

El desarrollo de la marca corporativa GRPCOM en el negocio empresarial del grupo. Su impacto y perspectivas en el mercado brasileño.

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata -

Profesor Director de Tesis:
Prof. Mg. Fernando Simonato

Presentado por:
Carmem Murara
Calle Colombo N° 1063 Ap. 64
(80540-250) Curitiba – Paraná - Brasil

Fecha de entrega: 26-11-2014

Dedicación

Dedico ese trabajo a mi marido, Julio Cesar de Lima, por su ayuda y comprensión, es él quien me inspira. Es el compañero de mi vida que me da fuerzas y me estimula a seguir siempre adelante. Estar a mi lado ha sido fundamental en esta jornada.

A mi madre querida y amada, Maria Estela Murara, que me enseñó valores sólidos de vida y me ha acompañado en toda mi trayectoria académica, desde los días que sentaba a mi lado para orientarme a escribir las primeras palabras. Porque es una persona inspiradora e iluminada a quien intento seguir los pasos.

A mi equipo de trabajo que me apoyó y me dio fuerzas en los momentos que fue necesario conciliar los estudios y trabajo y por la total comprensión. En especial, agradezco a mi jefa, Milena Seabra, por su comprensión desde cuando decidí empezar la maestría.

A Carmen Woichikowski y a Charles Hyczy del Icepem por su profesionalismo en la conducción del convenio con la Universidad de La Plata y por el apoyo logístico en nuestros viajes, así como por el compañerismo.

A los compañeros de clase, por todo el apoyo, la ayuda y la cooperación, por los momentos alegres y difíciles que compartimos. Nuestra unión hizo más rico el desafío de estudiar en otro país.

Agradezco y dedico este estudio al doctor Rogelio Simonato, director de EPMI y Vicepresidente de la UNLP por su atención y dedicación.

A mis experimentados profesores por la transferencia de conocimiento y por compartir con nosotros los conocimientos de marketing y la rica cultura argentina.

A Liesel Bischoff que nos he dado todo el apoyo necesario siempre firme, pero con una sonrisa y buen humor. Por su profesionalismo y dedicación. Y a los demás profesionales de la universidad que nos atendieron durante nuestras clases.

Agradecimiento muy especial a mi director de tesis, Fernando Simonato, por su sabiduría, por compartir su experiencia y guiarme con maestría en este estudio. Le dedico este trabajo.

A UNLP por su solidez, historia y cultura que enriquecerá mi currículo académico e profesional.

A La Plata por la grandiosidad de una ciudad, sus bellezas y por su hospitalario y generoso pueblo.

A todos los que me han ayudado y han contribuido directa o indirectamente a la realización de este trabajo.

En el futuro, las marcas corporativas serán la única área de éxito en el desarrollo de nuevas marcas (...). En la medida que la tecnología funciona cada vez más como la grande niveladora, los consumidores se apoyarán cada vez menos en la evaluación de un producto aislado. (KING, S. – Construyendo marcas fuertes)

Índice

Introducción	7
Objetivo.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos de investigación	10
Marco teórico	11
El crecimiento de la marca corporativa.....	11
Marca corporativa como diseminadora de la cultura, misión, visión y valores de la organización.....	11
El control de la marca corporativa	13
Arquitectura de marca – Marcas endosantes	13
Comunicación de la nueva marca – identidad, posicionamiento e imagen	15
Metodología	17
Tipo de investigación	17
Método de investigación propuesto.....	17
Fuentes de recolección de la información.....	18
Descripción de la empresa.....	19
Presentación del Grupo Paranaense de Comunicación - GRPCOM.....	19
Su historia.....	19
Su contextualización con relación a la provincia de Paraná y en Brasil.	21
El tamaño del mercado de comunicación en <i>Brasil</i> y el GRPCOM.	22
El surgimiento y la formación del grupo de comunicación y de la marca.	23
Descripción de las unidades de negocio	24
Unidad periódicos del <i>GRPCOM</i>	25
Gazeta do Povo	25
Tribuna do Paraná.	25
Jornal de Londrina	26
Gazeta de Maringá.	26

Unidad radios del <i>GRPCOM</i> .	26
Radio 98FM.	26
Mundo Livre FM.	27
Cultura FM de Maringá.	27
Unidad TV del <i>GRPCOM</i> .	27
RPC TV.	27
ÓTV.	28
<i>HD View</i> .	28
<i>Instituto GRPCOM</i> .	28
<i>Agencia promocional Zaag</i> .	29
La estrategia del <i>GRPCOM</i> .	29
La formación del concepto de misión y visión del <i>GRPCOM</i> .	29
La creación de los valores del grupo.	30
La diseminación de la cultura <i>GRPCOM</i> para el público interno (empleados).	32
La diseminación de la cultura <i>GRPCOM</i> para la sociedad.	33
La arquitectura de marca del <i>Grupo Paranaense de Comunicação</i> .	35
Fundamentación técnica del caso <i>GRPCOM</i> .	35
La marca corporativa <i>GRPCOM</i> como herramienta para sustentar el negocio.	35
Casos internacionales de reconstrucción de una marca corporativa.	37
Conceptos generales de <i>branding</i> para el estudio de caso.	37
La relación entre la marca y la cultura de la empresa.	38
Proyecto de cambio de la marca con base en su estrategia.	40
Arquitectura de la marca en el <i>GRPCOM</i> y su semejanza con otras marcas.	40
La estrategia de nombre y <i>design</i> en la construcción de la marca.	42
Encuestas para medir la fuerza de la marca y la necesidad de cambio.	43
Debilidades y fortalezas de la marca del <i>GRPCOM</i> .	44
La percepción del público.	46

Percepción del público externo (lectores del periódico <i>Gazeta do Povo</i> y espectadores de la tele <i>RPC TV</i>) sobre la presencia de la marca del grupo.....	46
La percepción de los accionistas sobre el cambio de la marca.....	47
La percepción de los empleados.....	48
Cómo el público percibe la marca de los canales de comunicación <i>Gazeta do Povo</i> y <i>RPC TV</i> en relación a credibilidad antes y después del cambio de la marca del grupo.....	48
La nueva marca del grupo de comunicación después de tres años de lanzamiento.....	49
Conclusiones	51
Referencias.....	53
Anexo B – Encuesta “ <i>Intermeios</i> ” mayo/2013	57
Anexo C – IBOPE – Inversión publicitaria en <i>Gazeta</i> y <i>RPCTV</i>	58
Anexo D – Encuesta de atributos de imagen de la <i>RPCTV</i> y del periódico <i>Gazeta do Povo</i>	59
Anexo E – Audiencia de la <i>RPCTV</i>	61
Anexo F – Encuesta de clima organizacional.....	62
Anexo G – Encuesta <i>brand analytics</i> sobre la competencia.....	63
Anexo H – Modelos de arquitectura de marca del <i>GRPCOM</i> antes y después del cambio de la marca.....	64
Anexo I – Encuestas internas antes de la arquitectura de marca	66
Anexo J – Encuesta de reconocimiento de la marca.....	68

Introducción

El desarrollo de la marca corporativa *GRPCOM* en el negocio empresarial del grupo. Su impacto y perspectivas en el mercado brasileño.

Basado en la literatura del *branding* y en los libros, trabajos y *papers* que tratan sobre la imagen corporativa y la estrategia de marketing de las corporaciones, este estudio tiene por objetivo analizar el desarrollo de la marca corporativa del *Grupo Paranaense de Comunicação (GRPCOM)* en el mercado empresarial, teniendo como propuesta de análisis su impacto y sus perspectivas futuras. El presente trabajo propone un estudio de caso sobre las influencias que se generan cuando se cambia el nombre y la marca de una empresa nacional o internacional, mostrando cómo ocurre el impacto delante del público. La tesis que se plantea es que una empresa es sólida, perenne y sostenible cuando su marca está construida sobre una base sólida y coherente de misión, visión, principios y valores.

Balmer y Gray (2003, p. 978) destacan que las marcas corporativas “se basan en valores y afinidades de los fundadores de la empresa, de los propietarios, de la gerencia y de sus empleados”. Las marcas son la reproducción de la cultura de un emprendedor o de un grupo de emprendedores que tienen determinados valores o una filosofía en común. Esa filosofía crea una cultura interna, una cultura organizacional o una forma de ser y hacer de la organización (Tomyia, 2010).

Mientras la imagen de una marca es la forma cómo esta se percibe, la identidad de una marca es una aspiración – es la forma como le gustaría ser percibida. Como en cualquier identidad, la identidad de una marca representa las características básicas que persistirán al largo del tiempo (Aaker, 1999).

Para que se constituya una imagen corporativa y una identidad sólida es necesario tiempo y una política coherente inclinada a los valores y a la misión de una empresa, según el mismo autor (Aaker, 1999). La marca de un producto o de un grupo se va consolidando poco a poco en la mente de las personas a la medida que la empresa trabaja sus atributos de imagen y fortalece su marca ante los diversos públicos denominados *stakeholders*.

Además del tiempo, para crear una marca corporativa sólida es necesario que esta esté en total sintonía con la estrategia de negocio de la corporación. Es importante que caminen en paralelo la marca y la misión con los valores que el grupo haya determinado y que utiliza en su comunicación y en el mantenimiento de su negocio. Así, si una empresa

que tiene como misión el desarrollo de la sociedad donde está inserta, debe de tener este posicionamiento reflejado en su marca.

Los atributos organizacionales deben contribuir para generar una propuesta de valor que se refleje en la marca de su organización. Eso significa la coherencia entre la estrategia empresarial, reflejada en su misión, los valores y la identidad de la marca, que deben generar en el público final la fidelidad por su marca y la percepción que el emprendedor desee alcanzar. La perennidad y sostenibilidad de una organización están cada vez más relacionadas y conectadas a la imagen corporativa y a la marca.

Este estudio pretende analizar cómo una empresa que ya posee una imagen corporativa asociada a la credibilidad y al compromiso con la sociedad donde está inserta, puede realizar un cambio total en su nombre y en su imagen de marca, sin perder la percepción de la imagen que poseía. Es decir, cómo cambiar su nombre y el logotipo, manteniendo la percepción y los mismos atributos que tenía conquistados ante sus *stakeholders*.

El objetivo de esta tesis es comprobar como el *GRPCOM*, uno de los mayores grupos de comunicación de Brasil, propone la arquitectura y la construcción de una nueva marca que resultó en la sustitución completa de su nombre y de su logotipo. Así como evaluar los impactos que estos cambios han provocado en los diversos públicos (interno y externo).

Desde su formación, en 2000, hasta el final de 2010, el grupo se llamaba *Rede Paranaense de Comunicação (RPC)*, nombre que se consolidó ante la sociedad paranaense y brasileña, según la compañía, debido a la fuerza de sus unidades de negocio, que son los diarios *Gazeta do Povo*, *Jornal de Londrina*, *Gazeta de Maringá*, *Tribuna do Paraná*, *O Estado do Paraná*, *RPC TV*, *ÓTV*, *Rádios Mundo Livre FM*, *98FM* y *Cultura FM de Maringá* y aún las empresas *HD View* para la generación y captación de imagen y la empresa promocional *Zaag*.

El departamento de marketing del grupo informó que el cambio de la marca corporativa se ha hecho necesario, cuando la empresa ha entendido que competía con sus unidades de negocio al hacer su posicionamiento de marca. El hecho de que el nombre y el logotipo del grupo sean exactamente iguales a una de sus unidades de negocio – en el caso de la TV –, han hecho que los públicos interno y externo no tuvieran una real percepción sobre qué era la TV y qué era el grupo de comunicación. Además, las otras unidades de negocio, cuyos nombres eran distintos del grupo y de la TV, se sentían excluidas de la “marca-madre”, que es una marca existente que “da origen a una extensión de marca” (Keller & Machado, 2006, p. 242).

La empresa entendía que tampoco estaban claras las reglas de la presencia del logotipo del grupo y del logo de cada vehículo de comunicación ante cada uno de sus

públicos (sociedad, clientes, gobierno, accionistas, lectores, telespectadores, internautas, oyentes, socios comerciales e institucionales). Faltaba una regla clara que endosara una reformulación para construir una eficaz arquitectura de la marca. El grupo entendía que no ejercía la función clara de una marca corporativa, que es lo de estar a favor de sus otras marcas, dificultando de esa manera, la estrategia de negocio del grupo. Al desempeñar ese papel, una marca ofrece apoyo y credibilidad a las afirmaciones de la marca que conduce.

Para Aaker (1999), una vez que las marcas corporativas representan habitualmente organizaciones poseedoras de personal, cultura, valores y programas, son bien adecuadas para apoyar una marca que conduce y, de esta manera, en la mayoría de las veces desempeñan el papel de aprobador. Las marcas pueden desempeñar papeles tanto para endosar y conducir, cuando representan simultáneamente la propuesta de valor ofrecida por un producto y al apoyo de una organización.

El vínculo de la compañía con la marca se verifica cuando los clientes ven la empresa cumpliendo su promesa. Todos los contactos de los clientes con el personal y las comunicaciones de la empresa deben ser positivos. La promesa de la marca solamente será cumplida si todos los integrantes de la empresa vivencian la marca. Una de las influencias más poderosas sobre la percepción de la marca es ejercida por la experiencia de los clientes con el personal de la empresa (Kotler & Keller, 2006).

Objetivo

Objetivo general

El objetivo general de esta tesis es analizar el desarrollo de una marca corporativa de un grupo de comunicación que ha cambiado su nombre y marca, mostrando cuáles son los impactos para el mercado empresarial del grupo y analizando la nueva marca, su fuerza y sus perspectivas de crecimiento en una sociedad democrática que tiene un discurso en favor de la libertad de expresión y de comunicación. Mostrar que aún con el cambio de nombre y de marca, los diferentes públicos siguen con las mismas percepciones anteriores.

En este trabajo se pretende analizar qué conductas puede adoptar un grupo empresarial del área de comunicación para mantener su identidad corporativa y su posicionamiento en el mercado en los momentos de transición de cambio de nombre del grupo y después de dicho cambio.

La propuesta de tesis es analizar cómo se debe comportar una marca corporativa y cuál es su responsabilidad en el papel de endosar y dar credibilidad a las marcas de sus unidades de negocio. El estudio toma como base el proyecto de arquitectura de marca realizado, entre julio de 2009 y noviembre de 2010, por el *GRPCOM*, uno de los mayores grupos de comunicación de Brasil y sus reflejos hasta julio de 2013.

El trabajo es un recorte sobre la actuación de esta nueva marca ante los diferentes *stakeholders* (empleados, sociedad, gobierno, lectores, telespectadores, oyentes, internautas, entidades, accionistas, socios comerciales e institucionales) en la comunicación paranaense, evaluando, también, cuáles son los beneficios de una correcta arquitectura de marca.

Objetivos específicos de investigación

1. Estudiar el método y la forma como el *GRPCOM* ha hecho su arquitectura de marca.
2. Analizar las encuestas hechas con el consumidor de las empresas del *GRPCOM* (periódico *Gazeta do Povo* y la tele *RPC TV*) sobre el conocimiento del grupo en el momento del cambio y en los años siguientes (2011, 2012 y 2013 parcialmente).
3. Identificar los principales beneficios del cambio de la marca para el *GRPCOM* y para sus unidades de negocio.

Marco teórico

El crecimiento de la marca corporativa

En el futuro, las marcas corporativas serán la única área de éxito en el desarrollo de nuevas marcas. En la medida que la tecnología funciona cada vez más como la grande niveladora, los consumidores se apoyarán cada vez menos en la evaluación de un producto aislado (King, 1991).

Basado en este concepto, muchos autores especializados en *branding* por unanimidad reconocen la importancia que las marcas corporativas están tomando dentro de las estrategias de negocio de las corporaciones.

Las marcas corporativas han ganado cada vez más atención dentro de los estudios internacionales de *branding*. Eso porque son las marcas corporativas las responsables en llevar la estrategia empresarial, lo que consolida en los diferentes públicos el posicionamiento de la empresa. Es la marca corporativa la responsable por la difusión de la cultura, de los valores, de la misión y de la visión de la corporación y esta es la estrategia básica para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Hay que tener en cuenta que la construcción de una imagen para la mayoría de los negocios debería ser una cuestión de decir la verdad, de comunicar su misión y la forma como sirven a sus clientes. Lejos de constituir una forma de cambiar, invertir o fabricar hechos, la función de construcción de una imagen consistirá simplemente en abrir las puertas para que otros vean lo que ocurre (Graham, 1996).

Marca corporativa como diseminadora de la cultura, misión, visión y valores de la organización

Hace cerca de dos décadas, más precisamente a partir de 1995, las marcas corporativas han empezado a conquistar un espacio cada vez más grande, con más destaque e importancia en el contexto internacional del *branding*. Se utiliza con relevancia la denominación “marca corporativa” diferenciada por King (1991) de las marcas de producto, siendo las primeras las marcas que se relacionan con diferentes *stakeholders* (proveedores, empleados, accionistas, gobierno, prensa, organizaciones sociales), al contrario de las marcas de producto que tienen que relacionarse directa y únicamente con el público consumidor.

La marca corporativa es la marca que señala la presencia institucional detrás de cada producto. Representan la esencia simbólica de la compañía: su visión, misión, valores

y cultura, y también los aspectos más *'hard'*: edificios e infraestructura general (Wilensky, 2005).

Las grandes corporaciones ya han percibido la importancia del nombre de sus empresas para el desarrollo de sus negocios y han empezado a revisar sus estrategias de marca para dar más destaque a sus marcas corporativas. Como resaltan Keller y Machado (2006), empresas y otros tipos de organización están llegando a la conclusión que uno de sus activos son los nombres de marca asociados a sus productos o servicios.

Es la marca corporativa que tiene la responsabilidad máxima de traducir a sus *stakeholders* su misión, visión y valores corporativos, dejando que las marcas de sus productos sigan libres para elaborar sus estrategias de marketing y ventas.

La marca corporativa no está relacionada sólo al ciclo de vida de un producto, sino que también está vinculada a la supervivencia y a la sostenibilidad de toda la organización (Carneiro, 2011).

Muchas veces un producto tiene un ciclo de vida largo, pero hay casos en que los productos tienen ciclos más cortos o es necesario cambiarlos porque ya están obsoletos o porque la competencia ha desarrollado una estrategia más exitosa de marketing y ventas. En este caso, la marca de este producto puede cambiar, pero la marca corporativa que está por detrás del producto sigue intacta. Por lo tanto, la marca corporativa se configura en un referencial que contamina cada vez más todos los matices y manifestaciones de la estrategia de las empresas modernas (Carneiro, 2011).

