



## 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

## RESUMEN

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

## ABSTRACT

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

## RESUMO

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).

**Palavras-chave:**

Marca  
 Imagem corporativa  
 Estratégia organizacional  
 Arquitectura de marca  
 Identidade 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



**Figura 1.** Imagen de Carvajal a través del tiempo.  
Fuente: Centro Carvajal de Noticias (2011, p. 10).

tomando 2 colores: azul índigo y gris. Asimismo, y consecuente con su historia, 2 décadas después nuevamente renueva su marca, definiendo su logo en color azul enmarcado en una elipse. Como era de esperar, 20 años más adelante, en 1974, Carvajal renueva su logotipo aprovechando también su reciente cambio de razón social, que había ocurrido en 1970. Fue entonces cuando se cambió su razón social, existente desde 1907, de Carvajal & Cía. a Carvajal S.A., y se definió como marca el logotipo en fuente Carfont, de color negro y la letra «C» en forma de rombo en azul Carvajal. Este año también se creó el eslogan «Carvajal hace las cosas bien», el cual buscaba resumir la promesa de valor de Carvajal hacia sus clientes.

Pese a la consistencia en la renovación de la marca Carvajal cada 20 años, en dicha modificación el perfil histórico de la compañía experimentaría un gran cambio, el cual predijo las transformaciones venideras para la organización. Fue así como, casi 30 años después del último cambio de marca, y aproximadamente un siglo después de su fundación, a mediados de 2002 se decidió, con los directivos de Carvajal S.A. y don Alfredo Carvajal Sinisterra en la presidencia —miembro de la cuarta generación de la familia—, reorganizar las líneas de negocio que ya ofrecía la organización. Esta decisión estratégica se asumió con el propósito de desligar a Carvajal S.A., que desde entonces y hasta 2012 juega el rol de *holding* o *corporativo*, de las operaciones comerciales y administrativas de cada uno de los negocios en las diferentes geografías donde operaba, logrando así un mayor posicionamiento comercial en los públicos objetivo de cada compañía.

De esta forma se instituyeron 13 razones sociales independientes para operar cada una con su propia estructura: presupuesto, gobierno, fuerza comercial, equipo de colaboradores e imagen comercial. Las empresas que se establecieron fueron: Bico Internacional S.A., Fesa S.A., Publicar S.A., Cargraphics S.A., Carpak S.A., Grupo Editorial Norma S.A., Integrar S.A., Mepal S.A., Escarsa S.A., IBC Solutions S.A., Musicar S.A., GC2 Carvajal S.A. y Propal S.A., esta última siendo la más reciente adquisición de la compañía en 2004: «Con el propósito de afianzar sus operaciones en Colombia y fortalecerse para competir en los mercados internacionales, Carvajal decidió ampliar su participación accionaria en Propal y tomar el control de la compañía» (El Tiempo, 2004). De este modo se vio en la necesidad de establecer un logotipo para cada una de sus compañías. La figura 2 representa la arquitectura de marca Carvajal en 2009, cuando se había consolidado la integración entre negocios similares entre sí: Bico Internacional y Editorial Norma, bajo el



**Figura 2.** Arquitectura de marca Carvajal, 2009.

Fuente: Diagnóstico de reposicionamiento marca Carvajal realizado por la compañía Mblm en 2009.

nombre de Grupo Norma, y Fesa, IBC e Integrar, bajo el nombre de Assenda. Asimismo se había consolidado la adquisición de Musicar S.A. (empresa dedicada a la producción y comercialización de música ambiental).

Evidentemente, el cambio en la arquitectura de marca Carvajal desvinculaba, en cierta medida, la marca Carvajal de lo que serían ahora sus marcas sector para cada una de las empresas constituidas. Fue así entonces como 5 años más adelante, en 2009, Ricardo Obregón Trujillo, en la presidencia de Carvajal S.A. —el primer presidente de la organización que no fuera miembro de la familia Carvajal (El Espectador, 2008)—, con la definición de la *carta de navegación* se plantea una nueva estrategia organizacional dirigida a focalizar y rentabilizar las operaciones de las empresas, e inquietos por la posible pérdida de posicionamiento de la marca Carvajal en el mercado, se decidió iniciar un diagnóstico de percepción de marca en las diferentes audiencias internas (socios, colaboradores, familia Carvajal) y externas (clientes, proveedores, gobierno, gremios y comunidad en general). Obregón tenía claro que para poder consolidar la Organización Carvajal como líder en el mercado latinoamericano, la marca debía hacerse primero muy reconocida en los grupos de interés.

