



HISTORIA DE ÉXITO: RICARDO FLÓREZ, FUNDADOR IMPRESOS RICHARD

AUTORES:

JUAN CAMILO MONDRAGÓN OROZCO

RODRIGO APONTE

DIRECTOR DEL PROYECTO:

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
IMPRESOS RICHARD	12
INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SUS PRODUCTOS	13
HISTORIA EMPRESARIAL DE RICARDO FLOREZ.....	16
PLANEACIÓN.....	20
MANEJO DE CLIENTES	22
METODOLOGÍA.....	23
MATRIZ DOFA IMPRESOS RICHARD.....	27
CONCLUSIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	31

RESUMEN

Este proyecto pretende dar a conocer la historia de vida de un gran empresario vallecaucano que a pesar de tener pocos estudios académicos, tiene una visión muy amplia acerca del mundo de los negocios, Ricardo Flórez. Un empresario que vio en el mundo de la litografía e impresión digital su forma de vida.

El objetivo del proyecto es lograr adentrarnos en la mente de un emprendedor e innovador como lo es Ricardo Flórez y saber cómo fueron sus experiencias, pensamientos y planteamientos para la creación de tan importante empresa litográfica de la ciudad.

Además de sugerir mejoras para la gestión de la empresa con base en todo lo aprendido en la academia, en áreas puntuales de común acuerdo con Ricardo Flórez.

Este trabajo es realizado por estudiantes de pregrado en Administración de empresas de la Universidad Icesi, con colaboración del profesor Edgar Sarria Campo, que actualmente se encuentra dictando las materias de Gerencia de Calidad y Gerencia de Proyectos.

Palabras claves: Matriz DOFA, Modelo Seis Reglas Simples (SRS), Matriz de perfil competitivo.

ABSTRACT

This project seeks to highlight the life story of a great entrepreneur vallecaucano despite having few academic studies, it has a very wide about the world of business, Ricardo Flórez vision. An entrepreneur who saw in the world of lithography and digital printing your lifestyle.

The project objective is to get into the mind of an entrepreneurial and innovative as it is Ricardo Florez and how were their experiences, thoughts and approaches for creating lithographic important business of the city.

In addition to suggesting improvements to the management of the company based on what they have learned at the academy, in specific areas of agreement with Ricardo Flórez.

This work is done by undergraduates in Business Administration from the University ICESI, with collaboration of Professor Edgar Sarria field, which is currently dictating matters Quality Management and Project Management.

CONFIDENTIAL

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es compartirle a la comunidad universitaria una historia de éxito empresarial, de un hombre visionario que inicio de cero hasta llegar a tener una de las empresas más importantes del sector litográfico a nivel regional.

Impresos Richard, una empresa creada en 1985 por el señor Ricardo Flórez, una organización que se encuentra a la vanguardia del sector tanto en la ciudad como en el departamento, donde su propietario ha implementado su visión empresarial basada en la calidad e innovación constante, que permita brindarles a sus clientes un excelente servicio.

Actualmente la empresa cuenta con dos sedes: una ubicada en el barrio San Nicolás y la otra ubicada en el barrio Calima, donde cada una tiene un énfasis diferente en sus servicios, además cuenta con nuevas tecnologías que permite que esta empresa tenga un valor agregado en cuanto a su competencia, brindando así una innovación constante.

MARCO TEÓRICO

Todas las industrias siguen ciclos que podrían resumirse en: estandarización – irrupción – transformación – estandarización. En las artes gráficas, no hay duda de que la irrupción de la tecnología digital, tanto en la edición como en la reproducción, está propiciando un ciclo de fuerte transformación. Aunque pueda parecer un hecho reciente, la impresión digital se incorporó a la industria de las artes gráficas hace más de 20 años. Desde entonces se han desarrollado importantes mejoras que han convertido a esta tecnología en una apuesta de presente y de futuro. Y, aunque el futuro del sector es todavía una incógnita, las recientes innovaciones tecnológicas y las tendencias del mercado indican cuál será la dirección del cambio.

Todas las industrias se mueven al ritmo de las innovaciones tecnológicas, y lo que varía es la velocidad del cambio. Pese a que pueden influir varios factores, el principal acelerador del cambio es siempre la generación de valor, ya sea en la cadena de suministro, en el cliente final, o en ambos a la vez. La aparición de operadores de vuelo de bajo coste (low cost) es un ejemplo de generación de valor añadido (ahorro) en la cadena. La música digital, por su parte, es un ejemplo de beneficio para el usuario (acceso ilimitado a todo tipo de música, mayor movilidad, etc.) pero también en la cadena de valor (eliminación del soporte físico, nuevos modelos de negocio, mayor facilidad de acceso para artistas noveles, etc.)

