

**ESTRATEGIA DE NEGOCIACIONES DE VENTAS CENTRALIZADAS EN
UN CONGLOMERADO DE EMPRESAS.**

KAREN ESCOBAR

JEFFERSON PÉREZ

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con Énfasis en Finanzas

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

PABLO JOSE VERNAZA PACHECO

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CALI, MAYO 2011**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 RESUMEN.....	7
2 ABSTRACT.....	8
3 PALABRAS CLAVES	10
4 KEY WORDS	11
5 INTRODUCCIÓN.....	12
6 OBJETIVO GENERAL.....	13
7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
9 ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	16
9.1 Conglomerado: Carvajal Internacional S.A.	16
10 REFERENTES TEÓRICOS	18
10.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	18
10.1.1 Competencias Centrales y Distintivas	18
10.1.2 Análisis de Recursos y Capacidades Funcionales	19
10.1.3 Reputación de Marca y Corporativa	19
10.1.4 Teoría Gana-Gana de Goldratt	20
10.1.5 Administración de la cadena de Suministro.....	21
10.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
10.2.1 Estrategia Corporativa y Estrategias de Diversificación Concéntrica	21
11 TRABAJO DE CAMPO	23
11.1 Compras	23
11.2 Ventas.....	29
11.3 Logística.....	33
12 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	34
13 MATRIZ DOFA.....	40

14	CONCLUSIONES.....	48
15	RECOMENDACIONES.....	51
16	BIBLIOGRAFIA.....	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz De Abastecimiento	24
Figura 2. Compras y Ventas Centralizadas en un Conglomerado de Empresas	34
Figura 3 Matriz de Ventas	38

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Ingresos 2010 Empresas Caso De Estudio	36

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cronología Grupo Carvajal	53
Anexo 2. Matriz De Empresas Vs Clientes	54
Anexo 3. Cuestionario Para Entrevistas En Cargos Estratégicos	55

1 RESUMEN

Las negociaciones juegan un papel importante en cualquier tipo de actividad comercial, de una buena negociación se pueden obtener grandes beneficios económicos y estratégicos para una organización. En un conglomerado de empresas, las negociaciones ganan mayor importancia porque la suma de transacciones y volúmenes de compras y ventas de bienes y servicios que cada negocio del conglomerado realiza individualmente brindan al conglomerado un poder de negociación cuando se reúnen en un sólo departamento de negociaciones. Los modelos de compras centralizadas están bastante desarrollados, sus beneficios han sido comprobados y por ende son usados en muchos conglomerados con éxito; sin embargo, no encontramos con la misma facilidad en Colombia, estudios sobre las negociaciones de ventas centralizadas y tampoco se encuentra aplicada en la práctica. En este proyecto de grado, se estudiaron los beneficios y riesgos que pueden generarse al implementar una estrategia de este tipo, encontrando importantes beneficios como: crecimiento en ventas, optimización de los recursos humanos y físicos, crecimiento de marca, reconocimiento, valor agregado tanto para el conglomerado como para los clientes institucionales o empresariales que son comunes en varias empresas del grupo; adicionalmente, este tipo de clientes han manifestado la importancia de ser atendidos por un sólo contacto que negocie con ellos las necesidades que las empresas del grupo pueden satisfacerles .

Es importante resaltar que este proyecto de grado se sustenta en diferentes teorías de negociaciones, estrategias de conglomerados y en la realización de una serie de entrevistas a personas en cargos estratégicos de un conglomerado real con un modelo maduro de

compras centralizadas. A través de la verificación de los ingresos provenientes de clientes comunes de las empresas del conglomerado se construyó la matriz de ventas que permite identificar los criterios internos y externos para clasificar los clientes. De los fundamentos teóricos y las entrevistas se deriva la Matriz DOFA la cual muestra las bondades (Oportunidades y Fortalezas) y riesgos (Debilidades y Amenazas) de esta estrategia. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas para los interesados en implementar una estrategia de ventas centralizadas.

2 ABSTRACT

Negotiations play an important role in any type of commercial activities. Out of good negotiation, you can obtain great strategic and economic benefits for an organization. In a conglomerate, negotiations acquire a major importance because the sum of transactions and volumes of purchases and sales of goods and services that each enterprise of the conglomerate realizes individually, affords the conglomerate a power of negotiation when they meet in a single bargaining department.

The models of centralized purchases are well developed; their benefits have been proved and as a result, they have been used in many conglomerates with success; nonetheless, we do not find in Colombia, with the same easiness, studies on the negotiations of centralized sales and neither have we found it applied in practice. In this thesis, we have studied the benefits and risks that can be generate at the moment of implementing a strategy of this type, finding important benefits as: sales increase, optimization of human and physical resources, brand increase, acknowledgment, aggregate value as much for the conglomerate

as for institutional and managerial clients that are common to several enterprises of the group. In addition, those types of clients have declared the importance of being attended by a single contact to negotiate with them the needs that the enterprises of the group can afford.

It is important to emphasize that this thesis is based on different theories of negotiations, strategies of conglomerates and in the realization of a series of interviews to people in strategic charges of a real conglomerate with a mature model of centralized purchases. By the substantiation of incomes coming from common clients of the enterprises of the conglomerate we have come up with a matrix of sales that allows us to identify the inner and external criteria to classify clients. Out of theoretical basis and deep interviews we came to the SWOT analysis which shows the boundaries (Opportunities and Strengths) and risks (Weaknesses and Threats) of this strategy. Finally, we present conclusions and recommendations to be considered by the interested in implementing a centralized strategy of sales.

3 PALABRAS CLAVES

CONGLOMERADO: Grupo de Negocios Diversificados¹ o Empresa Multidivisional² observados frecuentemente en economías emergentes.³

CLIENTES COMUNES: Clientes que le compran a más de una empresa del conglomerado y sus volúmenes los hace estar entre los clientes principales. Estos pueden ser Clientes Institucionales o Clientes Empresariales.

CLIENTES INSTITUCIONALES: Se encuentran como clientes activos o potenciales que generan o podrían generar compras frecuentes, con altos promedios, y debido a su participación de mercado y solidez en el sector en que se encuentran, pueden llegar a ser altamente influyentes. Presentan la mayoría de las buenas características de un cliente, frecuencia, volumen, confianza e influencia.

CLIENTE EMPRESARIAL: Puede ser cualquier empresa comercial o industrial. En el primer caso, compran productos para comercializar o servicios para mejorar su estructura operativa. En el segundo caso, compran productos como parte de la materia prima que utilizan para elaborar sus productos o servicios para mejorar su función productiva⁴.

1 Forma de estructura organizacional en donde la empresa matriz efectivamente es dueña y controla sus afiliadas manteniendo en cierto grado una independencia legal y contable.

2 Empresa Multidivisional: Aquella donde el máximo nivel de jerarquía es la Dirección General, donde coordinan, intervienen, planifican los objetivos y las políticas de la sociedad, repartiendo los recursos con los que podrán disponer las divisiones. La Gran Enciclopedia de la Economía (2010). Organización Multidivisional. Recuperado el 3 de Marzo de 2011 de <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-multidivisional/organizacion-multidivisional.htm>

3 Se denomina como tal al país que, siendo una economía subdesarrollada, por razones de tipo económico plantea en la comunidad internacional un ascenso en función de su nivel de producción industrial y sus ventas al exterior, colocándose como competidor de otras economías más prósperas y estables por los bajos precios de sus productos. Igualmente se denomina economía emergente a la situación en el interior de un país en la que se pasa de una economía de subsistencia a una de fuerte desarrollo industrial. Wikipedia (2011). Economías Emergentes. Recuperado el 11 de Julio de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADas_emergentes.

4 Yahoo respuestas. (2010). Pueden definirme qué es un cliente institucional y un cliente empresarial así como sus características?. Recuperado el de 17 de Enero de 2011. <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100315192128AAp3kAh>.

4 KEY WORDS

CONGLOMERATE: A Diversified Business Group⁵ or Multidivisional Single Firm⁶ observed frequently in emerging economies⁷. In most of the cases they are created and controlled by members of a family.

COMMUN CLIENTS: These are clients that purchase to one or more companies of the conglomerate and which their volumes classify them as main clients. These might be Institutional Clients and Managerial Clients.

INSTITUTIONAL CLIENTS: Considered as active clients or potential clients that generate or could generate frequent purchases, with high averages, and due to their participation in the market and the solidity in the sector where they are, they can become highly influential.

MANAGERIAL CLIENT: Any commercial or industrial enterprise can be a managerial client. In the first case, they buy products to commercialize or services to improve an operative structure⁸. In the second case, they buy products as part of raw material they use to elaborate their products or services and then ameliorate their productive function.

⁵ An organizational form of production structure with the parent company effectively owns and controls its affiliates whereas they maintain legal and accounting independence to a significant degree.

⁶ Multi-divisional forms mean that there is one parent company, and that parent company owns smaller companies that use its brand and name. The whole organization is ultimately controlled by central management, but most decisions are left to autonomous divisions. http://en.wikipedia.org/wiki/Multi-divisional_form.

⁷ Emerging markets are nations with social or business activity in the process of rapid growth and industrializations. Emerging economies are regions of the world that are experiencing rapid informationalization under conditions of limited or partial industrializations. Wikipedia (2011). Economías Emergentes. Recuperado el 11 de Julio de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADas_emergentes.

⁸ Yahoo respuestas. (2010). Pueden definirme qué es un cliente institucional y un cliente empresarial así como sus características?. Recuperado el de 17 de Enero de 2011. <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100315192128AAp3kAh>.

5 INTRODUCCIÓN

Actualmente los conglomerados utilizan a su favor el gran volumen de consumos en diferentes ramas como lo son las materias primas, insumos, repuestos, alimentos, servicios, etc. para lograr mejores costos en las adquisiciones. Para esto, algunos centralizan las compras o negociaciones hacia atrás en un sólo departamento con el fin de aumentar su poder de negociación y así conseguir mejores precios y beneficios para sus negocios.

Lo anterior, generó el interés de analizar una estrategia de negociación similar pero hacia adelante; es decir, centralizando las ventas de las diferentes empresas de un conglomerado, con el objetivo de obtener beneficios en la cadena de valor a través de las diferentes áreas y actividades de la organización en pro de su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo, aumentando además la propuesta de valor⁹ a los clientes institucionales¹⁰ o clientes empresariales comunes.

En esta investigación se analizarán las negociaciones de compras centralizadas de un conglomerado de empresas para identificar los beneficios y riesgos de construir una estrategia de ventas centralizadas a través de la verificación de ingresos provenientes de clientes comunes en Colombia de las empresas del conglomerado y de entrevistas profundas con cargos estratégicos en ventas, compras y logística que nos permitirán verificar los fundamentos teóricos para la construcción de la matriz DOFA de las negociaciones de ventas centralizadas.

⁹ Grupo Kaizen S.A. (2005). Propuesta de valor. Recuperado el de 07 de Octubre de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/87.htm>.

¹⁰ Kolakowski, M. Institucional Client. (2010). Recuperado el de 10 de Julio de 2010. <http://financecareers.about.com/od/glossary/g/institutional.htm>.

6 OBJETIVO GENERAL

Analizar los beneficios y riesgos que existen al crear un departamento centralizado de ventas de productos y servicios en un conglomerado de empresas para clientes comunes.

7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar y analizar las teorías sobre estrategias, conglomerados y negociaciones de compras y ventas, para identificar los beneficios y riesgos de centralizar las ventas en un conglomerado.
- Realizar un trabajo de campo, entrevistando personas en cargos claves en empresas de un conglomerado real en Colombia que opera con un modelo de negociación de compras centralizadas.
- Realizar una matriz DOFA para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, a través de los fundamentos teóricos y verificación de los mismos a través de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a cargos estratégicos en ventas, compras y logística, que permita generar una propuesta de valor de ventas centralizadas para clientes comunes.

