

COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

*Caso elaborado por el Ing.
Gabriel Hidalgo Moreno, del
Área de Comercialización del
Instituto Panamericano de
Alta Dirección de Empresa,
con la colaboración del Lic.
**Enrique Javier Trozzo
Francese**, para servir de base
de discusión y no como
ilustración de la gestión
adecuada o inadecuada de
una situación determinada.*

El 26 de diciembre del 2000, Roberto y Jorge Córdoba estaban reunidos para decidir qué estrategia iban a seguir ante el inédito planteamiento del área comercial de compartir nada menos que la propiedad de la empresa. Esto sucedía en el momento en que por primera vez la empresa no estaba obteniendo buenos resultados, al parecer fruto de un deliberado plan bien orquestado por el área de ventas. La actitud de los vendedores y su director podría amenazar el futuro de la compañía y era necesario tomar decisiones de manera inmediata. Lo único claro era que necesitaban empezar el 2001 de otra manera.

Roberto: “¿Qué vamos a hacer? No podemos iniciar el nuevo ejercicio sin haber tomado una decisión definitiva”.

Jorge: “Realmente me gustaría tomar medidas extremas ante este planteamiento, pero tenemos que ser prudentes y ver qué es lo que realmente le conviene al futuro de la compañía”.

La compañía

En mayo de 1991, los hermanos Roberto y Jorge Córdoba, de 26 y 24 años de edad respectivamente, fundaron en la ciudad de Guadalajara la compañía impresora Coloreando, S.A. de C.V. Ambos tenían poco tiempo de haber terminado la universidad, y aunque eran muy distintos, a la vez eran muy complementarios. Roberto era poco disciplinado y algo derrochador, pero tenía mucha audacia y visión. Jorge era ordenado, conservador y francamente ahorrativo. Esa combinación fue lo que, a lo largo del tiempo, permitió a Coloreando un acelerado crecimiento con solidez y lo que mantuvo en toda ocasión un riesgo medido.

Derechos Reservados © 2002 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE).

Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, D.F.

El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

En un inicio el objetivo de la empresa era la impresión de todo tipo de productos en papel y cartón. El elemento diferenciador con las demás imprentas del país era la idea de prestar un servicio excelente, buena calidad y entregas puntuales. Este último factor se consideraba de vital importancia dada la fama de muchas imprentas en México.

Desde el principio, los socios pensaban que los pilares básicos de la organización eran la tecnología y el personal, por ello se avocaron a conseguir gente de primer nivel tanto en lo técnico como en lo humano. En lo referente a la tecnología existían en México cuatro imprentas con equipos modernos (ninguna en la ciudad), dos dedicadas a la “impresión comercial” (folletos, revistas, catálogos y publicidad en general) y las otras dos enfocadas principalmente al negocio de empaques (cajas, etiquetas, etcétera). El promedio de edad de la maquinaria existente en la industria en ese momento era de 23 años, en parte debido a que sólo poco tiempo antes se había dado por primera vez en 30 años un verdadero cambio en la tecnología de impresión, al introducirse la electrónica y el sistema de alcohol al sistema de *offset* de la industria.

Así, con una fuerte inversión económica, la empresa adquirió equipos de la más alta tecnología disponible, aunque de tamaño considerablemente menor al de los principales competidores. Se contrataron a los mejores prestistas (impresores) de la ciudad, se les capacitó en el manejo de la nueva maquinaria y se comenzó a operar imprimiendo cualquier tipo de trabajo de papel y cartón; lo mismo se tomaban trabajos de publicidad que de etiquetas, cajas o revistas de bajo tiraje, puesto que no había una definición exacta del segmento de mercado a atacar (ver Anexo 1a).

Estrategia general

En 1992, unos meses después de iniciar las operaciones, la empresa revisó su estrategia y consideró que no podría ser competitiva en todos los nichos, por lo que era necesario buscar especializarse en algún segmento, a la vez que habría que crear elementos diferenciadores de valor para este mismo.

El mercado del empaque estaba dividido en dos segmentos de clientes: las empresas a las que no les importaba mucho la calidad, este sector era dominado por imprentas con maquinaria completamente depreciada y con mano de obra mucho más barata; y las empresas a las que sí les interesaba la calidad, pero que generalmente solicitaban tirajes muy grandes. En ambos casos el precio era un elemento fundamental en la decisión de compra, ya que el empaque forma parte del costo directo de un producto.

Los socios sabían que no podían ser competitivos en ninguno de los dos segmentos de este mercado; en el primero porque la tecnología y mano de obra de su empresa eran de alta calidad, y en el segundo debido a que los competidores, que tenían la misma tecnología, poseían máquinas de mayor tamaño, lo cual les permitía abatir a mayor escala sus costos de fabricación.

