

GRUPO CARVAJAL S.A., UNA MULTINACIONAL DIVERSIFICADA



Esteban López Zapata
Universidad de Antioquia (Colombia)

Índice

1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y CRECIMIENTO DEL GRUPO CARVAJAL
2. EL GRUPO CARVAJAL EN LA ACTUALIDAD Y SUS FILIALES
 - 2.1. Publicar S.A.
 - 2.2. Propal S.A.
 - 2.3. Grupo Norma S.A.
 - 2.4. Carpak S.A.
 - 2.5. Mepal S.A.
 - 2.6. Assenda S.A.
 - 2.7. Cargraphics S.A.
 - 2.8. Musicar S.A.
 - 2.9. Carvajal Servicios S.A.
3. ROL DE LA OFICINA CENTRAL

Resumen del caso

Durante algo más de un siglo, el Grupo Carvajal S.A. se ha desarrollado incursionando en múltiples industrias y expandiendo sus operaciones por diversos países principalmente latinoamericanos. En diversos momentos de su historia ha enfrentado la necesidad de modificar la estructura de su cartera de negocios y el rol estratégico de su oficina corporativa ha evolucionado a medida que el entorno de sus negocios se ha vuelto más complejo.

Objetivos del caso

- Reconocer las diferentes direcciones de desarrollo y los motivos que impulsan a una organización a adoptarlas.
- Analizar el rol que desempeña la oficina central en una empresa diversificada.
- Identificar los atributos que caracterizan a un grupo de empresas.

Palabras clave

Direcciones de desarrollo, diversificación, reestructuración, dirección de empresas diversificadas, grupos de empresas.

Referencia teórica para la preparación del caso

Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Thomson-Civitas, Madrid, 4ª Edición:

Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración.

Capítulo 13: La dirección de empresas diversificadas.

1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y CRECIMIENTO DEL GRUPO CARVAJAL

El Grupo Carvajal es una corporación multinacional con más de un siglo de experiencia, con operaciones propias en 17 países entre Latinoamérica, España y Estados Unidos en sectores como papel, productos escolares y de oficina, empaques, muebles y manejo de espacios, editorial, impresión, *outsourcing* de procesos, manejo de información, música ambiental y servicios empresariales.

La organización nace en 1904 en Cali, Colombia, cuando don Manuel Carvajal Valencia y sus hijos Alberto y Hernando crean la Imprenta Comercial, empresa que dos años más tarde pasaría a llamarse Carvajal y Cía., que además de las actividades de impresión, empieza a importar y comercializar artículos de papelería. El inicio de la Primera Guerra Mundial afectó el suministro de tintas y papeles provenientes de Europa, lo cual impulsó a la compañía a producir los artículos que antes importaba dando inicio a su vocación industrial.

Durante la década de 1920 el surgimiento de nuevas industrias en Colombia impulsó a Carvajal a incursionar en múltiples negocios como la construcción, la comercialización de automóviles y camiones de General Motors, máquinas de sumar y calcular, cajas fuertes, lámparas eléctricas y relojes, entre otros artículos; pero la crisis económica de 1929 llevó a comprender que la vocación empresarial de Carvajal estaba relacionada con las artes gráficas y el manejo de la información, tuvo que ceder su negocio de importación de vehículos y concentró sus esfuerzos en los negocios de imprenta y papelería.

Las dificultades que provocó la crisis mundial se vio un poco aliviada cuando la guerra civil española forzó a España a cerrar sus exportaciones de libros, lo cual estimuló el desarrollo de la industria editorial latinoamericana. Entre las décadas de 1930 y 1940 Carvajal importa sus primeras prensas *offset* desde Alemania, lo cual representó un salto tecnológico para la compañía. Además, extiende su red comercial a las cuatro principales ciudades de Colombia y comienza también a producir cartón para empaques.

Entre las décadas de 1950 y 1960 Carvajal incursiona en la producción de formas continuas para el procesamiento de información con la empresa Fesa S.A., crea la empresa Publicar S.A. que se dedica inicialmente a la producción de directorios telefónicos, crea la Editorial Norma en medio del auge que experimenta la literatura latinoamericana, implanta la división de muebles, instituye la Fundación Carvajal orientada a fomentar la transformación social de los sectores más marginados de la ciudad de Cali (la familia Carvajal dona más de una tercera parte de sus acciones a dicha fundación social) y realiza su primera inversión extranjera operando una planta de artes gráficas en Puerto Rico.