8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de este proyecto de grado consiste en analizar las negociaciones que realizan en grupos de empresas, también llamados conglomerados. Este tipo de organizaciones logran sacar ventaja de su tamaño para obtener beneficios en sus negociaciones. Es común

observar un departamento o inclusive una empresa dedicada exclusivamente a la negociación de compras de bienes o servicios para abastecer y satisfacer las necesidades de todos o al menos varios de los negocios que conforman el conglomerado.¹¹

Basándonos en las teorías de negociaciones de Administración estratégica y política de negocios, de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger; Técnicas de Negociación, de los autores Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006)., Técnicas de ventas y comunicación comercial de Muñiz, R. (2010) y la Teoría de Goldratt “Gana-Gana”; se identifican oportunidades de mejora de las capacidades y recursos que tiene una organización con este tipo de estructura, para estudiar y analizar los beneficios y riesgos que pueden generar el crear un departamento de ventas centralizadas.

Los conglomerados tienen una particularidad y es que las empresas del grupo son controladas a través de una empresa matriz u holding; sin embargo, la magnitud de cada negocio llega a crecer tanto, que las directrices que dicta la holding sobre cada negocio son muy particulares o generales, dejando finalmente que cada empresa determine sus estrategias individuales para lograr sus objetivos e intereses y deja de incentivar la participación colectiva de los negocios en algunos temas. Lo anterior, genera que cada empresa del grupo termine trabajando en frentes similares, incurriendo en sobre costos transaccionales, de operaciones, recurso humano, etc. y minimizando el margen total para el conglomerado. Ahora bien, observando lo que ocurre en las negociaciones hacia adelante o negociaciones con clientes, se logra identificar que cada empresa llega a los mismos clientes de manera individual, mostrando una oportunidad para que los negocios del

¹¹ Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.

conglomerado trabajen en equipo para aumentar la propuesta de valor en los clientes ofreciendo con un portafolio más amplio y marcando una diferencia importante frente a la competencia. Es importante aclarar que esta hipótesis de grado va orientada a identificar clientes institucionales o empresariales que sean comunes en Colombia para las empresas de un conglomerado y revisar el volumen de ventas que cada negocio tiene con estos clientes. Esto implicaría que si el conglomerado decide realizar el departamento de ventas debe analizar la estructura de la empresa que realizará las actividades de ventas centralizadas para los diferentes negocios del conglomerado, evaluar la posibilidad de utilizar la empresa o departamento que actualmente realiza las compras centralizadas, ya que podrían optimizar los recursos, o implementar la estructura desde cero como una nueva empresa. Por último, analizar cuál debería ser el perfil de la fuerza comercial para atender este tipo de clientes.

9 ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

9.1 Conglomerado: Carvajal Internacional S.A.

Carvajal fue fundada en Santiago de Cali en 1904 por Manuel Carvajal Valencia donde comenzó como un taller de impresión y empresa periodística. Desde sus inicios esta empresa ha estado muy enfocada en el sector de las artes gráficas, aunque con el pasar del tiempo fue incursionando en sectores relacionados y en industrias diversificadas. Para ver mayor detalle de la evolución de esta empresa en el tiempo ver ANEXO 1 (Cronología Grupo Carvajal). A comienzo del 2011 cambio el nombre de todas sus empresas del grupo, dejando como prefijo el nombre Carvajal para aprovechar el reconocimiento que tiene este nombre sobre los anteriores. Cada empresa controla sus filiales con el objetivo de lograr sinergias y mayor productividad, para ello, a cada una se le creó una gerencia con delegación plena, con una junta directiva independiente y autónoma. Los presidentes de cada empresa son designados por el presidente del grupo, quien orienta y controla así el conjunto de la organización. En el año 2006 finaliza la implementación del e-Business Suite de ORACLE¹² de todas las empresas en Colombia y en el 2009 en el resto de países donde tiene presencia. El Grupo Carvajal es un conglomerado donde la empresa matriz efectivamente es dueña y controla sus afiliadas como lo es en este conglomerado la razón social Carvajal Internacional S.A.; es la holding que cuenta con el recurso humano, construyendo la Presidencia y Vice Presidencias corporativas quienes coordinan, intervienen, planifican la estrategia y política del conglomerado y sus empresas filiales,

¹² Plataforma tecnológica o ERP (Entreprise Resourcing Planning) que significa sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio. Las soluciones ERP se caracterizan por su modularidad, integración de la información (dato único), universalidad, estandarización e interfaces con otras aplicaciones. Son sistemas abiertos y en la mayoría de los casos multiplataforma. Salazar, C. (2010). ¿Qué es un ERP?. Recuperado el 02 de Mayo de 2011. <http://www.sitios.uach.cl/caminosfor/CristianSalazar/Art/ERP.html>.

pero cada filial está a cargo de varios productos, servicios y soluciones importantes requiriendo la administración y control de áreas o departamentos. Este conglomerado creó una división que ahora es una empresa del grupo, Carvajal Servicios, para liderar las labores operativas que requieren los negocios y montar un sistema de negociación con proveedores de: Mano de Obra, Energía, Leasing, Renting, Computadores, etc; que le permitan obtener el producto o servicio ajustado a la necesidad global de las empresas, ya que al unir los requerimientos de la mayoría de las empresas del conglomerado, obtiene un mayor poder de negociación para obtener los mejores precios, calidad y plazos que si cada una de las empresas realizará sus compras estratégicas independientemente.

Cada empresa maneja su estrategia de ventas de manera independiente, existen varios clientes comunes entre las diferentes empresas del grupo, algunos de ellos clientes de características institucionales. Ver ANEXO 1 (Matriz de Empresas vs Clientes).

Actualmente, el conglomerado observa la necesidad de fortalecer la fuerza comercial de todas las empresas que hacen parte del conglomerado con el propósito de marcar la diferencia para incrementar su participación en el mercado nacional e internacional y así incrementar su rentabilidad (medida en términos de VEA¹³) el cual se ha sostenido en los últimos años. Por lo anterior, se están implementando una serie de proyectos clave orientados a fortalecer la atracción y retención del talento humano, estrategias comerciales de las diferentes empresas y la innovación en productos, servicios y soluciones.

¹³ VEA= Valor Económico Agregado. Medida de Valor utilizada por el Grupo Carvajal a partir del 2010 para medir la generación de valor de cada empresa. En el pasado utilizaban la medida EVA®. El VEA puede ser calculado de las siguientes formas:

- $VEA = EBIDA - \text{Capital Invertido Bruto} * WACC$, siendo el WACC en sus siglas en inglés el Costo Promedio Ponderado del Capital Invertido.
- $VEA = EBIDA - (\text{Capital Invertido Neto} + \text{Depreciación Acumulada}) * WACC$
- $VEA = EBITDA - \text{Impuestos Nominales} - \text{Capital Invertido Bruto} * WACC$
- VEA = Valor Económico Agregado
- $EBID = \text{Utilidad antes de Intereses y Depreciación} = \text{Utilidad Operacional} + \text{Depreciación} - \text{Impuestos}$

Presenta también las siguiente equivalencia con el EVA®

- $VEA = EVA + \text{Depreciación Año} + \text{Diferencia entre impuestos nominales y efectivos} - \text{Depreciación Acumulada} * WACC$

10 REFERENTES TEÓRICOS

Las teorías de negociaciones de: Administración estratégica y política de negocios, Técnicas de Negociación, Técnicas de Ventas y Comunicación Comercial y la Teoría de Goldratt “Gana-Gana” nos permiten identificar las oportunidades de mejora en las capacidades y recursos que tiene una organización con este tipo de estructura, para estudiar y analizar los beneficios y riesgos que pueden generar el crear un departamento de ventas centralizadas. Estos fundamentos, exponen estrategias que las organizaciones deben analizar en diferentes áreas de sus empresas. Explica que las sinergias o la centralización de algunas actividades que las empresas realizan, hacen que el resultado de sus esfuerzos sea mayor que la suma de sus esfuerzos individuales para lograr obtener un valor máximo en sus objetivos corporativos. Estas teorías están enfocadas para cualquier tipo de negocio, pero hacen gran énfasis en las organizaciones multinacionales y conglomeradas.

10.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL¹⁴

10.1.1 Competencias Centrales y Distintivas

El desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división (Wheelen, T. & Hunger, D. 2007). La propuesta de centralización de las ventas en un conglomerado implica cruzar las fronteras de las divisiones dentro de la corporación para desarrollar una nueva propuesta de valor que apunta hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

¹⁴ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap 5, pag 104. Juarez Mexico. Pearson Educacion.

10.1.2 Análisis de Recursos y Capacidades Funcionales

El análisis de la cadena de valor de una corporación se realiza mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. (Wheelen, T. & Hunger, D. 2007). El conglomerado analizado cuenta con un recurso humano altamente calificado y capacitado, los procesos presentan diferentes certificaciones en calidad, medio ambiente, seguridad, etc.; lo que proporciona los recursos fundamentales para que el proyecto tenga una rápida curva de aprendizaje y estabilización.¹⁵ La fuerza de ventas presenta como competencias el respeto, empatía, conocimiento de los productos, capacidad de comunicación con sus clientes. La oportunidad de esta estrategia implicaría incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos. Para la realización del departamento de ventas se debe contar con la capacidad instalada para atender los clientes comunes y plantear cuáles serían los puntos críticos para mitigar el impacto de posibles agotados y/o incumplimiento de entregas.

10.1.3 Reputación de Marca y Corporativa

El valor de una marca corporativa reside en que representa comúnmente las impresiones que un consumidor tiene de una empresa y por lo tanto se puede extender a los productos que ofrecen en el momento sin importar la destreza real de la empresa (Wheelen, T. & Hunger, D. 2007). Al centralizarse las ventas además de obtener la ventaja competitiva de poder ofrecer un portafolio de productos a través de un sólo contacto, se está fortaleciendo el nombre del conglomerado y/o su marca para posicionarlo en el pensamiento de las

¹⁵ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap 5, pag 104. Juarez Mexico. Pearson Educacion.

personas. Esto es ratificado por el conglomerado estudiado que decide cambiar el nombre de todas sus empresas dejando como prefijo el nombre de Carvajal para aprovechar su posicionamiento actual para marcar una diferencia respecto a la competencia.

10.1.4 Teoría Gana-Gana de Goldratt

Cuando se llega al corazón de esta teoría “Gana-Gana” se descubre que la principal diferencia es que ayuda a transformar la cultura de "ganar-perder".¹⁶ El departamento de ventas centralizadas se fundamenta en la necesidad de fortalecer la relación Gana-Gana entre el cliente y el conglomerado. El cliente va a ser atendido por un sólo contacto que de acuerdo con sus necesidades podrá armar una oferta de valor con base a los productos y servicios que presenta y estudiará alternativas para suplir necesidades con las que a la fecha no cuente con una solución estructurada. Por otro lado, el conglomerado incrementará sus ventas, la teoría nos confirma que las negociaciones existentes de algunas o varias empresas del grupo sirven como testimonios o precedentes positivos para negociar con nuevos clientes.¹⁷ Por lo anterior, el conglomerado debe generar un modelo de agregación de demanda para la atención de cliente bajo un esquema de negociación colaborativa e integrativa¹⁸, para que el conglomerado genere una ventaja competitiva en la forma de atender ese portafolio de clientes.

¹⁶ Rozemberg, D. Ganar Ganar es posible. Recuperado el 14 de Junio de 2010 de <http://kim.ece.buap.mx/.../Ganar%20Ganar%20es%20posible%20por%20Dino%20Rozemberg.do>

¹⁷ Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.

¹⁸ Gallerano, M. (2009). Distribución Distributiva o Integrativa. Recuperado el 23 de junio de 2010 de <http://manuelgross.blogoo.com/content/view/616496/Estrategia-de-Negociacion-Cual-prefiere-Distributiva-o-Integrativa.html>

10.1.5 Administración de la cadena de Suministro

La administración de la cadena de suministro implica la formación de redes para suministrar materias primas, manufacturar productos o crear servicios, almacenar y distribuir bienes a clientes y distribuidores. Al tener un departamento centralizado de ventas se hace crítico el almacenamiento y distribución de gran parte de los productos, y es de gran relevancia el sistema de información en la cadena de valor para su administración adecuada y así lograr una ventaja respecto a la competencia. Para el caso del conglomerado estudiado cuenta con los beneficios tecnológicos la ERP de ORACLE¹⁹ el cual ha estandarizado procesos en todas las empresas con lo cual habría un camino avanzado para consolidar la operación de almacenamiento y distribución.

