



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAGISTER COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PROYECTO DE GRADO

Unificación Marca GCL

por: Allen Sebastián Rosenberg Carrasco

Tesis presentada a la Facultad de Comunicaciones de la
Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico
de Magister en Comunicación Estratégica.

Profesor guía: Eduardo Opazo Preller y Claudia Labarca Encina

Enero, 2012
Santiago, Chile

Unificación Marca GCL

© Enero, 2012

Autor: Allen Rosenberg Carrasco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Unificación Marca GCL

Resumen

El siguiente trabajo presenta la situación en que se encuentra la marca del holding de Fundación Chile, GCL. Esta organización esta formada por dos empresas, el laboratorio, GCL s.a. y la entidad de capacitación, GCL Capacita.

Gerencias buscan la unificación de la marca bajo una identidad única, debido a que entienden que las unidades son más competitivas si trabajan unidas. Es por este motivo que se busca apoyar la unificación de la organización a través de la construcción de una marca única, distinguible y diferenciable, tanto por los públicos internos como externos de la organización.

Para conseguir este objetivo se realizo un diagnóstico que dio a conocer la realidad en que se encuentra el holding, para esto fueron considerados la historia de las empresas, la situación actual, sus metodos de comunicación, su relación con los stakeholders, su posición competitiva al igual que sus ventajas y desventajas en el mercado.

Los resultados obtenidos permitieron definir el problema de marca que se hacía presente en las empresas y establecer las bases para el desarrollo de una estrategia que permitiera hacer frente a este problema.

Finalmente, se propuso una estrategia para el desarrollo y el fortalecimiento de la marca que pertimirá hacer frente a los desafíos que se plantea la organización a futuro.

Unificación Marca GCL

Índice

1. Introducción	p.6
2. Marco Teórico	p.8
2.1 Identidad	p.8
2.2 La marca	p.10
2.3 Beneficios de la marca	p.10
2.4 Gestión y construcción de marca	p.11
2.5 Cultura organizacional y teoría del eneagrama	p.13
3. Antecedentes	p.16
3.1 Fundación Chile	p.16
3.2 Historia GCL	p.16
3.3 Inocuidad alimentaria	p.17
3.4 GCL en la actualidad	p.18
3.a Organigrama	p.19
3.4.1 GCL S.A.	p.20
3.b Tabla valor imagen de productos GCL S.A.	p.21
3.4.2 GCL Capacita	p.21
3.c Tabla valor imagen de productos GCL Capacita	p.23
3.5 Comunicaciones en la organización	p.24
3.6 Clientes y socios	p.24
3.7 Fuerzas centrífugas	p.24
3.8 La competencia	p.25
3.d Análisis posición competidores	p.26
3.9 El mercado	p.27
3.e Cinco fuerzas de Porter	p.27
3.10 Stakeholders	p.29
3.e Tabla Stakeholders	p.30
3.11 FODA	p.31
3.12 Unificación GCL	p.32
4. Diagnóstico	p.33
4.1 Resumen crítico	p.33
4.2 Problema	p.33

Unificación Marca GCL

Índice

5. Estrategia	p.34
5.1 Objetivo General	p.34
5.2 Objetivos Específicos	p.34
5.3 Ejes del proyecto	p.34
5.4 Definición de identidad de marca	p.35
5.4.1 Puntos de unión de empresas del holding	p.35
5.4.2 Atributos de la marca	p.36
5.4.3 Identidad Organizativa	p.36
5.4.4 Propuesta VCI	p.36
5.4.5 Sustento del corazón de la marca	p.37
5.4 Propuesta de gestión	p.38
6. Acciones	p.40
6.1 Objetivo 1	p.40
6.2 Objetivo 2	p.43
6.3 Objetivo 3	p.46
6.4 Matriz de acciones	p.47
6.5 Cronograma	p.49
7. Presupuesto	p.50
9. Conclusiones	p.52
Bibliografía	p.54
Anexos	p.56

Unificación Marca GCL

Presentación proyecto

1. Introducción

El holding GCL se compone por dos empresas, el laboratorio de análisis de alimentos y productos GCL S.A. y la OTEC de capacitación, GCL Capacita, la cual capacita y apoya el perfeccionamiento de los trabajadores y profesionales del rubro alimenticio. El holding nació al alero de Fundación Chile y cumple labores referentes a la inocuidad alimentaria, desde hace más de 30 años, convirtiendo a la organización en la más antigua a nivel nacional del rubro.

Durante los últimos años el área de capacitación ha crecido y poco a poco se ha independizado del laboratorio. Pasó de ser un área de GCL a transformarse en una segunda empresa en 2009. A principios de 2011 se estableció con oficinas propias y, de las 4 personas que formaban el equipo hace 6 años, pasó a 20 miembros que trabajan actualmente y continúa en expansión. El motor de Capacita ha sido perseverar en la “inocuidad alimentaria” y explorar alternativas para el desarrollo de este sector. Por su parte, GCL S.A. ha buscado diversificar su oferta hacia otros productos y viene saliendo de un periodo complejo que culminó con la desvinculación de un número importante de personal y la reestructuración de la empresa.

Como resultado de esta situación se creó una brecha entre las dos empresas, que va en aumento y en la cual cada una va por rumbos distintos. Esto se intensifica debido a fuerzas centrífugas que están presentes en la organización y las cuales serán reveladas en el presente proyecto. GCL no ha tomado medidas al respecto por lo que la división se agudiza.

Sin embargo, se hacen presentes algunos efectos que preocupan a la gerencia y que los ha llevado a tomar conciencia del problema. La competencia se ha fortalecido en el último tiempo, hay actores importantes en el medio y otros, hasta hace poco pequeños, han crecido fuertemente en los últimos años. Por otro lado, aunque crecen los requerimientos por este tipo de servicios, GCL no ha logrado consolidar su posición, lo que ha llevado a la organización a perder oportunidades de negocios, esta situación se complejiza frente a un escenario competitivo que es cada vez más agresivo.

Gerencia se ha percatado de esto y entiende que las empresas se verán fortalecidas en la medida que trabajen unidas, es por este motivo que encargó el uso conjunto de sus logos en todo su material de difusión. Sin embargo, esta medida parece insuficiente ya que el desarrollo de una marca es un proceso complejo que involucra una mirada holística de la organización y su entorno, un objetivo claro hacia dónde se dirige GCL y el compromiso tanto desde la gestión como desde la propia organización.

Unificación Marca GCL

Presentación proyecto

El proyecto anuncia las implicancias presentes para una gestión de marca apropiada y el rol que ésta juega hoy en día, para una determinada organización. A continuación, se analizará la situación actual en que se encuentra GCL con el fin de contextualizar el escenario en que se realiza el encargo. Posteriormente, se propondrá una solución al problema de marca que enfrenta la organización, considerando las restricciones y el escenario complejo en que se debe realizar el proyecto. Finalmente, a través de la conclusión, se pondrá de manifiesto tanto la experiencia en la realización del proyecto como los elementos relevantes que fueron presentados en la propuesta.



Unificación Marca GCL

Marco Teórico

2. Marco Teórico

Previo a la recopilación de antecedentes y desarrollo de la estrategia, es necesario enmarcar las áreas de trabajo en que se desarrollará el proyecto. Para esto, se deben revisar algunos conceptos claves para consensuar definiciones que permitirán una mayor comprensión de las variables a las que se hará mención. El proyecto es un problema de marca, por lo cual resulta imprescindible revisar este concepto y sus implicancias.

2.1 Identidad

No existe una definición de consenso para el concepto de identidad, este varía según área de estudio y autores. Desde el enfoque organizacional, que para este caso resulta el más pertinente, la identidad se encuentra asociada a “ [...] las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización¹”, y a la cuál adhiere Paul Capriotti, en su libro Branding Corporativo. Este autor, entrega la siguiente definición para el concepto: “es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).²” Cristián Calderón reconoce en el concepto de identidad un nivel interno y otro externo, y lo define como “[...] un fenómeno interior - orientado a la reafirmación y funcionamiento de sus partes - como exterior, dirigido a los públicos específicos que desea conquistar y hacia todos aquellos que coexisten en el medio. Cuando una empresa tiene identidad, es porque aparece firme en la realidad y sensiblemente se puede reconocer que existe.³”

Para comprender a cabalidad la definición que propone el autor es necesario considerar el significado del concepto fenómeno como el autor lo entiende, ya que este se compone de tres partes: contenido, forma e imagen.

“El contenido es [...] la constitución íntima de las cosas lo que determina su esencia.⁴”

“La gracia de las formas es sintetizar y abrir el ser, codificar y descifrar lo esencial [...] determinando la identidad - o sea, el valor -⁵”

“La imagen es aquello que vive en otros [...] constituye un patrimonio simbólico que, para bien o para mal, todos arrastran. La imagen es de por sí colectiva, incumbe al menos a dos y siempre trasciende a quien la carga. [...] Las imágenes de marca representan una inversión, una historia y un esfuerzo, son parte del activo de las compañías e incluso, como tales, se transan en el mercado.⁶”

¹ Capriotti, Paul. “Branding Corporativo”, 2009, p.20

² Ibid, p.21

³ Calderón, Cristián. “La identidad estructural de la organización”, p.3-4

^{4,5 y 6} Ibid, p.1-2

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

Por su parte, Alberto Wilensky, asocia directamente la identidad con la marca “la identidad de una marca es la forma en que ésta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad.”⁷ Ésta se logra constituir cuando se tiene conciencia de la esencia de la organización: “La esencia es el alma o el corazón de la marca y está constituida por un valor central.”⁸

En concreto, tras revisar algunos expertos en el tema, se puede inferir que la identidad esta ligada a lo que es más propio de la organización, su esencia. Además, juega un rol de validación al interior y de diferenciación al exterior de las empresas.

Capriotti enlista los factores que influyen en la identidad corporativa y entre los cuales se encuentran la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de personas claves, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los individuos y el entorno social.

En el curso de “Creación y Desarrollo de Marca” dictado por el profesor César Barassi durante el Magister de Comunicación Estratégica de la Universidad Católica, en el año 2010, se presentó la siguiente definición para explicar el concepto: “La identidad de marca es el conjunto de asociaciones que la marca aspira a crear y mantener en la mente de los consumidores. Éstas asociaciones representan el por qué la marca existe e implica una promesa a los consumidores.”⁹

La identidad de marca esta formada por el corazón de la marca (la esencia que debe ser única, real y valiosa) y la extensión de la identidad (elementos que proveen texturas y detalles a la marca, vale decir los puntos de apoyo que la hacen tangible). La identidad de marca implica tener en consideración cuatro perspectivas para su sustento:

Marca como producto: el producto permite crear marca a través de atributos que la competencia no posee. El producto puede ser asociado a la calidad, al usuario, a una ocasión o a una región.

Marca como persona: permite profundizar el conocimiento de la marca, contribuye a la diferenciación, guía la comunicación y es más efectivo que la publicidad.

Marca como símbolo: La marca puede ser asociada a símbolos y a las características que éstos connotan.

Marca como organización: En este caso, es la organización como un conjunto de valores y cultura, personas, programas y habilidades propias, la que soporta la identidad de marca.

⁷ y ⁸ Wilensky, alberto. <http://www.bytepr.com/profiles/blogs/identidad-corporativa>

⁹ Barassi, Cesar. Curso “Creación y Desarrollo de Marca”, Magister Comunicación Estratégica, Pontificia Universidad Católica, 2010.