A partir de esta experiencia, Carvajal asume una clara vocación de crecimiento internacional en las décadas de 1970 y 1980. Durante estos años crea la sociedad Carvajal Internacional S.A. y establece operaciones propias en Costa Rica, Ecuador, Panamá, Chile, Nicaragua, Guatemala, México, Brasil y Estado Unidos; desarrolla nuevas divisiones como empaques flexibles, productos de expresión social, productos escolares y suministros para oficina; e igualmente, participa en varias alianzas estratégicas para crear empresas conjuntas como Musicar S.A. que se dedica a la divulgación de música ambiental para oficinas y Comolsa que se dedica a la producción de empaques de pulpa moldeada, muy utilizados por la industria avícola.

La expansión continúa durante las décadas de 1990 y 2000. Además de las exportaciones a 34 países, algunas empresas de Carvajal establecen operaciones propias en España, Venezuela, El Salvador, Perú, Argentina y República Dominicana. Son adquiridas las editoriales Parramón Ediciones, Ediciones Granica y Ediciones Belacqva de España, las empresas Kapelus Editor y Alcard de Argentina,

la empresa CoastCom Communications de Estados Unidos, las empresas Caderbras, Listel S.A. y Yell Publicidad S.A. de Brasil, las empresas Siosa, Centro de Impresión Digital de Xerox, Galas-Harland y Papelera General de México; y la empresa Levicom con operaciones tanto en México como Argentina. Igualmente, se adquiere el control de empresas como Propal S.A., Productos El Cid, TX (México), LUND (Brasil) y Termoformados Modernos (El Salvador).

En medio de estos procesos de crecimiento el Grupo Carvajal identificó en 1995 la necesidad de reorganizar sus actividades en once frentes empresariales que le permitieran ser más eficiente en sus operaciones. Igualmente, el auge de Internet y las tecnologías de la información impulsan a Carvajal a incursionar en estos sectores con empresas como B2B Portales (Contenidos especializados y comunicación interactiva entre empresas), IBC Solutions (Comercio electrónico), Integrar S.A. (Soluciones de informática y comunicaciones), y en alianza estratégica con la empresa ETB se crea Contact Center Américas.

Entre 2002 y 2003 se inicia un nuevo proceso de reestructuración que incluye las fusiones de algunas de sus empresas, la creación de una empresa que presta servicios administrativos a las demás filiales y la implementación de un modelo tecnológico global para la integración de los procesos financieros de todo el grupo. En 2006 todas las empresas del grupo pasan a estar subordinadas a Carvajal Internacional S.A. y en 2009 se presenta otra reestructuración estratégica que incluye de nuevo la fusión y reubicación de algunos negocios en la búsqueda de mayores sinergias y se redefine el rol corporativo de la oficina central con la creación de nuevas vicepresidencias corporativas.

2. EL GRUPO CARVAJAL EN LA ACTUALIDAD Y SUS FILIALES

En el año 2009 el Grupo Carvajal obtuvo unos ingresos consolidados de 3.076.522 millones de pesos colombianos (aproximadamente 1.538 millones de dólares), de los cuales un 55% provienen de sus negocios en Colombia y el 45% restante de los demás países en los cuales tiene operaciones. En la figura 1.1 se presenta la evolución de los ingresos y del EBITDA entre 2006 y 2009. El bajo crecimiento en las ventas que se observa en los dos últimos años está relacionado con la crisis financiera internacional que se desató en el segundo semestre de 2008 generando un decrecimiento de un 1,8% de la economía latinoamericana en 2009. Por su parte, el EBITDA como proporción de las ventas se mantiene en niveles entre 11% y 13% pero en términos absolutos presenta decrecimientos en los años 2007 y 2009.