Dado este contexto, a principios de 1992 se decidió que la empresa debería enfocarse al mercado de publicidad impresa de alta calidad con tirajes medios y bajos (de 1,000 a 15,000 impresiones) y adecuarse a la capacidad disponible, dado que la confiabilidad y el cumplimiento en el tiempo de entrega constituían elementos mínimos de competencia. La pregunta que inmediatamente surgió fue cómo poder realmente agregar valor al producto de manera que esto permitiera establecer precios más altos que la competencia sin dejar de ser atractivos y competitivos, teniendo claro, como ya se mencionó, que la puntualidad y la calidad no serían suficientes para lograr esta meta.

De esta manera se definió que la estrategia de la empresa se centraría en agregar mayor valor en la cadena a través de un “servicio integrado” que cubriera todas las necesidades de impresión. Con esta visión, se creó el departamento de diseño y armado de originales en computadora y se establecieron alianzas con los mejores fotógrafos locales, de manera tal que los clientes que requerían de publicidad impresa ahora ya no necesitarían de una agencia de publicidad, ahorrarían con ello mucho dinero y Coloreando podría

capturar ese valor (ver Anexo 1b). La integración resultó ser una idea completamente innovadora, dado que en ese entonces no se conocía ninguna imprenta en el país que contara con una visión de servicio de esta naturaleza.

Área de ventas

Se pensó en contratar a un vendedor para atender el área comercial. Era importante decidir cuál debería ser el perfil idóneo del mismo, pues tenían la convicción de que éste debía estar alineado con el perfil de la persona que decide la compra. En el mercado de empaques son los departamentos de compras quienes toman esta decisión, pero dada la naturaleza de los servicios integrados que ofrecía la empresa sería muy probable que dicha decisión la hiciera el área de comercialización en las grandes compañías o directamente el dueño en el caso de las empresas medianas y pequeñas, por ello se decidió contratar a un ejecutivo de alto nivel socio-cultural, egresado de una de las mejores universidades, capaz de poder relacionarse al más alto nivel, con una gran capacidad negociadora y con muy altas aspiraciones económicas, por lo que las condiciones de contratación ofrecidas fueron altamente competitivas. Se debía considerar que en su plan de compensación el 80% de sus ingresos serían variables con base en comisiones equivalentes al 5% de la facturación y el 20% del sueldo sería fijo. La persona contratada logró en menos de un año saturar la capacidad instalada de la planta, facturando a precios muy por encima de la competencia, factor que permitió a la empresa en corto plazo ser muy rentable, y con ello poder en menos de tres años duplicar la capacidad de producción.

Integración y primera etapa de crecimiento (1994-1996)

Dada la mayor capacidad de producción, se vio que era necesario contratar más vendedores. Basados simplemente en los resultados y la experiencia de perfil y sistema de compensación del único vendedor, se decidió contratar a dos más con el mismo perfil y sistema de compensación variable, sin mayor complicación ni creación de niveles jerárquicos o posiciones elegantes, todos ellos reportarían directamente a los socios (ver Anexo 2a). La idea era que los tres pudiesen llegar a ganar un monto anual de ingresos excepcionalmente competitivos, y parecido entre ellos.

Los resultados fueron superiores a lo esperado; las ventas crecieron de manera acelerada y el margen bruto superó el 60% dado el nivel medio-alto de precio que los clientes estaban dispuestos a pagar. Esta situación permitió seguir realizando fuertes inversiones en planta sin la necesidad de recurrir a créditos.

Para los socios era evidente que la decisión estratégica de integración de etapas del proceso y el enfoque a un segmento eran las razones fundamentales del éxito obtenido, además del permanente alto nivel de servicio y calidad ofrecido a los clientes; por lo que a principios de 1994 se inició una nueva estrategia de integración total, de manera tal que todo el proceso se llevara a cabo dentro de las instalaciones de la compañía. Con esto se evitó maquilar cualquier proceso, aun en aquellos casos donde resultara más rentable hacerlo, pues sólo así sería posible ofrecer un alto nivel de confiabilidad y entrega puntual, además de una mayor flexibilidad que permitiera ofrecer servicios especiales urgentes en aquellas ocasiones donde el tamaño e importancia del cliente lo ameritaran (ver Anexo 1b). Este plan representaba un gran reto, debido a que la diversidad de equipos para todos los posibles procesos que conlleva un producto implicaba cuantiosas inversiones, que se lograron completar en su totalidad a lo largo de tres años bajo la encomienda de adquirir la mejor tecnología disponible en el mundo.

