

**ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA**

**SERVI FLEXO S.A.S.**

**VIVIANA MARÍA BAQUERO LOMBANA**

**ANGÉLICA MARÍA MORALES NIETO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTÁ**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ**

**2017**

**ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA**

**SERVI FLEXO S.A.S.**

**VIVIANA MARÍA BAQUERO LOMBANA**

**ANGÉLICA MARÍA MORALES NIETO**

**Consultoría organizacional: Diagnóstico de la imagen corporativa y el  
servicio al cliente de la empresa SERVI FLEXO S.A.S.**

**León Alexander Vargas Varón**

**Tutor**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTÁ**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ**

**2017**

## **RESUMEN**

La comunicación con los públicos de interés de las Compañías ha tomado cada vez mayor relevancia y es a través de ésta, que se crean intangibles invaluable como la imagen, la reputación y la identidad. Durante los últimos años, independiente de la razón social, el tamaño y las características organizacionales; las Empresas se han mostrado interesadas en conocer la percepción que sus públicos tienen sobre ellas; con el fin de crear propuestas de mejoramiento o cambio, tomar decisiones estratégicas y aumentar el número de negociaciones, clientes y ventas. En el presente trabajo se utilizaron diferentes metodologías para conocer la percepción de los públicos de interés de SERVI FLEXO S.A.S. y con sus los resultados obtenidos, se planteó una estrategia de imagen corporativa.

## **ABSTRACT**

*The communication with the stakeholders Companies has taken more and more importance and it is through this, that invaluable intangibles are created as the image, the reputation and the identity. During the last years, independent of the company name, size and organizational characteristics; companies have shown interest in knowing the perception that their public has about them, in order to create proposals for improvement or change, make strategic decisions and increase the number of negotiations, customers and sales. In this text, different methodologies were used to know the perception of the stakeholders of SERVI FLEXO S.A.S. and with its results, a corporate image strategy was proposed.*

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación, Cultura Organizacional, Estrategias de Mercadeo, Identidad Corporativa, Imagen Corporativa, Servicio al Cliente.

## **KEY WORDS**

*Communication, Organizational Culture, Marketing Strategies, Corporate Identity, Corporate Image, Customer Service.*

# TABLA DE CONTENIDO

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
PALABRAS CLAVE.....	3
KEY WORDS.....	3
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3. OBJETIVOS .....	9
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.4. ANTECEDENTES.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. LA IMAGEN CORPORATIVA.....	12
2.1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA .....	13
2.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.3. PÚBLICOS DE INTERÉS DE UNA EMPRESA .....	15
2.2. EL SERVICIO AL CLIENTE .....	17
2.2.1. COMPETIR EN LOS PRECIOS O EN LAS DIFERENCIAS.....	18
2.2.2. LA COMUNICACIÓN.....	19
<b>3. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>21</b>
3.1. VARIABLES DEL CONTEXTO EXTERNO.....	21
3.1.1. COMPETENCIA.....	21
3.1.2. EMPRESAS COMPETENCIA DE SERVI FLEXO.....	22
3.1.3. PRINCIPALES CLIENTES .....	22
3.2. VARIABLES DEL CONTEXTO INTERNO .....	23
3.2.1. HISTORIA:.....	23
3.3. NIVEL DE ORGANIZACIÓN .....	24
3.3.1. MISIÓN .....	24
3.3.2. VISIÓN.....	24
3.3.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	24
3.3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	25
3.4. NIVEL DE PROCESOS .....	25
3.4.1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS.....	25
3.4.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	26
3.5. NIVEL DE PERSONAS .....	26
3.5.1. NÚMERO DE TRABAJADORES.....	26

3.5.2.	NIVEL DE FORMACIÓN.....	26
3.5.3.	DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.....	26
<b>4.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
4.1.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	28
4.2.	DISEÑO .....	31
4.3.	PARTICIPANTES.....	33
4.4.	MUESTRA .....	34
4.5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	36
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1.	FASE 1: COMPARACIÓN DE INDICADORES.....	37
5.2.	FASE 2: SESIÓN DIDÁCTICA IN SITU.....	40
5.3.	FASE 3: ENCUESTA .....	46
<b>6.</b>	<b>ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PROPUESTA.....</b>	<b>52</b>
6.1.	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES .....	54
6.2.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	56
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO A: FOTOGRAFÍAS DEL TALLER DE <i>SESIÓN DIDÁCTICA IN SITU</i></b>	
	<b>REALIZADO CON TRABAJADORES .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO B: ENCUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA REALIZADA CON CLIENTES... 64</b>	

# 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un aspecto esencial para la sociedad humana. Desde siempre ha existido y gracias a ella se ha logrado desarrollo, crecimiento e innovación en la población. Por su parte, la comunicación con los públicos de interés de las compañías ha tomado cada vez mayor relevancia y es a través de ésta, que se crean intangibles invaluableles como la imagen, la reputación y la identidad.

A partir de lo anterior, en el ámbito empresarial, las organizaciones han empezado a ser más conscientes de su imagen corporativa y la han reconocido como una variable que puede llegar a influir en el éxito y/o fracaso de los negocios.

Durante los últimos años, independiente de la razón social, el tamaño y las características organizacionales; las empresas se han mostrado interesadas en conocer la percepción que sus públicos tienen sobre ellas, con el fin de crear propuestas de mejoramiento o cambio, tomar decisiones estratégicas y aumentar el número de negociaciones, clientes y ventas.

Es por esta razón, que académicamente se han empezado a realizar diferentes investigaciones y diagnósticos para conocer las percepciones, imaginarios y creencias que los clientes y públicos externos (proveedores, agremiaciones, medios de comunicación, comunidades, etc.) tienen sobre las compañías. Así mismo, también se han implementado mecanismos de recolección de datos, con el fin de analizar las necesidades y requerimientos que los públicos priorizan, a la hora de tomar decisiones de compra y/o elegir dónde hacerlo.

En el presente trabajo se utilizaron diferentes metodologías para conocer la percepción de los públicos de interés de SERVI FLEXO S.A.S. y con los resultados obtenidos, se planteó una estrategia de imagen corporativa.

## **1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

SERVI FLEXO S.A.S. tuvo una reestructuración hace 3 años, por una deuda que sus propietarios iniciales adquirieron con uno de sus proveedores, la cual ocasionó la entrega total de la Compañía, como pago de esta obligación económica. Una vez la nueva administración empezó a desarrollar su estrategia comercial con visitas a actuales y potenciales clientes, evidenció barreras de ingreso y dificultades en la consecución de nuevos negocios, debido a que afirmaban que no les interesaba tener a SERVI FLEXO S.A.S. como proveedor, por la baja calidad de sus productos, los largos tiempos de respuestas y el mal servicio al cliente post venta. Aunque el nuevo comité directivo de la Compañía ha tomado decisiones para el mejoramiento de procesos, lo cual se ha visto reflejado en cambios de calidad y mayor efectividad; el imaginario negativo respecto a la imagen corporativa de la Empresa sigue estando en el mercado. A partir de lo anterior, se hace necesario conocer la percepción real que actualmente tienen los clientes y empleados de SERVI FLEXO S.A.S. sobre la Empresa, y las variables y/o necesidades que priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía. Con lo anterior, se propondrá una estrategia de imagen corporativa, con el objetivo de mantener y conseguir nuevos negocios. Luego de este contexto, hemos formulado la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estrategia de imagen corporativa que debe implementar SERVI FLEXO S.A.S., para el mantenimiento y consecución de nuevos negocios?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

SERVI FLEXO S.A.S. fue fundada hace 16 años por los hermanos Hugo y Álvaro Sierra, con el objeto de diseñar, producir y comercializar artes gráficas y planchas para impresiones flexográficas (sistema de impresión con planchas flexibles). En aquel tiempo, la industria flexográfica se manejaba y administraba empíricamente, con pocos estudios técnicos, pero con mucha experiencia.

Doce años después de su fundación, Álvaro Sierra murió, dejando la empresa en manos de su esposa y de su hermano Hugo. Debido al poco conocimiento técnico y a decisiones administrativas y financieras, la Compañía adquirió una cuantiosa deuda con uno de sus proveedores, ocasionado la cesión de la Empresa, a cambio del pago de esta obligación financiera.

Una vez la nueva administración tomó la Compañía, ésta ha tenido reestructuraciones en varios de sus procesos. Sin embargo, la dirección general ha evidenciado que los actuales y potenciales clientes, tienen una mala imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S., por lo que se han perdido numerosos negocios y existen significativas barreras de entrada hacia los potenciales clientes.

Luego de la realización de diversas entrevistas con funcionarios de varias áreas de la Empresa, se comprobó que bajo la administración anterior, habían oportunidades de mejora en los procesos de la organización. Aunque se han hecho esfuerzos en el cambio de estos modelos, la percepción de la imagen en los actuales y potenciales clientes, aún tiene mucho camino por recorrer.

Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa está un aumento significativo de sus ventas; sin embargo, aún no han logrado cumplirlos. Es por ello, que se hace necesario realizar un análisis de los indicadores de ventas y cantidad de clientes en un determinado tiempo; saber cuál es la perspectiva que los empleados tienen respecto a la imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S.; y revisar cuáles son las variables o aspectos que los clientes priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer una estrategia de imagen corporativa para SERVI FLEXO S.A.S con el fin de mantener y conseguir nuevos negocios.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Evaluar los indicadores de ventas y mantenimiento de clientes de la Compañía, durante los últimos 24 meses.
- b. Identificar la percepción que tienen los empleados sobre la imagen corporativa de la Empresa.
- c. Analizar los aspectos o variables que los clientes priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía.

## **1.4. ANTECEDENTES**

Durante los últimos años, independientemente de la razón social, el tamaño y las características organizacionales; las empresas se han mostrado interesadas en conocer la percepción que sus públicos de interés tienen sobre ellas. Esto, con el fin de crear propuestas de mejoramiento o cambio, tomar decisiones estratégicas y naturalmente, aumentar el número de negociaciones, clientes y ventas.

Es por esta razón, que académicamente se han empezado a realizar diferentes investigaciones y diagnósticos con el fin de conocer las percepciones, imaginarios y creencias que los clientes y públicos externos (proveedores, agremiaciones, medios de comunicación, comunidades, etc.) tienen sobre las compañías. Así mismo, también se han implementado mecanismos de recolección de datos, con el fin de analizar las necesidades y requerimientos que estos públicos priorizan, a la hora de tomar decisiones de compra y/o elegir dónde hacerlo.

Un ejemplo de lo anterior, es el diagnóstico de imagen corporativa realizado en la facultad de ciencias de comunicación de la Universidad Autónoma Nuevo León en México. En éste se utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la observación participativa, la investigación documental, entrevistas indirectas, consultas on line y encuestas a cerca de 600 estudiantes. Los objetivos de esta investigación fueron conocer la percepción de imagen que los estudiantes tenían de la facultad, registrar las áreas de oportunidad de mejoramiento que la entidad tenía, y proponer una serie de recomendaciones para crear estrategias de mercadeo (López, 2006).

Aunque son muchos los casos como éste, de diagnósticos e investigaciones de percepción, es importante tener en cuenta que no sólo deben hacerse con públicos externos; sino que por el contrario, también se deben incluir a los públicos internos (empleados, contratistas, outsourcing, etc.), donde los empleados son parte fundamental en este proceso. La imagen corporativa ha dejado de ser un simple tema estético de logos, figuras y colores agradables; para convertirse en el reflejo de una identidad empresarial compuesta de valores, creencias y filosofías organizacionales.