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

2.2 La marca

Kotler define la marca como “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores.¹⁰” Esta definición parece extremadamente concreta respecto a todas las asociaciones que nos pueden producir ciertas marcas e insuficiente frente a la adoración que pueden despertar en sus consumidores, como es el caso de Apple. Es por esto que puede ser conveniente ampliar el término a través de otras miradas. Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, opinan que “las marcas [...] son realmente el sentido de un producto u organización. [...] Para cada individuo, cada marca es única e irrepetible, porque se entronca con su experiencia.¹¹” Carlos Aválos, autor de “La marca: identidad y estrategia” propone la siguiente definición: “La marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crea una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio.¹²” A su vez, Alberto Mayol agrega, “la marca es el esfuerzo de las organizaciones por formar parte del mundo cultural, es la suma de atributos, más valores, más posicionamiento. Crea capital que puede ser útil en el futuro.¹³”

Finalmente, una definición que parece pertinente considerar se encuentra en el Manual Práctico Para Pymes: Cómo Crear Una Marca, que es capaz de englobar un número importante de definiciones. “Las marcas son una huella mental que refleja una personalidad, una promesa y una forma de actuar propia, las marcas son visuales, emocionales, racionales y culturales.¹⁴”

2.3 Beneficios de la marca¹⁵

- La marca permite diferenciar un producto de la competencia
- Permite repetición de la compra
- Reduce la necesidad de competir por el precio
- Da a los empleados un sentido de propósito y un foco
- Facilita la comunicación comercial
- Genera confianza
- Crea lealtad
- Relaciona el producto con el productor

¹⁰ Kotler, Phillips. Dirección de Mercadotecnia, 2006, p. 488

¹¹ Tironi y Cavallo. Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales, 2010, p.135

¹² Avalos, Carlos. <http://www.slideshare.net/guillermonanni/marca-carlos-avalos/download>

¹³ Mayol, Alberto. Sociólogo, Curso: Creación y desarrollo de marca, Magister Com Estratégica, UC, Noviembre 2010

¹⁴ Manual práctico para pymes: Cómo crear una marca, Bic Galicia”, 2010, p.21

¹⁵ Ibid, p.21

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

2.4 Gestión y construcción de marca

La construcción de una marca no depende sólo de los esfuerzos internos de la organización, por más que en su origen se haya creado con el fin de diferenciar dos organizaciones, productos y servicios similares se debe estar consiente de que existen factores que impiden el completo manejo de la marca: “La marca está constituida por las percepciones, los sentimientos y las ideas de las personas que la conocen.¹⁶” Según estos autores, para poder gestionar una marca, se deben considerar dos factores:

- “1. La evolución de los objetivos estratégicos de la organización
2. Los cambios que experimentan sus públicos, sea como efecto de cambios en el entorno o de la acción de competidores directos o indirectos.¹⁷”

Y para poder manejar la evolución de la marca proponen monitorear cuatro variables:

- “1. La estrategia corporativa [...] Como parte de su natural desarrollo, la identidad y las metas de la organización se desplazan y cambian [...]La gestión de la marca corporativa empieza por la actualización constante de los atributos que definen a la marca a partir de la revisión de las orientaciones vigentes en la organización.
2. Las audiencias [...] El monitoreo de tendencias permite que tanto la marca como la propia organización redefinan su público objetivo, se abran a nuevos públicos potenciales y mantengan al día su exposición y comunicación.
3. El entorno [...] Las marcas existen en un entorno en cambio continuo, donde habitan otras marcas que compiten por la atención y la adhesión de los mismos públicos objetivos.
4. Los Soportes de comunicación [...] La gestión de marca también debe tener presente los cambios que ocurren en los sistemas de comunicación que utiliza.¹⁸”

Otra mirada que trata la gestión de marca es la que aplica Mary Jo Hatch en su libro “Esencia de la Marca”, aquí detalla el siguiente modelo:

“Siempre que encuentres una marca corporativa de éxito, detrás de ella verás coherencia entre lo

¹⁶ Manual práctico para pymes: Cómo crear una marca, Bic Galicia”, 2010 p.21

¹⁷ Ibid. p.39

¹⁸ Tironi y Cavallo. Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales, 2010, p.137

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

que los altos directivos de la empresa quieren alcanzar en el futuro (su visión estratégica), lo que los empleados han sabido o creído desde siempre (arraigado en su cultura) y lo que sus grupos de interés esperan o desean de la compañía (sus imágenes de ella).¹⁹



El modelo presenta como elemento central la identidad organizativa, su importancia queda explícito en el siguiente párrafo: "... la identidad organizativa está presente en los cimientos de la gestión de las marcas corporativas ... revela los procesos de creación de significado que definen a las marcas fuertes y, cuando las organizaciones utilizan su identidad como base para su marca corporativa, disfrutan de una mejor diferenciación y mayor motivación entre sus empleados."²⁰

Mary Jo Hatch ofrece la siguiente definición para la identidad organizativa: "Sostiene a la marca corporativa. Es, por un lado, el resultado de compararse con la competencia y lo que dicen los demás de la organización y, por otro lado, la opinión propia organizativa. Suele expresarse en forma de declaraciones de valores organizativos, ideas centrales o creencias básicas."²¹

¹⁹ Hatch, Mary Jo y Schultz, Majken. Esencia de marca, 2010, p.32

²⁰ Ibid. p.57

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

Además la identidad corporativa permite unificar interiormente la organización, “Cuando las marcas corporativas funcionan van íntimamente ligadas a la identidad de la organización, por lo que desarrollar el concepto de nosotros en tu empresa te permitirá decir a los demás, con autenticidad, cuál es el significado de tu marca.²²”

La marca se va construyendo a medida que se relaciona con sus públicos internos y externos, respecto a lo cual Carlos Ávalos expresa: “La relación entre marcas y públicos se genera con actos de comunicación que realizan las organizaciones para difundir las promesas de marca. Al comunicar, la marca construye una personalidad, dice cosas por medio de un discurso y utiliza expresiones que son captadas sensorialmente por los públicos.²³”

2.5 Cultura organizacional y teoría del eneagrama

Las organizaciones, al igual que las personas, están influidas por la cultura, la que a su vez determina su modo de actuar. La cultura es “[...] un patrón de supuestos básicos, inventado, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, que ha servido para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.²⁴” Esta cultura se manifiesta en principios, valores, creencias, símbolos, ritos, mitos, lenguaje común, etc. La cultura puede ser definida como la personalidad de la organización.

Para poder reconocer el tipo de cultura presente en una organización, es posible utilizar el modelo del eneagrama. En éste se estereotipan nueve tipos de personalidades, cada una con sus propias características, fortalezas, defectos y modos de enfrentar su entorno. Es conveniente considerar el modelo, pues permite tomar conciencia respecto al tipo de relación que poseen dos empresas y en consecuencia dos culturas. De todas maneras, es importante mencionar previamente que “una organización será más efectiva mientras más variedad eneática presenten sus miembros [...] las organizaciones más exitosas son aquellas que cuentan con una mayor variedad de recursos, mayor flexibilidad de reacción, y mayor amplitud de percepción frente a los desafíos internos y externos.²⁵”

En resumen, “el modelo plantea la necesidad de que la organización explore, perciba y comprenda su propia cultura organizacional [...] quienes dirigen la organización, puedan reconocer la características básicas de su cultura, fortalezas, debilidades, puntos ciegos: [...] así podrán adquirir

²¹ Hatch, Mary Jo y Schultz, Majken. Esencia de marca, 2010, p.202

²² Ibid. p.56

²³ <http://www.slideshare.net/guillermonanni/marca-carlos-avalos/download>

²⁴ Kruger, Hugo. El Eneagrama en la organización, 2005, p.31

²⁵ Ibid. p.37

Unificación Marca GCL

un mayor control sobre los procesos culturales.²⁶”

“Una cultura organizacional equilibrada requiere de:

- La existencia de individuos con distintos Eneatipos al interior de la organización
- La participación activa de las distintas subculturas que coexistan en su interior
- La convivencia armónica entre los distintos Eneatipos y las distintas subculturas, en una relación complementaria y enriquecedora entre ellas, aún cuando esto implique un cierto grado, leve, de conflicto.²⁷”

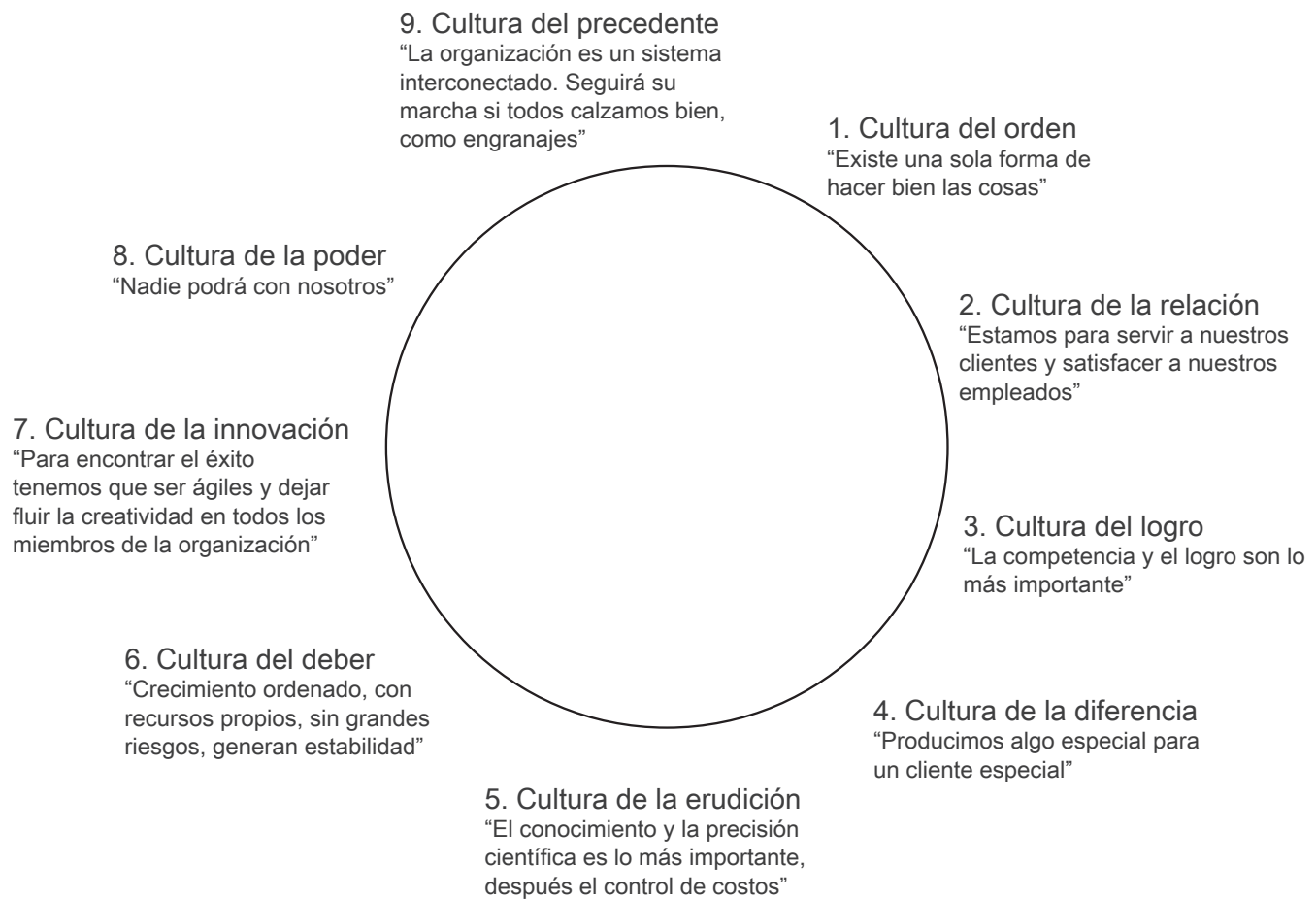
²⁶ Kruger, Hugo. El Eneagrama en la organización, 2005, p.54

²⁷ Ibid. p.37

Unificación Marca GCL

Marco Teórico

“Culturas Organizacionales: Paradigmas sustentadores”²⁸



²⁸ Kruger, Hugo. El Eneagrama en la organización, 2005, p.48

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3. Antecedentes

3.1 Fundación Chile

GCL (Gestión de Calidad y Laboratorio) es un emprendimiento de Fundación Chile (FCH). Éste nace en 1981, y se trata de una organización sin fines de lucro, dependiente hoy en día del gobierno de Chile y de la minera BHP Billiton. Su misión consiste en introducir innovaciones con el fin de aumentar la competitividad del país.

FCH cuenta con tres áreas de trabajo: Biotecnología y Alimentos, Capital Humano y Sustentabilidad. Es a través de ellas que la organización realiza proyectos, capacitaciones y estudios.

Bajo estas tres áreas, FCH busca realizar innovaciones que aportan cambios en productos, servicios, procesos productivos y modelos de negocios, que se concretizan con el nacimiento de distintas empresas. Entre éstas, encontramos casos emblemáticos como Salmones Huillinco y Salmotec, que son la base de la industria salmonera del país, la introducción de berries a través de Berries La Unión y actualmente el portal educativo EducarChile.cl.

El fin, entonces, es crear o apoyar emprendimientos atractivos para el desarrollo del país y que sean capaces de interesar a potenciales compradores, crear nuevos modelos de negocios, además de poder recuperar la inversión.

Cabe mencionar que FCH, protege su reputación, ya que mantiene un bajo perfil durante la creación de sus empresas. Una vez que éstos son exitosos, se da a conocer la participación en el proyecto. De esta manera, se evitan riesgos innecesarios en caso de problemas, como ocurrió con Chevrita y los quesos contaminados con listeria en 2008.

3.2 Historia GCL

El caso de gestación de GCL es distinto. El laboratorio nace junto a Fundación hace ya 30 años, pero como un centro de investigación y no como un proyecto de empresa. Formaba parte de FCH y fue el primer laboratorio con foco en la inocuidad de los alimentos en el país.

GCL se mantuvo en esa condición por varios años para luego transformarse en unidad de negocio y finalmente, en 2003, convertirse en empresa. El tema de la inocuidad alimentaria, para ese momento, es relevante y el número de laboratorios, tanto internacionales como nacionales, que ha ingresado a competir en esta área es alto.

Por otra parte, Fundación vive cambios internos y la presencia del laboratorio no se justifica, además GCL se encuentra en una posición favorable frente a la competencia. Por eso se decide convertirla

Unificación Marca GCL

Antecedentes

en empresa, otorgándole autonomía y apostando a su buena gestión resultará atractiva para potenciales compradores. El contexto parecía propicio para que GCL se independizara de su marca madre, debido al auge del mercado alimenticio, el crecimiento del retail y de las exportaciones, el aumento en el control de productos por parte de las autoridades y el mayor interés de las personas por lo que consumen.

Sin embargo, en 2008, los resultados no fueron los esperados y la organización debió ser reestructurada en 2009, lo que implicó la desvinculación de un número importante de miembros con altos cargos, la aparición de nuevas áreas al interior de la empresa y la separación del área de capacitación, convirtiéndose en filial de GCL S.A.

