

**ADEMÁS DE HACER LAS COSAS BIEN, CARVAJAL MARCA LA  
DIFERENCIA: NUEVO POSICIONAMIENTO DE MARCA, COMO SÍMBOLO DE  
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Mónica Rengifo Mera

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo

Directora trabajo de grado:

Luciana Carla Manfredi

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Noviembre de 2012

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>2. ORGANIZACIÓN CARVAJAL</b>	7
2.1    Arquitectura de Marca 1904-2010	7
2.2    Hallazgos diagnóstico posicionamiento de marca.	12
2.3    Carvajal marca la diferencia: Nueva arquitectura de marca como símbolo de la transformación.	16
<b>3. GUIA PEDAGOGICA</b>	22
3.1    Resumen	22
3.2    Temas cubiertos por el Caso de Estudio	23
3.3    Objetivos Pedagógicos	24
3.4    Preguntas y respuestas de discusión	24
<b>4 MARCO TEÓRICO</b>	29
4.1    Estrategia organizacional.	29
4.2    La marca y la empresa.	30
4.3    Identidad de marca.	31
4.4    Arquitectura de marca.	32
4.5    Administración de la estrategia de marca.	33

6.6	Posicionamiento y Valor del capital de marca.	34
4.7	Medición del posicionamiento de marca.	35
4.8	Comunicación organizacional	36
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>41</b>

## TABLA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1 Sistema de identidad de marca.	41
Gráfica No. 2 Imagen de Carvajal a través del tiempo	42
Gráfica No. 3 Arquitectura de marca Carvajal 2009	42
Gráfica No. 4 Propuesta de valor	43
Gráfica No. 5 Nueva marca Organización Carvajal	43
Gráfica No. 6 Cambio nombre empresas	44
Gráfica No. 7 Propuesta de esquema para medir la apropiación de atributos de marca por parte de los colaboradores.	45

## 1. INTRODUCCION

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

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

Una vez trazada la estrategia, e inquietos por el posicionamiento de la marca Carvajal, la presidencia corporativa a cargo de Ricardo Obregón, solicito a una firma consultora realizar un diagnóstico del posicionamiento actual de su marca, con el propósito de identificar si la marca actual reflejaba ese proceso de transformación por el cual atravesaba la organización. Ese logo símbolo

construido en fuente *Carfont*, y con la letra “C” en azul Carvajal, acompañado del slogan “*hace las cosas bien*”, probablemente ya no respondería a la nueva estrategia y habría perdido posicionamiento.

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

El presente caso de estudio consolida el proceso de redefinición de la arquitectura de la marca Carvajal y sus empresas, como reflejo de su transformación para fortalecer su posicionamiento en el mercado global. Toma como bibliografía principal los conceptos y fundamentos teóricos de los autores Kevin Keller, Carlos Fernandez Collado, y David Aaker; y referencias secundarias que recogen publicaciones propias de la organización Carvajal, y entrevistas con personajes clave como: Patricia Jaramillo, Directora Corporativa de Reputación y Comunicaciones; Ricardo Silva, Presidente Mblm Colombia, y los Embajadores de marca empresas de Carvajal.

## 2. ORGANIZACIÓN CARVAJAL

### 2.1 Arquitectura de Marca 1904-2010

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

Años más tarde, en 1912, la empresa inició la producción y comercialización de productos de papelería, impresión a color, producción y distribución de empaques, entre muchas otras tantas líneas de negocio, que lograron que Carvajal fuera creciendo a un ritmo vertiginoso, más que su propia ciudad. Este mismo año, en 1912, muere en Cali el fundador de Carvajal & Cía., Manuel Carvajal Valencia. *“Heredaron entonces su participación en la compañía su*

*esposa Micaela Borrero Borrero, y sus hijos Alberto, Hernando, Manuel Antonio, Mario, Josefina y Ana María Carvajal Borrero. Así quedó constituido el conglomerado familiar, que a través de sus descendientes, llevaría a Carvajal & Cía., a la plenitud de su desarrollo en las cuatro ramas de la familia: Carvajal Lourido, hijos de Alberto; Carvajal Sinisterra, hijos de Hernando; Carvajal Rodewalt, hijos de Manuel Antonio; y Carvajal Quelquejeu, hijos de Mario”.* (Calderon y Jaramillo, 2004).

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

Sin duda, su permanencia en el mercado latinoamericano se debe a que desde el principio la empresa familiar se concibió sobre unas bases sólidas inquebrantables, que reposan en el documento *“Protocolo Familiar”*, conservado por la familia, y entre las que se encuentran: unidad y cohesión familiar, espíritu de austeridad, prudencia en las inversiones, perspicacia en los pasos de ampliación,



transparencia, buenas relaciones laborales con el equipo humano, sentido comercial y de innovación, conciencia del entorno social y compromiso con la comunidad, entre otros (Calderon y Jaramillo, 2004).

Pese a los cambios y a su transformación para pasar de empresa familiar a conglomerado multinacional, la imagen corporativa de Carvajal en gran medida, se mantuvo al margen de esta evolución. Fue así como en sus primeros años, en 1914, se estableció el primer logotipo para Carvajal & Cía., el cual dejaba entrever a blanco y negro, sus dos líneas de negocio, año y país de fundación (Ver Gráfica 2). Veinte años más adelante, en 1934, el grupo familiar optó por simplificar dicho logotipo, conservando su razón social, esta vez tomando dos colores: azul índigo y gris. Asimismo, y consecuente con su historia, veinte años después nuevamente renueva su marca definiendo su logo en color azul enmarcado en una elipse. Como era de esperarse, veinte años más adelante en 1974, Carvajal renueva su logotipo aprovechando también su reciente cambio de razón social que había ocurrido en 1970. Fue entonces cuando se cambió su razón social existente desde 1907 de Carvajal &Cía., a Carvajal S.A., y se definió como marca el logotipo en fuente Carfont, de color negro y la letra C en forma de rombo en azul Carvajal. En este año también se creó el slogan *Carvajal hace las cosas bien*, el cual buscaba resumir la promesa de valor de Carvajal hacia sus clientes.