Sectores más maduros como la impresión comercial (catálogos, folletos, calendarios, etc.) o el de la impresión de etiquetas y embalaje flexible, ya han sido fruto de una fuerte transformación donde la impresión digital se ha hecho con una importante cuota de mercado. La tecnología digital permite un gran abanico de posibilidades en un sector que se mueve hacia tiradas cada vez más cortas y productos más locales y personalizados. Aunque existe una fuerte tendencia por parte de las grandes marcas a imprimir menos, también existe una fuerte predisposición a hacer el mensaje más relevante. Existen casos de empresas que gracias a la impresión digital han sustituido folletos de 32 páginas con información de ofertas en general, por folletos de cuatro páginas con ofertas personalizadas para cada cliente, basadas en su historial de consumo. En definitiva, menos volumen, más valor añadido, y una impresión más sostenible con el medio ambiente.

Otra de las ventajas que ha propiciado la incorporación de tecnologías digitales en el sector comercial es la flexibilidad que aporta a la hora de hacer distintas versiones de un mismo producto, con lo que se logra una mayor diferenciación. En este sentido, permite más pruebas de marketing de series cortas a muy bajo coste antes de lanzar los productos definitivos, hacer promociones con mayor frecuencia, mejorar la flexibilidad a la hora de cambiar o corregir contenidos, retrasar la toma de decisiones respecto a la versión final de un producto o mejorar la autenticación y seguridad de las unidades, entre otros. Frente a la cultura tradicional de reducción de costes a través de la estandarización de procesos (es decir, de producción en masa), las soluciones digitales buscan responder a la demanda del mercado actual a través de la diversificación y la flexibilidad

Otro sector interesante es el de la impresión de publicidad en gran formato, dominado inicialmente por la serigrafía, transformado primero por la tecnología offset y acto seguido por la impresión digital. La tecnología offset transformó la cadena de valor, especialmente para altos volúmenes de producción, mientras que la impresión digital ha aportado más posibilidades para el usuario final como nuevas aplicaciones, nuevos soportes, o la posibilidad de hacer tiradas con múltiples versiones. Este sector se ha visto recientemente amenazado por la irrupción de las pantallas electrónicas, cada vez más populares en centros comerciales, aeropuertos, estaciones y carreteras. A pesar de ello, a medida que la impresión digital vaya generando más ahorros en la cadena de valor y nuevas posibilidades para el consumidor final (en este caso marcas y agencias de publicidad), la impresión de publicidad en gran formato continuará creciendo considerablemente. Por cada página de publicidad en una pantalla digital, existen dos o tres nuevas páginas que se crean gracias a la continua creatividad e innovación de los impresores. No hay más que dar una vuelta por un centro comercial o aeropuerto para ver cómo las pantallas coexisten con publicidad impresa en paredes, columnas, suelos, escaleras, vehículos, ventanas, y un largo etcétera de soportes.

Cuando un sector se ve amenazado, como el caso anterior, se hace necesario también buscar nuevos mercados. Un mercado incipiente en la impresión de gran formato es el de la decoración, donde se abren infinitas posibilidades para imprimir de forma personalizada tanto papel de pared (sí, vuelve el papel de pared pero con nuestras mejores fotos, paisajes, artistas o personajes favoritos sustituyendo las tradicionales rayas y flores de tiempos pasados), como cuadros, vidrios, toldos, ventanas, cortinas o incluso muebles. Los arquitectos y diseñadores, muchos reconvertidos a decoradores o

especializados en reformas debido a la crisis de la construcción, están encontrando un filón de posibilidades en las nuevas tecnologías de impresión digital, tanto para decoración de hoteles y restaurantes como para particulares.

Los casos citados anteriormente vienen a demostrar que los cambios en el mercado no tienen por qué ser una amenaza sino que, al contrario, pueden suponer una nueva oportunidad de negocio. Como los surfistas, hay que aprovechar la ola que genera toda transformación, anticipándose y adaptándose a los cambios en lugar de dejar que nos superen. La clave del éxito radica pues en estar siempre alerta a la irrupción de nuevas tecnologías y cambios de tendencias del mercado para reinventarse constantemente.