## 2.2. Hallazgos en el diagnóstico del posicionamiento de la marca

Una vez tomada la decisión de evaluar la percepción de la marca en el mercado por parte de los diferentes públicos, en mayo de 2009 se eligió a la firma consultora Mblm para desarrollar dicho diagnóstico y posteriormente afianzar el propósito de reposicionar a Carvajal como una empresa de clase mundial con excelente desempeño, una gran capacidad comercial y excelente equipo humano. Este gran foco se pretendería alcanzar partiendo de la base conceptual que afirma que una propuesta de valor se construye a partir de una reputación sólida basada en la percepción que los públicos objetivo tengan del desempeño de la compañía, de su oferta en el mercado y de la coherencia con sus principios; y que a su vez se potencia y proyecta con la ambición que la empresa tenga a futuro: su visión, su misión y sus valores (fig. 3).

De esta forma, el diagnóstico se desarrolló en la mayoría de países donde Carvajal tiene presencia, partiendo del análisis de la información que arrojó el indagar percepciones alrededor de 5 preguntas básicas acerca de Carvajal y sus empresas: ¿quién es? (producto/marca), ¿qué hace? (función principal), ¿a quién le interesa? (grupo objetivo y/o audiencias clave), ¿por qué les interesa? (beneficio funcional) y ¿cómo les hace sentir? (beneficio emocional). La muestra estuvo compuesta por 30 entrevistas con personas externas (representantes de gremios, gobierno, clientes, consumidores y comunidad en general) y 64 entrevistas con personas internas (colaboradores, familia Carvajal, accionistas, pensionados,



**Figura 3.** Propuesta de valor.

Fuente: Diagnóstico de reposicionamiento de la marca Carvajal realizado por la compañía Mblm en 2009.

entre otros). Como parte del diagnóstico también se revisaron aspectos trascendentales de la organización, entre ellos: la planeación estratégica, cultura y gobierno, cultura organizacional, disposición a la innovación, proyecciones y perspectivas de cada negocio, estados financieros, y documentos como: informes de responsabilidad social, informes de reputación corporativa<sup>1</sup> y, por supuesto, la aplicación gráfica de la marca en cada una de las empresas.

En septiembre de 2009, dentro de los principales hallazgos de la investigación se encontraron aspectos positivos y fortalezas de la marca Carvajal, entre ellos: reconocer que fue la primera multinacional colombiana, que es una empresa con gran capacidad de reinventarse a través de los años, que sus principios y valores corporativos están arraigados en su cultura organizacional y son compartidos por todas las empresas del grupo. A su vez, que la marca Carvajal es sinónimo de respaldo, confianza, transparencia y credibilidad; que tiene experticia en lo que ofrece, y gran cobertura geográfica. Del mismo modo se identifica como una de sus principales fortalezas el capital humano, donde se reconocen colaboradores con alto nivel de conocimiento, sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización, así como un excelente clima laboral, respeto por la gente y políticas de gestión humana fortalecidas, que hacen que los colaboradores de Carvajal sean apetecidos en los procesos de selección de otras empresas (Calderón y Jaramillo, 2004).

No obstante, en los resultados del diagnóstico también quedaron al descubierto aspectos críticos que, de no mejorar, pondrían en riesgo la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Entre ellos, el que Carvajal no apareciera en el *top of mind* como uno de los grupos empresariales más importantes del país (Encuesta Invamer Gallup y Dinero, 2009), el bajo conocimiento de cada una de las empresas del grupo y su desligue con la marca Carvajal, el tener resultados bajos en percepción de calidad de la oferta comercial, calidad de productos y servicios, y resultados económicos y financieros (MERCOS, 2009). A su vez, al evaluar los siguientes aspectos cuantitativamente, los entrevistados manifestaron que Carvajal lograba una calificación del 50% en su desempeño, que era un 25% orientada al mercado, y un 80% enfocada en principios y valores. Del mismo modo, al estimar la cercanía de Carvajal con sus diferentes audiencias, los entrevistados expresaron que la percibían más cercana a sus colaboradores, a sus socios, al sector financiero, a los proveedores, pero más lejana a sus clientes y a los usuarios finales.