Actualmente, se han logrado sanear los números y obtener resultados positivos, lo que ha permitido la contratación de nuevo personal, inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos en las dos unidades de la organización. El futuro es alentador.

3.3 Inocuidad alimentaria

“Mi gobierno ha definido como uno de sus ejes estratégicos, la consolidación de Chile como país productor de alimentos, en la perspectiva de constituirse en una potencia agroalimentaria²⁹”, afirmaba, en 2009, la entonces Presidenta Michelle Bachelet, en el marco del lanzamiento de la nueva Política Nacional de Inocuidad Para los Alimentos. En ese mismo documento, reconocía la importancia de la inocuidad de los alimentos tanto en Chile como en el mundo, cumpliendo un rol fundamental para satisfacer la demanda de los clientes, como en las condiciones de importación a otros países, que además iban en aumento.

Se reconoce por tanto la importancia para el país sobre este tema. ¿Pero qué se debe entender por inocuidad alimentaria?

“La inocuidad alimentaria es un proceso que asegura la calidad en la producción y elaboración de los productos alimentarios. Garantiza la obtención de alimentos sanos, nutritivos y libres de peligros para el consumo de la población [...] Según lo establece el Codex Alimentarius -el código que reglamenta la calidad e inocuidad de los alimentos- un alimento se considera contaminado cuando contiene: agentes vivos (virus o parásitos riesgosos para la salud); sustancias químicas tóxicas u orgánicas extrañas a su composición normal y componentes naturales tóxicos en concentración mayor a las permitidas.³⁰”

²⁹ Bachelet, Michelle. Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos, mayo 2009, p.5

³⁰ www.achipia.cl

Unificación Marca GCL

Antecedentes

Actualmente, Chile posee los mejores índices de inocuidad en los alimentos de América Latina y se acerca a los de países desarrollados, la cual es “[...] entendida y asumida como un elemento prioritario en la salud pública³¹”.

En este sentido, el rol que cumplen los laboratorios de inocuidad alimentaria es fundamental, debido a que permiten a productores y manipuladores de alimentos autocontrolar y supervisar sus procesos para cumplir con las exigencias impuestas. Efectivamente, existe un aumento de control, modificación en los reglamentos de la producción de alimentos y un fortalecimiento de control y capacidad de análisis por parte de los laboratorios.

Aunque el panorama para GCL parece positivo, existen ciertos desafíos a nivel nacional, de los cuales la organización no se debe abstraer. “Se deben profundizar los avances. Enfrentando y superando los principales déficit presentes en el sistema de inocuidad de los alimentos como las debilidades en el proceso de evaluación de riesgos; el aún restringido uso del enfoque preventivo y de autocontrol; la insuficiente investigación e innovación y los rezagos en la formación de los recursos humanos...”³²

3.4 GCL en la actualidad

La organización, actualmente, la conforman 2 empresas, GCL S.A. y GCL Capacita. La primera, es el laboratorio encargado de realizar análisis y asesorías, mientras que la segunda, nace en 2009 tras la reestructuración de ese año y su foco es la capacitación de productores y manipuladores de alimentos. Estas empresas comparten la visión y misión propia del holding.

Visión:

Apoyar a la industria en su gestión de la calidad e inocuidad.

Misión:

Llevar a cabo el desafío propuesto en la visión de la empresa, basándose en las capacidades obtenidas a lo largo de su trayectoria, tanto en gestión de la calidad como en inocuidad, todo esto puesto en práctica por profesionales capacitados para entregar un servicio de primer nivel.

Organigrama:

Nos encontramos frente a una organización fuertemente jerarquizada, donde la comunicación se transmite principalmente de manera descendente.

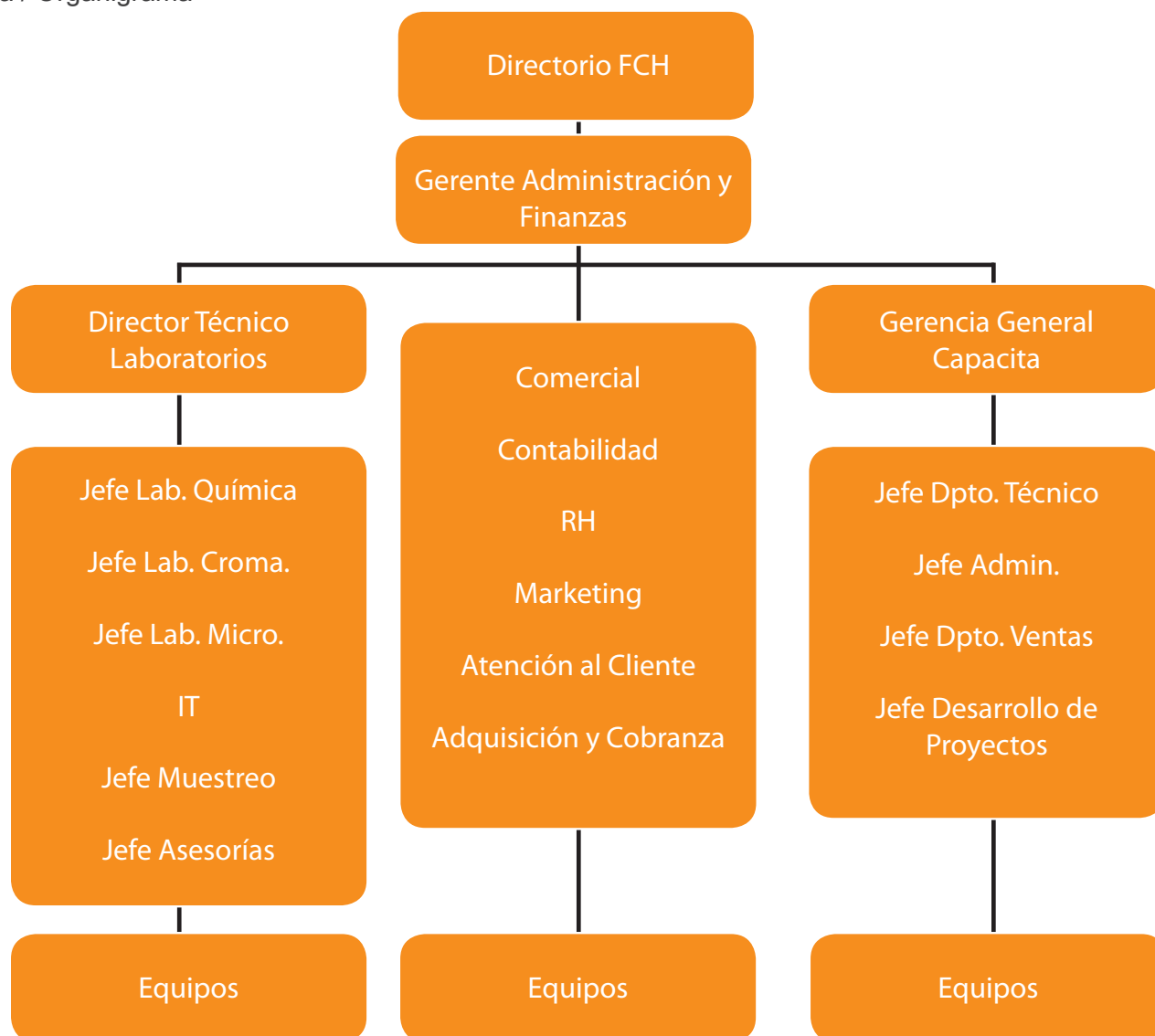
³¹ Bachelet, Michelle. Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos, mayo 2009, p.7

³² Bachelet, Michelle. Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos, mayo 2009, p.11

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.a / Organigrama



Bajo el directorio de Fundación, se encuentra el Gerente de Administración y Finanzas, quien es el coordinador de las 2 unidades. A su vez, cada unidad es dirigida por la Directora Técnica del laboratorio y por la Gerente General de Capacita. Cabe mencionar que las gerencias sólo se reúnen para los directorios, salvo casos excepcionales, creando una brecha divisoria entre ambas unidades.

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.4.1 GCL S.A.

La empresa consta de tres grandes áreas: Laboratorio, Asesorías y Capacitación. En ella se encuentran empleadas alrededor de 140 personas (100 en Santiago y 40 en Concepción), en su mayoría de nivel técnico, que trabaja en los 3 laboratorios que subdivide el área (cromatografía, química y microbiología) además de muestreo. El área de asesorías consta de 6 profesionales, que trabajan la mayor parte del tiempo en terreno.

Posee dos sedes, las dependencias de Fundación Chile en Vitacura y que también alberga las oficinas centrales, y otra sede más pequeña en Concepción, que permite el análisis de piscicultivos.

GCL S.A. es una organización de cultura 5, según el teorema del eneagrama, que permite identificar las distintas culturas organizacionales. En él, se desglosa que la unidad es una “organización estable, muy reglamentada, alejada del riesgo y de las demandas de la contingencia. Apegada a las normas, con alto grado de especialización, organigrama estructurado de acuerdo a funciones [...] el poder se encuentra en manos de quienes detentan el conocimiento abstracto³³”.

Entre las características presentes en la empresa:

- Comunicación vía mail
- Análisis extensos a puertas cerradas
- Ahorro, tendencia a acumular recursos e información
- Sesgo fuerte al control de costos y la eficiencia operacional

Problemas:

- Lentitud para adaptarse a entornos cambiantes
- Ambiente de desconfianza

Visión a futuro: La directora técnica Adela Mancilla visualiza la empresa a 5 años como un laboratorio automatizado, con TI de punta, mayores ventas que las actuales y crecimiento de la empresa. Aunque busca ampliarse en nuevas áreas reconoce que los alimentos son el core business.

Con respecto a GCL Capacita, asume que se deben buscar sinergias.

³³ Kruger, Hugo. El Eneagrama en la organización, 2005, p.43

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.b / Tabla valor imagen de productos GCL S.A.

Servicios GCL Laboratorios	Contribución económica	Contribución en imagen
Análisis de productos	medio	bajo
Programa Marcas propias	alto	Bajo (no se promociona)
Asesorías	medio	medio
Centinela	alto	alto
Programa Control alimentos	medio	alto
Programa Control de proveedores de elaboración interna	alto	alto
HACCP	alto	alto
Proyectos	bajo	alto

La tabla permite revisar los servicios y productos que ofrece la unidad. Los programas son los servicios de mayor valor, para su realización todas las áreas de la empresa participan (laboratorios, muestreo, asesorías y, en algunos casos, capacitación). Sin embargo, son pocos los clientes que adquieren este tipo de servicios, pues son caros. Otra característica de estos productos es que son muy demandantes para la empresa y complejos de realizar, ya que deben adaptarse a la realidad de cada cliente. A su favor, los programas contribuyen a validar la empresa, ya que para lograr un buen desempeño es necesario conocimiento, desarrollo de tecnología, coordinación y profesionalismo, lo que los clientes entienden y valoran.

En el caso de los proyectos, se trata de productos claves que permiten a la empresa diferenciarse y validarse como actor del rubro, su valor es netamente en imagen, sin embargo, los programas son demandantes e impiden potenciar la realización de estudios. De todas maneras, existe un interés en la empresa por realizar este tipo de actividades, a pesar de tratarse de procesos lentos y dificultosos.

3.4.2 GCL Capacita

El área de capacitación este año inauguró su propia sede, ubicada en Manquehue con Apoquindo. La empresa posee un logotipo distinto a GCL S.A., además de otra personalidad jurídica y una cultura diferente, puesto que el equipo lo conforman profesionales de entre 30 y 45 años y se trata de una empresa más pequeña, de 20 personas que recibe algunos servicios administrativos del laboratorio.

Unificación Marca GCL

Antecedentes

La separación de esta área se debe a que, tras varios años de intento, Capacita se convierte en 2009 en OTEC (Organismo Técnico de Capacitación), lo que le permite desarrollar actividades de capacitación o cursos a empresas de manera tanto interna como externa, así como también el desarrollo de programas de capacitación financiados por el Estado, vía presupuesto nacional.

Ahora bien, Capacita se encuentra en un rápido proceso de crecimiento y tiene una visión a futuro diferente al Laboratorio: Mientras la primera busca especializarse y crear negocios en el área de la inocuidad alimentaria, el laboratorio busca diversificarse a otros productos para aprovechar el aumento de factores como el de marcas propias (detergentes por ejemplo) o riles y aguas.

Capacita posee un eneatispo 2. Se trata de “una organización enfocada hacia la mística interna, con alta preocupación por las personas y sensibilidad por los clientes, la organización es vista como una gran familia [...] lo que mantiene unida a la organización es la lealtad hacia la historia de las relaciones [...] se promueve un discurso basado en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de sus empleados y la preocupación por las personas. Se valora el trabajo en equipo, el consenso y la participación.”³⁴

Entre las características presentes en la empresa:

- Relaciones e interacciones cara a cara
- Comunicación fluida al interior de la organización
- Talleres, discusiones y trabajos grupales

Problemas:

- Dificultad para evaluar el desempeño
- Procesos interpersonales complejos: rumores, rencillas, conflictos arrastrados entre áreas

Visión a futuro: Ser reconocido como el principal centro de formación en el país, en el rubro de la inocuidad alimentaria. A través de la realización de cursos innovadores y de vanguardia (expositores internacionales), mejorando los servicios online (e-learning) y fortaleciendo los programas de estudios (diplomados). La Gerente General de Capacita también reconoce la necesidad del trabajo en conjunto de la organización ya que fortalece los servicios.

