es decir, recoge todas aquellas acciones que deben realizarse para un fin particular.

Los mapas de procesos se conforman de tres grupos:

- Estratégicos: Planeación estratégica, gestión de información y comunicaciones y gestión del desempeño.
- Claves: Gestión de políticas, fomento y promoción, asesoría, capacitación y asistencia técnica, y negociación y relaciones comerciales.
- Apoyo: Adquisición de bienes y servicios, Gestión de recursos físicos, tecnológicos y financieros, Gestión documental, y Gestión jurídica.

Dichos puntos reúnen la perspectiva global de la organización con las locales del área en el que se realiza el proceso: “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresa” (Zaratiegui,1999, 81).

Combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso, se obtiene una coherencia y orden estratégico para lograr cumplir un ciclo de acciones.

Hay que tener presente que una comunicación estratégica es la base para el buen desempeño de las labores de la compañía. Desde que se tenga clara y establecida una normativa de comunicación el desarrollo de funciones se dará de una manera más natural y organizada.

La comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas (Díaz, 2005, 363).

A partir de una correcta comunicación se construyen los pilares del deber ser de cada área de una organización, si estas ejercen de manera positiva la comunicación y llevan a cabo un plan o mapa de procesos el desarrollo empresarial en todos los aspectos tendrá resultados exitosos direccionados al crecimiento.

La comunicación estratégica tiene como propósito mejorar el entorno organizacional tanto en lo cultural, social y político en una relación de armonía y positivismo, es decir, la comunicación estratégica está interesada en el crecimiento corporativo y en su identidad: “La interactividad técnica recupera la naturaleza del diálogo, del intercambio, la interrelación y la comunicación ligados a una ciencia de las acciones humanas” (Díaz, 2005, 545).

Es necesario saber que toda organización se conforma de muchas áreas y procesos diferentes, es por esto que se debe establecer un orden que indique el cómo se debe proceder en cada situación para incrementar el nivel de estructuración de la compañía y lograr una eficiente productividad e incluso el bienestar de los colaboradores.

Características de un proceso: Un proceso en sí posee diversas características que debieran reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeado de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados. En la Figura 1 se resaltan los diferentes componentes que siempre están presentes en torno a un proceso y que requieren su definición para evitar ambigüedades o mal interpretaciones por parte de las entidades que interactúan con ellos. Para la correcta conceptualización de un proceso se requiere que éste se reconozca a través de la asignación de un nombre propio.

En el diseño de un proceso se debiesen reconocer los siguientes atributos:

- a) un responsable (o dueño) a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.
- b) la existencia de misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar su desempeño futuro del proceso.
- c) la individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).
- d) la individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.
- e) procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado, y por último.
- f) la individualización de salidas y clientes de un proceso.

En la medida que todos estos atributos o características estén reconocidas en forma explícita contribuirá a que los involucrados en el desarrollo de un proceso reconozcan sus ámbitos de responsabilidad e involucramiento, disminuyendo así la posibilidad que ante la ocurrencia de una eventual disconformidad se utilice el argumento "yo suponía que". (Torres, 2014)

Marketing vs mercadeo

En la actualidad el mundo de las compras y las ventas se mueve por medio de lo que la marca le inspire al cliente, ahora se vende más un estilo de vida que el producto mismo, es decir, nos venden una manera de ser, de sentir y vivir; más que un producto, esto con el objetivo de que las personas nos sintamos identificados con ellos y adquiramos lo que nos ofrecen.

Se suele perder la diferencia entre mercadeo y marketing, pero realmente son dos conceptos que a pesar de ir ligados no son lo mismo.

El mercadeo es el término que describe las operaciones que se realizan para que el producto llegue a su consumidor.

El marketing son todas aquellas acciones que realiza la organización para hacer que su producto sea conocido por su público, es decir, las campañas publicitarias en medios de comunicación, redes sociales, activaciones de marca, entre otras opciones publicitarias que generen impacto y reconocimiento: “Los gerentes que incorporen al servicio en el producto pudieran pensar que su experticia en mercadeo de productos facilitará el mercadeo de servicios. Sin embargo, una cosa no es más fácil ni más difícil que otra; son simplemente diferentes” (Berry, 1980).

