



## Caso de estudio

# Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional

Mónica Rengifo Mera<sup>a,\*</sup> y Luciana Manfredi<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Coordinadora de Cambio, Comunicaciones y Cultura Organizacional en Carvajal, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Profesora tiempo completo, Universidad Icesi, Cali, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 12 de febrero de 2013

Aceptado el 30 de junio de 2013

### Códigos JEL:

M3

M31

### Palabras clave:

Marca

Imagen corporativa

Estrategia organizacional

Arquitectura de marca

Identidad de marca

## R E S U M E N

El presente caso de estudio tiene por objetivo consolidar el proceso de redefinición de la arquitectura de la marca Carvajal y la de sus empresas, a través del cual busca convertirse en un conglomerado competitivo en entornos exigentes, atraer nuevos inversionistas y posicionarse como una multinacional que genera valor para sus accionistas. Lo anterior implica la refocalización y la rentabilización de sus actuales negocios en las diferentes geografías, de la mano con un cambio de marca que refleje esa transformación y fortalezca su posicionamiento en el mercado global. El presente estudio está basado en entrevistas en profundidad y fuentes secundarias compuestas por datos de la organización y estudios que fueron realizados por firmas consultoras contratadas por la Carvajal.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Carvajal makes a difference: New brand positioning as a symbol of organizational transformation

### A B S T R A C T

This case study consolidates the process of redefining the brand architecture of Carvajal and its companies, in order to become a highly competitive company in a demanding environment, and, in his way, attract new investors, conquer and retain talent, and position itself as a multinational conglomerate capable of generating value for its shareholders. This would involve the refocusing and increasing the profitability of the existing businesses in different geographies, that go hand-in-hand with a rebranding strategy, to reflect this transformation and strengthen its position in the global market. This study is based on interviews and secondary sources based on organizational data, and studies that were conducted by consulting firms hired by the Carvajal.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## Carvajal marca a diferença: novo posicionamento de marca como símbolo de transformação organizacional

### R E S U M O

O presente caso de estudo tem como objectivo consolidar o processo de redefinição da arquitectura da marca Carvajal e das suas empresas, através da qual procura transformar-se num conglomerado competitivo em ambientes exigentes, atrair novos investidores e posicionar-se como uma multinacional que

### JEL classification:

M3

M31

### Keywords:

Brand

Corporate image

Organizational strategy

Brand architecture

Brand identity

### Classificações JEL:

M3

M31

\* Autor para correspondencia: Cra. 67 # 3C-15 apto 201, Cali, Colombia.

Correo electrónico: [monipira@hotmail.com](mailto:monipira@hotmail.com) (M. Rengifo Mera).

**Palabras-clave:**

Marca  
 Imagen corporativa  
 Estrategia organizacional  
 Arquitectura de marca  
 Identidad de marca

cria valor para os seus accionistas. O referido anteriormente implica a refocalização e a rentabilização dos seus actuais negócios nas diferentes zonas, com uma mudança de marca que reflecte essa transformação e fortaleça o seu posicionamento no mercado global. O presente estudo baseia-se em entrevistas complexas e fontes secundárias compostas por dados da organização e estudos que foram realizados por empresas consultoras contratadas pela Carvajal.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

## 1. Introducción

La organización Carvajal, fundada en 1904, es la primera multinacional colombiana que cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado y presencia directa en 15 países de América. Es un conglomerado de empresas que atiende diferentes sectores de la industria, tales como educación, empaques, espacios, información, pulpa y papel, soluciones de comunicación, tecnología y servicios.

Un siglo después de su fundación, en 2008, Carvajal se vio en la necesidad de transformar su estrategia organizacional (la cual se desarrollará de manera general en el punto 2) con el propósito de convertirse en una empresa altamente competitiva en entornos exigentes y así atraer nuevos inversionistas, conquistar y retener talento, y posicionarse como un conglomerado multinacional que genera valor para sus accionistas. Lo anterior implicaría cambios en sus negocios para focalizarse, y la rentabilización de los mismos en las diferentes geografías.

Una vez trazada la estrategia, e inquietos por el posicionamiento de la marca Carvajal, la presidencia corporativa a cargo de Ricardo Obregón solicitó a una firma consultora realizar un diagnóstico del posicionamiento de su marca con el propósito de identificar si la marca actual (la que se presentaba desde 1974) reflejaba ese proceso de transformación por el cual atravesaba la organización, pues el logo símbolo construido en fuente Carfont, y con la letra «C» en azul Carvajal, acompañado del eslogan «Hace las cosas bien», probablemente ya no respondería a la nueva estrategia y habría perdido posicionamiento.