10.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA²⁰

10.2.1 Estrategia Corporativa y Estrategias de Diversificación Concéntrica

La estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de todo tipo de recursos hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocios de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocios de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. La centralización de las ventas pretende incrementar la participación de mercado del conglomerado y su rentabilidad a través de una coordinación de la cadena de

¹⁹ Idem página 16.

²⁰ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap7, pag. 163 Juarez Mexico. Pearson Educacion.

valor con gran impacto en la fuerza comercial y la operación de almacenamiento y distribución. Por lo anterior, tener una directriz clara por parte de la casa matriz o holding para la unificación de estrategias de negociaciones con clientes comunes a través de un departamento de ventas centralizadas se vuelve un punto crítico para el éxito del montaje y utilización del departamento. Por ejemplo, parte del éxito de la centralización de las compras del conglomerado estudiado a través de una de sus filiales obedece a la directriz corporativa de la utilización de los servicios por parte de todas las empresas del grupo. Con esta estrategia de integración obtuvieron un mayor poder de negociación con los proveedores que actualmente se ve reflejada en una contribución a la mejora de la rentabilidad de las empresas vía reducción de costos, gastos, ampliación de plazos con proveedores y optimización de los inventarios (reducción de referencias).

11 TRABAJO DE CAMPO

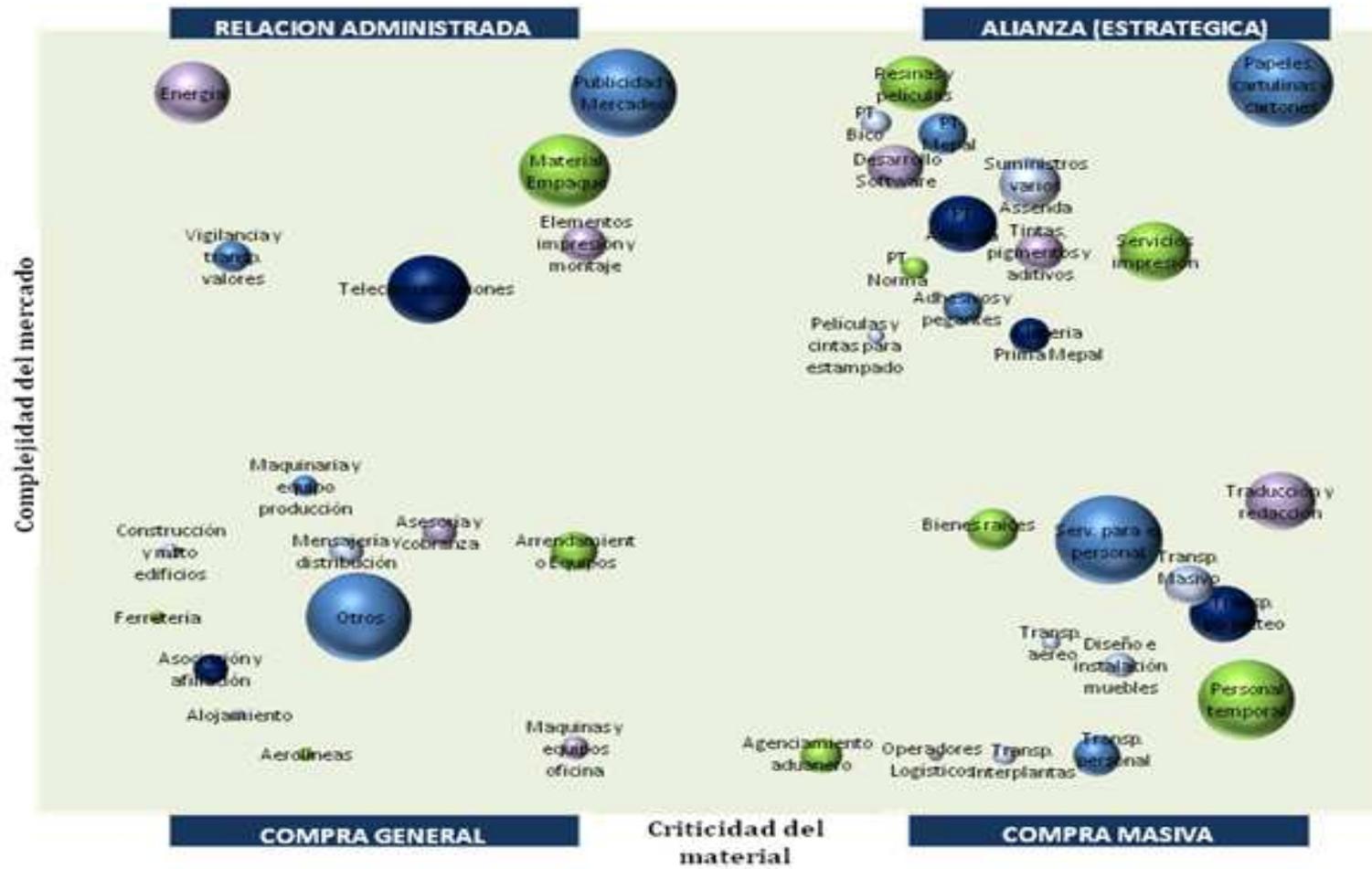
Para sustentar la propuesta de este proyecto de grado, se realizó un trabajo de campo en el conglomerado de Carvajal, utilizando como herramienta cuestionarios preparados con base en la teoría estudiada. Se escogió una muestra de 20 personas en Colombia de diferentes cargos estratégicos: compras, ventas y logística en el conglomerado estudiado, conformados por dos grupos focalizados donde se realizaron entrevistas con el objetivo de confrontar la teoría con la práctica de este tipo de negocios. Las conclusiones de estas entrevistas se resumen en los siguientes párrafos. Para ver el cuestionario utilizado para estas entrevistas, remitirse al ANEXO 2.

11.1 Compras

El Grupo Carvajal cataloga a sus proveedores en distintas categorías, al ser un grupo multiproducto y multidoméstica, con 85 categorías multisectoriales, se tabulan con dos vértices, la complejidad de negociar ese servicio o producto en el mercado y la criticidad que tiene ese producto o servicio para cada una de las empresas del grupo.

Podemos observar en el vértice de la matriz de abastecimiento (figura 1) del grupo la complejidad del mercado (criterio externo). El tamaño de la burbuja ilustra el monto de la compra entre más grande sea, más atractivo puede llegar a ser el grupo para un determinado proveedor, si el grupo presenta un monto de compra más pequeño se vuelve más complejo porque no es mucho lo que pueda lograr en descuentos por volumen o rebates. En el eje horizontal se observa la criticidad del material (criterio interno).

Figura 1. Matriz de Abastecimiento



Fuente: Carvajal Servicios.

El grupo ha planteado el desarrollo de relaciones de mutuo beneficio²¹ y de largo plazo con sus grupos de interés, entre ellos los proveedores. Los negociadores hoy están capacitados para reconocer los dos esquemas: cuando el proveedor se acerca a la mesa de negociación con un esquema competitivo o un esquema colaborativo. El principio es migrarlo a un esquema colaborativo, de mutuo beneficio, no obstante, si en el desarrollo de la relación se mantiene una posición competitiva y no se cuenta con otra fuente de abastecimiento se mantiene la relación comercial con el proveedor. Pero en la generalidad de los casos, se ha encontrado que funciona mejor tener un esquema de negociación colaborativa que reduzca los costos de transacción de tener que cambiar constantemente de proveedor.

En orden de importancia, lo que se espera de un proveedor son: soluciones a las necesidades actuales, valor agregado a la gestión, mejores precios y plazos que la competencia, promociones y/o descuentos y finalmente, servicio por reclamaciones.

Las razones por las cuales se cancelaría la relación con proveedor obedecen principalmente a comportamientos no éticos como: prácticas comerciales fraudulentas, asignación de contratos a través de regalos o sobornos, cuando el proveedor entra a una lista con antecedentes judiciales. Por otro lado, el segundo factor de relevancia es el incumplimiento del acuerdo de servicio el cual es medido a través de una evaluación trimestral.

El grupo aplica la agregación de demanda, que tiene tres posibles escenarios: El primero, productos y servicios idénticos en sus especificaciones técnicas, comprados al mismo proveedor en condiciones de precios y plazos de pago diferentes por parte de las diferentes

²¹ Rozenberg, D. Ganar Ganar es posible. Recuperado el 14 de Junio de 2010 de <ftp://kim.ece.buap.mx/.../Ganar%20Ganar%20es%20posible%20por%20Dino%20Rozenberg.do>

empresas del grupo. Al tener las compras centralizadas se solicita al proveedor ofrecer la mejor condición de precio y plazos de pago a todas las subsidiarias. La segunda, productos y/o referencias iguales compradas a distintos proveedores, diferentes condiciones de precio y plazo de pago; al no ser que se haya presentado colisiones o carteles, lo que se busca es trasladar a todas las compañías del grupo el beneficio de la empresa del grupo que está obteniendo las mejores condiciones de especificaciones del producto o servicio, entrega, precios y plazos. La tercera, es referencias distintas en sus especificaciones técnicas compradas al mismo proveedor, lo que se realiza es agregar la demanda con las distintas referencias que maneja cada una de las empresas del grupo y acercarse al proveedor para negociar bajo un esquema precio escalonado por rango de volumen, es decir, para determinados montos de compras se obtienen determinados porcentajes de descuento. Así, lo que se busca es identificar en cual escenario se está moviendo la compañía, todas sus unidades estratégicas de negocios con las unidades de productos y servicios que compra y dependiendo de ese escenario sale a agregar demanda para obtener descuentos que al final apunta a mejorar la rentabilidad de la compañía, aquí hay un concepto de medición financiera con base en VEA²², se descompone la fórmula que es $(NOPAT^{23} - \text{Capital de Trabajo}) * \text{Costo del Capital}$, se toma el NOPAT²⁴ y se identifica la estructura de costos de la compañía, dondé se puede realizar mayor agregación demanda y en ese sentido dar mayor rentabilidad al conglomerado a través de negociaciones efectivas y al mismo tiempo un enfoque sistémico porque a la medida que se mejore la rentabilidad obtiene recursos financieros para poder invertir en nuevos negocios o fortalecimiento de los actuales para ser

²² Idem página 18.

²³ Net Operating Profit After Tax (NOPAT) o Utilidad Operativa Neta después de Impuestos.

²⁴ Idem anterior.

más competitivo e incrementar su participación en el mercado. Igualmente, se realiza un impacto en el Capital de Trabajo porque la tendencia es a mejorar los plazos de pago, es decir, se afectan positivamente las cuentas por pagar al obtener mayores plazos con los proveedores.

El centro de servicios compartido se ha basado en un esquema de democracia participativa, se realizó con la idea de vender, persuadir y convencer a las empresas del grupo Carvajal de las bondades de la agregación de demanda, esto apunta a la negociación participativa que hace parte de los principios del grupo. Carvajal Servicios es un intermediario que compra para todas las empresas del grupo, presentando objetividad en la asignación del proveedor porque no maneja procesos productivos y administrativos; al centralizarse las compras, se vuelve la razón de ser de esta empresa, y no entra a competir con los recursos humanos, financieros o de tiempo con áreas de las empresas productivas.

Sin embargo, algunas empresas del grupo consideran que la ejecución de las compras resulta más eficiente si las realizan directamente ellos, ya que les permite tener mayor control y coordinación con sus plantas y áreas de planeación, entregando al departamento de compras centralizadas sus necesidades de materiales y servicios para que estos puedan aumentar su poder de negociación con los proveedores.