Por ejemplo, el análisis de imagen corporativa realizado para la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2011, tuvo como fuente de información principal los públicos internos. Para esta investigación, se utilizó como método de levantamiento de información la entrevista semiestructurada, aplicada a una serie de empleados, elegidos por su conocimiento y experiencia dentro de la organización. Producto de los resultados obtenidos, la entidad pudo tomar diferentes decisiones sobre aspectos de mejora y fortalecimiento de variables positivas que se tenían (Castaño & Burchardt, 2011)

Por otra parte, un aspecto relevante que se debe tener en cuenta en un diagnóstico de imagen corporativa, son las variables a analizar. En la academia son múltiples las posibilidades que se encuentran; sin embargo, se destacan las utilizadas en el análisis de imagen corporativa realizado por Pablo Vélez, a las Instituciones de Educación Superior en Quito (Ecuador). Entre las variables analizadas en esta investigación, se encuentran los pilares institucionales, la identidad, la personalidad empresarial, la opinión de los públicos sobre los logotipos e imagen estética, y las expectativas de cambio que se tenían, si hubiera una renovación de imagen en estas instituciones (Vélez, 2013)

Como se puede ver, la comunicación organizacional y la imagen corporativa, solo son un ejemplo de la necesidad que las compañías tienen de interactuar con sus públicos objetivos. Las empresas en la actualidad, no solo necesitan máquinas que produzcan dinero. Estos elementos pueden ser tenidos, pero si no hay empleados, directivos y clientes, los esfuerzos son en vano. Es por esto, que ahora

las organizaciones necesitan medios para comunicar, estrategias, mensajes claves y la unión de muchas variables que deben funcionar coordinadamente, para la consecución de una percepción positiva que se convierta en una propuesta de valor para los públicos externos y se refleje en aumento de clientes, negocios, ventas e incremento del valor de los intangibles empresariales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA IMAGEN CORPORATIVA

Para comenzar, es importante definir lo que se entiende por imagen corporativa. Según Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa es uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición, para hacer comprender a sus públicos de interés quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Hasta hace algún tiempo, la imagen corporativa de una empresa se centraba en sus atributos visuales como colores, tipo de letra y logo. Sin embargo, el concepto ha evolucionado con el tiempo. Las compañías ya no se diferencian de su competencia por el color de sus empaques, por el eslogan de su marca o por la mascota organizacional que los representa. Aunque estos siguen siendo elementos relevantes, los cuales no pueden ser olvidados, los clientes quieren más que un simple asunto de forma y estético, los clientes quieren saber qué intangibles y qué valor agregado las compañías les ofrecen, para poder elegirlos como opción en sus decisiones de compra.

Nicolás Ind (1992) afirma lo siguiente:

La imagen corporativa incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que trabaja en la Empresa, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias (p.3)

Es por esta razón, que la imagen corporativa ha tomado cada vez mayor importancia en las organizaciones e influye en el éxito o fracaso de las mismas. Según Ostberg, la imagen corporativa “implica todas las circunstancias en las que un objeto, un acontecimiento, unas palabras, una imagen o un comportamiento se entienden, como algo más que el objeto en sí mismo, ya que representa también otras ideas y/o sentimientos” (Ostberg, 2007, pág. 18).

Aunque una empresa productora, tiene como eje central su producto; actualmente las organizaciones son más ello, son creadoras de experiencias, calidades, conceptos y sentimientos que marcan la vida de los clientes. En el mundo, cada vez son menos las innovaciones y pareciera que ya todo está inventado. Es por esto, que las compañías se han visto en la necesidad de entregarle a sus clientes experiencias; porque de lo contrario, serán cambiadas fácilmente por un sin número de empresas competidoras existentes en el mercado, que ofrecen exactamente el mismo producto tangible.

Actualmente, las compañías son proveedoras de experiencias que despiertan sentimientos en las personas, que nunca serán olvidados. Por ello, en el siglo XXI las empresas son queridas y apreciadas, odiadas y repudiadas, admiradas y criticadas, lo cual depende de una buena o una mala imagen corporativa.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que la imagen de una organización se construye y se modifica con el tiempo, no es un simple cambio estético o un capricho de los dueños, es un aspecto esencial que define el futuro de las Compañías y tiene gran relevancia en su éxito o fracaso. Para Capriotti (2008), la imagen corporativa es la idea global que tienen los públicos de interés sobre los productos, las actividades y las conductas de una organización.

### **2.1.1. Identidad corporativa**

La primera variable a considerar en la construcción de imagen corporativa de una Organización, es la identidad. El cambio de percepción de los públicos y de la

imagen que estos tienen de la Compañía, es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y estrategia. Todo debe comenzar desde el interior. Según Ind, “la identidad corporativa per se, es muy difícil de cambiar, ya que constituye el verdadero eje en torno al cual, gira la existencia de la propia organización” (Ind, 1992, pág. 4)

Por su parte, Meza (2016) afirma que para definir la identidad corporativa “se requiere de una serie de elementos que ayudan a darle personalidad a la Organización para distinguirla del resto y permitirle un mejor posicionamiento” (p.1)

Como se puede observar, el posicionamiento en el mercado de una Empresa, no depende solo del número de ventas, activos o de qué tan recordada es. El posicionamiento corporativo y la imagen, se construyen a través de la identidad, que aunque pareciera ser un asunto netamente interno, se refleja en intangibles externos de gran valor para una organización como el posicionamiento, la reputación y la marca; que a su vez influyen en índices de rentabilidad como mayor número de ventas, clientes y utilidades.

### **2.1.2. Cultura organizacional**

Otra de las variables en la construcción de imagen corporativa es la cultura. Aunque la cultura como concepto en bruto ha tenido una trayectoria de siglos, la cultura organizacional en el aspecto empresarial, “es un tema que ha generado boom desde la década de los ochenta” (Gómez, 2007, p.62).

Esta situación, tiene como origen que las empresas ya no vistas como simples organizaciones de producción, en donde la combinación de cifras o acciones daban un resultado predeterminado. En el transcurso del tiempo, las compañías se han dando cuenta que existen otras variables que influyen en sus fallas o aciertos.

La cultura organizacional es una variable que se construye tanto externa como internamente, ya que las empresas son organizaciones con significados contruidos e interrelacionados entre los empleados y sus stakeholders externos.

Como lo dice Méndez, “pertenecer a esta estructura social llamada Organización, proporciona al hombre la posibilidad de manifestarse en ella mediante la acción social” (Méndez, 2005, p.246)

Los cambios actuales y el predominio de los servicios, en vez de la fabricación de productos, ha dado lugar a que las Empresas se preocupen por su cultura organizacional, y que ésta sea una responsabilidad fundamental para la gerencia general de las compañías. Según Fernández y Sánchez, “la visión de las organizaciones como sistema de significados, nos lleva a entender a la cultura organizacional como significados compartidos” (Fernández & Sánchez, 1997, p.246)

En ese sentido, es a través de la interrelación entre empleados y clientes que se crea una conciencia colectiva. La cultura organizacional debe abarcar los intereses de todos los stakeholders, incluyendo a los gerentes, los clientes, los miembros de la organización y cualquier otro grupo con quien se comunique. Como lo dice Méndez, “la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (Méndez, 2005, pág. 10).

Para la creación de cultura organizacional, la mejor manera de hacerlo es a través de la comunicación institucional, entendida como las diversas formas de comunicación con los diferentes públicos estratégicos de interés.

### **2.1.3. Públicos de interés de una empresa**

Al igual que la imagen, la identidad y la cultura organizacional, los públicos de interés o stakeholders de las compañías son un concepto nuevo y reciente. Académica y teóricamente han sido relacionados con mayor frecuencia en temas e iniciativas de responsabilidad social; pero lo cierto, es que resultan necesarios y

fundamentales para las diferentes áreas y para la organización como tal, de manera integral y holística.

En los libros y científicamente, hay una gran discusión sobre su categorización. Como lo dicen Aranque y Montero (2006), “la dificultad con que se encuentran las diferentes propuestas de clasificación de stakeholders, descansa en los diferentes conceptos de empresa que se manejan” (p.108)

Los públicos de interés son un asunto independiente del tamaño o categoría de la Entidad: no importa si es con o sin ánimo de lucro, no importa su objeto de social y no importa la cantidad de sus ingresos económicos. Las iglesias, los negocios de barrios, las multinacionales y todo tipo de organización, tienen públicos de interés por los cuales deberían interesarse y que deben gestionar.

Para el presente trabajo, la categoría de stakeholders que se manejará será la de Miguez (2010), quien los segmenta entre públicos de interés contractuales y comunitarios. Los primeros son todos aquellos grupos que tienen alguna relación legal con la Compañía, como los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores o los acreedores (pag. 28)

Normalmente, la gestión y relación con los públicos de interés contractuales, están reguladas por entidades gubernamentales y/o privadas, que en caso de presentarse algún problema, serían las encargadas de intervenir y solucionar.

Por su parte, para Miguez “los stakeholders comunitarios mantienen una relación más difusa con la organización pero, igualmente, pueden tener impacto real sobre ella; entre ellos se encontrarían los consumidores, los legisladores, los grupos de presión, los medios o las comunidades locales” (Miguez, 2010, p.79)

Son muchos los ejemplos que se pueden nombrar donde los grupos de presión o las comunidades locales han influido en las organizaciones o empresas. Las redes sociales y los nuevos medios, les han dado un poder especial y ahora, las Compañías no pueden descuidarlos. Los bloqueos, las crisis mediáticas o la presión social, son herramientas utilizadas por este tipo de grupos de interés, los cuales pueden ocasionar en las organizaciones, pérdidas millonarias.

De este modo, como lo dice Navarro, “la gestión de stakeholders se utiliza como una estrategia, porque mejora y mantiene la rentabilidad de la empresa” (Navarro, 201, p- 97). El no gestionar adecuadas relaciones con los stakeholders podría incluso, llevar a la Compañía a la quiebra.

## **2.2. EL SERVICIO AL CLIENTE**

Servicio al cliente se entiende, según Montoya y Boyero, como “el conjunto de vivencias, resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual depende su supervivencia y éxito” (Arminda, 2016, p.383).

En la actualidad, el servicio al cliente juega un papel importante en las organizaciones, ya que las mismas, deben enfocarse en que su actividad logre satisfacer las necesidades de los clientes. Lo anterior, asegurará que la organización sea más competitiva y productiva.

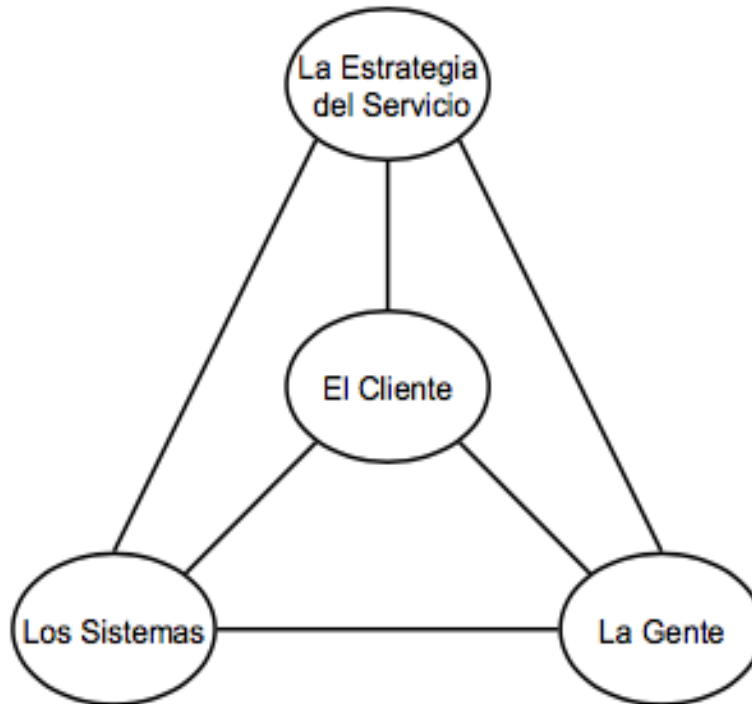
Para Betancourt (citado por Godoy, 2011, p.25), el Enfoque Sistémico de Empresas (ESE), es el modelo que permite analizar el posicionamiento de una empresa en un determinado entorno y establece las bases para la elaboración de los planes estratégicos corporativos. Adicionalmente, el ESE sirve para comprender el papel de los procesos y del capital humano con eficacia, eficiencia y efectividad.

Albrecht (citado por Arminda, 2016, p.384) se refiere al servicio al cliente “como un valor agregado inmaterial, que influye de manera determinante en la lealtad del cliente y en la reiteración del consumo del mismo”. Es por esto, que el cliente tiene gran importancia para el funcionamiento de una empresa, pues queda claro que son el ADN de las organizaciones. A partir de lo anterior, se puede asegurar que las actividades de las Compañías, deben centrarse en la satisfacción de las necesidades que los clientes tienen.

Hay elementos críticos que deben ser tenidos en cuenta para prestar un buen servicio al cliente. Entre estos se encuentran: a) El servicio es diferente para cada

persona, ya que va, de acuerdo a las expectativas y necesidades de cada cliente; b) Existen momentos de verdad, referentes al instante donde se presenta el contacto entre el cliente y la organización; y c) El triángulo de servicio que Albrecht describe cómo una cadena que actúa alrededor del cliente, debe involucrar a los empleados, la gente y los sistemas:

Figura 1: Triángulo de servicio



Fuente: (Albrecht, 1990)

### **2.2.1. Competir en los precios o en las diferencias**

Para Porter (citado por Monge, 2010, p.7) hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: 1) Costos bajos, 2) Diferenciación. Para la estrategia de liderazgo en costos se debe tener un costo más bajo al de los competidores, con calidad aceptable para los consumidores. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto o servicio sin adornos y colocan un énfasis

considerable, en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Para que una empresa mantenga esta ventaja debe tener una estructura bien controlada, para que todos los procesos de su organización estén sincronizados y sin errores. En esta estrategia se debe revisar a menudo todos los procesos productivos, de distribución y comercialización, para ajustar los precios y mantener la oferta de valor, referente a un precio menor al de la competencia.