Hay diferentes ejemplos de grandes empresas y multinacionales que cambiarán sus estrategias de marca para adecuarse a esa nueva tendencia mundial del *branding*, es decir, el de dar destaque a las marcas corporativas. Uno de los casos más conocidos y que se toma como referencia es el de *Unilever* que cambió su estrategia con el objetivo de destacar su marca corporativa en todos los productos que comercializa. Hoy se puede ver el signo "U" corporativo endosando sus productos como *Omo*, *Dove*, *Doriana*, *Hellmann's* y *Rexona*. *Unilever* adoptó la arquitectura de marca endosante, donde la marca-madre está siempre presente junto a las marcas de sus productos, transmitiendo credibilidad, seguridad y perennidad (Carneiro, 2011).

Otro ejemplo reciente de una grande empresa que ha cambiado su estrategia internacional de marketing relacionada a su marca corporativa ha sido *Procter & Gamble* que pasó a llamarse solamente *P&G*, facilitando así su pronunciación. Así como *Unilever*, *P&G* tiene hoy una estrategia de comunicación específica para su marca corporativa. Periódicamente, ambas marcas hacen campañas publicitarias donde no están vendiendo ningún producto, sino fortaleciendo su nombre y sus valores corporativos (Carneiro, 2011).

Las corporaciones que fortalecen sus marcas corporativas han comprendido que son las marcas corporativas y no los productos que tienen la responsabilidad de sustentabilidad

y crecimiento a largo plazo. Aaker (2007) identifica la marca corporativa como la fuerza de una corporación que va adelante y la compara con un estandarte que está delante de un ejército, confiriendo credibilidad a sus soldados, pero también dependiendo de ellos enseñándoles a luchar.

Se trata de una relación simbiótica donde la marca de los productos se vigoriza con la marca-madre y, esa, a su vez, depende de las marcas de sus productos para buscar o garantizar el liderazgo y la rentabilidad de su negocio.

El control de la marca corporativa

La marca corporativa, diferentemente de la marca de los productos, tiene que estar controlada y manejada directamente por los más altos miembros de las corporaciones porque está conectada directamente a sus principios y valores. Para Balmer y Gray (2003) las marcas corporativas están basadas en los valores y en las afinidades de los fundadores de la empresa, de los dueños, de la gerencia y de los empleados.

Alberto Wilensky (2005, p. 143) también señala la influencia de la dirección de una empresa con relación a su marca corporativa destacando que “la personalidad del CEO de una compañía moldea la cultura corporativa e influencia la personalidad de la marca”. El autor cita el ejemplo de *Microsoft* que se carga de la fuerte personalidad de Bill Gates: su alta exposición pública, su carácter extrovertido y los valores que encarna ligados a la inteligencia, el éxito y el liderazgo.

En este mismo sector de tecnología se puede mencionar la importancia del fundador del *Apple*, Steve Jobs, que se ha transformado en un ícono que representa la innovación y la modernidad. Su estilo audaz y de carácter fuerte transmitió a la marca *Apple* la imagen de una empresa de suceso y eso se convirtió en millones de apasionados por la marca en todo el mundo. Las personas que utilizan una computadora o un teléfono móvil *Apple* son mucho más que consumidores, son los defensores de la marca y de los productos.

Así, lo correcto no es que el director de *marketing* haga solo la gestión de la marca corporativa, sino que es todo el equipo de dirección de la empresa y todas las demás áreas de la empresa que lo hacen. Al director de *marketing* o de comunicación cabe la tarea de controlar la gestión de la marca corporativa.

Arquitectura de marca – Marcas endosantes

A esos cambios de estrategia de marca y a la estructuración de todas las marcas de una corporación se llama: Arquitectura de marca, donde se reorganiza la estructura y la relación de la marca-madre con las marcas de sus productos o de sus unidades de negocio. En ese sentido vemos que la arquitectura de marca de las organizaciones está siendo afectada por todo ese movimiento de revalorización del plan corporativo (Carneiro, 2011). El autor menciona que la razón es simple: crece cada vez la necesidad de afirmación de una

cierta genealogía de las marcas, sea para comprobar una línea o ascendencia, o para abonar los ejercicios futuros de expansión o descendencia.

Considerando que hay tres principales tipos de arquitectura de marca que son el tipo monolítico, el independiente y el endosante o de paternidad, (Carneiro, 2011) es posible decir, según el autor, que hace cierto tiempo que se puede constatar una tendencia progresiva de las organizaciones en fijarse más en el segundo o tercer modelo (independiente o paternidad). Tanto en Brasil como en el exterior hay un número creciente de empresas que están rediseñando sus marcas con la intención de identificar un agrupamiento de marcas bajo la misma estructura o bajo algún tipo de relación y así hacen un refuerzo y una conexión corporativa.

Aaker (2007) destaca que una marca endosante ofrece apoyo y credibilidad para las afirmaciones de la marca impulsadora. Ya que las marcas corporativas representan habitualmente organizaciones poseedoras de personas, cultura, valores y programas, ellas son muy bien adecuadas para apoyar una marca impulsadora y, así, en la mayoría de las veces, desempeñan el papel de endosante.

Como modelo de arquitectura de marca independiente es posible citar la *P&G*, donde cada marca de producto de la organización es autónoma y no mantiene relación o vínculo con las demás marcas de la compañía o con la marca-madre. Una de las razones por las que *P&G* tiene marcas múltiples es para atender a diferentes segmentos de mercado. Así, *P&G* lanzó al mercado el detergente *Cheer*, como alternativa a su detergente *Tide* (Keller & Machado, 2006) resultando en ventas más altas combinadas en la categoría de este producto. Mientras mantiene marcas independientes, *P&G* tiene consciencia de la importancia de fortalecer su marca corporativa y recorre sistemáticamente a campañas publicitarias y a patrocinio de eventos que visan fortalecer su imagen.

Como marca monolítica o extensión de marca podemos citar el clásico caso del grupo *Virgin* que utiliza el mismo nombre para sus más de 200 tipos diferentes de empresas del sector de viajes, transporte, diversión, entretenimiento, comunicaciones, casa, hogar, *business* y finanzas. Así la *Virgin Group* hace la extensión de su marca-madre a todas sus empresas, sin importar la clase de negocios que sea. Entre los nombres de las empresas del grupo están *Virgin Blue*, *Virgin Cars*, *Virgin Express*, *Virgin Trains*, *Virgin Drinks*, *Virgin Mobile*, *Virgin Wines*, *Radio Free Virgin*, *Virgin Bride*, *Virgin Cosmetics*, *Virgin Energy*, *Virgin Money*, *Virgin Incentives*.

“Si el consumidor se beneficia, yo no veo razón por que debemos asustarnos con el lanzamiento de nuevos productos”, dice el idealizador de *Virgin*, Richard Branson (Keller & Machado, 2006).

Muchas empresas optan por revisar su arquitectura de marca al percibir que es necesario reposicionar alguno de sus productos o la propia empresa frente al mercado.

Estructuras de marca que están desgastadas delante del público consumidor o empresas cuyas marcas están confusas para los diversos *stakeholders*, es imprescindible estudiarlas y reprogramarlas. En el caso *GRPCOM*, la confusión de marca se estableció hace diez años cuando la marca-madre *RPC* fue adoptada por una de sus unidades de negocio, la tele “*TV Paranaense*” que se apropió del nombre *RPC* y pasó a denominarse “*RPC – TV Paranaense*”, casi el mismo nombre de la marca-madre (*RPC*). Con el pasar del tiempo, la TV ha robado el espacio de las otras marcas del grupo en la percepción de los más diferentes públicos (externo e interno), y se la percibían más fuertemente como grupo de comunicación y no simplemente como una de las empresas del grupo. En noviembre de 2010, el grupo cambió su nombre, su logo y definió su posicionamiento, manteniendo intacta su misión, visión y valores.

El reconocimiento de marca es un proceso continuo que va desde el nulo nivel de conocimiento hasta la clara convicción de que es la mejor o la única en una categoría de producto (Wilensky, 2005). El autor destaca que la supervivencia de una marca está relacionada con la creación de una identidad diferenciada. Y sólo sobrevivirán las especies que tengan una identidad diferenciada y una ventaja competitiva, que pueden adaptarse a los cambios del escenario sin perder esa identidad y que tengan la actitud necesaria para confirmar permanentemente su liderazgo.

Lo que ha creado el grupo de comunicación ha sido una arquitectura de marca endosante siguiendo la tendencia de grandes marcas internacionales en su remodelación de marca.

Para desarrollar marcas fuertes es necesario controlar y gestionar todo el tiempo su estructura de marca y su constante alineamiento con las estrategias de la empresa, analizando siempre la conexión con la misión, visión y valores de la organización. “La comprensión y la gestión de la identidad de la marca son fundamentales para el desarrollo de marcas fuertes y para la consecuente creación de valor de marca” (Aaker, 2007). Según el autor, las marcas no existen aisladamente, pero sí existen en un relacionamiento con otras marcas del sistema. Uno de los papeles importantes de cada marca es auxiliar otras marcas del sistema para evitar la confusión o el uso de una identidad incoherente. La idea es crear sinergia y visibilidad con el fin de evitar mensajes confrontantes.

Comunicación de la nueva marca – identidad, posicionamiento e imagen

La comunicación de marketing está en el camino de la consolidación de una marca o de una nueva estructura de marca originaria de un posicionamiento o de una nueva arquitectura de marca. Solo se conoce lo que se quiere comunicar, por lo tanto toda marca que ha cambiado su nombre o su símbolo necesita de un proceso continuo de comunicación de marketing para que se consolide en la mente de las personas.

Según Aaker (2007), todas las marcas – en especial las nuevas – enfrentan los problemas de crear y mantener la consciencia de la marca, así como de crear y reforzar una imagen o personalidad. La tarea de crear algo, conseguir la atención o modificar la percepción se torna menos dispendiosa, aún mismo cuando se reduce la sugerencia de una imagen visual y un *slogan* que sean fuertemente conocidos y estén íntimamente relacionados a la marca.

La publicidad es una de las maneras de fortalecer la nueva marca o el nuevo sistema de marca para los diferentes públicos, afectando o fortaleciendo, por consecuencia, su personalidad. Como definen Keller y Machado (2006), el reconocimiento de la marca es la capacidad de los consumidores de confirmar la exposición previa a la marca cuando esa se les es presentada, es decir, de diferenciarla correctamente como una marca que ya vieron o escucharon anteriormente.

El camino para la consolidación de una marca pasa por crear una imagen a partir de la identidad definida para la marca. Wilensky (2005, p. 110) destaca que “la identidad expresa, entonces, las creencias y valores centrales que impulsan a la marca basados en alguna habilidad distinta”. Y cabe a la estrategia de comunicación de marketing hacer que los diferentes públicos perciban esa identidad. El desafío de los gerentes de marketing está en hacer que la identidad real sea transferida a la imagen percibida. Y eso se consigue a través de la comunicación eficaz.

Metodología

Tipo de investigación

La metodología que se ha utilizado en esta tesina es un estudio de caso de una situación real, que se da por el análisis del modelo adoptado, transcripción e interpretación de documentos que dirigen el trabajo de arquitectura de marca del *GRPCOM*, con las bases teóricas en bibliografía relacionada a *branding* y marketing, y entrevistas con expertos en el área de *branding* y con los agentes que participaron del proceso constructivo de arquitectura de marca.

El objetivo es estudiar el caso *GRPCOM* para que se pueda comprender el significado de la experiencia. Se pretende conocer, por medio de la literatura, cómo funcionan todas las partes para formar un todo.

Método de investigación propuesto

El método de estudio de caso planteado es descriptivo cualitativo y se propone hacer una descripción sobre los cambios ocurridos con la alteración de la marca del *GRPCOM*. Como describe Jaramillo (2002, pp. 95-104), tomando como base la metodología de *Harvard* “el término caso (...) se refiere a la descripción narrativa de una situación de la vida real, incidente o suceso que envuelva una o más decisiones”. Para eso se toma el período de tiempo, en el *GRPCOM*, entre julio de 2009 y julio de 2013.

El método de estudio de caso nació en la escuela de negocios de *Harvard* “como la técnica de enseñanza más apropiada para los hombres de empresa. Un caso trasmite experiencia. Un caso enseña conocimiento práctico” (Jaramillo, 2002, pp. 95-104). Tomando *Harvard* como principio, Jaramillo enumera la exactitud (fiel a los hechos), la objetividad, la claridad, que es no ser ambigua, y la lógica en orden cronológico como requisitos básicos para el estudio de un caso.

Según Sarabia Sanchez (1999, p. 235),

El estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación.

En la metodología descriptiva cualitativa utilizada en este estudio de *GRPCOM* se resalta que es descriptiva porque “se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno” (Martinez Carazo, 2006, p. 180). Y es cualitativa porque

Consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador para cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985).

Fuentes de recolección de la información

Es una investigación cualitativa y sus hallazgos se mostrarán por medio de técnicas narrativas y literarias para describir, producir imágenes y analizar situaciones. También se describen situaciones con nombres de los directivos del grupo y formas de pensar de los directivos. Las fuentes de información son extraídas de la literatura de marketing y *branding*. Además, son analizadas encuestas internas y externas, realizados por el grupo, junto con entrevistas a los personajes envueltos en todo el proceso de cambio de la marca.

Descripción de la empresa

El *GRPCOM* es un grupo que está en expansión y se estructura en periódicos, canales de televisión, radios, canales de internet, sistemas de generación y transmisión de imágenes en alta definición (HD) y así mismo por una empresa de organización de eventos. Actualmente es uno de los mayores grupos de comunicación de Brasil.

Según el ranking anual de las 1.000 mayores empresas de Brasil - edición 2012¹, publicado por el periódico Valor Económico, *GRPCOM*, por medio de su empresa “*Rádio Emissora Paranaense*” (nombre legal), se encuentra en la posición 956 entre todas las 1000 mayores empresas de todos los sectores de la economía brasileña y en la novena posición entre las mayores empresas de comunicación y gráfica de *Brasil*, con una ganancia neta (ingresos netos) de R\$ 280,4 millones (US\$ 127,4 millones), con un beneficio neto de R\$ 83,9 millones (US\$ 38,13 millones) y con un EBITDA de R\$ 120,6 millones (US\$ 54,8 millones).

Delante del *GRPCOM*, están los grupos de comunicaciones *Globo*, *Abril*, *Infoglobo*, *O Estado de S. Paulo*, *RBS* y *EPTV*, en ese orden de importancia. Los grupos *Bandeirantes* y *Record* no informaron sus números para el ranking de Valor Económico (Anexo A).

GRPCOM es una empresa de capital cerrado con una estructura familiar de administración, que hoy está en la segunda generación, es decir, son los hijos de los fundadores que responden administrativamente por el grupo. El grupo detiene el liderazgo de la audiencia en su territorio de actuación.

Presentación del Grupo Paranaense de Comunicación - GRPCOM

Su historia. El *GRPCOM* fundado en 1962 por los empresarios Francisco Cunha Pereira Filho y Edmundo Lemanski que se unieron en sociedad para la compra del periódico *Gazeta do Povo*. En esa época, *la Gazeta do Povo* era uno de los únicos periódicos de la provincia de *Paraná*, localizada en el sur de Brasil y había sido fundado en 1919 por Benjamin Lins y De Plácido e Silva (Fernandes & Santos, 2010).

En el momento que adquirieron la *Gazeta* los dos socios emprendedores empezaron, en la década de 60, lo que iba a ser uno de los mayores grupos de comunicación de Brasil.

¹ Valor Económico. 2012.

Tres años después de la compra del periódico, los dos socios entraron en el mundo de la televisión, que en la década del 60 estaba en plena ascensión en Brasil, y era un área muy controlada por el gobierno brasileño. Compraron, entonces, la *TV Paranaense* que pasó a ser una de las afiliadas de *Rede Globo*, el gigante de la televisión brasileña y, referencia en el mundo (Dalpícolo, 2010).

Con el suceso de la televisión en la capital, los socios Cunha Pereira y Lemanski parten para inversiones en televisiones en interior del *Paraná* y compran en 1979 una emisora en la ciudad de *Maringá*, distante 400 kilómetros de la capital del Estado, *Curitiba*. En la secuencia compran las teles en todos los grandes centros urbanos de *Paraná*, que son las ciudades de *Londrina*, *Foz do Iguaçu*, *Cascavel*, *Guarapuava*, *Paranavaí* y *Ponta Grossa*.

En 1988, empiezan en la radio, con la compra de la *Rádio 98 FM*, en la capital *Curitiba*. Una radio con características populares, de música y entretenimiento. Once años después, compraron el periódico *Jornal de Londrina* para entrar en el mercado del norte de *Paraná* con un vehículo de comunicación impreso que iba a rivalizar con la *Folha de Londrina*, el más importante y conocido en la región.

En los años 2000, ya con empresas de todos los seguimientos de comunicación y con la promesa de crecimiento de los negocios, deciden unificar todas las empresas en torno de un grupo de comunicación para ganar sinergia administrativa. Se forma la *Rede Paranaense de Comunicação (RPC)*. Es el primer movimiento en torno de una consolidación de marca que representa una preocupación con el futuro y con el posicionamiento que el grupo debería tener.

Es en esa época que la segunda generación de las dos familias asume la administración del grupo, trae conceptos más modernos y actuales de administración empresarial, dirigidos a la gestión estratégica, como describe el actual CEO de la compañía (Pereira, 2013). Se unifica la gestión corporativa de las empresas en la *RPC* que pasa a controlar, en una misma estructura física, la gestión financiera, logística, de recursos humanos y de marketing. Se crea el concepto de unidades de negocio, subordinados a un mismo CEO.

En 2001, la *RPC* crea un plan de responsabilidad social con el fin de fortalecer su misión de desarrollar, a través de la comunicación, la provincia de *Paraná* y la comunidad de personas que viven en la región. Se funda el *Instituto Rede Paranaense de Comunicação (IRPC)* con actuación en proyectos de estímulo a la lectura de periódicos para estudiantes de la red pública de enseñanza y también con la formación de un proyecto direccionado a la formación de programas educativos de televisión para estudiantes.

En 2010, con la comunicación *online* se consolidada en todo el país, se vuelve en una tendencia de consumo de la más media, la *RPC* decide lanzar su primer periódico

totalmente virtual. La *Gazeta de Maringá* empieza en setiembre de 2010, como un proyecto experimental a ser repetido en otras ciudades de medio o grande porte en *Paraná*.

En ese mismo año, la *Rede Paranaense de Comunicação (RPC)* cambia su nombre a *Grupo Paranaense de Comunicação (GRPCOM)*, momento en que hace su primera restructuración de nombre para dar más clareza y entendimiento a los diferentes *stakeholders*.