A pesar de la consistencia en la renovación de marca Carvajal cada veinte años, el perfil histórico de la compañía en dicha modificación, sufriría un gran

cambio, el cual predijo las transformaciones venideras para la organización. Fue así como, casi treinta años después del último cambio de marca, y aproximadamente un siglo posterior a su fundación, a mediados del año 2002, se decidió, con los directivos de Carvajal S.A., y don Alfredo Carvajal Sinisterra en la presidencia, miembro de la cuarta generación de la familia, reorganizar las líneas de negocio que ya ofrecía la organización. Esta decisión estratégica se asumió con el propósito de desligar a Carvajal S.A., que desde entonces y hasta nuestros días juega el rol de *holding* o *coporativo*<sup>1</sup>, de las operaciones comerciales y administrativas de cada uno de los negocios en las diferentes geografías donde operaba, y lograr mayor posicionamiento comercial en los públicos objetivo de cada compañía.

De esta forma, se instituyeron trece razones sociales independientes para operar cada una con su propia estructura: presupuesto, gobierno, fuerza comercial, equipo de colaboradores, e imagen comercial. Las empresas que se establecieron fueron: Bico Internacional S.A., Fesa S.A., Publicar S.A., Cargraphics S.A, Carpak S.A, Grupo Editorial Norma S.A, Integrar S.A, Mepal S.A, Escarsa S.A, IBC Solutions S.A, Musicar S.A, GC2 Carvajal S.A y Propal S.A, ésta última siendo la más reciente adquisición de la compañía en el año 2004: *“Con el propósito de afianzar sus operaciones en Colombia y fortalecerse para competir en los mercados internacionales, Carvajal decidió ampliar su participación*

---

<sup>1</sup> Un holding es una compañía que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones. El término se usa igualmente para designar a un Corporativo, con el propósito de obtener beneficios económicos y ganar eficiencia fiscal.

*accionaria en Propal y tomar el control de la compañía”* (El Tiempo 2004). De este modo, se vio en la necesidad de establecer un logotipo para cada una de sus compañías. La figura número dos (ver anexos) representa la arquitectura de marca Carvajal en el año 2009, cuando se había consolidado la integración entre negocios similares entre sí: Bico Internacional y Editorial Norma, bajo el nombre Grupo Norma; y Fesa, IBC e Integrar, bajo el nombre Assenda. Asimismo, se había consolidado la adquisición de Musicar S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de música ambiental).

Evidentemente el cambio en la arquitectura de marca Carvajal desvinculaba en cierta medida, la marca Carvajal de lo que serían ahora, sus marcas sector para cada una de las empresas constituidas. Fue así entonces como, cinco años más adelante, en el año 2009 y con Ricardo Obregón Trujillo en la presidencia de Carvajal S.A., el primer presidente de la organización que no fuera miembro de la familia Carvajal<sup>2</sup>, con la definición de la *carta de navegación*, una nueva estrategia organizacional dirigida a focalizar y rentabilizar las operaciones de las empresas, e inquietos por la posible pérdida de posicionamiento de la marca Carvajal en el mercado, se decidió iniciar un diagnóstico de percepción de marca en las diferentes audiencias internas: socios, colaboradores, familia Carvajal; y externas: clientes, proveedores, gobierno, gremios y comunidad en general. Para Obregón

---

<sup>2</sup> “Por primera vez en la historia de la Organización Carvajal asume como presidente una persona que no hace parte de la familia. Obregón reemplazará en el cargo a Alfredo Carvajal, quien estuvo al frente de la empresa durante los últimos ocho años”. El Espectador (2008).

era claro que para poder consolidar la Organización Carvajal como líder en el mercado latinoamericano, la marca debía hacerse primero muy reconocida en los grupos de interés.

## **2.2 Hallazgos diagnóstico posicionamiento de marca.**

Una vez tomada la decisión de evaluar la percepción de la marca en el mercado por parte de los diferentes públicos, en mayo de 2009, se eligió a la firma consultora Mblem para desarrollar dicho diagnóstico y posteriormente afianzar el propósito de reposicionar a Carvajal como una empresa de clase mundial con excelente desempeño, una gran capacidad comercial y excelente equipo humano. Este gran foco se pretendería alcanzar con tres objetivos: A su vez, partiendo de la base conceptual que afirma que una propuesta de valor se construye con base en una reputación sólida basada en la percepción que los públicos objetivo tengan del desempeño de la compañía, de su oferta en el mercado, y de la coherencia con sus principios; y que a su vez se potencia y proyecta con la ambición que la empresa tenga a futuro: su visión, misión y valores. Véase la Gráfica No. 4.

De esta forma, el diagnóstico se desarrolló en la mayoría de países donde Carvajal tiene presencia, partiendo del análisis de la información que arrojó el indagar percepciones alrededor de cinco preguntas básicas acerca de Carvajal y sus empresas: ¿Quién es? (producto/marca), ¿Qué hace? (función principal), ¿A quién le interesa? (Grupo Objetivo y/o Audiencias Clave), ¿Por qué les interesa? (beneficio funcional), ¿Cómo les hace sentir? (Beneficio emocional). La muestra

estuvo compuesta por 30 entrevistas con personas externas: representantes de gremios, gobierno, clientes, consumidores y comunidad en general; y 64 entrevistas con personas internas: colaboradores, familia Carvajal, accionistas, pensionados, entre otros. Como parte del diagnóstico también se revisaron aspectos trascendentales de la organización, entre ellos: la planeación estratégica, cultura y gobierno, cultura organizacional, disposición a la innovación, proyecciones y perspectivas de cada negocio, estados financieros; y documentos como: informes de responsabilidad social, informes de reputación corporativa<sup>3</sup>, y por supuesto, la aplicación gráfica de la marca en cada una de las empresas.

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

---

<sup>3</sup> Desde el año 2008, la Organización Carvajal participa en la encuesta de Reputación Corporativa que adelanta MERCO Colombia, específicamente en la encuesta de: empresas, personas y empresas responsables.

de gestión humana fortalecidas, que hacen que los colaboradores de Carvajal sean apetecidos en los procesos de selección de otras empresas (Calderon y Jaramillo, 2004).