Por su parte, la estrategia de diferenciación afirma que en ésta, una empresa busca ser la única en su sector, valorada por los compradores, por tener una característica diferenciadora. Para competir con esta estrategia, la empresa debe tener productos o servicios que creen necesidades a los clientes; y que los mismos vean y valoren los atributos ofrecidos, como importantes o únicos, por lo necesitan tenerlos, sin importar a qué precio. Para Porter (citado por Monge, 2010, p. 14), “una empresa que logre mantener la diferenciación, será un ejecutor por encima del promedio en su sector”.

Como complemento a esta estrategia, existe un concepto de Ventura (citado por Monge, 2010, p.14) que señala:

En términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse:

- 1) Diferenciación basada en características intrínsecas del producto en un sentido amplio como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio, garantía postventa, etc. y 2) Potenciar la imagen de marca, mediante el empleo de técnicas de marketing y reputación avanzada.

Si una empresa quiere manejar esta estrategia, sus productos tendrán costos más altos por el grado de calidad, el manejo controlado de sus materiales y la incorporación de grupos de interés.

### **2.2.2. La comunicación**

La teoría del autor Timm (citado por Riel, 2003, p.1) afirma que “la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr cooperación”. La comunicación es una función clave de los líderes de las organizaciones, cuyo objetivo es lograr que cada trabajador esté direccionado hacia el enfoque y los objetivos de la Compañía.

Es a través de la comunicación, que se desarrolla la visión de una Empresa y es con ella, que un colaborador tiene claro, el papel que tiene dentro de ésta. Es importante aclarar que la comunicación no sólo debe ser clara en los niveles jerárquicos más altos, sino que es igual de importante en los mandos medios y en los niveles operativos de la Organización.

Goldhaber (citado por Rivera, 2005, p.4) afirma que “la comunicación organizacional es el flujo de las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que la conforman”. En las Empresas debe haber escucha activa entre todos los trabajadores, comunicación asertiva, sinceridad, confianza y deben respetarse los diferentes puntos de vista de las personas que allí trabajan. Cada empleado conoce su empresa y desde su nivel, puede aportar conocimientos que ayuden a mejorar los procesos o políticas que se tengan.

Para el progreso de la Compañía es importante tener una comunicación efectiva, donde todos los individuos de la empresa estén incluidos y se permita el desarrollo de una cultura organizacional propia, con el fin de lograr el compromiso de todos los colaboradores.

Al respecto Senge (citado por Rivera, 2005, p. 5) menciona que “una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno”. Dentro de éste se desarrollará la capacidad de cada persona, para enfocarse en los objetivos organizacionales de las compañías.

Dentro de las metas más importantes del mundo, está el compromiso de generar emociones positivas a todos los grupos de interés que influyan en el negocio

empresarial, pues el servicio al cliente debe sentirse desde la alta gerencia hasta los niveles más operativos de la organización; sin dejar de lado a los proveedores, distribuidores, accionistas y clientes internos y externos. Al lograr involucrar a todos dentro de las experiencias en cualquier área o proceso, se asegura el éxito y el cumplimiento de las metas económicas y de crecimiento de la Compañía.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

SERVI FLEXO S.A.S. es una empresa del sector Industrial, cuyo objeto social es la promoción, diseño, construcción y comercialización en todas sus formas de artes finales, negativos para artes gráficas y planchas para impresión flexográfica. Su sede está ubicada en la Av. Boyacá No. 3A – 44, en el barrio Américas.

La Compañía está inscrita en Cámara de Comercio de Bogotá, bajo la matrícula mercantil No. 01001758 del 22 de marzo de 2000 con estructura S.A.S.

#### **3.1. VARIABLES DEL CONTEXTO EXTERNO**

##### **3.1.1. Competencia**

De acuerdo a fuentes de ANDIGRAF (Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica), dentro la base de información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, se identificaron 187 empresas de la industria de la comunicación gráfica, que representan el 5,5% del total de establecimientos industriales participantes. El conjunto de empresas de este sector reportó en 2016 ingresos operacionales por 2,98 billones de pesos, superior en 10% a las observadas en 2015 cuando fueron de 2,7 billones de pesos. Estas ventas representaron aproximadamente el 1,74% del monto facturado total por la industria manufacturera en Colombia.

Para esta asociación (ANDIGRAF), la competencia extranjera ha hecho que las exportaciones se reduzcan y por el contrario, las importaciones del sector

aumenten. Del 2013 al 2014, las importaciones tuvieron un un crecimiento de 26%, manteniéndose la tendencia en los últimos dos años (2015 y 2016)

### **3.1.2. Empresas competencia de Servi Flexo**

- Torreflex
- Iflexo
- Flexiarte
- Interflexo

### **3.1.3. Principales Clientes**

- Herbeplast
- Liliplast
- Jacobsen
- Velpack
- Epiflex
- ITC Wilches
- Panamericana
- Bodegas Unidas
- Filmplast
- Avimplast

## **3.2. VARIABLES DEL CONTEXTO INTERNO**

### **3.2.1. Historia:**

SERVI FLEXO S.A.S. fue fundada hace 16 años por los hermanos Hugo y Álvaro Sierra con el objeto social de diseñar, producir y comercializar artes gráficas y planchas para impresiones flexográfica (sistema de impresión con planchas flexibles). En aquel tiempo, la industria flexigráfica se manejaba y administrada empíricamente, con pocos estudios técnicos, pero con mucha experiencia.

Doce años después de su fundación, Álvaro Sierra murió, dejando la empresa en manos de su esposa y de su hermano Hugo. Debido al poco conocimiento técnico y a las malas decisiones administrativas y financieras, la Compañía adquirió una cuantiosa deuda con su proveedor Chemisolutions, ocasionado la cesión de la empresa a cambio del pago de esta obligación financiera.

Hace dos años, el Señor José Noel Gómez, dueño de Chemisolutions, tomó la Presidencia de la SERVI FLEXO S.A.S. y durante este tiempo ha tenido que realizar varios cambios en los procesos de la empresa para su sostenimiento y crecimiento. Entre los principales ajustes realizados se encuentra un reenfoque hacia el mercado objetivo, dando prioridad a clientes grandes, cambio de personal con mayor capacitación, implementación de procesos y mejoramiento en la calidad del producto.

Una vez tomadas las anteriores decisiones, la Gerencia empezó a buscar nuevos clientes, encontrándose con varias barreras de entrada, siendo la más relevante la mala imagen de la Compañía respecto a su calidad, largos tiempos de respuesta y mal servicio al cliente. Aunque la empresa ha tomado decisiones en su presentación y participación en eventos como seminarios y ferias, para cambiar esta percepción ante los clientes, consideran que aún hay mucho camino por recorrer. A

partir de lo anterior, se hace necesario la realización de un diagnóstico para la creación de estrategias de imagen corporativa que conlleven al crecimiento de la empresa y consecución de nuevos negocios.

### **3.3. NIVEL DE ORGANIZACIÓN**

#### **3.3.1. Misión**

Proporcionamos a nuestros clientes de la industria flexo gráfica soluciones a las necesidades de pre impresión mediante la innovación visual, calidad, servicio y asesoría técnica con la que cuenta la compañía, buscando desarrollo y crecimiento organizacional y a su vez el de sus colaboradores con el fin de obtener rentabilidad sostenible.

#### **3.3.2. Visión**

En el 2022 ampliaremos la participación del mercado nacional en el suministro de planchas y diseño para la industria flexo gráfica a nivel nacional, destacándonos por brindar asesoría técnica, especializados en pre prensa y certificados con estándares de calidad mediante la inversión tecnológica y personal altamente calificado para cumplir las expectativas de nuestros clientes y del mercado.

#### **3.3.3. Objetivos corporativos**

- Aumentar las ventas en un 20% en el mercado nacional durante los 2 primeros años.
- Estandarizar el 100% de los procesos con fines de certificación.

- Invertir el 15% de ventas en actualización de tecnología para mejorar la calidad del producto.
- Desarrollar las competencias técnicas en el 90% del personal.

### 3.3.4. Estructura organizacional

Figura 2: Estructura organizacional

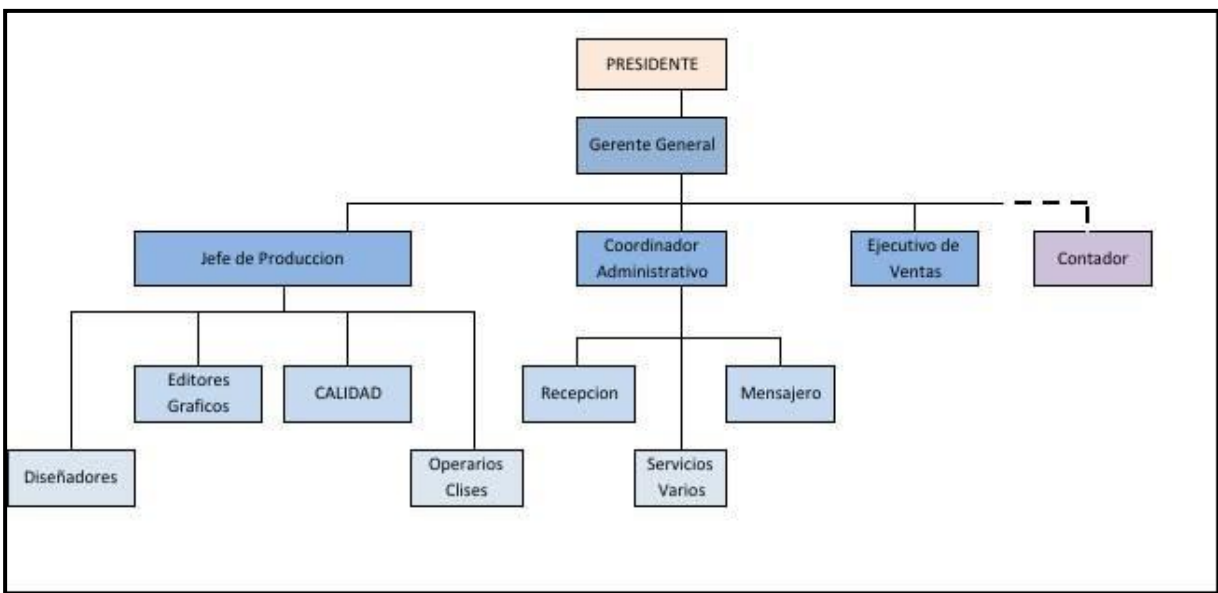


Figura Tomada de SERVI FLEXO S.A.S.

## 3.4. NIVEL DE PROCESOS

### 3.4.1. Descripción de procesos operativos

Dentro del nivel operativo de SERVI FLEXO S.A.S. se encuentran los cargos de diseñadores, operarios clises, mensajeros, recepcionistas y personal servicios generales. Estos realizan funciones como: diseño y arreglo de imágenes, elaboración de clises, empaque de productos, elaboración de facturas, radicación de documentos, atención al cliente, archivo, cafetería y aseo. Estas funciones son

importantes para llevar cabo la operación diaria, ya que de ellas se desarrollan responsabilidades para la ejecución de la misión de la compañía.

### **3.4.2. Descripción de procesos administrativos**

Los procesos administrativos de SERVI FLEXO S.A.S. están liderados por los jefes de cada área. Estos son los responsables del desempeño final de la Organización, es decir, se encargan de cada una de las etapas de sus procesos: desde la planeación estratégica, asignación de actividades, inspecciones de calidad, asesorías técnicas, capacitaciones e informes de gestión; hasta la selección de personal, contratación, pago de nómina, y manejo de proveedores.

## **3.5. NIVEL DE PERSONAS**

### **3.5.1. Número de Trabajadores**

La planta de personal directo de la Compañía es de 12 trabajadores.

### **3.5.2. Nivel de Formación**

A nivel gerencial, el nivel de formación de SERVI FLEXO S.A.S. es de profesional. Por su parte, en las áreas operativas, administrativas y de producción, el nivel de estudios de los trabajadores es de bachiller, técnicos y tecnólogos.

### **3.5.3. Descripción Sociodemográfica**

El 80% de los trabajadores de SERVI FLEXO S.A.S. son hombres, mientras que el 20% son mujeres. El núcleo familiar de la mayoría del personal, está conformado por padres y hermanos, teniendo estado civil “soltero”. En menor medida se encuentran trabajadores que conviven con cónyuge y/o hijos.