CONFIDENCIAL

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Esta investigación tiene como objetivo general, contribuir al proceso de planeación estratégica de la organización que permita la determinación de los objetivos estratégicos dentro de la empresa Impresos Richard.

Igualmente, conocer de primera mano de qué manera se llevó inicialmente la gestión empírica de la organización para constituir lo que actualmente es impresos Richard.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de las funciones actuales de los perfiles del departamento de diseño para una mejor distribución de las responsabilidades.
- Realizar el análisis DOFA que permita establecer las debilidades, Oportunidades, fortalezas y Amenazas internas y externas.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Impresos Richard es una empresa muy destacada en el sector de la litografía, diseño gráfico corporativo. Tiene sus orígenes en la ciudad de Cali en el año 1985 y nace como una necesidad en desarrollar la industria de las artes gráficas en la ciudad de Cali. A lo largo de los años la empresa ha crecido a nivel local y regional consolidándose en la industria de las artes y el diseño gráfico.

La planeación estratégica es un extenso proceso mediante el cual la gerencia formula objetivos y desarrolla planes para alcanzarlos. Así pues, queremos llevar a cabo un proceso de análisis, diagnóstico y mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en el área de diseño y de compras de esta destacada empresa del diseño gráfico.

CONFIDENCIAL

IMPRESOS RICHARD

¿Quiénes somos?

Somos una compañía, nacida en Cali en 1985, especializada en la realización de impresos publicitarios, promocionales y editoriales de alta calidad. Dentro de nuestra filosofía empresarial, creemos en la innovación, la flexibilidad y la excelencia; como base para la satisfacción de nuestros clientes.

Misión

Ofrecer soluciones impresas, que respondan a las necesidades de nuestros clientes, entregando productos con calidad y oportunidad, que nos permitan ser competitivos en el mercado nacional e internacional; contando siempre con el respaldo de un grupo humano competente y comprometido.

Visión

Impresos Richard, en el año 2016, estará posicionada en los mercados regionales dentro de las primeras organizaciones de alta calidad y capacidad de respuesta en soluciones impresas; fortalecida con sus sistemas integrados de calidad y tecnología acorde a las necesidades de sus clientes, generando rentabilidad y bienestar para sus empleados.

Política de calidad

Lograr que nuestros procesos de trabajo se desarrollen con calidad, integrando un personal calificado, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad, para brindar un producto que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes.

INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SUS PRODUCTOS

Para un sector empresarial como el de las artes gráficas es importantísimo tener un valor agregado como el de la calidad en sus productos, no solo a nivel del producto sino también del servicio, como lo presenta la empresa de impresos Richard.

Como nos lo muestra su página web, la política de calidad para ellos es: “Lograr que nuestros procesos de trabajo se desarrollen con calidad, integrando un personal calificado, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad, para brindar un producto que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes”. Por esto la empresa con sus procesos de calidad, personal calificado y avanzada tecnología, garantiza un excelente servicio y unos productos óptimos, que cumplan con lo exigido por el cliente.

Los servicios que presta la empresa son:

- *Apoyo corporativo*: todo lo relacionado con el manejo integral de la imagen corporativa de la empresa, desarrollo de piezas y logística para eventos y ocasiones especiales, diseño y montaje de stands y sistemas de exhibición.
- *Impresión digital*: a la vanguardia en tecnología de impresión y corte sobre materiales rígidos y semi-rígidos, además de impresiones en pequeño y gran formato.
- *Material POP*: brochures, volantes, cuadernos, ayuda ventas, chispas, afiches, productos promocionales, abanicos, lapiceros e imanes.
- *Material de empaque*: plegadizas, bolsas, etiquetas, labels, stickers.
- *Producción editorial*: revistas, libros, folletos.





Figura 3: Productos Stands, Fuente: <http://impresorrichard.com/wp/>



Figura 4: Material de Empaque y Producción Editorial, Fuente: <http://impresorrichard.com/wp/>

HISTORIA EMPRESARIAL DE RICARDO FLOREZ

La historia se remonta a la época en que su madre debía lavar y planchar ropas ajenas para sostener a sus cinco hijos ya que el padre los abandonó siendo estos muy pequeños. Estos cinco hijos vivían en un cuarto y dormían en una sola cama. Sin embargo se sentía el calor humano, el amor de madre y unidad de familia, recuerda don Ricardo. A los cinco años de edad empieza a acompañar a su hermano mayor a recoger los periódicos que debían repartir por debajo de las puertas a los clientes. A las seis de la mañana ya estaba desocupado y alistándose para ir a la escuela. A los trece años, consigue trabajo en una litografía del barrio como aseador y luego como mensajero. Durante este tiempo aprendió con el consentimiento de su jefe a manejar la máquina para imprimir, adquiriendo gran habilidad en el trabajo.

