



Transición de marca Mecánicos Asociados a Stork y arquitectura de marca de Stork

Colombia

Natalia Aldana Velásquez

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Mercadeo**

**Bogotá
2016**

Transición de marca Mecánicos Asociados a Stork y arquitectura de marca de Stork

Colombia

Natalia Aldana

**Directora:
Isabel Pérez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Mercadeo
Bogotá
2016**

Agradecimientos

Gracias a quienes colaboraron durante este proceso: Isabel Pérez, Leonor Velásquez, Lucía Aldana y Argemiro Aldana; a los directivos de Mecánicos Asociados S.A.S (MASA) y Stork, Carlos Lozano Cruz, Jorge Estrada, Iván López; a los líderes de contrato de MASA; a los colaboradores de los equipos de Comunicaciones y Mercadeo: Mabel Dávila, Camila Jurado, Karen Sánchez y Daniel Cruz.

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	8
2. Introducción	11
3. Hipótesis de la investigación	18
4. Objetivos de la investigación	19
4.1 Objetivo general	19
4.2 Objetivos específicos	19
5. Estado del arte	21
6. Marco Teórico.....	25
6.1 Marca	25
6.2 Funciones de la marca	27
6.3 Atributos Organizativos	28
6.4 Personalidad de marca	29
6.5 <i>Brand Equity</i>	29
6.6 Imagen de marca.....	30
6.7 Proposición de valor	30
6.8 Análisis de la competencia y de sus estrategias competitivas.....	31
6.9 Posicionamiento.....	31
6.10 Identidad formal	32
6.11 Ventaja competitiva	32
6.12 Arquitectura de marca	34
6.13 Marca como producto.....	35
6.14 Sensibilidad a la marca.....	36

6.15 Valoración de marca.....	37
7. Metodología.....	38
7.1 Planeación del proyecto.....	38
7.2 Metodología para medición y valoración de marcas.....	39
7.3 Metodología para la investigación de mercados.....	43
7.3.1 Directivos y líderes (perspectiva interna).....	45
7.3.2 Empleados (perspectiva interna).....	46
7.3.3 Cliente (perspectiva externa).....	49
7.4 Pasos para la ejecución del plan de comunicación y mercadeo.....	52
7.4.1 Metodología para la arquitectura de marca.....	53
8. Resultados de la investigación.....	54
8.1 Grupo focal.....	54
8.2 Resultados de la investigación descriptiva - encuesta a empleados <i>blue collar</i> , supervisores y coordinadores en campo.....	63
8.2.1 Factor de medición de valor de marca: conocimiento de la marca MASA.....	67
8.2.2 Factor de medición de valor de marca: Estima hacia la marca MASA.....	70
8.2.3 Factor de medición de valor de marca: Pertinencia de la marca MASA.....	74
8.2.4 Factor de medición de valor de marca: Conocimiento de la marca Stork.....	79
8.3 Resultados de la investigación exploratoria - entrevista a clientes.....	91
8.4 Conclusiones.....	101
9. Plan de comunicación y mercadeo.....	104
9.1 Diagnóstico de la situación.....	104
9.1.1 Análisis DOFA/CAME.....	104
9.1.2 Análisis de riesgos ante una cambio de marca. Ver anexo 3.....	109
9.1.3 Análisis de la competencia.....	109
9.1.4 Análisis del consumidor.....	112

9.2 Objetivo del plan de mercado	119
9.2.1 Objetivos específicos- empleados	120
9.2.2 Objetivos específicos- clientes.....	120
9.3 Arquitectura de marca	121
9.3.1 Desarrollo de la identidad de marca	121
9.3.2 Posicionamiento de la marca	125
9.3.3 Desarrollo de la identidad visual	125
9.3.4 Comunicación	127
10. Anexos	142
Bibliografía	158

Lista de tablas

Tabla 1. Factores evaluados en los empleados.	41
Tabla 2. Factores evaluados en los clientes	42
Tabla 3. Resumen empresas seleccionadas para la investigación	51
Tabla 4. Modelo general de construcción de marcas y gestión de activos (García M., 2005)	53
Tabla 5. Definición de atributos de marca y beneficios desde la perspectiva interna para MASA	54
Tabla 6. Definición de atributos de marca y beneficios desde la perspectiva interna para STORK	55
Tabla 7. Resumen de riesgos y bneficios en la continuidad de la marca MASA ...	60
Tabla 8. Resumen de riesgos y beneficios para el cambio de marca a Stork	61

Lista de figuras

Figura 1. Contrato al que pertenecen los empleados	65
Figura 2. Resumen contratos agrupado por clientes.....	66
Figura 3. Percepción de los trabajadores de MASA	69
Figura 4. Resumen de los valores	72
Figura 5. Resumen de estimación de los empleados hacia la marca MASA	73
Figura 6. Percepción de capacitaciones entre los empleados.....	75
Figura 7. Percepción en la estandarización de los procesos de MASA.....	76
Figura 8. Percepción de cumplimiento de promesas	77
Figura 9. Resumen de motivadores para trabajar en MASA.....	78
Figura 10. Conocimiento de la marca Stork entre los empleados.....	79
Figura 11. Percepción de la marca Stork	80
Figura 12. Cruce entre la percepción de Stork y la estima de MASA	81
Figura 13. Cruce entre la percepción de Stork y el motivador de los empleados..	82
Figura 14. Conocimiento de la empresa	84
Figura 15. Conocimiento de las unidades de negocio por tipo de contrato.....	85
Figura 16. Evaluación de la estima hacia la empresa MASA con respecto al conocimiento de las diferentes unidades.....	87
Figura 17. Árbol de clasificación.....	89
Figura 18. Segmentación clientes	115

1. Resumen Ejecutivo

Luego de ocho años de la adquisición de la empresa colombiana Mecánicos Asociados S.A.S. (MASA) por parte de la multinacional Stork, reconocida a nivel global por prestar servicios de gestión de activos en los sectores de petróleo y gas, minería, petroquímica y energía, y teniendo en cuenta el enfoque de la compañía en 2017, que incluye la expansión en Latinoamérica bajo la marca Stork, el Comité Directivo y los accionistas consideran necesario **realizar una investigación para determinar cómo hacer un cambio de denominación e identidad gráfica de MASA a Stork en Colombia, minimizando los riesgos y gestionando las expectativas de los grupos de interés, tales como clientes y empleados.**

MASA es uno de los principales contratistas de Ecopetrol, empresa de petróleos estatal en Colombia y tiene cuatro unidades de negocio: operación y mantenimiento, proyectos y construcciones, consultoría (manejada a través de la marca AMS- *Asset Management Solutions*) y servicios de facilidades temporales.

Este trabajo busca conocer si el posicionamiento de la marca MASA es un factor de éxito en su relacionamiento con grupos de interés como clientes y empleados, así como proponer una estrategia de marca de acuerdo a las necesidades del sector de hidrocarburos y el comportamiento de los consumidores de estos servicios, cada vez más orientados a la elección

por precio y a la reducción de costos en la cadena de valor. Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) algunos factores causantes son:

- La caída del precio del petróleo, ubicado para octubre de 2015 en la franja US\$50-60/barril (según referencia en mercados europeos Brent). Con una fuerte reducción del 50% respecto a las tarifas del año anterior (US\$115/barril en junio de 2014). Esto debido a la debilidad en la demanda de petróleo por parte de China y Europa, y el autoabastecimiento de los Estados Unidos quien hasta el 2012 era uno de los principales importadores de este producto. Este país según FEDESARROLLO, Centro de investigación económica y social, “impulsó de manera vigorosa la producción de recursos no convencionales, y en menos de un lustro logró reducir sus necesidades de importaciones de crudo de dos tercios de su consumo interno a sólo un tercio” (Reina, 2015).
- El comportamiento volátil del precio del crudo durante los últimos 40 años, que influye en la conducta de las operadoras. Cuando se presentan bajas en el precio del petróleo se dan recortes presupuestales, existen clientes que por este motivo dan al atributo “precio” mayor relevancia, eligiendo la opción más económica por un servicio estándar, sin valor agregado; por otra parte, existen clientes que, a pesar de la afectación en sus ingresos, buscan mantener la calidad del servicio y no exponer sus operaciones a riesgos asociados al recorte de gastos en inversión social, pago oportuno a proveedores, entre otros. Este tipo de clientes valoran la tecnología e innovación, estrategia de mantenimiento, seguridad de procesos, entre otros.

Palabras clave: marca, imagen, proposición de valor, *rebranding*, posicionamiento, identidad formal, funciones de la marca, personalidad de marca, *Brand equity*, competencia, arquitectura de marca.

2. Introducción

En 1983 dos técnicos de mantenimiento fundaron Mecánicos Asociados S.A., sociedad anónima en ese momento, para trabajar inicialmente de la mano de la operadora HOCOL en la industria de hidrocarburos en el Huila. Los clientes y el portafolio de servicios fueron creciendo con el transcurrir de los años.

En mayo de 2000, Gustavo Pérez, quien trabajaba en British Petroleum (BP), buscó una forma corta de llamar a Mecánicos Asociados, entonces indicó a su equipo de trabajo que nombraran a la empresa con la abreviatura MASA, que la compañía adoptó hasta la actualidad (2015) haciéndola parte de su nombre y marca registrada.

En el 2006 Stork, empresa holandesa que cuenta con 185 años de trayectoria global, contrató a un equipo académico para encontrar organizaciones con potencial de crecimiento en la región latinoamericana, entre estas opciones estaba MASA. En 2007 Stork adquirió el 70% de la compañía colombiana y ahí comenzó un proceso de integración en diferentes aspectos: financieros, organizacionales, técnicos, etc. (Villegas, Antonio, 2014)

MASA, por su experiencia y conocimiento, es concebida por Stork como la plataforma de crecimiento en Latinoamérica, iniciativa que hace parte de su visión a 2017. En 2008 MASA

tenía ingresos operacionales por COP 176.554.981.000 millones anuales, para el 2013 ascendían a COP 453.576.258.000 millones. El margen de Ebitda pasó en épocas de la adquisición de menos del 9% al 12.4% en 2012, y se tenía un portafolio de negocios en el 2013 para ejecutar superior a los 500 millones de dólares. Stork compró el 30% restante de la compañía en el 2011. (Villegas, Antonio, 2014)

Con esta transacción, se introdujo en el logo la leyenda “MASA, a Stork Company”, el objetivo en este caso era tener una **marca de respaldo**, que es establecida, reconocida y otorga credibilidad y sustancia a la oferta. MASA funcionaba como la **marca respaldada**, que disfrutaba del amparo y cobertura de una marca global como Stork (Garcia, Martin, 2005). En 2015, la identidad visual de la compañía MASA evolucionó, alineándose cada vez más con el logotipo de Stork, como lo vemos a continuación:

1983:



1990:



2007:



2014:



2016:



Bajo la línea estratégica *One Stork*, esta compañía ha adquirido empresas alrededor del mundo para aumentar su participación de mercado, desaparece las marcas individuales y nombra todos los activos como Stork. Para el caso de Estados Unidos ya se realizó la transición de la marca RBG, de gran reconocimiento en el Reino Unido, a Stork. En los planes de internacionalización en 2015 la estrategia será seguir creciendo en Latinoamérica con contratos bajo la razón social Stork.

Para el autor Manuel García la estrategia de Stork de tener una **marca única o paraguas** es ventajosa, ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en beneficio de la empresa. Además facilita la introducción de nuevos productos, disminuye los costos de distribución y se consigue una imagen corporativa compacta (García, Martín, 2005)

A 2015, Stork no ha hecho una transición de marca en Colombia ya que considera a MASA como una **marca vaca lechera**, es decir, establecida en el mercado y que posee una base de clientes significativos. Para García “las marcas con fuerte arraigo en el mercado, reconocidas

ypreciadas confieren credibilidad inmediata a la introducción de nuevos productos o servicios que se presentan respaldados por ellas” (García, Martín, 2005)

La marca MASA ha sido considerada hasta el momento también como una **marca conductora**, ya que se piensa que se encuentra en el centro de la relación con el cliente e influye sobre la decisión de compra. **Esta investigación busca conocer si la ausencia de la marca MASA redundaría negativamente en la valoración del servicio por parte del cliente o repercutiría en la estima de los empleados hacia la compañía.**

Por un lado, se tiene la trayectoria de la empresa colombiana y el peso de su legado a nivel local, por otro, gracias a ser parte del grupo Stork se facilitaron en 2013 y 2014 importantes logros como:

- La consecución del contrato con las operadoras Equión y Ecopetrol para el mantenimiento de los campos Cusiana, Cupiagua, Recetor y Floreña.
- La firma de contrato con la operadora Hocol.
- La entrada a la Refinería de Ecopetrol en Barrancabermeja para prestación de servicios de Parada de Planta.

Un factor de elección en las anteriores compañías fue la intención de obtener “transferencia de conocimiento y tecnología” a sus operaciones por parte de empresas con presencia global, factor explícito en los contratos.

Desde 2013 se tienen contratos en Colombia suscritos con las dos razones sociales, por lo que se ha acudido al uso de una **Marca Mixta (Masa Stork)** tal y como se muestra en la siguiente imagen. Este tipo de uso de marca resulta de la combinación de la marca sombrilla con la marca individual. Para al autor la desventaja es que “le complicamos la vida al consumidor a la hora de pedir un servicio” (García, Martín, 2005)



La marca no está relacionada estrictamente con la razón social (nombre de la compañía registrado ante la Cámara de Comercio), es decir, que queda a discreción de la empresa el cambio de logo, sin tener dificultades.

La presencia de dos marcas y dos razones sociales genera inconvenientes porque al tener contratos bajo las razones sociales MASA y Stork es obligatorio tener dos sistemas de gestión paralelos, soportados en el mismo grupo de trabajo base. Es necesario duplicar auditorías (tanto a nivel interno como externo) lo que implica un costo superior para la empresa. Así mismo, se manejan metas y objetivos paralelos, lo que dificulta el seguimiento. Si se trabaja con la misma marca se podría unificar toda la documentación soporte (procedimientos, instructivos, manuales, etc.).

Dentro de las ventajas de tener dos razones sociales y marcas está el manejo laboral, ya que MASA tiene una mayor cantidad de empleados afiliados a SintraMASA, la Unión Sindical

Obrera y Sintracarbón, y durante ceses a la operación por parte de estos sindicatos, Stork ha sido la alternativa para continuar prestando servicios al cliente sin necesidad de interrumpir las actividades.

MASA y Stork en los sectores de minería y petróleo y gas

Dado que los principales clientes de Stork y MASA están en el negocio del petróleo y gas, es necesario conocer en el presente trabajo de grado el estado actual del mercado (2015). Según el Informe de Coyuntura Petrolera de julio de 2015 de FEDESARROLLO, en 2014 la producción de crudo en Colombia representó entre 5% y 6% del PIB nacional. El panorama para los años venideros no es muy promisorio para el país, pues adicional a la crisis del sector que inició a mediados de 2014, Colombia solo tiene reservas para alrededor de siete años más y se ha presentado una reducción del 17% en la perforación de pozos en desarrollo versus 2014.

Según la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP) “la proyección de indicadores de exploración y producción en 2015 serán menores que en otros años, debido a la actual coyuntura de precios, el aumento en los costos fiscales y las dificultades para operar”. Ecopetrol, principal cliente de MASA en Colombia, anunció a principios de 2015 que su plan de inversiones (7.860 millones de dólares), tendría una reducción del 25% frente al año anterior. Esto repercute directamente en su cadena de valor, por la solicitud de reducción en las tarifas de proveedores (como lo son MASA y Stork). El comportamiento del cliente frente a la reducción del precio del barril se analizará en este documento.

En cuanto al sector de minería, según la Agencia Nacional de Minería (ANM), la producción de carbón en Colombia cayó en 3,5% en el primer semestre de 2015, cerrando en 45,6 millones de toneladas versus 47,3 reportados en el mismo periodo de 2014. Los principales motivos fueron la limitación en el transporte del metal y las huelgas (Peña, 2015).

En 2014 Colombia alcanzó una producción de carbón de 88,5 millones de toneladas, la meta en 2015 se redujo a 87 millones de toneladas. Uno de los motivos según la revista Mundo Minero es la baja en los precios del carbón, que ha presentado en lo corrido de 2015 una disminución de 13,4% frente al año anterior. “En el 2011, el precio del carbón se acercaba a los US\$102 por tonelada, mientras que en el presente año se encuentran alrededor de los US\$57, lo que representa una caída del 44,5%”. Lo anterior se debe a la reducción del 11% en las importaciones de carbón por China, primer consumidor en el mundo, seguido por Estados Unidos (Peña, Carolina, 2015).

3. Hipótesis de la investigación

A continuación se presentan las hipótesis de esta investigación:

H1: El posicionamiento de la marca MASA es un factor de éxito en el relacionamiento de la compañía con los grupos de interés tales como clientes y empleados.

H2: La estima de los empleados hacia la marca MASA es alta debido a la afinidad de estos con la tradición, historia y valores corporativos.

H3: En el sector de hidrocarburos en Colombia el principal factor de elección de los servicios de Operación y Mantenimiento es el precio.

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

Evaluar las implicaciones asociadas a una transición de marca de MASA a Stork en dos de los principales grupos de interés de la compañía: empleados y clientes.