Un año después, el *GRPCOM* hace inversiones internas y lanza su primer TV por cable (por asignatura). La *ÓTV* empieza con una programación dirigida al público de la capital paranaense en una programación que une periodismo y entretenimiento, con 100% de su programación hecha con equipo propio. Con la *ÓTV* y las demás ocho *RPC TVs*, en toda la provincia, se crea la unidad de televisión del *GRPCOM*.

En el año de 2011, el *GRPCOM* compra la *Rádio Cultura de Maringá*, que pasa a integrar la unidad de negocios radio del *GRPCOM*. Se trata de una radio popular destinada a música y entretenimiento. En diciembre del mismo año, el grupo compra el segundo mayor periódico de Paraná y su competidor, la *Tribuna do Paraná* y sitio de Internet *Paraná Online*, que pertenecían al empresario Paulo Pimentel, ex-gobernador de la provincia. Ese periódico estaba orientado a las noticias de deporte y policiales, una área que no era dominada por *GRPCOM*, más dirigida a los públicos de las clases C y D. Así, el grupo pasó a controlar todos los diferentes tipos de seguimientos de los medios de comunicación paranaense. Con la integración de ese nuevo periódico, se forma la unidad de negocios periódicos del *GRPCOM*.

En 2012, el grupo sigue con sus inversiones y lanza comercialmente la *HD View*, una unidad *mobile* para captación y generación de imágenes de grandes eventos como campeonatos de fútbol, conciertos, espectáculos y ferias.

La más reciente inversión del *GRPCOM* es una empresa de marketing promocional, llamada de *Zaag* que se destina a prestación de servicios de organización de eventos para otras empresas, actuando con lo que llamamos hoy de *Live Marketing*.

Su contextualización con relación a la provincia de Paraná y en Brasil. El *GRPCOM* está inserto en la economía de servicios de la provincia de Paraná, que es la quinta mayor economía de Brasil, según informaciones del Instituto paranaense de desarrollo económico y social (Ipardes, 2012). Actualmente representa un 5,84% del PIB nacional, registrando un ingreso per cápita de U\$ 20.800 en 2010, por encima del valor de U\$ 19.700 para Brasil.

De acuerdo con las informaciones del Ipardes (2012), *Paraná* es el mayor productor de granos del país con una producción de 15,7 millones de toneladas de soja al año, lo que representa 22% de toda la producción brasileña. Además produce 12,4 millones de

toneladas/año de maíz, 2,4 millones de toneladas/año de trigo, 815 mil toneladas/año de frijol y 44,9 millones de toneladas/año de caña de azúcar.

Ipardes (2012) también informa que ya en el ganado, las aves de corral en pie, con el 26,3% de las faenas totales del país en los sectores de ganado vacuno y porcino, la participación estatal llega a 4,3% y 19,7%, respectivamente.

Y sigue con la información de que la estructura industrial del estado es dominada por los segmentos de vehículos automotores, alimentos y refino de petróleo, que representaron aproximadamente el 58% del estado de la industria de transformación.

El valor añadido del sector servicios del *Paraná* fue de R\$ 120 mil millones (U\$ 60 mil millones) en 2010, con gran participación de las ramas del comercio, la administración pública y lo sector inmobiliario.

En 2012, *Paraná* representó el 7,3% de los US\$ 242 mil millones de las exportaciones nacionales, convirtiéndose en la cuarta posición entre los estados. En las importaciones, los mayores proveedores de bienes al *Paraná* fueron China, Nigeria, Argentina y Estados Unidos que representaron US\$ 8.6 mil millones en negocios con el Estado.

La provincia de *Paraná* es una de las 27 provincias de *Brasil*, y se encuentra en la región sur del país, limitando con los Estados de *São Paulo*, *Santa Catarina* y *Mato Grosso do Sul*, con Argentina y Paraguay y con el Océano Atlántico. Ocupa una superficie de 199.880 kilómetros cuadrados. Su capital es *Curitiba* y otras ciudades importantes son *Londrina*, *Maringá*, *Foz do Iguaçu*, *Ponta Grossa*, *Cascavel*, *Guarapuava* y *Paranaguá*.

Del total de 190,7 millones de brasileños, la población de *Paraná* es de 10,4 millones de personas y está formada por diversos grupos étnicos: polaco, italiano, alemán, ucraniano, holandés, español, japonés y portugués, y los inmigrantes procedentes principalmente de los estados de *Rio Grande do Sul*, *Santa Catarina*, *São Paulo* y *Minas Gerais*. Esos son datos de la última censo poblacional, hecho por el IBGE - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – (IBGE, 2010), donde mostró que el estado de *Paraná* representa 5,5% de la población brasileña y es formada por 85% de personas que viven en las zonas urbanas en una densidad demográfica de un 52,92%.

El tamaño del mercado de comunicación en *Brasil* y el GRPCOM. El mercado de comunicación en *Brasil* está sometido a las leyes del Ministerio de Comunicaciones (2013)² que determina que todas las empresas sean de capital exclusivamente nacional. O sea, no son permitidas empresas extranjeras o multinacionales en el mercado brasileño. La justificación del gobierno a la restricción de inversiones extranjeras es garantizar la seguridad y la autonomía de las informaciones y la soberanía del país. También la regla del

² Ministério das Comunicações 2013.

Ministerio de Comunicaciones impide que las empresas formen grupos muy concentrados, para que no haya un monopolio de la comunicación. Para eludir esa regla, los grupos registran sus empresas con diferentes nombres legales y con pequeñas alteraciones en sus organizaciones societarias.

El mayor grupo de comunicación es *Globo* con una receta neta de R\$ 10,97 mil millones, seguido de *Grupo Abril* con R\$ 3,15 mil millones, según el ranking de las “1.000 mayores empresas de Brasil”, hecho por el periódico Valor Económico (2012).

Reporte anual del *Intermeios* (Anexo B), afirma que el sector de comunicación en Brasil tuvo un facturación bruta mensual de US\$ 1,343 mil millones dólares en mayo de 2013, manteniendo valores similares cada mes. Se analizan un promedio de 379 empresas que informan sus facturaciones en los medios de comunicación: Periódicos, radios, televisiones abiertas y por suscripción, revistas, media exterior, guías y listas telefónicas, internet y cines.

Según *Intermeios* (Anexo B), la mayor participación de los ingresos publicitarios va para la televisión con 66% de facturación, seguido por los periódicos con 9,9%, las revistas con 4,2% y la Internet con 3,9%. Entre 2012 y 2013 hubo una reducción de un 7,5% en la facturación publicitaria de las empresas de comunicación.

El surgimiento y la formación del grupo de comunicación y de la marca. Los documentos históricos del *GRPCOM* y los relatos de su directorio informan que la estructura de formar un grupo de comunicación surgió, en 2000, de la necesidad de reunir todas las empresas en torno de una misma gestión empresarial y gestión estratégica. Antes de la formación del grupo, cada una de las empresas tenía una estructura propia administrativa, con formada por áreas separadas de recursos humanos, finanzas, contabilidad, logística, ingeniería, comercial y marketing. Con las diferentes estructuras no había una identidad de marca, ni una estrategia común. Las empresas seguían bajo diferentes administraciones, pero con los mismos dueños.

La dirección relata que las estructuras de empleados se replicaban y muchos procesos que eran implantados con éxito en una de las empresas, no necesariamente, eran implantados en otra unidad de negocio. Las inversiones eran duplicadas y no había sinergia ni se acompañaba de igual manera los resultados económicos. Tampoco había integración entre los empleados, ya que no se sentían parte de un mismo grupo de comunicación.

Los vehículos de comunicación, que formarían más tarde el grupo, seguían sin un planeamiento estratégico propio. Actuaban en un modelo considerado por los actuales directores, desfasado de administración, donde no se consideraba la estrategia de identificar la misión, cultura y valores de la organización. Cada empresa seguía de manera aislada y los socios identificaron que había pérdida financiera, oportunidad de ganar

sinergia empresarial y de crear una identidad de marca y de sustentabilidad basados en la perennidad económica, financiera y de negocio.

Con la segunda generación al frente de la compañía, los directores empezaron a modernizar la estructura empresarial del actual *GRPCOM*. Para mantenerse dentro de las reglas gubernamentales para las comunicaciones en Brasil, no pudieron unificar legalmente sus empresas. El Ministerio de Comunicación en Brasil hasta hoy no permite que hagan oficialmente grupos de comunicaciones bajo el argumento de mantener la libertad de expresión y barrar la entrada de inversiones extranjeras en el país.

Por lo tanto, el *GRPCOM* unificó sus empresas solamente administrativamente, manteniéndolas separadas jurídicamente hasta hoy, como hace la mayoría de las empresas de comunicación en Brasil. Así cada una de sus empresas tiene una diferente formación societaria, manteniéndose, así, dentro de las leyes y reglas del Ministerio de Comunicación. Ese modelo es una práctica que hay en la mayoría de las organizaciones de comunicación brasileñas.

Con la unificación administrativa de las empresas y con la necesidad de un posible aporte de capital, lo que implicaría en la búsqueda de un nuevo socio para invertir, las dos familias societarias deciden estructurar la estrategia de la empresa, definiendo sus conceptos de misión, visión, valores y la cultura empresarial. Así se aceptaría el nuevo socio solamente si este estuviera de acuerdo con la estrategia del grupo, direccionada totalmente hacia el desarrollo de la sociedad paranaense, por medio de la comunicación, según las informaciones en los documentos de la empresa que citan la misión del grupo y que son distribuidos a los empleados periódicamente.

Descripción de las unidades de negocio

Desde el año 2000, el *GRPCOM* está compuesto por tres grandes unidades de negocio: la unidad periódicos del *GRPCOM*; la unidad radios del *GPCOM* y la unidad TV del *GRPCOM*. Bajo esas tres unidades están la mayoría y las más grandes empresas del *GRPCOM*, quedándose fuera de esta estructura de marca solamente las participaciones accionarias del grupo en inversiones que no están relacionadas a la comunicación y donde no son los accionistas mayoritarios.

La unidad periódicos está compuesta por las empresas que tienen las marcas *Gazeta do Povo*, *Tribuna do Paraná*, *O Estado do Paraná*, *Paraná Online*, *Jornal de Londrina* y *Gazeta Maringá*. La unidad de radios del *GRPCOM* está formada por las tres radios 98FM, *Mundo Livre FM* y *Cultura FM de Maringá*. La unidad TV del *GRPCOM* se constituye de televisiones *RPC TV* (afiliada de la tele nacional *Rede Globo*), por el canal de cable *ÓTV* y por el sistema de transmisión y generación de imágenes en alta definición *HD View*.

En el *GRPCOM*, sus dos unidades más grandes y líderes en audiencia e interés son la televisión *RPC TV* y el periódico *Gazeta do Povo*. Por eso, la estrategia de marca del grupo está muy centralizada en esas dos empresas. A ejemplo de comparación sobre el liderazgo de esos dos núcleos de *GRPCOM*, la *Gazeta do Povo* detiene 58% de la inversión publicitaria en el Estado y la *RPC TV* 69%, según Ibope Monitor – Inversión en R\$ neto según descuentos medio repasado por el marketing de la Unidad - Período consolidado de enero/12 a febrero/13 (Anexo C).

Unidad periódicos del *GRPCOM*. A seguir se describe la estructura de marca de la unidad periódicos del *GRPCOM*.

Gazeta do Povo. La unidad periódicos está formada por el periódico “*Gazeta do Povo*”, que es casi centenario, y es el principal periódico de la provincia de *Paraná* y uno de los grandes periódicos de Brasil, según *Associação Nacional de Jornais* (2013). Es un periódico de circulación regional, que tiene una publicación diaria de 20 mil ejemplares, aumentando este número a 40 mil los domingos.

La *Gazeta do Povo* se identifica en Brasil como *quality paper*, o sea, grandes periódicos de tamaño estándar que son vendidos por suscripción o en quioscos y tienen como su eje principal las noticias de economía, política, deportes, cultura y otras secciones tradicionales.

La *Gazeta do Povo* tiene cerca de 1,1 mil empleados directos, todos concentrados en la capital. Datos del IVC (Instituto Verificador de Circulación)³ muestran que el periódico circula de lunes a lunes, siguiendo como líder en el sector de actuación. Son más de 500 mil lectores en la versión impresa y hoy se caracteriza como un vehículo de prensa múltiples plataforma. O sea, tiene su edición en la versión impresa, en *internet*, en las *tablets* y en móviles. Es la plataforma de noticias más leída en la provincia con 3,4 millones de visitantes únicos y más de 33 millones de *pageviews* en su versión *online*, según datos del departamento de informaciones de la empresa. Y más de 200 mil usuarios del periódico por medio del móvil.

En su posicionamiento de marca enfatiza los atributos de credibilidad, independencia, pluralidad, transmisión de opinión, contribución para el desarrollo, respecto al lector, modernidad, atrayente relevancia para los lectores. Sus encuestas de percepción de imagen revelan porcentuales arriba de 83% para cada uno de los atributos, con excepción del atributo indispensable que es de 69% (Anexo D).

Tribuna do Paraná. El segundo mayor periódico de la unidad periódicos del *GRPCOM* es la “*Tribuna do Paraná*” hoy intitulada sólo como *Tribuna*, leído por un 34% de los lectores de periódico de la capital *Paraná*. Son más de 300 mil lectores en su mayoría

³ IVC 2013.

de las clases B y C de la población brasileña, según el Instituto de encuestas *Ipsos Marplan* – estudios EGM – *Grande Curitiba*⁴ – realizada para ambos sexos de 13 años o más que leen periódicos en las versiones impresas y *online*.

En su versión *online*, el periódico *Tribuna do Paraná* tiene la marca *Paraná Online*. En la consulta realizada por la empresa en *Google Analytics* demostraba que *Paraná Online* es reconocido por sus lectores como la fuente más ágil del noticiero deportivo, de seguridad pública y del cotidiano de la ciudad. Hay cerca de 2,4 millones de visitantes únicos y 18 millones de *pagewiews*.

Jornal de Londrina. El periódico *Jornal de Londrina* es de circulación regional y está orientado al Norte de la provincia de *Paraná*. Tiene 80 mil lectores en su versión impresa, según el IVC⁵ y *Pesquisa perfil e comportamento dos leitores*⁶. Y tiene más de 280 mil visitantes únicos en su versión digital, según el *Google Analytics*, en consulta hecha en el cuarto trimestre de 2012.

Es un periódico gratuito pero tiene la circulación dirigida, es decir, el periódico se entrega todos los días a los mismos lectores. Por eso es posible hacer la auditoría de su circulación. El “*Jornal de Londrina*” fue el primer periódico en Brasil de circulación gratuita a ser parte de la ANJ. Según Encuesta y comportamiento del lector 2011, encuesta cedida por el departamento de marketing de *GRPCOM* (*Ipsos | EGM Estudios Marplan – Ene/2011-Dec/2011 – Grande Curitiba – 10+ años*)⁷, el perfil de sus lectores son 63% femenino, con 84% de las clases A y B y 63% de sus lectores tienen más de 46 años (Seabra, 2013).

Gazeta de Maringá. La *Gazeta de Maringá* es un periódico que está solamente en la versión *online*. Este representa la estrategia del grupo de avanzar para el interior de la provincia con su contenido por la *Internet*. En investigación realizada en el *Google Analytics* en el primer trimestre de 2012, identificaba 97 mil visitantes únicos en el sitio, con 430 mil *pageviews*. El tiempo medio de permanencia en el sitio fue registrado como 10 minutos. El *GRPCOM* no tiene estudios específicos sobre el perfil de los lectores.

Unidad radios del *GRPCOM*. A seguir se describe la unidad que compone las radios del *GRPCOM* con su estructura de marca.

Radio 98FM. La radio *98 FM* tiene alcance en la capital con una programación musical, artística y deportiva dirigida a las clases C y D. En los últimos dos años tiene compartido el primer lugar en la audiencia de la población.

⁴ Ipsos Brasil 2013.

⁵ IVC 2013.

⁶ Seabra, M. 2013.

⁷ Ipsos Brasil 2013.

Según el *Ibope Easy Media 3 – Grande Curitiba*⁸, la *98 FM* tiene un alcance de 833 mil personas en la *Grande Curitiba* entre los horarios de las seis horas de la mañana hasta las siete horas de la noche y con una frecuencia de 64 mil oyentes por minuto, entre diciembre de 2010 y febrero de 2011. El perfil del oyentes son el 66% mujeres, 34% hombres, el 47% de las clases AB y el 46% de la clase C. Mitad tiene entre 10 y 24 años y el 31% entre 25 y 39 años, según *Ipsos | EGM Estudios Marplan – Enero/2011-Diciembre./2011 – Grande Curitiba – 10+ años* (Seabra, 2013).

Mundo Livre FM. Según el *Ibope Easy Media 3 – Grand Curitiba*⁹, la radio *Mundo Livre FM* es líder en audiencia entre el público de la clase A con edad entre 25 y 59 años. Entre todos sus oyentes, el 72% pertenecen a las clases A y B y el 81% son activos en el mercado laboral. De acuerdo con *Ipsos | EGM Estudios Marplan – Ene/2011-Dec/2011 – Grande Curitiba*¹⁰ – 10+ años la mayoría del oyentes son hombres entre 10 y 34 años de las clases A/B, solteros con curso superior completo.

Cultura FM de Maringá. La radio *Cultura FM de Maringá* tiene una característica similar a radio *98 FM*, o sea, es una radio popular con la mayoría de sus oyentes de las clases C y D. Tiene una programación direccionada a la música popular. Tiene una cobertura en 70 ciudades que componen la región Norte de *Paraná*. El perfil de los oyentes es el 67% hombres, siendo el 34% entre 25 y 49 años y el 38% con 50 años o más. De esos, el 63% son de las clases A/B y el 32% de la clase C. Informaciones son de *Ipsos | EGM Estudios Marplan – Enero/2011-Diciembre/2011 – Grande Curitiba*¹¹ – 10+ años.

Unidad TV del GRPCOM. A seguir se describe la unidad que compone las televisiones del *GRPCOM* con su estructura de marca.

RPC TV. La *RPC TV* está formada por ocho emisoras de televisión que cubren toda la provincia de *Paraná*. Sus emisoras tienen una relación de afiliadas (como si fuera una franquicia) de la *Rede Globo*, la principal emisora de televisión de Brasil y una de las mayores del mundo. La *RPC TV* está presente en la provincia con una cobertura de un 96% de la extensión territorial y de 98% de la población, según datos de la propia empresa, relativos a julio de 2013. La población está formada por 10,4 millones de personas, conforme el IBGE (2010).