No obstante, en los resultados del diagnóstico también quedaron al descubierto aspectos críticos que, de no mejorar, pondrían en riesgo la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Entre ellos, el que Carvajal no apareciera en el *top of mind*, como uno de los grupos empresariales más importantes del país<sup>4</sup>, el bajo conocimiento de cada una de las empresas del grupo y su desligue con la marca Carvajal, el tener resultados bajos en percepción de calidad de la oferta comercial, calidad de productos y servicios, y resultados económicos y financieros<sup>5</sup>. A su vez, al evaluar los siguientes aspectos cuantitativamente, los entrevistados manifestaron que Carvajal lograba una calificación del 50% en su desempeño, que era un 25% orientada al mercado, y un 80% enfocada en principios y valores. Del mismo modo, al estimar la cercanía de Carvajal con sus diferentes audiencias, los entrevistados expresaron que la percibían más cercana a sus colaboradores, socios, al sector financiero, proveedores; pero más lejana a sus clientes y usuarios finales.

Con respecto al tan arraigado slogan "*Carvajal hace las cosas bien*", la mayoría de los entrevistados coincidió en que, aunque posicionado

---

<sup>4</sup> Emisión de acciones y bonos Invamer Gallup 2009

<sup>5</sup> Monitor empresarial de reputación Corporativa Merco 2009

específicamente en Colombia, *hacer las cosas bien*, ya no era suficiente, pues muchas empresas estaban ofreciendo más que hacer las cosas bien; uno de los entrevistados enfatizó: *“El slogan se debería cambiar, viene de los años 70 cuando la calidad estaba en furor, hay que renovarlo, se siente que ya cumplió su ciclo, los clientes ahora son más exigentes y no basta con la calidad, ya no es suficiente hacer las cosas bien”*. Asimismo, cuando se les pidió describir la personalidad de la marca Carvajal, uno de ellos expresó: *“Usa corbata, es gordito, mayor, serio, muy formal, tradicional, estable, que no comete errores, muy ético, actúa acorde a sus valores, austero, a veces aburrido, protector, como un papá, regañón, exigente y capaz de tomar decisiones fuertes; maneja un carro grande normal, no es lujoso, pero es elegante; va de vacaciones a Estados Unidos y Europa, es capaz de hacer cosas muy especiales por atender bien a la gente cuando va a su casa. No hace deporte, refinado, de buen gusto, bien vestido”*. Otro resumió: *“Es una Señora de 80 años, que debió ser divina cuando era joven”*.

De otro lado, sobre el concepto gráfico de marca, se encontró que uno de los activos más importantes de la marca Carvajal, era su tipografía Carfont, utilizada en la mayoría de aplicaciones dentro de compañía, como fachadas, avisos, mensajes de bienestar para colaboradores, tarjetas de presentación, correos electrónicos, etc., lo cual minimizaba su importancia al utilizarse tan indiscriminadamente como tipografía de uso general y corriente. Con lo anterior, su principal símbolo: la C en forma de rombo, a pesar de que era potente visualmente, comunicaba rigidez y extrema tradición, lo que transmitía demasiado

formalismo y poca cercanía con clientes y usuarios finales. Es decir, además de un cambio a nivel cosmético, a la vez se requería un cambio radical en la cultura organizacional para que soportara la nueva promesa de marca y sus valores.

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

Sin duda, las oportunidades de mejora para la imagen de marca, halladas el diagnóstico de posicionamiento, trazaban para la organización retos bastante significativos, los cuales se vería obligada a alcanzar en el corto y mediano plazo. Entre ellos, se encontrarían: focalizar y rentabilizar los negocios. A su vez, invertir en capital humano, lo cual significaría mayor rigurosidad en procesos de selección, contar con el mejor equipo de colaboradores, cuyas competencias estuvieran más alienadas con la nueva promesa de marca y propuesta de valor; ganar agilidad y oportunidad en la innovación, invertir en tecnología, etc.; ser más orientada al mercado entendiendo y conociendo las necesidades de sus clientes y consumidores; y generando mayor visibilidad a su oferta de comercial y de valor, unidades de negocio, etc., enalteciendo su nivel de conocimiento en el mercado. (Aaker, 2008)

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

1. Una promesa de marca corporativa clara, creíble, relevante y diferenciada que sirviera de guía para todos los mensajes a las diversas audiencias,



apalancada en tres atributos de marca: Sostenibilidad, Cercanía con los clientes, y compromiso con los resultados.

2. Un sistema de identidad visual consistente, coherente como marca corporativa, impactante y que expresara su promesa de valor, soportada por un nuevo slogan: *marca la diferencia*.
3. Una arquitectura de marca coherente que permitiera visualizar claramente la organización y su oferta, respondiendo a las necesidades operacionales y comerciales; y por último,
4. Lineamientos que permitieran gestionar la marca como herramienta estratégica, en su comunicación integrada reafirmando su nueva identidad y asegurando su aplicación consistente a todo nivel (valores, comportamientos, estilo, gestión y modelo organizacional).

De esta forma, en febrero de 2010, con base en los resultados del diagnóstico obtenidos, e inspirados en los principales retos y expectativas para la organización, se plantea la primera propuesta de marca Carvajal renovada y con tres atributos fundamentales. Véase la Gráfica 5. El primero, orientación a resultados: ser una organización multinacional comprometida con la generación de valor, alto desempeño y liderazgo. En segunda instancia, cercana a los clientes: iniciativa, empatía y habilidad de transformación para ofrecer productos y servicios innovadores que excedan las expectativas de clientes y consumidores; y finalmente, Sostenible: lograr el éxito, manteniendo presente los principios y valores, sensibilidad humana y protección del medio ambiente para dejar huella en

las comunidades donde opera. A su vez, la propuesta incluía alinear el nombre de todas las empresas del grupo conservando entre todas como nombre Carvajal, y como ‘apellido’ el sector donde participan. De esta forma, se agruparon las empresas, en siete sectores: Educación, Empaques, Espacios, Información, Pulpa y Papel; Tecnología y Servicios; y Soluciones de Comunicación. (Véase la Gráfica 6).