Todo avanzaba bien, incluso la grave amenaza del “error de diciembre” de 1994 representó una gran ayuda para la compañía, dado que no se tenían pasivos con costo y se contaba con algunos clientes de empresas transnacionales cuyos presupuestos de inversión eran en dólares y por ende, ante la devaluación, se duplicó su capacidad de gasto. La crisis forzaba a las empresas a invertir más dinero en promoción y publicidad para poder aumentar su porcentaje de participación de un mercado cada vez más reducido y así

mantener sus niveles de venta. Aunado a esto, hubo muchas empresas que decidieron pagar por adelantado sus necesidades de impresión para varios meses con el fin de asegurar un precio fijo.

Segunda etapa de crecimiento (1996-1999)

Fase I

Los resultados y el conocimiento del negocio obtenidos, hasta ese momento, hicieron ver a los socios la posibilidad de replantearse si deberían continuar enfocados a un solo segmento de mercado o introducirse a uno nuevo. Decidieron ir por la segunda opción y en 1997 se duplicó una vez más la capacidad de impresión (ver Anexo 1c), pero ahora con maquinaria de gran tamaño para atacar el segmento de tirajes grandes (de 15,000 a más de 1 millón de impresiones). Para comprar esta máquina, la empresa pagó de contado el 15% del valor de la misma y contrató su primer crédito por el restante 85% con un proveedor alemán, en condiciones por demás atractivas.

Área de ventas

A la luz de estos cambios, se decidió contratar a tres vendedores más con el mismo perfil y sistema de compensación que los tres anteriores. Se creó la posición de Dirección Comercial (ver Anexo 2b) que fue ocupada por el ejecutivo de ventas que inició con la compañía, quien seguiría atendiendo a su cartera de clientes y mantendría el mismo esquema de compensación; sin embargo, su ingreso total crecería significativamente al agregarle una comisión del 1% del total de ventas de su equipo de vendedores (ahora cinco en total). Su descripción de puesto se amplió, ahora contemplaba funciones directivas como coordinar, supervisar y apoyar al equipo de ventas, aunque su principal objetivo era lograr que las ventas continuaran creciendo a un ritmo similar al que se había logrado, así como desarrollar una estrategia comercial que considerara la periodicidad de los mercados atendidos.¹

Los resultados de la nueva estrategia fueron excepcionales: las ventas siguieron creciendo, los márgenes se mantuvieron elevados y los costos fijos permanecieron casi sin cambio. Esto permitió, en los años siguientes, generar los recursos suficientes para liquidar anticipadamente el crédito alemán e invertir capital en la elevación del nivel de compensación y condiciones de trabajo de todo el personal a través de un plan de dos puntos:

- 1) Aumento en las prestaciones de todos los empleados. Las más relevantes fueron la construcción de un comedor, el otorgamiento de seguro de gastos médicos y de vida, la constitución de un fideicomiso para fomentar el ahorro donde la empresa aportaba grandes sumas de dinero, el diseño de un sistema de incentivos económicos para aquellos que cumplieran metas preestablecidas, clases de inglés para todos los que lo desearan, aumento de los días de vacaciones y aguinaldo.
- 2) Se redujo la jornada del personal no obrero, ya que durante años habían laborado en exceso al ser trabajadores muy comprometidos con la empresa. Cabe mencionar que más de la mitad del personal no era obrero, dado que la empresa demandaba de gente más capacitada, algunos con carreras técnicas y muchos otros con título universitario.

¹ Por ejemplo, los clientes del ramo textil y zapatero realizan sus catálogos dos veces al año (primavera-verano y otoño-invierno), el ramo hotelero incrementa sensiblemente su consumo entre febrero y marzo, antes del Tianguis de Acapulco, etc.

La idea era compartir la riqueza generada por todos, pues los socios pensaban que si se quería que el cliente fuera tratado con excelencia, de igual manera se debería tratar a los empleados, que eran el activo más valioso de Coloreando. Cabe aclarar que ninguno de estos planes contemplaba a la fuerza de ventas, ya que se consideraba que, al ser su ingreso variable y directamente proporcional al esfuerzo realizado, no era necesario incluirlos en el paquete de prestaciones. Otra razón era que se pensaba que, al ser los vendedores de un nivel socio-económico considerablemente más elevado que el de los demás y ganar considerablemente más que todos ellos, las prestaciones que se estaban otorgando al resto de la compañía no serían de su interés.²

A principios de 1998, el director comercial solicitó a los socios contemplar la posibilidad de otorgar vehículos a la fuerza de ventas, ya que estaban destinando parte de sus ingresos a tener y mantener una herramienta de trabajo. Adicionalmente solicitó un seguro de vida similar en condiciones al ofrecido al resto del personal. En reconocimiento al desempeño del área de ventas se decidió otorgarles lo siguiente: seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida y un automóvil equipado de tamaño mediano. En lo referente a sus ingresos, se seguiría con el mismo esquema de compensación variable acostumbrado.