4.2 Objetivos específicos

- a. Analizar los riesgos asociados a una transición de marca.
- b. Analizar los atributos de marca de MASA y la importancia de éstos en la decisión de compra de los servicios.
- c. Identificar la fortaleza de la marca MASA con el fin de conocer los atributos a migrar a la marca Stork y definir los mensajes adecuados para cada público de interés.
- d. Identificar el grado de conocimiento de la marca Stork para enfocar la comunicación asertivamente.

- e. Analizar las necesidades del mercado en el sector de petróleo y gas y con base en esto definir la identidad de marca de la compañía en Colombia y su ventaja competitiva.
- f. Unificar discursos con una estrategia de marca consistente y comunicar a nivel interno y externo.

5. Estado del arte

La autora Samantha Villegas en su artículo titulado al español “El nuevo día de la marca: lo que me impactó durante la transición” afirma que no se debe subestimar la carga emocional que tiene un nombre y un logo para los líderes y consumidores. En el artículo habla de la necesidad de incluir a las audiencias para que sean parte en la toma de las decisiones “ellos pueden tener los argumentos que usted no tiene, pueden ver lo que usted no” (Villegas, Samantha, 2007). Así mismo habla de la etapa de investigación, observando las razones para hacer un cambio de marca y los impactos negativos o positivos que puede generar.

Por otra parte, en el texto “Cambios de imagen corporativa: ¿Se pueden hacer *rebranding* a una hiena?” Helen Stuart y Laurent Muzellec, se refieren al cambio de nombre o de logo es una gran oportunidad para crear una imagen positiva y una estrategia que marca un nuevo comienzo para una organización. Un buen manejo de la marca se evidencia en resultados en ventas, aumento de la participación en el mercado y la lealtad del consumidor. (Muzellec, Laurent, 2004)

El éxito de un cambio de marca para Stuart y Muzellec está en una buena comunicación “es enviar una imagen al mercado meta, es informar de forma efectiva a los grupos de interés que algo en la organización ha cambiado” (Muzellec, Laurent, 2004). La compañía debe tener una

idea clara de por qué es necesario el cambio y qué resultados espera, centrándose en las preguntas: ¿qué pasará si no hago este cambio? ¿Están los grupos de interés a favor de este cambio? ¿Cuál será la reacción de los competidores frente a este cambio?

En el libro “El libro global de marca corporativa” se afirma que existen distintos motivos para evolucionar una marca: la adquisición o venta de una compañía que implique un cambio en la arquitectura e imagen, daño en la reputación o la marca por una crisis, fatiga de la marca (con la necesidad de revitalizarla), marca muy ligada a una industria en detrimento (necesidad de mostrar una nueva visión y misión para incursionar en nuevos negocios), entre otros.

En línea con lo anterior, para el caso de MASA y Stork, la transición de marca puede ser una forma de reposicionar el portafolio de servicios en clientes y empleados, así como desligar la marca de la industria de petróleo y gas, y diversificar en otros sectores, tal y como se ha previsto en la estrategia trazada para 2017. Así mismo, es una forma de fortalecer la imagen de marca.

La autora Grace Phang en el artículo titulado al español “La transición de marca y los efectos sobre la actitud de los consumidores” nos habla del origen de la palabra *rebranding*, para ella implica la acción de establecer nuevamente la marca o renovarla, arreglarla, reinventarla, darle un nuevo nombre y reposicionarla. (Phang, Grace, 2012) En su texto cita a Laurent Muzellec, con el fin de mostrar que todo cambio realizado al nombre de la marca afecta a la identidad corporativa y a la imagen, lo que a su vez afectará la percepción del consumidor. Phang afirma que los expertos en mercadeo han estado trabajando arduamente por proteger el valor de la marca (incluyendo su nombre y símbolos); sin embargo, revitalizar y reposicionar una marca

existente de acuerdo a los cambios de la industria debe ser considerado básico para la supervivencia. Phang asevera que cambiar el nombre de una marca establecida hace mucho tiempo también puede ser contraproducente, ya que pueden presentarse pérdidas” (Phang, Grace, 2012)

Para esta investigación también se analizó el caso de cambio de marca de Guinness a Diageo. En el texto de Laurent Muzellec y Mary Lambkinb “La transición de marca y las implicaciones en la gestión de la arquitectura de marca: el caso de Guinness (Diageo)”, las autoras se preguntan si un cambio en el nombre de una marca corporativa puede afectar la reputación, para responder esto hacen un análisis de la importancia de los valores corporativos, cultura e imagen en la arquitectura de marca, para ellas esto hace parte de la ventaja competitiva de una empresa (Muzellec, Laurent, 2008).

En el artículo se habla de cómo fue este proceso de *rebranding*: se diseñaron preguntas orientadas a la descripción y evolución de la cultura corporativa, los valores y los productos durante los últimos diez años. También se hicieron mediciones de percepción antes y después del cambio de marca. Las autoras hablan del concepto *debranding*, “que es el proceso de desposicionar una marca para transitar a otra” (Muzellec, Laurent, 2008)

Finalmente, en el texto “Entendiendo las transiciones de marca: una perspectiva de la teoría de la evolución”, Alexander C. Tevi y Olutayo Otubanjo se basan en la teoría de la evolución propuesta por Charles Darwin, naturista inglés, que explica que el cambio de marca se da por factores internos y externos del negocio, todas las causas que originan un cambio de

marca están en el ambiente. Para el autor “el *rebranding* corporativo es una recombinaión continua de valores con el fin de ser seleccionados y sobrevivir” (Tevi, Alexander, 2013)

Los autores afirman que es necesario identificar los objetivos que se quieren lograr con el cambio de marca, las causas tales como cambios en la estructura del negocio, la necesidad de una nueva imagen o el deseo de fortalecer la personalidad de una firma en la mente de los consumidores u otros stakeholders. El principal objetivo debe ser generar la imagen deseada en la mente de los grupos de interés.

Para finalizar, en el artículo se cita a Doogan & Lambkin para identificar cuatro etapas al plantear un cambio de marca: re-posicionar, re-nombrar, re-diseñar y re-lanzar. (Tevi, Alexander, 2013)

6. Marco Teórico

6.1 Marca

El autor Manuel Martín García, en su libro “Arquitectura de marca: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos” describe cómo iniciaron las marcas: al principio tenían relación con la actividad comercial en el siglo VIII, para facilitar el almacenamiento de los productos, diferenciando los unos de los otros, también para establecer el origen de estos. Su principal función era informar. (Garcia, Martin, 2005)

Por otra parte Joan Costa en su texto “La marca: creación, diseño y gestión” habla de la evolución del concepto de marca: pasó de ser un signo a una garantía; luego pasó de ser una herramienta competitiva a un elemento de valor. De la suma de las etapas anteriores, luego se migró al concepto de imagen de marca, donde ésta tiene un efecto social y comunica la esencia de un elemento (Costa, La Marca: Creación, Diseño y Gestión, 2010)

En cuanto al concepto, Manuel Martín García afirma que una marca es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o

servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores (Garcia, 2005). Por su parte Joan Costa la denomina como un signo muy adherido, ligado, vinculado de modo indisociable a un determinado producto, servicio o empresa; los hace conocer, reconocer y recordar. Él compara la marca como una moneda: tiene una cara visible, inmediata a la percepción y otra cara que es pronunciable o audible, integrada a las relaciones, al producto, la investigación, innovación y la toma de riesgos. (Costa, La Marca: Creación, Diseño y Gestión, 2010).

Joan Costa asevera que las marcas facilitan la toma de decisiones en la compra. Uno de los factores que determinan el que un consumidor cambie de marca es en especial que no cumpla con los beneficios prometidos, que deje de satisfacer las necesidades para las que estaba propuesta y la recomendación por parte de terceros de marcas alternativas. Costa afirma que el valor de las marcas trasciende a los atributos del servicio, para él son importantes las asociaciones que provoca en el consumidor y las actitudes y sentimientos frente a estas. (Costa, La Marca: Creación, Diseño y Gestion., 2010)

En el texto “La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía”, los autores Jean Noel Kapferer y Jean Claude Thoenig afirman que toda marca tiene una misión y una posición específica que consiste en “el deber de responder mejor que la competencia a las necesidades del mercado, a la expectativa del mismo o de un grupo determinado de consumidores”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993)

Para finalizar, Kapferer asegura que la marca es como una cesta de atributos “donde se proporciona al comprador no sólo el servicio básico, sino también servicios suplementarios, necesarios o añadidos, que constituyen elementos de diferenciación”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993)

6.2 Funciones de la marca

Para el autor Manuel Martín García las funciones de una marca son:

Funciones sensoriales

- **Pregnancia:** visibilidad, generar recuerdo.
- **Estética:** despertar emoción, seducir.
- **Asociatividad:** vincularse a significados positivos y a la empresa.
- **Recordación:** imponerse en la memoria emocional.

Funciones estratégicas

- **Comunicar:** conectar bien con la gente.
- **Designar:** nombrar, señalar inequívocamente.
- **Significar:** representar valores.
- **Identificar:** diferenciar, singularizar la empresa. (Garcia, Martin, 2005)

6.3 Atributos Organizativos

Los atributos organizativos son inherentes a la propia organización y deben ser elementos que aporten valor o sean significativos para los públicos de la marca. Deben ser demostrables, muchos de éstos son llamados atributos herencia, ya que son fruto de la experiencia de la compañía. (Garcia, Martin, 2005)

Kepferer y Thoenig afirman que una marca es “un conjunto de atributos que permite al comprador obtener no solo el servicio básico propio de la categoría del producto, sino también servicios adicionales y suplementarios que establecen los elementos diferenciadores entre las marcas influyendo así en las preferencias de los compradores”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993)

Los autores concluyen que un atributo es la ventaja buscada por un comprador, lo que él utiliza como criterio de selección. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993)

6.4 Personalidad de marca

Según Kevin Lane Keller, la marca tiene personalidad y valores, tal como los humanos. El autor afirma que el sector de la compañía influye en la formación de la personalidad, por ejemplo las organizaciones no gubernamentales son percibidas por los consumidores como más cálidas que aquellas con ánimo de lucro. (Keller, Kevin Lane, 2008)

Una vez la marca ha desarrollado su personalidad, es difícil para los consumidores aceptar información que sea incoherente con la imagen ya formada.

“La personalidad de marca define el espíritu de la misma y ayuda a establecer culturas corporativas, tonos de comunicación y marca la relación con sus grupos de interés. Además de construir la base para conceptualizar creativamente la identidad visual y verbal (Branzai, 2012)”

6.5 *Brand Equity*

Para Kevin Keller, este concepto se refiere a los efectos en el mercado producidos por la fortaleza de la marca, la cual ha adquirido a lo largo de su vida (Keller, Kevin Lane, 2008).

El valor de la marca se calcula comparando los ingresos esperados por un servicio con marca versus uno sin marca. Así mismo, mide lo que el cliente siente y piensa acerca del servicio, y cuánto destina de sus ingresos para la compra de éste (Liderazgo y mercadeo).

6.6 Imagen de marca

Es el conjunto de interpretaciones del consumidor (cogniciones, sentimientos) de las características intrínsecas y extrínsecas del servicio. Es perceptual (Garcia, Martin, 2005)

La imagen de marca refleja las asociaciones que tienen los consumidores respecto a la marca, “es una representación mental suscitada por las diversas manifestaciones que provienen de la empresa y así la identifican, y a la cual reconocemos pero no por ella misma (una empresa es un ente anónimo, diverso, disperso y complejo, imposible de percibir e imaginar), sino por una sucesión de signos (datos que significan) cuyo denominador común y que los recubre y ampara es la marca” (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993)

6.7 Proposición de valor

La proposición de valor incluye ventajas y beneficios de la marca, de forma que se vean las diferencias con las proposiciones de la competencia. Se deben mostrar los beneficios funcionales

y emocionales y debe ser lo “suficientemente provocadora para dar energía e inspirar a los empleados y asociados de la organización” (Garcia, Martin, 2005)

6.8 Análisis de la competencia y de sus estrategias competitivas

Es el conocimiento de la cuota de mercado y la medida de reconocimiento tanto espontáneo como inducido.

En este caso se realiza una comparación cualitativa de los competidores en relación con los atributos más significativos. Para eso se diseña un **mapa de imagen corporativa** donde se tienen en cuenta los atributos en relación con la escala de valoración empleada. Así se define el perfil considerado ideal por los clientes. De esta evaluación salen aquellos atributos que constituyen auténticos puntos fuertes para la marca y los competidores mejor y peor situados en la consideración del público. (García, Martin, 2005)

6.9 Posicionamiento

Para Martín García posicionar es ubicar un servicio o una marca en la mente de los consumidores. Para explicar este concepto cita a Richard Koch, quien afirma que es “hallar una posición de marketing para un producto o marca que lo diferencie de los competidores y ocupe una parcela en la mente” (Garcia, Martin, 2005)

6.10 Identidad formal

Compuesta por:

- Identidad verbal: que es el nombre o fono tipo.
- Identidad visual: que incluye logotipo o representación gráfica del nombre, el símbolo, diseños gráficos no pronunciables, deben ser de fácil memorización, pueden ser icónicos, figurativos o abstractos.
- Logo símbolo: que es la suma logotipo y símbolo.
- Identidad cromática: colores asociados a la marca y que rigen para todas la piezas gráficas de la compañía.
- Identidad tipográfica. Tipo de letra en que se escribe el nombre de la marca para constituir el logotipo. (Garcia, Martin, 2005)

6.11 Ventaja competitiva

Según los autores José Luis Múnera y Ana Isabel Rodríguez en su libro “Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección” una ventaja competitiva depende de dos factores: que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Los atributos

que hacen de un recurso fuente de ventaja competitiva son: unicidad, inimitabilidad, durabilidad e insustituibilidad.

Para estos autores hay dos tipos de ventaja competitiva:

- Externa, representada en cualidades distintivas del servicio o marca que generan un valor superior para el consumidor.
- Interna, representada en la capacidad de la empresa en tener bajos costos relativos o un dominio de estos. (Rodríguez, Ana Isabel; Múnera, José Luis, 2012)

En la Revista Liderazgo y Mercadeo se afirma que una ventaja competitiva se basa en los activos y capacidades que ha ido acumulando una empresa a lo largo de su experiencia. El autor afirma que “contar con una posición de superioridad competitiva se traduce en un efecto en la participación de mercado y en las utilidades” (Liderazgo y Mercadeo).

Kapferer y Thoenig afirman que la marca debe establecer una diferencia y es importante conservar la voluntad de mantener dicha diferencia mediante la constante renovación del producto, con el fin de renovar su rendimiento, cualidades y la satisfacción que al usarlo obtienen sus utilizadores. Por lo anterior es de vital importancia identificar esta diferencia permanentemente y advertir cuales son las modificaciones del producto (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

6.12 Arquitectura de marca

La arquitectura de marca busca establecer una relación estratégica entre la marca, las unidades de negocio y servicios de una compañía, así como administrar el portafolio de marcas y lograr una interrelación de estas con el consumidor (Anónimo, 2006).

Se puede realizar utilizando alguno de los siguientes modelos:

Modelo monolítico o unitario: una sola marca identifica a todos los servicios de la empresa. Una de las ventajas es que se facilita la introducción de nuevos servicios, así mismo se logra un mayor impacto pues se puede diferenciar fácilmente de la competencia.

Modelo híbrido: se tienen varias sub marcas independientes bajo una marca sombrilla corporativa y se relacionan visualmente con esta visualmente. Según la revista Dinero, la desventaja de este tipo de arquitectura de marca es que requiere un mayor esfuerzo tanto en inversión, como en posicionamiento para cada una de las marcas.

Este es el actual modelo de las marcas del grupo Stork en Colombia.



Modelo libre: en este caso las marcas no tienen conexión visible con la marca corporativa y cada producto o servicio es individual. La desventaja de este modelo es la gran inversión en promoción.

6.13 Marca como producto

Los autores Kapferer y Thoenig afirman que la marca debe mantener el valor del producto para no debilitarse, ya que las marcas débiles no se preocupan por mejorar la calidad del producto, lo que produce una incoherencia entre la esencia del producto y la comunicación de sus atributos. Ellos llaman esta táctica como “oportunismo y oxigenación publicitaria que resulta provisional y costosa”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

“La cara oculta de la marca es el producto, la investigación, la innovación y la toma de riesgos”. Es así como la marca busca la superación permanente y crear un producto de mayor rendimiento para dar mejor respuesta a las expectativas de los consumidores. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

6.14 Sensibilidad a la marca

Para los autores Kepferer y Thoenig, un comprador resulta sensible a las marcas si “aun cuando todo permanezca igual, cambia su elección atendiendo a la naturaleza de la marca, según el producto sea o no de marca”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

Los métodos para medir la sensibilidad de las marcas no se relacionan solo con la intención de compra del consumidor. Kapferer afirma que se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- El apego a una marca o a un pequeño grupo de marcas
- La atención que se presta a la información de la marca (precio, características funcionales, aspecto exterior, servicios complementarios).
- La relevancia de la marca versus otras características del producto que definen la preferencia o elección”

6.15 Valoración de marca

Como se había mencionado anteriormente la marca tiene como objetivo “señalizar y diferenciar los servicios y comunicar la identidad de todo aquello que la marca distingue y ampara”. Con base en lo anterior, Kapferer y Thoenig afirman que una marca es líder en el momento en que se encuentra en el centro de la visión institucional de una empresa, y todas las personas que la conforman están continuamente alimentando la “identidad diferencial” que no es más que las nuevas ideas, perspectivas, soluciones, decisiones estratégicas y acciones que contribuyan a la generación de valor y fortalecimiento de la identidad de una marca. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

Al elegir una marca, el consumidor se basa en indicadores tangibles y valorativos, es por esto que los autores afirman que la valoración es un proceso psicológico y subjetivo, “caracterizado no solo por criterios racionales, funcionales y económicos sino también por aspectos estéticos e impulsos emocionales”. (Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude, 1993).