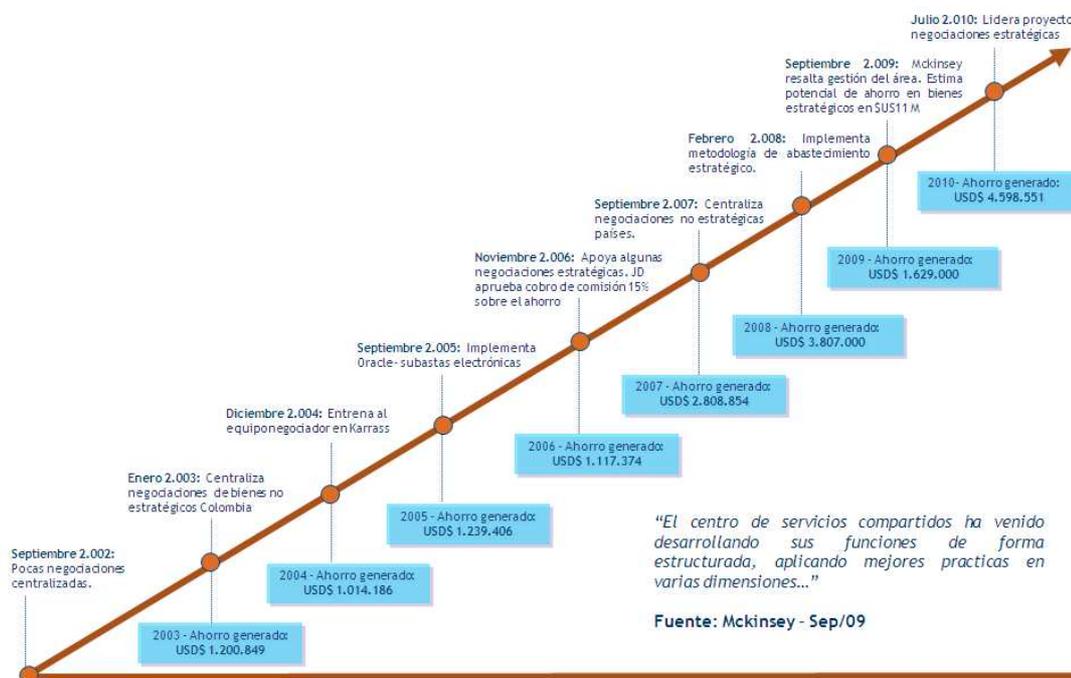
Con la implementación del ERP ORACLE²⁵ se han logrado los siguientes beneficios:

- a) La consolidación de información a nivel global: El grupo puede determinar qué, a quién, cuándo, cómo y dónde está comprando sus requerimientos de productos o servicios.

²⁵ Idem página 16.

b) Aprovechamiento de herramientas de e-sourcing, subastas, remates electrónicos. Herramientas RF como: RFI (Request for Information – Solicitud de Información), RFP (Request for Proposal – Solicitud de Propuesta), RFQ (Request for Quotation – Solicitud de Cuota). Herramientas que permiten identificar cuánto es el tiempo de ciclos de proceso (cotizaciones y órdenes de compra). Herramientas que permiten visibilidad en la cadena y ayudando al proveedor a tener un mejor relacionamiento con la compañía a través de WorkFlows automáticos donde se notifican órdenes de compras, relaciones de desempaque, estado de pagos de sus facturas (realizados o por realizar).

Las compras centralizadas es un servicio intensivo en mano de obra que presenta un costo anual de USD 500,000. Desde el 2002 a la fecha la organización ha obtenido ahorros por USD 16,700,000:



Fuente: Carvajal Servicios

11.2 Ventas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a algunos de los gerentes comerciales de diferentes negocios, se identificó que los principales clientes de las empresas del grupo Carvajal son: Los institucionales; los empresariales o corporativos y las Grandes Superficies. Lo que caracteriza a este tipo de clientes son los altos volúmenes de compra de bienes y servicios. Por lo anterior, llegan a tener un trato especial en términos de precio y/o plazos de pago principalmente.

Los precios de los productos y servicios ofrecidos por las empresas del grupo, de acuerdo con la encuesta QSA²⁶, tienden a ser más altos que el promedio del mercado; sin embargo, estos cuentan con los siguientes diferenciadores o valores agregados: Calidad, acabados complejos, mejor respuesta de abastecimiento, menores lotes de venta, fletes más competitivos gracias a la consolidación que se realiza a través del centro de servicios compartidos. Estos diferenciadores son valorados por los clientes.

Cada empresa cuenta con diferentes perfiles de vendedores, de acuerdo al canal que atienden debido a que algunos de estos requiere de mayor experiencia o conocimiento de los productos o servicios que ofrecen; así mismo las remuneraciones son diferentes y dependen de diferentes variables como: cumplimiento de ventas versus presupuesto, recaudo, margen, etc.

El grupo Carvajal, ha realizado diferentes intentos para llegar a algunos clientes con productos y servicios de diferentes negocios; como los que se mencionan a continuación:

²⁶ Quality Service Audit. Auditoría contratada por las empresas del conglomerado para medir la Calidad de Servicio prestada a sus clientes.

Venta Cruzada: Consistía en que si un vendedor de un negocio identificaba en un cliente una necesidad que otro negocio del grupo pudiese atender, diligenciaba un documento y lo entregaba al negocio interesado; si la venta se concretaba, este vendedor recibía una bonificación especial.

Padrinos: Se asignó un Vicepresidente para que realizara reuniones gerenciales o de vicepresidencias con clientes empresariales para velar que todos los negocios del grupo pudieran tener participación como proveedores de productos o servicios; no obstante esto no pasó de ser una relación netamente gerencial, pero se mantenía el esquema de diferentes contactos (vendedores por sector) para un mismo cliente.

Algunas de las razones por las cuales estos modelos no funcionaron son: no se definió un negocio responsable para remunerar este tipo de vendedores. La fuerza comercial terminaba vendiendo lo que era más fácil de vender o lo más rentable. El portafolio puede llegar a ser tan grande que se dejan de vender artículos que para un negocio en particular puede ser importante. Existen productos muy especializados que requieren de un conocimiento más técnico para poderlos ofrecer. Los diferentes tiempos a los que se firman los contratos dependiendo de los productos o servicios.

Actualmente los sectores del grupo realizan uniones temporales para obtener licitaciones. Sin embargo, a la fecha no se han unido los negocios del grupo para realizar ventas centralizadas. Regularmente se puede observar entre vendedores que se comparten base de datos o se remitan clientes, pero normalmente los vendedores de cada negocio están enfocados en la venta de los productos propios. El conglomerado tiene estadísticas donde sus empresas llegan a diferentes licitaciones de Grandes Superficies, Bancos, Centros de Convenciones cada una con su vendedor y portafolio de producto o servicio independiente.

Con esta forma de proceder el mensaje que se le ha transmitido a estos clientes comunes es descoordinación interna manifestando no estar conforme de tener diferentes contactos, por lo anterior, el concepto de agregación de demanda como modelo único de atención al cliente se vuelve muy importante para que el grupo tenga mayor solidez en la forma de atender a este portafolio de clientes y mayor poder de negociación al llegar con una solución integrada a través de un modelo colaborativo con el cliente para obtener negocios de importantes volúmenes.

En el año 2010, el grupo Carvajal, tomó la decisión de cambiar el nombre de todas sus empresas, dejando en común la palabra Carvajal seguido del sector que atiende cada negocio, esto con el objetivo de posicionar el nombre del conglomerado. Esto ha sido totalmente positivo para todos los negocios del grupo en Colombia, donde el nombre Carvajal es reconocido; pero en los países donde tiene presencia diferentes empresas del grupo, ha sido irrelevante porque las empresas no son reconocidas por sus nombre, sino mas bien por la marca de sus productos, por ejemplo en Centro América la marca Norma o Jean Book tienen un gran reconocimiento.

El sistema ERP de ORACLE²⁷ con el que cuenta el grupo, puede facilitar a los clientes consultas a través de la web, como por ejemplo: ver el estado de crédito, de pedidos y de inventarios entre otros, pero esto no ha sido explotado por la fuerza comercial para el servicio posventa. La plataforma ORACLE cuenta con su propio CRM²⁸, Amoedo (2006) menciona que esta estrategia de negocio se basa en conseguir una mayor cuota de mercado mediante el afianzamiento y crecimiento de la base de datos de clientes deseados y que le

²⁷ Idem página 16.

²⁸ Por sus siglas en inglés CRM: Customer Relationship Management. Software para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un Data warehouse (Almacén de Datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.

convienen a la empresa. Esto implica un cambio en la cultura del negocio, procesos y sistemas de soporte. Las interacciones con el cliente pasan a ser centradas y personalizadas. Esto permitirá adquirir cada vez más información sobre los clientes para planear eficaz y eficientemente con todas las áreas de la empresa. *“En resumen la estrategia empresarial del CRM, junto con las herramientas informáticas adecuadas, permite a una empresa construir una base sólida de clientes, mejorando la eficacia y eficiencia de sus procesos, y obteniendo como resultado un aumento de sus beneficios. Lo que permite afirmar que la implantación del CRM en una empresa, si se realiza de la forma adecuada, obtendrá un retorno de la inversión (ROI) que de sobra justificará el esfuerzo.”*

La plataforma ORACLE a través de su CRM²⁹ permite obtener estadísticas sobre la facturación con la cual se pueden confirmar los clientes comunes o clientes únicos a ser potencializados por el conglomerado, también facilita obtener información sobre los márgenes y plazos de los productos y servicios. Estas estadísticas ayudarán a los vendedores del departamento de ventas centralizado en la realización del portafolio con los clientes comunes por medio de un mayor poder de venta a través de mejores plazos y precios con los productos que tienden a ser commodities (papel, productos impresos, etc) frente a la competencia y obtener mayor margen con aquellos servicios que marquen la diferencia con respecto a esta (correos directos vía e-mail o celular, servicios de distribución y logística).

²⁹ Por sus siglas en inglés CRM: Customer Relationship Management. Software para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un Data warehouse (Almacén de Datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.

11.3 Logística

Los beneficios tecnológicos como la ERP de ORACLE³⁰, han permitido estandarizar los procesos en la organización Carvajal, consolidando toda la información en un sólo sistema eliminando los diversos desarrollos propios que funcionaban para toda la operación siendo una estrategia de tecnología de información de acuerdo con Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. (2007). También han permitido implementar las mejores prácticas en cada una de las centros de distribución de la organización y a futuro permitirá consolidar la operación de almacenamiento y distribución lo cual conllevaría a implementar una estrategia logística³¹ para el conglomerado.

Sin embargo; a pesar de que este sistema puede ofrecer servicios de trazabilidad o consulta de inventarios, despachos, etc. para los clientes. La organización aún no ha tomado la decisión de explotar estos beneficios de la herramienta debido a que se puede poner en riesgo la seguridad de la información al permitir el acceso de personas externas al sistema; lo cual requiere de mayores controles de seguridad. Por ahora se mantiene los canales de comunicación como el Call Center, para resolver inquietudes a los clientes.

³⁰ Idem página 16.