Fase II

Al poco tiempo de haber implementado el nuevo plan de beneficios en toda la empresa, se comunicó a la Dirección Comercial el nuevo paso del plan estratégico para esta etapa de la compañía, consistente en la decisión de adquirir equipos adicionales para duplicar la capacidad de impresión, razón por la cual se debería desarrollar un plan de crecimiento de ventas que utilizara esta nueva capacidad.

Después de una semana de largas reuniones, el director comercial propuso un plan de acción que planteaba una nueva organización comercial de la siguiente forma:

- a) La contratación de un asistente administrativo para cada uno de los vendedores con el nivel suficiente para elaborar cotizaciones, pedidos, cobranza y mantener contacto con el cliente durante el proceso de elaboración de su trabajo, de tal manera que la fuerza de ventas delegara el trabajo administrativo y utilizara su valioso tiempo y esfuerzo en lo que agregaba más valor: “Vender”.
- b) La creación de un departamento de administración de proyectos, que contaría con una persona por vendedor y un gerente de departamento. Las funciones de esta nueva área serían realizar el seguimiento interno de todo el proceso de cada pedido en la empresa y estar informando permanentemente al asistente de ventas de dicho seguimiento.

Tanto los asistentes de ventas como los integrantes del equipo de administración de proyectos tendrían un ingreso fijo sin comisión y reportarían a la Dirección General (ver Anexo 2c). El director comercial aseguraba que de esta forma se lograría aumentar las ventas de acuerdo con el plan de crecimiento requerido, sin afectar la excelente atención que se prestaba a todos los clientes.

Los socios pensaban que este plan podría elevar de manera significativa los costos fijos, pero valorando nuevamente los buenos resultados obtenidos hasta el momento, y el tamaño del reto que se tenía, se consideró razonable, por lo que en 1999 se implementó el plan que finalizó en febrero del año 2000.

Otra acción emprendida por la empresa fue destinar recursos para desarrollar actividades de relaciones públicas con los clientes. Por iniciativa de los vendedores se empezó a realizar el “Domingo familiar”. Todos los domingos al mediodía, en una granja cercana, se realizaba una comida a la cual concurrían cuatro o cinco vendedores y aquellos clientes que quisieran asistir, todos con sus familias. Los clientes

² Un vendedor ganaba en promedio 100 % más que el director de operaciones, y podía llegar hasta un 120% de diferencia.

sabían que podían ir cuando quisieran y sin previo aviso. Se buscaba desarrollar actividades deportivas en familia.

Esta acción tuvo gran aceptación con los clientes, al grado de convertirse en una tradición; asistían en promedio unos veinte cada domingo, lo que permitió fortalecer la relación entre la fuerza de ventas y sus clientes y desarrollo una amistad entre ellos y sus familias.

Los resultados en esta etapa no se hicieron esperar y a finales de 1999 ya se estaba utilizando la capacidad instalada al 100%, trabajando tres turnos de lunes a domingo. Esto nuevamente generó beneficios para todos: la empresa seguía obteniendo excelentes utilidades, los sueldos del personal rebasaban por mucho a los promedios de la industria y los vendedores estaban obteniendo ingresos muy superiores a lo que hubieran podido imaginar.³

Los socios manejaban una codirección general, sin embargo, Roberto estaba más enfocado al área de producción y Jorge al área administrativa. El manejo del área comercial se había delegado totalmente a su director de área, al grado de que Roberto y Jorge lo único que conocían de los clientes eran sus razones sociales, pues no veían la necesidad de tratarles directamente, estaban convencidos de la excelente relación y nivel de servicio que mantenía con ellos la Dirección Comercial y su equipo, y consideraban que había una excelente calidad y calidez en el trato, lo cual los mantenía contentos y leales. Por estas razones Roberto y Jorge enfocaron su tiempo a buscar la mejor tecnología para cada proceso de la planta, además de que, cuando se pensaba en incrementar la capacidad de impresión, se debía pensar también en equilibrar la eficiencia en los demás departamentos para eliminar cuellos de botella, lo cual les consumía un tiempo considerable. Además, dedicaban mucho tiempo a viajes de placer y a inventar cuanto pasatiempo cruzara por su cabeza. Se inscribieron juntos a la escuela de pilotos, adquirieron un yate, empezaron a aficionarse por algunos deportes extremos, y estos implicaban mucho tiempo. También pensaron en su desarrollo directivo y decidieron cursar una maestría en Dirección de Empresas.