⁸ Ibope 2013.

⁹ Ibope 2013.

¹⁰ Ipsos Brasil 2013.

¹¹ Ipsos Brasil 2013.

Datos del Ministerio de comunicación de Brasil informan que la empresa *RPC TV* fue pionera, en la región sur de Brasil, en tener cobertura digital y desde su instalación tiene el liderazgo absoluto en la audiencia con relación a los competidores (anexo E).

Según el *Ibope MV Premium Curitiba – Audiencia año 2012* (Anexo E), la audiencia de la *RPC TV* está formada por el 41% de hombres y un 59% de mujeres, siendo que el 17,5% tienen entre cuatro y 17 años, un 9,7% entre 18 y 24 años, un 18% entre 25 y 34 años, 24,1% entre 35 y 49 años y 30,57% más de 50 años. Entre las clases sociales, el 49,7% son de la clase A/B, el 43,5% de la clase C y el 6,7% de la clase D/E (Seabra, 2013).

La programación de *RPC TV* está formada por periodismo televisivo y por programas de entretenimiento y el 90% de su programación está hecha por la *Rede Globo* y un 10% es programación propia.

Así como ocurre con el periódico *Gazeta do Povo*, el *GRPCOM* también prioriza un rol de atributos de imagen para la marca *RPC TV*. Esos atributos son medidos todos los años, en ondas hechas cada cuatro meses con encuestas de telespectadores. Los atributos para el periodismo se quedan en el nivel a partir de 83% de aprobación, según la empresa *Diferencial Pesquisas* de 2012 (Anexo I), son: indispensable, respecta los telespectadores, contribuye para el desarrollo, es atrayente, tiene independencia, credibilidad. Para la dramaturgia los atributos están a partir de un 73% de aprobación, según el mismo instituto y son: genera empatía, confirma valores, no es apelativa, posee alta calidad, entretiene, genera curiosidad, es atrayente (Anexo D).

ÓTV. Canal de televisión por asignatura que es transmitida por la *NET* en el canal 11, desde 2011. Es un canal direccionado a la población que vive en la capital, con programas que mezclan periodismo y entretenimiento. El *GRPCOM* no tiene estudios específicos sobre el perfil de los lectores.

Es como un canal experimental donde se puede desarrollar la dramaturgia local. Como es totalmente independiente de una televisión nacional, puede producir y divulgar programas sin cualquier restricción de contenido o tiempo.

HD View. La *HD View* es una unidad móvil de generación y transmisión de imágenes en alta definición. Su negocio es captar imágenes y venderlas para cobertura de eventos como espectáculos musicales, campeonatos deportivos, ferias agropecuarias, corridas de velocidad entre otros. Tiene 17 equipamientos con cámaras que hacen captación de imagen.

Instituto GRPCOM. El *Instituto GRPCOM* es una organización no lucrativa, calificada como Organización de la sociedad civil de utilidad pública (Oscip), con sede en *Curitiba* y presencia en todo el *Paraná*. Él opera los proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad de las unidades de negocio del grupo, en las áreas de educación, cultura, desarrollo humano y comunitario, y hace la promoción de la difusión de información y

orientación para el tercer sector. Según la empresa, los proyectos que se desarrollan en el *Instituto GRPCOM* siguen los valores éticos del grupo y de los criterios de la responsabilidad social corporativa.

Agencia promocional Zaag. La agencia promocional fue el más reciente lanzamiento del grupo, en la tentativa de entrar en el sector de promoción de eventos. La empresa empezó sus trabajos en marzo de 2013 actuando nacionalmente.

La estrategia del GRPCOM

La formación del concepto de misión y visión del GRPCOM. En 2001, con la segunda generación delante de los negocios del *GRPCOM* y con la posibilidad de tener un nuevo socio, los accionistas han relatado que decidieron desarrollar oficialmente la estrategia de la empresa.

El CEO informa que el punto central era crear y escribir los conceptos de misión y visión y toda la estrategia para que no se produzca una pérdida del objetivo en la búsqueda por un nuevo inversor. Así no habría riesgo de traer a la empresa a alguien que no tuviera la misma creencia de los socios. Un posible nuevo accionista tendría que estar de acuerdo con la cultura de la empresa¹². El posible nuevo accionista no fue necesario porque, según su CEO, la empresa utilizó inversiones de sus propios accionistas para mantener el desarrollo de su negocio.

Bajo el comando del CEO, se crea el concepto de las “Convicciones *GRPCOM*” que reúnen las definiciones de misión, visión y valores. Tiene también la primera definición que sería su posicionamiento de marca, o sea, el grupo empieza a trabajar bajo el concepto humanista de la comunicación, donde el individuo debe reunirse en sociedad y colocar sus ideas en común. Se crean los valores y atributos de imagen para sus principales unidades de negocio, la *Gazeta do Povo* y la *RPC TV*. Y el grupo sigue con los mismos atributos y posicionamiento de esas unidades.

Todo eso se desarrolla y se consolida en la marca *RPC* que más tarde cambiará a *GRPCOM*. La empresa empieza a trabajar sus conceptos de marca y a someterse a las teorías del *branding*, aunque sin conocerlas oficialmente, o sin tener una estructura empresarial propia para cuidar de la marca.

Según el CEO del *GRPCOM*, las convicciones del grupo son definidas como el conjunto de creencias y el posicionamiento que todos los vehículos deberían de tener adelante del público externo e interno. Ellos son identificados como “nuestras convicciones”, descritas a seguir con base en material impreso que es distribuido a los empleados y a algunos públicos externos¹³.

¹² Pereira, G. D. C. 2013.

¹³ GRPCOM 2013.

Las convicciones *GRPCOM*:

La misión: Promocionar a través de la comunicación el desarrollo de la región y de la población local, y alcanzar entonces la sustentabilidad y los mejores resultados económicos.

La visión: El crecimiento humano, el bien común y la democracia.

La premisa: Una sociedad mejor. Una sociedad es tanto más fuerte cuanto mayor fuera el deseo de cada ciudadano en contribuir para el deseo de todos; una sociedad es tanto más rica y más sana cuanto más variada, numerosas e intensas sean las interrelaciones entre sus miembros.

El principio: Servir. Una empresa no es una isla. Ella sólo encuentra su sentido en la medida que sirva para el otro. Por lo tanto, es necesario pautar nuestras acciones por la experiencia en servir. Mirar la vida como una misión y no como una carrera.

El foco: La comunicación. En un mundo cada vez más individualizado cabe a la comunicación – y a la prensa – fortalecer los lazos de una sociedad. Y despertar, permanentemente, el interés por el común, por lo colectivo. Comunicar es poner en común todos los diferentes intereses, valores, problemas, sueños y perspectivas.

El mirar: Crecimiento humano, bien común y democracia. Los grandes cambios son aquellos que comienzan dentro de cada uno de nosotros. Nuestro papel, como una empresa de comunicación, es ayudar nuestro público a hacer los cambios, perfeccionándose como personas y como ciudadanos. Lo hacemos fortaleciendo los lazos de una sociedad, valorando su núcleo fundamental que es la familia. Y defendiendo, de manera intransigente, la democracia.

El horizonte: El *Paraná*. Los medios y objetivos deben ser desarrollados en circunstancias correctas. En un horizonte bien determinado. Nuestro horizonte es la provincia de *Paraná*. Debemos ser los mayores y los mejores proveedores de información, de servicios y de entretenimiento para los que viven acá. Eso implica conocer y entender como nadie nuestra tierra y nuestra gente.

El mundo, el sueño: Nuestro mundo, nuestros sueños, nuestra tierra, nuestra gente, nuestra pasión. Todo con lo que soñamos, todo por lo que creemos, todo por lo que trabajamos, debe ser movido por la pasión. Cada uno de los empleados debe ser, antes que todo, un apasionado por la comunicación. Si marcamos nuestra vida diaria por eso, vamos a trabajar con más eficiencia, con más alegría y con más pasión.

La creación de los valores del grupo. Basados en el diseño de las convicciones, descritas en 2001, el grupo determinó, en secuencia, sus valores y sus pilares estratégicos de negocio que pasan a ser la base para todas las decisiones de la empresa tanto financieras como de desarrollo, crecimiento o de línea editorial. El *CEO* relata que por ser

una empresa de comunicación, los accionistas deciden garantizar total libertad para los sectores de producción de la noticia, en sus periódicos y en la televisión, separando completamente la gerencia del negocio de la conducción de la línea editorial.

El CEO del grupo, Guilherme Döring Cunha Pereira¹⁴, tiene también la posición de accionista del *GRPCOM*, siendo hijo de uno de los fundadores. Es abogado y entró en la empresa en 1999 como director ya con el destino de suceder a su padre. Por el estatuto del Consejo de Administración, está en el cargo de CEO desde el 2009.

Son creados cinco pilares estratégicos de negocio denominados: pilar Personalidad, pilar Conexión, pilar Servicio, pilar Gestión y pilar Innovación. La empresa considera el primer pilar, la Personalidad, como la traducción de la imagen que la empresa necesita tener delante de sus lectores y telespectadores. El pilar representa el alma de cada canal de comunicación, sea la radio, los periódicos o la televisión. Ese pilar es lo que los actores de *branding* clasifican como la esencia de “identidad” de una marca.

Según Wilensky (2005, p. 117),

La esencia es el alma o el corazón de la marca y está constituida por un valor central que los consumidores conocen, entienden y aprecian. La esencia de la marca es, entonces, una característica única que la diferencia de las demás y constituye un valor para el consumidor.

El segundo pilar es la Conexión que representa a la búsqueda por la audiencia, o sea, la búsqueda por el público consumidor de sus productos, de sus contenidos y de su programación. La Conexión es considerada el segundo principal pilar, porque necesita estar conectado a una buena imagen, que es el primer pilar, de la Personalidad. La gestión de la empresa cree que los índices de conexión tienen que ser perseguidos a todo costo para que los vehículos tengan siempre el liderazgo en los sitios donde están presentes.

El tercer pilar es el Servicio, que está basado en la buena prestación de servicio que cada empresa del grupo tiene que prestar a la sociedad como generadora de información y contenido de calidad. También refleja la correcta prestación de servicio que los empleados tienen que hacer para garantizar la producción del mejor informativo periodístico de la región y uno de los mejores del país.

El cuarto pilar es la Gestión, que la compañía describe como hacer bien el trabajo interno de los empleados y de conducción correcta de los procesos y operaciones empresariales. Es tener un objetivo en el resultado considerando que los procesos serán realizados de manera transparente, clara, objetiva y con dinamismo.

El quinto pilar es la Innovación, que se traduce como el compromiso con la creatividad y con el dinamismo. La innovación, en *GRPCOM* es percibida como una manera de alcanzar los resultados económicos y la sostenibilidad delante de las transformaciones

¹⁴ Pereira, G. D. C. 2013.

que están ocurriendo en la forma de consumirse comunicación en todo el mundo. Ser innovadora se ve en parte como ser moderna y actualizada, invertir en investigaciones y desarrollo, emplear los más avanzados recursos de fabricación e introducir las más nuevas características de producto (Keller & Machado, 2006).

La diseminación de la cultura *GRPCOM* para el público interno (empleados).

Para el mantenimiento de la marca y para la consolidación de sus convicciones, el *GRPCOM* desde su fundación, en 2000, tiene una sistemática forma de comunicarse con su público interno para la diseminación de su misión y de su posicionamiento. En los primeros años, el propio presidente intentó diseminar la cultura por medio de reuniones y clases con sus gerentes, directores y periodistas. Después añadió a este proceso un equipo de empleados con la responsabilidad de hacer la comunicación para los empleados.

Ese grupo de empleados, en su mayoría periodistas de *Gazeta do Povo* y de *RPC TV*, hacía una comunicación interna no integral, porque tenían que dividir esa responsabilidad con sus tareas rutinarias para las cuales habían sido contratados. No había un área distinta solamente para comunicarse internamente ni un equipo destinado exclusivamente para ese propósito. La diseminación de sus valores se daba por ese grupo, por los propios directores, pero principalmente por el presidente ejecutivo, que personalmente “catequizaba” sus empleados con los conceptos de los pilares estratégicos, posicionamiento del grupo, valores y convicciones.

En 2008, el grupo comprende la necesidad de estructurar su departamento de marketing y crea la *gerência de comunicação de marketing institucional*, donde se estableció la estructura de comunicación interna y estructura de *branding*. Ahora cuenta con un equipo destinado exclusivamente a trabajar los conceptos de marca, posicionamiento y valores de la organización para los 2.500 empleados del grupo que estaban distribuidos por las unidades de negocio (radios, televisiones y periódicos).

Según Marchiori (2001), la búsqueda de la valorización de la comunicación interna debe ser entendida como estrategia básica de los empresarios que desean la efectividad de su organización.

La organización aceptó la nueva estructura de comunicación interna insertada en el *marketing corporativo* como se mostraran las encuestas siguientes hechas con los empleados. En la encuesta de clima organizacional titulada de “*Fale Francamente*” (Anexo F), el reconocimiento de los empleados que dijeran tener canales eficaces de comunicación interna subió de 39,56% para el 52,89%, entre 2008 y 2009. Y siguieron creciendo de 52,89% para el 57,10% en la encuesta de 2010. En la encuesta de 2011, el favoritismo fue de 61,20% y en la última encuesta realizada en noviembre de 2012, indicaba que el 56,5% de los empleados consideraban eficaces los canales de comunicación de *GRPCOM*. Los

números siempre estuvieron por encima de los números medios de mercado, que, en 2012, fueron de 51,6%, o sea, cinco puntos porcentuales más bajos que los de *GRPCOM*.

Lo mismo se puede verificar en relación al conocimiento de la marca, de los valores y del posicionamiento del grupo. Desde la estructuración del departamento de marketing corporativo con el área de comunicación interna, cuando la cultura de la empresa pasó a ser diseminada de forma sistemática y organizada en canales, tuvo un crecimiento en el conocimiento de los valores y misión del grupo, quedándose siempre por encima de la media de mercado. En la encuesta de 2008, el 84,10% de los empleados informaron que conocían y valorizaban los principios y los valores del grupo. Ese porcentual fue de 81,44% en el año siguiente y, en 2010, fue de 82,10%, creciendo para 85,40% en 2011, cuando llegó a su punto más alto. En 2012, la encuesta demostró un favoritismo de un 83,3%.

En un resumen de la encuesta del ambiente organizacional realizada entre los años 2008 y 2012, es posible ver que el porcentual de empleados que dijo que el grupo transmite una imagen positiva al público pasó de un 83,9% en 2008 para un 85,6% en 2012 (Anexo F).

La diseminación de la cultura *GRPCOM* para la sociedad. El *GRPCOM* tiene como principio que toda la cultura de marca que se disemina internamente tiene que ser reflejada externamente para los diferentes *stakeholders* (partes interesadas en el negocio). Así la misión de desarrollar la tierra y la gente de *Paraná* es comunicada en su publicidad, en su línea editorial, en las presentaciones que sus directores hacen para el mercado, en reuniones externas y para sus accionistas, en su comunicación online y en toda su comunicación de marketing o institucional.

La empresa cree que la marca *GRPCOM* tiene que transmitir la idea de que es una corporación que está comprometida con el desarrollo de la sociedad. Y uno de los métodos que la empresa entiende como eficientes es la adopción de causas sociales para defenderlas. Así cada año el grupo tiene elegido un tema para hacer una gran campaña de marketing y editorial en sus vehículos de comunicación.

Temas polémicos y constantes en Brasil como la violencia urbana, el uso de drogas, el tránsito y la conciencia política para votar correctamente en las elecciones fueron algunas de las “banderas” que el grupo tomó para firmar su posicionamiento de marca en la sociedad.

Todas las campañas son realizadas en dos partes: la parte de marketing y la parte editorial. En la parte de marketing, la empresa trabaja sus conceptos de marca haciendo publicidad en sus propios vehículos de comunicación y haciendo promociones para la participación de la sociedad, como seminarios, conferencias, distribución de folletos y pegatinas.

A veces las campañas nacen a partir de una propuesta de las áreas de marketing de la empresa que miran una posibilidad de refuerzo de su identidad corporativa o de fortalecimiento de su marca. Pero en la mayoría de las situaciones, las campañas nacen de los periodistas que trabajan para los dos mayores vehículos del grupo, *Gazeta do Povo* y *RPC TV*. El principal ejemplo ocurrió en 2009 cuando un grupo de cuatro periodistas revelaron un fuerte esquema de corrupción pública en la Cámara de Diputados representantes del Poder Legislativo de la provincia de *Paraná*. Los reportajes hechos durante tres meses mostraron un desvío de dinero público en torno de US\$ 100 millones con la contratación falsa e irregular de funcionarios públicos, beneficiando a algunos diputados. La fuerte corrupción provocó una revuelta popular. Fue en ese momento que el *GRPCOM* empezó una gran movilización de las entidades que representaban a la sociedad y convocó a la población a salir a las calles para protestar. El grupo de comunicación creó el movimiento llamado "*O Paraná que queremos*". Con una fuerte campaña publicitaria y con el soporte de sus propios medios de comunicación, el *GRPCOM* obtuvo una adhesión de 102 mil ciudadanos que firmaron una petición requiriendo la destitución de los directores de la Cámara de Diputados y la aprobación de la ley de transparencia.

En todas las campañas siempre hay una conexión entre la estructura editorial y la estructura de marketing del grupo. En la parte editorial, todos sus medios de comunicación trabajan de manera integrada produciendo artículos y reportajes sobre el tema elegido. Todos los días los periodistas producen materias que van a llevar el tema de la campaña para la discusión de la sociedad. De esa manera, el grupo sigue con su estrategia de cumplir su misión y de así consolidarse como marca fuerte y de credibilidad en la cabeza de la población.

Otra estrategia de marketing que el grupo ha seguido es actuar como protagonista en las discusiones sobre el desarrollo y crecimiento de la economía y de la infraestructura de la provincia. Por lo tanto, ha creado y conduce el foro permanente de desarrollo de la provincia de *Paraná*, donde se reúnen todos los meses representantes de las instituciones representativas del comercio, industria y servicios, y representantes del gobierno, de las universidades, de la sociedad organizada. Con esta iniciativa, el *GRPCOM* cree que está en línea con su posicionamiento de marca de consolidarse como importante agente de transformación de la comunidad donde vive.

Para fijar su marca como sinónimo de grupo de comunicación preocupado con el desarrollo de la sociedad y de la economía el *GRPCOM* hizo tres campañas de marketing desde el cambio de su marca de *RPC* para *GRPCOM*.