Figura 1. Grupo Carvajal en cifras (miles de millones de pesos COP)

Año	Ingresos	Crecimiento anual medio de ingresos	EBITDA	Crecimiento anual medio de EBITDA	EBITDA/Ingresos
2006	2.741,94	-	365,29	-	13,3%
2007	3.032,24	10,6%	336,07	-8%	11,1%
2008	3.066,55	1,1%	404,93	20,5%	13,2%
2009	3.076,52	0,3%	394,18	-2,7%	12,8%

A partir de las reorganizaciones de las últimas dos décadas la cartera de negocios del grupo ha quedado definida como se observa en la figura 1.2. En ésta se destacan algunas relaciones verticales como la existente entre los sectores de papel, editorial y soluciones de impresión. Pero, igualmente, se identifican grupos de clientes similares para diferentes empresas, aunque cada una atiende una necesidad diferente de éstos. Por ejemplo, los mercados de empresas industriales requieren suplir necesidades de publicidad, empaques, muebles, manejo de materiales, soluciones tecnológicas, soluciones de impresión,

entre otras. En este sentido, aunque no existe una actividad claramente central, un activo o una competencia esencial que sea común a todos los negocios, sí puede observarse que cada empresa del grupo está relacionada con al menos una de las otras empresas.

Figura 2. Cartera de negocios del Grupo Carvajal

Unidades Estratégicas de Negocio (Empresas principales)	Productos / Servicios	Sector
Publicar S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Directorios impresos - Publicidad en Internet - B2B Portales - Contact Center 	Soluciones de publicidad e información
Propal S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Papeles y cartulinas esmaltados y no esmaltados - Papeles reprográficos - Papeles para empaques 	Papel
Grupo Norma S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Libros - Educación - Cuadernos - Artículos de papelería 	Editorial y artículos de papelería
Carpak S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Empaques de plástico rígidos y flexibles - Empaques de papel y cartón - Tubos de aluminio colapsibles - Empaques de foodservice - Empaques de pulpa moldeada 	Empaques
Mepal S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Muebles de oficina - Soluciones de almacenamiento y manejo de materiales 	Muebles y manejo de materiales
Assenda S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría - Soluciones tecnológicas - <i>Outsourcing</i> de procesos - Suministros - Manejo de medios de pago 	<i>Outsourcing</i> y Tecnología
Cargraphics S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones de impresión 	Impresión
Musicar S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Música ambiental y sistemas de audio institucional - Publicidad alternativa 	Música ambiental
Carvajal Servicios S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios financieros - Gestión humana - Logística - Transporte 	Servicios administrativos

2.1. Publicar S.A.

Creada inicialmente como una empresa productora de directorios telefónicos, es considerada hoy como una empresa de publicidad, información direccional e información especializada para la generación de contactos de negocio y la conformación de comunidades empresariales. Se especializa en el manejo de información y bases de datos a través de medios impresos, de Internet, de audio y móviles e, igualmente, ofrece la tercerización de servicios de contacto con clientes a través del Contact Center Américas.

Si bien las nuevas tecnologías han permitido ampliar los medios en los cuales opera Publicar, los directorios impresos aún se conservan como el principal negocio de esta filial, representando un 70% de sus ingresos. Sin embargo, es un mercado en claro declive con decrecimientos superiores al 7%. En esta

categoría se encuentran los directorios telefónicos tradicionales y los catálogos sectoriales cuya segmentación favorece la efectividad de los contactos negocio a negocio.

En el campo de Internet, las Páginas Amarillas de Publicar incluyen información de más de 1,5 millones de empresas de 15 países de América Latina. Sus principales portales son *PaginasAmarillas.com* y *Listaonline.com.br* cuyos motores de búsqueda obtienen más de 6 millones de consultas mensuales. Aunque este medio sólo representa un 11% de los ingresos de Publicar, es evidente su potencial de desarrollo ya que dichos ingresos se han incrementado en un 83% entre 2008 y 2009 y se ha ampliado el portafolio de productos con servicios como mapas locales, diseño de páginas web, buscadores, productos de tráfico y administración de anuncios en motores de búsqueda, aplicaciones de gestión de información y marketing directo. Igualmente, los catálogos sectoriales que se ofrecen en formato impreso cuentan con su versión virtual.

Además de los medios impresos y electrónicos, el Contact Center Américas le ha permitido a Publicar ofrecer al usuario acceder a la información de sus bases de datos en formato de audio a través de líneas telefónicas de asistencia. Dicha tecnología se ha aprovechado también para ofrecer la tercerización de servicios de centros de llamadas como gestión de ventas y postventa, servicio al cliente, cobranzas, gestión de bases de datos, soporte técnico y aplicación de encuestas telefónicas. Todos los servicios relacionados con este medio representan un 15% de los ingresos de Publicar.