El diagnóstico realizado con la firma consultora Mblm arrojó que la marca Carvajal se percibía como una empresa familiar, lejana a los consumidores, demasiado formal y muy exitosa a mediados y finales del siglo xx, pero que en la primera década del siglo xxi había perdido vigencia, dinamismo y actualidad. Se identificó también que en muchas audiencias eran más reconocidos los nombres de sus marcas comerciales, como Publicar, Norma, Propal, entre otras, no existiendo una asociación clara y directa de estas marcas como parte la Organización Carvajal.

El presente caso de estudio tiene por objetivo consolidar el proceso de redefinición de la arquitectura de la marca Carvajal y sus empresas, como reflejo de su transformación para fortalecer su posicionamiento en el mercado global. Toma como bibliografía principal los conceptos y fundamentos teóricos expuestos por Keller (2008), Fernández (2005) y Aaker (1998), así como referencias secundarias que recogen publicaciones propias de la Organización Carvajal y entrevistas con personajes clave, como Patricia Jaramillo, Directora Corporativa de Reputación y Comunicaciones; Ricardo Silva, Presidente de Mblm Colombia, y los embajadores de marca de las empresas de Carvajal.

El documento presenta la siguiente estructura: inicialmente se describe la arquitectura de marca de la organización Carvajal desde sus inicios hasta la fecha; posteriormente se resumen los principales hallazgos de un diagnóstico de posicionamiento de marca realizado por la firma consultora Mblm; seguido se expone el nuevo posicionamiento de marca trazado para la organización Carvajal. Finalmente, se reúnen los principales hallazgos del caso del estudio, se presentan las conclusiones y se relaciona las preguntas de discusión.

## 2. Organización Carvajal

### 2.1. Arquitectura de marca 1904-2010

El 29 de octubre de 1904, en Cali, una pequeña aldea con 24.000 habitantes, nace Carvajal, una organización que en 2012, 108 años después, cuenta con un equipo de colaboradores conformado por 26.000 personas y con presencia directa en 15 países de América Latina. En 1904, Manuel Carvajal Valencia y sus hijos, Alberto y Hernando, inauguran en la primera planta de su casa, ubicada en el centro de Cali, su empresa litográfica conformada semanas atrás bajo el nombre «Imprenta Comercial», con la impresión del primer número del semanario *Al Día*, uno de los primeros medios de comunicación impresos de la ciudad, bajo la dirección de Alberto Carvajal Borrero. Más adelante, el 15 de diciembre de 1907 la «Imprenta Comercial», la cual, además de imprimir el semanario, se dedicaba a la comercialización de libros, folletos, periódicos, hojas sueltas y carteles, entre otros, cambia de nombre por el de «Carvajal & Cía.», razón social que se mantendría hasta finales de 1970.

En 1912, la empresa inició la producción y comercialización de productos de papelería, impresión a color, producción y distribución de empaques, entre muchas otras tantas líneas de negocio, que lograron que Carvajal fuera creciendo a un ritmo vertiginoso, más que su propia ciudad. Este mismo año, en 1912, muere en Cali el fundador de Carvajal & Cía., Manuel Carvajal Valencia (Calderón y Jaramillo, 2004).

Fue así como Carvajal fue consolidándose como un conglomerado multinacional hasta establecer operaciones para atender, de manera directa, países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela. De esta forma, sus líneas de negocio tampoco fueron ajenas a esta expansión y, consecuentemente, la empresa fundada con vocación por las artes gráficas participa en 2012, con posición de liderazgo en el mercado, en sectores como educación, empaques, espacios, información, pulpa y papel, soluciones de comunicación, tecnología y servicios.

Sin duda, su permanencia en el mercado latinoamericano se debe a que desde el principio la empresa familiar se concibió sobre unas bases sólidas inquebrantables que reposan en el documento *Protocolo Familiar*, conservado por la familia, y entre las que se encuentran: unidad y cohesión familiar, espíritu de austeridad, prudencia en las inversiones, perspicacia en los pasos de ampliación, transparencia, buenas relaciones laborales con el equipo humano, sentido comercial y de innovación, conciencia del entorno social y compromiso con la comunidad, entre otros (Calderón y Jaramillo, 2004).

Pese a los cambios y a su transformación para pasar de empresa familiar a conglomerado multinacional, la imagen corporativa de Carvajal en gran medida se mantuvo al margen de esta evolución. Fue así como en sus primeros años, en 1914, se estableció el primer logotipo para Carvajal & Cía., el cual dejaba entrever, en blanco y negro, sus 2 líneas de negocio, año y país de fundación (fig. 1).

Veinte años más adelante, en 1934, el grupo familiar optó por simplificar dicho logotipo, conservando su razón social, esta vez

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/998903>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/998903>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)