## 4. MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar en el presente trabajo de grado tendrá una combinación entre herramientas cuantitativas y cualitativas, por lo que es considerada una investigación mixta. Los métodos mixtos o híbridos han tenido un crecimiento relevante en la última década y han recibido varias denominaciones tales como investigación integrativa (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), investigación multimétodos (Hunter y Brewer; Morse, 2003), métodos múltiples (M.L. Smith, 2006; citado por Johnson, Onwuegbuzie y Turner; 2006) estudios de triangulación (Sandelowski, 2003) e investigación mixta (Tashkkori y Teddlie; 2009; Plano y Cresswell, 2008; Bergman, 2008; y Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Según Hernández (2010), el objetivo de este tipo de investigación es “utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 586).

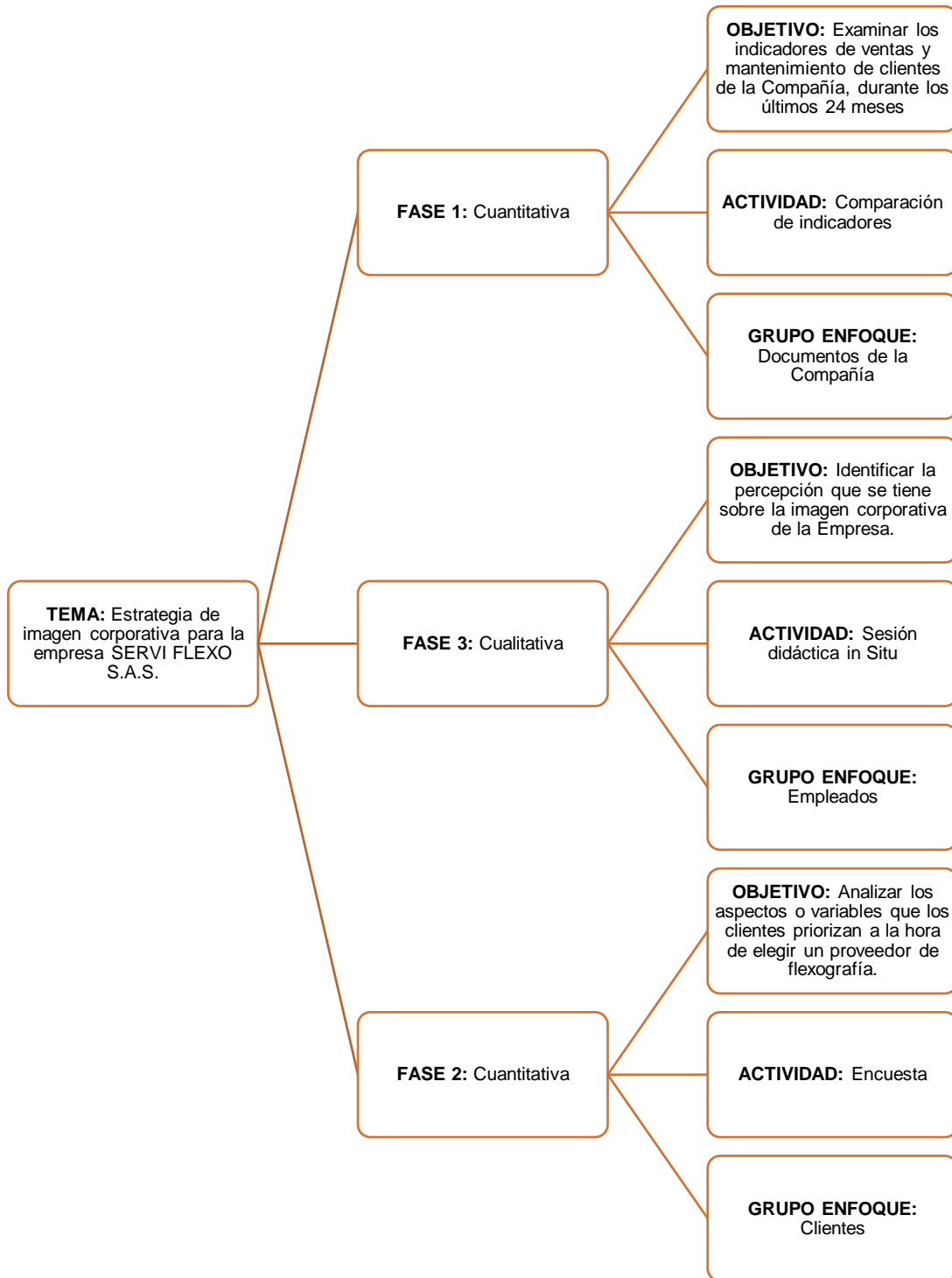
La investigación mixta implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un estudio o una serie de investigaciones, para responder a un mismo planteamiento del problema (Hernández, 2010).

Nuestra intención al elegir este tipo de investigación es tener una “fotografía” más completa del fenómeno que estamos investigando; lo que implica conocer las apreciaciones de los públicos internos y externos de SERVI FLEXO S.A.S. y analizar los datos cuantitativos y cualitativos recopilados, con el objetivo de conocer cuál es la mejor estrategia de imagen corporativa que debe implementar la Compañía, para cambiar la percepción que los clientes y potenciales clientes tienen de ésta.

Por una parte, la investigación cuantitativa nos brindará una característica de objetividad, en la medida que se cuantifican datos y habrá neutralidad del investigador. Por su parte, el método cualitativo nos permitirá entender la complejidad del fenómeno subjetivo de la investigación que estamos realizando.

#### **4.1. Estrategia metodológica**

Le estrategia metodológica de esta investigación se dividirá en tres las fases 1, 2 y 3:



### FASE 1: Comparación de indicadores

La primera fase de la metodología de esta investigación consistirá en la comparación de los indicadores de los últimos 24 meses de la Compañía, referentes

a ventas y mantenimiento de clientes. Lo anterior, nos permitirá conocer el comportamiento que estos han tenido en el transcurso del tiempo e identificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, propuestos por el área directiva de SERVI FLEXO S.A.S.

Para Ortegón (2005), la comparación de indicadores “permite identificar las medias correctivas que pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo (propósito)” (p.90).

El objetivo principal para la utilización de esta herramienta metodológica de investigación, es analizar la evolución de los indicadores obtenidos con cierta periodicidad, lo cual permitirá identificar fallas en el diseño, plan de ejecución o estrategia implementada. Para esta fase, es importante contar con toda la información necesaria, que permita comparar los resultados, a nivel de las actividades y componentes, con lo que realmente ha ocurrido y los resultados que se han tenido.

## **FASE 2: Sesión didáctica In Situ**

El instrumento cualitativo que se aplicará, será una sesión con fichas didácticas el cual se realizará a través de una sesión grupal con una muestra de los empleados de la Compañía, teniendo en cuenta la importancia de conocer la percepción de este público objetivo, en la creación de una estrategia de imagen corporativa.

Esta metodología está basada en el uso de metáforas, las cuales son de gran valor en las primeras etapas de formulación de estrategias, debido a su orientación exploratoria, divergente y sintética (Heracleous & Jacobs, 2011).

Según Seumenicht (2012), parte del éxito del *las sesiones didácticas* se encuentra asociado con el aprendizaje colaborativo; pues permite conocer la percepción de individuos de diferentes áreas del conocimiento que se complementan entre sí. A través de esta metodología, se evitan los

contrargumentos sin sentido, las discusiones sin salida y se visibilizan resultados tangibles con ejemplos prácticos, para conocer y entender la perspectiva del otro.

### **FASE 3: Encuesta**

En la tercera fase de investigación se utilizará una encuesta mixta, es decir, cuantitativa y cualitativa como instrumento aplicado para los clientes de SERVI FLEXO S.A.S., cuyo objetivo es identificar los aspectos o variables que los clientes priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía.

Idelfonso Grande (2005) afirma que:

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (p.14)

Esta herramienta será utilizada, debido a que permite obtener información importante acerca de lo que las clientes piensan de la compañía por medio de un informe estructurado, así mismo la Gerencia tomará decisiones importantes después de conocer los aspectos en los que deben mejorar como compañía para proyectar el crecimiento de la empresa y guardar el buen nombre que debe tener SERVI FLEXO S.A.S. antes sus diferentes grupos de interés.

## **4.2. Diseño**

### **FASE 1: Comparación de indicadores**

Se le solicitará a la Compañía los indicadores de los últimos 24 meses respecto a sus ventas y cantidad de clientes. Se hará una gráfica de seguimiento anual, con el fin de identificar los picos y el comportamiento en dichos indicadores;

para luego realizar el respectivo análisis. Con estos resultados, se tomarán decisiones estratégicas dentro de la Empresa y su estrategia de imagen.

## **FASE 2: Encuesta**

La encuesta realizada en la presente investigación se ejecutará con 44 de los 60 clientes de SERVI FLEXO S.A.S que brindaron la información del correo electrónico para ser enviada por este medio.

Para aplicar este instrumento se tomará la base de datos suministrada por la empresa y se enviará la encuesta a los 44 clientes. Se realizarán 15 preguntas dentro de las que se encuentran abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Antes de las preguntas, la encuesta tendrá una breve nota explicativa sobre el objetivo de la misma para la Organización y para el grupo de investigación. Se describirá qué sucederá con los resultados obtenidos y estarán nuestros datos de contacto, en caso de que las personas tengan dudas sobre el instrumento.

## **FASE 3: Sesión Didáctica In Situ**

Por su parte, la sesión didáctica In Situ se realizará con un total de 6 trabajadores de la Compañía, pertenecientes a las diferentes áreas, desde las operativas hasta las estratégicas. Una vez reunidos, se comenzará el desarrollo de la actividad con la formulación de la siguiente pregunta: Describa cómo es percibida actualmente la imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S. y cómo le gustaría que fuera. A partir de las respuestas, se les pedirá a los colaboradores que identifiquen por qué ambas descripciones no se parecen. De esta manera, se llegará a la definición de una serie de problemas y luego se plasmarán las alternativas de solución.

En esta actividad experimental, el grupo utilizará las fichas de didácticas y cada participante construirá con las mismas diversos modelos físicos que se asumirán como respuesta a la pregunta planteada, luego elaborarán una historia y

la compartirán con los otros miembros del grupo. La socialización de cada integrante será filmada y posteriormente analizada. El proceso a seguir será el siguiente: 1) identificación de la situación real, 2) identificación de la situación deseada, 3) definición del problema, 4) generación de alternativas de solución, 5) solución.

### **4.3. Participantes**

#### **FASE 2: Encuesta**

Los participantes de la encuesta son las 44 empresas seleccionadas por la cantidad de datos completos que tenemos en la base de datos, la participación es de las empresas del sector Industrial de comunicación gráfica, donde 8 de las empresas encuestadas que equivalen al 18% de la muestra, se encuentran en el barrio Carvajal de la ciudad de Bogotá, 9 de las empresas encuestadas que equivalente al 20% de la muestra se encuentran en la localidad de Engativá, 6 de las empresas encuestadas que equivalen al 13% de la muestra se encuentra en la zona industrial de Pensilvania y 5 de las empresas encuestadas que equivalen al 11% de la muestra están ubicadas en lugares diferentes a Bogotá. Las demás empresas no se encuentran agrupadas en un lugar específico.

Las personas contactadas para responder la encuesta son los Gerentes, Administradores o demás áreas encargadas de la toma de decisiones en las compañías encuestadas.

#### **FASE 3: *Sesión didáctica In Situ***

Los participantes en la sesión didáctica In Situ serán una parte de los trabajadores de la Compañía. Actualmente, SERVI FLEXO S.A.S. cuenta con una planta de personal directo de 12 trabajadores. A nivel gerencial, el nivel de educación es profesional. Por su parte, en las áreas operativas, administrativas y

de producción, el nivel de escolaridad de manera general es de bachiller, técnicos y tecnólogos.

#### 4.4. Muestra

La toma muestral para la realización de esta encuesta se basó en los datos entregados por SERVI FLEXO S.A.S. Con el fin de conocer la cantidad de empresas que se necesitan, para tener un buen nivel de confiabilidad en la información que se obtendría a través de la encuesta, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

**Figura 3 Fórmula tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

(Arias, 2006)

Donde:

- n= Tamaño de la muestra.
- N= Total de elementos que integran la población.
- $Z_c^2 = 1.96^2$  ( La seguridad es 95% según tabla de nivel de confianza en distribución normal)
- e= Error muestral (para este caso 5%)
- p= proporción esperada (para este caso 5%)
- q= 1 – p (para este caso 1-0,05=0,95)

$n = \frac{44 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95}{(44-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95}$
--

$$n = \frac{44 * 3,8416 * 0,05 * 0,95}{(43) * (0,0025) + (3,8416) * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{8,028}{0,2899} = 27,6$$

A partir del cálculo realizado, se necesitaron **28 empresas** encuestadas para tomar una muestra con un nivel de confianza del 95%. Parte de las conclusiones y recomendaciones que se entregarán, producto de la presente investigación, con el fin de tomar decisiones en su estrategia de imagen corporativa, tendrán como suministro, la información de las respuestas obtenidas con este instrumento.