7. Metodología

7.1 Planeación del proyecto

Para la planeación de la transición de marca, se utilizó la metodología establecida por el PMI (*Project Management Institute*), que permite definir los objetivos del proyecto y planificar teniendo en cuenta alcance, tiempo, costo, recursos humanos, entre otros.

Así mismo se establecieron tres etapas para la ejecución total del proyecto:

1. Investigación de mercados: diagnóstico para la medición/valoración de la marca MASA por parte de sus empleados y principales clientes y análisis de los riesgos asociados a un *rebranding*.
2. Plan de mercado y comunicación- Transición de marca/ arquitectura
3. Medición de imagen de la marca Stork una vez realizada la transición.

En el presente trabajo de investigación solo se abordará la etapa 1 y 2. La etapa 3 será ejecutada 1 año después de realizado el cambio de marca.

Para cada una de las etapas se definieron las siguientes fases:

- Inicio: define y autoriza el proyecto o fase.
- Planeación: define objetivos y asigna recursos.
- Ejecución: es la fase en donde se ejecuta la planificación del proyecto para lograr los objetivos y alcance definidos.
- Monitoreo y Control: mide y supervisa regularmente el avance, con el fin de identificar posibles variaciones.
- Cierre: formaliza la entrega y aceptación del proyecto.

Las acciones a realizar fueron definidas con base en entrevistas no estructuradas a los líderes de cada una de las áreas de la compañía, cuyos procesos pueden verse impactados ante una transición de marca.

Para ampliar los resultados de esta fase ver anexo 1

7.2 Metodología para medición y valoración de marcas

Según el texto “Valoración de marca: una herramienta estratégica de negocio” del autor Mike Rocha (Interbrand) los elementos a tener en cuenta para medir la fortaleza de una marca son:

Elementos Internos

- Claridad: respecto a valores, posicionamiento y propuesta de marca.

- Compromiso: creencia interna de la importancia de la marca.
- Protección: legal, de diseño, geográfica, alcance.
- Capacidad de respuesta: habilidad para responder a las oportunidades y retos del mercado. La marca debe tener sentido de liderazgo interno.

Elementos externos

- Consistencia: grado en que la marca cumple con las expectativas de los clientes.
- Relevancia: grado en que la marca cumple con las necesidades de sus audiencias.
- Diferenciación: posicionamiento diferenciado y distintivo frente a la competencia.
- Capacidad de respuesta: habilidad para responder a las oportunidades y retos del mercado.
- Presencia: grado en el que se habla positivamente de una marca en medios tanto tradicionales como sociales.
- Entendimiento: conocimiento y comprensión de las cualidades distintivas y características únicas de la marca.

Así mismo, según el consultor de mercadeo David Aaker para medir el valor de una marca se deben tener en cuenta los factores relacionados a continuación:

- Lealtad o fidelidad (estima): definido como el vínculo que se tiene con la marca
- Calidad percibida (pertinencia): es la pertinencia y calidad técnica del producto desde el punto de vista del consumidor. La calidad influencia la decisión de elección y lealtad.

- Asociación- diferenciación: Aaker afirma que el “link o nodo de la marca debe ser más fuerte cuando está atado a experiencias”, para él “la personalidad de la marca y asociaciones con la organización, son las dos más importantes asociaciones de marca e influyen en su valor”.
- Conocimiento: que se mide en distintos niveles, desde simple reconocimiento hasta dominancia.
- Comportamiento del mercado: patentes, marcas registradas que se constituyen en barreras de entrada para los competidores.

En el caso de este trabajo de investigación se tomó como base las anteriores metodologías de medición de valor de la marca para la creación de las herramientas (encuestas y entrevistas) ejecutadas a clientes y empleados. A continuación la propuesta:

Tabla 1. Factores evaluados en los empleados.

Factor de medición de valor de marca (Aaker)	Elementos internos evaluados (interbrand)
Conocimiento MASA	<u>Claridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negocio • Asociaciones: global/local • Conocimiento de marco estratégico: misión, visión
Conocimiento STORK	<u>Claridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de reconocimiento de marca • Percepción de marca, expectativas y promesas de valor en el imaginario de los empleados
Lealtad/fidelidad	<u>Compromiso:</u>

	<ul style="list-style-type: none"> • Valores corporativos con mayor fortaleza • Aspectos de la empresa valorados • Escala de medición de estima (sentido de pertenencia)
Calidad percibida	<p><u>Liderazgo:</u></p> <p>Nivel de cumplimiento de la promesa de valor al empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de seguridad para los empleados • Capacitación • Estandarización de procesos • Cumplimiento de la promesa como empleador • Motivador para trabajar en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Factores evaluados en los clientes

Factor de medición de valor de marca (Aaker)	Elementos internos evaluados (interbrand)
Conocimiento MASA y Stork	<p><u>Entendimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negocio • Asociaciones: global/local
Diferenciación	<p><u>Claridad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • MASA vs Stork en procesos comerciales • MASA vs otros competidores en procesos comerciales
Lealtad/fidelidad	<p><u>Presencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de recomendación <p><u>Estima:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores a dar continuidad • Calificación de la marca
Calidad percibida	<p><u>Consistencia/ relevancia/ capacidad de respuesta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de importancia para los clientes de los atributos de marca identificados por los directivos de MASA • Calificación de cumplimiento de MASA en los atributos definidos

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Metodología para la investigación de mercados

Dentro de una etapa inicial se ejecutó una investigación exploratoria con el fin de realizar un análisis preliminar de la situación. Para esto, se ejecutó un grupo focal con **directivos y líderes de la compañía**. Este tipo de investigación es oportuna según el autor Jorge Eliécer Prieto ya que se tiene una mayor claridad del problema, se definen criterios para establecer prioridades, se recopila información para una futura investigación concluyente y se observan cursos de acción alternos.

En el caso de los **clientes** también se realizó una investigación exploratoria, con entrevistas dirigidas orientadas a medir estima, conocimiento y relevancia tanto de la marca MASA como Stork. Solo se tomaron clientes actuales (2015) de la unidad de negocio de operación y mantenimiento, pues son aquellos con permanencia a largo plazo (contratos entre 3 a 5 años aproximadamente).

Así mismo, se realizó una investigación descriptiva o concluyente con **empleados**, en la que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio. La investigación descriptiva para el autor César Augusto Bernal se guía por las preguntas del investigador. Algunos ejemplos de este tipo de investigación son: estudios de carácter diagnóstico y estudios de mercado (Bernal, Cesar Augusto, 2006).

Según Jorge Eliécer Prieto la investigación descriptiva permite realizar predicciones y determinar el grado de asociación entre las variables (investigación correlacional).

En las investigaciones descriptivas se obtiene información del objeto de estudio mediante encuestas, entrevistas, simulación de escenarios, datos secundarios, que luego se procesan e interpretan (Bernal, Cesar Augusto, 2006). En este caso se realizaron encuestas a empleados.

Por otra parte, y muy relacionado con la metodología de valoración de marca, el autor Jorge Eliécer Prieto afirma que al medir actitudes se deben tener en cuenta tres componentes: cognoscitivo, para saber el grado de conocimiento y comprensión del objeto de estudio; afectivo, que hace énfasis en el gusto o preferencia del encuestado; y comportamiento, enfocado en la intención de compra. Para Prieto la mejor forma de evaluar lo anterior es a través de cuestionarios.

En cuanto al concepto de población, en el texto “Metodología de la Investigación” se denomina como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Son todas las unidades de muestreo que tienen ciertas características similares.

A continuación se describe en detalle los grupos de interés objetivo de la presente investigación, métodos de muestreo y técnicas de recolección de la información.

7.3.1 Directivos y líderes (perspectiva interna)

Objetivo específico a alcanzar

- Identidad: definir los atributos de la marca MASA y beneficios funcionales y emocionales.
- Imagen de marca: acercamiento a cómo los líderes consideran que es la imagen de MASA frente a los clientes y la competencia.
- Identificar una posible ventaja competitiva de MASA.
- Analizar las implicaciones en la imagen de la compañía ante un rebranding y los riesgos asociados.

Método de muestreo y técnicas de recolección

Se realizó una investigación exploratoria con un equipo interno de la compañía, compuesto por integrantes del área comercial de Colombia y las unidades de Negocio de Proyectos/Construcciones y Operación/Mantenimiento, también se incluyeron miembros del Comité Directivo.

Fue un muestreo por conveniencia, método no probabilístico donde los elementos se seleccionan de forma intencional porque sirven a los objetivos de la investigación.

La técnica fue estudio piloto o grupos focales cuyo objetivo es establecer discusiones con un grupo de 15 personas.

Fecha de realización

Septiembre- octubre de 2014

7.3.2 Empleados (perspectiva interna)

Objetivo específico a alcanzar

- Analizar las consecuencias de un cambio de marca frente a: clima organizacional, valores corporativos, sentido de pertenencia.
- Entender cuáles son los aspectos más importantes en cuanto a la percepción de la marca MASA y qué atributos podrían entenderse como indispensables a migrar a la marca Stork.

Ficha técnica de la encuesta

Grupo objetivo:

- Empleados blue collar (trabajadores de la base), supervisores y coordinadores de contrato (sin incluir empleados de consorcios ni con contratos bajo razón social Stork).

- La encuesta fue ejecutada en todos los contratos en Colombia bajo la razón social MASA, en este caso se incluyeron los empleados de todas las unidades de negocio y todos los sectores en los que trabaja MASA.
- La encuesta no se realizó a empleados de la administración, ya que estos trabajan con las dos marcas/razones sociales y firmaron otro sí en su contrato para este fin.
- Fue indistinta la experiencia (número de años) de los trabajadores en la compañía.

Tipo de muestra: personas seleccionadas de forma aleatoria.

Muestreo por cuotas: donde se asignó a cada encuestador (Supervisor de Seguridad Industrial) el número de entrevistas a realizar y éste escogió a las personas de forma empírica.

Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

- Población= 4062 empleados
- Nivel de confianza= 95%
- Error muestral (diferencia entre el resultado de la muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total)= 4%
- P: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio= 0.5
- Q: proporción de individuos que no poseen esa característica= 1-p.

Tamaño de la muestra: 523 empleados

Para conocer el detalle de la definición del tamaño de muestra ver el Anexo 2.

Técnica de recolección de la muestra: encuesta.

Los factores de medición de valor de marca tenidos en cuenta fueron Lealtad/fidelidad, conocimiento (de MASA y Stork) y pertinencia/calidad percibida. Estas tres dimensiones permiten reconocer sentimientos y afinidades de los empleados hacia MASA y relacionarlos con la percepción que tienen hacia Stork. Adicionalmente, permiten establecer aquellos atributos con los que los empleados se identifican y que no esperarían que cambiaran con el cambio de marca.

Preguntas formuladas:

Ver anexo 3

Fecha de realización:

Septiembre- octubre de 2014

7.3.3 Cliente (perspectiva externa)

Objetivo específico a alcanzar

- Conocer la percepción de los clientes frente a la marca MASA.
- Analizar las necesidades de los sectores Petróleo y Gas y de esta forma definir cuáles son los atributos de marca que más valoran las operadoras a la hora de adjudicar un contrato.
- Analizar las implicaciones en la imagen de la compañía ante un rebranding y los riesgos asociados.

Método de muestreo

Investigación exploratoria: método no probabilístico para los clientes, con un muestreo por conveniencia, de juicio y con fines especiales (Bernal, Cesar Augusto, 2006). De esta forma se seleccionaron los clientes a entrevistar bajo el criterio de la Dirección Comercial, los cuales fueron: clientes actuales con contratos superiores a 90MM COP, líderes del área de mantenimiento o administradores de los contratos de MASA en campo.

La investigación debe hacerse para clientes de cada unidad de negocio, debido a que valoran atributos diferentes para cada una de ellas. Así mismo, se dividieron empresas privadas de estatales, ya que sus procesos de licitación son distintos:

- Empresas privadas del sector de petróleo y gas que contratan servicios de proyectos y construcciones.
- Empresas privadas del sector de petróleo y gas que contratan servicios de operación y mantenimiento.
- Empresas estatales del sector de petróleo y gas que contratan servicios de proyectos y construcciones.
- Empresas estatales del sector de petróleo y gas que contratan servicios de operación y mantenimiento.
- Empresas privadas del sector minería que contratan servicios de proyectos y construcciones.
- Empresas privadas del sector minería que contratan servicios de operación y mantenimiento.

Para efectos de este trabajo de grado se seleccionó el segmento empresas privadas del sector de petróleo y gas que contratan servicios de operación y mantenimiento, ya que es la unidad de negocio más antigua de la compañía y que cuenta con mayor reconocimiento, en la que se piensa existe un mayor grado de estima por la duración a largo plazo de los contratos.

En la siguiente tabla se muestran cuatro de las principales empresas privadas de Colombia seleccionadas para esta investigación por ser actuales clientes de MASA y Stork.

Tabla 3. Resumen empresas seleccionadas para la investigación

Empresa	Valor total del contrato en pesos
Refinería de Cartagena S.A	\$32.655.741.518
Equión	\$185.251.471.137
Cepcolsa	\$186.563.898.221
Hocol	\$104.454.035.471

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el contrato con el cliente Refinería de Cartagena S.A es el de menor en valor económico, fue seleccionado ya que es estratégico para la compañía, dado que se trata de uno de los proyectos de expansión más importantes del sector, el cual finaliza durante 2015, y que llevará a la Refinería de Cartagena (la cual será operada por Ecopetrol) a aumentar su capacidad de carga de 80.000 a 165.000 barriles diarios.

Resultado esperado

- Percepción de la empresa frente al cliente.

Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección de la información utilizadas fueron:

Entrevista: orientada a establecer contacto directo con la fuente de información. Se obtuvo información espontánea y abierta.

Fecha de realización

2014 y 2015

7.4 Pasos para la ejecución del plan de comunicación y mercadeo

Para Agustín López-Quesada, Doctor en Economía de la Empresa y Finanzas y profesor de ESIC Business & Marketing School, un plan de mercadeo es un documento de trabajo que detalla acciones específicas de mercadeo, dirigidas a un público específico, en un escenario determinado.

En este trabajo de grado se propone un plan de mercadeo estratégico, que se refiere al manejo de marca a medio y largo plazo.

Este plan incluye un análisis de la situación, para lo cual con base en los resultados de la presente investigación de mercados se realizará un DOFA, que es una herramienta que permite analizar la situación de una empresa con base en factores internos y factores externos. Así mismo, se realizará un CAME que nos permite establecer estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

7.4.1 Metodología para la arquitectura de marca

Dentro del plan de mercadeo se incluirá la estrategia de marca de la compañía. Para la arquitectura de la marca se tomaron algunos elementos del modelo propuesto por el autor Manuel Martín García en su libro “Arquitectura de marca:

Tabla 4. Modelo general de construcción de marcas y gestión de activos (García, 2005)

Etapas	Pasos
1. Desarrollo de la identidad de la marca	Sistema de identidad de la marca
	Definición de la imagen de la marca
	Proposición de valor
2. Posicionamiento de la marca	Posicionamiento de la marca
3. Elaboración de la identidad formal	Elaboración de la identidad formal
4. Desarrollo de la estrategia de administración de activos de marca	Comunicación del posicionamiento de la marca
	Establecimiento de una cultura corporativa basada en la marca

Fuente: Elaboración propia.

8. Resultados de la investigación

8.1 Grupo focal

A continuación se presentan los resultados de la investigación exploratoria- grupo focal con líderes de la compañía:

Tabla 5. Definición de atributos de marca y beneficios desde la perspectiva interna para MASA

MASA		
Atributos identificados	Elementos que soportan el atributo	Beneficios funcionales y emocionales
Precios competitivos	Personal local, relación costo-beneficio, disponibilidad de recursos, presencia en toda Colombia.	Funcional: mayor presencia en el mercado genera ahorro para el cliente por sinergias.
Negocio global con fuerte presencia local	Presencia en: Reino Unido y África, Norte y Sur América, Medio Oriente y Europa continental.	Funcional: conocimiento global, experiencia compartida. Emocional: el cliente siente que tiene acceso a transferencia de conocimiento

		y mejores prácticas globales. Siente que trabaja con menos riesgos sociales y financieros.
Seguridad industrial y de procesos	Tendencia a la reducción de accidentes de personas y afectación de activos, esto soportado en los indicadores. Cultura organizacional LISTO/REACH.	Funcionales: operación limpia y responsable, menor exposición al riesgo. Emocionales: el cliente siente que está previniendo, en vez de reaccionando.
Responsabilidad Social	Buen manejo sindical, atención oportuna al conflicto, apego a la ley y políticas, seriedad en compromisos.	Funcional: conflictos controlados que evitan paros a la operación, los cuales causan pérdida de dinero. Emocional: tranquilidad por saber que sus riesgos sociales están controlados.
Emprendimiento	Crecimiento con los clientes en portafolio, adaptabilidad, permanencia en los contratos.	Funcional: flexibilidad para el cambio, capacidad para resolver problemas. Emocional: siente que hay una respuesta a su necesidad.
Experiencia	32 años de experiencia en Colombia y presencia en casi todo el territorio nacional.	Funcional: conocimiento de la operación nacional, soporte experto, sentido de pertenencia. Emocional: el cliente siente estima por MASA, siente que cuenta con un experto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Definición de atributos de marca y beneficios desde la perspectiva interna para STORK

STORK

Atributos identificados	Elementos que soportan el atributo	Beneficios funcionales y emocionales
Conocimiento e innovación	185 años de experiencia. Área de innovación y transferencia de conocimiento.	Funcionales: transferencia de conocimiento. Emocionales: siente que hay valor agregado.
Smart Business	Mayor disponibilidad: Stork promete la mínima interrupción a la operación.	Funcionales: beneficios económicos Emocionales: el cliente siente menor exposición al riesgo.
Integralidad	Manejo de todo el ciclo de vida del activo.	Funcionales: el cliente encuentra en una sola empresa todos los servicios, por lo que puede optimizar costos. Emocionales: el cliente siente que tiene un socio.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen de marca

¿Cómo ve la competencia a MASA?