Cansado del salario por debajo del mínimo ya que era menor de edad, decide buscar una nueva oportunidad en otra litografía, donde lo contratan como operario con un mejor salario y manejando maquinas manuales para imprimir, en el cual permaneció durante 10 años, pues sus habilidades eran conocidas en el gremio y gozaba de un gran aprecio.

Mientras tanto, presentó cuatro veces el examen de admisión para estudiar el bachillerato en el Colegio Santa Librada de Cali, en la jornada nocturna ya que no podía dejar de trabajar pues debía ayudar a sostener a su familia. Es en esta etapa de su vida que se da cuenta de las habilidades que tiene con las matemáticas, ya que calculaba mentalmente con gran rapidez.

Estudio cuatro semestres de Bioquímica en la Universidad Santiago de Cali en la jornada nocturna. Pero debe dejar sus estudios porque el trabajo le demandaba mucho tiempo.

Es en ese momento que se le presenta la oportunidad de administrar un pequeño taller de litografía llamado Litografía Villegas. Tenía solo un empleado, al mes siguiente tenía 4 empleados y al año contaba con 20 empleados.

Todo esto debido a la dinámica en el servicio, la calidad y responsabilidad que los clientes buscaban.

Es aquí donde empezó la magia del emprendedor a surgir, se relacionó muy bien con los clientes, proveedores y empleados, al tiempo que adquiría más conocimiento sobre la administración de este tipo actividad empresarial.

Cuando el volumen de trabajo era muy alto y creía no alcanzaba a entregarlo en el tiempo estipulado, recurría a sus colegas y amigos y los subcontrataba para que lo hicieran y viceversa.

Es en ese momento que don Ricardo Flórez tiene la visión de montar su propio negocio, entonces compra una máquina que le llamaban “tarjetera” la cual le costó \$34.000.00. Esta consistía en marcar las tarjetas para los diferentes eventos que se presentaban como fiestas sociales, épocas de navidad en que las familias repartían a sus familiares y amigos un recuerdo de la época, los avisos de defunción de una persona, etc.

Era tal su sentido de responsabilidad que cuando renunció al trabajo en la litografía, buscó a su sucesor y lo capacitó para que siguiera la línea de trabajo que hasta ese momento se desarrollaba. Sin embargo, esta ya no existe.

Don Ricardo se dedica con su máquina tarjetera a trabajar de manera ininterrumpida ya que su trabajo gozaba de gran aceptación. Es cuando decide alquilar un local y comprar una máquina más grande con el producto de sus ahorros.

Durante este tiempo, logra estudiar dos años Administración de empresas en el SENA y dos años en la Fundación Carvajal gracias al programa de emprendimiento. Aclara que estos eran de manera gratuita y cuando le decían esto no perdía la oportunidad para asistir, pues sus recursos económicos eran limitados. Además de sus estudios de inglés, sistemas y un semestre de gerencia de exportación en la Universidad ICESI.

Don Ricardo manifiesta que lo único que le gustaba a parte del trabajo era jugar fútbol y fue su madre quien le inculcó la cultura del ahorro.

Pasado un tiempo compra una segunda máquina mucho más técnica y así sucesivamente hasta llegar a la cuarta.

Es en esta etapa de crecimiento empresarial que recurre al sistema financiero para comprar la maquinaria a través de la modalidad Leasing y cuyo producto utiliza actualmente.

Don Ricardo Flórez expresa: “lo importante siempre que uno inicia un negocio por pequeño que sea es la constancia, la permanencia, la responsabilidad con el trabajo y los clientes, con uno mismo, con

la familia”, estas son variables muy importantes que permiten tener una orientación al logro y unos objetivos claros de que es lo que se busca y cuál es su propósito”.

Con estos objetivos, buscaba empíricamente hacer crecer su negocio, lo primero que buscó fue aumentar su producción comprando máquinas nuevas cada año y poco a poco lo fue cumpliendo. Diez años después de tener en marcha su producción pudo renovar algunas de las máquinas antiguas, por otras nuevas que le permitían a la empresa tener un mayor valor agregado.