La arquitectura de marca del Grupo Paranaense de Comunicação

Fundamentación técnica del caso GRPCOM

En ese capítulo es descrito el caso del cambio de la marca *GRPCOM* basado en la literatura del marketing. Se trata de relatar los motivos y la manera como el grupo hizo la mudanza de su marca y de su nombre, lo que ocurrió en noviembre de 2010, después de una década bajo el nombre de *RPC*.

Después de un largo proceso, que tardó un año y cuatro meses, la marca y el nombre del grupo pasaron de *Rede Paranaense de Comunicação (RPC)* para *Grupo Paranaense de Comunicação (GRPCOM)*. Y su logo cambió completamente.

Para hacer el trabajo de estudio de la marca, el departamento de marketing contrató una consultoría de *branding*, llamada *Brand Analytics*, con sede en Brasil, que es la afiliada en América Latina de la gigante mundial en *branding*, *Millward Brown Optimor*. También se contrató la empresa de *design G8*, con sede en la capital paranaense, para estudiar y diseñar el logotipo que debería tener total coherencia y adhesión con la estrategia de la empresa, o sea, tendría que estar conectada con la misión del grupo y con sus valores.

La marca corporativa GRPCOM como herramienta para sustentar el negocio.

Las marcas corporativas han conquistado un lugar de destaque en relación a las marcas de productos o de servicios. Encuesta hecha por el *Grupo Troiano de Branding (2013)*, empresa brasileña de consultoría que se destina a trabajar con marcas, revela que el 81% de los *CEOs* de las compañías dicen que las marcas son la principal herramienta de negocios de la empresa y por eso se envuelven en la toma de decisiones que afectan a la marca. Ese porcentaje era de 71% hace cinco años, lo que revela un crecimiento. Y de esos *CEOs*, un 39% contra un 35%, en 2008, afirman que la marca señala la reputación de la empresa.

La preocupación por la reputación pasa cada vez más por la preocupación con la marca corporativa y no solamente por las marcas de sus productos. Mashall y Wise (2013) informan que las grandes empresas *BtoB* y *BtoC* están avanzando rápidamente en la construcción de sus marcas corporativas después de dos décadas con foco en productos. Los autores citan datos que muestran que la cantidad de dólares que tienen invertido en publicidad corporativa aumentó el 17%, en 2012, versus el 3% de crecimiento para el gasto total en publicidad.

Las marcas corporativas de hoy son más bien vistas como una herramienta de gerenciamiento estratégico, en oposición solo a esfuerzos de comunicación corporativa (Mashall & Wise, 2013).

Dutra (2012) también resalta la importancia que las marcas corporativas adquirirán como palanca del crecimiento de las empresas que tienen su foco en el largo plazo. Una marca fuerte no sólo endosa productos o servicios de una compañía, sino que principalmente traduce la esencia, los valores y la cultura de una organización.

Keller y Machado (2006) resaltan que las empresas y otros tipos de organización están llegando a la conclusión que uno de sus activos son los nombres y marcas asociados a sus productos o servicios. Y a esa conexión entre la marca-madre y las marcas de sus unidades de negocio o de sus productos es lo que se llama arquitectura de marca.

A ese proceso de arquitectura de marca, el *GRPCOM* pasó en 2010, después de un estudio de marca que llevó poco más de un año para ser concluido. El problema relatado por la empresa estaba justamente en su nombre y marca, que era coincidente con el nombre y marca de una de sus empresas. Ambos llamaban *RPC*, siendo que la televisión añadía la sigla TV a la marca, quedándose como *RPC TV*.

Con el pasar del tiempo, el grupo entendió que los nombres iguales eran dañosos para las otras unidades de negocio que no se sentían representadas por la marca del grupo. Mientras en el público externo también había una gran confusión acerca de quién era dueño de quién. La empresa relata que muchas personas imaginaban que la televisión era dueña de los periódicos y de las radios, desconociendo totalmente la presencia de un grupo por detrás de las empresas. Delante de esta situación, perdían fuerza el grupo y también sus unidades de negocio.

La decisión de cambiar su marca pasaba por mantener los mismos principios, valores y cultura. Crear marcas fuertes, que cumplan lo que prometen, así como mantener y primorear las fuerzas de esas marcas a lo largo del tiempo, es por lo tanto, un imperativo de la administración (Keller & Machado, 2006).

Los directores de la empresa y el departamento de marketing determinaron que la nueva marca corporativa del grupo, no debería competir ni sacar el espacio de las marcas de sus vehículos de comunicación. Tampoco debería estar en gran evidencia en los canales de comunicación. La marca corporativa debería ser una endosante que iba cumplir la función máxima de una marca-madre que es apoyar las marcas de sus empresas. Como destaca Troiano (2009) las marcas corporativas y su reputación funcionan como una garantía de buena procedencia y, al mismo tiempo, sostienen un blindaje contra turbulencia en la comunicación.

Como define Aaker (2007), ya que las marcas corporativas representan habitualmente organizaciones que tienen personas, cultura, valores y programas, ellas son

más adecuadas para apoyar una marca impulsadora y, así, en la mayoría de las veces, desempeñar el papel de endosante.

La marca *GRPCOM* cumpliría el papel de sustentar el negocio sin interferir en lo cotidiano de las marcas.

Casos internacionales de reconstrucción de una marca corporativa. Los grandes autores de *branding* siguen por una línea común cuando defienden el crecimiento de la importancia de la marca corporativa dentro de las organizaciones. Aaker (2007) dice que la marca corporativa tiene entre sus responsabilidades proporcionar credibilidad a las marcas endosadas. El *GRPCOM* optó por esa estrategia de transferir, por medio del endoso, credibilidad a las marcas de sus productos y de sus unidades de negocio. Y de la misma manera, esas también transferirían sus atributos y valores a la marca-madre. Una unidad de negocio es, por lo tanto, un dispositivo para alimentar el valor corporativo de la empresa y de sus marcas (Troiano, 2009).

Grandes empresas multinacionales siguen por esa línea. Fue esta la intención de *Unilever* cuando hizo una revolución en su sistema de marca, tornándose uno de los principales ejemplos de marca corporativa y sus relaciones con sus productos, citados hoy por la mayoría de los autores de *marketing* como un caso de éxito.

Unilever pasó a utilizar su marca corporativa como endoso de todos sus productos. La razón fue la de transferir credibilidad y los mismos valores a las diferentes empresas que componían el grupo. Hoy *Unilever* está presente visualmente en todas las acciones de marketing y comunicación con un padrón mundial de endoso.

Otros ejemplos de empresas que trabajan y fortalecen sus marcas corporativas son *Coca-Cola*, *Nestlé*, *P&G*, *General Motors* entre otras. *P&G* fue una de las más recientes multinacionales a hacer un movimiento en relación a su marca corporativa y lanzó una gran campaña institucional en varios países del mundo.

P&G no hace el endoso de todas sus marcas, al contrario de *Unilever*, pero empezó a trabajar su imagen corporativa, fortaleciendo sus valores e identidad para sus *stakeholders*. Wilensky (2005) relata que *P&G* no utiliza la política de marca corporativa dentro de Estados Unidos, pero sí lo hace en otros países.

Estas empresas con sus marcas corporativas caminan hacia lo que Dowling (2001) define como la supermarca corporativa. Esta representaría la confianza, la seguridad y el apoyo asociado a la reputación corporativa. El autor defiende que una supermarca corporativa es resultado de un completo alineamiento entre los valores de los *stakeholders* con la imagen corporativa.

Conceptos generales de *branding* para el estudio de caso. Para el estudio del caso del cambio de la marca *GRPCOM* se describen algunos de los principales conceptos de marcas según los autores de *marketing*.

1. Marca corporativa: Alberto Wilensky (2005, p.263) destaca que “es la marca que señala la presencia institucional detrás de cada producto. Encarnan la esencia simbólica de la compañía: su visión, misión, valores y cultura y también los aspectos más “hard”: edificios e infraestructura general”.

2. Posicionamiento: El posicionamiento de una marca es usualmente definido como el espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor. El posicionamiento también se expresa como la posición de la marca respecto de otras marcas (Wilensky, 2005). Es una medida espacial que requiere de un punto de referencia. Por lo tanto, una decisión clave, desde el punto de vista de la inteligencia competitiva, consiste en definir quién será ese competidor.

3. Reputación corporativa: Es un constructo basado en valor (Dowling, 2001) y que tiene consonancia con lo que define Argenti y Forman (2002, p. 68). Según esos dos autores, “la reputación de una organización depende de la identidad de la organización, de la coherencia establecida entre las imágenes percibidas por los diferentes grupos que se relacionan”.

4. Identidad de marca: Es como los estrategas quieren que la marca sea percibida. La identidad de la marca es, para la estrategia de la marca lo que la intención estratégica es para la estrategia empresarial (Aaker, 2007). Para Wilensky (2005, p. 110), “la identidad expresa, entonces, las creencias y valores centrales que impulsan a la marca basados en alguna habilidad distintiva. Los autores Argenti y Forman (2002, p. 68) definen la identidad como “manifestaciones concretas, en general visuales de su realidad, incluyendo nombres, marcas, símbolos, presentaciones, patrocinios corporativos y, más significativo, la visión de la empresa”. La identidad tiene relación con la manera de una empresa de identificarse y posicionarse (Kotler & Keller, 2006).

5. Personalidad de la marca: Es definida por Aaker (2007) como un conjunto de características humanas asociadas a una determinada marca. Eso incluye características como género, edad y clase económica, más allá de trazos clásicos de la personalidad humana como cariño, intereses y sentimentalismo.

6. Imagen de la marca: es cómo la marca es actualmente percibida. (Aaker, 2007). La imagen es creada a partir de la comunicación de marketing, la publicidad y de la exposición pública que se hace sobre la marca. La imagen es la manera como las personas miran la empresa y sus productos (Kotler & Keller, 2006).

La relación entre la marca y la cultura de la empresa

Los estrategas de *branding* dicen que la marca corporativa es una herramienta cada vez más importante que forma parte del gerenciamiento estratégico de una organización y está cada vez más bajo la atención de los CEOs de las compañías. Mashall y Wise (2013), especialistas en marketing y *branding*, en el artículo titulado “La resurrección

de las marcas corporativas” dicen que las marcas corporativas de hoy son más bien vistas como una herramienta de administración estratégica, en oposición sólo a esfuerzos de comunicación corporativa. Y destacan la importancia que hoy las personas, los consumidores y los empleados dan para la reputación y para el propósito de una compañía, que, “con frecuencia pasa a ser tan importante como la performance de los productos que esta misma empresa produce”.

El grupo, al crear su marca corporativa y al cambiar su nombre de *RPC* para *GRPCOM*, lo hizo con la intención de mantener la conexión entre la nueva marca y la cultura de la empresa. El departamento de marketing del grupo tenía la intención de que la nueva marca pudiera crear valor y levantar el desarrollo de sus productos.

En todos los sectores de la economía, una marca corporativa fuerte tiene que estar conectada con una fuerte cultura organizacional y con la misión de la empresa. No importa el sector, el producto o el servicio, una marca debe ser construida con un sentido de propósito; y esa misión debe ser real, sin interrupción y en un verdadero enlace para sus clientes (Tybout & Calkins, 2006). Para los autores, una empresa que tenga un compromiso consistente con la misión, valores, cultura y marca tendrá un desempeño extraordinario en sus negocios. Lo que hizo *GRPCOM*, fue intentar conectar su nuevo nombre y su nueva marca con la misión y valores que tenía la antigua marca *RPC*.

GRPCOM siguió la tendencia de las grandes compañías que están cada vez más conscientes de la importancia de tener una marca conectada con los valores organizacionales. Para Hatch, Schultz y Larsen (2000), organizadoras y autoras de *The Expressive Organization*, la marca corporativa resulta en la interacción constante entre las tres esferas o instancias de las organizaciones: visión, cultura e imagen. Se describe la visión como las aspiraciones o elecciones estratégicas establecidas por la alta dirección para la empresa; cultura, que son los valores y actitudes asumidos y ejercitados por los empleados de la empresa; imagen, que son las impresiones o percepciones externas de los diversos *stakeholders* en relación a la empresa.

Para Aaker (2007) hay una relación simbiótica entre los valores organizacionales y la identidad de la marca. La identidad debe reflejar los valores. Sin embargo, si la marca representa una visión clara a lo que los empleados acepten, la identidad también fortalecerá y orientará la organización. Así, una identidad sólida puede ayudar a dar forma a los valores de una organización.

Y si creemos que la marca corporativa tiene que estar conectada con los valores organizacionales, hay que considerar también que la marca está imputada de cultura. Balmer y Gray (2003) definen entre las características de la marca que ella es cultural ya que la marca corporativa está impregnada de la cultura corporativa, de la cultura profesional y de cultura del país donde está localizada.

Hay una relación simbiótica entre los valores organizacionales y la identidad de la marca. La identidad debe reflejar los valores. Sin embargo, si la marca representa una visión clara a lo que los empleados acepten, la identidad también fortalecerá y orientará la organización. Así, una identidad sólida puede ayudar a dar forma a los valores de una organización (Aaker, 2007).

Proyecto de cambio de la marca con base en su estrategia

En esta parte se describe cómo transcurrió el proceso de arquitectura de marca del *GRPCOM* que empezó en julio de 2009 y finalizó en noviembre de 2010, con el lanzamiento de un nuevo nombre y de un nuevo logo para el grupo.

Describe el desarrollo de la alta dirección de la empresa, del departamento de marketing y de dos empresas de consultoría contratadas para desarrollar el proyecto, la *Brand Analytics* y la *G8 Design*, que es una empresa de diseño de logotipos.

Arquitectura de la marca en el *GRPCOM* y su semejanza con otras marcas. El proyecto de arquitectura de marca del *GRPCOM* empezó en julio de 2009 con la contratación de una empresa de consultoría especializada en *branding* que tenía como responsabilidad proponer una solución para el problema de la marca del grupo.

La alta dirección de la empresa había identificado que la marca-madre competía de manera irregular con las marcas de sus empresas y de sus productos. En un documento hecho por el departamento de marketing fueron relacionadas las principales razones para el cambio, que eran descritas como: Terminar con la confusión que se establecía con los públicos sobre la semejanza entre la marca corporativa y la marca de la televisión; desarrollar una relación de interdependencia equilibrada entre la marca-madre y las demás marcas; tener claridad y consistencia en la jerarquía de marcas; fortalecer la conexión de los vehículos de comunicación con sus públicos para que la conexión sea relevante y tenga su esencia fácilmente reconocida, garantizar la personalidad de las marcas para que ellas puedan transmitir sus valores.

A partir de esos desafíos, empezó el trabajo de marketing de diagnóstico, relevamiento de informaciones, encuestas, hasta proponerse la solución final. El trabajo fue dividido en cuatro etapas.

En los primeros meses de trabajo, entre julio y noviembre de 2009, se hicieron 76 encuestas con los empleados y con lectores, telespectadores y oyentes de la radio, totalizando 160 personas. Fueron realizadas 14 entrevistas externas con clientes (agencias de publicidad y anunciantes), formadores de opinión (representantes de organismos públicos y civiles) y gobierno.

Tanto las encuestas como las entrevistas resultaron en un documento que traducía la percepción de las personas en relación al grupo de comunicación, lo que representa la imagen que había. También fue comparado el grupo con la competencia (Anexo G). El

resultado que se llegó, es que tanto el público interno de la compañía como el público externo describían el grupo con los atributos de “credibilidad”, “independencia editorial” y “con capacidad para ayudar en el desarrollo de la sociedad”.

El segundo paso del trabajo fue identificar cuál debería ser el posicionamiento correcto para la empresa y para la marca. La metodología utilizada analizó las referencias que un posicionamiento debe tener en cuenta. La marca debía ser: confiable (personas tendrían que creer que la marca puede entregar lo que promete), relevante (hace la diferencia), única (solamente la marca puede prometer) y perenne (resistente a los cambios en el escenario).

El estudio de los atributos de imagen de las empresas del grupo y de sus productos más las encuestas y entrevistas hechas con los diferentes públicos y con los líderes de la compañía, culminaron con la definición del siguiente posicionamiento: “Compromiso innovador con el desarrollo humano y social”. En ese punto, la marca empezaba a seguir una de las orientaciones de Aaker (2007) de que la marca corporativa debe estar cargada de los atributos como innovación y sustentabilidad.

Definido el posicionamiento, el tercer paso fue establecer la relación entre la marca-madre y las demás marcas. La empresa optó por una arquitectura de marca endosante. Conforme describe Aaker (2007), al desempeñar el papel de endosante, una marca ofrece apoyo y credibilidad a las afirmaciones de la marca impulsadora. El autor afirma también que las marcas endosantes tienen como papel primordial proporcionar credibilidad a las submarcas.

La nueva marca del grupo cumpliría el papel de “apellido” para las empresas. El endoso debería mostrar que cada vehículo de comunicación tenía su personalidad, pero compartían los mismos valores y principios de los demás. Todas las empresas participaban de una misma visión. También la marca endosante en un grupo fuerte protegería la independencia editorial de los vehículos. Y un grupo fuerte, permitiría seguir con la estrategia de crecer y ganar espacio en otras regiones de Brasil.

Aaker (2007) destaca que un sistema de marcas puede servir como una plataforma de lanzamiento de nuevos productos y nuevas marcas y como fundación para todas las marcas del sistema. Por lo tanto, para que el sistema prospere debe haber una relación recíproca entre cada una de las marcas; las marcas deberán apoyar el sistema, tanto como son apoyadas por él.

Por ser una marca corporativa endosante, la nueva marca del grupo tendría diferentes niveles de presencia junto a las marcas de sus productos y de sus unidades de negocio, siempre con el foco de no permitir que la marca-madre interfiriese o robase espacio de las otras marcas.

La empresa definió que la marca corporativa tendría fuerza total junto a sus empleados, que deberían sentirse pertenecientes a una misma corporación. Como afirman Mashall y Wise (2013) unificó su base de empleados de los diferentes negocios en torno a un propósito común. El foco debe ser tanto interno como externo. Por lo tanto, todos los empleados pasarían a trabajar para el grupo y no para una de sus unidades de negocio.

Con los clientes y con los anunciantes, el nivel de endoso fue definido como intermediario. Las marcas de los vehículos deberían estar en mayor destaque que la marca corporativa. Similarmente, esa relación fue replicada para los consumidores de los vehículos de comunicación. La marca corporativa aparece de manera discreta endosando todos sus vehículos.

Y para la sociedad organizada, gobierno e instituciones la marca corporativa debería aparecer de manera más fuerte que la marca de sus empresas, transmitiendo así sus convicciones y valores.