Operar redes sociales, hacer estrategias de posicionamiento, llegar a nuevos públicos con acciones que identifiquen y diferencien la marca de las demás es el principal objetivo del marketing.

El mercadeo se comprende de 7 P's:

Promoción, producto, precios, proceso, personas, perceptible, plaza. Este conjunto conlleva a formar un método de crecimiento para una marca, de allí surge la necesidad del saber ¿qué hacer? ¿cómo lo hago? ¿a quién lo hago? Parten de aquí

las estrategias que se utilizan a la hora del posicionamiento.

Marketing 2.0: Las marcas y las redes sociales

El advenimiento de Internet ocasionó un cambio en la forma en que los seres humanos nos comunicamos y relacionamos. El desarrollo de la Web 2.0 y las redes sociales, trajo consigo una dinámica comunicacional en donde cada usuario dejaba de ser un receptor de información, y se convertía en un co-creador. La personalización e inmediatez de contenidos, pasó a ser la nueva dinámica en el uso de Internet. (Maqueira, J. M., & Bruque, S, 2009, 106)

Las marcas anteriormente se trataban de posicionar en el mercado a través de los medios impresos o audiovisuales como: la radio o la televisión, hoy día no solo deben utilizar estos medios sino también herramientas como las redes sociales y landings para poder llegar a sus clientes de manera más rápida y efectiva.

El consumidor del 2019 es un receptor netamente digital, y si nos trasladamos a las personas de la generación llamada "Millennials" o los de la "Generación Z" con usuarios que dejaron atrás las revistas, periódicos y hasta catálogos impresos, estos optan por coger un dispositivo móvil y buscar lo que quieren a un solo pinchazo o clic, la facilidad de pedir su producto o servicio con solo enviar un simple mensaje con dirección de destino es suficiente para el usuario quede aferrado a este modo de compra y venta online. Es por esto que la mayoría de marca migran al mundo digital; sin embargo, no es solo es pasar de lo análogo a lo cyber, es saber implementar acciones estratégicas para cautivar la atención de los diferentes públicos a los que se desea llegar con un mensaje positivo de quienes somos como marca y como producto, presentado calidad en el servicio y en

material: “Las formas de hacer Marketing Relacional corresponden al uso de Correo Electrónico y el Marketing de Proximidad. La principal limitante del e-mail marketing responde a la necesidad de contar con un permiso previo por parte del cliente en recibir información por esta vía” (Maqueira, J. M., & Bruque, S, 2009, 106)

El Marketing de Proximidad conserva la misma lógica del envío de información, pero utilizando la telefonía móvil o dispositivos móviles. Bien sea a través de un mensaje de texto al teléfono celular del cliente o el uso de tecnología Bluetooth para enviar publicidad, ofertas, promociones, música, imágenes, catálogos, facturas, etc. Básicamente información relevante que el consumidor esté dispuesto a recibir en su teléfono celular. (Maqueira, J. M., & Bruque, S, 2009, 106)

Entablar una relación más personal con el cliente y hacer sentir a la marca cercana al consumidor es cada vez más habitual en la manera de cómo se comunica la organización a sus clientes. Hacerlos partícipes de sus decisiones y nuevos productos también genera más apropiación y cercanía del usuario.

Las nuevas tecnologías sociales llevan consigo nuevas formas de interacción social que influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en la imagen de las empresas. Escuchar, conversar y relacionarse con los clientes a través de las nuevas tecnologías supone una transformación total de la cultura empresarial. (Martínez, 2013, 15).

Metodología

La metodología implementada en la realización de este trabajo fue cualitativa y las técnicas que se utilizaron fueron: observación participante, entrevista semiestructurada y análisis bibliográfico. Para realizar este trabajo me enfoqué en la necesidad que se tenía en el área de gestionar un orden para las solicitudes de artes gráficos para el mercadeo de los países en donde Vélez tiene participación como: Panamá, Guatemala, Costa Rica, Perú, México y El Salvador.