³⁴ Kruger, Hugo. El Eneagrama en la organización, 2005, p.40

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.c / Tabla valor imagen de productos GCL Capacita

Servicio GCL Capacita	Contribución económica	Contribución en imagen
Cursos abiertos	alto	medio
Cursos cerrados	alto	medio
Inofood	alto	alto
Feednews	alto	alto
Inoretail	bajo	bajo
Diplomados	medio	alto
E-learning	bajo	bajo

Capacita, por su parte, tiene una mayor conciencia respecto al rol que juega la imagen para potenciar los servicios que generan el grueso de sus ingresos, los cursos abiertos y cerrados. Es por esto que creó los Diplomados y cursos E-Learning que permiten validar la unidad como institución educativa y que facilita la comercialización de sus cursos, pues al realizar cursos abiertos o cerrados, éstos pueden ser convalidados para la obtención de un diploma de especialización.

Por otra parte, y junto a su compromiso con la inocuidad alimentaria y las personas, realiza congresos para ahondar sobre la actualidad del área y a través de estos, potenciar su marca y fidelizar a sus clientes, además de crear sinergias con su entorno.

3.5 Comunicaciones en la organización

Afecta el desarrollo de las comunicaciones, los distintos focos que poseen las empresas de GCL, que buscan entregar nuevos servicios, no necesariamente alineados con la inocuidad en alimentos. El área de capacitación mantiene su foco en los alimentos y desarrolla productos que potencian este rubro, como la conferencia Feednews y el Seminario Inoretail. El laboratorio busca competir en nuevos negocios. La división se acentúa debido a la falta de instancias de coordinación entre las dos empresas.

Las dificultades aumentan, debido a la pobreza de los canales de comunicación existentes. El sitio se encuentra obsoleto, no existe trabajo en redes sociales y hay poco material impreso. Por otro lado, no se ve una política para lanzamiento de newsletter o e-mail marketing .

Unificación Marca GCL

Antecedentes

Se ve poco interés por el área de comunicaciones y recién en 2011 se creó un cargo para realizar, en parte, esta labor. El objetivo inmediato es ordenar las marcas y mejorar las comunicaciones externas de ambas organizaciones.

3.6 Clientes y socios

La organización posee un cliente clave que marca la pauta respecto a los programas y servicios que las unidades ofrecen. Se trata de Cencosud -a través de sus empresas Jumbo y Santa Isabel- la cuál ha conformado la cartera de clientes de la organización, por más de 20 años y es actualmente la que recibe los programas y servicios más completos de ambas unidades GCL.

Otros clientes, que reciben servicios de ambas empresas son Derco y Tottus, que actualmente se encuentran en negociación.

Entre los clientes del laboratorio destacan también Copec, Junji, SII y Sodexo, mientras que Capacita posee a Ideal, Monticello, Agrosuper y Watt's entre sus cuentas.

Llama la atención que estas organizaciones podrían ser perfectamente compartidas en la cartera de clientes de ambas empresas, pero esto no sucede. La razón por lo que esto no ocurre, es el desconocimiento de los clientes respecto a los servicios que ofrece la empresa hermana y no logran asociar GCL S.A. con Capacita y viceversa. En consecuencia, se pierden oportunidades de negocios, pues los clientes buscan los servicios en la competencia.

Por otra parte, las empresas realizan proyectos de investigación en conjunto, y buscan aliados para su desarrollo a través de concursos o alianzas. De esta manera, este año se realizó el Manual de recall, gracias a InnovaChile de CORFO, y está en proceso de elaboración el manual de pellet para alimentación animal, junto a SAG (Servicio Agrícola Ganadero).

3.7 Fuerzas centrífugas

Hemos revisado varios factores que originan la separación de GCL y que entorpece el trabajo en equipo de ambas unidades. Esto afecta la comunicación con sus clientes y daña el posicionamiento como las oportunidades de potenciales negocios. En este punto se agregarán otros factores que inciden en la división de la organización.

En primer lugar, las distintas culturas que existen en cada una de las unidades dificultan el entendimiento, ya que éstas buscan soluciones según sus propios intereses y entorpecen el trabajo en equipo. También existe pobreza en los canales de comunicación internos, problematiza el flujo de información descendente e impide que los miembros de la organización entiendan hacia dónde va la empresa,

Unificación Marca GCL

Antecedentes

qué servicios se están ofreciendo, qué proyectos se están realizando y finalmente, cómo puede aportar cada uno para lograr las metas. Los diarios murales no renuevan información, los emails institucionales son escasos y no se destinan a todos los miembros de la organización, no se realizan reuniones, salvo para proyectos específicos, no existe newsletter interno. El resultado: El rumor y las conversaciones de pasillo son el principal canal de información, con la subjetividad que esto implica. Las complejidades geográficas aumentan, con la nueva sede del área de capacitación, dificultando aún más la comunicación. Los miembros de cada unidad no se conocen y los nuevos miembros no asimilan la existencia de la otra empresa.

Por otro lado, cabe mencionar que el nombre GCL pierde receptividad frente a “Fundación Chile” que es una marca mejor posicionada. La empresa es conocida como “los laboratorios de fundación”, mientras que en el caso de la unidad de capacitación, el término “GCL” también se pierde frente a “Capacita”.

Finalmente, es importante mencionar que los clientes relevantes son clave para la existencia de GCL, por lo que las unidades flexibilizan sus servicios para poder mantener satisfechas las necesidades demandadas. Esto no es siempre informado a la unidad hermana, lo que dificulta el conocimiento en la entrega de programas y servicios.

La situación antes descrita da como resultado la tendencia a la disgregación que está presente en la organización y a la pérdida de competitividad de GCL frente a sus empresas rivales.

3.8 La competencia

GCL tiene un número importante de competidores tanto nacionales como internacionales, algunos con una oferta de servicios más amplia y otros más específica, sin embargo, con el crecimiento del área y el aumento del interés por el tema, la competencia es ardua.

Internacionales

- Bureau Veritas (Inspector y Cesmec) / Belga
- SGS / Suiza
- Agriquem / Español
- Andes control / Español

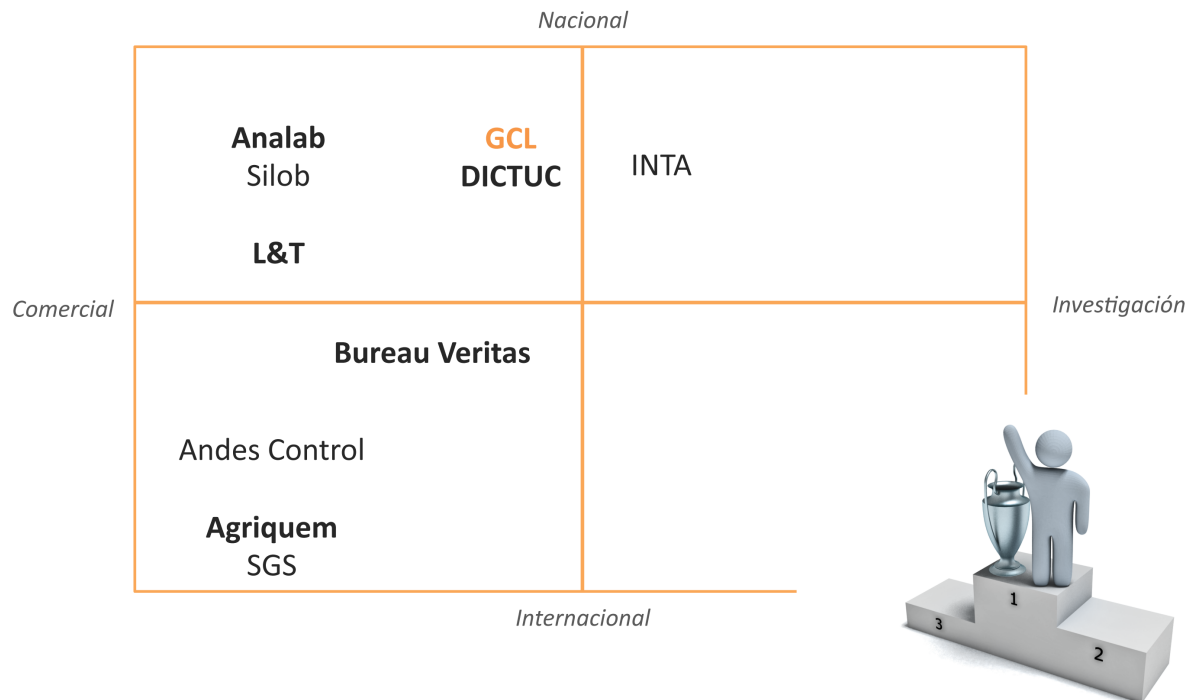
Nacional

- Analab
- Silob
- Dictuc / Universidad Católica
- Inta / Universidad de Chile
- Lab and Testing
- Corthorn Quality
- Labser

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.d / Análisis de posición de competidores



La mayoría de estas empresas poseen área de capacitación interna, además de servicios de laboratorio y asesorías. Sin embargo, existen diferencias entre ellas. INTA y Dictuc tienen gran capacidad de investigación y capacitaciones sustentadas por la universidad. Otras abarcan áreas de trabajo más amplias que GCL, como es la minería, construcción o energía, tal es el caso de DICTUC y SGS. Hay otras que tienen a su haber el respaldo de ser empresas multinacionales como SGS, Agriquem y Bureau Veritas. Finalmente están las que han crecido de manera exponencial y se han consolidado en poco tiempo en la industria como Analab y Corthorn Quality, por lo que buscar nichos de diferenciación en el medio es complejo.

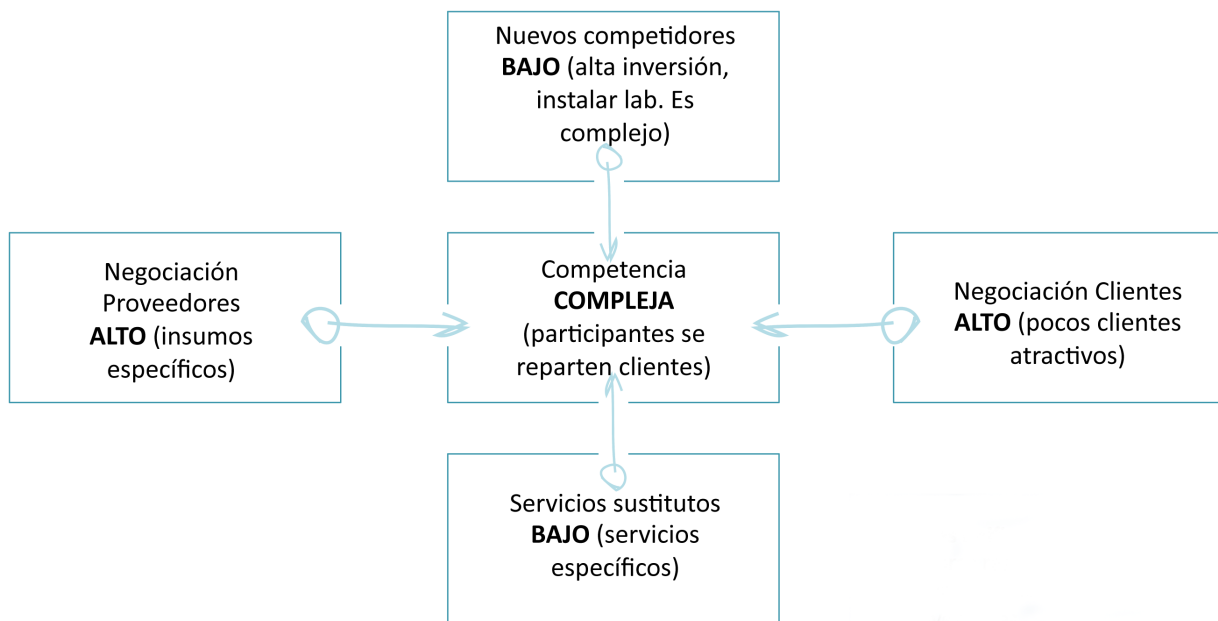
Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.9 El mercado

Para comprender mejor el lugar en que se encuentra compitiendo GCL es conveniente revisar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

3.e / Cinco Fuerzas de Michael Porter



Poder de negociación de los clientes / Alto

Existe un número creciente de compradores, sin embargo, clientes de interés no existen tantos en el país pues se trata de un mercado pequeño éstos se encuentran principalmente en el área del retail, productores y exportadores de alimentos como peces, frutas, productos lácteos, productores de fiambres y hoteles y restaurantes en menor medida.

Estos clientes de interés, reconocen su importancia y lo atractivo que resultan, por lo que poseen un alto poder de negociación. Además, si no están conformes, tiene la posibilidad de ir a la competencia. Existe amplia información respecto de los servicios, pues se trata de un rubro muy específico y las decisiones se toman tras revisar detenidamente todos los detalles. Por lo tanto es un servicio complejo y caro.