Sin embargo, el cambio más significativo en el concepto de marca Carvajal estaría en la transformación radical de su slogan *“Hace las cosas bien”*, por *“Marca la Diferencia”*, definido con el objetivo de transmitir a las diferentes audiencias que la Organización Carvajal no se conforma con el ciento por ciento. Ricardo Silva, presidente de la firma Mblm en Colombia afirma: *“La nueva imagen de Carvajal representa el esfuerzo, experiencia y sinergias que existen entre sus sectores de negocio. Es por esto que se propone un sistema gráfico con herramientas claras y visualmente atractivas para comunicar mensajes y contenidos a las diferentes audiencias”*.

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

integrado por cuatro miembros de la familia que también aportaron en la toma de decisiones.

La campaña de comunicación interna, que impactó a 26 mil colaboradores a nivel global, estuvo compuesta por seis etapas ocurridas entre septiembre de 2010 y febrero de 2011. Fue liderada desde la Vicepresidencia de Gestión Humana, por la Directora de Reputación Corporativa y Comunicaciones Patricia Jaramillo, con el apoyo de 14 Embajadores de marca (dos para cada compañía), y la agencia de publicidad Sancho BBDO. *“Cada una de las etapas vividas en la campaña de comunicación interna permitió que los colaboradores le hicieran el duelo a lo anterior y empezaran a adoptar los nuevos componentes, una marca viva, moderna, llena de color que transmite cambio y transformación; una arquitectura de marca centrada en siete sectores que clarificaba muy bien el quehacer de las siete empresas y un nuevo slogan que evolucionaba de hacer las cosas bien, por marcar la diferencia,* precisó Patricia Jaramillo. De esta forma, el cambio de marca Carvajal se comunicó primero a las audiencias internas, y dos meses después a las audiencias externas, lo cual generó mayor acercamiento de los colaboradores a su nueva marca, para que fueran ellos los primeros en ‘enamorzarse’ de ella.

La comunicación a los públicos externos se realizó gradualmente en los países, iniciando con eventos centrales en Cali y Bogotá, y posteriormente en Ciudad de México, San Pablo y Lima, donde se programaron a su vez, ruedas de prensa con los principales medios de comunicación de dichos países. El balance

arrojó alta exposición en las diferentes audiencias, en las que también se generó una percepción positiva sobre el nuevo cambio de imagen. En los cuatro países se contó con el apoyo de agencias de relaciones públicas como MB Comunicaciones en Colombia; GWA en Brasil; Edelman en México y Apoyo Comunicaciones en Perú. Igualmente en el 2011, se acompañó el proceso con publicidad corporativa concentrada en Colombia.

En el 2010 y el 2011 se continuó con una campaña interna de comunicaciones centrada en el concepto de Gente Carvajal que Marca la Diferencia, ya que después del lanzamiento fue necesario sensibilizar y comprometer a los 26 mil colaboradores a nivel global, para que vivieran la marca. Igualmente se inició un proceso que continúa hasta la fecha (2012) y es la aplicación de la nueva identidad en las diferentes aplicaciones, lo cual tiene como base el Manual de Marca Corporativa, el cual es seguido por las áreas de comunicación y de mercadeo de todas las empresas a nivel global, en el momento de producir piezas de comunicación tanto internas como externas. La apropiación de estos nuevos conceptos ha implicado un proceso de entrenamiento y reentrenamiento a los embajadores de marca de cada una de las empresas y la actualización anual de los manuales.

Igualmente a nivel externo y con el apoyo de las agencias de relaciones públicas, se establecieron estrategias de abordaje a los medios de comunicación masivos, con el fin de mantenerlos actualizados sobre el acontecer del negocio,

con el propósito de seguir posicionando en la opinión pública a la Organización Carvajal y sus siete empresas, a través de las cuales se *marca la diferencia*: Carvajal Educación, Carvajal Empaques, Carvajal Espacios, Carvajal Información, Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal Soluciones de Comunicación y Carvajal Tecnología y Servicios. Como lo manifestó Ricardo Silva, de MBLM Colombia “éste no fue un cambio de símbolo, sino el símbolo del cambio”. Fue así entonces como la nueva marca Carvajal, con su promesa de valor y slogan, fue comunicada a las diferentes audiencias, logrando visibilidad y exposición de su transformación organizacional en los públicos de interés.

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

## 5. GUÍA PEDAGÓGICA

### 1. Resumen.

La Organización Carvajal se vio en la necesidad de transformar su estrategia organizacional, con el propósito de convertirse en una empresa altamente competitiva en entornos exigentes, y así atraer nuevos inversionistas, conquistar y retener talento, y posicionarse como un conglomerado multinacional que generara valor para sus accionistas. Lo anterior implicaría entonces, la re focalización sus actuales negocios y la rentabilización de los mismos en las diferentes geografías.

A la luz de esa nueva estrategia organizacional, se redefinió toda la arquitectura de la marca Carvajal y la de sus empresas, buscando que esta nueva composición y promesa de valor, reflejara la transformación de la organización, y fortaleciera su posicionamiento en el mercado global. De esta forma se diseñó una nueva filosofía organizacional, con tres atributos de marca: Compromiso con los resultados, Cercana a los clientes, y Sostenible, que respaldan su nuevo posicionamiento de marca: Carvajal marca la diferencia.

**Palabras Claves:** Marca, imagen corporativa, estrategia organizacional, arquitectura de marca, identidad de marca.

### **Abstract**

Some years ago, Carvajal Organization SA realized that the company needs to transform its organizational strategy, in order to become a highly competitive

company in a demanding environment, and, in his way, attract new investors, and conquer and retain talent, and position itself as a multinational conglomerate capable of generating value for its shareholders. This, would implicate to redefine the existing businesses and guarantee their profitability in the different geographies.