Por su parte, la empresa B2BPortales, que publica portales verticales en Internet y en revistas impresas de circulación controlada con contenidos técnicos y de negocios para segmentos especializados, había sido adquirida originalmente por Grupo Editorial Norma, pero a partir de 2009 fue adquirida por Publicar debido a la afinidad de mercados y tecnologías entre ambos negocios.

Actualmente, Publicar cuenta con operaciones en Brasil, Colombia, Guatemala, Panamá, Ecuador, El Salvador y Nicaragua, de los cuales, Brasil y Colombia representan el 45% y el 38% de sus ingresos respectivamente.

2.2. Propal S.A.

Esta empresa ingresa al Grupo Carvajal en 2004 y se dedica a la producción de papeles finos para imprenta, oficina y escritura, utilizando la fibra de caña de azúcar como materia prima básica. Sus principales líneas de productos son los papeles y cartulinas esmaltados y no esmaltados, los papeles reprográficos y los papeles para producción de bolsas, empaques flexibles y estructuras laminadas.

La crisis financiera global afectó directamente a Propal en 2009 ya que la contracción de la demanda mundial de papel generó una caída en los precios de un 13%, lo cual implicó un decrecimiento del 5% en sus ingresos.

Propal cuenta con dos plantas de producción en Colombia, país en el cual mantiene un fuerte liderazgo con una cuota de 64% del mercado, e igualmente, atiende los mercados de Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Centro América y El Caribe, México, Chile y Estados Unidos.

2.3. Grupo Norma S.A.

A partir de la reestructuración de 2009 se decide fusionar las empresas Grupo Editorial Norma y Bico Internacional S.A.. La empresa integrada pasa a llamarse Grupo Norma S.A. y pretende aprovechar

las sinergias de marketing y logística que pueden compartir el negocio editorial con el de papelería y suministros.

El Grupo Editorial Norma se dedica a la creación, diseño, producción y comercialización de libros para la educación y el entretenimiento en todos los géneros y formatos, para toda clase de públicos. Además de sus divisiones Norma Educación y Norma Libros, este grupo cuenta con los sellos editoriales Kapelusz Editora, Editorial Farben, Parramón Ediciones, Granica y Belacqva.

Durante los últimos años la industria editorial se ha visto afectada por un decrecimiento en la demanda de libros y el aumento de la intensidad competitiva por parte de empresas españolas. En este contexto, el Grupo Editorial Norma ha enfrentado una caída en sus ventas y en su rentabilidad. Entre 2008 y 2009 su margen de EBITDA sobre ventas ha pasado de 8,9% a 4,7% y ha centrado sus esfuerzos en mejorar el capital de trabajo a través de la optimización de sus inventarios, la racionalización del número de títulos lanzados al mercado y una mayor focalización geográfica, lo cual ha implicado la reducción de operaciones en países como El Salvador, Panamá y República Dominicana.

Actualmente, el Grupo Editorial Norma tiene operaciones en Argentina, Chile, Brasil, Perú, Ecuador, Colombia, España, Venezuela, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Puerto Rico y República Dominicana.

Por su parte, Bico Internacional se dedica al diseño, producción y distribución de suministros y productos de papelería escolar, universitaria, para la oficina y para uso personal. Sus principales líneas de producto son los cuadernos (económicos y de valor agregado) en los cuales Bico es el cuarto productor mundial con una participación del 6% del mercado. Los cuadernos de valor agregado representan el 43% de sus ingresos y los cuadernos económicos representan el 25%.

Otras líneas de producto de Bico Internacional son artículos de archivo escolar, archivo de oficina, colores, lápices, sobres para correspondencia, suministros para impresoras, entre otros. La empresa cuenta con plantas de producción en Colombia, Brasil, México y Ecuador con las cuales atiende los mercados de dichos países y de Perú, Venezuela, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Puerto Rico y República Dominicana.

2.4. Carpak S.A.

Dedicada al diseño, producción y distribución de empaques para la industria y bienes de consumo, Carpak se enfoca en seis líneas de productos: empaques de plásticos flexibles, de plásticos rígidos, de papel y cartón, de tubos colapsibles de aluminio, de *foodservice* y de pulpa moldeada.