Unificación Marca GCL

Antecedentes

Poder de negociación de los proveedores / Alto

Al tratarse de insumos especiales, equipos costosos que en su mayoría deben ser importados o profesionales con un perfil más bien escaso (veterinarios, ingenieros en alimentos o agrónomos, con conocimientos en inocuidad alimentaria), permite deducir que es difícil encontrar capital humano y que no se pueden encontrar productos sustitutos.

En el caso de los insumos que debe adquirir el laboratorio para su funcionamiento, como químicos o placas, en general no son reutilizables, por lo que el volumen de compra es importante. A esto se suma que no existen muchos proveedores en el país, que ofrezcan estos productos y los que hay son multinacionales como 3M.

En cuanto a los profesionales del área, tampoco hay un número importante que facilite la selección de personal. Se trata de personas con estudios científicos, principalmente ingenieros en alimentos -que de por sí son escasos-, lo que implica buscar en otras profesiones y luego formarlos en el área. En el caso de GCL, los cargos importantes al interior del laboratorio llevan entre 5 y 20 años trabajando para la empresa.

Amenaza de nuevos entrantes / Bajo

Instalar un laboratorio no es sencillo, pues no sólo significa una alta inversión en equipos, inmueble acondicionado para esta función y personal. También, se debe considerar que los vecinos no estén de acuerdo con la existencia de este tipo de industrias cerca de sus casas, pues implica malos olores, potencial peligro (elementos inflamables) y contaminación, debido al tipo de desechos que producen. Esto, a su vez, admite que existan importantes medidas de control para su instalación, por parte de las autoridades, traducidas en permanentes auditorías.

Además, se requiere de un tiempo para aprender todas las implicancias que considera una empresa de este tipo, pues se debe considerar cierta flexibilidad y capacidad de respuesta a los encargos especiales de los clientes importantes. La capacidad para enfrentar nuevas demandas requiere de experiencia.

Finalmente, en el país existen competidores importantes tanto nacionales como internacionales que dificultan el interés por entrar a competir. Aunque las autoridades apoyan el aumento y la capacidad de nuevos actores, se requiere expertise y respaldo para entrar al sector.

Amenaza de productos sustitutos / Bajo

El servicio que ofrece este tipo de empresas, es muy específico, por lo que no existen servicios sustitutos. Esto a su vez permite que los precios sean altos y la diferenciación se logre a través de la atención, la capacidad de respuesta y calidad que pueda ofrecer cada empresa.

Unificación Marca GCL

Antecedentes

Rivalidad entre los competidores / Competencia positiva pero se complejiza

La industria está en crecimiento, nuevos servicios y mayor control, obliga a los clientes a aumentar la demanda de los servicios que ofrecen estos laboratorios, los actores se dividen los clientes importantes por lo que no existe exceso de rivalidad y el desafío pasa por entregar servicios de calidad para mantener a los clientes claves.

Por lo mismo, no existe gran diversidad entre los competidores y el valor de la marca es un elemento que produce una decisión de compra (DICTUC es UC, INTA es Universidad de Chile, GCL es Fundación Chile y SGS como Bureau Veritas, tienen el respaldo de ser multinacional). Sin embargo, el crecimiento de pequeños laboratorios y las nuevas demandas permiten prever una competencia más agresiva en un futuro próximo, por lo que es momento de fortalecer las marcas.

La rivalidad entre los competidores es positiva, no se busca tener toda la torta. Las empresas buscan mantener a sus clientes claves, que en el caso de GCL, sería Cencosud. Por lo demás, los competidores externalizan servicios a la competencia cuando existe sobrecarga de trabajo en alguna área (por ejemplo: microbiología) y así poder cumplir con los clientes.

3.10 Stakeholders

Los públicos de interés que se encuentran en el entorno de GCL, son:

- Directorio
- Alta gerencia
- Trabajadores de ambas unidades
- Fundación Chile
- Trabajadores de la empresa
- Clientes y potenciales clientes
- Proveedores
- Competencias
- Organismos acreditadores (INN)
- Socios de proyectos (SAG)
- Organismos de fondos concursables (CORFO)
- Medios de comunicación
- Opinión pública

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.f / Análisis de Stakeholders

		Interés	
Poder	Bajo	Bajo	Alto
		Competencia Opinión pública	Trabajadores
	Alto	Organismos fondos concursables Organismos acreedores FCH Proveedores Medios de comunicación	Directorio Alta gerencia Clientes Socios proyectos

■ Stakeholders claves

Una vez seleccionados los públicos a quienes será dirigida la estrategia, éstos deben ser divididos según etapas. En primera instancia, se trabajará con los públicos internos de la organización, quienes deben participar en la creación de la marca y la nueva imagen de la empresa para facilitar la apropiación de esta nueva identidad además de mejorar la comunicación al interior de las unidades, con el fin de integrar a los equipos, pues de esta forma los miembros estarán alineados con la organización en su conjunto.

En una segunda etapa, se debe dirigir a los públicos externos, dar a conocer la marca y posicionar los atributos entre quienes estén interesados en los servicios que ofrece la organización, de manera de diferenciarse de la competencia y crear una percepción favorable.

Finalmente, se debe trabajar con públicos internos y externos claves que apoyen a la organización a cumplir con los desafíos autoimpuestos y que también promuevan la empresa en la industria y el entorno en general.

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.11 FODA

Fortalezas

- Goza del prestigio de Fundación Chile, que valida su existencia
- Equipo humano, fortaleza reconocida y apreciada por los clientes
- Buenos resultados este año, permiten proyectos
- Programas integrales y completos
- Empresa de Capacitación puede funcionar como OTEC, se diferencia de áreas de capacitación de la competencia.
- Proyectos con el gobierno
- Primer laboratorio enfocado en la inocuidad alimentaria, 30 años
- Clientes muy importantes que avalan su trabajo

Oportunidades

- Mayor control y reglamentación para los productos, oportunidad de nuevos negocios
- Difícil entrada de nuevos competidores
- Aumento en la demanda de capacitación
- Condiciones del país, interés por adquirir empresa local

Debilidades

- Tendencia a la disgregación
- Equipos y TI antiguos
- Cambios de los últimos años
- Nuevos cargos y responsabilidades no se afianzan
- Canales de comunicación antiguos
- Rumor, falta de canales oficiales
- Gran dependencia de clientes claves
- Desconocimientos de programas
- Liderazgos y culturas diferentes

Amenazas

- Crecimiento de la competencia
- Actores importantes compitiendo

Unificación Marca GCL

Antecedentes

3.12 Unificación GCL

Tras conocer las empresas que forman GCL y el escenario en el que éstas se encuentran, cabe preguntarse qué implica la unión bajo una misma marca.

Internamente:

Cohesionando los equipos se consiguen mejores resultados en menor tiempo para la realización de estudios. Permite el conocimiento de los servicios, lo que a su vez ayuda a los trabajadores el entregar mejores soluciones a clientes complejos. Significa mayor fuerza de venta y difusión y mayores sinergias. Finalmente, que el grupo humano se encuentre al tanto de hacia dónde va la empresa y cuál es su función, incrementa el compromiso y mejora la capacidad de producción.

Externamente:

Unir las marcas ayuda a que éstas se fortalezcan, laboratorio más OTEC permiten entregar servicios completos e integrales, y esto es percibido tanto por clientes como por la competencia, que ven una empresa comprometida y un rival de cuidado. A su vez, ser un ente bien posicionado en el sector, facilita la negociación con los proveedores y atrae a mejores profesionales, que de por sí son escasos. Además, respalda la iniciativas de GCL S.A. en sus apuestas de nuevos servicios, y a su vez trabajar coordinados con el laboratorio, permite a Capacita el validarse como EL organismo de capacitación en inocuidad alimentaria, pues no se trata sólo de entrega de conocimiento, sino que de conocimiento aplicado.

Unificación Marca GCL

Diagnóstico

4. Diagnóstico

4.1 Resumen crítico

Finalmente, nos encontramos frente a elementos que inciden en la separación de las dos unidades:

- Existe un desconocimiento respecto al uso y la importancia de las comunicaciones, tanto a nivel interno como externo, que incide en el bajo empoderamiento entre los miembros de la empresa como en el desconocimiento de la marca y de los servicios a nivel de clientes.
- Cuentan con un pobre material de difusión y los canales de comunicación están en desuso, cada área de la organización genera soluciones comunicacionales propias.
- Además, GCL no es reconocida como una empresa independiente sino como los laboratorios de Fundación Chile (tanto a nivel externo como a nivel interno), lo que incide en su independencia.
- Fundación Chile no desea que su marca sea utilizada en las operaciones de sus empresas, apoya la autonomía.

A estos problemas se suman dificultades en la gestión, lo que ha profundizado la tendencia a la disgregación de las empresas. Es por esto que los directivos de la empresa buscan medidas que permitan revertir esta situación a través de la unificación de los logos. Esto resulta insuficiente si consideramos que existen dos culturas conviviendo al interior de la organización y que no encuentran sinergias para trabajar en conjunto.

Por otra parte, el entorno se muestra favorable, pues la tendencia indica que existe un mayor interés por este tipo de servicios, por esto y por el sano manejo financiero actual de la empresa, que es un momento oportuno para tomar medidas de posicionamiento.

4.2 Problema

Gerencias reconocen que ambas empresas juntas, se potencian. Por esto busca complementarlas a través de la unión de sus logos y de una misma identidad. Sin embargo, existen fuerzas centrífugas que promueven la separación de ambas organizaciones. Por lo tanto, existen restricciones de gestión que deben ser consideradas, para la consecución de la unificación de la marca.

Unificación Marca GCL

Estrategia

5. Estrategia

5.1 Objetivo General

Gerencias buscan la unificación de la marca bajo una identidad única, debido a que entienden que las unidades son más competitivas si trabajan unidas. Por lo que el objetivo del proyecto es:

Apoyar la unificación de la organización a través de la construcción de una marca única, distinguible y diferenciable, tanto por los públicos internos como externos de la organización.

5.2 Objetivos Específicos

A través de la unión buscan:

- Integrar la identidad de la marca entre los miembros de la organización

Agrupar a los miembros de la organización bajo una misma identidad organizativa, buscando generar mayores sinergias, fortalecer los proyectos y mejorar la capacidad de respuesta.
- Posicionar a las empresas como una sola organización, entre los stakeholders externos

Ser reconocible e identificable por los Stakeholders externos, como una sola organización, autónoma a Fundación Chile y diferenciada de la competencia.
- Difundir, de manera interna y externa, los servicios y proyectos de la organización

Fortalecer su reputación ante el entorno, lo que permitirá atraer a potenciales clientes y profesionales además de ser atractiva para potenciales compradores.

5.3 Ejes del proyecto

El objetivo puede alcanzarse de manera satisfactoria a través de tres ejes de acción, que permitirán apalancar el proyecto:

- En primer lugar se deben encontrar los vínculos que existen al interior de la organización y descubrir los puentes de unión de ambas unidades.
- Luego, se debe establecer la identidad de la organización.
- Finalmente, se debe difundir la marca tanto al interior de la organización como de manera externa.

Unificación Marca GCL

Estrategia

5.3 Definición de identidad de marca

5.3.1 Puntos de unión de empresas del holding

El siguiente punto busca proponer algunos elementos para ser considerados en la elaboración del proyecto y la unificación de las dos empresas. Éstos elementos son comunes y transversales a la organización y pueden servir como cimientos a partir de los cuáles se puede construir la nueva marca. Los puntos de unión permiten, además, afirmar que las empresas, por más que se encuentren en un proceso de distanciamiento, forman parte de una sola organización y necesitan del apoyo de la unidad hermana para entregar un mejor servicio.

- Historia y origen común: Las empresas nacieron juntas y vivieron procesos de crecimiento e independencia unidas, comparten hitos, triunfos y han enfrentado problemas como una sola organización.
- Misma visión y misión: Ambas empresas han declarado la misma misión y visión. Se crearon para un mismo fin, velar porque los alimentos cumplan con los estándares exigidos por el gobierno y no corran peligro en ningún escalón de los procesos de elaboración, producción y distribución.
- Mismos clientes: Los clientes de la organización requieren servicios tanto de análisis como de capacitación. Los principales clientes de la organización son compartidos y han resuelto sus demandas de manera conjunta.
- Misma competencia: La mayoría de los laboratorios contra quienes compete GCL ofrecen tanto servicios de análisis como de capacitación, pues son servicios complementarios, la capacitación, en ellos es un área interna, el hecho de que GCL Capacita actualmente funcione como OTEC, supone una ventaja competitiva importante si logra alinearse con el laboratorio.
- Proyectos y productos que requieren esfuerzos comunes: Eventos y proyectos de investigación.
- Cargos claves que trabajan para ambas empresas: Algunos cargos entregan servicios a ambas empresas, lo que les permite estar en conocimiento del acontecer de las dos unidades. Estas personas pueden ser informantes claves para mantener al día a la organización, respecto de la contingencia y descubrir eventuales focos de discordia. Entre éstos, vale mencionar a la Subgerente de Ventas y al Subgerente de Desarrollo de proyectos de Capacita, Jefe de Informática, Encargado de Marketing, Relacionadora Comercial y Encargados de Proyectos de GCL.
- Los equipos del laboratorio se capacitan en GCL Capacita: Un lugar de encuentro entre los miembros de cada organización, son los cursos que dicta Capacita y donde se perfeccionan los trabajadores del laboratorio. Actualmente, asisten a cursos abiertos que les permite conocer la labor de la empresa hermana.
- Los proyectos e investigaciones del Laboratorio requieren del conocimiento que posee Capacita y los proyectos de Capacita requieren el know how del laboratorio: se deben fortalecer las sinergias que se pueden dar en la realización de proyectos conjuntos,

Unificación Marca GCL

Estrategia

así como jugar un rol más activo en ellos, de manera de facilitar la investigación. Actualmente, no existe apoyo proactivo debido, en parte, al desconocimiento de los equipos con respecto a estos emprendimientos.