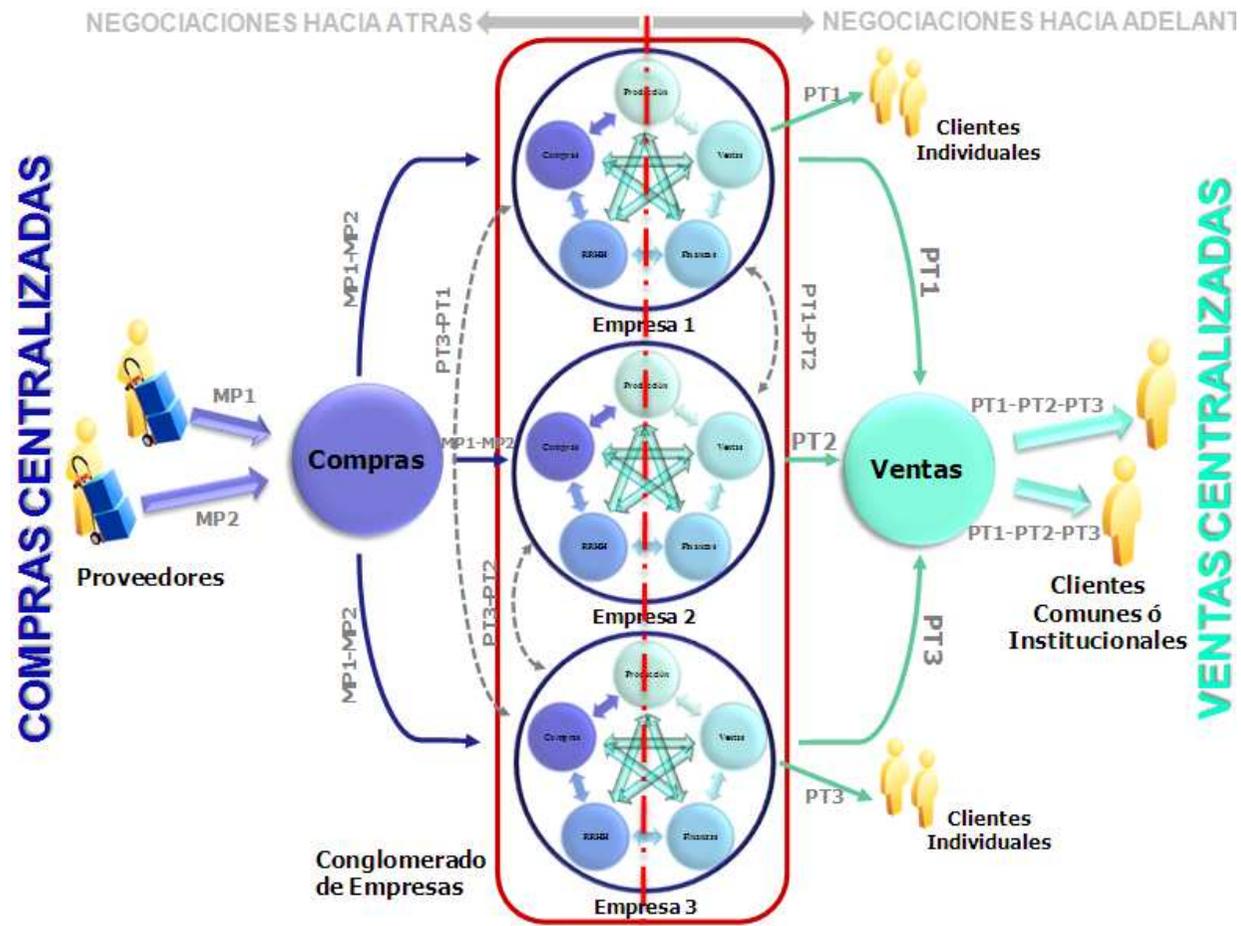
³¹ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap8, pag. 188, Juarez Mexico. Pearson Educacion.

12 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

De acuerdo a lo estudiado y analizado en las diferentes teorías de estrategia y negociaciones, de la experiencia con la que cuenta este conglomerado en las negociaciones centralizadas hacia atrás (compras) y la información obtenida en el trabajo de campo, la propuesta consiste en generar una estrategia de ventas de bienes o servicios de diferentes negocios del grupo empresarial o conglomerado, que tiene como objetivo atender a clientes institucionales o empresariales (gobierno, financiero, sector real, etc.) y comunes de las empresas del grupo, para ampliar la propuesta de valor, y garantizar su fidelización; minimizando los costos transaccionales, aumentando las ventas y la participación de mercado de cada negocio.

De esta forma, el conglomerado en general podrá lograr una mejor posición ante las economías emergentes donde hace presencia y también como un mejor competidor tanto en el mercado nacional como el internacional. La propuesta es realizar un espejo al modelo de negociaciones hacia atrás (compras) con el que opera el conglomerado actualmente, para aplicar un concepto muy similar con las negociaciones hacia adelante, como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Compras y Ventas Centralizadas en un Conglomerado de Empresas



Fuente: Figura realizada por los investigadores.

Lo anterior requiere del apoyo y la participación activa de los ejecutivos de la Holding para que fomenten e incentiven a las empresas del grupo en participar de esta estrategia, enseñándoles los beneficios que trae para cada negocio y para el conglomerado en general. Además, porque seguramente deberá regirse bajo algunas condiciones o políticas diferentes a las de cada negocio en particular, para poder ofrecer a este tipo de clientes algunos privilegios ya sea en precios de venta o plazos de pago entre otros atributos para aumentar la propuesta de valor hacia estos y así cautivar su atención y lograr el objetivo de vender simultáneamente productos y servicios de varios negocios.

Este proyecto de grado es un fundamento teórico que se focaliza en realizar una estrategia comercial común pero alineada a los productos, servicios y soluciones que cada empresa ofrece para generar un sólo portafolio para los clientes comunes como Grupos Empresariales, Sector Gobierno (Alcaldías, Gobernaciones, Municipios), Sector de Educación, Sector de Salud, Entidades Financieras, y otros tipos de instituciones.

Para nuestra propuesta se han escogido cinco empresas del conglomerado que podrían aplicar a un portafolio dirigido a los clientes comunes: Carvajal Educación, Carvajal Tecnología y Servicios, Carvajal Información, Carvajal Soluciones de Comunicaciones y Carvajal Espacios. Se descartan Carvajal Pulpa y Papel debido a que sus productos son requeridos por empresas manufactureras entre ellas empresas del mismo conglomerado y Carvajal Empaques porque está dirigido al segmento de Consumo Masivo donde sus clientes requieren el empaque como un insumo para la terminación de sus productos, por lo anterior, estas dos empresas atienden sectores donde los clientes institucionales son pocos o nulos.

Para estimar el impacto en ingresos de esta estrategia, se tomará como referencia los veinte principales clientes nacionales que son comunes entre más de dos empresas del grupo. Las cifras han sido multiplicadas por una constante o factor manteniendo las proporciones de las ventas para el año 2010.

La Tabla 1, muestra la facturación nacional anual de cada negocio y la facturación y participación de los clientes comunes para cada una de las empresas:

Tabla 1: Ingresos 2010 empresas caso de estudio

EMPRESAS GRUPO CARVAJAL (Cantidades en miles US\$)						
Facturación	Carvajal Educación	Carvajal Espacios	Carvajal Tecnología y Servicios	Carvajal Soluciones de Comunicación	Carvajal Información	TOTAL
Total Colombia	\$ 146.400	\$ 72.000	\$ 30.000	\$ 72.000	\$ 64.800	\$ 385.200
Clientes Comunes	\$ 10.248	\$ 3.600	\$ 3.900	\$ 5.040	\$ 8.424	\$ 31.212
% Part	7%	5%	13%	7%	13%	8%

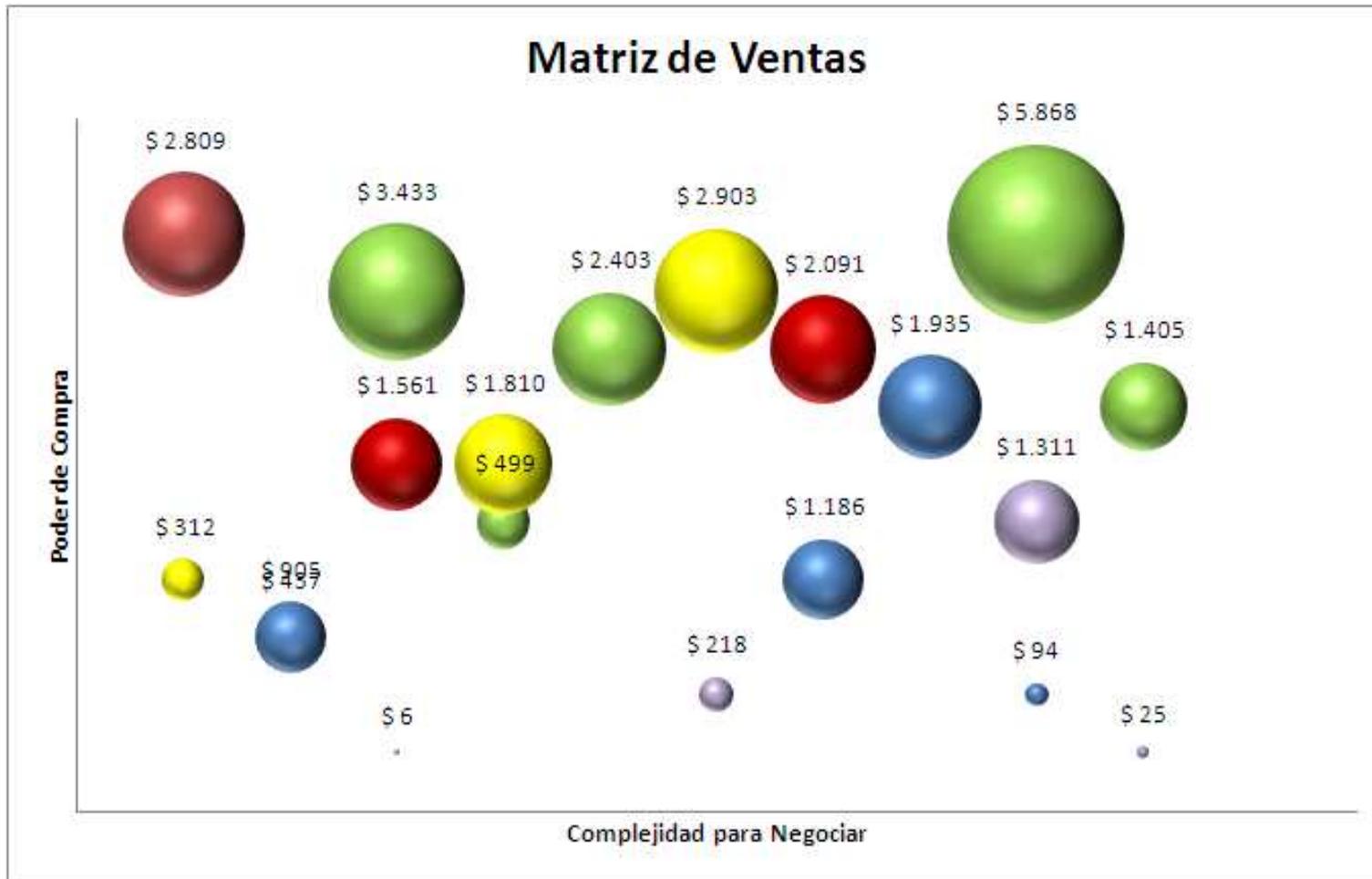
Fuente: Cálculos propios.

La facturación común de estas cinco empresas equivale al 8% del total de las ventas nacionales o más de 30 millones de dólares. Considerando que los accionistas del grupo esperan que cada unidad estratégica de negocio tenga utilidad operacional del 10% con respecto a sus ingresos, esta estrategia podría generar más de 3 millones de dólares con los clientes comunes actuales. Teniendo en cuenta lo resaltado en la teoría gana-gana de Goldratt las negociaciones de algunas o varias empresas del grupo sirven como precedentes positivos para negociar con clientes existentes y nuevos clientes. Es importante enfatizar que esta estrategia también se extendería a clientes únicos de una empresa del

conglomerado que podría presentar o generar o la necesidad de los productos y servicios de las otras empresas potencializando el efecto que tendría en el crecimiento de la participación en el mercado por parte del conglomerado.

Como se observó en el trabajo de campo en la parte de compras centralizadas donde utilizan una matriz de abastecimiento para analizar sus negociaciones de acuerdo a unos criterios internos y externos, podría utilizarse algo similar hacia adelante para plantear diferentes estrategias de negociación con los diferentes tipos de clientes. La figura 3 Matriz de Ventas, se ha trazado de acuerdo al poder de compra de los clientes (criterio externo) y la complejidad para negociar con ellos (criterio interno), cada burbuja representa un cliente diferente y el tamaño de la misma representa el monto de la compra. De esta matriz podrían plantearse estrategias para abarcar los clientes con alto poder de compra y que sean menos complejos para negociar, y posteriormente realizar relaciones estratégicas con los clientes de alto poder de compra pero que son más complejos para negociar, aplicando prácticas de negociaciones colaborativas.