Considering this new organizational strategy, the company redefined Carvajal's entire brand architecture and those one of their companies, ensuring that this new composition and promise of value could reflect the transformation of the organization and could strengthen its position in the global market. Consequently, Carvajal designed a new organizational philosophy, with three brand attributes: Commitment to results, Proximity to customers, and Sustainability, that support its new brand positioning: Carvajal makes a difference.

**Key Words:** brand, corporate image, organizational strategy, brand architecture, brand identity.

## **2. Temas cubiertos por el Caso de Estudio**

- Definición e implementación de una marca (concepto gráfico, atributos, promesa de valor) alineada a la estrategia de la compañía.
- Diagnóstico de posicionamiento de marca para identificar el momento oportuno para redefinir la arquitectura de marca de una organización.

- Esquema de implementación de la nueva de marca en una organización con 24 mil colaboradores con presencia en 17 países, conformada por diferentes empresas.
- Sistemas de monitoreo de alineación y apropiación de la nueva marca en las audiencias internas de la Organización.

### **3. Objetivos pedagógicos del caso.**

Los objetivos pedagógicos del caso de cambio de marca Carvajal, están orientados a contribuir al desarrollo analítico de los estudiantes alrededor de:

- Identificar el momento oportuno en el que se hace necesario renovar la marca de una organización.
- Definir la nueva marca (concepto gráfico, atributos, promesa de valor) que responda a la estrategia de la compañía.
- Definir un esquema de implementación en una organización con 24 mil colaboradores con presencia en 17 países, conformada por diferentes empresas.

### **4. Preguntas y respuestas para la discusión.**

- 1. Explique cuál es el contexto en el que se encontraba la organización Carvajal y las razones que se tuvieron en cuenta para cambiar su identidad de marca corporativa.**

A mediados del año 2008, con la llegada de Ricardo Obregón a la presidencia, la Organización Carvajal inició la estrategia de transformación de sus negocios, definiendo dos frentes principales en su planeación



estratégica: focalización y rentabilización de sus negocios en cada uno de los países donde opera. A su vez, por una encuesta realizada a diferentes audiencias internas y externas, identificó la necesidad de reposicionarse como un conglomerado multinacional altamente competitivo que genera valor a sus clientes e inversionistas, y no como se venía posicionando: como una empresa familiar y conservadora. Por consiguiente, decide renovar su imagen corporativa como símbolo de su transformación y para que ésta fuera consecuente y reflejar su nueva promesa de valor.

## **2. ¿En qué aspectos contribuye el posicionamiento de una marca?**

El posicionamiento de marca contribuye a generar exposición y visibilidad de una marca y su oferta de valor en públicos internos y externos, con el propósito de proporcionar mayor recordación de la misma, al momento en que los clientes o consumidores identifiquen una necesidad de un producto o servicio, generando así, ingresos para la compañía. En estas circunstancias se espera que el consumidor se decida por el servicio o producto que ofrezca la marca más recordada y más valorada, por él, entre otras marcas jugadoras en ese mercado. No obstante, sucede lo contrario si una marca cuenta con una posición negativa en el mercado, o guarda un bajo perfil en el mismo. Si cuenta con un posicionamiento negativo, muy pocos consumidores optarían por elegir su oferta, ocasionando pérdida de valor para la compañía. Asimismo si por el contrario, el cliente o consumidor ni siquiera saben de la existencia de la marca en el mercado, jamás sería tomada en cuenta para satisfacer una necesidad determinada, y por ende su

nivel de facturación siempre estaría por debajo del estimado. Por esta razón es imprescindible que una marca esté bien posicionada en los públicos que son su objetivo.

**3. Explique la estrategia de implementación de la organización Carvajal para efectuar el cambio de marca en las audiencias internas y externas.**

El despliegue e implementación de la nueva marca Carvajal se llevó a cabo en primera instancia con un diagnóstico para evaluar el posicionamiento de su marca corporativa actual en las diferentes audiencias. Una vez definido el nuevo posicionamiento de marca, la nueva imagen se comunicó en primera instancia a las audiencias internas a través de una campaña de sensibilización que permitía a los colaboradores desprenderse gradualmente de la marca anterior y aumentar su expectativa sobre la nueva marca. Posteriormente, en febrero de 2011, Carvajal lanzó su marca a las audiencias externas con diferentes eventos en Cali, Bogotá, Lima, Ciudad de México y Sao Pablo, donde se presentó la nueva marca a los clientes, proveedores, consumidores y público en general.

**4. Compare en cuanto a beneficios de posicionamiento, la arquitectura de marca actual de la organización Carvajal, con la creada en 1970.**

La nueva marca Carvajal contribuye positivamente a su posicionamiento como una multinacional dinámica, cercana a los consumidores, ágil y que vivió un proceso de transformación para comunicar, que además de hacer las cosas bien, Carvajal *marca la diferencia*. La marca creada en 1970,

estaba acorde con la época, donde la promesa de valor de las compañías estaba basada en la calidad que prometían a sus clientes en los servicios y productos que ofreciera. Ahora, la calidad se da por hecho y no es un factor diferenciador que permita a las empresas ser más competitivas. A su vez, en términos gráficos, la marca anterior transmitía demasiada seriedad, lejanía y poco dinamismo, atributos distantes de los nuevos atributos por los que ahora quiere ser reconocida: Cercana a los clientes, comprometida con los resultados y sostenible.

**5. Proponga un esquema para monitorear la apropiación de las audiencias internas de la nueva arquitectura de marca.**

Los directivos de la compañía podrían monitorear la adopción y apropiación de la marca por parte de los colaboradores, a través de diferentes alternativas integradas para dicho objetivo. En primera instancia, debe formalizar el rol de Embajadores de marca, al interior de cada empresa, cuyo propósito es velar por la correcta aplicación de la marca, no sólo de manera gráfica sino conceptual. Es decir, no sólo tener en cuenta la correcta aplicación de colores, tipografía, slogan, etc., sino garantizar que los mensajes emitidos en comunicaciones masivas, institucionales a clientes, proveedores, etc., reflejen esa nueva filosofía empresarial y promesa de valor. A su vez, estos embajadores de marca, deben consolidar una red de marca en todas las empresas a nivel global, para que aseguren la aplicación de la marca en todas las piezas que se requiera, resuelvan inquietudes de aplicación, y orienten los conceptos de cada mensaje.