- Como fuertes rivales, con relaciones muy arraigadas con los clientes y baratos (el precio es uno de los principales diferenciadores).
- “Piensan que somos estratégicos e inesperados, porque no tenemos un patrón de comportamiento definido para todos los negocios”.
- Ven una fortaleza en el equipo comercial.

¿Cómo ven los clientes a MASA?

- Tiene procesos de soporte que no necesariamente dan resultados en la operación.
- Perciben a MASA como empresa de Operación y Mantenimiento. No ven la integralidad con las otras unidades de negocio.
- MASA es una empresa local.
- Los clientes piensan que MASA cumple con el alcance básico, pero no con el valor agregado.
- Perciben a MASA como flexible y adaptable, con capacidad de respuesta.
- Ven a una empresa competitiva en precio en relación con el servicio prestado.
- Ven una falta de estandarización y de gerencia de proyectos.
- Observan estabilidad y presencia continua con clientes claves.

Relevancia del servicio

- a. Seguimiento contractual y servicio postventa.
 - La estructura de administración de la empresa está concebida para tener este seguimiento contractual y servicio postventa, pero no es sistemático. Entre gerencias se ve la diferencia en los seguimientos.
- b. Eficiencia y productividad en operaciones
 - Eficiencia “se da respuesta a cualquier costo”.
- c. Intimidad con el cliente

- Relación cercana, de confianza, la cual no se aprovecha lo suficiente para que se amplíe la gama de servicios prestados (*upselling*).
- Los canales de comunicación no están completamente definidos.
- Valor agregado: no es un tema completamente entendido por el cliente y hace parte del eslogan de la empresa.

d. Organización y cumplimiento

- Procesos administrativos o de soporte lentos.
- Se cumple con lo pactado contractualmente, pero no con la oportunidad que el cliente lo requiere, “terminamos cumpliendo con las obligaciones del contrato, pero muchas veces con presión y desgaste del cliente”.

e. Procesos estandarizados

- No se cuenta con una base unificada de procedimientos.
- Los resultados dependen de las personas, no de los procedimientos.

f. Suministro de servicios especializados

- Falta de conocimiento de los productos especializados de Stork. El cliente no percibe un diferencial marcado más allá del precio.
- La empresa no ha sido agresiva en prestar los servicios adicionales.

Desventajas de MASA frente a la competencia

- Integralidad. La competencia tiene ingeniería dentro del servicio y gerencia de proyectos.
- Alta estandarización: en MASA no se ha documentado el conocimiento. La competencia si lo ha hecho con procedimientos de mantenimiento estandarizados.
- Alianzas: la competencia tiene alianzas con fabricantes.
- Integración de servicios especializados que Stork en Colombia no ofrece
- Respaldo internacional: Si hay una necesidad que no se puede resolver en Colombia, la competencia puede conseguirla en cualquier parte del mundo, en MASA esto es complicado aún.
- Hay alianzas que tiene Stork que en Colombia no se usan.
- La empresa no ofrece un manejo integral de superficies, no hay ingeniería de petróleos, ingeniería de producción, gestión de inventarios, ingeniería de proyectos.
- En el mercado actual han ingresado pequeñas empresas dedicadas a la prestación de operación y mantenimiento y con menor “*overhead*” por lo que son competitivos en precio.

Condiciones del mercado

- El precio es fundamental en la decisión de las operadoras.

- En conocimiento y experiencia las empresas son parecidas pues al iniciar un contrato heredan a las personas del anterior contratista.
- La empresa no ha desarrollado producción y esa es una necesidad del cliente quien no ha tercerizado los operadores ni las baterías porque nadie en el mercado ha ofrecido este manejo.

Análisis de los riesgos de cada grupo de interés ante un cambio de marca

Tabla 7. Resumen de riesgos y beneficios en la continuidad de la marca MASA

CONTINUIDAD DE LA MARCA MASA		
Grupo de interés	Beneficio	Riesgo
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios competitivos • Mantener la flexibilidad • Apoyar a la empresa nacional • Continuar con el actual posicionamiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar siendo percibidos como locales, no multinacionales (esto también puede ser beneficioso) • Limitación en acceso a experiencia de Stork.
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad-falta de claridad en el manejo de la marca MASA y Stork por el actual uso de las dos. • Doble Sistema de Gestión Integral
COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad: empatía existente “MASA cumple”. • Ser locales facilita la comunicación y el manejo de expectativas. 	

SINDICATO	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad en los acuerdos y negociaciones con discurso nacionalista. 	
ACCIONISTAS		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alineación con propósito “one Stork”
PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación como jugador local. • Conocimiento de las políticas de financiación y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación limitada con proveedores Stork.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Resumen de riesgos y beneficios para el cambio de marca a Stork

CAMBIO A MARCA STORK		
Grupo de interés	Beneficio	Riesgo
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de un mayor respaldo técnico, tecnológico, económico. • Percepción de una compañía más robusta: mejora en la imagen. • Transferencia de conocimiento. • Percepción de respaldo por presencia en las Américas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No ser llamados a ofertas por percepción de incremento de precios. • Desconocimiento de la marca. • Incremento de expectativa de servicio (mejores estándares, que no vamos a cumplir a corto plazo).
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estatus, imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de valores como la austeridad y la humildad. • Seguridad física en zonas de conflicto: ser miembro de una multinacional exige mayores condiciones de seguridad. • Sensación de inestabilidad (clima

		<p>laboral) por el cambio de nombre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores expectativas de crecimiento, cuando el negocio continuará bajo las mismas condiciones.
COMUNIDAD		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en las y expectativas de la comunidad.
SINDICATO		<ul style="list-style-type: none"> • Perder los acuerdos que ya se tenían, que empiecen a negociar con mayores exigencias. • Acercamiento con el sindicato de Stork.
PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación global. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sensación es que se va a mejorar el flujo de caja de la empresa, por lo que pueden haber expectativas como agilizar proceso de pagos y procedimientos de contratación. • Incertidumbre por no conocer los procesos. • En servicios o materiales locales pueden incrementarnos los precios por ser una multinacional: no continuar con las tarifas de una empresa nacional.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Resultados de la investigación descriptiva - encuesta a empleados *blue collar*, supervisores y coordinadores en campo

Organización interna de la compañía

Para el entendimiento de este documento, es necesario comprender la operación de la compañía:

MASA y Stork tienen alrededor de 40 contratos con aproximadamente 10 operadoras en sectores de petróleo y gas, minería y petroquímica.

- La unidad de negocio de Operación y Mantenimiento tiene un **Director** al que reportan **gerentes de zona**, a cada uno de estos han sido asignados distintos contratos ya sea por cercanía o por la experiencia del gerente.

Para cada contrato existe un **coordinador**, quien lidera el cumplimiento de los indicadores y es la cara frente al cliente en los campos. Así mismo, hay un **administrador** encargado como su cargo lo indica de la gestión administrativa. A cada contrato pertenecen **supervisores e ingenieros** quienes velan por las actividades y guían el trabajo de los denominados “**blue collar**” o **personal de base**.

Esta unidad tiene bajos márgenes, pero contratos a largo plazo.

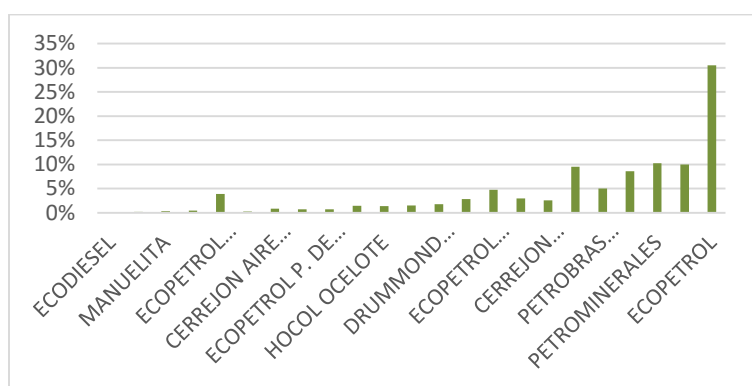
- La unidad de negocio de Proyectos y Construcciones tiene un **Director** al que reportan **gerentes de los proyectos o directores de obra**, quienes a su vez tienen especialistas, ingenieros y **personal de base** de acuerdo a la naturaleza del proyecto. Esta línea tiene altos márgenes, con contratos a menor plazo que los de Operación y Mantenimiento.

- La unidad de Consultoría tiene un **Director** al que reportan **consultores**. Esta unidad de negocio es estratégica por ser “punta de lanza”, es decir, es contratada por los clientes para generar diagnósticos y estrategias de mantenimiento que luego son ejecutadas en contratos de largo plazo por la unidad de Operaciones y Mantenimiento. Su experiencia se extiende en Latinoamérica y cubre otros sectores distintos a los definidos por MASA como objetivo.

Todos los contratos tienen asignado un supervisor HSEQ (por sus siglas en inglés salud, seguridad, medio ambiente y calidad), este es un medio de comunicación cara a cara efectivo ya que tiene relación directa con el personal de base.

Contrato al que pertenece el empleado

Figura 1. Contrato al que pertenecen los empleados

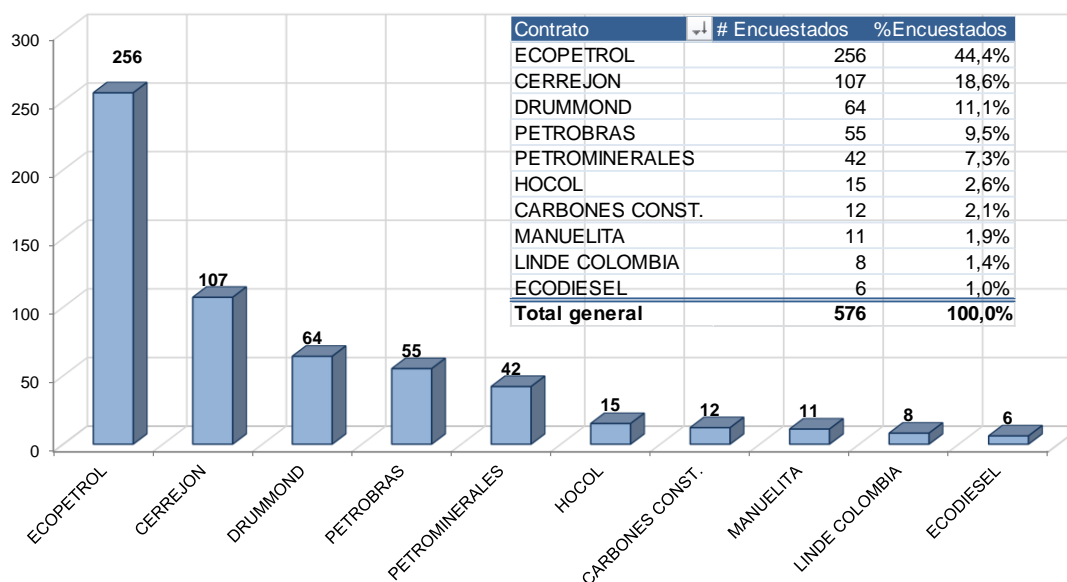


Fuente: Elaboración propia.

El 31% de los empleados encuestados pertenecen a contratos de Ecopetrol, seguido por un 10% que pertenecen a Drummond Soldadura, otro 10% pertenece al contrato Petrominerales, al igual que un 10% al contrato Cerrejón Equipo Liviano y por último un 9% al contrato Cerrejón Soldadura.

Contrato al que pertenece el empleado (agrupado por el cliente)

Figura 2. Resumen contratos agrupado por clientes



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los encuestados trabajan para las empresas Ecopetrol, Cerrejón y Drummond, las dos primeras representan el mayor porcentaje de utilidades de MASA en los sectores de petróleo y gas y minería respectivamente. Esto indica que el muestreo es representativo y que las conclusiones del análisis tienen validez.

Todos estos contratos están vigentes a 2015, con excepción de Petrominerales, Linde Colombia y Manuelita, quienes fueron asumidos por otros contratistas en el presente año.

8.2.1 Factor de medición de valor de marca: conocimiento de la marca MASA

Esta funciona como una pregunta para medir “top of mind”, dado que es abierta y se cuestiona al empleado sobre las unidades de negocio que recuerda de MASA.

¿Conoce la unidad de negocio de Operación y Mantenimiento?

El 88% de los empleados de MASA recordaron la unidad de negocio de Operación y Mantenimiento. Este resultado se esperaba, dado que es la más antigua de MASA, con mayor número de negocios, con contratos con mayor duración frente a las otras unidades de negocio (de 3 a 5 años) y que se renuevan cíclicamente.

¿Conoce la unidad de negocio de Proyectos y Construcciones?

El 69% de los empleados de MASA recordó la unidad de negocio de Proyectos y Construcciones.

¿Conoce la unidad de negocio de consultoría?

El 47% de los empleados recordó la unidad de negocio de consultoría, mientras que el 53% restante no la recordó. Esta unidad de negocio es con la que los empleados han tenido menor contacto, esto se atribuye a que funciona como una marca aparte (AMS), no ligada directamente a MASA.

¿Conoce la unidad de negocio de Servicio de Facilidades Temporales?

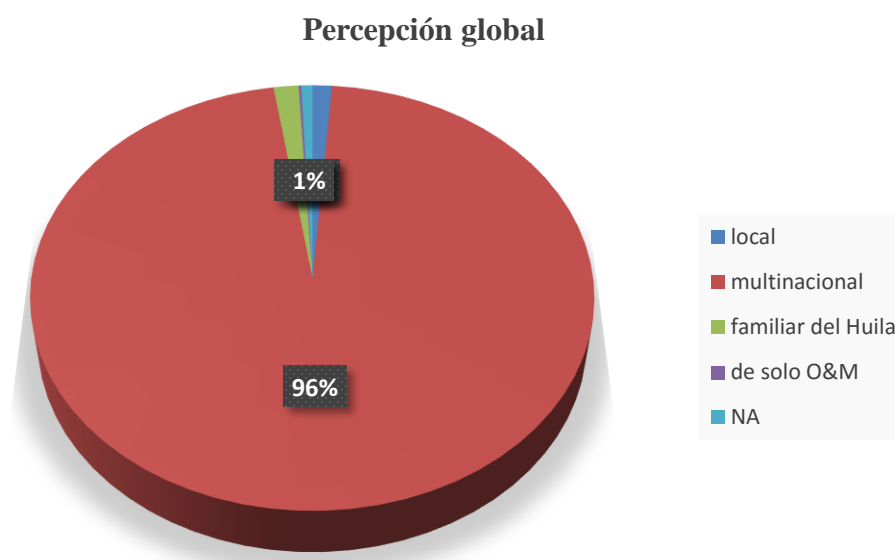
El 41% de los empleados recuerda la unidad de negocio de “Servicios de Facilidades Temporales (SFT)” y el 59% afirma no conocer esta unidad.

Es importante que los empleados conozcan SFT y consultoría, ya que son unidades que abren puertas a nuevos negocios. La primera por prestarse durante el inicio del ciclo de vida del activo y la segunda por proponer estrategias de mantenimiento, lo que se constituye en un diferencial para la compañía versus la competencia.

Local vs global

Se encontró que el 96% de los trabajadores de MASA consideran que es una empresa multinacional, por lo que se puede afirmar que son conscientes de la compra de la empresa local por parte de un actor global (Stork).

Figura 3. Percepción de los trabajadores de MASA



Fuente: Elaboración propia.

¿Conoce y entiende la misión y visión de MASA?

El 95% de los empleados asegura conocer y entender la misión y la visión de MASA, esta pregunta fue cerrada por lo que no se midió el grado de entendimiento del marco estratégico. En 2015, luego de ejecutada esta encuesta, se realizó un lanzamiento de la nueva misión y visión de la empresa con un enfoque más regional, por lo que se piensa que el conocimiento del marco estratégico es mayor en la actualidad.

8.2.2 Factor de medición de valor de marca: Estima hacia la marca MASA

El valor con el que más identifico a MASA

Al cuestionar cuál es el valor con el que los empleados identifican a MASA, se encontró que el 66.7% se identifican con “Seguridad, responsabilidad y oportunidad”, atributo relacionado con el programa LISTO el cual tiene un presupuesto individual para mercadeo y comunicaciones internas.