En la actualidad, Impresos Richard cuenta con 150 empleados en la planta del barrio Calima la cual funciona las 24 horas dividido en 3 turnos de 8 horas y 30 empleados en la sede del barrio San Nicolás en la cual funciona el área digital.

La empresa es dirigida por Don Ricardo Flórez como gerente general y cuenta con un equipo administrativo dividido en las áreas de: Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas y Tesorería.

En manejo del recurso humano, don Ricardo tiene identificados a cada uno de sus empleados a quienes saluda de mano de manera cordial. Igualmente ha desarrollado programas de capacitación con los cuales busca desarrollar el talento humano y que beneficia al desarrollo de ideas de la empresa.

Dentro de su política de contratación, está la de contratar a término fijo durante 6 meses.

Es de anotar que llega todos los días a las 4 a.m. para enterarse de las novedades que se puedan presentar y a las 7 a.m. se reúne con los jefes y colaboradores que se vean involucrados en los procesos que hayan tenido inconvenientes de cómo se van a resolver, pero también para dar un informe del plan de trabajo a desarrollar durante el día.

Asiste a las ferias nacionales de diseño gráfico acompañado por algunos de sus colaboradores a quienes escucha con atención las sugerencias y aportes que estos hagan en busca de mejorar el desarrollo de su actividad.

Igual caso sucede cuando busca comprar una maquina en el exterior, se rodea de las personas idóneas para que emitan su concepto y así poder tomar una decisión acertada.

En el área de ventas, cuenta con un número importante de colaboradores, quienes tienen instrucciones muy precisas de dar un buen trato a sus clientes, así como suministrar la información que requieran

de manera precisa en lo que respecta a tiempos de entrega. En cuanto a las cotizaciones y precios, la decisión es tomada por don Ricardo directamente.

Dentro del servicio que presta, desarrolla el trabajo que ya viene estipulado por el cliente pero también asesorándolo para que la imagen sea de una mejor calidad.

Cuenta con maquinaria de alta tecnología, lo que le permite garantizar la calidad del trabajo.

El acuerdo de pago con los clientes esta entre a 30 y 60 días y un descuento por pronto pago, con el fin de mejorar el efectivo en el flujo de caja.

Su fortaleza para mantenerse en el mercado radica en la seriedad, calidad y cumplimiento en la entrega.

Finalmente, don Ricardo considera que no es conveniente entregar la administración del negocio a un administrador, ya que este se enfoca en aumentar las ventas, la cual consigue bajando los precios y esto hace inviable el negocio.

CONFIDENCIAL

PLANEACIÓN

Siendo una persona totalmente empírica, pero con gran visión para los negocios, especialmente en el sector de la litografía, el señor Flórez logro planear a través de las cualidades que desde niño por enseñanza o por herencia le dejaron sus padres, una empresa que hoy en día es una de las más grandes de la ciudad, logrando llevarla a este punto con la siguiente planeación:

- Buscó generarse un conocimiento propio del sector, empezando desde abajo, logró consolidar su aprendizaje a través del manejo administrativo que le brindaron en una litografía.
- Comprar una maquina a un precio económico y que pudiera complacer las necesidades de la época, así podría comenzar su propio negocio.
- Generar un ahorro anual que serviría para la compra de máquinas más modernas y así innovar en su infraestructura operativa, generando valor a sus procesos internos.
- El cliente es primordial para el negocio, según lo que nos comentó el señor Flórez, lo más importante para su empresa es que el cliente se vaya satisfecho y contento con el servicio que se le presta.
- Otro punto importante en la planeación es la capacitación brindada a sus colaboradores, porque estos son los que ponen a marchar el negocio y sin ellos todo lo que se busca, sencillamente no funcionaría.

Finalmente, viendo el enfoque del trabajo en Impresos Richard y la forma de pensar de su propietario en nuestro concepto el maneja dos tipos de planeación que a continuación mencionaremos:

Planeación personalizada.

Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc.

Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

CONFIDENCIAL

MANEJO DE CLIENTES

Uno de los objetivos claves de la empresa, es prestarles el mejor servicio a sus clientes, ya que como lo mencionó el señor Flórez, es que la relación con su mercado sea de largo plazo, que sean fiables y duraderas.