## 5. RESULTADOS

### 5.1. FASE 1: Comparación de indicadores

La primera fase de la metodología de investigación realizada, consistió en la revisión y análisis de los indicadores de ventas y cantidad de clientes de SERVI FLEXO S.A.S., durante los últimos 24 meses. Aunque la intención inicial era poder tener un análisis de por lo menos, los cinco últimos años, la Compañía nos comentó que solo tenían dichos indicadores desde enero del 2016; pues la administración anterior no había dejado registro pasado y la poca información entregada estuvo desordenada y poco confiable. En ese sentido, el área administrativa nos entregó en archivos en excel las cifras solicitadas, teniendo los siguientes resultados:

GRÁFICO 1: VENTAS AÑO 2016



Fuente: (SERVIFLEXO SAS, 2017)

Para el reporte de ventas del año 2016 se evidencia un crecimiento considerable: en 4 meses las ventas tuvieron un aumento significativo del 478%, pasando de \$32 millones en enero a \$156 millones en abril del mismo año. Durante todo el 2016, las ventas estuvieron sobre los 100 millones de pesos. Lo anterior, se debe principalmente, a que la nueva gerencia, que tomó el control de SERVI FLEXO S.A.S., empezó a realizar cambios y mejoramientos en los procesos, calidad del producto y servicio al cliente prestado.

GRÁFICO 2: VENTAS 2017



Fuente: (SERVIFLEXO SAS, 2017)

Por su parte, para el año 2017 las ventas de la empresa tuvieron fluctuaciones muy marcadas, evidenciándose disminuciones con respecto al año anterior. Aunque ya había una nueva gerencia, y el mejoramiento de procesos y calidad del servicio continuó, según los trabajadores, la mala percepción del pasado por parte de los clientes, ha afectado significativamente los niveles e indicadores de ventas de SERVI FLEXO S.A.S, lo cual se ve reflejado en la gráfica anterior.

GRÁFICO 3: CLIENTES POR MES 2016



Fuente: (SERVIFLEXO SAS, 2017)

GRÁFICO 4: CLIENTES POR MES 2017



Fuente: (SERVIFLEXO SAS, 2017)

Sobre el indicador de cantidad de clientes mensuales, se puede afirmar ésta ha ido aumentando de un año a otro. En enero de 2016, la Compañía tenía tan solo

19 clientes. Por su parte en marzo de 2017 se alcanzaron a tener un total de 56. Estos indicadores de crecimiento son positivos; sin embargo, se considera que la Compañía debe enfocarse en posicionarse como el principal proveedor de servicios flexográficos en el mercado y en los clientes con los que ha tenido alguna relación comercial. Lo anterior, permitirá que las ventas aumenten y que la participación de compra de los clientes sea del 100% para cada mes del año.

## **5.2. FASE 2: Sesión Didáctica In Situ**

La sesión *didáctica In Situ* con los trabajadores comenzó con la recolección de datos de los participantes, en donde se preguntaron sus nombres, áreas, tiempo en la compañía, estudios, etc. Luego de ello, se realizó una actividad donde las personas tuvieron la oportunidad de adecuarse a la sesión, donde con fichas didácticas, se les pidió representar a través de la construcción de figuras, aspectos importantes sobre su personalidad.

Una vez hubo más confianza, se explicó el proceso de la actividad y el objetivo que se tenía. De esta manera, se empezaron a realizar las preguntas correspondientes y seleccionadas, respecto al problema identificado. La forma de responderlas fue siempre a través de la construcción de figuras con fichas didácticas, lo cual permitió hacer uso de metáforas y alimentar la creatividad de los participantes.

Producto de las respuestas obtenidas, se realizó el siguiente análisis:

<b>Variables</b>	<b>Frases de los trabajadores</b>	<b>Análisis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“Anteriormente teníamos una peor imagen, con mucho desorden... ya hemos avanzado y hemos mejorado; sin embargo, nos sigue faltando el mejoramiento de muchas cosas como la comunicación y el servicio al cliente”</p>	<p>El trabajador reconoce que la imagen corporativa de la Compañía no era buena; lo cual se debía principalmente a un tema de cultura organizacional, asociado al “desorden” con el que se trabajaba. Por otra parte, la persona también asegura que el tema ha ido mejorando, lo cual aporta a la identidad corporativa que los trabajadores tienen actualmente dentro de la organización. Sin embargo, se destaca que sigue faltando el mejoramiento de aspectos fundamentales en la creación de imagen, como la comunicación y el servicio al cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>	<p>“El tema que debemos empezar a mejorar se llama comunicación efectiva. Cuando se rompe entre las áreas la comunicación, reflejamos desorden hacia el cliente y lo que nos han</p>	<p>El trabajador identifica un aspecto a mejorar en la cultura organizacional de SERVI FLEXO S.A.S., referente a la comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la Compañía. Esto afecta en gran medida la identidad de los trabajadores dentro de la empresa, ya que cuando hay falta de comunicación se genera un problema con el cliente, el error no se asume, sino que se buscan culpables, considerándolo problema del “otro”. Este tema interno de identidad y de cultura</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>pedido, no lo entregamos como es”</p>	<p>organizacional, se ha visto reflejado en la imagen externa de la empresa y en el servicio al cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Identidad corporativa</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“El cambio de líder nos ha ocasionado más desorden. Llega un líder que organiza a su estilo y con sus políticas; y luego llega otro, que transforma todo lo que el anterior había logrado”</p>	<p>El colaborador considera que hay un problema en la identidad corporativa de los miembros del equipo de trabajo, por un tema de cultura, ocasionado por los continuos cambios de líder. La comunicación de las transformaciones que esta decisión ha implicado, no ha sido la correcta, y los trabajadores sienten que les genera desorden en su trabajo, lo cual es percibido finalmente por el cliente, tanto en la imagen, como en el servicio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“La falencia está en la comunicación: El que se tiene que enterar de las cosas, no lo hace. Se dan muchas vueltas entre las diferentes personas y áreas involucradas, y realmente el que se tenía que enterar, no se enteró...”</p>	<p>Este trabajador también percibe que el problema de imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S., se debe a un problema de cultura organizacional, donde la oportunidad de mejora principal es la comunicación. No hay una identidad colaborativa entre las diferentes áreas y personas. Se cumple que con el “hacer lo que me corresponde”, sin importar cómo están los demás y cómo los problemas del “otro”, finalmente van a tener como afectado, a los clientes de la Compañía. No se comparten la información y no hay un esquema de comunicación entre áreas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>	<p>“Hay que revisar una serie de procesos, porque de años pasados se han venido haciendo algunas cosas mal”</p>	<p>Esta persona asegura que hay varios problemas que vienen del “pasado”, lo cual se relaciona con la primera afirmación de “anteriormente teníamos una peor imagen”. En la identidad corporativa de SERVI FLEXO S.A.S., se siente que las cosas “se vienen haciendo mal”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“Anteriormente había un desorden tenaz, no nos reconocían el trabajo. En esta nueva administración lo que me ha gustado es que me motivan a hacer las cosas mejor. Los cambios que se han realizado, se han visto reflejados ante los clientes. Los clientes me lo han dicho”</p>	<p>Nuevamente la palabra “desorden” es nombrada por los trabajadores de la Compañía, como parte de su identidad corporativa y cultura organizacional. Esta persona reconoce que se están haciendo cosas nuevas y diferentes a lo de “siempre”; lo cual ha tenido resultados positivos en la comunicación y en el servicio ante los clientes. Llama la atención el tema de “motivación” y reconocimiento hacia los trabajadores. Dentro de la explicación verbal de esta persona, se concluye que parte del desorden que existía en SERVI FLEXO, se debía a que los empleados consideraban no era necesario buscar soluciones, porque al final, su esfuerzo no iba a ser reconocido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> </ul>	<p>“Quiero seguir reflejando en los clientes, los cambios internos que estamos teniendo”</p>	<p>Poco a poco y producto del cambio de políticas, líderes y dueños, se han empezado a hacer cambios en la cultura organizacional de la Empresa; los cuales han sido acogidos por los trabajadores</p>

		como parte de su identidad, mejorando así la imagen ante los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“Una de las astas del molino (Compañía) está dañada. Ésta es la mala imagen que nos tienen los clientes, del pasado; aunque también hay algunos que nos ven bien”</p>	<p>Este trabajador representó, con las fichas didacticas de la actividad, a la Compañía en forma de molino. En éste habían unas astas buenas y otras malas. El asta de peor condición fue llamada por el empleado como “imagen corporativa”; resultado de una identidad y de una cultura organizacional del “pasado”, que ha venido cambiado, lo cual se ha visibilizado ante los clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>“El molino siempre ha funcionado mal, ha estado abandonado. Llegó un nuevo jefe y está tratando de hacerlo funcionar”</p>	<p>La identidad corporativa que tiene este trabajador sobre SERVI FLEXO S.A.S., es que era un “molino abandonado” y por lo mismo, siempre había estado funcionado mal; ocasionando consigo, la imagen negativa que los clientes tiene. Este trabajador ha empezado a percibir cambios en la cultura.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>	<p>“La base de mi figura tiene huecos y esos representan los errores que se han venido cometiendo y han afectado la imagen de la empresa. Ahora</p>	<p>Este trabajador nuevamente enfatiza en que los problemas de imagen corporativa de la Empresa son producto del interior de la organización: desorden, procesos, falta de comunicación, etc. Estos problemas fueron representados a través de las fichas didacticas como “huecos en la base”, que no son algo diferente,</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>estamos tratando de crear una imagen más sólida, pero los clientes nos siguen viendo con los errores y con los huecos del pasado, pues no conocen todo lo que ha sucedido al interior”</p>	<p>a un tema de cultura organizacional y de identidad. Al igual que los demás trabajadores, hace referencia a los cambios que se han realizado en SERVI FLEXO S.A.S. durante el último tiempo, con el objetivo de mejorar calidad y servicio para los clientes de la Compañía. Esta persona argumenta que a pesar de los esfuerzos internos realizados, aún los clientes continúan con una imagen y percepción negativa de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>	<p>“Yo vengo de otra empresa y puedo decir, que la imagen de SERVI FLEXO estaba entre las peores”</p>	<p>Este trabajador habla de su experiencia en otras Compañías y de la percepción e imagen que tenía SERVI FLEXO S.A.S. en el mercado de servicios y productos de flexografía, siendo considerada como una de “las peores” para los clientes.</p>

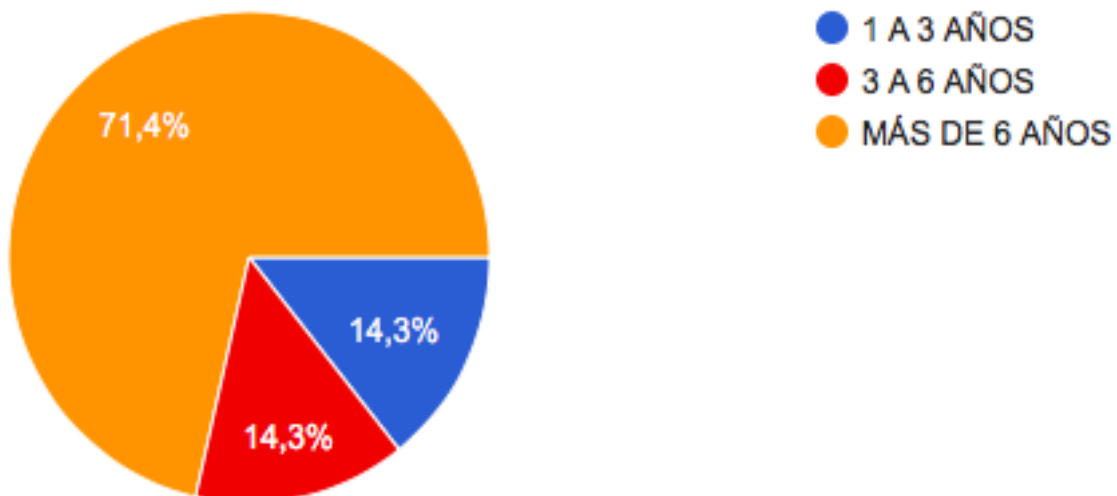
### 5.3. FASE 3: Encuesta

La tercera fase de nuestra metodología de investigación, consistió en la realización de una encuesta digital a la base de datos de clientes, suministrada por la Compañía. El objetivo de esta actividad fue conocer su percepción que los clientes tienen de SERVI FLEXO S.A.S. y las variables y/o aspectos que estos priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Se envió la encuesta a 44 empresas que estaban en la base de datos suministrada por SERVI FLEXO SAS con correo electrónico, de las 44 se necesitaban 28 encuestas contestadas por diferentes empresas para tener un margen de confianza del 95%, la respuesta por parte de las empresas fue baja, ya que de las 44 únicamente respondieron 14 empresas la encuesta, lo que representa el 30% del resultado esperado para realizar el análisis de percepción de imagen que tienen los clientes frente a SERVI FLEXO SAS.