Definidos los niveles de endoso, la cuarta y última etapa del estudio fue definir el nuevo nombre y el nuevo logo para el grupo. La premisa era que la marca tuviese diferenciación visual y sonora con la marca de la televisión *RPC TV*; debería traducir el posicionamiento de la compañía, debería tener la capacidad de cargar los atributos ya presentes en la actual marca; ser una marca fuerte que tuviese características de una marca corporativa.

Después de varios estudios, el grupo cambiaría de *RPC* para *GRPCOM*, con cambio total de su sonoridad, de su sigla y de su logo, pero manteniendo los mismos valores y posicionamiento.

La estrategia de nombre y *design* en la construcción de la marca. En agosto de 2010, es decidido el nuevo nombre para el grupo de comunicación. La empresa optó por un nombre con referencial geográfico, que estaría alineado con su misión. Nombres geográficos como describe Wilensky (2005, p. 45) son aquellos que le añaden a la denominación del producto o servicio una definición del área geográfica. Es el caso de marcas como Banco de Galicia, *Deutsche Bank*, Telefónica de Argentina. También el nombre carga una analogía con su negocio, al traer la palabra comunicación en su marca. La analogía, conforme describe el mismo autor, consiste en “establecer una relación de similitud entre el nombre de marca y la actividad concreta de la empresa, la naturaleza de sus productos o las cualidades funcionales o psicológicas de los mismos”.

La etapa después de la definición del nombre fue la construcción de su logo. Siguiendo la teoría de *branding* es importante que una marca corporativa tenga un logotipo con la finalidad de abarcar las diferentes submarcas. Los logotipos pueden hacer que la marca corporativa desempeñe un papel secundario más explícito para esos varios productos (Aaker, 2007).

La agencia de diseño contratada recibió el desafío de tornar tangible la estrategia de marca, creando algo aplicable para todos los puntos de contacto y que fuera interesante para todos los diferentes públicos.

Según la orientación dada por la dirección de la compañía, por el departamento de marketing, el logotipo debería ser completamente diferente de lo anterior. El diseño debería reflejar el posicionamiento “Compromiso innovador con el desarrollo humano y social” y expresar la misión, visión y valores de la corporación.

Entre otras características, la marca debería traducir el principio de servir y ser fuerte para que transmita la grandeza del grupo como mayor proveedor de informaciones y entretenimiento de la región.

Otra cuestión que la agencia de diseño tuvo que tener en cuenta fue crear un logotipo de fácil reproducción y que fuera moderna, sin perder el peso de una marca corporativa de un gran grupo de comunicación. Como resalta Aaker (2007), el símbolo puede ser el amparo que mantiene la marca aparentemente atada al pasado, a menos que sea actualizada. Puede ser necesario modificar una denominación de marca desactualizada, para que ella espeje mejor la identidad de la marca en evolución.

Así “las marcas son activos simbólicos, cuya construcción exige coherencia conceptual de las acciones corporativas en las dimensiones productivas, comerciales y comunicacionales” (Norberto, 2004).

Entre julio y septiembre de 2010, la consultoría de *design* presentó para la dirección de la empresa y para el departamento de marketing varias opciones de logotipos, hasta ser aprobado el logotipo que contenía el símbolo de láminas, o de telas que simbolizaban la emisión y la recepción, dos elementos básicos y fundamentales de la comunicación interpersonal o de masa. La opción fue por un símbolo, lo cual Wilensky (2005, p. 97) describe como un diseño que “implica utilizar el logotipo de la marca en una forma especialmente trabajada a efectos de producir un “dibujo” particular”.

Con la nueva arquitectura de marca *GRPCOM*, el nombre del grupo pasa a ser totalmente diferente del nombre de sus unidades de negocio (Anexo H), como era la propuesta del trabajo.

Encuestas para medir la fuerza de la marca y la necesidad de cambio

Antes de definir el cambio de su nombre y de su marca, el *GRPCOM* hizo encuestas cualitativas y cuantitativas con sus empleados para descubrir lo que pensaban esos públicos sobre un posible cambio de la marca y del nombre de la compañía. La intención básica era chequear si había o no una interferencia de la marca *RPC TV* en la marca del grupo que llamaba *RPC*. La hipótesis era de que los mismos nombres confundían a las personas y hacían que algunas empresas del grupo no fueran comprendidas como parte del grupo sino de la TV.

La muestra de la encuesta cuantitativa fue de 545 personas, lo que representaba un 25% de los empleados.

Los resultados comprobaron la necesidad de cambio de la marca. El 82% dijeron que la marca corporativa *RPC* estaba relacionada con la marca de la televisión *RPC TV* y un 35% entendían que eso causaba confusión entre las empresas y que había pérdida para las empresas del grupo que no cargaban el nombre *RPC*, especialmente al periódico *Gazeta do Povo* (Anexo I).

En la encuesta cualitativa hecha para evaluar la aceptación de los empleados en relación a la nueva propuesta de arquitectura de marca, los resultados también convergieron en la decisión de cambiar nombre y marca. Fueron pesquisados 48 empleados, divididos en cinco grupos. El modelo fue encuesta de *focus group*.

La conclusión del departamento de marketing con base en las encuestas del instituto de investigación *Diferencial* fue que los empleados percibían la confusión provocada por la semejanza de las marcas e identificaban la necesidad de cambio, pero no estaban seguros de que les gustaría cambiar el nombre y la marca del grupo.

A los entrevistados no les gustó el nombre *GRPCOM*, por considerarlo muy grande y difícil de pronunciar. Pero les gustó el símbolo, el logo y la inserción de la inscripción *Grupo Paranaense de Comunicação*, por considerar que añadía más fuerza a la empresa.

Al final de la encuesta cualitativa fue pedido una nota de cero a diez en relación al cambio de *RPC* para *GRPCOM* y la media fue el 6,75% (Anexo I).

Debilidades y fortalezas de la marca del *GRPCOM*

Durante el proceso de estudio de la marca del *GRPCOM* el departamento de marketing identificó en la encuesta a sus empleados y mercado externo las fortalezas y las debilidades que la marca tendría. Con base en los resultados, la dirección de la compañía podría tomar sus decisiones estratégicas.

La tabulación de la encuesta (Figura 1, p. 70) mostró que el grupo era considerado una empresa de credibilidad, con transparencia, con solidez y con ética. Ellos dijeron también que el grupo era muy relacionado a la televisión y a la capital, no reflejando la cultura del interior de la provincia. Informaron que el grupo era conservador y lento en su toma de decisión y que era indefinido.

Otras características mencionadas fueron que el grupo no era una empresa arrojada ni proactiva. Tampoco estaba en el cotidiano de las personas. Así mismo, dijeron que la empresa no tenía cualquier característica de una prensa sensacionalista, popular, ni tampoco apelativa. También consideraban el grupo como totalmente independiente, o sea, no dependía de nadie o de nada para mantenerse en el liderazgo.

Con base en las respuestas, el departamento de marketing hizo el estudio de los atributos que la marca debería mantener y en los que debería trabajar para eliminarlos o

cambiarlos. En el primer cuadrante (arriba y a la izquierda) estaban las características que la empresa tenía y eran malas, entonces, deberían ser trabajadas para reducirlas y eliminarlas. En el segundo cuadrante (abajo y a la izquierda) estaban las situaciones negativas pero que no eran identificadas en el grupo, por lo tanto, no necesitaría hacer nada, tan solamente mantenerlos lejos y tener precaución para no incorporarlos a la empresa.

En el tercer cuadrante (abajo y a la derecha) se situaban las características positivas, pero que el grupo no tenía. La recomendación para la compañía era para trabajar esos atributos y transformarse para tenerlos. En el último cuadrante (arriba y a la derecha) estaban los atributos que el grupo de comunicación tenía y eran positivos. Por eso debería tener máximo cuidado para mantenerlos.

Figura 1

Las percepciones internas sobre las marcas del Grupo



Siguiendo la orientación de Aaker (2007), las marcas más fuertes son aquellas gestionadas no sólo en función de la consistencia general, sino también en función de la consistencia estratégica. Una cosa es estar pactado; otra, muy diferente, es ser pactado por las razones correctas y evitar ser pactado por las razones equivocadas.

La percepción del público

Percepción del público externo (lectores del periódico *Gazeta do Povo* y espectadores de la tele *RPC TV*) sobre la presencia de la marca del grupo. El cambio de la marca y del nombre del *GRPCOM* está siendo asimilado de manera lenta por el público externo. Eso es lo que demuestran las encuestas anuales que son realizadas por el departamento de marketing y comunicación de la empresa. En un primer momento, en 2010, cuando ocurrió el cambio del nombre y marca había un total y natural desconocimiento de la sociedad sobre la alteración.

En el primer trimestre de 2012, cerca de cuatro meses después del lanzamiento de la nueva marca, empezaron las encuestas con los lectores del periódico *Gazeta do Povo* y con los telespectadores de *RPC TV*, las dos empresas más grandes del grupo y los únicos que tienen encuestas de atributos de imagen. Lo que se verificó fue una poca familiaridad de las personas con la nueva marca, situación que sigue hasta hoy.

Como destacan Keller y Machado, (2006) nombres de marca pueden no agradar mucho en un principio por causa de la falta de familiaridad o, en los casos de cambio de nombre, porque representan un desvío en relación al padrón.

Las encuestas realizadas en los últimos dos años demuestran que ha crecido del 41%, en 2011, al 60,5% en 2013 el porcentaje de personas que dicen haber oído hablar de la marca *GRPCOM*. Esta es una pregunta con el estímulo visual de la marca.

También la conexión de las unidades de negocio con el *GRPCOM* sigue con un crecimiento lento. En 2011, 7% de los lectores de *Gazeta do Povo* y el 6% de la *RPC TV* decían saber que el *GRPCOM* era el dueño de las empresas. En 2013, este porcentual aumentó al 12% en la *Gazeta do Povo* y en 13% en la *RPC TV* (Anexo J). Por lo tanto, se puede percibir que la mayoría de la población todavía no hace la conexión de las unidades de negocio del grupo con la marca-madre.

La compañía cree que, en parte eso es fruto de su estrategia de mantener su marca corporativa más *low profile* para poder fortalecer las marcas de sus unidades de negocio. La marca corporativa sigue siendo una marca endosante que tiene que llevar y difundir los principios, valores y misión del grupo, pero no puede competir con las marcas de sus empresas y productos. Mientras, las unidades de negocio deben de estar enfocados en los pilares estratégicos del grupo, principalmente en los pilares personalidad y conexión (audiencia).

Otro hecho que el grupo considera determinante para justificar su poco conocimiento en el mercado es la ausencia de campañas publicitarias en torno de su marca corporativa. Aaker (2007) alerta sobre los problemas de las nuevas marcas al fijar su imagen. Todas las marcas, en especial las nuevas, enfrentan los problemas de crear y mantener la consciencia de la marca, y también de crear e reforzar una imagen o personalidad.

Desde su lanzamiento, la marca *GRPCOM* tuvo dos campañas de marketing. En la primera fue para presentar la nueva marca corporativa al mercado, en noviembre y diciembre de 2010. La segunda, fue en julio de 2011, cuando trabajó el atributo de estar presente en todos los lugares de *Paraná*. Después no se ha hecho más campañas para fijación de su marca o para fortalecimiento de sus atributos o posicionamiento.

Keller y Machado (2006) describen la influencia que la propaganda puede tener sobre el público y sobre la percepción de la personalidad de la marca. Aunque cualquier aspecto del programa de marketing pueda afectar la personalidad de la marca, la propaganda puede tener especial influencia por causa de las interferencias que los consumidores hacen sobre la situación de uso o sobre los usuarios representados en un anuncio.

La percepción de los accionistas sobre el cambio de la marca. Para los accionistas y *CEO* del grupo, el cambio del nombre y marca de *RPC* para *GRPCOM* ha sido la estrategia necesaria para promover de manera igual todas las marcas de sus vehículos de comunicación y de frenar una interferencia que la marca corporativa hacía de manera irregular bajo las marcas de sus empresas. La decisión de cambiar ha sido considerada difícil por los accionistas y directores por el tamaño del impacto que podría ocurrir sobre sus negocios, y también por la posibilidad de perder los referenciales y percepción de sus *stakeholders* sobre posicionamiento, valores y misión del grupo. El nombre debería, necesariamente, tener conexión con los valores, historia y posicionamiento del grupo.

El cambio solamente podría ocurrir si se garantizara que la misión del grupo y de sus unidades de negocio no sería afectada delante de los diferentes públicos, interno y externo. Siguiendo la teoría de Aaker (2007), las modificaciones de identidad son más fundamentales, pero la modificación de la posición y de la ejecución puede ser igualmente destructiva.

Para garantizar la sustentación del posicionamiento, fueron reforzados los estudios de marca y se llegó al siguiente posicionamiento para la marca corporativa *GRPCOM*: “Compromiso innovador con el desarrollo económico y social”, un posicionamiento que estaba en línea con la misión de la empresa que era “promover por la comunicación el desarrollo de nuestra tierra y de nuestra gente, y así alcanzar mejores desempeños económicos”.

La estrategia de gestión de la marca corporativa, seguida por los accionistas del *GRPCOM*, es lo que Van Riel (2001) define como un proceso planeado e implantado de forma sistemática para la creación y manutención de una reputación favorable de una empresa con sus elementos constituyentes, enviando señales para los *stakeholders* a través de la marca corporativa.

La percepción de los empleados. En encuestas realizadas a los empleados, el *GRPCOM* verificó que ellos consideraban importantes los cambios de nombre y de marca, pero a los empleados no les gustaba el nombre elegido. Consideraban la sigla *GRPCOM* de muy difícil pronunciación y lo describieron como un amontonamiento de letras. Identificaron lo que Keller & Machado (2006) citan como una situación que no es ideal para una marca. El ideal es que el nombre de la marca tenga la pronunciación y significados claros, inteligentes e inequívocos. El modo como una marca es pronunciada puede afectar su significado.

Los empleados también estaban apegados a la marca antigua *RPC*, especialmente los que trabajaban en la televisión y en las áreas corporativas. Los primeros, perderían el diferencial del grupo al poseer el mismo nombre de la unidad de negocios y a los segundos les gustaba el nombre, porque hacía la conexión con un importante canal de televisión, que tenía por detrás de *RPC TV*, o sea, el gigante de las telecomunicaciones en *Brasil*, *Rede Globo*, una de las mayores redes de televisión y de comunicación de todo el mundo. Pertenecer a una empresa que tenía el mismo nombre de una de las afiliadas de la *Rede Globo* conferiría un gran prestigio entre los amigos, familiares y la sociedad.

Desde el lanzamiento de la nueva marca corporativa, el *GRPCOM* no hizo más encuestas con sus empleados para mensurar la percepción sobre su marca corporativa. Por lo tanto, no tiene claro si la marca cumple la promesa de proporcionar a los empleados de una organización la percepción de finalidad y significado que los motive (Aaker, 2007).

Cómo el público percibe la marca de los canales de comunicación *Gazeta do Povo* y *RPC TV* en relación a credibilidad antes y después del cambio de la marca del grupo. Algunas de las características que definen el posicionamiento de las dos principales marcas de las empresas del grupo de comunicación *GRPCOM*, el periódico *Gazeta do Povo* y la televisión *RPC TV*, son la credibilidad, la independencia, la contribución para el desarrollo y la indispensabilidad. Esos atributos son estudiados anualmente en encuestas de percepción de imagen. Lo que verifica es una tendencia de estabilización en algunos indicadores y de reducción en otros desde 2010 cuando se produjo el cambio de la marca corporativa. Ninguno ha tenido crecimiento (Anexo D).

El atributo "credibilidad" se mantuvo estable, en un nivel elevado de 86% para la *Gazeta* y de 87% para el *RPC TV*. Pero el atributo "contribuye para el desarrollo" ha tenido una caída de 91% para 84% en la televisión y de 88% para 84% en la *Gazeta do Povo*. Ese ítem está muy relacionado con la misión del *GRPCOM* que es desarrollar, por medio de la comunicación, la región y las personas que viven en la provincia.

El departamento de marketing del *GRPCOM* no atribuye al cambio de la marca corporativa la reducción de los porcentajes, sino que lo atribuye a una serie de hechos que van desde el cambio en la forma como las personas están consumiendo la información

hasta el hecho de que los números eran muy altos y por eso, hay una tendencia a la disminución. El atributo “indispensable” es lo que más se ha afectado por la realidad de los medios tradicionales de comunicación que sufren con el fenómeno de *Internet* y de las redes sociales.

Como marca fuerte, el *GRPCOM* tiene la responsabilidad de transferir credibilidad y de impulsar las marcas de sus negocios. El papel primordial del endosantes es garantizar que el producto proporcionará los beneficios funcionales prometidos, porque la empresa por detrás de la marca es una organización sustancial y bien sucedida, que solamente se asociaría a un producto honesto (Aaker, 2007).

Pero el desafío de *GRPCOM* es, siendo una marca nueva, conseguir cumplir su papel de marca corporativa endosante frente a marcas ya consolidadas de sus productos.

La nueva marca del grupo de comunicación después de tres años de lanzamiento

Según Gotsi y Wilson (2001) “una imagen, sea de un producto o de una empresa, lleva muchos años para ser cultivada”. Por eso, la marca *GRPCOM* aún no está consolidada en la cabeza de las personas, como revelan las encuestas de imagen hechas en 2011, 2012 y parciales de 2013 (Anexo J). Los porcentuales siguen creciendo, pero de manera lenta en la percepción del público externo.

El departamento de marketing del *GRPCOM* atribuye parte del lento crecimiento a las pocas campañas publicitarias y de comunicación que fueron realizadas desde el lanzamiento de la nueva marca y del nuevo logotipo. Así no hubo tiempo para la fijación de la marca en la memoria de las personas. “Las marcas no son nada si no están metidas dentro de nuestra cabeza. Si alguien no la recuerda o no la puede diferenciar, ¿qué es esa marca sino sólo una palabra cualquiera escrita en un *packaging*?” (Wilensky, 2005, p. 68).

Se hicieron dos campañas, una de lanzamiento en noviembre de 2010 y otra de sustentación en julio de 2011 y desde ese período no hubo más campañas institucionales para refuerzo de la marca.

La empresa informó que la tercera campaña publicitaria empezaría en octubre de 2013 y seguiría con varias etapas hasta marzo de 2014, con el objetivo de promover un crecimiento de su memoria (*recall*), más principalmente para hacer una conexión de la marca con los valores y misión del grupo.