No solo prestando un buen servicio, sino entregando el mejor producto posible para que sus clientes se vayan satisfechos y recomendándolos de buena manera. Gracias al gran equipo de trabajo que tiene la empresa, siempre se busca asesorar al cliente para que se lleve el mejor producto. Por otro lado su alto potencial de producción que le brindan sus impresoras, le permite generar productos de la más alta calidad.

Lo que busca Impresos Richard, es brindar un acompañamiento de principio a fin a sus clientes teniendo las políticas de la empresa bien definidas, si ocurre algún percance con el producto se debe analizar muy bien la situación y de quien fue la posible equivocación, si fue de la empresa o del cliente, para así poder tener claridad acerca del manejo de la situación, para poder garantizar siempre la calidad del producto y la buena atención a sus clientes.

METODOLOGÍA

La metodología que será implementada para esta investigación está basada en el libro publicado por Yves Morieux & Peter Tollman – Seis reglas Simples. Estos autores han logrado resolver 2 enigmas:

- 1) ¿Por qué es tan decepcionante la productividad en la mayoría de las empresas?
- 2) ¿Por qué hay tan poco compromiso en el trabajo?

Y la respuesta no está en hacer más celebraciones fuera de oficina (MORIEUX, 2014) afirma, o programas para mejorar el clima laboral, o programas de liderazgo, ya nada de esto es suficiente para resolver estos problemas. La respuesta está en los dos pilares básicos de la dirección:

Ahora bien, recordemos estos modelos:

ENFOQUE ESTRUCTURADO (DURO): Nace con F. Taylor en los principios del Siglo XX con la Ingeniería del Trabajo, y parte de dos premisas:

- a. La estructura, los procesos y los sistemas tienen un impacto directo en el desempeño en la medida en que se escojan los adecuados.
- b. El factor humano es el elemento más débil y por lo tanto el vínculo menos confiable y para controlar su conducta se deben tener reglas acompañadas de incentivos financieros que los motiven a desempeñarse como la organización espera.

ENFOQUE HUMANISTA (SUAVE): Nace con Elton Mayo, en los años 20 del siglo pasado, en Hawthorne de Western Electric y continuado por los cultores de las Relaciones Humanas.

El propósito fue mejorar el desempeño y eliminar el fundamento que se tenía que los empleados eran irracionales y que sus conductas son dirigidas por estímulos que deben ser canalizados y controlados, y con este enfoque humanista se demuestra que no es el estímulo financiero el que supuestamente dispara el alineamiento, sino el estímulo emocional ofrecido por un estilo de liderazgo apropiado de los gerentes.

Estos pilares básicos de la dirección, actualmente se han vuelto obsoletos, a raíz de la creciente complejidad empresarial.

Para lidiar con esta complejidad empresarial se creó el enfoque de:

(MORIEUX, 2014) Las SRS constituyen la 3ª. Revolución en la administración, y su objetivo es: crear valor por medio de la mejor gerencia de la complejidad; en pocas palabras las SRS impulsan la mejora en el desempeño y en el compromiso, lo que antes era un círculo vicioso ahora se convierte en un círculo virtuoso, mostrándose así:

El creador de este nuevo modelo se llama Yves Morieux – Director del Instituto de BCG; es un experto en la transformación empresarial y lidera el desarrollo de las empresas ayudando a crear bases estructurales y de comportamiento para obtener una ventaja competitiva. (BOSTON CONSULTING GROUP, 2015) Su tema de investigación son las nuevas complejidades de negocios y sus repercusiones en la organización. (MORIEUX, 2014) “La economía mundial está pasando por una nueva revolución económica, y cada revolución económica implica una revolución organizativa. Formas de organización que no se adaptan son eliminados por el mercado”.

Yves ha ayudado a muchos pioneros a nuevas formas de pensar sobre la organización a través del desarrollo de la “simplicidad inteligente”, ya que la base de este enfoque es la creación de un entorno en el que los empleados pueden trabajar con otros para encontrar soluciones creativas a problemas complejos.

Es importante tener en cuenta que el modelo de las SEIS REGLAS SIMPLES (SRS), se utiliza cuando se considere totalmente importante una reestructuración de procesos, una transformación cultural, mejoras en la productividad, etc.