Además de encontrar falencias a la hora de coordinar una dinámica para el área de internacional, ya que pocas veces se reaccionaba con agilidad.

Con este método cualitativo, permitió que se dieran resultados sobre el proceso de solicitudes y recoger datos para la realización de un nuevo proceso o método que permita el objetivo que se desea alcanzar.

La implementación de este permite que se genere un orden y coherencia entre los emisores y receptores de las solicitudes, además de ser una ficha esencial para que se cumpla a cabalidad con los tiempos designados para las entradas de cada material, y reaccionar a tiempo en las activaciones.

Se realizó entrevistas a las coordinadoras y directoras de cada área implicada, allí describieron cómo ha sido los resultados desde su perspectiva con el formato ejecutado, se comparó cómo funcionaba antes y después de él cada departamento y de allí se formuló mejoras para el archivo creado.

Como guía utilicé en su mayoría el conocimiento de cada jefe de área; ya que no se tiene estipulado en ningún documento o libro empresarial el cómo se debe fundamentar cada acción y su ejecución.

Resultados

Al hacer parte de mercadeo internacional en Cueros Vélez esto implicaba estar en el medio de dos áreas: comunicación de marca y comercial, lo que generaba que hubiera cierta desorganización para ejecutar acciones que van de la mano como: dinámicas comerciales a las cuales había que crearles piezas digitales para impulsarlas y llegar a un público objetivo. Cada una de estas áreas tiene como estructura un gerente, un jefe, coordinador, especialistas y auxiliares. La solicitud de piezas gráficas la realizaba la persona que la necesitara a la coordinadora del área de comunicación de marca. De allí, ella se las delegaba a los especialistas en diseño, por tanto, estas solicitudes no eran claras y no cumplían con los parámetros deseados, especificando fechas, medidas, dinámicas, entre otras características necesarias para generar los artes deseados.