Todo esto generó periodos de ausencia cada vez más largos en la empresa, sin embargo, las cosas seguían marchando bien. Cabe decir que si bien no había un “director general”, la comunicación entre todas las áreas era tan buena que permitía mantener en perfecto orden y rentabilidad la operación.

Tercera etapa: Los resultados (1999-2000)

En noviembre de 1999 llegó a Coloreando nueva maquinaria de impresión (ver Anexo 1d) y era necesario, una vez más, desarrollar una estrategia de ventas para esta nueva etapa de expansión, planteándose el objetivo de crecer las ventas en un 50% respecto al año anterior. Si bien éste era un reto agresivo, se podía considerar viable en vista de la excelente calidad y servicio que se habían mantenido durante diez años, al grado de que en los últimos meses se había tenido que negar el servicio a nuevos clientes, debido a la falta de capacidad instalada.

La Dirección Comercial formuló el siguiente plan:

- a) Mantener la estructura comercial y de soporte creada, así como los procedimientos actuales.
- b) Eliminar a 400 clientes “chicos” a cambio de conseguir diez clientes grandes con un potencial de compra mayor a los eliminados.

“El tiempo requerido para vender un proyecto de 50,000 o de 500,000 es el mismo, se requiere optimizar el esfuerzo, si queremos lograr la meta, este es el camino”, señaló el director comercial.

³ En julio de 1999 cada vendedor ganaba en promedio 120,000 pesos mensuales sin incluir el valor de las prestaciones.

A la Dirección le parecía muy peligrosa la nueva estrategia, sin embargo, debido a la insistencia de los vendedores decidieron autorizarla y se comenzaron a depurar los 400 clientes.⁴ Al mismo tiempo, Jorge y Roberto seguían enfocándose a las actividades relacionadas con la adquisición del equipo para mejorar la eficiencia y los procesos colaterales a la expansión, de tal manera que no fuera necesario incrementar la fuerza laboral,⁵ así que asistieron a cuanta exposición de artes gráficas se estuviera realizando en el mundo.

Como resultado de este plan, las cosas no marcharon como se esperaba, y, debido a las constantes ausencias, los socios no se percataron de esta situación sino hasta noviembre del año 2000. Buscando algunas de las razones de la problemática que se vivía, se pensó que los vendedores probablemente habían llegado a su nivel de satisfacción económica o que tal vez querrían otro tipo de incentivos, lo cierto era que no estaban motivados. Quienes realmente estaban trabajando eran sus asistentes, a quienes los vendedores habían capacitado de tal manera que éstos ya eran capaces de realizar todo el proceso de venta con los clientes actuales, lo cual no habría sido malo si ellos se hubieran dedicado a conseguir nuevos clientes, pero lo cierto es que, durante ese año, se limitaron a supervisar a sus asistentes y a intervenir sólo en algunas ocasiones en que la situación lo ameritaba. De este modo, la labor del departamento de ventas se limitó a levantar pedidos de los mismos clientes, sin realizar ningún esfuerzo por adquirir nuevas cuentas, lo que ocasionó que casi la totalidad de las ventas del año 2000 fueran receptivas.⁶

Durante ese año se recibieron en promedio siete llamadas semanales de nuevos posibles clientes, mismas que no fueron atendidas por ninguno de los vendedores quienes argumentaban que “no había capacidad instalada disponible”. Cuando alguno insistía demasiado y la llamada era tomada por algún vendedor, en el mejor de los casos, se le presentaba una cotización dos semanas después, y si aún así el cliente deseaba trabajar con la empresa, el vendedor le daba seguimiento siempre y cuando se tratara de cuentas de alto potencial.

El resto de los empleados se percató de esta situación y realmente se creó un clima de descontento. Todos sabían que los vendedores ganaban grandes cantidades de dinero, pero también sabían que era debido al esfuerzo de toda la compañía. Había el sentimiento de que los vendedores “pasaban el día perdiendo el tiempo, bromeando y burlándose de los demás, eso si es que estaban por ahí”. Esta situación provocó enfrentamientos entre los vendedores y los demás departamentos y, como consecuencia, las fechas de entrega empezaron a no ser cumplidas con el fin de ocasionar problemas a los vendedores, con lo que, en poco tiempo, el servicio era un verdadero desastre y los vendedores tuvieron que empezar a negociar permanentemente con sus clientes con el fin de no perder la cuenta. Se negociaban nuevos plazos de entrega a cambio de descuentos o de algún servicio extra; el personal había logrado su cometido: poner a trabajar a los vendedores. Lo admirable de esta situación fue que la mayoría de los clientes se mantuvo leal a la compañía, en parte por el servicio y la alta calidad que habían recibido en tiempos anteriores.