La nueva campaña publicitaria será la primera que va a hacer la conexión entre la marca corporativa y sus valores, misión y estrategia empresarial. La empresa cree que con la nueva comunicación dará un paso importante a la consolidación de su marca. Como resalta Tavares (2003, p. 144) la propaganda/publicidad “es la principal herramienta de comunicación para la construcción de la marca”.

La marca *GRPCOM* sigue endosando todos sus productos y unidades de negocio de acuerdo con lo que fue establecido en su proyecto de arquitectura de marca, con niveles diferentes de endoso conforme los distintos públicos que se pretende alcanzar.

La empresa mantiene también la relación de endoso donde el grupo transfiere credibilidad para las unidades de negocio y esas a su vez, hacen lo mismo dando sus atributos a la marca madre.

Con el público interno, la empresa informa que la marca mantiene su estrategia de fortalecer sus valores y la cultura empresarial. Eso se realiza por medio del *endomarketing* y comunicación interna de la organización. La última encuesta de clima organizacional, en noviembre de 2012, demuestra que un 83,3% de los empleados afirman conocer y valorizar los principios y valores del *GRPCOM* prácticamente el mismo porcentual de 2010 cuando hubo el cambio de la marca y el resultado fue de 82,1%. (Anexo G). La diferencia de apenas un punto porcentual, es un indicio de que, internamente, están mantenidos la cultura de la empresa, sus valores y principios aún con el cambio de la marca, nombre, y arquitectura de marca.

Conclusiones

En base a este estudio de caso del *GRPCOM*, se puede concluir que un proceso de cambio de marca es una decisión extremadamente delicada e importante que una organización puede tomar, especialmente cuando se trata de la marca corporativa. Es un proceso estratégico que involucra la alta dirección de la empresa y lleva un largo plazo para que todo el proceso de cambio pueda estar consolidado en la cabeza de los diferentes públicos, sea internos (empleados) o externos (consumidores, gobierno, sociedad organizada, proveedores, competidores).

Como resalta Dutra (2012), una marca fuerte tiene que traducir la esencia, los valores y la cultura de una organización, pero no es un proceso sencillo, ni tampoco fácil de tener éxito. Existe también el riesgo de no tener éxito en conseguir cambiar la marca y al mismo tiempo mantener la percepción de los diferentes públicos en relación a los principios, valores y misión de la empresa.

Sin una coherencia con la estrategia de la empresa, el cambio de una marca puede significar la pérdida de su identidad. Wilensky (2005, p. 263) destaca que la marca corporativa lleva la responsabilidad de transmitir la estrategia de una empresa y “encarna la esencia simbólica de la compañía: su visión, misión, valores y cultura”. Así como Wilensky, la mayoría de los autores de *branding* defiende que tener una estrategia consolidada y fundamentada en fuertes principios, valores y misión es llave para el suceso en un proceso de arquitectura de marca.

Lo que hizo *GRPCOM* fue intentar resolver un problema de marca sin descuidar de su imagen de grupo de comunicación que tiene como misión desarrollar la sociedad donde está inserta. Cambió su nombre de *RPC* para *GRPCOM* y así eliminó una confusión de nombres entre la marca corporativa y la marca de su unidad de negocio, garantizando así más independencia para sus empresas y un equilibrio delante de los diferentes públicos.

Kotler y Keller (2006) defienden como hecho importante para el éxito de un negocio, la correcta estrategia de su arquitectura, diciendo que la marca corporativa tiene que ser capaz de crear un paraguas cohesivo para todas las marcas del portafolio. Su jerarquía debe estar bien fundamentada y bien comprendida.

Las encuestas internas y externas, hechas por el grupo entre 2009 y 2013 revelan que el proceso de cambio está siendo absorbido de manera lenta por la población. Desde 2010, año en que se produjo el cambio, hasta 2013 las encuestas de reconocimiento de la marca corporativa relacionada con sus dos principales unidades de negocio siguen creciendo, pero de manera lenta. El conocimiento estimulado de la marca *GRPCOM* pasó de 41%, en 2011, para 62% en el segundo trimestre de 2013 entre los telespectadores de la *RPC TV* y los lectores de *Gazeta do Povo*.

Una de las encuestas que la empresa considera importante es la de clima organizacional que revela que hubo una caída de 89% para 85,6% en la percepción de los empleados cuando se preguntó si la empresa transmite imagen positiva al público externo. Por lo tanto, el índice es superior a la media de mercado que se quedó en 81,2% (Anexo G).

Como el principal resultado práctico para el *GRPCOM*, el proyecto de arquitectura de marca eliminó un problema de marca que confundía a las personas y a sus propios empleados. Ese problema fue solucionado y la alta dirección de la compañía se revela satisfecha con la solución encontrada. Creen que alcanzaron el objetivo de mantener en la nueva marca la identidad y el mismo posicionamiento que tenían con la marca antigua. Y tienen la convicción que el fortalecimiento de su sistema de marca fue fundamental para el desarrollo de su negocio.

Obtuvieron con la marca corporativa lo que Aaker (2007) define como una relación simbiótica donde la marca de los productos se fortalece con la marca-madre y, esa, a su vez, depende de las marcas de sus productos para buscar o garantizar el liderazgo y la rentabilidad de su negocio.

Entre los objetivos que el grupo tenía con el proyecto de arquitectura de marca, se han logrado casi todos. El principal fue el término de la confusión que se establecía con los públicos sobre la semejanza entre la antigua marca corporativa (*RPC*) y la marca de la televisión (*RPC TV*). Otro éxito considerado por el departamento de marketing fue conseguir desarrollar una relación de interdependencia equilibrada entre la marca corporativa y las demás marcas. También tener más claridad y consistencia en la jerarquía de marcas.

Lo que el grupo sigue buscando con el proceso de cambio de marca es el fortalecimiento de la conexión de los vehículos de comunicación con sus públicos para que el vínculo de marca sea relevante y tenga su esencia fácilmente reconocida. Y también sigue con el esfuerzo de ampliar el conocimiento del nombre *GRPCOM*, que todavía, es débil en la población, según encuestas del departamento de marketing del *GRPCOM*. Pero lo que el grupo considera relevante es que el proceso de cambio de marca garantizó mantener la personalidad de las marcas para que ellas siguiesen transmitiendo sus valores y garantizó la manutención de la percepción de los valores y principios del grupo.

Graham (1996) resume la importancia de tener la marca de una compañía relacionada a su compromiso y valores como el hecho preponderante de éxito. Para el autor, la construcción de una imagen para la mayoría de los negocios debería ser una cuestión de decir la verdad, de comunicar su misión y la forma como sirven sus clientes. Lejos de constituir una forma de torcer, destorcer o fabricar hechos, la función de construcción de una imagen estará simplemente a abrir las puertas para que otros vean lo que pasa.

Referencias

- Aaker, D. A. (1999). A arquitetura da marca. *HSM Management*, 3(13), pp. 112-116.
- Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookmann.
- Argenti, P., & Forman, J. (2002). *The power of communication. Crafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill.
- Associação Nacional de Jornais. (2013). *Indústria jornalística*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica>.
- Balmer, J. M., & Gray, E. (2003). Corporate brands. What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), pp. 972-997.
- Carneiro, L. (2011). *Marca corporativa. Um universo em expansão (2ª ed.)*. São Paulo: PR Gráfica.
- Dalpícolo, S. (2010). *Uma nova luz na sala. Histórias da TV Paranaense*. Curitiba: Arowak.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identify, image and performance*. New York: Oxford University Press.
- Dutra, L. C. (7 de novembro de 2012). A importância da marca corporativa. *Meio e Mensagem*.
- Einwiller, S., & Will, A. M. (2002). Towards and integrated approach to corporate branding. An emoirical study. *Corporate Communications*, 7(2).
- Fernandes, J. C., & Santos, M. R. (2010). *Todo dia nunca é igual. Notícias que a vida contou em 90 anos de circulação da Gazeta do Povo*. Curitiba: Gazeta do Povo.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate communication. Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), p. 24.
- Graham, J. P. (1996). Building the right company image. *Supervision*, 57(7), p. 7.
- Grupo Troiano de Branding. (2013). *As marcas na agenda dos CEO's*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de <http://brandinsights.com.br/media/download/2013/08/05/0f331b06-1f15-426e-b1bf-176f2b586aac-marcas-na-agenda-dos-ceos-download.pdf>
- GRPCOM. *Nuestras convicciones*. Recuperado el 1 de julio de 2013, de: <http://www.grpcom.com.br/grpcom/conviccoes.html>
- Hatch, M.J., Schultz, M. and Larsen, M.H. (2000). *The expressive organization*. Oxford: Oxford University Press.
- IBGE. (2010). *Estados@*. Recuperado el 1 de julio de 2013, de: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr>.

- Ibope. (2013). *Easy Media Radio*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de:
<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/audienciaderadio/Paginas/GRANDE-CURITIBA-EVOLUCAO-TRIMESTRAL-2013.aspx>.
- Ipardes. (2012). *Paraná en números*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de:
http://www.ipardes.pr.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=2.
- Ipsos Brasil. (2013). *Ipsos Marplan*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de:
<http://www.ipsos.com.br>.
- Ivc. (2013). *Instituto verificador de circulación*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de:
<http://www.ivcbrasil.org.br>.
- Jaramillo, J. G. (2002). El método del caso como Estrategia o didáctica para la formación de administradores de empresas. *Semestre Económico*, 1(10), pp. 95-104.
- Jones, S. (1985). "The analysis of depth interviews". In R. Walker (Ed.), *Applied Qualitative Research*, Gower, Aldershot.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *The Journal of Consumer Marketing*, 8(4).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Marchiori, M. (2001). *Cultura organizacional. Conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de San Pablo, San Pablo.
- Martinez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), pp. 165-193.
- Mashall, J., & Wise, R. (26 de abril de 2013). A ressurreição da marca corporativa. *Meio e Mensagem*.
- Ministério das Comunicações. (22 de abril de 2013). *Portaria nº 112, de 22 de abril de 2013*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de: <http://www.mc.gov.br/portarias/26765-portaria-n-112-de-22-de-abril-de-2013>.
- Norberto, E. (novembro de 2004). Estratégias corporativas de marca e estratégias sociais de diferenciação. Uma análise a partir do automóvel. *Tempo Social*, 16(2), pp. 203-223.
- Pereira, G. D. C. (2013). La formación del concepto de Misión y Visión del GRPCOM. (C. Murara, Entrevistador).
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Seabra, M. (1 de julho de 2013). Pesquisa de Comportamento do leitor. (C. Murara, Entrevistador).

- Seabra, M. (5 de julho de 2013). Ibope MV Premium. (C. Murara, Entrevistador).
- Tavares, F. (2003). *Gestão da Marca. Estratégia e marketing*. Rio de Janeiro: E-Papers.
- Tomoya, E. (12 de maio de 2010). *Marca corporativa & marca de produtos. Como comunicar para os investidores?* Recuperado el 3 de agosto de 2013, de: <http://portaldebranding.com/v1/?p=4030>.
- Tomoya, E. (2010). *Gestão do valor da marca. Como criar e gerenciar marcas valiosas*. Rio de Janeiro: Senac.
- Troiano, J. (2009). *As marcas no divã. Uma análise de consumidores e criação de valor*. São Paulo: Globo.
- Tybout, A. M., & Calkins, T. (2006). *Kellog on branding. The marketing faculty of the Kellogg School of Management*. (A. B. Brandão, Trad.) São Paulo: Atlas.
- Riel, Van. (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice Hall.
- Valor Económico. (2012). *Empresas. Ranking das 1000 maiores*. Recuperado el 3 de agosto de 2013, de: <http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>.
- Wilensky, A. L. (2005). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Anexo A – Ranking de las 1000 Mayores Empresas – Valor Económico

Posición ranking		Empresa	Sede	Ganancia neta	Lucro neto	Margen neta	Rentab. del PL	Ebitda	Activo total	Patrim. neto
2011	2010	-		-	(R\$ millones)	(%)	(%)	(R\$ millones)	(R\$ millones)	(R\$ millones)
36	36	Globo	RJ	10.977,40	2.167,90	19,7	33,7	2.919,00	12.958,00	6.430,70
126	110	Abril *	SP	3.151,70	185,9	5,9	95	449,4	2.550,10	195,8
391	371	Infoglobo	RJ	881,6	101,5	11,5	21,7	189	951,9	468,7
421	400	SBT *	SP	813,8	32,8	4	13,1	77,6	667,9	249,7
467	429	O Estado de S. Paulo	SP	700,8	38,7	5,5	81,7	86,6	592,5	47,3
608	639	Editora Globo *	SP	513,4	4,3	0,8	39,7	15,7	200,8	10,8
651	629	RBS Participações	RS	470,1	104,6	22,2	54	165,7	658,6	193,7
901	880	EPTV	SP	302,3	102,8	34	35,8	120,7	343,4	286,8
956	980	Rádio Emissora Paranaense	PR	280,4	83,9	29,9	62,7	120,6	298,3	133,8
997	-	Organização Jaime Câmara *	GO	262	60,6	23,1	27,8	84,1	318	217,6

* Demostraciones contables consolidadas.

Fuente: Valor 1000 (Edición 2012)

Nota del autor: El gráfico fue adaptado por el autor. Las empresas señaladas con el color gris son las específicas de comunicación. Hay empresas de comunicación que no enviaron los datos y que pueden ser más grandes que las relacionadas.

Anexo B – Encuesta “*Intermeios*” mayo/2013

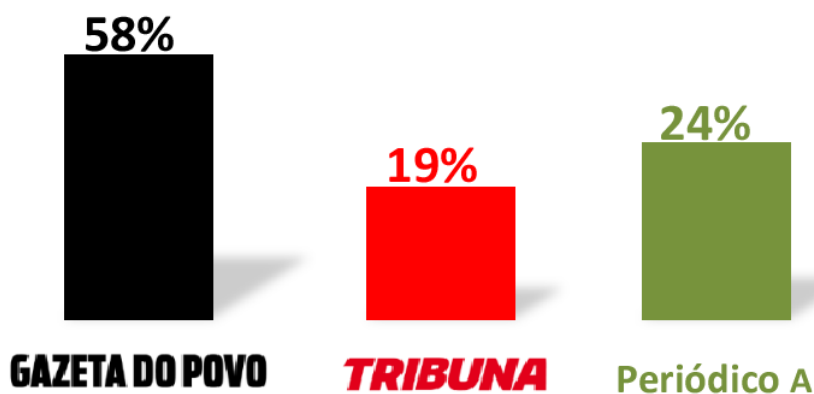
Resumen de la compilación del datos del ventas brutas por media - US\$			
Media	5/2012	5/2013	Crecimiento o reducción (%)
Guías y Listas	12.617.083,95	7.046.804,62	-44,15
Internet	67.600.226,71	52.597.564,24	-22,19
Periódico	147.411.561,45	132.705.364,00	-9,98
Media Exterior	38.418.857,81	40.361.787,49	5,06
Radio	50.296.345,38	56.361.111,58	12,06
Revista	87.163.394,32	85.991.580,76	-1,34
Televisión	871.528.076,10	897.371.894,78	2,97
TV por cable	60.084.710,95	65.069.360,63	8,30
Cinema	4.002.375,29	6.383.598,76	59,50
Total	1.339.122.631,96	1.343.889.066,86	0,36
Valor del dólar	2,020	2,132	

Resumen de la compilación de datos de ventas brutas por medias - Dólar (US\$)	
Porcentual de Participación en Mayo de 2013	
Cinema	0,50%
Guías y Listas	0,50%
Internet	3,90%
Periódicos	9,90%
Media Exterior	3,00%
Radio	4,20%
Revista	6,40%
Televisión	66,80%
TV por cable	4,80%
Total:	100%

Fuente: Proyecto “*Intemeios*” – Revista *Meio & Mensagem* – 25/8/13

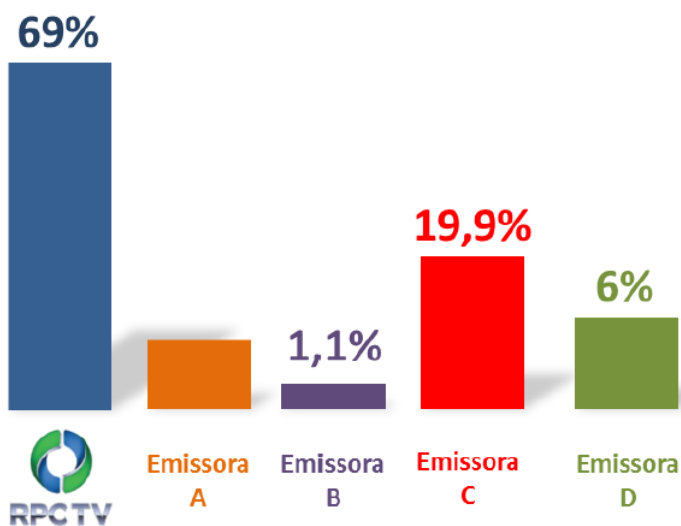
Anexo C – IBOPE – Inversión publicitaria en *Gazeta* y *RPCTV*

Inversión Publicitaria en lo medio “Periódico” en Curitiba. Participación por periódico (%) enero/2012 hasta febrero/2013



Fuente: Ibope Monitor – Inversión en R\$ neto según descuentos medios repasado por el Mkt de la Unidad - Período consolidado de enero/12 a febr/13

Inversión publicitaria en lo medio “TV” en Curitiba. Participación por emisora (%) enero/2012 hasta febrero/2013



Fuente: Ibope Monitor – Inversión en R\$ neto según descuentos medios repasados por el Mkt. de la Unidad - Período consolidado de enero/12 a febr/13.