Antes de enfocarnos en qué consiste y en qué momento hacer uso de este modelo de las Seis Reglas Simples (SRS); se deben buscar:

1. Los roles o cargos involucrados en el bajo desempeño o en la insatisfacción.
2. Enfocarse en las interdependencias, es decir preguntarse: ¿Qué deberían haber hecho los otros cargos interrelacionados si hubiera buena cooperación?
3. Descubrir los obstáculos para la falta de cooperación. Es decir, entender que es lo que hace evitable la cooperación en sus metas, si es que hay abundancia de recursos, si hay suficiente poder para evitar la cooperación, o por el contrario hay poder insuficiente para arriesgarse a cooperar.

Una vez identificado lo que afecta el desempeño entramos a hacer uso de las SRS.

Las SRS están basadas en la premisa clave que para administrar la complejidad es la combinación de Autonomía y Cooperación. Este enfoque tiene como propósito la creación de situaciones en las que la autonomía de cada persona, usando su juicio y energía, se pone al servicio del grupo y el efecto combinado de voluntades es que la cooperación se convierte en la mejor opción para todos.

Este modelo consta de seis reglas simples:

Ilustración 1. Seis Reglas Simples.

REGLA SIMPLE # 1. ENTENDER QUE HACEN LOS DEMAS:

¿Cuál es su verdadero trabajo?, esta regla agrega entendimiento sobre metas, recursos, tenemos que ir más allá de los prejuicios, las descripciones del trabajo, comprender el contenido real de las funciones.

REGLA SIMPLE # 2. REFORZAR A LOS INTEGRADORES:

Los integradores son los gerentes que se han designado para que tengan el poder y el interés de obligar a otros a cooperar, para reforzar a los gerentes como integradores se deben eliminar ciertas limitantes: roles intermediarios, funciones coordinadoras; reglas burocráticas, y por otro lado dar a los gerentes poder discrecional permitiendo a los trabajadores estar más cerca de la acción y decisión.

REGLA SIMPLE # 3. INCREMENTAR LA CANTIDAD DE PODER:

Esta regla aumenta los recursos a aquellos que normalmente reniegan de y evitan la cooperación, se le dan más cartas a los trabajadores para que usen su juicio, su inteligencia, ya que tienen más que perder que ganar aislándose. La gerencia tiene que ser inteligente para estimular y aprovechar la inteligencia de las personas.

REGLA SIMPLE # 4. AUMENTAR LA RECIPROCIDAD:

Mediante la eliminación de las barreras que nos hacen autosuficientes y al remover los recursos que causan monopolios internos, cambian las metas o los problemas al definir objetivos más enriquecidos.

REGLA SIMPLE # 5. EXTENDER LA SOMBRA DEL FUTURO:

Crear bucles de retroalimentación que expongan a la gente a las consecuencias de sus acciones. Esta regla se encarga de transportar las consecuencias remotas a las metas de hoy y convierte la cooperación insuficiente en una limitante para quién no coopera.

REGLA SIMPLE # 6. RECOMPENSAR A AQUELLOS QUE COOPERAN:

Se deben recompensar a aquellos y castigar a aquellos que no cooperan, esta regla hace útil para todos ser transparentes y al mismo tiempo están mejorando el rendimiento y la satisfacción en el trabajo porque han eliminado la causa raíz común que entorpece ambas.

En resumen, las tres primeras reglas usan el efecto grupal para darle a la autonomía de las personas una ventaja en el uso de su energía y juicio. Y las últimas tres reglas impulsan a las personas a poner su autonomía al servicio del grupo.

Al llamar estas reglas SIMPLES no implica que sean fáciles de aplicar. Por el contrario, se necesitan gerentes que piensen y actúen diferente para poder usarlas y producir resultados positivos.

CONFIDENCIAL

MATRIZ DOFA IMPRESOS RICHARD

Matriz de Factores Externos

La matriz y el análisis de los factores externos, permite como empresa poder evaluar los factores críticos o que son determinantes para el éxito de la compañía, con el fin de poder aprovechar estas oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas externas. En este caso, las variables positivas y negativas que afectan esta industria, son:

OPORTUNIDADES

Innovación y creación de nuevos diseños en el portafolio de productos a ofrecer

Actualmente Impresos Richard refleja el logro de tener presencia en los diferentes sectores industriales, comerciales y turísticos del país en el desarrollo y diseño de los mensajes visuales de las campañas publicitarias que estas inicien.

Expansión de Impresos Richard a nivel nacional

Impresos Richard tiene la oportunidad de expansión a nivel nacional como otra oportunidad para dar a conocer la marca y entrar a competir con nuevos mercados.