Para junio, de ese año, comenzaron a llegar a la Dirección General quejas en este sentido, tanto de clientes como del director comercial, quien argumentaba que con ese nivel de servicio interno sería imposible llegar a las metas para el año en curso. Jorge y Roberto decidieron tomar personalmente medidas inmediatas de tal forma que antes de dos meses todos los problemas de operación habían sido resueltos y una vez más se estaba ofreciendo un excelente servicio al mercado. Asimismo, en noviembre, decidieron realizar, por primera vez en el año, una revisión exhaustiva de resultados generales del ejercicio, y se percataron de que los resultados de la estrategia comercial de ese año habían sido pobres; por ejemplo, para diciembre de ese año las ventas cayeron 15% con respecto al mismo mes del año

⁴ Todo cliente que durante 1999 hubiese comprado menos de 150,000 pesos sería eliminado con cortesía, dándole una explicación convincente.

⁵ Para ese entonces la empresa contaba con 120 empleados.

⁶ Esto se observó hasta finales del 2000, ya que no existía ningún sistema de control.

anterior, cuando en años anteriores habían estado completamente saturados con motivo de la Navidad. Las ventas del último trimestre habían crecido apenas un 3% con respecto al mismo periodo del año anterior, y tomando en cuenta los pedidos pendientes de producir, se cerraría el año con un crecimiento del 12%, que, considerando la inflación, representaba un crecimiento real negativo.

Como resultado de lo anterior, y por primera vez en la historia de la empresa, se presionó a la Dirección Comercial a la que se le exigió, por un lado, respuesta ante dichos resultados, pero, más importante aún, que resolviera inmediatamente esta situación para tener un primer trimestre, en el 2001, aceptable para la capacidad de planta y la inversión en estructura humana hecha durante el año 2000. La actitud de la Dirección Comercial fue “sorprendentemente imperturbable”, por lo que los socios convocaron a una junta urgente a todo el área comercial (los cinco vendedores y su director), en donde se les instó a dejar todo resuelto antes de terminar el año, y realmente quedaban pocos días, razón por la que se suspendieron sus vacaciones de Navidad.

La reunión fue realmente muy corta y se limitó al inédito planteamiento del director comercial: “Señores, crecer las ventas es realmente fácil, yo personalmente sé cómo hacerlo y no hay ningún problema, ya lo hemos hecho anteriormente, pero antes hay que resolver otro asunto. Hemos estado conversando y nos gustaría plantearles que consideren cedernos el 40% de las acciones de la compañía en cuatro partes iguales, una para cada uno de nosotros”. Se refería a él y tres de los cinco vendedores.

Aquello era increíble, Roberto y Jorge se limitaron a responder: “Un tema tan delicado debe ser pensado con toda profundidad”. Los días siguientes permanecieron encerrados ocho o diez horas diarias con el fin de decidir el plan de acción a tomar. La decisión era realmente difícil, los cuatro involucrados concentraban poco más del 60% de las ventas de la empresa, lo que agregaba una buena dosis de presión.

Jorge y Roberto comenzaron a sospechar (aunque no estaban seguros) que los resultados de ventas del último semestre habían sido completamente planeados con el fin de ejercer una fuerte presión sobre la compañía; así, de los diez grandes clientes que habían planteado conseguir, un año antes, no se había logrado atraer a uno solo, pero sí se habían retirado a casi 400 clientes.

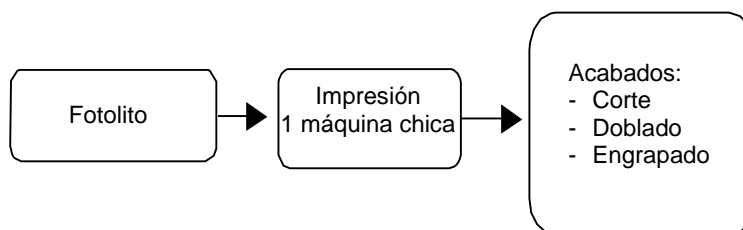
En este momento existían una serie de preguntas que Jorge y Roberto se planteaban para tomar una decisión: ¿De quién eran realmente los clientes, de los vendedores o de la empresa? ¿Qué porcentaje de ventas se perdería realmente en caso de llegar a una situación de ruptura? ¿Quiénes habían participado en la elaboración de esta propuesta? ¿Habrían sido sólo estos cuatro? En caso de prescindir de ellos ¿qué se debería hacer para mantener la base de clientes actuales y crecer las ventas a los niveles deseados? ¿Realmente tenían tanto poder como ellos lo hacían sentir? ¿Qué se debería hacer para evitar que esta situación se volviera a repetir en el futuro?, y lo más importante ¿qué habían hecho los socios tan mal si la empresa siempre fue tan bien?