Con respecto al tan arraigado eslogan «Carvajal hace las cosas bien», la mayoría de los entrevistados coincidió en que, aunque

posicionado específicamente en Colombia, *hacer las cosas bien* ya no era suficiente, pues muchas empresas estaban ofreciendo más que hacer las cosas bien; uno de los entrevistados enfatizó: «El eslogan se debería cambiar, viene de los años setenta, cuando la calidad estaba en furor; hay que renovarlo, se siente que ya cumplió su ciclo, los clientes ahora son más exigentes y no basta con la calidad, ya no es suficiente hacer las cosas bien» (comunicación personal, julio 2010). Asimismo, cuando se les pidió describir la personalidad de la marca Carvajal, uno de ellos expresó: «Usa corbata, es gordito, mayor, serio, muy formal, tradicional, estable, que no comete errores, muy ético, actúa acorde a sus valores, austero, a veces aburrido, protector, como un papá, regañón, exigente y capaz de tomar decisiones fuertes; maneja un carro grande normal, no es lujoso, pero es elegante; va de vacaciones a Estados Unidos y Europa, es capaz de hacer cosas muy especiales por atender bien a la gente cuando va a su casa. No hace deporte, refinado, de buen gusto, bien vestido» (comunicación personal, julio 2010). Otro resumió: «Es una señora de 80 años que debió ser divina cuando era joven» (comunicación personal, julio 2010).

De otro lado, sobre el concepto gráfico de marca se encontró que uno de los activos más importantes de la marca Carvajal era su tipografía Carfont, utilizada en la mayoría de aplicaciones dentro de compañía, como fachadas, avisos, mensajes de bienestar para colaboradores, tarjetas de presentación, correos electrónicos, etc., lo cual minimizaba su importancia al utilizarse tan indiscriminadamente como tipografía de uso general y corriente. Con lo anterior, su principal símbolo: la «C» en forma de rombo, a pesar de que era potente visualmente, comunicaba rigidez y extrema tradición, lo que transmitía demasiado formalismo y poca cercanía con los clientes y los usuarios finales. Es decir, además de un cambio a nivel cosmético, a la vez se requería un cambio radical en la cultura organizacional para que soportara la nueva promesa de marca y sus valores.

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

Sin duda, las oportunidades de mejora para la imagen de marca, halladas en el diagnóstico de posicionamiento, trazaban para la organización retos bastante significativos, los cuales se vería obligada a alcanzar en el corto y mediano plazo. Entre ellos se encontrarían: focalizar y rentabilizar los negocios; a su vez, invertir en capital humano, lo cual significaría mayor rigurosidad en procesos de selección, contar con el mejor equipo de colaboradores cuyas competencias estuvieran más alienadas con la nueva promesa de marca y propuesta de valor; ganar agilidad y oportunidad en la innovación, invertir en tecnología, etc.; ser más orientada al mercado entendiendo y conociendo las necesidades de sus clientes y consumidores; generar mayor visibilidad a su oferta comercial y de valor y sus unidades de negocio, etc., enalteciendo su nivel de conocimiento en el mercado (Aaker, 1998).

Por consiguiente, los retos encontrados plantearon entonces la necesidad de redefinir los componentes de la marca corporativa, desarrollando:

- Una promesa de marca corporativa clara, creíble, relevante y diferenciada que sirviera de guía para todos los mensajes a las diversas audiencias, apalancada en 3 atributos de marca: sostenibilidad, cercanía con los clientes y compromiso con los resultados.
- Un sistema de identidad visual consistente, coherente como marca corporativa, impactante y que expresara su promesa de valor, soportada por un nuevo eslogan: «Marca la diferencia».
- Una arquitectura de marca coherente que permitiera visualizar claramente la organización y su oferta, respondiendo a las necesidades operacionales y comerciales.