5.3.2 Atributos de la marca

Tras analizar los antecedentes y conocer en profundidad la organización, se pueden rescatar elementos que permitirán constituir un discurso coherente, transmisible, atractivo para los stakeholders y a los cuales la marca se debe asociar.

- Es una organización con el foco puesto en la inocuidad tanto en el proceso de producción como en el producto final que llega al cliente.
- Es una organización que realiza su labor con responsabilidad y perseverancia, siendo la rigurosidad el principal valor de la empresa.
- Es una organización donde la experiencia y capacidad de las personas son fundamentales para la calidad de los servicios.
- Es una organización con la capacidad de idear y generar proyectos que son un aporte al sector.
- Es evidente que ambas unidades se potencian entre sí, mientras Capacita transmite los conocimientos, el laboratorio los lleva a la práctica.

5.3.3 Identidad Organizativa

GCL, a través del laboratorio y la capacitación, forma una organización transparente, rigurosa y eficiente que, por medio de la gestión de inocuidad alimentaria, se compromete con el desarrollo de las industrias, con el fin de apoyar la elaboración de productos de mejor calidad para los consumidores.

5.3.4 Propuesta de VCI (Visión - Cultura - Imagen)

Visión estratégica: Actualmente, no existe una definición clara hacia dónde dirigir los esfuerzos de la empresa. Sin embargo, sí existe un consenso respecto al core business: la Inocuidad Alimentaria. Esta se encuentra declarada tanto en su misión como visión. Retomar este foco como punto de partida de la unificación de la organización, parece lógico. Además, fortalecerse como un actor relevante en este sector a nivel nacional a través de la investigación, resulta interesante para consolidar la marca. Sin embargo, esta decisión pasa por acuerdo de gerencias pues afectará todas las decisiones atinentes a la organización y necesarias para sostener la marca. Por lo demás,

Unificación Marca GCL

Estrategia

los miembros de la organización asocian su labor a este rubro, lo que facilitaría el compromiso frente este desafío. En cuanto a los valores que se encuentran asociados a la personalidad de la organización, éstos están internalizados por los trabajadores por lo que no se generarían lagunas entre la visión y la cultura.

Cultura organizacional: Una de las principales dificultades que enfrenta el proyecto, es la existencia de dos culturas que deben trabajar en conjunto para potenciar la organización. Como se mencionó en el marco teórico, la existencia de más de una cultura puede ser beneficiosa para el holding, pues la gama de respuestas se amplían frente a los desafíos, pero es importante que estas culturas trabajen en conjunto y por el bien común. Para esto, es necesario aumentar las instancias de sinergia y mejorar los canales de comunicación internos para que los miembros de la organización se sientan parte de una sola institución.

Imagen de los stakeholders: El desafío en este punto pasa por transmitir la identidad de la organización a los públicos de interés externos, quienes no reconocen a las dos unidades como parte de un todo, y aún confunden a los laboratorios con FCH. Para conseguir esto, se requiere mejorar los canales de comunicación externos y buscar instancia de impacto, que sean atractivos y valorados por el público y que permitan asociar la marca con la organización.

5.3.5 Sustento del corazón de la marca

La marca se debe sustentar en 4 pilares: servicio, organización, símbolo y personalidad. A continuación, se detallarán qué condiciones posee GCL, para estos 4 ítems.

Servicio:

- GCL, provee de servicios integrales, buscando dar soluciones específicas a sus clientes y a sus demandas, flexibilizando su cadena de elaboración, para poder ofrecer resultados de calidad.
- GCL, busca la entrega de análisis eficiente, en plazos adecuados, concretos y reales, no permitiendo la manipulación de resultados, con el fin de ofrecer un servicio transparente y responsable.
- GCL ofrece servicios de supervisión completos “del campo a la mesa”, tanto en la oferta de cursos de su unidad de capacitación como en las asesorías que ofrece, protegiendo toda la cadena de producción de alimentos.
- GCL, busca ser un actor en la reglamentación de la elaboración de productos, esto lo hace a través del desarrollo de congresos y la elaboración de proyectos.

Organización:

- GCL posee el respaldo de Fundación Chile, lo que le permite enfrentar desafíos con el apoyo que una organización de renombre ofrece.
- Capacita es OTEC, a partir de 2009, con las ventajas que esto representa.

Unificación Marca GCL

Estrategia

- 30 años de trayectoria, GCL fue el primer laboratorio con foco en la inocuidad alimentaria en el país, lo que le permitió obtener un know how, amparado por años de trabajo.
- Miembros de la organización, con años de experiencia y valorado por los clientes.
- GCL es una organización rigurosa y transparente, tanto en la entrega de resultados como en la metodología de trabajo de sus equipos.

Símbolo:

- Se debe crear un símbolo unificador y que permita una fácil comprensión, actualmente existen dos logos y la firma FHC, tantos elementos dificultan su lectura.

Personalidad:

- Perseverante, GCL, a pesar del tiempo de existencia, ha logrado sobrevivir, crecer e independizarse.
- Emprendedora, es una organización que busca nuevos negocios y nuevos servicios y no teme a los desafíos.
- Cuenta con todas las características propias de la industria (pulcra, cuidadosa, analítica, especialista e investigadora)
- Capaz de superar la adversidad, pese a los problemas y los desafíos que le ha tocado enfrentar, sigue adelante, acomodándose a su entorno.

5.4 Propuesta de gestión

Para apoyar el plan de comunicaciones, es necesario que la organización se comprometa a través de su gestión, para obtener resultados satisfactorios. Sin un compromiso en este ámbito, no es posible asegurar la consecución del objetivo planteado y existe el riesgo de que los esfuerzos en comunicación sean desaprovechados.

Ante esta situación, algunas medidas que las gerencias de ambas empresas debieran implementar:

1. Potenciar el accionar de ambas unidades en la oferta de programas claves: éstas debiesen contemplar la labor de ambas empresas.
2. Involucrar al personal de ambas unidades en la comercialización de los servicios de la organización: Los encargados de comercializar los programas deben conocer muy bien los servicios de ambas unidades.
3. Comité de coordinación, reunión una vez al mes: Este comité debe estar formado por individuos que prestan servicios a ambas empresas y las gerencias de cada unidad, para poner al tanto en qué se encuentra cada empresa, cómo pueden apoyarse y qué se debe comunicar al resto de la organización.

Unificación Marca GCL

Estrategia

4. Aprovechar los canales de difusión de cada empresa para potenciar los servicios de la otra unidad: Los canales de difusión de cada empresa como el merchandising y el material corporativo se deben utilizar para presentar la organización en su totalidad.
5. Potenciar el desarrollo de proyectos en conjunto, involucrando a miembros de ambas organizaciones.
6. Fomentar instancias de contacto a través de espacios de encuentro y comunicación interna, creando un sentido de unión entre los miembros de ambas unidades.
7. Reuniones de coordinación
 - Periódicas (una vez por semana)
 - Gerencia y jefaturas, luego jefaturas y equipos

Unificación Marca GCL

Acciones

6. Acciones

6.1 Objetivo 1

Integrar la identidad de la marca entre los miembros de la organización

Mensaje:

Gracias a la capacidad y a la unión de nuestro equipo, hemos salidos airoso de todos los desafíos que hemos enfrentado en el pasado, lo que nos permite mirar el futuro con optimismo.

Públicos:

Internos: Gerencias, jefaturas, miembros de la organización, directorio Fundación Chile, socios de proyectos.

1. Hacer partícipe a los miembros de la organización en el desarrollo de la nueva marca

Si los miembros de la organización se sienten partícipes en la construcción de la marca, se facilita la integración y la difusión de ésta. Permite que se apropien de ella. Además, se comprometen con los valores y la filosofía que transmiten.

- Reuniones y testeo con los miembros de la organización, hacerlos participar.
- Entrevistas en profundidad y focus group

Tanto las entrevistas como los focus group, permiten conocer las expectativas que la nueva marca genera entre los miembros de la organización, además, ayuda a conocer los conceptos que debieran estar presentes en ella. Éstos permitirán obtener feedback respecto a los planteamientos propuestos y si éstos van acordes a la visión que poseen los públicos internos de GCL. Además, permite aplicar correcciones en caso de ser necesario.

Una vez realizada las primeras propuestas gráficas del nuevo logo, es conveniente invitar a trabajadores de la organización para que entreguen su opinión respecto a las alternativas más atractivas, de esta manera se podrá trabajar la opción más pertinente para los públicos internos y éstos se sentirán partícipes del desarrollo de la nueva marca.

2. Diseño de nueva imagen corporativa

Una vez definidos los atributos de la marca, ésta se debe hacer tangible para generar conciencia en los públicos de que algo está ocurriendo. Un nuevo logotipo, acompañado de un nuevo look and feel, genera impacto y transmite nueva información.

Unificación Marca GCL

Acciones

- La nueva imagen debe considerar la identidad organizativa y conceptualizar los valores de la empresa.
- Desarrollar un nuevo imagotipo común para ambas empresas donde varía el isotipo y se mantiene el logotipo.
- Desarrollo de look and feel coherente y aplicación a los distintos soportes de la empresa.

La nueva marca debe mantener el nombre GCL, pues a él se asocia una historia que es común para toda la organización y rescata parte de los valores presentes en las empresas. Es por esto que se propone crear un imagotipo general que reúna a la organización en su conjunto y destaque las siglas GCL, ésta se utilizará para la comunicación general con el entorno. Al elemento GCL, se le debe agregar el nombre de cada unidad, así nacerá GCL LABS y GCL CAPACITA, que debe ser utilizado sólo para la comunicación específica y propia de cada empresa, donde no se justifique el uso genérico (por ejemplo: El calendario de cursos). De igual forma, cada pieza gráfica debe mantener al pie el logo genérico.

Se debe romper con la asociación a Fundación Chile, pues ésta no apoya el uso de su nombre en la etapa de desarrollo en que se encuentra GCL, por lo que la propuesta no debe hacer mención a esta organización.

El nuevo imagotipo debe ser capaz de conceptualizar los valores de la marca, perseverante y emprendedora, es una marca que se proyecta y alcanza objetivos. Además, se deben considerar los conceptos propios de la industria, se trata de un área meticulosa que valora la pulcritud y donde los detalles son fundamentales.

Para resolver de manera adecuada, se recomienda la creación de una imagen limpia, el uso de formas simples que permitan una fácil lectura. Colores claros y planos evitando el uso de efectos como gradación, sombras y deformación innecesaria de figuras. El uso de transparencia para crear unión está permitido.

Con respecto a la tipografía, no es conveniente el uso de serif y de fuentes caligráficas, en especial para el elemento “GCL”. Se debe apuntar a fuentes clásicas, estructuradas y que permitan una fácil lectura. Tampoco es conveniente el uso de itálicas o la excesiva manipulación de las letras. Cabe mencionar que las tipografías clásicas se mantienen vigentes durante el tiempo, mientras que las sujetas a modas tienen una vida útil más corta y aunque son muy prácticas para avisos y publicidad, no funcionan necesariamente para marcas que buscan proyectarse en el tiempo. Ejemplos de tipografías: Helvetica, Gill o Frutiger.

El look and feel debe mantener las mismas consideraciones que la marca, evitar elementos que generen ruido o ensucien las piezas gráficas para que transmitan pulcritud, eficiencia y emprendimiento.

Unificación Marca GCL

Acciones

El tiempo a considerar para el desarrollo del imagotipo una vez definido el brief, debe ser de 1 mes y debe contemplar una reunión a la semana.

3. Lanzamiento interno de la nueva imagen

El lanzamiento es otra instancia que permite generar impacto además de ser un hito que permite instalar la marca en la mente de las personas.

- Comité organizativo
- Evento interno de la empresa

El lanzamiento debe consistir en un coctél al finalizar una jornada laboral, por ejemplo, jueves. Para esta instancia se deben reunir las dos empresas en los patios de FCH, esto permitirá que la gente de Fundación también conozca la nueva imagen corporativa. En el evento, se debe presentar la nueva marca, se verbalizarán los valores y finalmente se dará a conocer el nuevo logotipo. A cada participante se le hará entrega de una bolsa corporativa con un folleto de la empresa, una carpeta, un lápiz y un cuaderno, con el fin de que puedan apropiarse de la marca y puedan mantenerla en su lugar de trabajo. Para apoyar el lanzamiento, se dispondrá de un panel araña, pendones, proyector y flash explicativo, además de un podio con micrófono. Demás está decir que en la ambientación se aplicará el nuevo look and feel lo que permitirá intervenir el espacio con lo que se buscará generar impacto. Para la ocasión debe hablar tanto gerencias como directores de FCH, para validar la función que cumplen las empresas y valorar el trabajo que realizan los miembros de la organización.