Imagen 1 pantallazo tomado del correo empresarial de Cueros Vélez

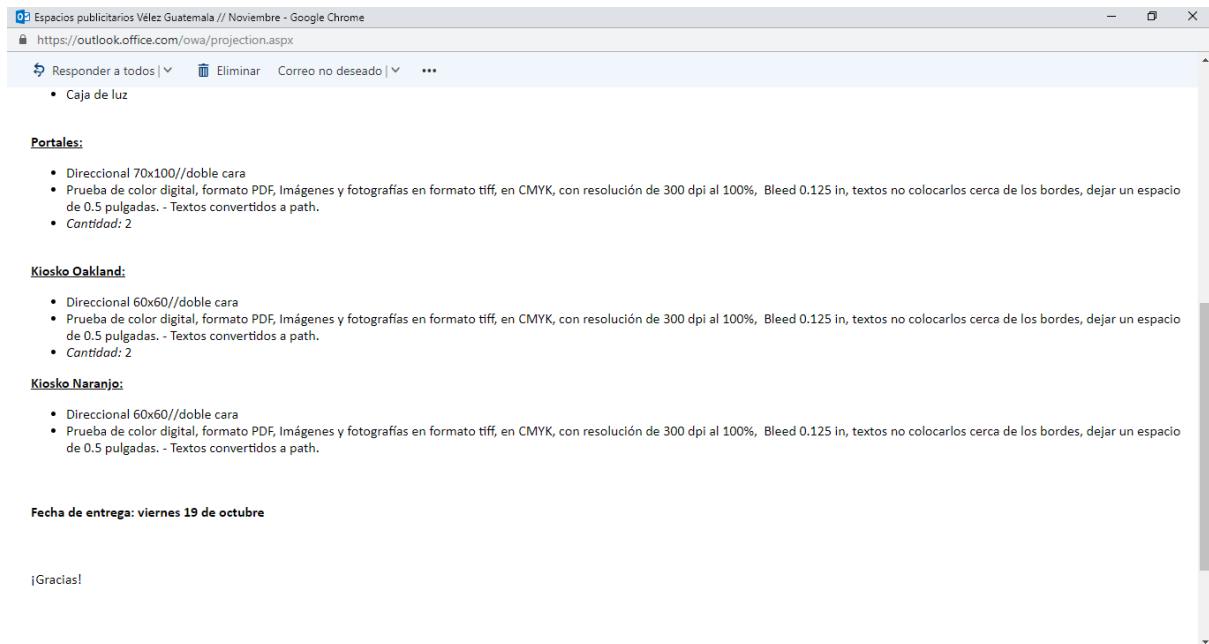


Imagen 2 pantallazo tomado del correo empresarial de Cueros Vélez

El manejo de las solicitudes era describiendo la necesidad por medio del espacio en blanco que proporciona el e-mail empresarial, sin embargo, este modo de realizarla no funcionaba con efectividad, ya que por un lado no eran escritos con la información necesaria y se creaban retrocesos, y por otro lado hay que tener en cuenta el flujo de correos electrónicos que llegan por día, siendo así mucho de estos se perdía y no se obtenía respuesta.

En el caso de mercadeo internacional, siempre lo dejaban aparte, priorizaban solicitudes nacionales, por tanto, con la implementación del nuevo método la idea es que no se tenga que priorizar por nacional o internacional, sino por orden de llegada e inmediatez con la que se realice y de su urgencia.

Según Laura Bolívar, jefe de comunicación de marca, no había una buena manera de corregir esta situación, ya que llevaba mucho tiempo dando las explicaciones del cómo se debían solicitar piezas y nunca lo tomaban en cuenta, sin embargo, realizando una observación e indagación con todo el grupo de trabajo se

llegó a la conclusión de que se debía organizar este proceso para facilidad y generar un orden.



Gráfico 2: 360° Comunicación de marca Vélez nacional e internacional

Primero realizamos un diagnóstico 360° de la marca, examinándola desde el punto de comunicación de marca: “En el flujograma de información los recuadros representan actividades, la secuencia sigue la temporalidad (las actividades de más abajo ocurren después) y sobre todo, se busca —el vistazoll, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso.” (Carrasco, 2009, 15)

Determinando el conjunto que compone la comunicación de Vélez, se tomó la decisión de juntarlos todos en un mismo formato que comprenda las necesidades primordiales del área. De ahí se forma un primer borrador de solicitud a comunicación de marca, se gestionó con las áreas encargadas su revisión como: jurídica, los directores y coordinadores de comunicación de área y gestión humana;

Este formato contiene espacios para completar con la siguiente información:

- Fechas de solicitud y entrega.
- Tipo de pieza
- Medidas
- Objetivos / propósitos
- Texto clave de la pieza
- Si se desea: educar, comunicar, vender y posicionar
- Especificaciones
- Imágenes referentes
- Legales e información comercial
- Tiendas y marcas a las que aplica
- Observaciones

Comunicación a través de redes sociales

Vélez comunica sus nuevas colecciones por varios medios, uno de ellos son las redes sociales: Facebook e Instagram, los perfiles que se manejan son: Vélez For Lather Lovers (Colombia), Vélez Internacional (Panamá, Perú, Guatemala, Costa Rica y El Salvador) y Vélez México, por parte de Facebook se tiene un perfil para cada país de manera independiente.