<sup>1</sup> Desde 2008, la Organización Carvajal participa en la encuesta de Reputación Corporativa que adelanta MERCOS (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) Colombia, específicamente en la encuesta de empresas, personas y empresas responsables.





**Figura 4.** Nueva marca de la Organización Carvajal.

Fuente: Centro Carvajal de Noticias (2011, p. 10).

- Lineamientos que permitieran gestionar la marca como herramienta estratégica en su comunicación integrada, reafirmando su nueva identidad y asegurando su aplicación consistente a todo nivel (valores, comportamientos, estilo, gestión y modelo organizacional).

De esta forma, en febrero de 2010, a partir de los resultados del diagnóstico e inspirándose en los principales retos y expectativas para la organización, se plantea la primera propuesta de marca Carvajal renovada y con 3 atributos fundamentales (fig. 4).

El primero, orientación a resultados: ser una organización multinacional comprometida con la generación de valor, alto desempeño y liderazgo. En segunda instancia, cercana a los clientes: iniciativa, empatía y habilidad de transformación para ofrecer productos y servicios innovadores que excedan las expectativas de clientes y consumidores. Y finalmente, sostenible: lograr el éxito, manteniendo presente los principios y valores, sensibilidad humana y protección del medio ambiente para dejar huella en las comunidades donde opera. A su vez, la propuesta incluía alinear el nombre de todas las empresas del grupo conservando entre todas como nombre Carvajal y, como «apellido», el sector donde participan. De esta forma las empresas se agruparon en 7 sectores: educación, empaques, espacios, información, pulpa y papel, tecnología y servicios, y soluciones de comunicación (fig. 5).

Sin embargo, el cambio más significativo en el concepto de marca Carvajal estaría en la transformación radical de su eslogan «Hace las cosas bien» por «Marca la diferencia», definido con el

objetivo de transmitir a las diferentes audiencias que la Organización Carvajal no se conforma con el 100%. «La nueva imagen de Carvajal representa el esfuerzo, la experiencia y las sinergias que existen entre sus sectores de negocio. Es por esto que se propone un sistema gráfico con herramientas claras y visualmente atractivas para comunicar mensajes y contenidos a las diferentes audiencias» (R. Silva, comunicación personal, agosto 2012).

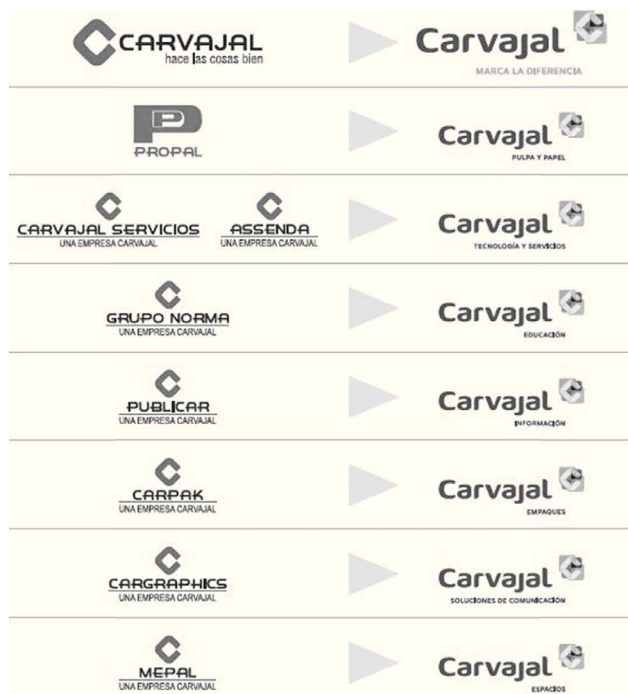
Posteriormente, en abril de ese mismo año la Junta Directiva de la Organización Carvajal aprobó el cambio, dando vía libre para iniciar el proceso de comunicación con todos los colaboradores, pues la presidencia de la organización compartía la afirmación de que los primeros en estar convencidos del cambio y apropiarse de la nueva imagen deberían ser los mismos colaboradores. Para involucrar a la familia Carvajal en esta decisión se nombró un comité consultivo integrado por 4 miembros de la familia que también aportaron en la toma de decisiones.