La producción del evento debe estar a cargo de Marketing, Recursos Humanos y Dirección Técnica de Capacita, quienes formarán el comité organizativo. De esta manera, estarán presentes miembros de GCL S.A., miembros de Capacita y Marketing que cumple funciones para ambas empresas, en cuanto a la coordinación.

Para medir la acción se revisará la participación de los equipos de la organización y se realizarán entrevistas que permitirán conocer el grado de aprobación de la nueva marca.

4. Desarrollo de canales de comunicación internos

Para esta instancia, el público comprende que GCL es una sola organización. Para fortalecer esta idea, es necesario facilitar la comunicación al interior de la empresa y dinamizar el flujo de información, logrando el alcance de todos los miembros.

- Diarios murales
- Newsletter interno

Unificación Marca GCL

Acciones

El diario mural debe poseer el mismo formato y la misma información en cada uno de ellos, por lo que se instalarán tres en los laboratorios (microbiología, química y cromatografía), uno en el área de administración, uno en el área de muestreo, uno en Concepción y uno en Capacita.

En cuanto el contenido, además de información respecto a cumpleaños y buenas prácticas de trabajos, que son clásicos en este tipo de soportes, se debe utilizar para presentar a nuevos integrantes de la empresa y desvinculaciones, nuevos clientes, calendario de cursos a realizarse durante el mes, nuevos programas y actualidad respecto a los proyectos de la empresa. Este contenido debe renovarse una vez al mes.

En el caso del newsletter, éste debe ser enviado al menos cada dos semanas y debe poseer contenidos similares; sin embargo, al poseer una mayor frecuencia, permite informar de las contingencias de las empresas y mantener actualizados a los miembros de la organización. Es positivo además agregar noticias relativas a la inocuidad en los alimentos, pues de esta manera, quienes poseen cargos administrativos y no están tan involucrados en el día a día con el tema puedan aprender respecto a él.

La medición de estas acciones se puede realizar a través de una encuesta de actualidad respecto la situación de la empresa y, en el caso del newsletter a través del número de clicks y emails abiertos en cada envío.

6.2 Objetivo 2

Posicionar a las empresas, como una sola organización, entre los stakeholders externos

Mensaje:

Tras 30 años de historia y por medio de la capacidad para transmitir conocimientos que posee Capacita sumado a la capacidad de análisis del laboratorio, hemos desarrollado el know how que nos permite ofrecer servicios integrales que responden a sus necesidades.

Públicos:

Externos: Clientes, potenciales clientes, organismos de acreditación, organismos de financiación, socios y potenciales socios.

Unificación Marca GCL

Acciones

1. Campaña lanzamiento nueva imagen corporativa

Una vez que los públicos internos se encuentran comprometidos con la marca, es el momento de comunicarla a los públicos externos, con el fin de fortalecer y posicionar a las empresas como una sola organización.

- Desayuno con clientes para presentación
- Presentación de organización y servicios online
- Email marketing y pdf descargable
- Presentación flash o prezi en el sitio
- Merchandising
- Construcción de “Manual de buenas prácticas para tu cocina” más introducción de la organización y que pueda ser distribuido como regalo a clientes.

La campaña para dar a conocer la marca, tiene como objetivo conseguir que los stakeholders externos asocien la marca con la organización. Para esto, es necesario poner al alcance de la mano la nueva marca. Un método económico y de gran alcance son los soportes digitales, “alojando” en el sitio el proyecto, a través del imago tipo, el look and feel, una presentación de la empresa o un documento descargable en formato pdf. Esto permite a los visitantes conocer las empresas y manipular la información de manera cómoda. El envío de email marketing permite generar tráfico al sitio y llevar la marca a los públicos de interés.

Para los clientes que se acercan a las dependencias de la organización es bueno tener merchandising, para que éstos puedan llevar la marca a su oficina. El regalar cuadernos, carpetas de presentación, libretas o lápices pueden cumplir con esta función.

Finalmente, el desarrollo de una pieza menos asociada al trabajo puede ser muy atractiva para los receptores del regalo. Para esto, el desarrollo del “Manual de Buenas prácticas para tu cocina”, que ofrezca tips respecto a los cuidados que se deben tener durante la manipulación y preparación de alimentos, puede resultar práctico y atractivo. Se apuesta a llevar la marca a la casa del individuo, además de generar conciencia respecto a la importancia de la inocuidad en los alimentos a través de ejemplos cotidianos y concretos.

2. Desarrollo de sitio web

El sitio web es el principal punto de contacto entre la organización y sus stakeholders externos, es fundamental, que se encuentre alineado con el proyecto.

Unificación Marca GCL

Acciones

- Construcción de nuevo sitio con ambas unidades insertas en él. Aplicación de nuevo look and feel y que se realcen los canales de proyectos, los programas y servicios en conjunto. Es conveniente también, desarrollar material descargable (archivos pdf) presentando la organización, los programas y los servicios.
- Estrategia online y redes sociales, envío de email marketing, intercambio de banner y utilización de redes sociales como Youtube, Linkedin y blog para generar tráfico.

Para conocer los detalles del sitio web y la estrategia en redes sociales, revisar anexos 1 y 2.

Respecto a la medición de esta acción, se debe monitorear a través de las métricas que permite Google Analytics, revisando el número de visitantes al sitio, el tiempo que los usuarios navegan la web y los canales más visitados. Además, es importante conocer cuáles son los principales medios para generar tráfico (SEM, SEO, email marketing, newsletter, búsquedas en Google).

En el caso de las redes sociales, se podrá medir su funcionamiento a través de posts (cuantitativa y cualitativamente), retweet y tráfico de contenidos, que permitirán conocer cómo los usuarios reciben la información.

3. Campaña en medios

Utilizar medios especializados de la industria para presentar la organización, a través de avisos, banner y la elaboración de notas. Revista Indualimentos (bimensual) y Mundoagro (mensual). Además, utilizar Revista del Campo de El Mercurio, con avisos 1 vez al mes.

- Avisos y reportajes en revista del rubro.
- Avisos en Revista del Campo de El Mercurio.

No existe un número importante de medios especializados respecto al tema. Por este motivo, es conveniente tener claro cuáles son y a quiénes están dirigidos. En este contexto, y con el fin de dar a conocer la marca, se recomienda colocar avisos en Mundoagro e Indualimentos, además de Revista del Campo de El Mercurio, pues son medios que revisan permanentemente los stakeholders externos de la organización. En el anexo 3 se encuentra un análisis de medios donde puede ser interesante publicar avisos, ya sea de manera permanente o para potenciales campañas específicas.

Se puede conocer la efectividad del aviso, si existe un aumento de llamados telefónicos o de visitas al sitio, tras la aparición de la revista. También se puede consultar a clientes qué opinión les generó la campaña y si la conocen.

Unificación Marca GCL

Acciones

6.3 Objetivo 3

Fortalecer reputación frente al entorno

Mensaje:

Porque entendemos los desafíos del área, somos un actor proactivo capaz de aportar con innovación al sector.

Públicos:

Internos y externos claves: Socios y potenciales socios de proyectos, organismos estatales, miembros de la organización y gerencias, clientes y potenciales clientes.

1. Poner al servicio de los públicos nuestro conocimiento

Esta acción busca crear espacio para que ambas unidades puedan compartir conocimientos y contenido, además de presentarse frente al entorno como una organización comprometida y proactiva frente el área. Ser un actor con opinión.

- Biblioteca virtual con proyectos y manuales desarrollados por la empresa.
- Presentaciones online de temas relevantes y /o opiniones respecto a contingencias, dictadas por los expertos de la empresa. Funciona a través de web seminar gratuitos y almacenables en canal Youtube y Blog.
- Potenciar eventos. Actualmente Capacita tiene correctamente posicionado INOFOOD, congreso que se realiza una vez al año, la idea es potenciar los otros dos que se realizaron durante el 2011, FEEDNEWS e INORETAIL, con un mayor apoyo por parte de GCL y aprovechar los contactos que poseen ambas empresas.

Respecto a las dos primeras actividades, éstas se detallan en los anexos 1 y 2. En cuanto a su efectividad, va quedar en evidencia por medio del número de descarga de los documentos en el caso de la biblioteca virtual mientras que en el caso de los web seminars podrán ser medidos a través del número de inscritos que participe en cada sesión.

La marca debe estar presente, de manera destacada, en todo el material de difusión de los eventos: avisos en medios, bolsas de regalos a participantes, en los programas, sitios web de los eventos y en la difusión online.

Unificación Marca GCL

Acciones

El lugar donde éstos se realicen también debe ser coherente con la personalidad que la marca desea transmitir. Casa Piedra cuenta con todas las condiciones para alojar eventos de este tipo, principalmente INOFOOD. Además, es un lugar asociado a alta calidad, profesionalismo y éxito, se trata de un lugar tradicional en el desarrollo de eventos de importancia. En el caso de los eventos más pequeños, es conveniente la búsqueda de lugares adecuados como hoteles, pero que posean características similares a los anteriormente mencionados. Puede ser algún salón del Hotel Sheraton o el Hotel Marriot.

Los eventos deben ser una plataforma para potenciar la marca, en ellos se puede proyectar un video de presentación, en el cual quede en evidencia el proceso de construcción de marca. Este video puede ser presentado por gerencias y debe transmitirse al comienzo de las charlas. También la instalación de stand corporativo y el uso de pendones como de panel araña para crear presencia es una alternativa que genera impacto y es atractivo para los participantes de los eventos.

6.4 Matriz de acciones (próxima página)

OBJETIVOS	PÚBLICOS	MENSAJES	ACCIONES	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Integrar la identidad de la marca entre los miembros de la organización	Internos	Gracias a la capacidad y la unión de nuestro equipo, hemos salido airoso de todos los desafíos que hemos enfrentado en el pasado, lo que nos permite mirar el futuro con optimismo.	Reuniones con los miembros de la organización	Participación	Gerencia, Marketing, Recursos Humanos
			<i>Focus Group</i>	Análisis de respuestas	Marketing
			Entrevista en profundidad	Análisis de respuestas	Marketing
			Diseño logotipo	Encuestas, Test apropiación de nueva marca	Marketing
			<i>Look and feel</i> y desarrollo soportes	Encuestas, Test apropiación de nueva gráfica	Marketing
			Evento interno / lanzamiento	Participación, encuesta experiencia	Marketing
			Diario mural	Encuesta de contingencia, análisis de contenidos	Recursos Humanos
			<i>Newsletter</i> interno	Encuesta de contingencia, análisis de contenidos	Marketing
Posicionar a las empresas, como una sola organización, entre los <i>stakeholders</i> externos	Externos	Tras 30 años de historia y por medio de la capacidad para transmitir conocimientos que posee Capacita sumado a la capacidad de análisis del laboratorio, hemos desarrollado el <i>know how</i> que nos permite ofrecerles servicios integrales que responden a sus necesidades.	Desayuno cliente	Participación	Marketing
			Pdf descargable	Descargas	Marketing
			Presentación <i>online</i>	Visitas	Marketing
			Manual "Buenas prácticas"	Entrevistas	Marketing
			Desarrollo nuevo sitio web	Número de visitas, tiempo de visita, canales más visitados, análisis de usabilidad	Marketing
			Desarrollo social media	Post, mensajes, reenvíos. Calidad de opiniones y post	Marketing
Fortalecer reputación frente al entorno	Internos y Externos claves	Porque entendemos los desafíos del área, somos un actor proactivo capaz de aportar con innovación al sector.	Avisos en medios	Encuesta a clientes	Marketing
			Desarrollo biblioteca virtual	Descargas, visitas	Marketing
			<i>Web seminar</i> y videos <i>online</i>	Participación, número de visitas y post	Marketing
			Eventos	Participación, ganancias, aparición en medios	Marketing

Unificación Marca GCL

Acciones

6.5 Cronograma

Acciones	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
OBJETIVO 1 / Integrar la identidad de la marca entre los miembros de la organización																
Reuniones con los miembros de la organización																
Focus Group																
Entrevista en profundidad																
Diseño logotipo																
Look and feel y desarrollo soportes																
Evento interno / lanzamiento																
Diario mural																
Newsletter interno																
OBJETIVO 2 / Posicionar a las empresas, como una sola organización, entre los stakeholders externos																
Desayuno cliente																
Pdf descargable																
Presentación online																
Manual "Buenas prácticas"																
Desarrollo nuevo sitio web																
Desarrollo social media																
Avisos en medios																
OBJETIVO 3 / Fortalecer reputación frente al entorno																
Desarrollo biblioteca virtual																
Web seminar y videos online																
Eventos																