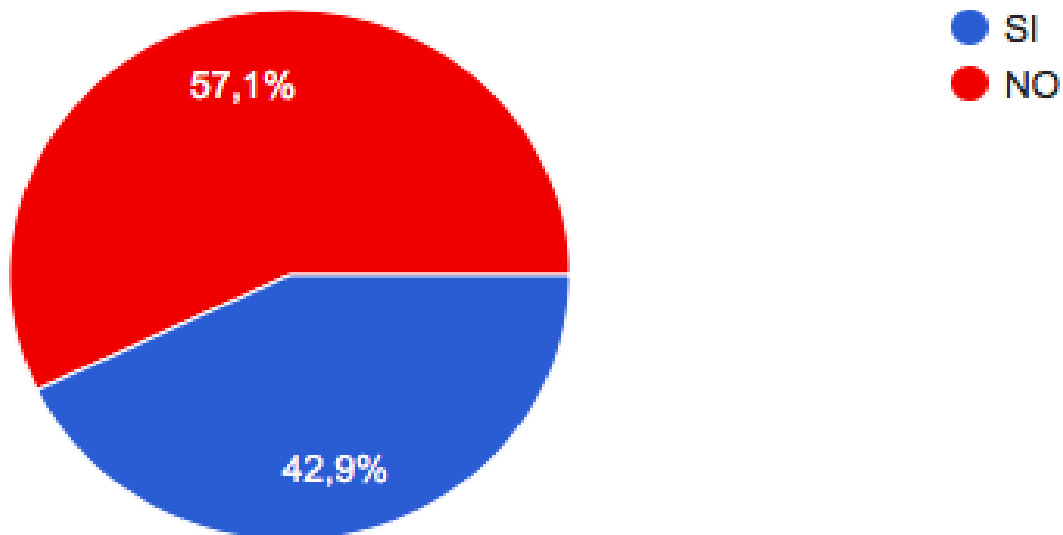
Sobre la pregunta, ¿hace cuánto tiempo tiene relación de Cliente – Proveedor con SERVI FLEXO S.A.S.?



La mayoría de los clientes encuestados y/o que respondieron este instrumento de investigación, fueron clientes con relaciones comerciales con la

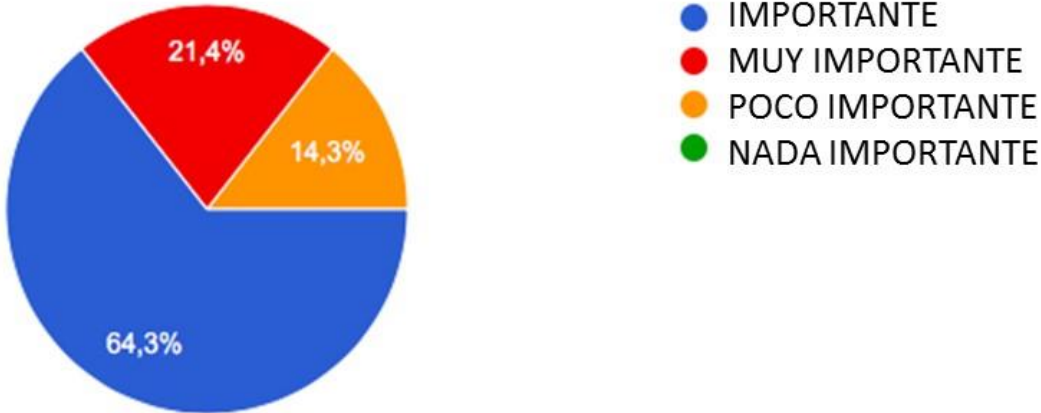
Compañía de más de 6 años. Lo anterior demuestra que SERVI FLEXO S.A.S. es una empresa con permanencia en el mercado y experiencia en el sector flexográfico. Sin embargo, llama la atención el poco porcentaje (28,6%) de los clientes nuevos, de menos de 6 años con relaciones comerciales con la Compañía. Este indicador refuerza el evidenciado en la primera fase de investigación, en el que se demuestra que la Empresa debe trabajar más en la consecución de nuevos clientes y/o negocios; pues los actuales vienen de la administración pasada y su percepción puede estar fundamentada en las prácticas y procesos anteriores.

Sobre la pregunta, ¿SERVI FLEXO S.A.S. es su proveedor principal?



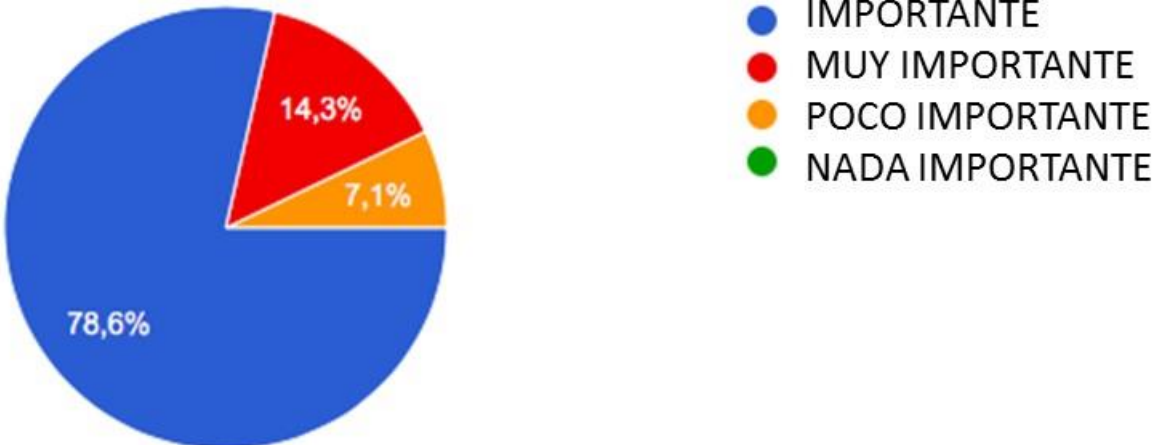
Los resultados evidencian que el 57,1% de los clientes encuestados NO tienen a SERVI FLEXO S.A.S. como su principal proveedor, lo que explica la variabilidad en la cantidad de clientes y su irregularidad en las ventas que reporta la empresa cada mes.

En la pregunta, Califique el nivel de importancia de las siguientes preguntas de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S, para asesoría técnica prestada por SERVI FLEXO S.A.S.



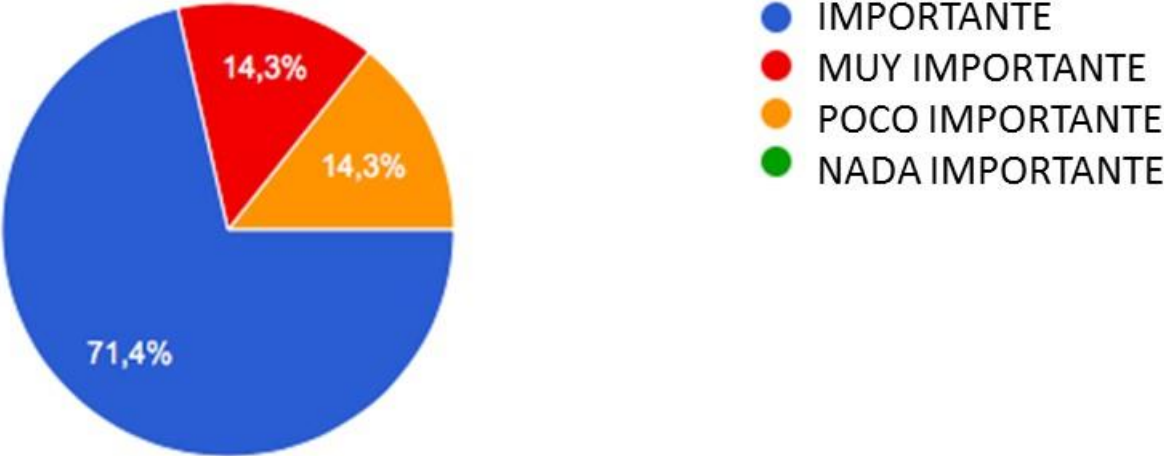
Los clientes califican con un alto nivel de importancia la asesoría que presta SERVI FLEXO SAS, esto se debe a la amplia experiencia que se tiene en el sector y al conocimiento del producto, esto ayuda a generar confianza frente a sus clientes y permite generar un servicio postventa, importante para el mantenimiento de los clientes actuales que tiene la Compañía.

A la pregunta, Califique el nivel de importancia de las siguientes preguntas de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S. para la entrega del producto en el tiempo pactado.



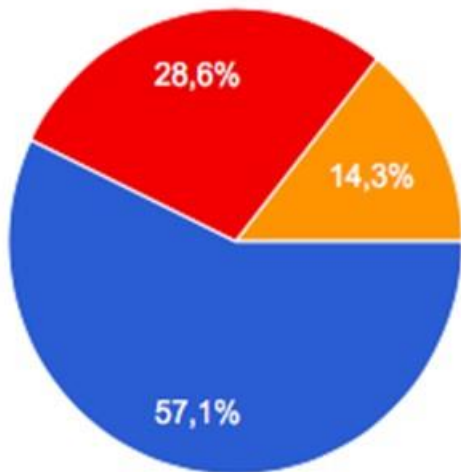
Los clientes valoran en un alto grado de importancia, que SERVI FLEXO S.A.S. cumpla los tiempos establecidos en el momento de la negociación. Esto permite que la Empresa tenga relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes.

A la pregunta, Califique el nivel de importancia de las siguientes preguntas de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S. sobre solución de quejas y reclamos



Los clientes valoran con alto grado de importancia la atención que tienen por parte de SERVI FLEXO S.A.S. frente a la solución de quejas y reclamos, lo que genera confianza y credibilidad de la compañía, porque se interesa en saber qué quieren sus clientes y corregir en lo que está fallando para prestar un mejor servicio.

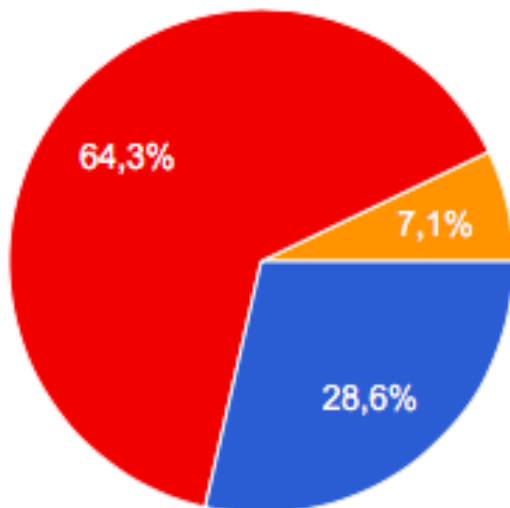
A la pregunta Califique el nivel de importancia de los siguientes aspectos de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S. sobre el servicio prestado por los colaboradores de SERVI FLEXO S.A.S.



- IMPORTANTE
- MUY IMPORTANTE
- POCO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

El nivel servicio prestado por la empresa es un indicador que los clientes tienen en cuenta para futuras relaciones comerciales entre las dos partes. En este ítem la compañía está evaluada de manera favorable.