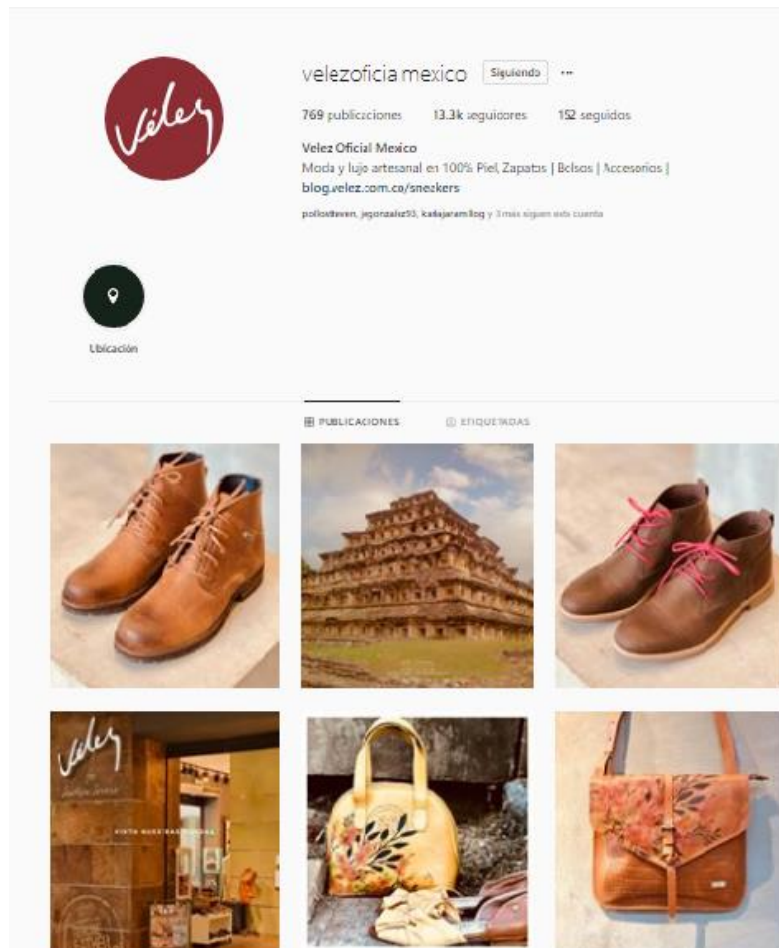


Imagen 4 Pantallazo del perfil de Instagram México

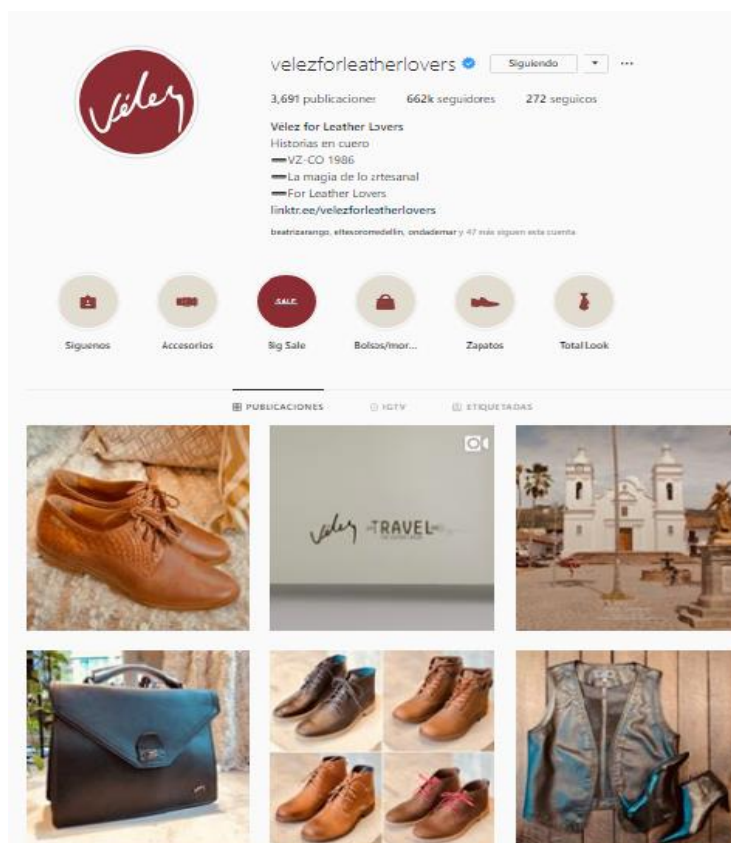


Imagen 5 Pantallazo del perfil de Instagram Vélez Colombia.