La campaña de comunicación interna, que impactó a 26.000 colaboradores a nivel global, estuvo compuesta por 6 etapas ocurridas entre septiembre de 2010 y febrero de 2011. Fue liderada desde la Vicepresidencia de Gestión Humana por la Directora de Reputación Corporativa y Comunicaciones Patricia Jaramillo, con el apoyo de 14 Embajadores de marca (2 para cada compañía), y la agencia de publicidad Sancho BBDO. «Cada una de las etapas vividas en la campaña de comunicación interna permitió que los colaboradores le hicieran el duelo a lo anterior y empezaran a adoptar los nuevos componentes, una marca viva, moderna, llena de color que transmite cambio y transformación; una arquitectura de marca centrada en 7 sectores que clarificaba muy bien el quehacer de las 7 empresas y un nuevo eslogan que evolucionaba de hacer las cosas bien, por marcar la diferencia» (P. Jaramillo, comunicación personal, agosto 2012). De esta forma, el cambio de marca Carvajal se comunicó primero a las audiencias internas y, 2 meses después, a las audiencias externas, lo cual generó mayor acercamiento de los colaboradores a su nueva marca, para que fueran ellos los primeros en «enamorarse» de ella.

La comunicación a los públicos externos se realizó gradualmente en los países, comenzando con eventos centrales en Cali y Bogotá, y posteriormente en Ciudad de México, San Pablo y Lima, donde se programaron a su vez ruedas de prensa con los principales medios de comunicación de dichos países. El balance arrojó alta exposición en las diferentes audiencias, en las que también se generó una percepción positiva sobre el nuevo cambio de imagen. En los 4 países se contó con el apoyo de agencias de relaciones públicas como MB Comunicaciones en Colombia, GWA en Brasil, Edelman en México y Apoyo Comunicaciones en Perú. Igualmente en 2011, se acompañó el proceso con publicidad corporativa concentrada en Colombia.

En 2010 y 2011 se continuó con una campaña interna de comunicaciones centrada en el concepto de «Gente Carvajal» que «Marca la diferencia», ya que después del lanzamiento fue necesario sensibilizar y comprometer a los 26.000 colaboradores a nivel global para que *vivieran* la marca. Igualmente se inició un proceso que continúa hasta la fecha (2012), y es la aplicación de la nueva identidad en las diferentes actividades, lo cual tiene como base el Manual de Marca Corporativa, que es seguido por las áreas de comunicación y de mercadeo de todas las empresas a nivel global, en el momento de producir piezas de comunicación tanto internas como externas. La apropiación de estos nuevos conceptos ha implicado un proceso de entrenamiento y reentrenamiento a los embajadores de marca de cada una de las empresas y la actualización anual de los manuales.

Igualmente a nivel externo y con el apoyo de las agencias de relaciones públicas, se establecieron estrategias de abordaje a los medios de comunicación masivos con el fin de mantenerlos actualizados sobre el acontecer del negocio, con el propósito de seguir posicionando en la opinión pública a la Organización Carvajal y sus 7 empresas a través de las cuales se *marca la diferencia*: Carvajal



**Figura 5.** Cambio de marca de las empresas.

Fuente: Centro Carvajal de Noticias (2011, p. 8).

Educación, Carvajal Empaques, Carvajal Espacios, Carvajal Información, Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal Soluciones de Comunicación y Carvajal Tecnología y Servicios. «Este no fue un cambio de símbolo, sino el símbolo del cambio» (R. Silva, comunicación personal, agosto 2012). Fue así entonces como la nueva marca Carvajal, con su promesa de valor y eslogan, fue comunicada a las diferentes audiencias, logrando visibilidad y exposición de su transformación organizacional en los públicos de interés.