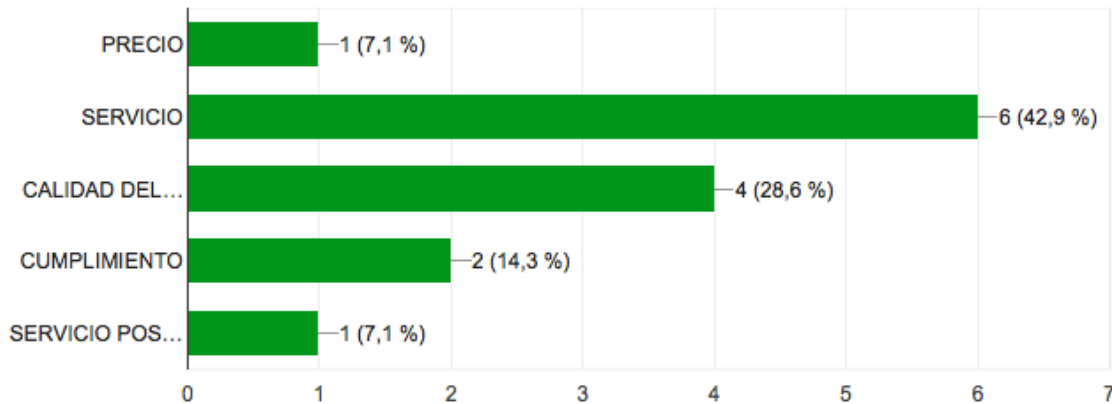
A la pregunta califique el nivel de importancia de las siguientes preguntas de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S sobre la calidad del producto



- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- MALO

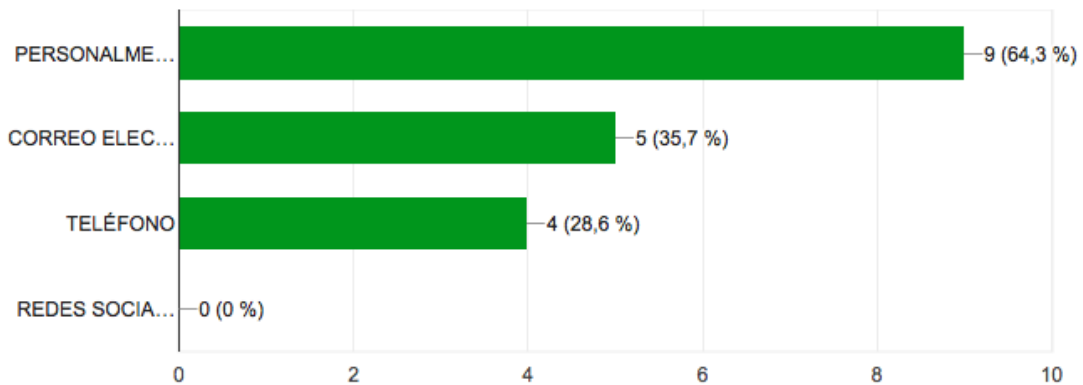
Para los resultados de la encuesta, a los clientes les gusta los materiales que se utilizan para la elaboración del producto. Esto permite que sea evaluado entre bueno y excelente. Sin embargo, se debe seguir trabajando en este ítem para que la calidad que perciban los clientes, sea excelente de acuerdo a sus necesidades.

A la pregunta, ¿qué es lo que más le gusta de SERVI FLEXO S.A.S.?



El 42,9% de los clientes están con SERVI FLEXO S.A.S. por el servicio prestado por parte de la empresa. Este servicio incluye asesoría técnica, del personal, la importancia que se les da a los clientes, el interés de los empleados por conocer las necesidades y la importancia de atender de manera preferente.

A la pregunta, ¿por qué medio le gustaría que SERVI FLEXO S.A.S. le atendiera?



En esta industria el mayor contacto se genera personalmente. A los clientes les gusta tener al representante de su proveedor para relacionarse más fácilmente. Con ello, sienten que tienen un mejor servicio y es clave para mantener las relaciones comerciales de manera cercana.

## 6. ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PROPUESTA

COMUNICACIÓN INTERNA	MARCA Y EVENTOS	SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cartelera</li><li>• Reuniones periódicas</li><li>• Boletines internos</li><li>• Manual de funciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferias y exposiciones</li><li>• Seminario propio a clientes</li><li>• Pertenecer a ANDIGRAF</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CRM</li><li>• Portafolio renovado</li></ul>

**COMUNICACIÓN INTERNA:** Después de analizar los resultados de la fase 2 de la sesión didáctica In Situ, claramente se evidencia que en la compañía hace falta comunicación entre las áreas. Las personas están vulnerables a que cada Gerente que llegue le cambie sus funciones o las adopte a sus nuevas políticas y esto hace que no haya organización en la empresa. A partir de lo anterior, es necesario que cada persona tenga establecido un manual de funciones donde se especifique detalladamente sus tareas en las labores diarias. De esta manera, estarán controladas todas las actividades de la compañía y se permitirá que independiente del gerente que esté a cargo, la empresa continúe con su funcionamiento normal.

Por su parte, es importante que todos los empleados estén informados de cómo va la compañía, sus planes, propósitos y nuevos pasos. Para ello, se propone la implementación de canales comunicación internos como carteleras, boletines y reuniones periódicas, donde “la cabeza” de la organización, comparta los resultados y cómo va el proceso hacia los objetivos organizacionales:

consecución de nuevos negocios, incremento de ventas y niveles de satisfacción por parte de los clientes.

**MARCA Y EVENTOS:** Este enfoque en la estrategia de imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S, consiste en aprovechar el reconocimiento que la Compañía tiene por parte de sus clientes y la trayectoria que tiene en el mercado, para posicionarse como expertos en la industria flexográfica. Lo anterior se logrará mediante la realización y participación de eventos corporativos. El primero de ellos que se propone es un Seminario ofrecido por SERVI FLEXO S.A.S. sobre innovación, nuevas tecnología y herramientas internacionales que pueden ser utilizada en el sector y en los clientes.

Por otra parte, otra actividad relevante en esta sección es la participación de la Compañía en la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica ANDIGRAF. Esto permitirá que sea reconocida por nuevas empresas de esta agremiación, además de participar en los eventos y ferias, estar al día de nuevos enfoques y tecnologías, ampliar el conocimiento en nuestras y actualizaciones; y tener contactos que pueden convertirse en futuros clientes.

**SERVICIO AL CLIENTE:** Por último, la última arista en la estrategia de imagen corporativa propuesta es la referente a servicio al cliente. Para prestar un buen servicio, SERVI FLEXO S.A.S. debe conocer los factores que los clientes priorizan a la hora de elegir un proveedor de servicios flexográficos, para lo que debe tener un sistema de Administración de Relaciones con los Clientes (CRM). La Compañía debe implementar este sistema, ya que le permitirá construir relaciones cercanas entre cliente – proveedor, y así controlar todas las actividades que se desarrollan con cada uno, sin caer en errores por desorden y mal manejo de la base de datos.

Por otra parte, la Empresa debe reconocer los valores agregados que se brindan a los clientes con su servicio postventa, pues permite tener credibilidad y confianza. Así mismo, se podrá ser reconocido como proveedor de flexografía y los clientes tendrán a SERVI FLEXO S.A.S. SAS como la primera opción dentro de sus proveedores.

Usar Otro conectores necesario renovar físicamente el portafolio de productos que vende la compañía. Deben ser llamativos, modernos y agradables. Pues las muestras y las visitas que el área comercial realiza a los clientes, deben tener material que impacto y persuada en las decisiones de compra.

### 6.1. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES

No.	FOCO DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	RESPONSABLES
1	Comunicación interna	Carteleras	Mensual	Recepción y servicios varios
2	Comunicación interna	Reuniones periódicas	Bimestral	Gerente General
3	Comunicación interna	Boletines internos	Quincenal	Diseñadores y coordinador administrativo
4	Comunicación interna	Manual de funciones	Un manual mensual	Calidad
5	Marca y eventos	Ferias y exposiciones	Trimestral	Gerente General y ejecutivo de ventas
6	Marca y eventos	Seminario propio a cliente	Anual	Gerente General y coordinador administrativo
7	Marca y eventos	Ser miembro de ANDIGRAF	Reuniones mensuales	Coordinador administrativo
8	Servicio al cliente	CRM	Quincenal	Ejecutivo de ventas
9	Servicio al cliente	Portafolio renovado	Seguimiento bimestral	Diseñadores y calidad





## CONCLUSIONES

Para el año 2017 las ventas de SERVI FLEXO S.A.S. tuvieron fluctuaciones muy marcadas, con variaciones entre 80 y 120 millones de pesos, evidenciándose disminuciones con respecto al año anterior (2016), donde las ventas aumentaron incluso hasta los 160 millones de pesos.

Aunque hay una nueva gerencia y se han mejorado procesos y calidad del servicio; para los trabajadores, la mala percepción del pasado por parte de los clientes, ha afectado significativamente los niveles e indicadores de ventas de SERVI FLEXO S.A.S. Un ejemplo de ello, es la afirmación de uno de los empleados, en donde aseguró que: *“yo vengo de otra empresa y puedo decir, que la imagen de SERVI FLEXO estaba entre las peores”*. Lo anterior, producto de la sesión didáctica In Situ realizada con un conjunto de trabajadores de diferentes niveles y áreas operativas y estratégicas de la Compañía, en el marco de la presente investigación.

Como lo aseguran los autores teóricos, la creación de imagen corporativa de una Empresa comienza al interior de la misma. En la presente investigación, esta afirmación se vio reflejada en la actual situación de SERVI FLEXO S.A.S., donde habían, y aún hay, varias oportunidades de mejora internas en sus procesos, coordinaciones y comunicación, lo cual repercute en la imagen que la Compañía tiene a nivel externo con sus clientes. Esto se observó en algunas afirmaciones de los empleados en la metodología cualitativa realizada, como: *“la base de mi figura tiene huecos y esos representan los errores que se han venido cometiendo y han afectado la imagen de la empresa. Ahora estamos tratando de crear una imagen más sólida, pero los clientes nos siguen viendo con los errores y con los huecos del pasado, pues no conocen todo lo que ha sucedido al interior”*.

Con la presente investigación se evidenció el importante valor del concepto de comunicación personal e interactiva, dentro de un mundo actual de virtualidad global, tanto hacia afuera, como hacia adentro de las organizaciones.

Los trabajadores de SERVI FLEXO S.A.S. tienen claro que se han ido mejorando cosas, pero que aún, faltan algunas por ajustar; donde la principal de ellas, es la comunicación efectiva y coordinación entre áreas: *“la falencia está en la comunicación: El que se tiene que enterar de las cosas, no lo hace. Se dan muchas vueltas entre las diferentes personas y áreas involucradas, y realmente el que se tenía que enterar, no se enteró...”*

Los empleados aseguran que la imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S. a nivel externo, aún tiene mucho por mejorar. Aunque hay algunos clientes que han empezado a percibir los cambios internos que se han hecho en la organización, aún siguen estando presentes errores del pasado, que afectan la consecución de nuevos clientes y negocios, para el cumplimiento del aumento de ventas que tienen la Compañía, según sus objetivos organizacionales estratégicos.

La presente investigación propuso una autoevaluación dentro de una organización que se encuentra en un sector altamente competido, con grandes oportunidades de crecimiento, pero a la vez con grandes retos, que según Andigraf, provienen de la competencia extranjera que hizo que las exportaciones se redujeran y por el contrario, las importaciones del sector aumentarían del 2013 al 2014, en un 26%, manteniéndose la tendencia en los últimos dos años (2015 y 2016). Esto ha obligado a las empresas colombiana a reinventarse y realizar efectivamente autoevaluaciones como la realizada con SERVI FLEXO S.A.S.

A la hora de elegir un proveedor de flexografía, los clientes priorizan las siguientes variables y/o aspectos en la toma de decisiones: buen servicio (57%), que los materiales con los que se trabaja sean de buena calidad (64,3%), conocimiento del producto (64,3%), servicio técnico prestado (64,3%) y trayectoria del proveedor en el mercado. Lo anterior permitirá que la relación comercial y la permanencia de los clientes sea a largo plazo. En ese sentido, es necesario que la Compañía cree estrategias donde pueda ofrecer valor agregado a sus clientes y así permanecer en el mercado.

## RECOMENDACIONES

La estrategia de imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S. debe estar basada en sus empleados y públicos internos; especialmente enfocada en la optimización de la comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la organización, lo cual tendrá como resultado, un mejoramiento en la percepción de los stakeholders externos y en el servicio que se le presta al cliente.

La comunicación efectiva debe ser un hábito y una característica relevante dentro de la cultura organizacional de SERVI FLEXO S.A.S. Para ello, deben realizarse procedimientos claros, que todos los empleados conozcan, con el fin de que sean aplicados en las diferentes situaciones, que implican coordinación de áreas y que la información relevante y/o estratégica de la Compañía, sea compartida de manera transversal en toda la organización.

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de imagen corporativa que debe ser implementada por SERVI FLEXO S.A.S., es el tema de identidad en sus trabajadores. Los empleados deben ser conscientes de las cosas buenas o malas que los clientes perciben, hacen parte de ellos y por ende, es responsabilidad de todos. Por lo anterior, deben sentirse orgullosos de las cosas buenas y tomar iniciativas proactivas, ante las oportunidades de mejora que la Empresa tenga.

En el área comercial es necesario crear un Customer Relationship Management (CRM) o modelo de gestión enfocado en los clientes de la Compañía, donde se tenga controlada la información detallada de los clientes y con la que se realice seguimiento a cada cliente y así permitir mantener la relación comercial de forma permanente y a largo plazo.