Unificación Marca GCL

Presupuesto

7. Presupuesto

ETAPA	ACCIONES	DETALLE ACCION	VALOR	PRIORIDAD
Etapa 1: Duración 8 meses	Reuniones con los miembros de la organización	1 a la semana durante 1 mes	Sin costo	
	Focus Group	4 focus, realizador <i>focus</i> y análisis de respuestas	\$540.000	
	Entrevista en profundidad	Realización cuestionario y análisis de respuestas	\$180.000	
	Diseño logotipo	Diseño	\$500.000	CLAVE
	Look and feel y desarrollo soportes	Papelería(hoja carta, carpeta, sobres, tarjeta de visita)	\$500.000	CLAVE
		Impresión, folleto Corporativo 1000 unidades	\$200.000	
		Merchandising (lapices, pendrive, block)	\$300.000	
	Evento interno / lanzamiento	Coctél	\$180.000	CLAVE
		Pendones	\$60.000	
		Panel araña	\$200.000	
		Bolsas regalo (cuaderno corporativo) 130 unidades	400.000	
	Diario mural	7 diarios murales (Acrílico)	\$350.000	CLAVE
Newsletter interno	Desarrollo interno	Sin costo		
Etapa 2: Duración 8 meses	Desayuno cliente	6 clientes, 1 vez al mes durante 6 meses	\$90.000	CLAVE
	Pdf descargable	Desarrollo interno	Sin Costo	
	Presentación online	Desarrollo interno	Sin Costo	
	Manual "Buenas prácticas"	Diseño e impresión de 1000 ejemplares	\$500.000	
	Desarrollo nuevo sitio web	Diseño nuevo sitio y host	\$3.000.000	CLAVE
	Desarrollo social media	Blog	Sin Costo	CLAVE
		Canal Linkedin	Sin Costo	
		Canal Youtube	Sin Costo	
	Avisos en medios	Indualimentos / 1 vez cada 2 meses	\$6.600.000	CLAVE
		Mundoagro / 6 meses	\$5.400.000	
		Revista Del Campo de El Mercurio / 1 vez al mes durante 6 meses	\$4.462.920	
Etapa 3: Desarrollo anual	Desarrollo biblioteca virtual	Desarrollo incluido en sitio web / mantención marketing		
	Web seminar y videos online	Desarrollo incluido en sitio web / mantención marketing		
	Eventos	INOFOOD	\$30.000.000	CLAVE
		FEEDNEWS	\$10.000.000	
INORETAIL		\$10.000.000		
TOTAL:			\$73.462.920	

Unificación Marca GCL

Presupuesto

El presupuesto está planteado para los 16 meses que dura el proyecto. Como muestra la tabla, cada etapa tiene acciones claves que son imprescindibles para la unificación de la marca; sin embargo, también se requiere de las otras actividades para conseguir los objetivos planteados.

Es importante señalar que algunas de las actividades son factibles de realizar internamente, pues la organización posee los medios humanos y de infraestructura para conseguir eficazmente dichas acciones, aunque existen otros ítems que requieren de asesorías externas, que puedan enriquecer el resultado a través de un mirada objetiva, como es el caso del diseño del nuevo imagotipo o la construcción del sitio web.

Aunque el presupuesto, en primera instancia parece elevado, el 60% de los costos corresponden a la producción y difusión de los eventos. Éstos no deben ser financiados sólo por la organización ya que para su realización se requiere la asociación con otras empresas del rubro. Éstos se pueden encontrar entre clientes o proveedores de importancia. Además, se puede generar ingresos a través de la venta de stands, y buscar patrocinios que faciliten la producción. Las alianzas pueden ser particularmente atractivas para promocionar los congresos en los medios del rubro como Indualimentos, Mundoagro o El Mercurio.

Unificación Marca GCL

Conclusiones

8. Conclusiones

A través del proyecto, se ha presentado la función que cumple la marca para una organización. Ésta permite no sólo diferenciar a la empresa frente a su competencia y definir la relación con los públicos externos, sino que apoya la consecución de los objetivos planteados internamente, marcando las directrices que debe seguir cada una de las áreas. También permite que los empleados visualicen un propósito, facilita la comunicación y en resumen unifica y simplifica la movilidad de la organización en la dirección deseada.

Sin embargo, la construcción de una marca no es una tarea sencilla, pues existe un importante número de variables que, de no ser tratados de forma activa, se transforman en fuerzas centrífugas que incrementan las divisiones al interior de un organismo y dificultan el desarrollo exitoso de la marca.

Es por este motivo que resulta necesario el compromiso desde la gestión para poder arribar a buen puerto, pues la construcción de la marca no puede ser tarea únicamente de la comunicación, se requiere que todas las acciones que se realicen y todas las actividades, internas y externas de la empresa, se alineen, pues cada acto aporta para solventar la promesa; por el contrario, la mala gestión destruye, por medio de la inconsistencia y la tensión.

En este sentido, el caso de GCL es complejo, existen restricciones desde la gestión debido al momento en que se encuentra la organización (vienen saliendo de una crisis) y no existe claridad hacia dónde se dirigen las empresas. Los liderazgos apuntan en distintas direcciones. En este escenario, es necesario volver a los orígenes, reconocer los elementos comunes que reconocen las dos empresas del holding para desde ahí construir.

La definición de la identidad de la organización, el corazón de la marca, es un elemento primordial, pues en éste se plasman los valores, la misión, la visión y la razón de ser de la empresa. Es el cimiento desde el cual se construye y gestiona la marca. En el caso de GCL, que posee una marca débil y dependiente de FCH, fue necesario conocer su historia y analizar la empresa en profundidad para obtener los elementos principales que permitieron realizar una propuesta coherente que puede ser proyectada a futuro.

Otro elemento clave para el desarrollo de la marca pasa por el fortalecimiento de las comunicaciones, tanto internas como externas. A través de ellas, se pueden difundir los elementos de unión, enfocar las tomas de decisiones, facilitar las sinergias internas y mejorar el posicionamiento de la empresa. Al respecto es necesario aclarar que para sustentar la marca en el público externo, el primer paso es convencer al público interno, pues son ellos quienes deben comprometerse con la imagen que proyecta la organización.

Unificación Marca GCL

Conclusiones

Efectivamente, el encargo para la construcción de marca que realizó GCL, requiere de tomas de decisiones previas, una estrategia clara y ajuste en el organigrama, pues éstas facilitan la realización de este tipo de proyectos. Sin embargo, la realidad muchas veces requiere de actuar en condiciones desfavorables y aunque es importante hacer hincapié respecto de potenciales peligros que pueden impactar en la consecución del objetivo, también es un hecho que la vorágine en que existen las empresas obliga a actuar en ambientes complejos.

Unificación Marca GCL

Bibliografía

Marco Teorico

Libros y paper

- Calderón, Cristián. La Identidad Estructural de la Organización
- Capriotti, Paul. Branding Corporativa: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa ,2009
- Hatch, Mary Jo y Schultz Majken. La Esencia de la Marca, 2010
- Kruger, Hugo. El Eneagrama en la Organización, 2005
- Kotler, Phillips, Dirección de Mercadotecnia, 2006
- Manual Práctico para Pymes: Cómo Crear una Marca, Bic Galicia”, 2010
- Roberts, Kevin. El Futuro mas allá de las Marcas: Lovemarks, Empresa Activa, 2005
- Tironi y Cavallo, Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales, 2010

Charlas

- Charla de Alberto Mayol Sociólogo y Profesor de la Universidad de Chile “Investigación de Mercado”

Web

- www.slideshare.com, presentación Carlos Ávalos, “La marca: Identidad y estrategia”, 2010

Inocuidad alimentaria y antecedentes

Libros y paper

- Bachelet, Michelle. Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos, mayo 2009

Web

www.achipia.cl

www.codexalimentarius.org

Unificación Marca GCL

Bibliografía

GCL

Web

www.fundacionchile.cl

www.gcl.cl

Informantes claves

Galleguillos Mónica, Gerente General GCL Capacita

Hernández Fanny, Jefe de atención al cliente y ex jefe Laboratorio de microbiología, GCL S.A.

López Marisol, Sub gerente de ventas, GCL Capacita

Mancilla Adela, Director técnico, GCL S.A.

Martinez Josefina, Relacionador Comercial

Ramirez Mauro, Sub gerente desarrollo de proyectos, GCL Capacita

Reinoso Carlos, Encargado proyecto SAG, GCL y GCL Capacita

Unificación Marca GCL

Anexos

1. Propuesta web

CANAL		SECCIÓN	CONTENIDO	OBJETIVO
Home	Quiénes Somos	Historia		Presentar la empresa, establecer que deben esperar nuestros clientes y diferencias frente a la competencia
		Misión		
		Visión		
		Equipo	Presentación de gerencia y organigrama	
	Laboratorio	Presentación área	Objetivos y labores del área	Dar a conocer la capacidad técnica y profesional de la empresa, además de los servicios que ésta realiza.
		Microbiología	Descripción de los análisis	
		Cromatografía	Descripción de los análisis	
		Química	Descripción de los análisis	
		Muestreo	Descripción del servicio	
	Asesorías	Programas	Presentación de cada programa (HACCP, PCA y Centinela)	Presentar el área de la empresa y los servicios que ofrece
		Presentación área	Objetivos y labores del área	
		Servicios	Descripción del servicio	
		Programas	Presentación de cada programa (HACCP, PCA y Centinela)	
	Proyectos	Proyectos realizados	Presentación y resumen ejecutivo de los proyectos (ej. Manual de recall)	Presentación y resumen de los proyectos que realiza la empresa.
		Proyectos en construcción	Presentación de proyecto (ej. SAG)	
	Madera	Presentación área	Objetivos y labores del área	Presentar el área de la empresa y los servicios que ofrecen
		Servicios	Descripción de los servicios	
		Acreditaciones	Descripción de las acreditaciones y sus implicancias	
	Acreditaciones		Descripción de las acreditaciones y sus implicancias	Validar la capacidad de la empresa
	Acceso clientes	PCA		
		Centinela		
		HACCP		
	Contacto	Contacto	Teléfono, dirección, mapa google, mail, nombre y cargo personas de contacto.	Facilitar canales a clientes y potenciales clientes
	Noticias	Noticias	Noticias relativas a la empresa o al sector.	Generar tráfico en el sitio, movimiento en el contenido, apoyo a Capacita

Unificación Marca GCL

Anexos

2. Redes sociales y generadores de tráfico

Redes Sociales	Blog		1.Opinion respecto a temas de actualidad, al rubro (nuevas políticas, crisis o cualquier evento público relacionado a la inocuidad alimentaria) 2.Presentación de equipos y programas nuevos 3.Tema a elección de profesionales del área.	Crear cercanía con clientes, tener opinión permite reconocer compromiso. Crear lazos.
	LinkedIn		Presentación de empresa y servicio que presta. Espacio para publicitar y promocionar programas y eventos además permite espacio de opinión.	Crear redes, presencia en redes sociales, espacio para crear contacto con potenciales clientes
	Flickr		Espacio para graficar metodologías de trabajos, la empresa y eventos. Publicación de material promocional y editorial.	Permite tangibilizar la empresa a través de imágenes. Espacio para presentar la empresa.
Canales generadores de tráfico	Newsletter		Noticias (industrializaciones, noticia rubro, noticia empresa) promoción de programas.	1 al mes
	E-mail Marketing		Programas y servicios	1 al mes
	Sitio Capacita		Utilizar noticias de Capacita, botón y banner para crear tránsito al sitio.	
	Banner		Buscar espacios para colocar banner a través de intercambio (Fundación Chile, Tecnopress, Industrializaciones, ACHIPIA).	

Unificación Marca GCL

Anexos

3. Medios publicación avisos

OBJETIVOS	PÚBLICOS GENERAL	MENSAJES	ACCIONES	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Integrar la identidad de la marca entre los miembros de la organización	Internos	Gracias a la capacidad y la unión de nuestro equipo, hemos salidos airoso de todos los desafíos que hemos enfrentados en el pasado, lo que nos permite mirar el futuro con optimismo.	Reuniones con los miembros de la organización	Participación	Gerencia, Marketing, Recursos Humanos
			Focus Group	Análisis de respuestas	Marketing
			Entrevista en profundidad	Análisis de respuestas	Marketing
			Diseño logotipo	Encuestas, Test apropiación de nueva marca	Marketing
			Look and feel y desarrollo soportes	Encuestas, Test apropiación de nueva gráfica	Marketing
			Evento interno / lanzamiento	Participación, encuesta exoeriencia	Marketing
			Diario mural	Encuesta de contingencia, análisis de contenidos	Recursos Humanos
			Newsletter interno	Encuesta de contingencia, análisis de contenidos	Marketing
Posicionar a las empresas, como una sola organización, entre los stakeholders externos	Externos	Tras 30 años de historia y por medio de la capacidad para transmitir conocimientos que posee Capacita sumado a la capacidad de análisis del laboratorio, hemos desarrollado el know how que nos permite ofrecerles servicios integrales que responden a sus necesidades.	Desayuno cliente	Participación	Marketing
			Pdf descargable	Descargas	Marketing
			Presentación online	Visitas	Marketing
			Manual "Buenas prácticas"	Entrevistas	Marketing
			Desarrollo nuevo sitio web	Número de visitas, tiempo de visita, canales más visitados, análisis de usabilidad	Marketing
			Desarrollo social media	Post, mensajes, reenvíos. Calidad de opiniones y post	Marketing
			Avisos en medios	Encuesta a clientes	Marketing
Posicionar a las empresas, como una sola organización, entre los stakeholders externos	Internos y Externos claves	Porque entendemos los desafíos del área, somos un actor proactivo capaz de aportar con innovación, al sector.	Desarrollo biblioteca virtual	Descargas, visitas	Marketing
			Web seminar y videos online	Participación, número de visitas y post	Marketing
			Eventos	Participación, ganancias, aparición en medios	Marketing