### 3. Resultados preliminares

Carvajal S.A., una empresa con más de 100 años de presencia en el mercado, se renueva para fortalecer su posicionamiento ante sus públicos externos, mostrando a su vez una transformación que rompe completamente con su posicionamiento durante décadas, el cual consistía en ser una empresa familiar, conservadora y extremadamente formal. Su nueva imagen refleja una organización con alta proyección innovadora, competitiva, comprometida con la sostenibilidad de las comunidades donde opera, y que genera valor a sus clientes y consumidores, manteniendo un excelente clima laboral para sus colaboradores.

Lo anterior se ratifica en Colombia, a través del estudio de reputación corporativa de MERCO (2012), en el que Carvajal se ubica entre en el puesto 8 dentro de las 10 mejores empresas para trabajar en el país, según la calificación otorgada por sus colaboradores, clientes y la comunidad en general. «Carvajal subió 2 puestos en el ranking respecto a los resultados del año 2011, ubicándose en la posición número 8 entre las 100 empresas preferidas de los colombianos para trabajar, resultado que se logró luego de una encuesta realizada entre estudiantes universitarios de último semestre, antiguos alumnos de escuelas de negocios, población en general, trabajadores, expertos de recursos humanos y un *benchmarking* de políticas de gestión de personas» (Centro Carvajal de Noticias, 2011).

### 4. Conclusiones

Como consecuencia de los hallazgos identificados en el diagnóstico de percepción de marca adelantado por la firma consultora Mblm, Carvajal decidió generar una estrategia de reposicionamiento de marca con el propósito de lograr que su imagen corporativa estuviera alineada con la nueva estrategia de la organización. De esta forma, y como se evidencia en los diagnósticos de reputación corporativa adelantados por la firma MERCO en 2011, Carvajal logró subir 2 puestos y ubicarse dentro de las 10 empresas con mejor reputación corporativa en Colombia (MERCOC, 2011).

No obstante, una de las limitaciones de este estudio es no contar con resultados y análisis de un segundo diagnóstico de percepción

de marca, que como recomendación a futuras investigaciones debe realizarse con el propósito de validar el posicionamiento de la nueva marca Carvajal en diferentes audiencias.

### 5. Preguntas de discusión

- Explique cuál es el contexto en el que se encontraba la organización Carvajal durante el año 2010 y las razones que se tuvieron en cuenta para cambiar su identidad de marca corporativa.
- ¿En qué aspectos contribuye el posicionamiento de una marca?
- Explique la estrategia de implementación de la Organización Carvajal para efectuar el cambio de marca en las audiencias internas y externas.
- Compare, en cuanto a beneficios de posicionamiento, la arquitectura de marca en 2012 de la organización Carvajal, con la creada en 1970.
- Proponga un esquema para monitorizar la apropiación de las audiencias internas de la nueva arquitectura de marca.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Aaker, D. A. (1998). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Calderón, C. y Jaramillo, R. (2004). *Carvajal 100 años. Impreso por Carvajal Soluciones de Comunicación*.
- Centro Carvajal de Noticias. Edición Carvajal lanza su nueva imagen. Revista Todo lo que Nos Une. Impreso por Carvajal Soluciones de Comunicación, 2011.
- El Espectador (2008). Cambio de mando. Disponible en: <http://m.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-cambio-de-mando>. Fecha de consulta 26 de julio de 2013.
- El Tiempo (2004). Carvajal será el nuevo dueño de Propal. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1544335>. Fecha de consulta 26 de julio de 2013.
- Encuesta Invamer Gallup y Dinero (2009). Empresas más admiradas. Disponible en: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/empresas-admiradas/83544>. Fecha de consulta 27 de julio de 2013.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F: Trillas.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa-MERCO (2009). El Top 10 de MERCOC empresas. Disponible en: [http://www.merco.info/datafiles/0000/0436/Presntacion\\_merco\\_2009.pdf](http://www.merco.info/datafiles/0000/0436/Presntacion_merco_2009.pdf). Fecha de consulta 27 de julio de 2013.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa-MERCO (2011). Ranking empresas. Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/9?year=2011&type=5&commit=lr>. Fecha de consulta 27 de julio de 2013.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa-MERCO (2012). Ranking empresas. Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/9?year=2012&type=5&commit=lr>. Fecha de consulta 27 de julio de 2013.