Se puede inferir que LISTO se ha convertido en una marca derivada de MASA y que se debe migrar con su mismo nombre y lema para hacer más fácil el cambio y fortalecer la estima de los empleados hacia Stork.

El 19.3% de los empleados se identifican con el valor “mejoramiento continuo”, atributo relacionado principalmente con los procesos, lo que deja ver que este porcentaje de la población no ve a MASA como una marca sino como una empresa. La razón de esta afirmación es que este atributo no representa lo que es MASA sino cómo funciona, de tal forma que si se cambiase de nombre no tendría ninguna repercusión sobre el individuo.

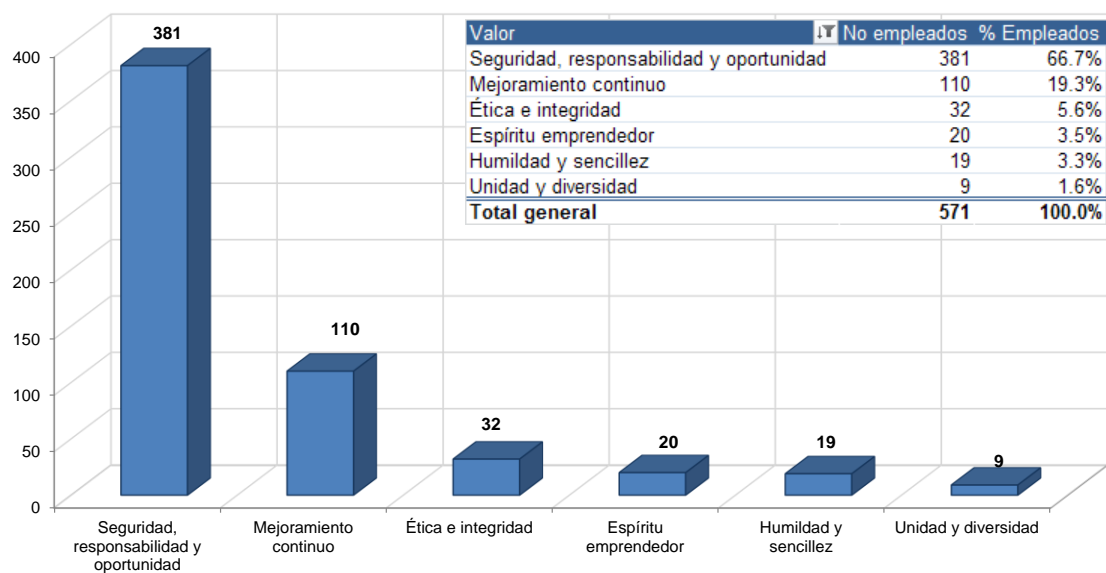
El 16.3% restante se identifican con atributos propios de la tradición de MASA como lo son “ética e integridad”, “espíritu emprendedor”, “humildad y sencillez” y “unidad y diversidad”.

De esta forma se concluye que existen tres grandes grupos de empleados:

- Los que se identifican con el programa LISTO. Para la transición de marca, se debe realizar una estrategia de comunicación en la cual se resalte que esta característica no será cambiada por Stork y que LISTO seguirá haciendo parte de la empresa.
- Los que se identifican con el “mejoramiento continuo”. Se puede utilizar la misma estrategia que con el anterior valor.
- Aquellos identificados con la tradición de MASA serán los que se resistan al cambio y se debe re direccionar su afecto a Stork con comunicaciones en las cuales se muestre que esta compañía también cumple con atributos como “espíritu emprendedor” y

“ética e integridad”. Además, se deben realizar campañas de mercadeo interno para relacionar la historia de Stork con estos valores y así crear afinidades con los empleados.

Figura 4. Resumen de los valores



Fuente: Elaboración propia.

Lo que no le cambiaría a MASA

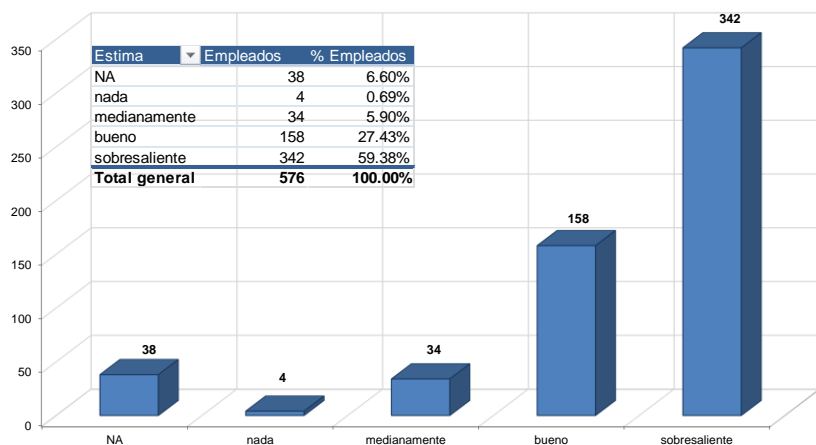
En esta pregunta el 20% de los empleados considera que no cambiaría de MASA la “puntualidad de los pagos”, el 14% considera que no cambiaría la “seguridad industrial” y un 12% “No aplica /No responde”.

En referencia al 14% que considera que no cambiaría la seguridad industrial, la estrategia es la misma que con el primer grupo encontrado en la anterior pregunta, se debe crear consciencia que el cambio de marca no tendrá repercusiones sobre LISTO.

Aquellos empleados que consideran que la puntualidad de los pagos no debe cambiar, pueden verse renuentes al saber que habrá una transición de marca a Stork. En este segmento el mensaje clave es que Stork es financieramente estable y que por esa razón sus pagos puntuales no se afectarán.

Escala de medición de estima hacia la marca MASA

Figura 5. Resumen de estimación de los empleados hacia la marca MASA



Fuente: Elaboración propia.

En la medición cuantitativa de la estima hacia la empresa MASA, se observa que en los empleados existe un grado de estima alto hacia la empresa; sin embargo, es importante entender que la estima puede ser influenciada por el conocimiento de la empresa, estas posibles conexiones serán presentadas posteriormente en un análisis correlacional.

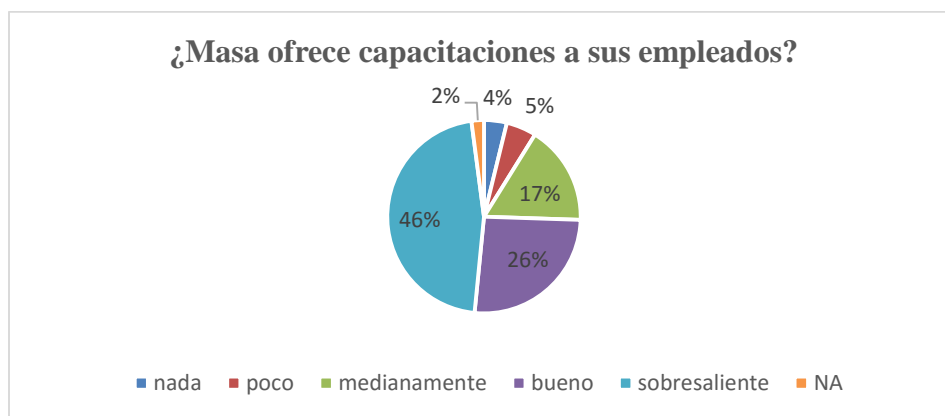
8.2.3 Factor de medición de valor de marca: Pertinencia de la marca MASA

Pertinencia de las iniciativas de seguridad de MASA

Un 55% de los empleados afirmó que las iniciativas de seguridad son sobresalientes y un 36% que son pertinentes.

¿MASA ofrece capacitaciones a sus empleados para las labores a realizar?

Figura 6. Percepción de capacitaciones entre los empleados



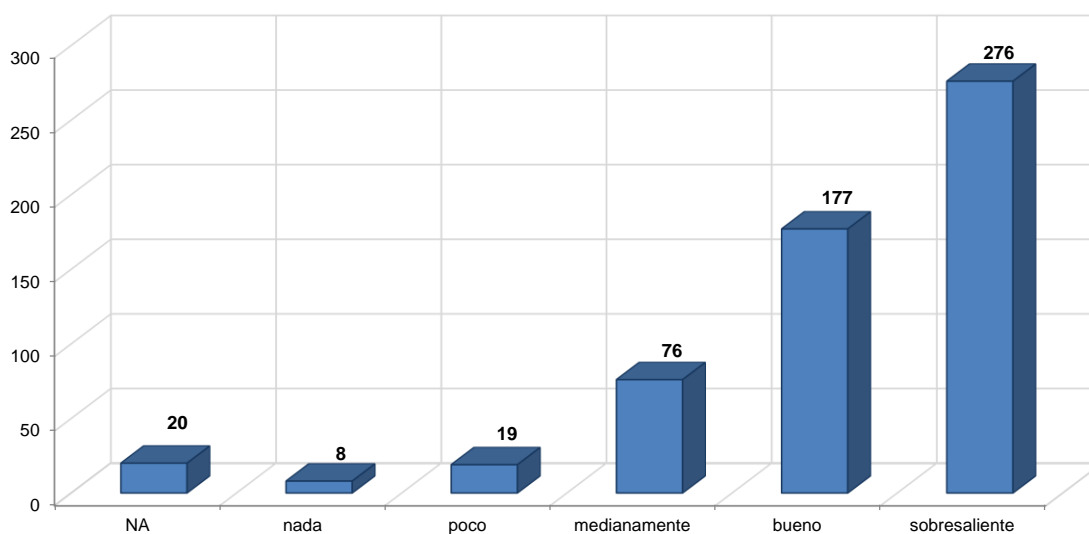
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las capacitaciones ofrecidas por MASA, el 46% de los empleados afirma que son sobresalientes, un 26% afirma que son buenas.

Esto permite inferir que el 72% de los empleados se encuentran satisfechos con las capacitaciones y que es importante continuar con el desarrollo de las mismas.

¿MASA tiene estandarizados los procesos?

Figura 7. Percepción en la estandarización de los procesos de MASA



Fuente: Elaboración propia.

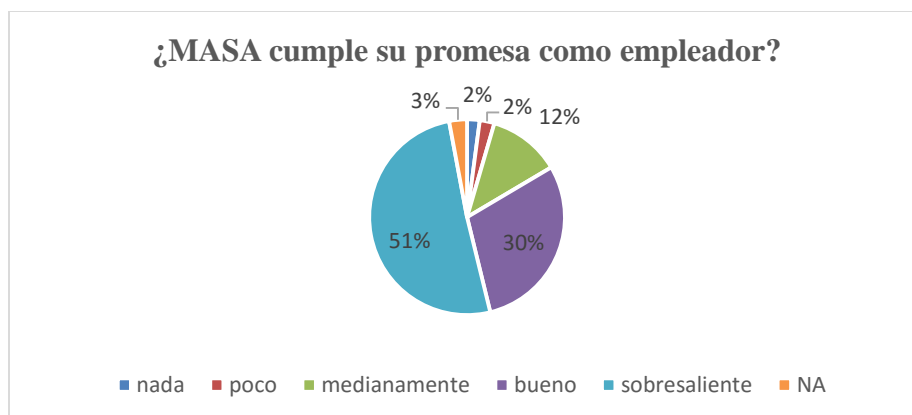
En cuanto a la estandarización de los procesos, el 48% de los empleados opina que es sobresaliente y un 31% de ellos opinan que es bueno. Se puede concluir que en cuanto a la estandarización de los procesos la empresa está cumpliendo con su promesa de valor como empleador, esto es positivo porque a mayor estandarización de los procesos, más claridad en la ejecución de los trabajos y menos ocurrencia de accidentes.

Este resultado no es coherente con la percepción de los directivos de la compañía durante el grupo focal realizado. Se puede decir que posiblemente las descripciones y procesos de cargo si se hayan realizado, sin embargo, que la documentación de procesos y socialización de la compañía a nivel corporativo aún esté pendiente por ejecutar.

¿MASA cumple con su promesa como empleador?

El 81% de los empleados de MASA afirman que la empresa cumple con su promesa como empleador, El 17% afirma que no cumple su promesa como empleador y el 3% no responde.

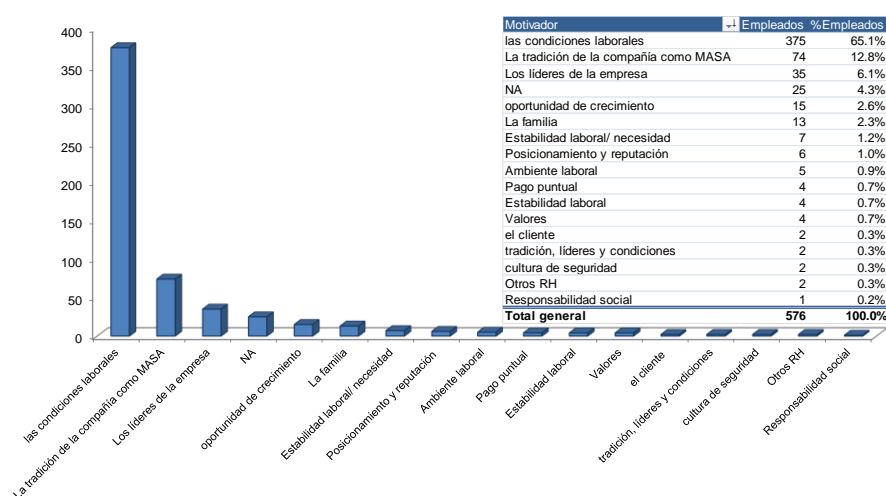
Figura 8. Percepción de cumplimiento de promesas



Fuente: Elaboración propia

Motivador para trabajar en la empresa

Figura 9. Resumen de motivadores para trabajar en MASA



Fuente: Elaboración propia.

El principal motivador para trabajar con MASA son las condiciones laborales (65.2%), seguidas por la tradición de la compañía (12.8%) y los líderes de la empresa (6.1%).

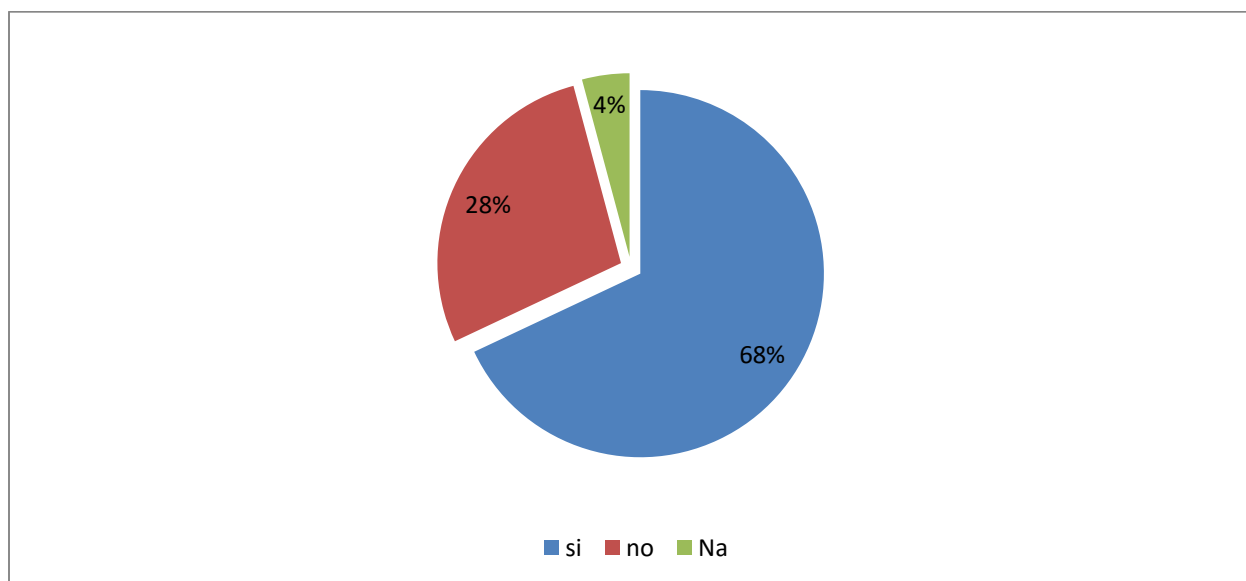
Esto permite concluir, relacionando con los anteriores resultados, que para la mayor parte de los empleados los grandes diferenciales de MASA en comparación con las otras empresas que trabajan en el mismo sector son: el pago puntual de sus salarios, la seguridad y la estandarización de los procesos, es decir, las condiciones laborales.

Sin embargo, es necesario dentro del plan de comunicaciones hacer énfasis en “tradición”, aclarando que existe continuidad en los valores y principios de la empresa a pesar de un cambio en la denominación, pues este 13% puede sentirse inconforme y generar una crisis con el resto de empleados por efecto dominó.

8.2.4 Factor de medición de valor de marca: Conocimiento de la marca Stork

¿Conoce la empresa Stork?