Con lo anterior, la organización debe definir indicadores para monitorear de manera anual, la vivencia de cada uno de los nuevos atributos por parte de las empresas y sus colaboradores: Compromiso con los resultados, Cercanía con los clientes y Sostenibilidad. Por ejemplo, un indicador para medir el atributo Cercanía con los clientes podría ser el índice de satisfacción de clientes, lealtad de marca, resultados proyectos de innovación, entre otros. A su vez, los indicadores para medir el Compromiso con los resultados podrían ser el cumplimiento de las utilidades del negocio, el nivel de liderazgo de los jefes de la organización, entre otros. (Véase gráfica No. 7). Una vez definido este esquema de medición, los embajadores de marca deben garantizar que todos los colaboradores de sus empresas conozcan la matriz, y orienten sus esfuerzos para lograr su cumplimiento. Así, se podrá confirmar si en la realidad la Organización Carvajal está viviendo su nueva marca corporativa, y genera acciones que marcan la diferencia, alineadas a sus tres atributos de marca y a su promesa de valor.

### 3. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los temas que conforman el fundamento teórico del caso de estudio, agrupados en tres grandes ejes: estrategia organizacional, marca, y comunicación organizacional. Los conceptos que se analizan son: estrategia organizacional, identidad de marca, arquitectura de marca administración del sistema de marca, posicionamiento y liderazgo de marca, medición del posicionamiento de marca, valor del capital de marca y comunicación organizacional.

#### 3.1 Estrategia organizacional

El desarrollo de una estrategia organizacional implica a las organizaciones desarrollar un análisis interno de la compañía y externo hacia el mercado y los consumidores, con el propósito de identificar, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que les permitan trazar un plan de negocios, y alcanzar los resultados trazados en éste.

En el proceso de análisis interno, David Aaker (1998) recomienda en su libro *Developing business strategies*, examinar toda la organización: su portafolio, marcas, estructura, sistemas, personas y cultura, con el propósito de encontrar fortalezas que potencialicen su éxito en el mercado, y logren diferenciación en el público objetivo. De esta forma plantea como alternativa fundamental para crear estrategias de diferenciación de negocio, el desarrollar marcas poderosas, las cuales crean barreras competitivas que se reflejan en los resultados financieros

del negocio Aaker (1998). Además afirma que el construir marcas poderosas agrega significado y sentimientos hacia el producto que logran fidelizar al consumidor. A su vez, provee confianza y seguridad que determinan la decisión de compra, y facilitan la interpretación de la información alrededor de la calidad, el servicio y beneficios en determinado producto o servicio.

### **3.2 La marca y la empresa.**

Como gran contribución Aaker (1998) establece que, de las diversas asociaciones que puede hacer el consumidor de una marca en particular, se debe identificar, explotar y proyectar la asociación de dicha marca con la organización, las cuales otorgan visibilidad a sus atributos, que deben trascender más allá del producto o servicio. Estos atributos asociados a la marca de la organización, deberían elevar su prestigio y reputación, estableciendo vínculos duraderos con los consumidores y resistentes ante las exigencias del mercado, más allá de las asociaciones con los productos o servicios que la organización ofrece o comercializa. Una organización con atributos de marca fuertes no sólo se convierte en una organización difícil de copiar, sino que genera atributos con asociaciones intangibles difíciles para competir, por la apropiación que la organización ha hecho del atributo que aparece como suyo, asociado a la marca. Aaker (1998).

Del mismo modo, Kevin Keller (2008) propone que, más allá de los propósitos operativos de las marcas para gestionar el portafolio de productos, el inventario, los registros contables, o incluso la protección de la propiedad intelectual, alcanzar la lealtad de marca en los consumidores *“ofrece a la empresa la posibilidad de pronosticar y asegurar la demanda, así como de crear barreras de entrada que dificulten el ingreso de otras compañías al mercado”*. Asimismo, genera ventajas competitivas que asegurarán ingresos futuros sostenidos para la organización que las posea.

### **3.3 Identidad de marca.**

Con el propósito de lograr el posicionamiento esperado de las marcas y la coherencia entre lo que se transmite y lo que son en realidad, debe definirse y desarrollarse la personalidad de la marca, su identidad. Según Aaker, la identidad de marca *“suministra dirección, propósito y significado, y debe entenderse como un conjunto único de asociaciones que debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante una propuesta de valor que involucre beneficios funcionales y emocionales”* (Aaker y Álvarez, 2002). Asimismo, asegura que para alcanzar la máxima fortaleza de la marca, su identidad debe estar alineada a la estrategia del negocio y trascender más allá de lo táctico, para lograr el impacto esperado en los objetivos estratégicos de la organización. *“Crear la identidad de marca es mucho más que determinar lo que los clientes dicen que desean en su concepto gráfico”*. Debe reflejar el alma y la visión de la marca, y lo que es capaz de alcanzar, pues *“mientras que la imagen de marca suele ser*

*pasiva y transmite el pasado, la identidad de marca debe ser activa y orientarse al futuro, reflejando las asociaciones aspiradas por la marca” (Aaker y Álvarez, 2002).*

Existen gran cantidad de modelos para establecer la identidad de marca corporativa alineada a la estrategia de la organización. Para este caso de estudio se ha elegido el modelo planteado por Aaker, el cual plantea la siguiente figura (véase gráfica número 1) con el propósito de ilustrar el sistema de identidad de marca, que va mucho más allá de representar un producto o servicio. Existen doce categorías de la identidad de marca organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto, organización, persona y símbolo. A su vez, puede observarse cómo la estructura de una identidad de marca incluye una identidad central (estrategia, cultura y valores organizacionales), una identidad extendida (personalidad de la marca, y posicionamiento deseado) y una esencia de marca, la cual debe resonar entre los clientes, transmitir la propuesta de valor y suministrar diferenciación.