SERVI FLEXO S.A.S. debe estandarizar procesos y funciones de cada empleado que trabaja en la compañía, lo que permitirá el correcto funcionamiento cuando haya cambios por parte de la Gerencia. Lo anterior, evitará que se afecte el funcionamiento de la Organización por nuevas políticas implementadas por los nuevos gerentes que van llegando. El personal de la compañía debe estar enfocado

en conocer los intereses que se tienen como equipo y así lograr el crecimiento constante de la empresa.

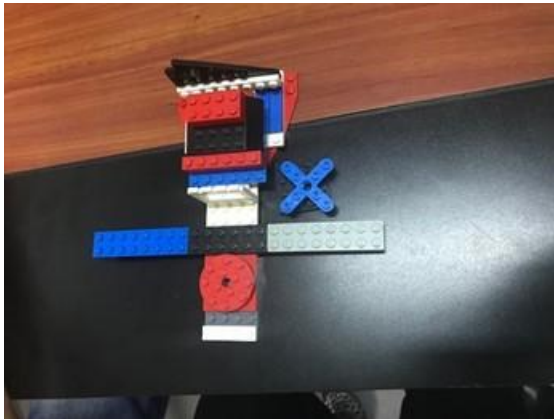
A nivel externo, la estrategia de imagen corporativa de SERVI FLEXO S.A.S. debe estar basada en las variables que los clientes priorizan a la hora de elegir un proveedor de flexografía: asesoría técnica, entrega del producto en tiempo pactado, calidad del producto, solución de quejas y reclamos, y servicio al cliente brindado.

## REFERENCIAS

- Alix Belen Rivera, L. R. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 4,5.
- Alvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Paidós Iberica.
- Araque, R., & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Arminda, G. (2016). Cultura de servicio en la optimización de servicio al cliente. *Telos*, 383.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel comunicación.
- Carolina Consolación Segura, F. S. (2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*.
- Castaño, F., & Burchardt, S. (2011). *Análisis de la identidad corporativa de la Universidad Tecnológica de Pereira y su repercusión en sus públicos internos*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Chong, J. L. (2009). *Promoción de Ventas*.
- García, S. (2009). Signos de la trayectoria visual entre identidad e imagen. En J. Costa, *Estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Dircom.
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4, 25.
- Gómez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. eumed.net.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. (2011). *Crafting strategy: Embodied metaphors*. Cambridge: University Press.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hi.
- Idelfonso Grande, E. A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Diaz de Santos.
- López, Y. (2006). *Diagnóstico de la imagen corporativa como factor de cambio en el proceso de desarrollo organizacional. Caso: Facultad de ciencias de la comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.

- Maqueda, J. (2003). *Protocolo empresarial, una estrategia de marketing*. Madrid: ESIC.
- Méndez, C. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogotá: Colección Textos de Administración y Negocios Universidad del Rosario.
- Meza, J. (2016). *Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa. Volumen 2: Elaboración de manuales*. Monterrey: Editorial digital.
- Miguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ostberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En A. Jiménez, & I. Rodríguez, *Comunicación e imagen corporativa* (pág. 22). Barcelona: UOC.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Vélez, P. (2013). *Análisis de la identidad corporativa de las Instituciones de Educación Superior (IES) en la percepción de las empresas del sector productivo. Caso: Universidad Tecnológica Israel, UISRAEL*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Zamora, Á., & Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 5,7,11,12.

# ANEXO A: FOTOGRAFÍAS DEL TALLER DE SESIÓN DIDÁCTICA IN SITU REALIZADO CON TRABAJADORES



## ANEXO B: ENCUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA REALIZADA CON CLIENTES

Califique el nivel de importancia de las siguientes preguntas de acuerdo a la atención obtenida por la empresa SERVI FLEXO S.A.S.

1. Entrega del producto en el tiempo pactado
2. Solución de quejas y reclamos
3. Servicio prestado por los colaboradores de SERVI FLEXO S.A.S.
4. Asesoría técnica prestada por SERVI FLEXO S.A.S.
5. El precio del producto es el adecuado
6. Calidad del producto

Responda SI o NO a las siguientes preguntas según corresponda y justifique su respuesta.

1. ¿Recomienda a SERVI FLEXO S.A.S. como proveedor de servicios flexográficos?
2. ¿Cuando piensa en SERVI FLEXO S.A.S., le genera confianza?
3. ¿SERVI FLEXO S.A.S. es su proveedor principal?
4. ¿Al presentarse un problema con el producto, la empresa se interesa por ayudarlo?
5. ¿Volvería a contratar a SERVI FLEXO S.A.S. como su proveedor?

¿Hace cuánto tiempo tiene relación de Cliente - Proveedor con SERVI FLEXO S.A.S.?

- De 1 a 3 años.
- De 3 a 6 años.
- Más de 6 años.

¿Qué es lo que más le gusta de SERVI FLEXO S.A.S.?

- Precio.
- Servicio.

- Calidad del producto.
- Cumplimiento.
- Servicio postventa.

¿Conoce los canales de comunicación de SERVI FLEXO S.A.S.?

¿Por qué medio le gustaría que SERVI FLEXO S.A.S.le atendiera?

- Personalmente.
- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Redes sociales

## DIRECCIÓN DE POSGRADOS

### ASISTENCIA ASESORIAS TRABAJOS DE GRADO



- PROGRAMA**
- Maestría en Administración de Negocios – MBA
  - Especialización Alta Gerencia
  - Especialización Marketing
  - Especialización Finanzas y Negocios Internacionales

**NOMBRE COMPLETO ESTUDIANTE**  
VIVIANA MARIA BAQUERO LOMBANA

**NOMBRE COMPLETO ASESOR DE TRABAJO DE GRADO**  
ANGELICA MARIA MORALES NIETO

**NOMBRE COMPLETO ASESOR DE TRABAJO DE GRADO**  
LEON VARGAS VARÓN

FECHA	HORA DE INICIO	HORA FINALIZACIÓN	TEMA DE LA ASESORÍA	OBSERVACIONES	FIRMA ESTUDIANTE	FIRMA ASESOR
14 SEP 2017	7:00 PM	9:00PM	Definición de tema y planteamiento de objetivos	Se definió el plan a trabajar con la empresa y en el documento final		
1-FEB 2018	7:00 PM	9:00PM	Instrumento de medición	Se revisaron los avances al trabajo y se dieron sugerencias a los instrumentos a trabajar		
15 FEB 2018	Por email	Por email	Revisión Final	Revisión del documento final antes de aprobación y ultimas correcciones		

Bogotá, 18 de septiembre de 2017



Señores  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
BOGOTÁ (UNIEMPRESARIAL)  
BOGOTÁ D.C.

Ref.: Autorización proyecto de Grado

Cordial Saludo:

Como Gerente de la empresa SERVIFLEXO SAS identificada con Nit: 830.069.077-5, autorizo a las estudiantes del programa Especialización en Alta Gerencia; a la Señora Angélica María Morales Nieto identificada con cédula de ciudadanía 1.026.267.959 de Bogotá y Viviana María Baquero Lombana identificada con cédula de ciudadanía 53.907.418 de Bogotá, para realizar como proyecto de grado Consultoría Empresarial en la empresa SERVIFLEXO SAS, entregando información requerida por las estudiantes para que puedan realizar avances de este proceso con éxito.

Se aclarará que los datos suministrados son para estudios netamente académicos y se mantendrá bajo la reserva de información que está amparada bajo la "Ley 1581 de 2002 Protección de datos Personales"

Para cualquier información adicional con gusto le atenderemos.

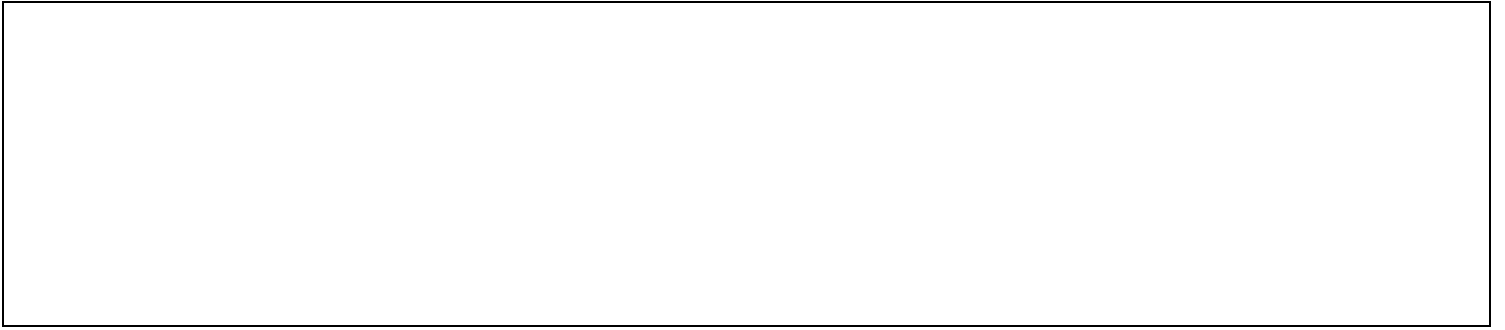
Atentamente,

**GABRIEL MERCHAN DEL VECHIO**  
Gerente General

Av (Cr) 72 No. 3A - 44 Bogotá, Colombia  
Tel: 2618141 / 63 / 85  
Cels: 315 207 6165 / 38 / 91  
serviflexo@gmail.com  
comercialserviflexo@gmail.com  
financiero@serviflexo.com.co  
www.serviflexo.com.co

**FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO**

<b>TITULO COMPLETO</b>		
<b>ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA SERVI FLEXO S.A.S.</b>		
<b>AUTORES</b>		
Apellidos completos	Nombres completos	
<b>MORALES NIETO</b>	<b>ANGÉLICA MARÍA</b>	
<b>BAQUERO LOMBANA</b>	<b>VIVIANA MARÍA</b>	
<b>TUTOR DE TRABAJO DE GRADO</b>		
Apellidos completos	Nombres completos	
<b>VARGAS VARON</b>	<b>LEON ALEXANDER</b>	
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA</b>	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
<b>BOGOTÁ</b>	<b>2018</b>	
<b>PALABRAS CLAVES</b>		
Español	Inglés	
<b>Imágen corporativa</b>	<b>Corporate image</b>	
<b>Identidad corporativa</b>	<b>Corporate identity</b>	
<b>Servicio al clientes</b>	<b>Customer service</b>	
<b>Estrategias de mercadeo</b>	<b>Marketing strategies</b>	
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Organizational culture</b>	
<b>RESUMEN</b> (Máximo 250 palabras)		
<p>La comunicación con los públicos de interés de las Compañías ha tomado cada vez mayor relevancia y es a través de ésta, que se crean intangibles invaluable como la imagen, la reputación y la identidad. Durante los últimos años, independiente de la razón social, el tamaño y las características organizacionales; las Empresas se han mostrado interesadas en conocer la percepción que sus públicos tienen sobre ellas; con el fin de crear propuestas de mejoramiento o cambio, tomar decisiones estratégicas y aumentar el número de negociaciones, clientes y ventas. En el presente trabajo se utilizaron diferentes metodologías para conocer la percepción de los públicos de interés de SERVI FLEXO S.A.S. y con sus los resultados obtenidos, se planteó una estrategia de imagen corporativa.</p>		



Por medio de la presente, en mi condición de tutor temático metodológico manifesté mi **conocimiento y aprobación** la siguiente opción de grado:

Título:	ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA SERVI FLEXO S.A.S
Concepto:	Aprobado

Realizado bajo la opción de grado:

Consultoría	Misión Empresarial	Plan de Negocio
X		

Elaborado por el (los) estudiante (s):

Nombre	Programa	Promoción	Código del estudiante
ANGÉLICA MARÍA MORALES NIETO	ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA	XV	100009406
VIVIANA MARIA BAQUERO LOMBANA	ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA	XV	100009680

Donde se garantiza su pertinencia, contenido y calidad; también se confirma que cumple con el **Régimen de Propiedad Intelectual** y que este no atenta contra los derechos de autor de terceros, de acuerdo al análisis anti plagio que he efectuado.

Agradezco su atención.


Cordialmente,

**LEON VARGAS VARÓN**

Nombre del tutor

Firma

Número de  
identificación 79912254



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

ANGÉLICA MARIA MORALES NIETO con C.C. N° 1.026.267.959 y VIVIANA MARÍA BAQUERO LOMBANA con C.C. N° 53.907.418 actuando en calidad de autor(es) de el trabajo de grado, que lleva por título ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA SERVI FLEXO SAS elaborada para efectos de TESIS DE GRADO, de ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

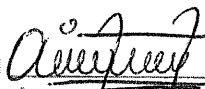
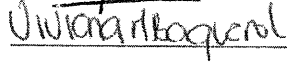
Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en BOGOTÁ, el año 218 del mes FEBRERO a los QUINCE días.

**FIRMA**

Firma 	c.c. 1026267959
Firma 	c.c. 53907418
Firma _____	c.c. _____