Figura 10. Conocimiento de la marca Stork entre los empleados

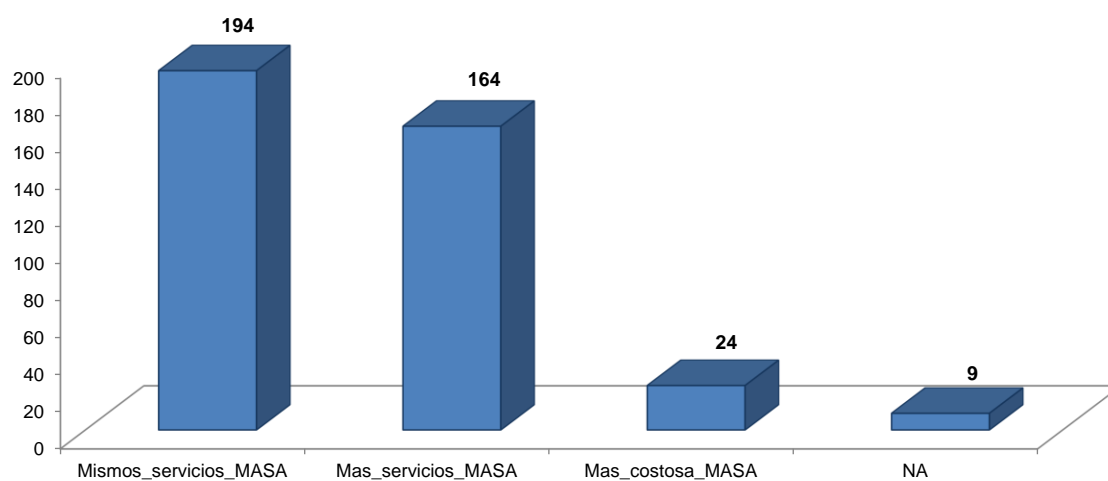


Fuente: Elaboración propia.

El 68% de los empleados afirmó conocer a la empresa Stork, mientras un 28% afirmó no conocerla. Es importante que antes de iniciar el cambio de marca el 100% de los empleados conozca a Stork.

Si su respuesta es afirmativa: ¿cómo percibe a Stork?

Figura 11. Percepción de la marca Stork



Fuente: Elaboración propia.

El 42% de los empleados afirmó que es una empresa grande con más servicios que MASA, el 51% aseveró que presta los mismos servicios de MASA y solo 6% afirmó que es más costosa que MASA.

Se debe tener en cuenta que posiblemente los servicios que preste Stork son los mismos que actualmente ejecuta MASA y por tanto, hay un buen porcentaje de la población de empleados (48%) que está generando falsas expectativas. Ésta es una voz de alerta, pues es necesario enfatizar que el portafolio de servicios será el mismo y que Stork está trabajando actualmente por robustecer su oferta de valor a través de la inclusión de servicios especializados y que es un proceso visible a mediano y largo plazo. Así mismo que los precios de las tarifas continúan siendo los mismos, ajustados a los requerimientos del cliente.

Figura 12. Cruce entre la percepción de Stork y la estima de MASA

Estima	Percepción de Stork			
	Mas_costosa_MASA	Mas_servicios_MASA	Mismos_servicios_MASA	Total general
nada		1	2	3
medianamente	2	7	5	16
bueno	6	47	39	96
sobresaliente	13	99	139	254
Total	24	164	194	391

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla se observa que la mayoría de empleados (54.7%) que afirmaron estimar sobresalientemente a MASA, dijeron que Stork tiene los mismos servicios. Esto nos muestra que para esta población el cambio no afectaría pues no hay mayores expectativas y no se verá afectada su estima ante la compañía. Ellos esperan continuidad y saben que Stork y MASA son la misma empresa.

Sin embargo, el porcentaje de personas que estiman sobresaliente a MASA y consideran que Stork traerá más servicios y por tanto crecimiento, pueden verse afectadas al no ver cambios

a corto plazo. Al sentir que no se cumplen las expectativas frente a Stork se puede deteriorar la estima frente a la empresa. En este caso es necesario mostrarles los planes a largo plazo de la compañía por robustecer el portafolio de servicios.

Figura 13. Cruce entre la percepción de Stork y el motivador de los empleados

		Percepción de Stork			Total
		Mas_costosa_MASA	Mas_servicios_MASA	Mismos_servicios_MASA	
Motivador	Condiciones Laborales	18	112	142	272
	Tradicion y valores	5	32	28	65
	oportunidad de crecimiento	1	3	5	9
	Los líderes de la empresa		13	14	27
	cultura de seguridad		2		2
	Total	24	162	189	375

Fuente: Elaboración propia.

Se agruparon las respuestas en torno a las motivaciones de los empleados para trabajar en Stork en cinco grupos; condiciones laborales, tradición y valores, oportunidad de crecimiento, los líderes de la empresa y la cultura de seguridad. Se cruzó esta agrupación con la percepción de Stork dando como resultado la anterior tabla.

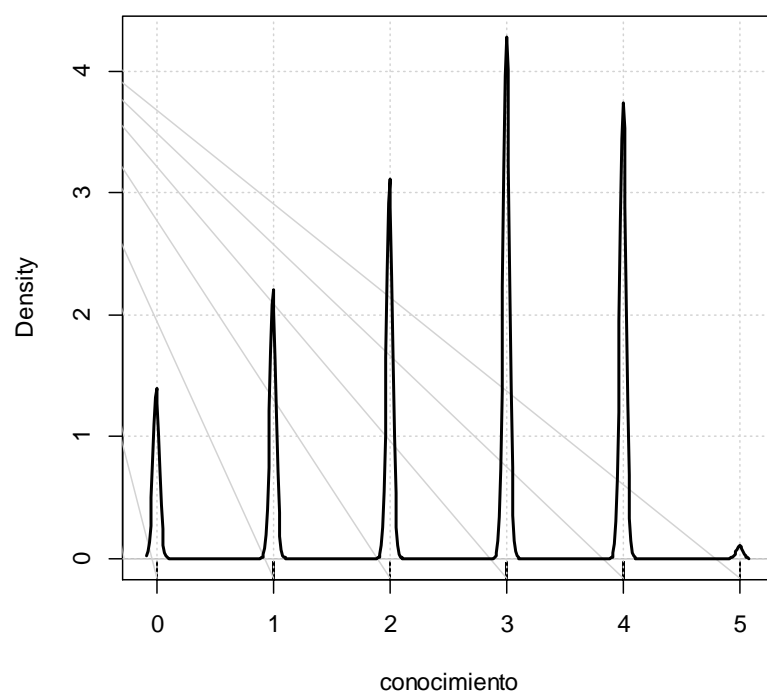
La relación entre la percepción de Stork y los motivadores tales como condiciones laborales y tradición y valores no es relevante en la investigación. El grupo crítico para este caso era el que espera oportunidades de crecimiento, ya que son los que podrían sentirse frustrados ante el no cambio en el portafolio de servicios de MASA, sin embargo, observamos que este grupo es pequeño y la mayoría considera que el portafolio de MASA continuará siendo el mismo.

Análisis global de los resultados

A continuación se presentan resultados y posteriormente conclusiones que involucran aspectos correlacionados de las diferentes preguntas. Para esto, se desarrollarán mapas perceptuales, siendo éstas herramientas adecuadas para el análisis de la encuesta.

En la dimensión de conocimiento de la compañía se plantea una puntuación: por cada respuesta acertada en las preguntas de conocimiento se adiciona un punto en el indicador. De esta forma el máximo puntaje obtenido por un empleado es 5 y se da en el caso que conociera todas las unidades de negocio y la misión de MASA. El mínimo puntaje es 1 y se da en el caso que el empleado afirmara conocer solo una unidad de negocio o solo la misión.

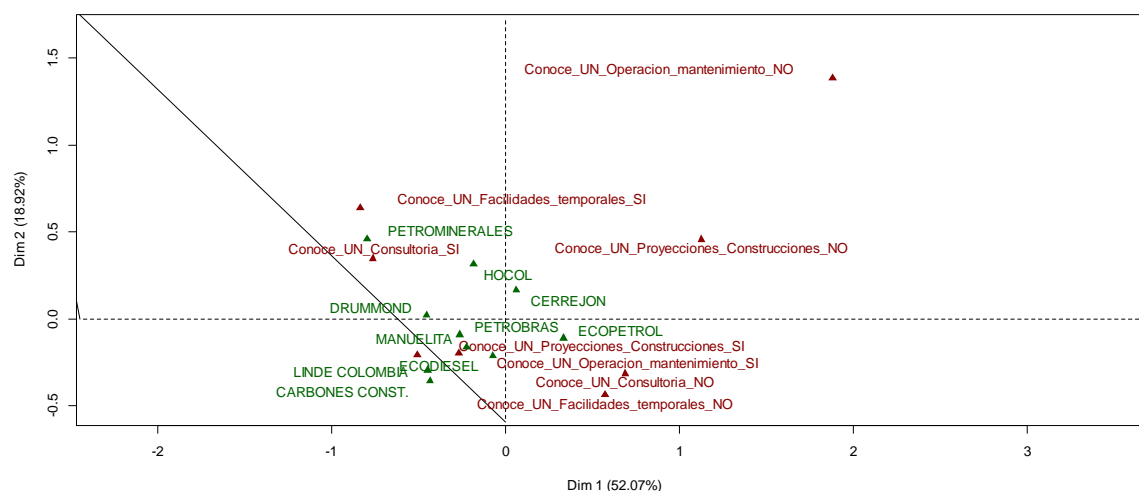
Los resultados encontrados acerca del conocimiento que tienen los empleados sobre la empresa se encuentran resumidos a continuación:

Figura 14. Conocimiento de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que la mayoría de los empleados tienen un conocimiento medio-alto de MASA y de sus diferentes unidades. También se destaca que un gran porcentaje afirmó no conocer al menos una unidad de negocio o la misión y visión. Además, muy pocas personas conocen en su totalidad (5 puntos) las unidades de negocio. Esto nos indica que si bien hay conocimiento del portafolio, el cambio de marca es una buena oportunidad para profundizar en todos los servicios de MASA a nivel de empleados.

Figura 15. Conocimiento de las unidades de negocio por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de lograr un análisis más profundo acerca de la importancia del conocimiento de las diferentes unidades de negocio con respecto al contrato del empleado se realizó un mapa perceptual, el cual presenta en una imagen las posibles relaciones entre variables, de tal forma que si dos características son cercanas, las personas que respondieron una en un gran porcentaje respondieron la otra.

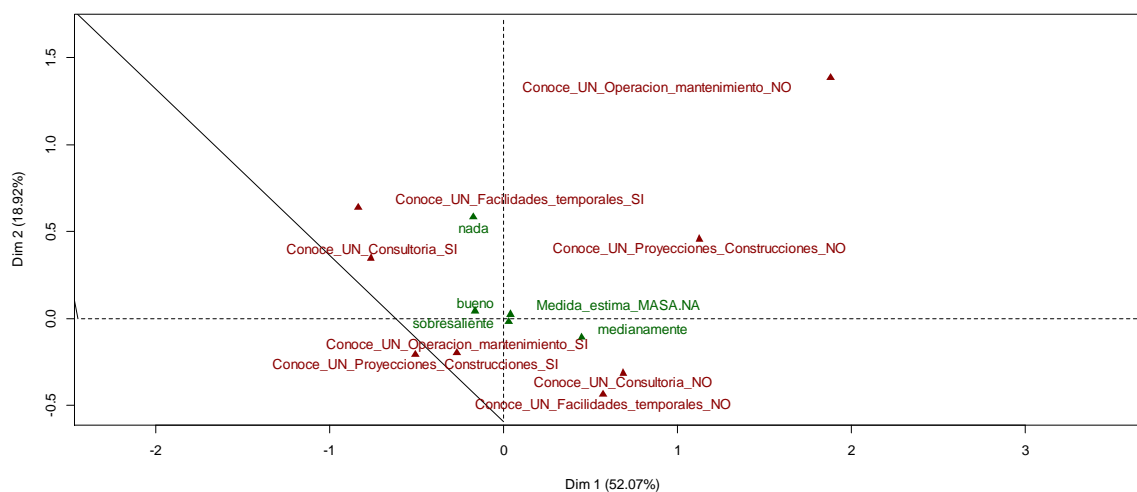
Este primer mapa perceptual presenta el conocimiento de las unidades de negocio y el contrato al que pertenecen los empleados. Se debe tener en cuenta que el tipo de contrato se trabajó de forma agrupada, es decir, sin tener en cuenta la actividad que realiza el empleado, sino solo para el cliente que trabaja.

Se observa que los empleados de los contratos de PETROMINERALES y HOCOL tienen conocimiento de la Unidad de Facilidades Temporales y Consultoría (lo que es coherente pues en el caso de Petrominerales se han ejecutado varios servicios con esta unidad de negocios, sin embargo, preocupa el desconocimiento de Operación y Mantenimiento, *core* del negocio en esta zona). Se piensa que tampoco se tiene claro el servicio de consultoría, ya que a pesar de que la respuesta fue afirmativa, AMS no ha prestado este servicio en este contrato.

Los empleados de ECOPETROL, PETROBRAS, ECODIESEL y LINDE conocen bien las unidades de Proyectos y Construcciones y Operación y Mantenimiento (en el caso de Ecopetrol se trabaja en gran cantidad con las dos unidades de negocio, para los otros casos son contratos netamente de Operación y Mantenimiento). Esto es muy buen indicio pues son las dos unidades de negocio con mayores ventas dentro de la compañía.

Los empleados de los contratos de DRUMMOND y CERREJÓN conocen la mayoría de las unidades de negocios. Estos datos no sirven para, dentro del plan de comunicaciones, saber en qué servicios se debe profundizar más a la hora de socializar el portafolio de MASA.

Figura 16. Evaluación de la estima hacia la empresa MASA con respecto al conocimiento de las diferentes unidades



Fuente: Elaboración propia.

La estima hacia MASA fue evaluada mediante una pregunta con 5 niveles de respuesta, en la anterior gráfica se encuentra la relación entre nivel de estima y conocimiento de las diferentes unidades de MASA.

Como muestra la gráfica, aquellas personas que afirmaron estimar a MASA (bueno y sobresaliente) tienen mayor conocimiento de las Unidades de Mantenimiento y de Proyectos, esto es coherente ya que la mayoría de los empleados pertenecen a estas dos unidades. En el área de Operación y Mantenimiento hay empleados con más de 25 años de permanencia en la compañía. Sin embargo, el resultado nos muestra que se debe fortalecer la promoción interna de las otras unidades de negocio.

Se puede medir la estima del empleado hacia MASA de manera cuantitativa asignando un peso a cada una de las unidades. Los pesos se asignan de tal forma que permitan discriminar lo mejor posible a aquellos empleados que estiman a la marca de los que no y es una medida relativa de la importancia de la Unidad sobre la Estima. Esta metodología es similar a la utilizada para medir el *Brand Equity*.

$$\text{Estima hacia MASA} = 2.21(\text{CUOM}) + 1.31(\text{CUPC}) + 0.8(\text{CUC}) + 0.68(\text{CUFT})$$

En donde:

CUOM: Conocimiento de la unidad de operaciones y mantenimiento

CUPC: Conocimiento de la unidad de proyectos y construcciones

CUC: Conocimiento de la unidad de consultoría

CUFT: Conocimiento de la unidad de facilidades temporales

La suma de los anteriores pesos, arroja un valor máximo de 5, siendo este el nivel más alto de estima.

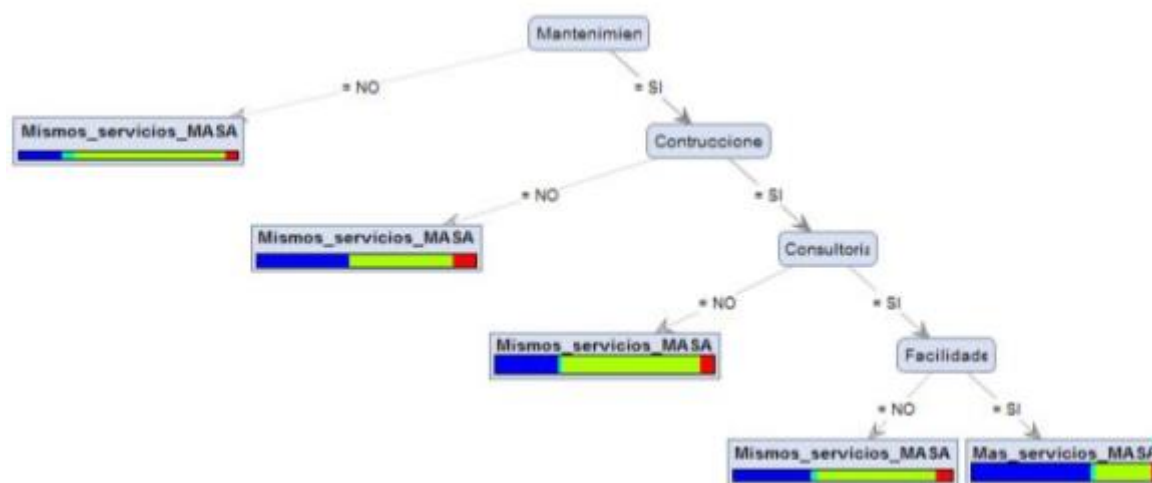
De manera porcentual, es correcto afirmar que el conocimiento de la Unidad de Operación y Mantenimiento aumenta en un 44% la estima hacia la empresa, se debe a que está ligada a la historia de MASA, lo que genera mayor Asociatividad (vinculación a significados positivos) y recordación (vinculación a la memoria emocional). A esta la sigue la unidad de Proyectos y Construcciones que aporta un 26%, mientras la Unidad de Consultoría aporta un

18% y por último la Unidad de Facilidades Temporales que aporta un 14%. Esto concuerda con el tiempo que llevan cada una de estas unidades en la empresa.

Con base en esto se deben generar planes de mercadeo internos orientados a dar significado a las otras unidades de negocio (representar valores).