Figura 3 Matriz de Ventas



EMPRESARIALES INSTITUCIONALES GRANDES SUPERFICIES GRANDES DISTRIBUIDORES OTROS

Fuente: Cálculos Propios

13 MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA (**D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas); nos permitirá evaluar la situación de competitividad que genera la propuesta de este proyecto de grado para la organización en estudio. Así mismo, la Matriz DOFA tiene la particularidad de permitirnos identificar los beneficios y riesgos de esta propuesta desde dos puntos de vista que son: La situación interna que se compone de dos factores controlables: Fortaleza y Debilidades. Estas se constituyen parte de las conclusiones de este proyecto de grado y el otro punto de vista son las situaciones externas que se componen de los otros dos factores no controlables: Oportunidades y Amenazas los cuales se deben tomar como las recomendaciones para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos de este proyecto de grado.

DEBILIDADES:

- Capacidad instalada en cada negocio para atender las altas necesidades que se pueden presentar con clientes de grandes magnitudes como lo son los institucionales. Incurriendo en agotados, incumplimiento de entregas, etc.
- Posiblemente los vendedores para clientes comunes no tengan un conocimiento profundo o técnico³² de todos los productos que podría ofrecer el conglomerado por el tamaño de su portafolio, faltando a dos de los puntos claves “*Información completa, exacta*

³² Trace Communication, S.L. Un buen comercial. Recuperado el 20 de Julio de 2010 de <http://www.pnlnet.com/soluciones/profesional/comercial/comerc>.

y *competencia técnica*”³³ de lo que desea un cliente. Para contrarrestar esto, se necesitará personal especializado o técnico.

- Actualmente no existen directrices claras por parte de la casa matriz o holding, que motiven a las empresas del grupo a trabajar unidas en estrategias de negociaciones centralizadas, dejando a libre albedrío la decisión para cada una de ellas participe o no. De continuar así, se convierte en una debilidad para el éxito de esta propuesta, ya que el éxito de las negociaciones centralizadas depende del número de negocios que participe de ello para lograr el volumen y poder de negociación tanto hacia atrás como hacia adelante.³⁴
- De acuerdo con las entrevistas profundas realizadas, en los diferentes países donde tiene presencia las empresas del grupo, estas no son reconocidas por su nombre o razón social, más bien por la marca de sus productos, por ejemplo, en Centro América la marca Norma o Jean Book; por lo que los Gerentes de Ventas perciben que la unificación de la marca presenta un menor impacto internacionalmente en comparación con lo que va a aportar como estrategia en Colombia.

OPORTUNIDADES:

- El cliente ya no deberá entenderse con varios vendedores y realizar varias negociaciones. El objetivo de la relación gana-gana³⁵ entre proveedores como compradores es ayudarse mutuamente con precios razonables, productos y servicios de mejor calidad, innovación (desarrollo de nuevos productos o servicios), tiempos de entrega, manejo

³³ The Johns Hopkins University School of Public Health. (2010). ¿Qué desean los clientes?. Baltimore, Maryland USA. Capítulo 3. Recuperado el 25 de Mayo de 2010 de http://info.k4health.org/pr/prs/sj47/j47chap3_2.shtml.

³⁴ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap7, pag. 163, Juarez Mexico. Pearson Educacion.

³⁵ Rozemberg, D. Ganar Ganar es posible. Recuperado el 14 de Junio de 2010 de <ftp://kim.ece.buap.mx/.../Ganar%20Ganar%20es%20posible%20por%20Dino%20Rozemberg.do>

adecuado del inventario, y demás alternativas que permitan mejorar las rentabilidades de ambos lo cual redunde en una relación y supervivencia a largo plazo.³⁶

- Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, mejorando los niveles de servicio con sus clientes externos e internos.
- Obtener mayor provecho del sistema ERP de ORACLE³⁷, para que los clientes puedan realizar trazabilidad al estado de sus pedidos. Hacer transferencias con sus proveedores y clientes. *“Por ejemplo, Trading Process Network, de General Electric (GE), permite a los proveedores descargar electrónicamente solicitudes de propuestas de GE, ver diagramas de especificaciones de partes y comunicarse con los administradores de compras de esta empresa.”*³⁸
- La estrategia de centralización de ventas que se propone en este proyecto de grado, permite complementar de forma directa una excelente implementación del CRM en la empresa, permitiendo lograr los objetivos de esta estrategia de negocio que consiste en enfocarse en los clientes principales para lograr beneficios bidireccionales y económicos.
- Cada negocio cuenta con un listado de clientes actuales, alguno de ellos de grandes magnitudes y potenciales clientes para ofrecer el portafolio del resto de las empresas del grupo. Si estas han tenido buena experiencia con esta empresa es probable que se interesen en comprar productos de empresas del mismo grupo.³⁹

³⁶ Muñoz, M. (2007). Aspectos importantes en los negocios con proveedores. Recuperado el de 26 de Septiembre del 2010 de www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/aspectos-importantes-en-los-negocios-con-los-proveedores.htm.

³⁷ Idem página 16.

³⁸ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap8, pag. 188, Juarez Mexico. Pearson Educacion.

³⁹ Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.

- Logística: Centralizar sus operaciones de almacenamiento, distribución y exportaciones para minimizar costos logísticos que llegan a ser el 10% de los costos de las empresas.⁴⁰
- “La falta de soluciones ante las necesidades actuales del cliente y la ausencia de un valor agregado ante sus expectativas son las principales causas de la pérdida de clientes en las organizaciones, según el 57% de los encuestados. Los resultados de la encuesta relegan a segundos puestos otras razones como la existencia de precios más bajos en la competencia (15%), o la mala gestión que muchas veces se realiza de las reclamaciones (11%). En cuanto a cuáles son las mejores formas de fidelizar a los clientes, el 30% de los encuestados señalaron que aportando un valor agregado a la gestión y el 23% citaron los programas de fidelización. Sólo el 6,7% nombraron las promociones y los descuentos”.⁴¹
- Unificar una sola marca para los productos y servicios que ofrece el conglomerado, con el objetivo de fortalecer un sólo nombre de marca y posicionarlo en el pensamiento de las personas. Por ejemplo, podría usarse la palabra “Norma” que es una marca que se usa actualmente en productos de varias empresas del grupo o en su defecto utilizar como marca el mismo nombre de “Carvajal”. *“El valor de una marca corporativa reside en que representa comúnmente las impresiones que un consumidor tiene de una empresa y por lo tanto se puede extender a los productos que ofrecen en el momento sin importar la destreza real de la empresa”*⁴² Lo anterior, aumenta las posibilidades de éxito para ingresar nuevos

⁴⁰ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap5, pag. 104, Juarez Mexico. Pearson Educacion.

⁴¹ Adamovsky, G. (2010). Porque se pierden los clientes. Recuperado el de 20 de Febrero de 2010 de estrategia-de-negocios.blogspot.com/2010/06/por-que-se-pierden-los-clientes.html.

⁴² Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap5, pag. 119, Juarez Mexico. Pearson Educacion.

productos manufacturados o distribuidos, además de servicios bajo el nombre o marca posicionada. *“La investigación revela una relación positiva entre la reputación corporativa y el rendimiento financiero”*⁴³

- La experiencia de las empresas que han centralizado o han realizado sinergias en áreas estratégicas como lo son las compras o la logística, han demostrado con sus resultados económicos impactando positivamente los índices de medición. Para el caso del conglomerado, este se vería reflejando en su medición de VEA⁴⁴.
- Podría ser interesante y beneficioso que las partes de compras y ventas centralizadas realizaran reuniones periódicas para compartir prácticas y experiencias, ya que cada una las partes representa el cliente directo con el que debe trabajar todos los días y seguramente esto le aporte ideas para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento en el manejo de cada frente.
- Incentivar las áreas comerciales de las empresas, creando un cargo de vendedores institucionales o corporativos con un perfil superior al común, con mejores oportunidades económicas; fomentando de esta forma el crecimiento profesional y laboral.
- Los clientes institucionales y empresariales buscan relaciones de largo plazo con sus proveedores debido a la tendencia de manejar proveedores únicos o en paralelo. Esto permite que el fortalecimiento del conglomerado tenga proyecciones a largo plazo y pueda generar inversiones en otros sectores para incrementar su crecimiento y participación en el mercado.

⁴³ Idem anterior.

⁴⁴ Idem página 18.

FORTALEZAS:

- Reconocimiento del nombre Carvajal en el mercado nacional.
- La unificación del nombre Carvajal en todos los negocios (marca posicionada)⁴⁵.
- Carvajal cuenta con un recurso humano altamente calificado y capacitado en las diferentes áreas, esta es una gran fortaleza con la que se cuenta para que cada proyecto tenga una rápida curva de aprendizaje y estabilización.⁴⁶ Para el caso del departamento centralizado de ventas, actualmente los vendedores cuentan con la capacitación para desarrollar las siguientes competencias: respeto, empatía, conocimiento de los productos, capacidad de comunicación,⁴⁷
- Éxito y posicionamiento de la página libreríanorma.com
- El grupo Carvajal cuenta con un moderno sistema de información ERP de ORACLE⁴⁸ lo cual brinda confiabilidad y actualización en línea de todas sus operaciones. El cliente necesita información inmediata, entre “menos dependa de una llamada mejor”. Esto también se podría manejar a través de la página de librerianorma.com por ejemplo, por medio de simuladores que muestren los diferentes productos, precios, paquetes de productos o servicios y ahorros potenciales. “Los clientes: Son cada vez más exigentes y prácticos, poseen mayores conocimientos y requieren un mayor valor añadido”.⁴⁹
- Aumenta el poder para negociar. Este poder de negociación se presenta ante la competencia y ante el cliente. El tener un portafolio más amplio para presentar puede ser

⁴⁵ Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap5, pag. 104, Juarez Mexico. Pearson Education.

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ Vélez León, Alberto. Técnicas de ventas. Recuperado el 21 de Septiembre de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas_de_ventas.

⁴⁸ Idem página 16.

⁴⁹ Muñiz, R. (2010). Técnicas de ventas y comunicación comercial. Capítulo 8. Centro de Estudios Financieros.

más atractivo para el cliente y desventajoso para la competencia. “Antes de fijar el margen habrá que valorar entre otras cosas la relación de poder que tenemos al negociar, es decir, con relación a los competidores o al estilo de negociar que impera”⁵⁰

- Las empresas del Grupo tienen presencia en varios países de Latinoamérica, ampliando el campo de acción geográfica para atender clientes que tengan empresas en otros países de Latinoamérica.
- Las empresas del grupo son negocios certificados en diferentes sistemas de gestión como los son calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, lo cual resulta de gran importancia, ya que esto representa las garantías, la seriedad y responsabilidad del Conglomerado tanto con sus proveedores, colaboradores como también con sus clientes.
- Por más de 10 años, Carvajal optó por seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener un mayor grado de control o propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz porque se fortalece la negociación, ya que se mantienen quienes puedan satisfacer las necesidades del conglomerado al mejor costo generando relaciones de confianza. De acuerdo a las fortalezas y oportunidades resaltadas, se espera que los beneficios sean de la misma magnitud con la estrategia de ventas centralizadas teniendo en cuenta que se encontraron ventas comunes por más de 30 millones de dólares.
- Una de las empresas del conglomerado “Carvajal Tecnología y Servicios” como su nombre lo indica está orientado a ofrecer productos y servicios en el área de tecnología, este es un tema que está tomando mucha fuerza actualmente, ya que los negocios están migrando a los escenarios virtuales, de automatización y actualización, por estas razones,

⁵⁰ Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.

esta empresa resulta estratégica, para que otras empresas del grupo puedan ofrecer también sus productos y servicios a los clientes institucionales que atiende este negocio.