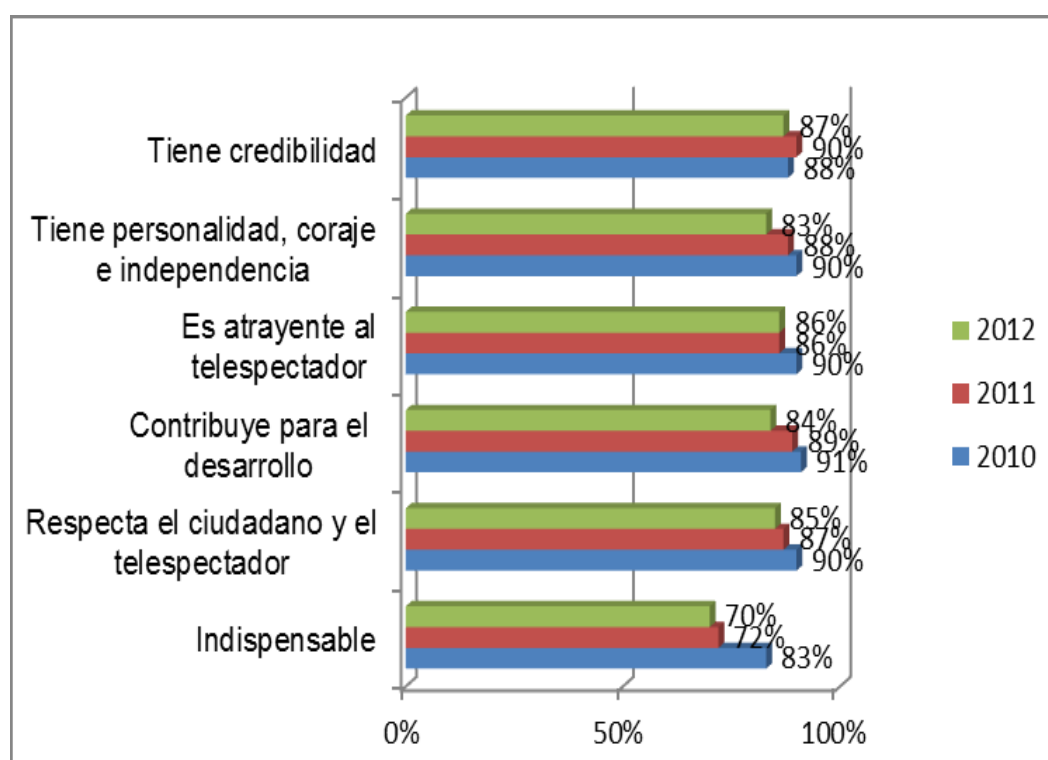
Fuente: Material concedido por el Departamento de Marketing del GRPCOM y adaptado con traducción por el autor.

Anexo D – Encuesta de atributos de imagen de la *RPCTV* y del periódico *Gazeta do Povo*.

Material cedido por el departamento de *marketing* del *GRPCOM*, adaptado y traducido por el autor.

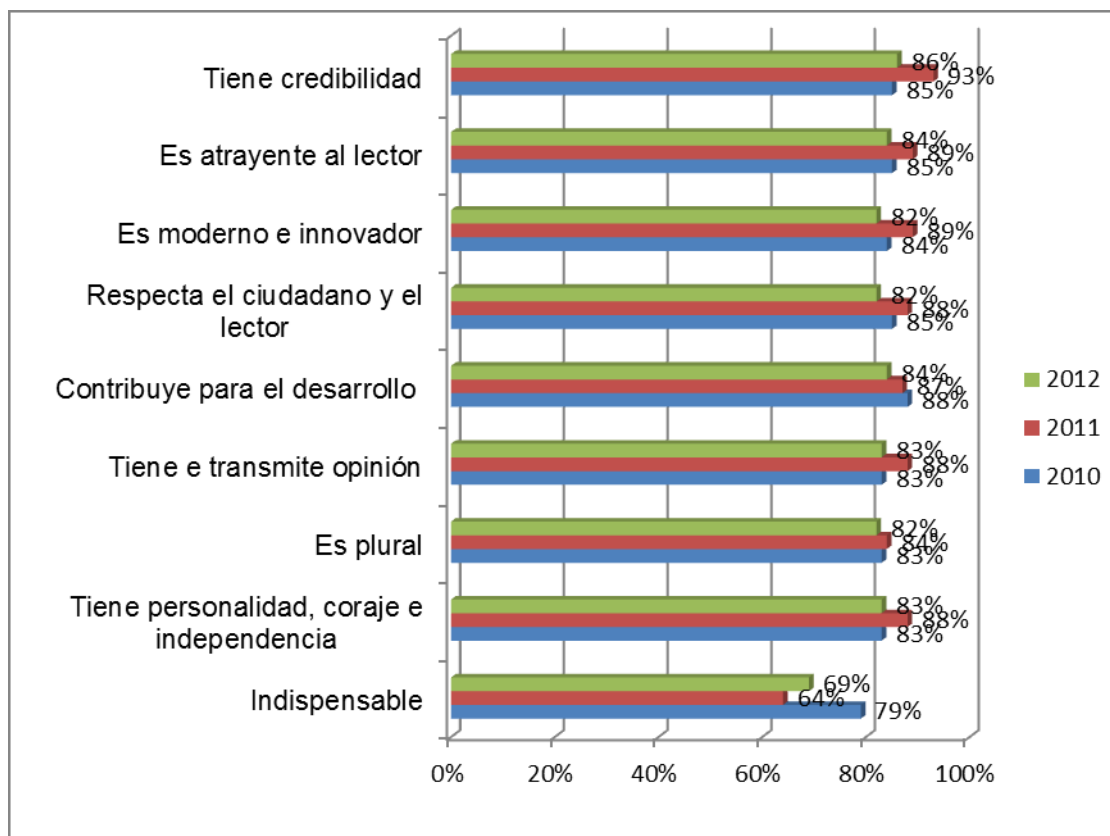
Atributos del Imagen de RPC TV			
Atributos	2010	2011	2012
Indispensable	83%	72%	70%
Respecta el ciudadano y el telespectador	90%	87%	85%
Contribuye para el desarrollo	91%	89%	84%
Es atrayente al telespectador	90%	86%	86%
Tiene personalidad, coraje e independencia	90%	88%	83%
Tiene credibilidad	88%	90%	87%

Fuente: Diferencial investigación de mercado (2012)



Atributos del Imagen del periódico <i>Gazeta do Povo</i>			
Atributos	2010	2011	2012
Indispensable	79%	64%	69%
Tiene personalidad, coraje e independencia	83%	88%	83%
Es plural	83%	84%	82%
Tiene e transmite opinión	83%	88%	83%
Contribuye para el desarrollo	88%	87%	84%
Respecta el ciudadano y el lector	85%	88%	82%
Es moderno e innovador	84%	89%	82%
Es atrayente al lector	85%	89%	84%
Tiene credibilidad	85%	93%	86%

Fuente: Diferencial investigación de mercado (2012)



Anexo E – Audiencia de la *RPCTV*Material concedido por el departamento de *marketing* del *GRPCOM*

Total de personas mirando la tele en la Provincia de Paraná - audiencia de la <i>RPC TV</i>		
Ciudad	RPC TV	2o. Colocado
Maringá	50,80%	10,90%
Londrina	39,90%	17,70%
Ponta Grossa	54,90%	15,70%
Curitiba	48,60%	15%
Guarapuava	52,70%	26,70%
Foz do Iguaçu	47,10%	34,10%
Cascavel	56,20%	14,40%
Paranavaí	59,20%	23,70%

Fuente: Ibope MW Premium – Share 24h – CUR Ene/12 a Dec/12 Base Total – Regionales 2º Sem. 2012

Anexo F – Encuesta de clima organizacional

Material Concedido por el RH del *GRPCOM* y adaptada por el autor.

Atributo/Resultado	Mercado	GRPCOM	GRPCOM	GRPCOM	GRPCOM
	2012	2009	2010	2011	2012
Resultado General	61,33%	57,24%	58,86%	63,20%	60,25%
Tenemos canales de comunicación eficaces da empresa para los empleados	51,60%	52,90%	57,10%	61,20%	56,50%
Conozco y valorizo los principios e valores del <i>GRPCOM</i>	-	81,40%	82,10%	85,40%	83,30%
Conduzco mis acciones de manera aliñada con la visión y misión del <i>GRPCOM</i>	-	81%	82,40%	84,90%	81,70%
Los líderes de la empresa practican los principios, misión y visión del <i>GRPCOM</i>	-	58%	63,20%	66%	60,30%
<i>GRPCOM</i> es una empresa que transmite imagen positiva al público externo	81,20%	86,30%	89%	88,40%	85,60%
Trabajo en una empresa a cuyos familiares les gustan	78,30%	87,40%	89%	88,80%	86,60%

Fuente: *Parcerias RH* - material del RH del *GRPCOM* (2012)

Anexo G – Encuesta *brand analytics* sobre la competencia.

Análisis de la competencia periódicos en los atributos de imagen: en (%):

Atributos	Gazeta do Povo	Tribuna do PR	O Estado do PR	Folha de SP
Tener personalidad, independencia	0.5	0.6	0	0.1
Tener credibilidad	1.2	0.4	0.2	0.2
Tener opinión	0.2	0.2	0.1	0.1
Respetar los ciudadanos	0.3	0.1	0.1	0
Ser moderno e innovador	0	0	0	0
Ser plural	-0.2	-0.1	0	0
Ser atrayente al lector	-0.1	0.1	-0.1	0
Contribuir para o desarrollo	0	-0.1	0	0
Ser indispensable	-0.4	-0.2	-0.1	-0.1

Fuente: *Brand Analytics*

Análisis de la competencia televisiones en los atributos de imagen en (%):

Atributos	RPC TV	TV RIC	TV Massa
Tener personalidad, independencia	0,8	0,8	0,4
Tener credibilidad	1,1	0,5	0,2
Ser atrayente al telespectador	0,4	0,1	0,1
Indispensable	-0,7	-0,6	-0,7
Contribuir para o desarrollo	0,1	-0,2	-0,2
Respetar los ciudadanos	0	-0,1	0,1

Fuente: *Brand Analytics*

Anexo H – Modelos de arquitectura de marca del *GRPCOM* antes y después del cambio de la marca.

Material concedido por el departamento de *marketing* del *GRPCOM*

Esquema 1: arquitectura de la marca del *GRPCOM* antes del estudio del cambio de marca (hasta julio 2009).

Esquema 2: Primer alteración en la arquitectura de marca del *GRPCOM* período de julio de 2009 hasta noviembre de 2010:

Esquema 3: Finalización de la arquitectura de marca después del estudio de cambio de la marca *RPC* para *GRPCOM*.

Esquema 1



Esquema 2

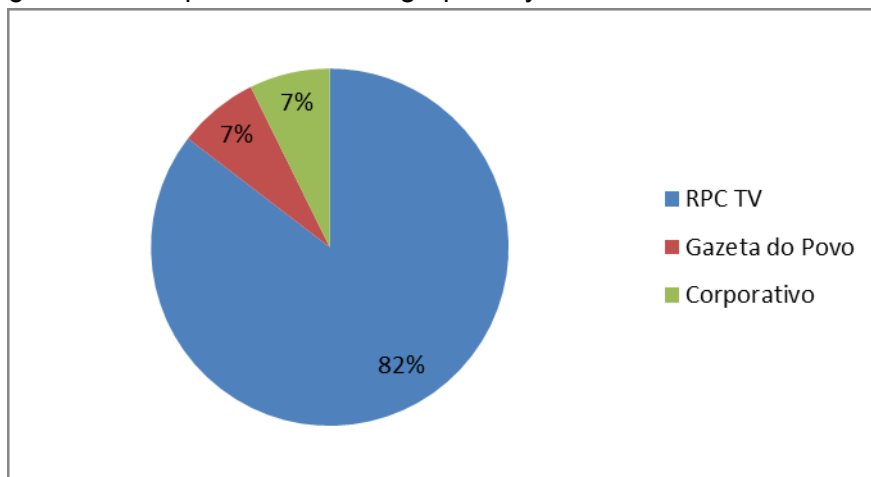


Esquema 13



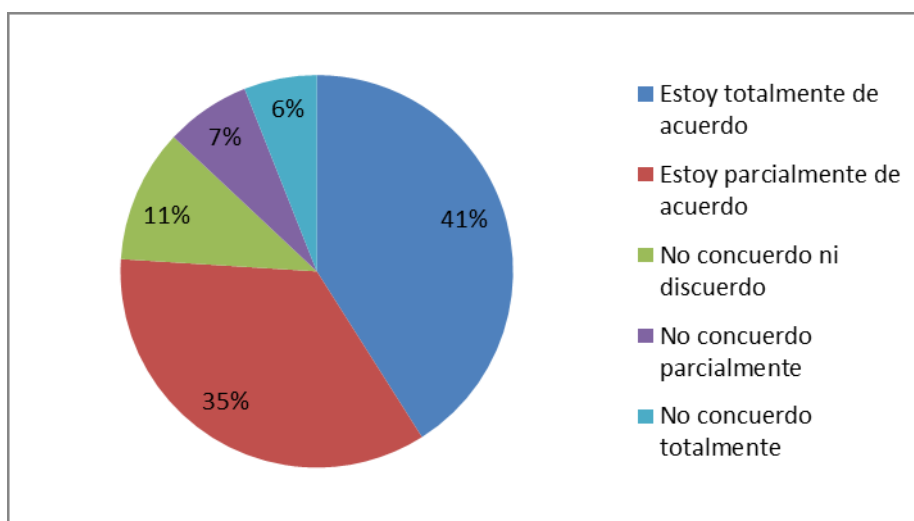
Anexo I – Encuestas internas antes de la arquitectura de marca
545 empleados responderán la encuesta.

¿Usted cree que la marca del grupo, hoy en 2009, es asociada a cuál vehículo?



Fuente: departamento de *marketing* del *GRPCOM* - Instituto de investigación diferencial

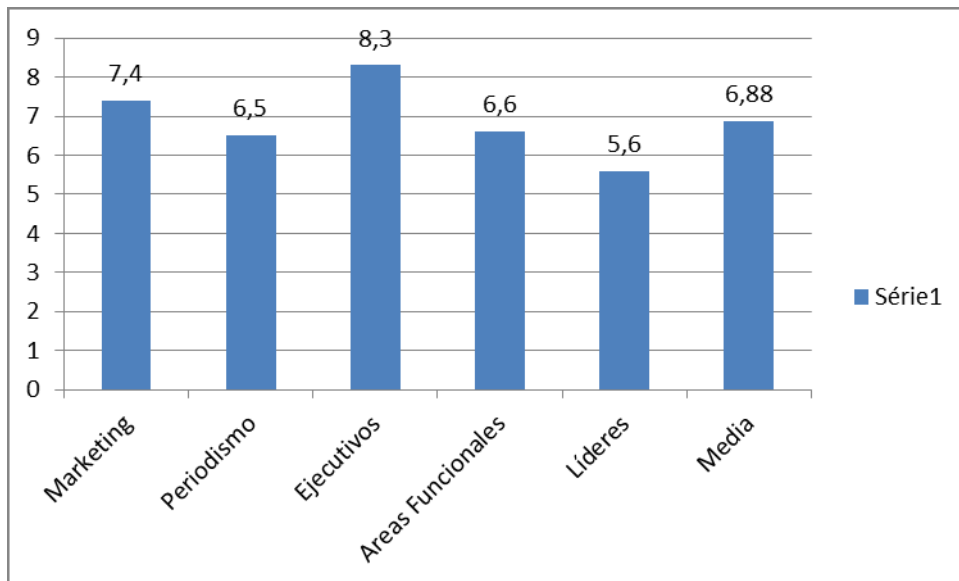
¿La RPC es una marca consolidada, mismo así es necesario un cambio?



Encuesta Interna cualitativa: *Foccus group* - Media de evaluación del nuevo logotipo y nombre.

48 empleados participarán de la encuesta.

Al final del *foccus group*, fue pedido que los participantes imputasen notas de 0 a 10 para la nueva logomarca (nombre y símbolo) adoptada para el grupo.



Las decisiones de cambiar la marca del grupo reforzadas por las encuestas.

Porque cambiar:

- Acabar con la confusión interna y externa entre la marca de la TV con la marca del grupo.
- Tener una relación equilibrada con claridad y consistencia en la jerarquía de marcas;
- Fortalecer la conexión del vehículos con su público, para que sea relevante y tenga su esencia reconocida;
- Definir la personalidad de las marcas para que puedan transmitir sus valores;


Fuente: Departamento de *marketing* del *GRPCOM* - Instituto de investigación diferencial


Anexo J – Encuesta de reconocimiento de la marca

Informaciones – Gazeta do Povo

Conocimiento GRPCOM – 2º onda 2013

Evolución GRPCOM – con la base total


	Año			3 meses					Variaciones		
	2011	2012	Últimos 12 meses	T2 2012	T3 2012	T4 2012	T1 2013	T2 2013	Últimos 12 meses - 2012	T2 2013 - T2 2012	T2 2013 - T1 2013
Sabe que hace parte de un grupo	44%	49%	46%	55%	40%	50%	47%	45%	-3%	-10%	-2%
Conocimiento ESPONTÁNEO GRPCOM	7%	6%	9%	6%	6%	6%	11%	12%	3%	6%	1%
Muestra	892	886	872	228	217	217	219	219			
Conocimiento ESTIMULADO GRPCOM	41%	59%	60%	62%	61%	56%	59%	62%	1%	0%	3%
Base 	1798	1765	1746	446	435	435	438	438			


 *Pregunta hecha después de 2011.

Informaciones – RPC TV

Conocimiento GRPCOM – 2º onda 2013

Evolución GRPCOM – con la base total

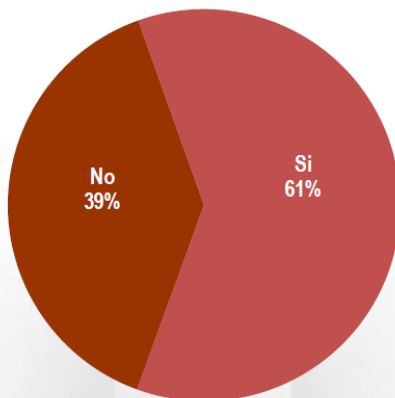
	Año			3 Meses					Variaciones		
	2011	2012	Últimos 12 meses	T2 2012	T3 2012	T4 2012	T1 2013	T2 2013	Últimos 12 meses - 2012	T2 2013 - T2 2012	T2 2013 - T1 2013
Sabe que hace parte de un grupo	38%	53%	41%	65%	44%	44%	40%	37%	-12%	-28%	-3%
Conocimiento ESPONTÁNEO GRPCOM	6%	13%	13%	22%	16%	9%	14%	11%	0%	-11%	-3%
Muestra	906	879	874	218	218	218	219	219			
Conocimiento ESTIMULADO GRPCOM	41%	59%	60%	62%	61%	56%	59%	62%	1%	0%	3%
Base 	1798	1765	1746	446	435	435	438	438			

 Nota: Preguntas hechas después de 2011. La base de respuestas es de la RPC TV y Gazeta do Povo.

Informaciones GP + RPC TV Curitiba
Conhecimento GRPCOM – 2º onda 2013

T1 e T2 2013

Usted ya oíste hablar del GRPCOM? - Pregunta hecha
con el apoyo visual de la marca



Base: 876*

! Muestra del RPC TV y Gazeta do Povo en
T1 e T2 de 2013.

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, Carmem Regina Murara, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.

Carmem Murara