El momento era propicio para el análisis ya que el director comercial y los vendedores habían decidido tomar vacaciones y ello daba oportunidad de moverse libremente por la empresa y un poco de tiempo para reflexionar; pero éste... corría.

ANEXO 1A
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

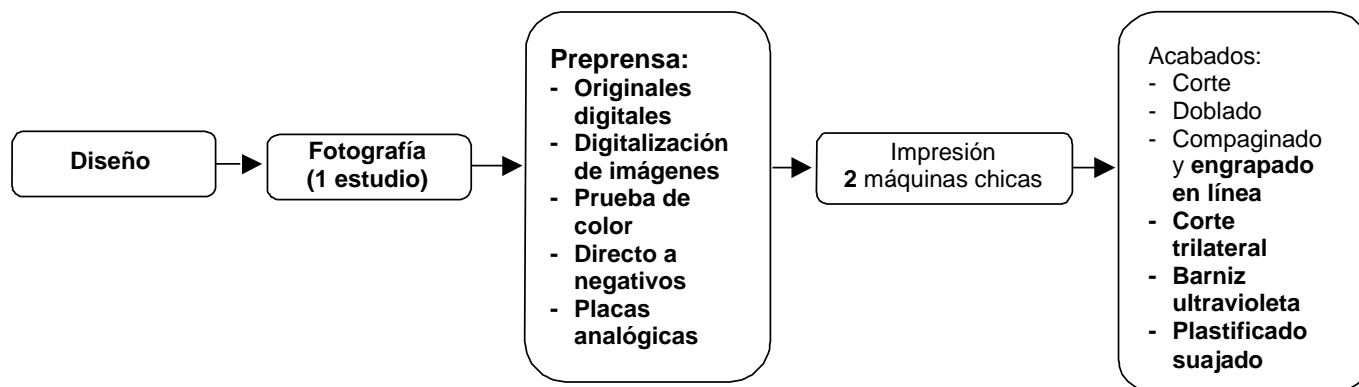
Procesos de integración

INTEGRACIÓN DE PROCESOS POR ETAPAS
Imprenta típica 1991-1994



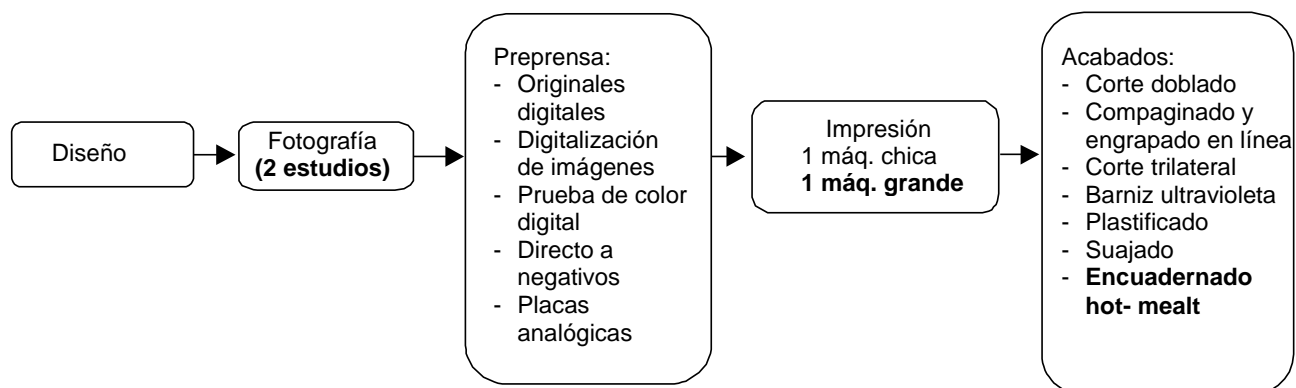
ANEXO 1B
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