- De acuerdo con las entrevistas profundas, los gerentes de ventas basados en el QSA⁵¹ opinan que el conglomerado en estudio cuenta con los siguientes diferenciadores o valores agregados: Calidad, acabados complejos, mejor respuesta de abastecimiento, menores lotes de venta, fletes más competitivos gracias a la consolidación que se realiza a través del centro de servicios compartidos. Estos diferenciadores son valorados por los clientes.

AMENAZAS:

- Existe la probabilidad que se realicen acuerdos de cumplimiento en tiempo y/o cantidad el no cumplimiento de alguna de las empresas puede comprometer las ventas, reputación y continuidad de las negociaciones de los otros negocios del grupo. “Cuando deba establecer sus objetivos tenga en cuenta la precaución de que sean realistas y dispongan de un margen de maniobra por si debe realizar concesiones”.⁵²
- Este modelo requiere de un nivel de confianza para clientes nuevos. Muchos pueden atemorizarse en realizar todos los negocios con un sólo proveedor. En este caso es necesario resaltar más los beneficios que los riesgos, para que el cliente asuma el riesgo latente en pro de conseguir un beneficio mayor.

⁵¹ Idem página 33.

⁵² Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.

- Los clientes institucionales no invertirán su dinero si percibe que puede correr el riesgo de falta de servicio postventa o respaldo deficiente⁵³, debido a que lo que más les interesa es un alto nivel de servicio que el precio y/o calidad del producto ya que estas dos últimas características son lo mínimo que ellos esperan de su proveedor.
- Identidad o pertenencia de los vendedores que participan de esta estrategia de ventas, ya que si continúan amarrados a las nóminas de los negocios de origen, pueden sesgar o inclinarlos a tener favoritismos de algún tipo.
- Si los vendedores no se sienten bien retribuidos o incentivados en este tipo de ventas institucionales, pueden inducir a un mal resultado para regresar a la manera convencional de ventas; es decir, de manera independiente por negocio.

14 CONCLUSIONES

De acuerdo con las estadísticas del conglomerado donde en varias ocasiones las empresas del mismo van por diferentes vías para contactar al cliente para ofrecer solamente su portafolio particular, los clientes institucionales y empresariales comunes manifiestan no están conformes de recibir y contactar vendedores de diferentes empresas del conglomerado para obtener los productos y servicios que ofrece; lo califican como un descoordinación interna y preferirían obtener un sólo contacto y un sólo paquete que permita negociar todas las necesidades que el conglomerado puede ofrecer a través de su portafolio de productos y servicios. Por lo anterior, el concepto de agregación de demanda como modelo único de atención al cliente se vuelve muy importante para que el grupo

⁵³ Corrales, R. (2006). La Venta a Clientes Empresariales. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de http://www.degerencia.com/articulo/la_venta_a_clientes_empresariales. Avisos de Gerencia.

tenga mayor ventaja competitiva en la forma de atender ese portafolio de clientes y mayor poder de negociación. Al llegar con una solución integrada al cliente se pueden maniobrar diferentes variables para incorporarse dentro de la negociación y obtener la venta a través de un modelo colaborativo.

Entre más clientes comunes, más sinergias va a tener el conglomerado. Los clientes comunes se pueden aumentar con la implementación de este proyecto de grado, porque llegando con un sólo frente a clientes actuales y nuevos se puede aumentar las ventas de otros negocios vía satisfacción o creación de la necesidad al centralizar las ventas de las empresas.

Los clientes no invertirán su dinero si percibe que puede correr el riesgo de falta de servicio postventa o respaldo deficiente. Este modelo requiere de un nivel de confianza para clientes nuevos. Muchos pueden atemorizarse en realizar todos los negocios con un sólo proveedor. En este caso es necesario resaltar más los beneficios que los riesgos.

Como se ha mencionado en el proyecto de grado, los diferentes intentos del conglomerado por realizar negociaciones de ventas a través de Padrinos, Venta Cruzada, etc.; identifican como punto clave de éxito que la fuerza de comercial enfocada a atender a este tipo de clientes debe ser remunerada por un negocio independiente a las empresas productivas.

Al unificar una sola marca para los productos y servicios que ofrece el conglomerado, se fortalecería para posicionarlo en el pensamiento de las personas lo cual aumenta las posibilidades de éxito para ingresar nuevos productos manufacturados o distribuidos, además de servicios bajo el nombre o marca posicionada.

Las empresas que han centralizado o han realizado sinergias en áreas estratégicas como lo son las compras o la logística, han demostrado con sus resultados económicos impactando positivamente los índices de medición. Para el caso del conglomerado, una estrategia de centralización de ventas correctamente implementada afectaría positivamente en su crecimiento de mercado y agregación de valor a los accionistas permitiendo el fortalecimiento del conglomerado para su sostenimiento en el mediano y largo plazo.

15 RECOMENDACIONES

- Analizar cuál debe ser la estructura de la empresa que realizará las actividades de ventas centralizadas para los diferentes negocios del conglomerado.
- Evaluar la posibilidad de que los conglomerados utilicen la empresa o departamento que actualmente realiza las compras centralizadas, ya que podrían optimizar los recursos con los que cuenta actualmente y así verificar si los costos de esta implementación serían menores que si se implementara la estructura desde cero creando una nueva empresa dedicada a la centralización de ventas.
- Analizar cuál debería ser el perfil y las competencias de la fuerza comercial para atender este tipo de clientes.
- Revisar si la centralización para el almacenamiento y distribución de todos o por lo menos gran parte de los productos de las empresas sería beneficiosa para el conglomerado. Para esto, se debe realizar un análisis que defina los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Analizar y cuantificar cuál sería el efecto en las ventas en los clientes únicos de una empresa del conglomerado que podría presentar o generar o la necesidad de los productos y servicios de las otras empresas del conglomerado.
- Analizar y cuantificar el efecto en las ventas incluyendo los clientes que presenten filiales en el exterior aprovechando la presencia del conglomerado en la mayoría de los países de Latinoamérica.
- Evaluar el potencial de crecimiento de los clientes comunes para evaluar la factibilidad de incrementar las ventas.

16 BIBLIOGRAFIA

- Adamovsky, G. (2010). Porque se pierden los clientes. Recuperado el de 20 de Febrero de 2010 de estrategia-de-negocios.blogspot.com/2010/06/por-que-se-pierden-los-clientes.html.
- Amoedo, M. (2006). ¿Qué significa un CRM?. Recuperado el 30 de Mayo de 2011 de <http://geeks.ms/blogs/marco/archive/2006/03/26/81.aspx>.
- Corrales, R. (2006). La Venta a Clientes Empresariales. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de http://www.degerencia.com/articulo/la_venta_a_clientes_empresariales. Avisos de Gerencia.
- Dasí, F., Martínez, R. y Martínez, V. (2006). Técnicas de Negociación: Un método práctico. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Gallerano, M. (2009). Distribución Distributiva o Integrativa. Recuperado el 23 de junio de 2010 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/616496/Estrategia-de-Negociacion-Cual-prefiere-Distributiva-o-Integrativa.html>
- Grupo Kaizen S.A. (2005). Propuesta de valor. Recuperado el de 07 de Octubre de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/87.htm>.
- Jeon, Y y Kim Y. (2004). Conglomerates and Economic Calculation. The quarterly journal of austrian economics vol. 7 no.1. 53-64. Kwangju, Korea.
- Kolakowski, M. Institucional Client. (2010). Recuperado el de 10 de Julio de 2010. <http://financecareers.about.com/od/glossary/g/institutional.htm>.

- La Gran Enciclopedia de la Economía (2010). Organización Multidivisional. Recuperado el 3 de Marzo de 2011 de <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-multidivisional/organizacion-multidivisional.htm>
- Muñiz, R. (2010). Técnicas de ventas y comunicación comercial. Capítulo 8. Centro de Estudios Financieros.
- Muñoz, M. (2007). Aspectos importantes en los negocios con proveedores. Recuperado el de 26 de Septiembre del 2010 de www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/aspectos-importantes-en-los-negocios-con-los-proveedores.htm.
- Rozemberg, D. Ganar Ganar es posible. Recuperado el 14 de Junio de 2010 de <ftp://kim.ece.buap.mx/.../Ganar%20Ganar%20es%20posible%20por%20Dino%20Rozemberg.do>
- Salazar, C. (2010). ¿Qué es un ERP?. Recuperado el 02 de Mayo de 2011. <http://www.sitios.uach.cl/caminosfor/CristianSalazar/Art/ERP.html>.
- The Johns Hopkins University School of Public Health. (2010). ¿Qué desean los clientes?. Baltimore, Maryland USA. Capítulo 3. Recuperado el 25 de Mayo de 2010 de http://info.k4health.org/pr/prs/sj47/j47chap3_2.shtml.b.
- Thomas L. Wheelen, J. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Cap 5, pag 104; Cap7, pag. 16; Cap 8, pag 188. Juarez Mexico. Pearson Educacion.
- Trace Communication, S.L. Un buen comercial. Recuperado el 20 de Julio de 2010 de <http://www.pnlnet.com/soluciones/profesional/comercial/comerc>.

- Vélez León, Alberto. Técnicas de ventas. Recuperado el 21 de Septiembre de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas_de_ventas.
- Wikipedia (2011). Economías Emergentes. Recuperado el 11 de Julio de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADas_emergentes.
- Yahoo respuestas. (2010). Pueden definirme qué es un cliente institucional y un cliente empresarial así como sus características?. Recuperado el de 17 de Enero de 2011. <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100315192128AAp3kAh>.

ANEXO 1: CRONOLOGÍA GRUPO CARVAJAL

Ciudad-País	Fecha	Oportunidad de Negocio	Sector(es) donde se Inversión
Cali-Colombia	1904	Creación del taller de impresión y empresa periodística con el periódico "El Día"	Artes Gráficas
Cali-Colombia	1916	Ampliación de su taller a través de la impresión de etiquetas y marquillas apalancado por el crecimiento del sector industrial, focalizado en el consumo masivo	Artes Gráficas
Cali-Colombia	1920	Inicia producción y comercialización de cuadernos, libros de contabilidad y sobres, como respuesta a la demanda local. También comercializaba máquinas de sumar, calculadoras, cajas fuertes, lámparas eléctricas y otros productos.	Artes Gráficas Comercialización
Colombia	1930	Ampliación y expansión de la distribución de sus productos por el territorio nacional.	Artes Gráficas Comercialización
Colombia	1935	Importa su primera prensa offset de dos colores	Artes Gráficas
Colombia	1939	Instala una segunda prensa offset de dos colores de mayor tamaño y velocidad	Artes Gráficas
Colombia	1944	Creación de taller propio de mantenimiento. Carvajal, Container Corporation de EEUU y otros inversionistas fundan Cartón de Colombia.	Papel Industrial
Colombia	1960	Creación de la división de empaques	Artes Gráficas
Colombia	1950	Primer pedido de formas continuas	Artes Gráficas
Colombia	1956	Se conforma las divisiones de Formas Eficientes y Valores	Artes Gráficas
Colombia	1959	Desarrollo el primer directorio telefónico en Colombia para la empresa de teléfonos de Bogotá. Crea su primera filial, Publicar S.A.	Artes Gráficas Contenidos (BD)
Colombia	1960	Creación de Editorial Norma	Editorial
Colombia	1962	Se conforma la división de Muebles enfocándose en la producción y comercialización	Industrial
Colombia	1976	Fundó Musicar S.A. en asocio con Caracol, para ofrecer servicios de música ambiental y de comunicaciones auditivas empresariales.	Comunicaciones
Colombia	1980	Se conforma la división Plasticar, para la producción y distribución de tarjetas plásticas.	Artes Gráficas
Latinoamérica, Centroamérica, USA y España	1990-2000	Expansión Internacional Creación de Integrar que se enfocaría en soluciones integrales para el manejo de información y plataformas computacionales Creación de IBC Solutions ofreciendo servicios de comercio electrónico y de inteligencia de mercados. Creación de Escarsa para prestar servicios de telefonía en Villavicencio y Montería.	Tecnología e Infraestructura Telecomunicaciones
Colombia	1996	Creación de Bico Internacional S.A., que agrupo la totalidad de las actividades orientadas al suministro de productos de papelería para el mercado escolar y de oficinas	Artes Gráficas
Colombia	1996	Creación de Cargraphics S.A. que, a su turno, recogió el conjunto de divisiones de producción, impresión y distribución de libros, revistas y directorios telefónicos.	Artes Gráficas
Colombia	1998	Carvajal lideró el rescate de la empresa Productora de Papeles, Propal, que se encontraba en una profunda crisis societaria y financiera en ese momento.	Papel
Colombia	2002	Se crea GC2 Carvajal para prestar servicios a las empresas de la organización.	Servicios
Colombia	2004	Carvajal adquiere la mayor participación accionaria de Propal S.A.	Papel
China	2004	Apertura de su oficina en Guangdong, China.	Servicios
Colombia	2006	Carvajal Internacional S.A. se convierte en la Holding de todas las compañías de la Organización Carvajal.	
Colombia y Exterior	2009	Se fusiona Editorial Norma, Norma Comunicaciones y Bico Internacional creando el Grupo Norma	Artes Gráficas y Editorial
	2010	Carvajal focaliza su estrategia por lo que vende los siguientes negocios: Musicar S.A. Ofiexpress - Línea de Assenda S.A. Sertesa S.A. Escarsa S.A.	Comunicaciones Comercialización Industrial Telecomunicaciones
Colombia y Exterior		Fusión de Assenda y Carvajal Servicios	Tecnología e Infraestructura, Comunicaciones y Servicios
	2011	Carvajal cambia su emblema a "Marca la Diferencia" y con ello consolida su posición en el mercado al optar cambiar el nombre de todas su empresas a: Carvajal Educación: Antes Grupo Norma Carvajal Tecnología y Servicios: Antes Assenda + Carvajal Servicios Carvajal Información: Antes Publicar Carvajal Soluciones de Comunicaciones: Antes Cargraphics Carvajal Empaques: Antes Carpak Carvajal Pulpa y Papel :Antes Propal Carvajal Espacios: Antes Mepal	