Dentro del Grupo Carvajal ésta ha sido una de las unidades más rentables ya que durante el año 2009 obtuvo un EBITDA equivalente al 19,8% de sus ventas, las cuales a su vez crecieron un 9%. El entorno competitivo ha sido favorable para Carpak en la medida que el mercado del empaque ha sostenido un crecimiento anual del 4,5% en Latinoamérica durante los últimos años.

Carpak posee siete plantas productivas ubicadas en Colombia, Perú y El Salvador, con las cuales atiende a los mercados de la Región Andina, Centro América, El Caribe y México.

2.5. Mepal S.A.

Esta empresa dedicada a la gestión de espacios empresariales produce y distribuye muebles para oficina y artículos para almacenamiento y manejo de materiales. La línea de muebles de oficina incluye productos como sistemas de oficina abierta, muebles autosoportados, muebles gerenciales, sistemas personales de mobiliario para entidades educativas, sillas para oficina y sillas para colectividades. En la línea de almacenamiento técnico y manejo de materiales incluye productos como estanterías para carga pesada y para cargas livianas fijas o móviles, montacargas eléctricos y de combustión, muelles de carga y servicios de gestión de los espacios empresariales, administración de inventarios, mantenimiento de los bienes, renovación y reconfiguración.

Cuenta con tres plantas de producción ubicadas en Colombia, Perú y Ecuador con las cuales atiende tanto a estos mercados como a Panamá y a Venezuela. Sus ingresos se concentran en un 75% en el mercado colombiano, pero aún así, ocupa el puesto de líder del mercado andino con una cuota de 14% de participación. Aunque sus ventas en el mercado colombiano crecieron un 3% entre 2008 y 2009, sus ventas globales decrecieron un 1% debido a dificultades políticas y económicas que afectaron el comercio internacional de Colombia hacia Venezuela y Ecuador.

2.6. Assenda S.A.

Nace en 2007 a partir de la integración de tres filiales del Grupo Carvajal (Fesa, IBC e Integrar) y define su negocio como la "integración de valor" y mejoramiento de procesos para sus clientes a través de actividades de consultoría, soluciones tecnológicas, *outsourcing* de procesos (BPO), suministros y manejo de medios de pago. De esta manera, el Grupo Carvajal busca con Assenda generar sinergias a partir de la complementariedad entre sus servicios y la orientación a segmentos específicos de clientes como entidades de los sectores gobierno, financiero, salud y comercio.

Entre el año 2008 y 2009 Assenda presentó un crecimiento del 8% en sus ingresos y un margen EBITDA de 8,5% sobre sus ventas. Cuenta con operaciones en Colombia, México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Brasil, Argentina y Puerto Rico.

2.7. Cargraphics S.A.

Especializada en la producción, impresión y distribución de publicaciones, Cargraphics gestiona integralmente la cadena de contenido y comunicación gráfica de sus clientes, entre los cuales se encuentran varias filiales del grupo. De esta manera Cargraphics ayuda a generar sinergias corporativas con la impresión de los directorios telefónicos de Publicar, la impresión de libros y textos del Grupo Editorial Norma y la producción de cubiertas y servicios de acabados para Bico Internacional. Entre sus divisiones se encuentra Cargraphics Print -que ofrece servicios integrales de impresión para comunicaciones comerciales, libros, directorios, revistas y catálogos- y Cargraphics Services que incluye soluciones de marketing, comercio electrónico, *publishing*, entre otros.

Al igual que otras filiales del grupo, Cargraphics se ha visto afectada durante los últimos años por la contracción de la demanda y el aumento de la intensidad competitiva, lo cual le generó una caída del 20% de sus ingresos operacionales entre 2008 y 2009, llevando su margen EBITDA a un nivel de 0,1% de las ventas.

Desde sus plantas de producción en Colombia, Brasil y México atiende a estos mercados y a otros como Estados Unidos, Argentina, Chile, entre otros países. Colombia se mantiene como su mercado

principal, el cual representa un 64% de sus ventas y en el cual ocupa la posición de líder con una cuota del 18%.