Observación: Los anteriores pesos fueron asignados por medio de un análisis de correspondencias múltiples, en el cual se producen valores que asignan un peso a cada respuesta, este valor se pondera de manera que conserve la escala equivalente a la estima, en este caso debe conservar una escala de 1 a 5.

Figura 17. Árbol de clasificación



Fuente: Elaboración propia.

El siguiente ejercicio planteado fue encontrar la relación entre todas las preguntas de la encuesta y la percepción de Stork. El método utilizado se llama “Árbol de clasificación” y consiste en encontrar las reglas que mejor discriminen la percepción.

El resultado demuestra que el conocimiento de las Unidades de Negocio representan el eje fundamenta en los empleados para encontrar diferencias entre Stork y MASA.

La anterior gráfica permite entender las condiciones que conllevan a la percepción de los empleados hacia Stork. El método busca las divisiones más homogéneas en la población encuestada en cuanto a la percepción de Stork y reconoce cuales de las dimensiones (Estima, Conocimiento y Pertinencia) son más importantes para dicha división.

Las dimensiones que el método seleccionó como más importantes fueron las referentes al conocimiento de las Unidades de Negocio. Las reglas de división indican que aquellas personas que conocen todas las unidades de negocios fueron las que respondieron que Stork ofrece más servicios que MASA, mientras que aquellos que no conocen alguna de las Unidades de Negocio consideran que Stork ofrece los mismos servicios que MASA.

Este resultado muestra que en caso de realizar una estrategia de *Rebranding* de la marca, es necesario que se dé a conocer a los empleados todas las Unidades de Negocios de MASA, pues esto le da una ventaja a Stork.

Se podría así concluir que a mayor conocimiento del portafolio de la compañía existe una mayor expectativa de que Stork fortalezca la oferta de MASA. En este caso se necesitaría comunicar a los empleados que existe un plan llamado *One Stork* para estandarizar los servicios y compartir conocimiento entre las operaciones, y que será ejecutado en el mediano y largo plazo, pero que la promesa de valor continuará a pesar de un cambio en la marca.

8.3 Resultados de la investigación exploratoria - entrevista a clientes

Se entrevistó a cinco líderes de mantenimiento de cinco clientes de MASA-Stork reseñados previamente.

Las dimensiones de marca tenidas en cuenta fueron relevancia, estima, conocimiento y diferencial. Estas dimensiones permiten establecer aquellos atributos con los que los clientes identifican como de menor o mayor desempeño.

Cliente: Refinería de Cartagena S.A

Pertinencia de Marca

- El cliente piensa que la empresa tiene un servicio de alta calidad, con la máxima calificación de satisfacción, aunque la innovación es calificada en una puntuación media.

- El cliente prefiere la marca MASA por encima de los otros competidores, aunque considera que hay otras marcas que ofrecen mayor calidad.
- El costo del servicio es calificado como "adecuado por el cliente", aunque afirma que el precio no es el principal atributo, si es importante a la hora de adquirir el servicio de Operación y Mantenimiento. Para algunos servicios clave de la operación, la sensibilidad al precio es menor.
- Para él la marca no tiene servicios novedosos, ni está a la vanguardia.
- El cliente afirma sentirse satisfecho en el cumplimiento de lo prometido previo a la ejecución del contrato.
- El cliente ve una oportunidad de mejora en los tiempos de respuesta.

Diferencial

- El nivel de diferenciación entre MASA y las otras marcas es poco, sin embargo, el cliente indica que repetiría la adquisición del servicio con MASA.
- Si le tocará pagar más por los servicios de MASA, el cliente definitivamente evaluaría a otro proveedor y esto se debe en gran parte a que no hay un diferencial, ni un claro entendimiento del valor agregado.
- Considera que los servicios de esta categoría de empresas son genéricos, básicos y sin mayor diferenciación.

Estima

- El cliente indica que "medianamente siente afecto por la marca MASA", sin embargo, se piensa que esto se debe a que el contrato inicio en 2014.
- El cliente no es contundente en afirmar que MASA serpia su primera opción de compra, evaluaría otras posibilidades.
- La percepción de la marca es muy positiva, ya que el cliente recomendaría la marca, siente que cubrió sus expectativas.
- Los programas de seguridad industrial son percibidos como "muy buenos", así como los programas de gestión social y estándares. Este es un factor esencial a un cliente a la hora de elegir un proveedor.

Conocimiento

- El cliente conoce los servicios de tres unidades de negocio de la compañía.
- El cliente prefiere contratar con una empresa con estándares globales y reconoce a MASA como una empresa multinacional.

Cliente: Equión

Pertinencia de Marca

- El cliente considera que Stork tiene una mayor calidad en el servicio versus la competencia.

- El cliente calificó su satisfacción por encima del anterior contratista, el cual a pesar de no estar actualmente en el mercado colombiano, fue referente de calidad y conocimiento durante muchos años en el sector de hidrocarburos.
- El cliente no ve a Stork como una empresa 100% innovadora en el servicio, a pesar de que fue aplicado un plan de transferencia de conocimiento con casa matriz durante el primer año de contrato. Su calificación frente a innovación es media.
- El cliente considera que el precio es “adecuado” para el servicio que se presta. Es importante anotar que este cliente es el que contrata la mayor cantidad de los servicios del portafolio de O&M de Stork. Siente que la nómina es un factor que encarece el servicio.
- El cliente afirmó que los estándares de seguridad industrial de la compañía están por encima de los de la competencia, lo que continúa mostrando la exitosa implementación del programa de seguridad LISTO.
- La mayor calificación la obtuvo el programa de gestión social, lo que es reiterado por el premio otorgado a la compañía por su programa de entrenamiento a jóvenes de la comunidad. Este modelo también debe ser comunicado a los otros clientes como caso de éxito durante la promoción de la marca Stork.
- El cliente considera que Stork aplica mejores prácticas, incluso por encima de su competencia.
- Los tiempos de respuesta para el cliente son “pertinentes”.

Diferencial

- El cliente califica el rendimiento de la empresa Stork como “muy bueno” y afirma que su diferencial está en precio, servicio y disponibilidad del personal.
- El cliente de 1 a 5 califica como 4 el diferencial percibido en la marca Stork. Esto nos indica que este modelo de negocio, que fue nuevo para la compañía al inicio de este contrato, puede ser exportable a otros clientes, con el fin de repetir esta historia de éxito.
- El cliente considera que los servicios de la categoría son genéricos, básicos y sin mayor diferenciación, por lo que podemos afirmar que la alta valoración de Stork se orienta más allá de lo técnico, en otros factores de servicio (calidad, gestión social, gestión ambiental) igual de importantes para la continuidad de la operación. Así mismo afirma que “Stork atiende a emergencias operacionales, responde a problemas operativos y tiene una tarifa adecuada”.

Estima

- El cliente afirma que aunque el precio de otras marcas sea inferior seguirá contratando a Stork, o que nos indica que si ve un valor agregado en el servicio, un claro diferencial y ha generado estima frente a la compañía. El cliente afirma que “probablemente adquirirá esta marca siempre que tenga la necesidad de adquirir el servicio” y Stork es su primera opción de compra.
- El cliente recomendaría la marca Stork.
- El cliente afirma que “Stork es líder de calidad en su categoría y genera un impacto positivo”.

- No es un cliente orientado a precio ya que casi siempre prefiere pagar “lo justo” o un poco más por el servicio que agregue mayor valor a sus operaciones.

Conocimiento

- El cliente afirma conocer solo la unidad de negocios de Operación y Mantenimiento; por lo que se recomienda promocionar más a las otras unidades de negocio y servicios especializados de Stork. La transición de marca puede ser una buena excusa para esto.
- El cliente reconoce a Stork como un aliado con presencia y conocimiento global.

Cliente: Hocol

Pertinencia de Marca

- El cliente no ve los programas de seguridad industrial de MASA como excelentes, afirma que la empresa en su búsqueda de certificaciones y estricto cumplimiento de estas, ha perdido flexibilidad en la efectividad requerida para la tarea.
- Su motivo de elección es la sumatoria de precio y calidad técnica.
- Hocol afirma que a veces se pierde pertinencia en el servicio dado que por la dura competencia se hacen ofrecimientos en la licitación que en la ejecución son difíciles de realizar con los recursos existentes.

- Para el cliente la calificación del servicio es “adecuado” para la operación, una estrategia de mantenimiento que “le pegue al negocio con un servicio ajustado a lo que se necesita”. Su meta no es conseguir un aliado global, sino quien cumpla con los requerimientos de su operación, con procesos consistentes (mejores resultados con bajos costos).

Diferencial

- Su factor de elección para Operación y Mantenimiento no es contratar una multinacional, sino una empresa con fuerte conocimiento local.
- Para Hocol el diferencial de MASA está en su conocimiento local, con buenos estándares, sin ser mundiales, pero a un precio competitivo.
- El cliente busca un proveedor que cumpla, esto para él es lo básico, los adicionales técnicos no son relevantes.
- El atributo que el cliente más valora de MASA es la flexibilidad, afirma: “MASA ha logrado acomodar sus estrategias a nuestro requerimiento específico”.
- El cliente solo consideraría la aplicación de servicios especializados de Stork si son “costo-efectivos”.

Estima

- Hocol considera que se debe dar continuidad a los valores de MASA, teniendo en cuenta una historia de trabajo de más de 30 años.
- La percepción frente a la marca MASA es calificada como “buena”.

- El cliente recomendaría el trabajo de MASA y la elegiría por encima de otros competidores por su calidad, experiencia, flexibilidad, competitividad y precio.
- Le es indiferente si contrata con la marca MASA o Stork, de hecho su último contrato fue bajo razón social de Stork, replicando el modelo de sinergias utilizado para el cliente Equión.

Conocimiento

- El cliente sigue asociando a MASA como una empresa local, esto se debe al largo posicionamiento que tuvo la empresa como compañía del departamento del Huila.
- El cliente conoce los servicios adicionales a Operación y Mantenimiento, y ha solicitado licitaciones a la unidad de negocios de Proyectos y Construcciones; sin embargo, se recomienda una presentación del detalle del portafolio de servicios. El cliente considera que Stork ofrece los mismos servicios de MASA.

Cliente: Cepcolsa

Pertinencia de Marca

- El cliente afirmó que durante lo corrido del contrato no hubo por parte de la empresa una propuesta de gestión de activos y esto era lo que esperaban de la compañía.

- MASA hizo una propuesta de matriz de capacitación muy buena durante el anterior contrato, sin embargo, no la cumplió. El cliente no calificó como buena la capacidad de ejecución de la compañía.

Diferencial

- Para Cepcolsa el diferencial de MASA está en sus precios, responsabilidad social (tuvo una alta valoración por parte del entrevistado) y la estrategia de mantenimiento. Considera que durante el contrato de 3 años, MASA “ayudó a Cepcolsa en el tema”.
- El cliente no entiende el concepto de valor agregado, afirma: “se cumple con el servicio, pero nos quedamos esperando en ir más allá”.
- El cliente considera que MASA está en un nivel medio frente a otras empresas del mercado, es decir, se percibe a algunas empresas de la competencia como de mejor calidad. Los otros a pesar de ser muy bueno son percibidos como caros, para el cliente “MASA es competitiva en precio y da lo que la operación necesita”.

Estima

- En esta dimensión se resalta la respuesta de uno de los directivos de Cepcolsa que afirmó NO tener motivos para elegir a MASA frente a sus competidores. También se resalta que el atributo más nombrado como explicación de la elección de MASA sobre Stork es la tradición.

Conocimiento

- Los dos líderes entrevistados en Cepcolsa perciben a MASA como una empresa local/familiar. Dado que lo que quieren es propuestas de gestión de activos se debería hacer énfasis en cómo la oferta de Stork suple esa necesidad.
- Los líderes de Cepcolsa ven a MASA y Stork como empresa separadas.
- No conocen a Stork y sus servicios, de hecho por este motivo no invitaron a esta empresa a la reciente licitación de sus servicios de Operación y Mantenimiento, sin embargo, los dos consideran que Stork debe tener el mismo portafolio de servicios de MASA. Los clientes desconocen el portafolio de servicios especializados de Stork.
- Este es un cliente orientado a precio, sin embargo, quiere lograr estándares globales, por lo que preferiría contratar con una multinacional con amplio conocimiento en gestión de activos.
- Uno de los clientes afirmó ver a MASA como una empresa que trabaja en silos, ya que es visitado por los distintos gerentes, pero no conoce todo el portafolio de servicios y su conexión y aplicación bajo las necesidades de su operación.

8.4 Conclusiones

Empleados

- En la transición de marca se debe asegurar la conservación de las condiciones que los empleados ven como positivas en la empresa. Entre éstas encontramos: la puntualidad de los pagos, seguridad industrial y capacitaciones.
- Las condiciones y beneficios que ofrece MASA a sus empleados son un factor importante en la diferenciación de la marca frente a otras empresas del mismo sector, en particular puntualidad de los pagos.
- Un porcentaje significativo de empleados se siente identificado con atributos relacionados con la tradición de MASA, estas personas son las que tendrán mayor resistencia al cambio de marca.
- Se piensa que la fuerza que tienen los valores corporativos asociados a los procesos (Seguridad industrial y mejoramiento continuo) se debe a que los programas de comunicación hacen énfasis constante en estos. Sin embargo, se deben fortalecer los valores asociados a marca tales como espíritu emprendedor, humildad y sencillez, pues estos son los que apelan directamente al sentido de pertenencia y a la generación de una memoria emotiva.
- La estrategia de *Rebranding* debe venir acompañada de un programa de mercadeo interno con comunicaciones dirigidas a suplir falencias mencionadas en el informe.

- Los empleados que se sentirán más afectados al darse un cambio de marca serán aquellos que tienen mayor contacto con las Unidades de Proyecciones y Construcciones y Operación y Mantenimiento.
- Se debe incentivar el conocimiento de las diversas Unidades de Negocio de MASA, puntualmente la de Consultoría y la de Facilidades Temporales. A mayor conocimiento, mayor estima.
- Es necesario que el 100% de los empleados de MASA conozca y se familiarice con Stork.
- La estrategia de transición de marca debe estar orientada a una recombinación de valores, cumpliendo funciones sensoriales tales como asociatividad (vinculación a significados positivos de la marca MASA) y recordación apelando a la carga emocional.

Cientes

- Para los clientes Hocol y Cepcolsa el atributo más crítico en cuanto a la relevancia de la marca es la gestión integral de activos, este es el core de la compañía y es esencial en la comunicación de la oferta de valor de la empresa.
- La calificación más baja dentro de los atributos de la marca fue la relacionada con tecnología e innovación y gestión integral del riesgo. Ambos identificados como una posible ventaja competitiva de la empresa en el tiempo.
- En cuanto a marca como producto, el modelo de Equión es “exportable” para los otros contratos.

- Para los clientes las características más importantes son la seguridad industrial y todos opinan que este es un factor importante en la pertinencia de la marca MASA, por lo que los programas de HSE deben ser relevantes en la comunicación de la transición de marca, aclarando que habrá continuidad en estas políticas.
- Las características de marca menos importantes para los clientes Hocol y Cepcolsa son la gestión integral de activos y los estándares de mejores prácticas. Se piensa que no hay un entendimiento real del concepto de gestión integral de activos por parte del cliente. Esto debe ser tenido en cuenta para la comunicación de la oferta de valor de Stork.
- El precio es un actor fundamental de elección del cliente, quien no reconoce un diferencial en MASA que justifique pagar más por el servicio. MASA no es vista como la empresa más económica del mercado; sin embargo, si es competitiva en este factor. Importante es la entrada al mercado de empresas pequeñas con menor “*overhead*” y por tanto con un servicio más económico, lo que se convierte en una gran amenaza. O Stork encuentra una ventaja competitiva interna y externa o se generará una guerra de precios, donde el resultado será una pérdida de valor de marca en la lucha por preservar la participación de mercados.
- No hay un entendimiento de cuál es el valor agregado de Stork para algunos clientes, por lo que se debe diseñar un programa de generación de valor agregado de acuerdo al tipo de cliente según su comportamiento de consumo del producto.
- MASA no es percibido por algunos clientes como referencia de calidad en el mercado, su conclusión es que es buena para las tarifas que ofrece.

9. Plan de comunicación y mercadeo

9.1 Diagnóstico de la situación

9.1.1 Análisis DOFA/CAME. Los factores evaluados en el siguiente DOFA fueron clasificados en las dimensiones de marca tenidas en cuenta durante la investigación de mercados, tales como: relevancia, estima, conocimiento y diferencial

Factores Internos

Debilidades	Corregir
Relevancia/pertinencia del servicio	
Deficiencia en el posicionamiento como “operador” y en la prestación de servicio de ingeniería.	Definir con el grupo directivo cómo expandir el servicio de ingeniería de Equión a otros contratos y promocionarlo a los clientes. Apoyar al consultor senior encargado en la comunicación del servicio de “operación”, una vez construido el modelo de negocio.
Seguimiento contractual y servicio postventa, no es sistemático en toda la organización.	Definir con los directores de las unidades de negocio cómo se ejecutará el seguimiento contractual, pero sobre todo cómo se comunicará el cumplimiento contractual al cliente con el fin de elevar su calificación en la dimensión de marca “pertinencia”.