ANEXO 2: MATRIZ DE EMPRESAS VS CLIENTES

CONGLOMERADO				CLIENTES COMUNES						
GRUPO	EMPRESAS	PRODUCTOS	PRECENCIA (PAISES)	CADENAS DE MERCADO	GOBIERNO	SECTOR EDUCACION	SECTOR SALUD	GRUPOS EMPRESARIALES	ENTIDADES FINANCIERAS	IGLESIA CATOLICA
CARVAJAL S.A.	CARVAJAL EDUCACIÓN	Edita en formato impreso y electrónico textos escolares, libros de gerencia, interés general, literatura y ensayo, libros infantiles y juveniles y obras de referencia tales como enciclopedias, diccionarios y cursos de inglés. También suministra material para Oficinas.	Latinoamérica y Centro América (Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.) España	X	X	X	X	X	X	X
	CARVAJAL SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN	Impresión tan variadas como la impresión de una copia en producción bajo demanda hasta la reproducción de millones de ejemplares en tecnología offset. (revistas, directorios, catálogos y publicomerciales) Almacenamiento y distribución del producto impreso.	50 Países del mundo	X	X	X	X	X	X	X
	CARVAJAL TECNOLOGIA Y SERVICIOS	Soluciones de Información y Tecnología Soluciones de Documentos y Suministros Soluciones de Gestión de Procesos		X	X	X	X	X	X	
	CARVAJAL INFORMACIÓN	Directorios Telefónicos Páginas Amarillas.com Catálogos Sectoriales, del Empaque, colombiano de exportadores, de alimentos, bebidas y suministros, de comunicación gráfica, de la salud, de la educación y Contacto inteligente.	Latinoamérica	X	X	X	X	X	X	
	CARVAJAL ESPACIOS	Muebles para oficina: Sistemas de amoblamiento flexibles. Sistemas de oficina abierta, muebles autosoportados, muebles gerenciales, sistemas personales de mobiliario para entidades educativas, sillas para oficina y sillas para colectividades. Almacenamiento técnico y manejo de materiales: soluciones fijas y movibles que archivan documentos empresariales, líneas de montacargas eléctricos y de combustión, que realizan un trabajo de alta seguridad, con gran velocidad y eficiencia	Latinoamérica: Colombia, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. Plantas de producción: Palmira, Colombia; Lima, Perú; y Quito, Ecuador	X	X	X	X	X	X	X

ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS EN CARGOS ESTRATÉGICOS

Tema/Área	Cargo	Pregunta
Compras	Gerente Carvajal Servicios	La teoría sugiere que existen diferentes opciones de compras como: la adquisición múltiple, la fuente única y el suministro paralelo. Que practica utilizan en la practica? Porque?
	Gerente Carvajal Servicios	En la teoría de negociaciones es muy común leer sobre la teorías "gana-gana" como la que propone Goldratt. En la practica esta teoría tiene aplicabilidad, es decir ,tanto ustedes como sus proveedores trabajan en pro de una relación gana-gana? Es esta una variable determinante para decidir negociar con cualquier proveedor?
	Gerente Carvajal Servicios	Por favor organice las siguientes características que espera de un proveedor, de mayor a menor importancia: Soluciones a las necesidades actuales Valor agregado a la gestión Precio más bajos con la competencia Servicio por reclamaciones Promociones o descuentos
	Gerente Carvajal Servicios	Cuáles son las principales razones por las cuales ustedes decidirían cancelar relaciones con un proveedor? y cuáles son los atributos que resaltan de un proveedor para desear continuar relaciones en el largo plazo?
	Gerente Carvajal Servicios	Valoraría usted un proveedor que pueda cubrir varias de sus necesidades logrando minimizar el numero de transacciones, reuniones, etc.
	Gerente Carvajal Servicios	El gran beneficio de centralizar las compras, es aumentar el poder de negociación. En la practica como sacan provecho de esto; es decir, como sucede la negociación para conseguir mejores precios?
	Gerente Carvajal Servicios	Cuál es el porcentaje promedio, que representan las materias primas y otros componentes adquiridos de proveedores para cada negocio?
	Gerente Carvajal Servicios	En términos generales, cuales son los ahorros en pesos o en porcentaje de realizar las compras de manera colectiva y no individual?
	Gerente Carvajal Servicios	Han obtenido ustedes un valor agregado con la implementación del sistema ERP Oracle u otras herramientas de internet, para que los proveedores puedan realizar consultas, compartir información, realizar transferencias, etc. "Por ejemplo, Trading Process Network, de General Eletric (GE), permite a los proveedores descargar electrónicamente solicitudes de propuestas de GE, ver diagramas de especificaciones de partes y comunicarse con los administradores de compras de esta empresa. Según Robert Livingston, director de suministro mundial de la división de GE, utilizar la red reduce en un tercio el tiempo de procesamiento"
	Gerente Carvajal Servicios	Porque a pesar de estos importantes beneficios, aun existen negocios que no participan de este modelo?
	Gerente Carvajal Servicios	Dada la amplia experiencia que tienen ustedes con este modelo de compras centralizadas. Cree usted que seria viable implementas un modelo similar hacia adelante? Es decir, crear un departamento de ventas centralizado con el objetivo de conseguir beneficios económicos, de crecimiento, sostenibilidad, fortalecimiento de marca y aumentar la propuesta de valor de los clientes, entre otros.
	Gerente de Operaciones Globales / Directora Compras Carvajal Educación	El conglomerado Carvajal cuenta con una empresa dedicada a la compra de productos y servicios para todas las empresas del grupo, con el objetivo claro de minimizar los costos de compra y minimizar los costos logísticos en el caso de las importaciones. Porque a pesar de estos beneficios Carvajal Educación no participa de este modelo?

Tema/Área	Cargo	Pregunta
Ventas	Gerente de Ventas	Cual es el nivel de servicio actual de la empresa? Cuales han sido sus fortalezas y debilidades en esta medición?
	Gerente de Ventas	Que consideran ustedes como clientes institucionales? Cuales son sus características?
	Gerente de Ventas	Tienen actualmente clientes institucionales?
	Gerente de Ventas	Los clientes institucionales están entre los primeros clientes de mayor volumen de ventas?; Es decir son clientes importantes para este negocio?
	Gerente de Ventas	Sus principales clientes tienen algún trato especial o les otorgan algunos tipos de beneficios como precios o mayores plazos para los pagos?
	Gerente de Ventas	Por favor organice las siguientes características de mayor a menor importancia, que usted cree que espera de un cliente de parte suya como proveedor: Falta de soluciones a las necesidades actuales Ausencia de valor agregado a la gestión Precio mas bajos con la competencia Mal servicio por reclamaciones Falta de promociones o descuentos
	Gerente de Ventas	En general, como son los precios de venta de los productos del negocio vs los precios de venta de la competencia?
	Gerente de Ventas	Que estrategia utilizan o de que manera aumentan la propuesta de valor de sus clientes? Como se diferencian de sus competidores a parte de los precios?
	Gerente de Ventas	Manejan diferentes perfiles o niveles de vendedores? De que depende cada uno?
	Gerente de Ventas	Cual es el modelo de remuneración que utilizan para cada tipo de vendedor?
	Gerente de Ventas	Alguna vez se han unido con otros negocios del grupo para llegar a algunos clientes en común?
	Gerente de Ventas	Es normal y frecuente que los vendedores de un negocio del grupo compartan base de datos o se remitan clientes?
	Gerente de Ventas	Considera usted que el cambio de imagen de las empresas en especial el hecho de que ahora todas lleven el prefijo de Carvajal, tienen algún impacto importante para las ventas de clientes actuales y/o nuevos clientes?
	Gerente de Ventas	Actualmente el departamento de ventas ofrece a sus clientes beneficios de consulta y trazabilidad de productos o servicios a través de la internet? Utilizan la plataforma de Oracle o una pagina de internet para esto?
	Gerente de Ventas	Que beneficios y riesgos encuentra usted en una estrategia para centralizar las ventas de los diferentes negocios del grupo Carvajal, para llegar con un único portafolio de productos a clientes en común o institucionales, para lograr beneficios de tipo: económicos, de crecimiento, sostenibilidad, fortalecimiento de marca y aumentar la propuesta de valor de los clientes, entre otros?
	Gerente de Ventas	Cree usted que un cliente institucional valoraría el hecho de que un solo vendedor cubriera varias de sus necesidades a través de un solo portafolio, minimizando el numero de transacciones, reuniones, etc.
Gerente de Ventas	De lograrse una estrategia como la que plantea esta tesis, considera usted que el perfil del vendedor para este nuevo modelo debe ser superior al vendedor promedio y que al lograr ventas de alto volumen puede mejorar sus ingresos personales? Este podría convertirse en un nuevo cargo que pasaría a ser parte del plan carrera de los vendedores?	
Gerente de Ventas	De lograrse una estrategia como la que plantea esta tesis, como considera usted que debería estructurarse este nuevo departamento de ventas, de quien debería depender?	
Logística	Director del CEDI	Cual es porcentaje que representan los costos logísticos en el P&G de la organización? La teoría indica que es un 10% en las empresas promedio.
	Director del CEDI	Consideran ustedes que las herramientas tecnológicas como la ERP de Oracle y la pagina de librerianorma.com han traído beneficios tangibles en la operación logística? Explique.
	Director del CEDI	Actualmente estas herramientas brindan un valor agregado a los clientes actuales de los negocios? Es decir, los clientes logran realizar consultas, trazabilidades, comunicación, etc. a través de estos medios tecnológicos.
	Director del CEDI	Considera usted que la centralización para el almacenamiento y distribución de todos o por lo menos gran parte de los productos de las empresas del grupo seria beneficiosa para el conglomerado? Por favor resalte los beneficios y riesgos de este modelo
	Director del CEDI	Bajo el modelo actual, donde cada negocio almacena y distribuye sus propios productos, cree usted que seria un obstáculo para poder despachar de manera eficiente en términos de "tiempo y cantidad" los pedidos para clientes institucionales? Teniendo en cuenta que algunos de los objetivos de esta tesis es bajar los costos para el conglomerado y aumentar la propuesta de valor para este tipo de clientes.