2.8. Musicar S.A.

Musicar es una empresa conjunta entre el Grupo Carvajal y las firmas Caracol Radio y Valorem S.A.. Entre sus actividades se encuentra el suministro de ambientación musical por suscripción para oficinas y negocios comerciales, sistemas para emisión de mensajes institucionales para la espera telefónica, producción y emisión de mensajes pregrabados a través de redes de audio del cliente, equipos de publicidad sonora, diseño e instalación de redes de audio, servicios profesionales de locución, edición y grabación de mensajes para medios de comunicación y medios alternativos de publicidad. Actualmente cuenta con operaciones en Colombia, Venezuela, Panamá y El Salvador.

2.9. Carvajal Servicios S.A.

Buscando que cada filial se especializara mejor en sus campos de actividad y no tanto en las actividades secundarias de sus cadenas de valor, se creó la empresa GC2 Carvajal como una empresa de *outsourcing* integral que presta servicios administrativos y de soporte como servicios de gestión humana, financieros, logísticos, de viajes, generales y de apoyo. De esta manera, se mejora la eficiencia operativa de cada empresa y del grupo corporativo como tal. Actualmente la empresa ha cambiado su nombre por Carvajal Servicios S.A.

Hasta el año 2009 la empresa ha prestado sus servicios de forma exclusiva a empresas del Grupo Carvajal en Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Perú, Ecuador, Venezuela, España, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, México, Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana. Sin embargo, gracias al desempeño y la experiencia adquirida, el grupo ha decidido a partir de 2010 abrir los servicios de la empresa al mercado externo.

3. EL ROL DE LA OFICINA CENTRAL

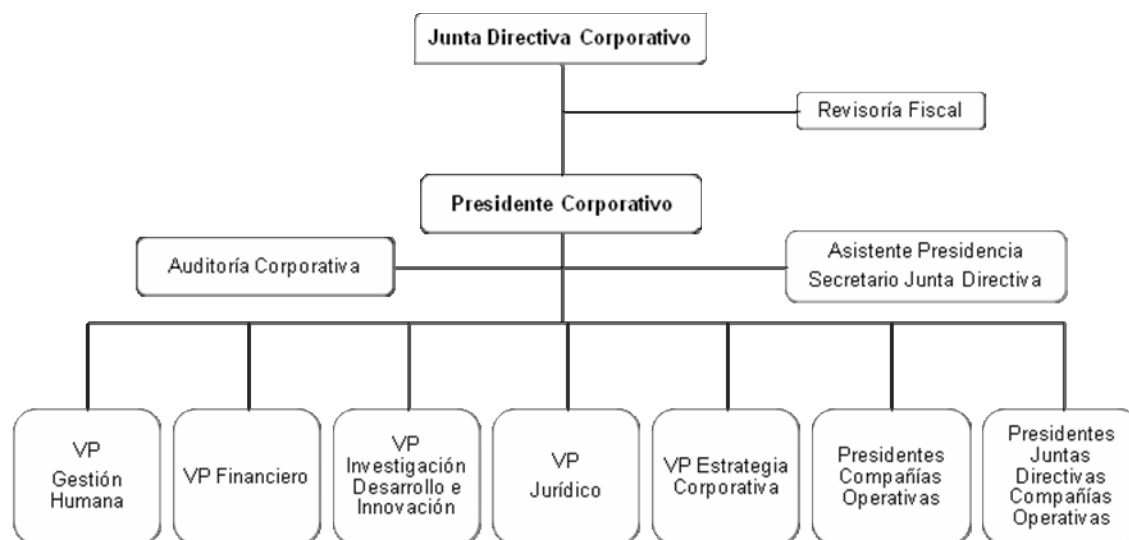
Por muchas décadas, el Grupo Carvajal funcionó como una sociedad holding a través de la cual la familia Carvajal canalizaba sus inversiones en diferentes sectores de la economía. Sin embargo, a partir de varios momentos de crisis y la complejidad que implica el crecimiento, la organización enfrentó procesos sucesivos de reestructuración. Durante la última década la oficina corporativa pasó a tener un rol más protagónico en la planeación estratégica del grupo, la racionalización de procesos y recursos y la búsqueda de sinergias y complementariedades entre sus diversas filiales.