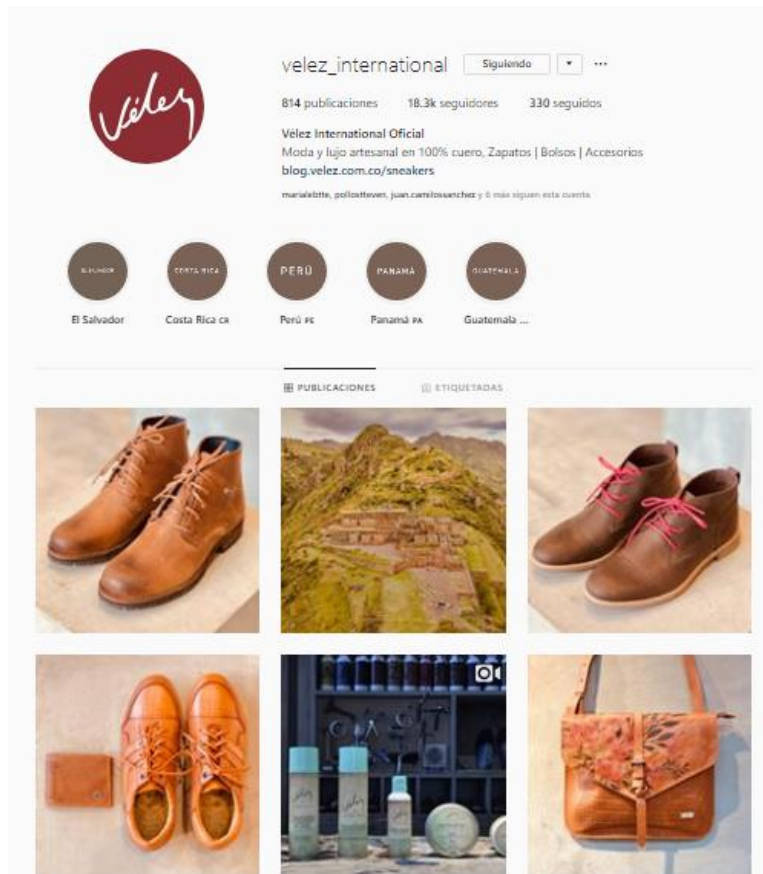


Imagen 6 Pantallazo del perfil de Instagram Vélez Internacional.

Durante mis prácticas en Cueros Vélez, una de mis funciones fue realizar la programación de las publicaciones de las redes sociales de los países en los cuales se tiene presencia. La selección de contenido se realizaba de acuerdo a los productos que se necesitara impulsar, que estos tengan foto de campaña y que se encuentren disponibles en el país, para darnos cuenta de su disponibilidad había que validarlo en la base de descuentos, archivo conectado en tiempo real con el inventario de cada tienda.

Se creó un archivo compartido en Excel en cual, con un calendario para que el diseñador pudiera ver las referencias que se querían comunicar para cada día, allí se deja constancia de dinámicas y eventos que hay que tener en cuenta para cada país y realizarle su respectiva comunicación.

El propósito con este calendario era disminuir el tráfico de e-mails, y llevar las fechas con mucho más orden y que no se pase por alto ninguna.

Calendario de Vélez				
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda La última modificación la realizó anónimo hace 2 días.				
75% € % .0 .00 123 Arial 10 B I U A				
fx ENERO				
	A	B	C	E
1	ENERO			
2	Día	Mesa	INSTAGRAM- FACEBOOK	STORES
3		13		
4				
5				
6		14	Facebook GT - MX: Post de bono regalo	
7		15		
8				
9	SEMANA 1	16	Regreso a clases (Internacional y México) Ref. montañas: 10210111 no aplica para MX, - 1021751 - 1023050 - 1021752 - 1015507 - 1023916 - 1023024 - 1021498	
10				
11				
12				
13		18	Calzado 50% big sale en todos los países, menos El Salvador (del 18 al 21 de enero)	
14				
15		19		
16				
17				
18		20		
19		21	PN: Del 21 al 27 Semana de la Juventud (SMJ) Se dará un 20% de descuento a las personas que presenten la tarjeta (por confirmar que tarjeta)	

Imagen 7 Pantallazo del calendario de redes sociales Vélez.