### **3.4 Arquitectura de marca.**

Una vez resaltada la importancia de las marcas dentro de la estrategia organizacional, y el valor que ofrece cuando se logra un sistema de identidad de marca de gran impacto, se aborda el concepto de arquitectura de marca entendido como la forma en que se organiza y estructura el portafolio de marcas, especificando su rol y relaciones con la audiencia objetivo. Lo anterior, tiene el propósito de establecer y clarificar, por ejemplo, la relación de la marca corporativa



con sus marcas sectores y sus marcas comerciales de productos y/o servicios. Una arquitectura de marca estandarizada posibilita el posicionamiento, garantizando presencia y visibilidad en las comunicaciones, potenciando los objetivos a futuro de la marca corporativa y de cada uno de los sectores<sup>6</sup>. A su vez, una arquitectura de marca bien concebida produce claridad, sinergia y respaldo de las marcas, evitando confusión en el mercado, pérdida de coherencia y asociación de las marcas.

Aaker (2005) plantea la importancia de entender este concepto como las relaciones que se tejen entre una marca y otra. Es decir, ver cada una de las marcas dentro de un solo sistema organizacional, y no como silos independientes una de la otra, pues las marcas se respaldan, se proyectan y se potencializan entre sí. Es así como define la arquitectura de marca en cinco dimensiones: portafolio de marcas, rol del portafolio de marcas, rol del portafolio de marcas en el contexto, estructura del portafolio de marcas y presentación gráfica del portafolio de marcas (Aaker y Joachimsthaler, 2005).

### **3.5 Administración de la estrategia de marca.**

La administración estratégica de marca implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de una marca determinada. Keller (2008) plantea cuatro pasos fundamentales para la gestión estratégica de marcas: identificar y establecer el posicionamiento de la marca,

---

<sup>6</sup> Mblm. *Manual de Marca Carvajal*. 2012. Página 273

planear e implementar los programas de marketing de marca, medición e interpretación del desempeño de la marca, y crecimiento y conservación del valor del capital de marca (Keller y Garza, 2008). Lo anterior sugiere que el proceso de administración de marcas dentro de una organización debe definirse desde la estrategia organizacional y estar alineado con todo el sistema corporativo: portafolio de productos, consumidores, estructura, cultura organizacional y objetivos. Debe asumirse como un proceso crítico que agrega valor a la organización, y que por consiguiente, requiere de recursos y rigurosidad al más alto nivel de la organización para potencializarla y proyectarla.

### **3.6 Posicionamiento y Valor del capital de marca.**

Lograr el posicionamiento de marca se convierte en el principal objetivo del proceso de administración de marca. Para lograrlo se debe primero identificar, establecer y dar visibilidad a los puntos de diferencia y semejanza de la marca en comparación con la competencia. Los puntos de diferencia ofrecen una ventaja competitiva y constituyen la razón por la cual los consumidores prefieren una marca y no otra. Los puntos de paridad o semejanza con la competencia ubican a las marcas al mismo nivel de las marcas de los competidores. Del mismo modo Keller se refiere al posicionamiento de marca como la manera de encontrar la ubicación adecuada en la mente de los consumidores o un segmento de mercado, con el propósito de que elijan el producto o servicio, para maximizar los potenciales beneficios de la empresa.

A su vez, Aaker plantea que sólo hay dos alternativas para lograr el posicionamiento de marca esperado y competir en los mercados actuales: aumentar la preferencia de marca, y convertir la marca de los competidores en marcas irrelevantes (Aaker 2011). De este modo se argumenta que el objetivo central del posicionamiento de marca debe ser lograr la relevancia de la marca, más allá de su simple preferencia en el mercado, o sea, conseguir que los consumidores ni siquiera contemplen la marca de los competidores como una opción, sino que al momento de pensar en una categoría de producto o servicio determinado, recuerden y la asocien a la marca relevante, convirtiendo a las marcas de la competencia en marcas invisibles (Aaker 2011).

### **3.7 Medición del posicionamiento de marca.**

Si duda lo más interesante luego de crear una marca y definir su estrategia de posicionamiento, es monitorear si la estrategia es la adecuada para lograr el posicionamiento, buscando si están logrando los objetivos de diferenciación y relevancia inicialmente planteados, lo cual debe reflejarse no sólo en estudios de mercado, sino en las ventas, como generación de preferencia. Por lo anterior, es fundamental establecer mecanismos de medición de percepción y conciencia de marca en las diferentes audiencias y segmentos objetivo, con el propósito de identificar si la marca se ha convertido en una ventaja competitiva, o si por el contrario, hace parte del grupo de marcas irrelevantes del mercado. Keller afirma que lo ideal sería llegar a “construir mapas mentales de los consumidores para

comprender qué tienen exactamente en la mente y cómo están percibiendo nuestra marca” (Keller y Garza, 2008).

### **3.8 Comunicación organizacional.**

Como fundamento teórico elemental se hace referencia a la comunicación organizacional y todos sus procesos, como eje principal en la alineación de las audiencias internas con los objetivos estratégicos de una organización y como parte de las asociaciones y percepciones que comprende el *brand equity* (Kotler 2006). De esta forma se reconoce el papel que obtienen el proceso de comunicación organizacional y la publicidad a la hora de crear y desarrollar marcas altamente competitivas y relevantes, posicionándolas primero en la mente de los colaboradores y consumidores, estableciendo vínculos sinceros y duraderos con ellos y sus familias. Se ratifica entonces la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes estratégicos y tácticos entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; así como influir en las opiniones, actitudes, y comportamientos de los públicos internos y externos de la organización, con el propósito de lograr que la organización alcance oportunamente sus objetivos (Collado 2005).

Por consiguiente, cabe afirmar la importancia de considerar el desarrollo y posicionamiento no sólo de marcas comerciales, es decir marcas asociadas a productos o servicios, sino de crear, explotar, promover, proteger y proyectar

constantemente la marca asociada a una compañía, o a una organización. De esta forma, facilitará que sus audiencias internas: socios, colaboradores, sindicatos, entre otros, sientan mayor motivación, compromiso y aumenten su sentido de orgullo por su organización. A su vez, las percepciones y asociaciones generadas por las marcas del portafolio facilitarán el conocimiento (conciencia de marca) y el posicionamiento, en audiencias externas: clientes, gobierno, gremios, accionistas, entre otros, aumentarán el nivel de recordación por la marca, relacionándola directamente con los atributos funcionales de la compañía, productos, servicios, etc.), así como con sus atributos emocionales (trayectoria, confianza, reconocimiento, entre otras).