Uno de los procesos más significativos que permitió a la oficina central asumir su rol estratégico fue la integración de los procesos tecnológicos y financieros del grupo desde el año 2003. Utilizando una serie de soluciones de Oracle se logró reemplazar sistemas dispersos, integrar y estandarizar procesos financieros y desplegar un modelo global de tecnologías de la información para toda la organización.

Con la creación de la empresa Carvajal Servicios S.A. se logró igualmente la integración de procesos administrativos como gestión humana, logística y servicios generales para todas las filiales, conservando la flexibilidad necesaria para el entorno específico de cada empresa.

Actualmente, el equipo corporativo está integrado por la presidencia de la organización Carvajal y las vicepresidencias de gestión humana, jurídica, financiera, de investigación, desarrollo e innovación y estrategia corporativa, tal como se observa en la estructura administrativa de la figura 1.3.

Figura 3. Estructura administrativa de la oficina central



Fuente: Carvajal Internacional. Informe año 2009, Presentación al Sector Financiero. www.carvajal.com.co

Durante el año 2009, el equipo corporativo se consolidó como unidad de aporte estratégico de las empresas, liderando diversos procesos de potenciación de modelo de negocios, acompañándolas en la definición de hitos importantes de su estrategia, apoyando la elaboración de sus planes estratégicos y haciendo un seguimiento cercano a su ejecución y resultados.

Desde este enfoque, el equipo corporativo ha liderado una “Carta de Navegación” que incluye cuatro fases principales entre los años 2009 y 2012:

- i. **Potenciación de los modelos de negocio:** identificando las competencias centrales y los segmentos de mercado de cada empresa, reorganizando los negocios de tal forma que las actividades con clientes, procesos o tecnologías similares se encontraran bajo una misma filial. El traslado de B2B Portales del Grupo Editorial Norma a Publicar, el traslado de la línea de impresión variable y comercial de Assenda a Cargraphics y la integración entre el Grupo Editorial Norma y Bico Internacional han sido resultado de esta fase.
- ii. **Validación de la estrategia:** Entendiendo la industria en que se mueve cada empresa, identificando su potencial y su rol estratégico dentro del portafolio corporativo. Con esta fase, la organización ha identificado su alto potencial como proveedor de servicios empresariales gracias a las competencias desarrolladas con Assenda S.A., Carvajal Servicios S.A. y Contact Center Américas, al igual que las grandes posibilidades de desarrollo que tienen los sectores de producción y servicios de empaque y el de manejo de información por medios electrónicos e Internet.

- iii. **Construcción de planes estratégicos:** Con el liderazgo de la Vicepresidencia de Estrategia Corporativa se aplicó la metodología japonesa Hoshin Kanri¹, la cual ayuda a identificar los 4 ó 5 ejes estratégicos de mayor impacto para cada empresa y define las acciones específicas que se deben cumplir para lograr los objetivos. De esta manera, las empresas definieron 49 ejes estratégicos y 384 líneas de acción enfocadas en áreas de innovación, rentabilización, gestión del recurso humano y comercialización de bienes y servicios.
- iv. **Maximización de valor:** Desarrollando las habilidades más acordes con el modelo de negocio de cada empresa, de tal manera que se potencia la excelencia operacional, la salud estructural, la protección y crecimiento de ingresos y la salud estratégica del grupo empresarial.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Identifique las direcciones de desarrollo que ha adoptado el Grupo Carvajal a lo largo de su historia y el tipo de diversificación que sostiene actualmente.
2. En diversos momentos de su historia el Grupo Carvajal ha implementado estrategias de reestructuración ¿Qué motivos han impulsado esta estrategia? ¿Qué logros corporativos ha obtenido gracias a esta decisión?
3. Analice el rol que desempeña la oficina central ¿De qué maneras crea valor para la organización?
4. ¿Qué modelo de dirección de empresas diversificadas sigue Carvajal? ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de seguir dicho modelo?

FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Informes anuales Carvajal Internacional S.A. 2006, 2007, 2008 y 2009.

Página web de Carvajal:

- www.carvajal.com.co

¹ Hoshin Kanri es una metodología orientada a realizar planeación estratégica para definir objetivos dominantes de largo alcance. La palabra Ho: significa Método, Shin: Flecha que indica dirección, y la palabra Kanri significa: Planeación.