1992-1996



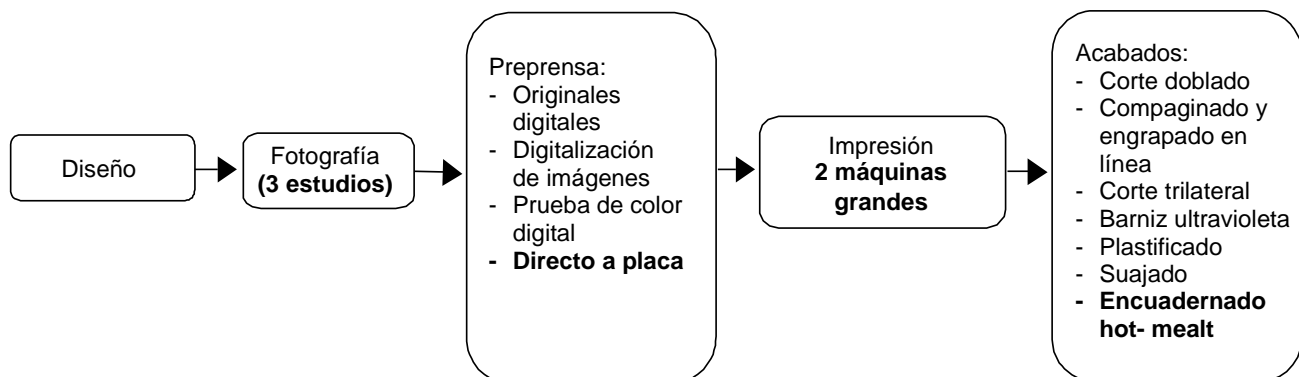
ANEXO 1C
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

1997-1999



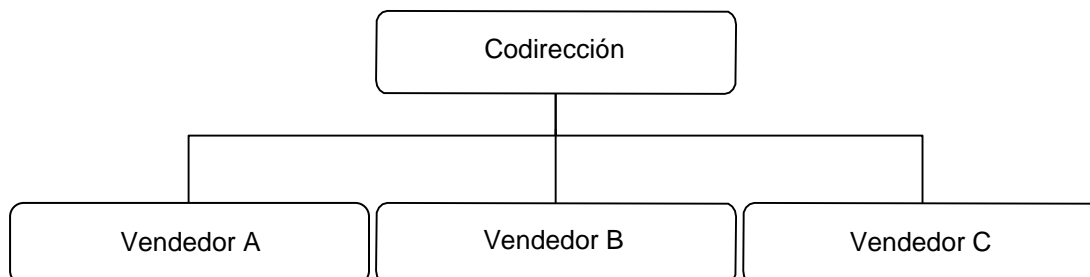
ANEXO 1D
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

1999-2000



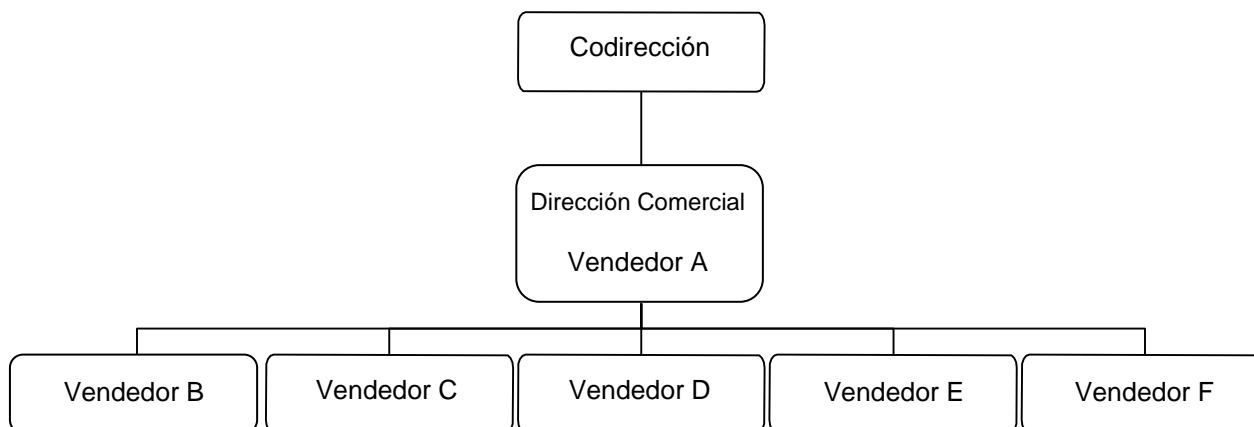
ANEXO 2A
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

Organización del Área Comercial (1994-1996)



ANEXO 2B
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)

Organización del Área Comercial (1996-1998)



ANEXO 2C
COLOREANDO, S.A. DE C.V. (A)
Organización del Área Comercial (1999-2000)