## 5. CONCLUSIONES

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

Lo anterior se ratifica en Colombia, a través del estudio de reputación corporativa Merco 2012, en el que Carvajal se ubica entre en el puesto ocho dentro de las diez mejores empresas para trabajar en el país, según la calificación otorgada por sus colaboradores, clientes y la comunidad en general. *“Carvajal subió dos puestos en el ranking respecto a los resultados del año 2011, ubicándose en la posición número ocho entre las 100 empresas preferidas de los colombianos para trabajar, resultado que se logró luego de una encuesta realizada entre estudiantes universitarios de último semestre, antiguos alumnos de escuelas de negocios, población en general, trabajadores, expertos de recursos humanos y un benchmarking de políticas de gestión de personas”.*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Centro Carvajal de Noticias. Junio 2012

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (2011). *Brand relevance: making competitors irrelevant*. (Primera Edición). San Francisco: Jossey-Bass.
- Aaker, D.A. (1998). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Aaker, D.A. y Álvarez del Blanco, R.M. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Aaker, D.A. y Joachimsthaler, E. y otros. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Keller, K.L y Garza Castellón Cantú, R. y otros. (2008) *Administración estratégica de marca: branding*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

### Otras fuentes

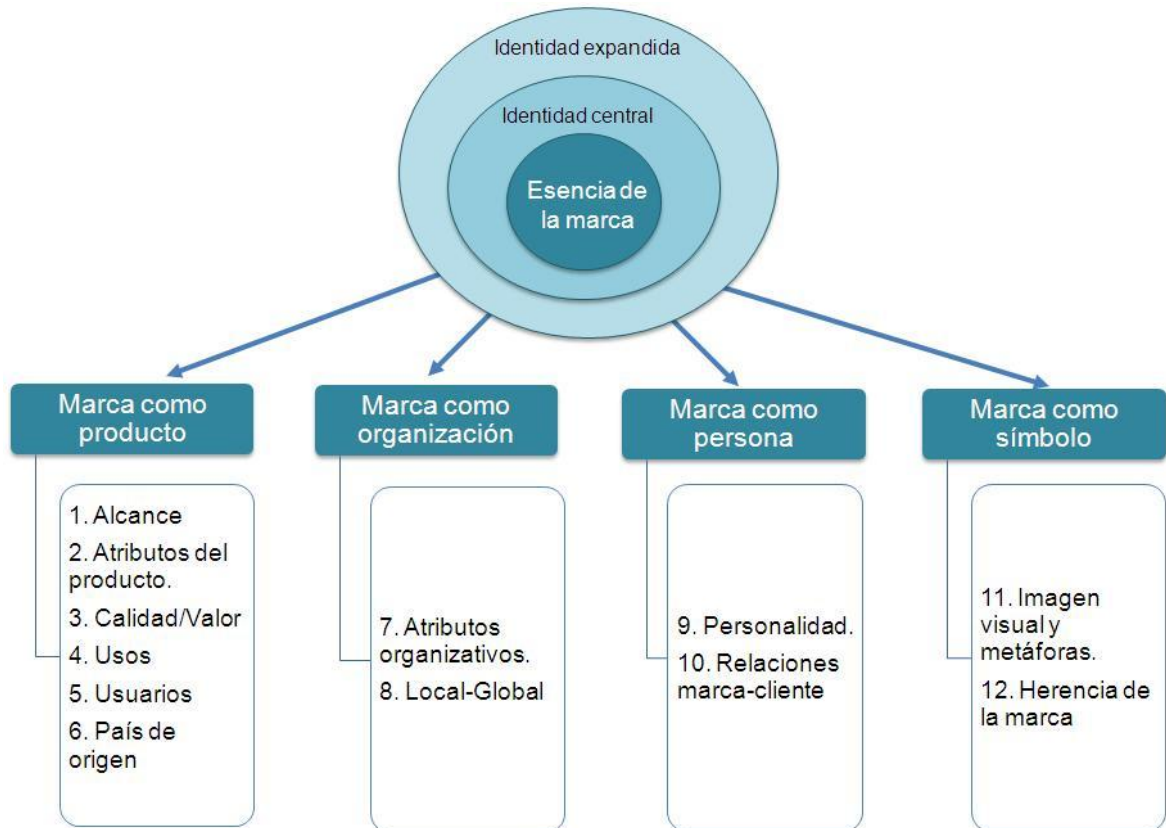
- Mblm. *Manual de Marca Carvajal*. 2012
- Calderón, Camilo y Jaramillo, Raul. *Carvajal 100 años*. (2004)
- Revista CCN, *Todo lo que nos une*. (2011)
- Centro Carvajal de Noticias (CCN)

- [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com), [www.elespectador.com](http://www.elespectador.com)
- [www.mblem.com](http://www.mblem.com), [www.merco.info.es](http://www.merco.info.es)



## 6. ANEXOS

Gráfica No. 1 Sistema de identidad de la marca<sup>8</sup>.



<sup>8</sup> AAKER, David A. y Joachimsthaler, Erich y otros. (2005).

Gráfica No. 2 Imagen de Carvajal a través del tiempo<sup>9</sup> .



Gráfica No. 3 Arquitectura de marca Carvajal 2009<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Revista CCN Todo lo que nos une (2011)

<sup>10</sup> Mblem, Diagnóstico de reposicionamiento marca Carvajal. (2009)

Gráfica No. 4 Propuesta de valor <sup>11</sup>



Gráfica No. 5 Nueva marca Organización Carvajal



---

<sup>11</sup> Ibíd..

Gráfica No. 6 Cambio marca empresas



**Gráfica No. 7 Propuesta de esquema para medir la apropiación de atributos de marca por parte de los colaboradores.**