Desde que se comenzó a implementar estos dos formatos se presentaron diferentes reacciones de las personas implicadas, unos decían que era mejor todo en el correo descrito directamente, mientras que otros afirmaban lo contrario y concordaban es que es mejor llenar el formato y que se cumpla con las fechas establecidas, esto por el lado de la solitud de piezas a comunicación de marca.

Referente al calendario de redes sociales ha sido calificado entre los implicados como exitoso, ya que ahí y se comparte toda la información directamente y el diseñador ya sabe que es lo que tiene que crear, el community manager sabe que es lo que debe publicar y cuando hacerlo.

Se entrevistó a Susana Moreno y Linda Laura Gonzales, coordinadora y analista de comunicación de marca en su respectivo orden, y se llegó a la conclusión que el formato creado para las solicitudes de piezas gráficas ha generado el impacto que pretendíamos crear desde el principio, sin embargo, hay personas que aún no lo manejan adecuadamente porque se le dificulta su comprensión, dicen que es un formato difícil de manejar.

Las áreas de mercadeo internacional y comunicación de marca hacen parte el grupo de procesos “estratégicos” ya que allí se fusionan: la planeación estratégica, la gestión de información y comunicaciones y la gestión del desempeño.

Recomendaciones adicionales

- Realizar una capacitación con el personal que tenga relación con los formatos, principalmente con el de solicitud a comunicación de marca, para enseñarles el uso correcto de este método.
- Fortalecer el uso institucional de formatos, no solamente para en las áreas mencionadas en este trabajo, sino también en el resto de la compañía.
- Crear cultura con el cumplimiento de tiempos para cada requerimiento.
 - Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). (Mallar, 2010, 02).
 - “La tendencia internacional y las políticas nacionales abogan, en sus fundamentos, por una mayor autonomía de los establecimientos y un liderazgo pedagógico del director o directora, sin descuidar los estándares de calidad normados desde un nivel central” (Ahumada, 2010, 113)
- Para Superar la brecha de comunicación que se crea si el formato, se recomienda que las personas que lo lideren sean los coordinadores de cada

área y estos se encarguen de su difusión, de este modo se logrará el plan de orden propuesto.

Conclusiones

Los dos formatos en los que trabajé durante mis seis meses de práctica en Cueros Vélez se seguirán implantado allá luego de mi terminación del contrato.

Esto indica que ha tenido resultados positivos en durante el tiempo que se han estado utilizando, no obstante, tiene algunos detalles a mejorar que se irán puliendo durante los siguientes meses. Su aceptación entre la mayoría de los empleados que lo deben manejar ha sido altamente beneficioso, se ahorran pasos y retrocesos en muchos por medio de este canal de comunicación.

“La nueva forma de pensar se ha extendido a varias organizaciones para cambiar de las jerarquías verticales estrictas a estructuras flexibles descentralizadas que enfatizan la colaboración horizontal, el hecho de compartir información de manera generalizada y la capacidad de adaptación” (Daft R.L, 2000, 30)

Referencias

- Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial En Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111-123
- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones Para Implementar Una Gestión Basada En Procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión De Procesos*. Santiago-Chile: Editorial Evolución.
- Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). *Teoría Y Diseño Organizacional* (No. 658 D3y.). International Thomson.
- Días, J.C.L. (2005). Gestión De La Comunicación En Las Organizaciones. *Sphera Pública*, (5), 363-365
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión Por Procesos: Un Enfoque De Gestión Eficiente. *Visión De Futuro*, 13(1), 0-0.
- Martínez, A. C. (2013). *Estrategias Empresariales En La Web 2.0. Las Redes Sociales Online*. Editorial Club Universitario.
- Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0: El Nuevo Marketing En La Web De Las Redes Sociales*. Ra-Ma.
- Puente, R. (2000). Servicios: Las Nuevas Armas Del Mercadeo. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 43-48.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión Por Procesos: Su Papel E Importancia. *Economía Industrial*, 330, 81-8.