AMENAZAS

Ingreso al mercado de nuevas empresas de diseño grafico

Nuevos competidores en el mercado Colombiano, debido a la permanencia en el mercado de empresas de gran prestigio, por lo que se empiezan a plantear nuevas estrategias con las que se pueda competir con estos grandes.

1. Fidelización de los clientes:

Debido a la gran oferta de empresas de artes gráficas, será mucho más difícil atraer y fidelizar a un cliente, y para esto se deben tener estrategias muy agresivas y muy detalladas para que el cliente siempre prefiera los trabajos de Impresos Richard; porque al mínimo error que produzca insatisfacción en el cliente, no lo pensará dos veces en reemplazar al prestador del servicio.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre los competidores de este sector es muy alta, debido a la aparición de nuevos conceptos de innovación en el diseño e impresión digital y demás artes gráficas, que igualmente satisfacen de manera precisa las necesidades del mercado. La reducción de los precios por el exceso de oferta es otro de los factores importantes que incrementa la competencia.

Matriz de Factores Internos

La matriz y el análisis interno nos va a permitir poder analizar todas las relaciones internas dentro de la compañía, logrando así poder identificar las fortalezas y debilidades internas claves para saber en qué debe mejorar y encontrar en que factores la compañía tiene procesos muy fuertes.

FORTALEZAS

Infraestructura:

Impresos Richard cuenta con una excelente infraestructura, con dos (2) sedes. Una ubicada en el barrio San Nicolás y otra ubicada en el barrio Calima, donde cada una tiene un énfasis diferente en sus servicios, además cuenta con nuevas tecnologías que permite que esta empresa tenga un valor agregado en cuanto a su competencia, brindando así una innovación constante.

Portafolio de servicios:

Impresos Richard ha diseñado un gran portafolio de servicios para satisfacer al cliente según su necesidad, Apoyo corporativo: todo lo relacionado con el manejo integral de la imagen corporativa de la empresa, desarrollo de piezas y logística para eventos y ocasiones especiales, diseño y montaje de stands y sistemas de exhibición.

- Impresión digital: a la vanguardia en tecnología de impresión y corte sobre materiales rígidos y semi-rígidos, además de impresiones en pequeño y gran formato.
- Material POP: brochures, volantes, cuadernos, ayuda ventas, chispas, afiches, productos promocionales, abanicos, lapiceros e imanes.
- Material de empaque: plegadizas, bolsas, etiquetas, labels, stickers.
- Producción editorial: revistas, libros, folletos.

Servicio al cliente:

El gran diferencial de la empresa es el servicio al cliente. Esta, ha invertido en capacitaciones para su recurso humano encargándose de generar una cultura de servicio de alta calidad.

Tecnología:

La empresa satisface las necesidades del cliente corporativo, donde prestar un servicio de alta calidad en tecnología se vuelve indispensable para este, servicios

DEBILIDADES

Tarifas:

Son tarifas altas frente a otros competidores que están ofreciendo precios bajos.

CONCLUSIONES

- El sector del diseño gráfico en nuestro país es sumamente atractivo. Existen amplias posibilidades de incursionar con nuevas propuestas de valor pero para esto es muy importante mejorar los procesos internos de la empresa y brindar más apoyo a las áreas de mayor incidencia en la toma de decisiones.
- La industria del diseño gráfico crece y se dinamiza cada vez más rápido, razón por la cual las compañías deben conocer muy bien cada uno de sus departamentos y los procesos que se llevan a cabo, esto en procura de la innovación y el mejoramiento continuo.
- Las seis reglas simples se pueden implementar en cualquier tipo de organización porque aumenta la cooperación y el compromiso de todos los colaboradores.

CONFIDENCIAL

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Morieux. Y; Tollman. P. (2014). *Six Simple Rules*.
2. Página web de la empresa Impresos Richard. Recuperado de: <http://impresosrichard.com/wp/>.
3. Morieux. Y. (2011). *Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You*.
4. Ricardo Florez: el triunfo de la sonrisa. (2013). Recuperado de: <http://www.caliviva.com/personajes/itemlist/tag/impresos%20richard>.
5. La Matriz Foda: Herramienta Moderna para el Análisis de la Situación. (2012). Recuperado de: <http://www.administracionmoderna.com/2012/04/la-matriz-foda-herramienta-moderna-para.html>.