Falta de compromiso de Stork para apoyar la implementación de servicios especializados en Colombia.	Definir con el Director de Innovación un modelo de transferencia de conocimiento que permita la implementación de servicios de Stork y comunicar este esfuerzo al cliente, incluyendo los resultados en los seguimientos contractuales.
No se han identificado aliados, de forma que se puedan desarrollar nuevos mercados.	La identificación de aliados hace parte de los resultados del taller de construcción de la estrategia comercial de la región Andina para 2016. Comunicar las alianzas estratégicas de la empresa para fortalecer su portafolio, apalancándose en el posicionamiento de las otras marcas.
No hay un entendimiento del “valor agregado” que ofrece MASA por parte de los clientes.	Mostrar al cliente la diferencia entre calidad técnica y calidad integral, donde la segunda apunta a combatir todos los riesgos que se puedan presentar a nivel legal, financiero, entorno, personas, procesos y activos. Definir según la clasificación de clientes cuál será el valor agregado a ofrecer en la propuesta de valor para cada uno.
El cliente considera que la gestión integral de activos tiene para MASA la calificación más baja, éste es el <i>core</i> de la compañía.	Entendimiento del concepto de gestión integral de activos y cómo esta hace parte de la propuesta de valor de MASA, evidenciarla en casos de éxito reales.
No hay estandarización de procesos y procedimientos.	Desarrollo de una ventaja competitiva interna a cargo de las direcciones de O&M, P&C y SFT, creando una estrategia de economías de escala por zonas tomando como base el caso de éxito de Cerrejón. Así mismo, replicar modelos de negocio en O&M de Hocol y Equión, donde el impacto de sinergias ha sido positivo en optimización de costos. Apalancarse en el proyecto de Universidad Corporativa para comunicar los procedimientos de la compañía y compartir esta iniciativa con los clientes.
La mayor parte de los negocios de MASA	Promoción de marca en otros sectores según

(79%) dependen de la volatilidad del precio del petróleo y los márgenes obtenidos en Colombia son los más bajos respecto a la región andina.	la identificación de oportunidades en el taller de construcción de la estrategia comercial de la región Andina para 2016.
Estima	
Percepción de MASA como una empresa sin innovación y tecnología por parte del cliente.	Definir con el Director de Innovación un modelo de transferencia de conocimiento que permita la implementación de servicios de Stork y comunicar este esfuerzo al cliente, incluyendo los resultados en los seguimientos contractuales.
Solo hay memoria emocional asociada a O&M, no a las demás unidades de negocio.	Generar sentido de pertenencia en los empleados a través de recursos de marca como asociatividad de cada una de las unidades de negocio a los factores de éxito de la compañía a través del tiempo.
Valores que estiman los empleados más orientados al funcionamiento de la empresa que a la tradición de la marca MASA.	Todas las campañas de comunicación de la compañía están orientadas a HSEQ (LISTO) y algunas a seguridad de procesos (Sistema de gestión). Se deben realizar campañas específicas que generen memoria emocional, asociadas a emprendimiento, humildad, unidad.
Falta de relacionamiento con clientes en algunos niveles (gerencial, compras, operacional).	Definir un plan de mercadeo relacional a plazo de un año y con base en el pipeline de oportunidades 2016 para la región Américas.
Conocimiento	
Falta de conocimiento de todo el portafolio de MASA por parte del cliente interno, lo que no permite hacer venta cruzada a los coordinadores de contrato.	Comunicación de la experiencia de la empresa, el portafolio de Stork y el portafolio de MASA a todos los coordinadores de contratos, así como establecer un plan que promueva las ventas cruzadas y la identificación de oportunidades.
Falta de conocimiento de todo el portafolio de MASA por parte del cliente, no saben todo lo que se puede ejecutar debido a que las unidades de negocio trabajan como silos.	Plan comercial de promoción de portafolio con visitas uno a uno a clientes en los distintos niveles (alta gerencia, superintendencias y jefes/supervisores técnicos).

Falta de promoción de los servicios especializados de Stork.	Plan de comunicaciones de servicios que estén listos para implementar en Colombia.
Diferencial	
Percepción de poca diferenciación estratégica de la empresa en el mercado.	Plan de comunicaciones/marca orientado a fortalecer la dimensión de marca diferencial.
No se ha desarrollado una ventaja competitiva interna y externa.	Desarrollo de ventaja competitiva por los directores de O&M, P&C y Dirección Comercial Américas.

Fortalezas	Mantener
Relevancia/pertinencia del servicio	
Programa LISTO, tanto el cliente interno como el cliente externo valoran el trabajo de la compañía en este factor.	Continuar con los planes de comunicación asociados a este programa. Aprovechar esta iniciativa para generar fidelización con el cliente.
Presencia sólida en el mercado colombiano de servicios a empresas del sector energético.	Definir un plan comercial para recuperar el <i>market share</i> (participación de mercado), afectado por la crisis en los precios de petróleo y por lo que el cliente ha decidido orientado a precio.
Presencia en todo el ciclo de vida del activo a través de cuatro unidades de negocio.	Continuar complementando el portafolio de servicios con desarrollo de campos maduros, operación marítima, entre otros.
Manejo de comunidades y sindical valorado por el cliente.	Posicionar este atributo en el cliente como diferencial, mostrando los riesgos asociados a un paro de comunidades.
Estima	
El cliente reconoce en la marca MASA valores a los que hay que dar continuidad.	Durante el lanzamiento de marca Stork generar elementos de asociatividad, que muestren la continuidad de las buenas prácticas.
Los clientes valoran la tradición de la compañía.	
Relación cercana con el cliente a nivel operativo.	Aprovechamiento de la cercanía con el cliente en el plan de mercadeo relacional, estableciendo redes de contacto.
Conocimiento	

Transferencia de conocimiento: estándares clase mundial de STORK en Europa a aplicar en las Américas.	Definir con el Director de Innovación un modelo de transferencia de conocimiento que permita la implementación de servicios de Stork y comunicar este esfuerzo al cliente, incluyendo los resultados en los seguimientos contractuales.
Los empleados conocen la empresa Stork en un alto porcentaje 80%.	Explicar (con contenido emocional) la historia de Stork, asociándola a los valores e historia de MASA.
Alta estima relacionada a un alto conocimiento por parte de los empleados de unidades de negocio como operación y mantenimiento.	Reforzar el conocimiento de las unidades de negocio, especialmente aquellas menos conocidas por los empleados (Servicios de Facilidades Temporales y consultoría).

Factores externos

Amenazas	Afrontar
Crecimiento de empresas pequeñas y con estructura más liviana	Oferta de valor diferenciada Barreras
Poder alto de negociación del cliente: licitaciones por debajo del nivel de utilidad exigido	Modelo de oferta: Servicios adicionales Mejor escenario según clasificación
Variabilidad del precio del petróleo	Diversificar, 80% depende de la volatilidad del barril
Presión constante de las comunidades y sindicatos.	Fortalecer RSE

Oportunidades	Explotar
Crecimiento en nuevas geografías/ países en las Américas.	Definir un plan de publicaciones, eventos y promoción alineado a estrategia comercial Américas 2016. Explotar la experiencia actual de la compañía en Colombia y Perú.
Demanda en el mercado de servicios de ingeniería	Aprovechamiento grupo de ingeniería de Equión para implementación a nivel corporativo.

Operaciones marítimas en Colombia	Alianzas con empresas del sector. Explotar la experiencia de Stork en el Mar del Norte (Reino Unido).
-----------------------------------	--

9.1.2 Análisis de riesgos ante una cambio de marca. Ver anexo 3

9.1.3 Análisis de la competencia

Operación y Mantenimiento

Empresa	Características
Massy Energy (antiguo Wood Group)	17 años de experiencia en el mercado colombiano. Heredaron de Wood Group el conocimiento, personas y forma de trabajo. Ha logrado consolidarse como uno de los líderes en prestación de servicios a la industria energética.
OMIA- Skanska	No ha podido consolidarse en el mercado colombiano. Su fortaleza son las operaciones en Perú. Su presencia en operaciones distribuidas a lo largo de la región le proporciona un profundo conocimiento de cada mercado. Dicha descentralización les permite responder rápidamente a los requerimientos de cada cliente.
Confipetrol	A pesar de tener solo 8 años de experiencia en labores de Operación y Mantenimiento, son elegidos por sus bajos precios, su ventaja competitiva interna se orienta a la optimización de costos y el mejoramiento

	de los márgenes.
Servicios Asociados	Su estrategia de venta se basa en precios. Entre sus servicios se incluyen: operación y mantenimiento integral de campos petroleros, mantenimiento de infraestructura, <i>overhaul</i> de equipos mayores y menores, entre otros.
Bombas y Montajes	Es una compañía pequeña, con estándares locales. Su experiencia se basa en construcciones de obras civiles y mecánicas para el montaje de unidades de bombeo temprano, cargaderos para carro tanques y construcción de bases en concreto.
Ismocol	Su fortaleza en el área en Proyectos y Construcciones, los ha llevado a extender su marca en el mercado de Operación y Mantenimiento. Sus servicios se enfocan en mantenimiento de campos de petróleo, agua y gas. Son una amenaza por la capacidad de vender extensiones de servicio dada la conexión entre estos.

Proyectos y Construcciones

Empresa	Características
Montajes JM	Se caracterizan por sus bajos precios. Tienen tradición en clientes como Mansarovar y Pacific Rubiales. Entre sus clientes también se destacan Ecopetrol, Ocesa, Occidental de Colombia y Perenco.
Colmáquinas	Más de 50 años de experiencia prestando servicios para el desarrollo de proyectos a gran escala. Son especialistas en servicios asociados a intercambiadores de calor y paradas de planta en refinerías. También ofrecen montaje, instrumentación, pruebas, puesta en marcha y mantenimiento en upstream (líneas de flujo, plantas de

	generación eléctrica y tratamiento de gas, etc) y downstream (equipo estático, equipo rotativo, sistemas de tuberías, entre otros).
Ismocol	Son fuertes competidores en construcción y mantenimiento de líneas de flujo y facilidades petroleras.
Confipetrol	8 años de experiencia en labores de Operación y Mantenimiento. Además de O&M, prestan servicios de gestión de activos, <i>overhaul</i> , paradas de plata, generación y venta de energía.
MACO	Empresa local con buenos estándares, pero con experiencia en proyectos pequeños.
JE	Con experiencia en las zonas de Magdalena Medio, Barranca y Llanos Orientales, han participado en proyectos medianos.
Morelco	Experiencia en construcción de líneas. La participación en proyectos importantes en el sector de producción, transporte y refinación de Hidrocarburos, así como Proyectos del sector eléctrico, tratamiento de aguas y sistemas de contra incendio.
Termotécnica	Experiencia en construcción de estaciones y prestación de servicios en hidroeléctricas.

9.1.4 Análisis del consumidor

Comportamiento del consumidor de servicios de operación y mantenimiento en el sector de petróleo y gas

Para Reinaldo Rodríguez- Ex Gerente de Operaciones del campo Cusiana operado por Equión Energía Limited (antiguo British Petroleum), dadas las condiciones explicadas anteriormente hubo una reacomodación del precio del petróleo que se mantendrá por lo menos durante el presente año. Para él, el anterior escenario era una “burbuja” con precios sobredimensionados y con ganancias elevadas.

Si el costo de levantamiento y transporte de crudo es aproximadamente de 19 a 22 USD, y el precio de barril se mantiene en aproximadamente 50 USD (referencia Brent), el negocio sigue siendo rentable. Sin embargo, para aumentar estos márgenes de ganancia es necesario que toda la cadena de valor y proveedores se focalicen en los atributos eficacia y tolerancia al riesgo.

La segmentación de los clientes en Operación y Mantenimiento se hizo con base en la tolerancia al riesgo de estos. Existen 3 tipos de consumidores de este servicio en Petróleo y Gas.

a. Consumidor 1/ Baja tolerancia al riesgo:

Clientes que están comprometidos con la calidad, y que no permiten desmejorarla aunque estén sometidos a la reducción de costos, su decisión de compra no está basada primordialmente en el precio. Algunos ejemplos son Equión y Ecopetrol Cupiagua.

Son empresas que invierten en conocimiento y tienen solidez económica (capital). Quieren encontrar un socio para lograr sus metas, es por esto que tanto la empresa como sus proveedores comparten los indicadores de gestión de la compañía. Al construir esta relación la permanencia es mayor (contratos a largo plazo). Bajo este modelo las optimizaciones encontradas son compartidas entre el cliente y el proveedor, por lo cual a este último le interesa encontrar eficiencias para obtener mejores márgenes. El cliente se enfocará en las compañías de mejor reputación en el mercado.

En este caso si el precio del petróleo baja, su objetivo más allá de reducir las tarifas, será pedirle al contratista estrategias para lograr mayor eficiencia. Un menor costo nunca debe comprometer conceptos esenciales de mantenimiento como lo es la seguridad de procesos.

Su promesa de valor esperada es: cero pérdidas en la producción de barriles y enfoque en el mejoramiento de la producción.

En este caso calidad no es entendida sólo como excelencia operacional (calidad Técnica), también como la gestión adecuada de los procesos asociados al servicio, tales como gestión social adecuada, respaldo financiero que no permite atrasos en los pagos a proveedores y

nómina, procesos administrativos sólidos, lo anterior también podría afectar la continuidad de la operación.

b. Consumidor 2/ tolerancia media al riesgo::

Empresas operadoras que buscan una estrategia de mantenimiento basada en cumplir unos estándares de calidad que garanticen el correcto funcionamiento de sus operaciones, para así lograr sus metas. Seleccionan proveedores que satisfagan sus expectativas y basan su criterio de selección en el atributo “precio”. No tienen un modelo gana-gana con sus proveedores como el consumidor 1, por lo que si el precio del petróleo baja, el operador solicitará descuentos en las tarifas y renegociación de los contratos. De esta forma está dispuesto a bajar sus estándares y exponerse a un mayor riesgo, con el fin de cumplir con sus metas financieras.

c. Consumidor 3/ Orientación alta al riesgo:

Empresas operadoras orientadas a tener contratistas competitivos en precio. Su objetivo no es construir vínculos o alianzas, por lo que tienen proveedores de distintas calidades. El cliente define la estrategia de ejecución, por lo que buscan en el proveedor el suministro de recursos para la ejecución de ésta. Así, el servicio puede ser ejecutado por cualquier empresa de mantenimiento. El servicio de mantenimiento en este caso es un *commodity* con muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las operadoras según su consumo de servicios de Operación y Mantenimiento, la clasificación se hizo bajo el criterio de Reinaldo Rodríguez y Javier Márquez, Director de la unidad de negocio:

Figura 18. Segmentación clientes

	Tipo de cliente	Clientes actuales	Clientes potenciales
A	Consumidor 3	Pacific Rubiales, Occidental de Colombia, Perenco, Cerrejón, Ecopetrol Putumayo y Dina, Apiay	Mansarovar, Petrominerales
AA	Consumidor 2	Cepcolsa, Ecopetrol, Drummond	
AAA	Consumidor 1	Equion, Hocol	Petrobras, Chevron

Fuente: Elaboración propia.

Reinaldo Rodríguez afirma que en momentos de crisis la marca debe fortalecerse, en el caso de MASA y Stork, comunicar su capacidad de “reformular el negocio” para buscar mayores eficiencias y mejorar procesos, en vez de bajar sus tarifas, pues en el futuro esto afectará su posicionamiento deseado.

El cambio de marca puede ser una buena justificación para mostrar los actuales esfuerzos de la compañía por fortalecer su portafolio con servicios de Stork de otras operaciones, de los

cuales se espera obtener un mayor margen de ganancia (en un mercado cuya tendencia es a la reducción de márgenes por la alta competencia).

Comportamiento del consumidor de Proyectos y Construcciones en el sector de petróleo y gas

En el caso de Proyectos y construcciones la segmentación de los clientes es por inversión requerida y magnitud del proyecto (capacidad técnica).

Construcción de facilidades y Proyectos EPC (ingeniería, procura y construcción):

Es un mercado deprimido a 2015 debido a la limitación en las inversiones.

Los servicios ofrecidos son estaciones de bombeo, centros de facilidades de producción, líneas de flujo de los pozos a las facilidades de producción, estaciones de bombeo de oleoductos y refinerías, mantenimiento de oleoductos.

En el caso de los EPC el cliente solicita:

- Ingeniería conceptual: realizada por el cliente- estudio de factibilidad del proyecto
- Ingeniería básica: diseño específico del proceso
- Ingeniería de detalle: permite que la ingeniería básica sea construible.

Así mismo, tiene los siguientes tipos de gestión de proyectos:

- Proyectos *lump sum* o suma global fija
- Proyectos *cost plus* o administración delegada
- Proyectos por precios unitarios
- Proyectos *turn key* o llave en mano: donde el cliente da las su meta de producción por producto y especificaciones técnicas bajo las cuales se debe realizar la ingeniería básica y detalles y la puesta en marcha y entrega.

En este caso los atributos valorados por el cliente son:

Infraestructura de la empresa, capacidad financiera, departamento de ingeniería, departamento de procura o compras, logística de transporte internacional, grupo de construcción y puesta en marcha.

La empresa segmenta los proyectos por la magnitud/envergadura. La compañía ha ejecutado con alianzas proyectos de hasta US150 millones y estaría en capacidad de ejecutar algunos proyectos más grandes que no excedan lo US 250 millones.

Así mismo segmenta por conocimiento técnico, ya que si bien algunos proyectos no requieren tanta inversión, su grado de especialización hace que la empresa no pueda participar en el proceso.

MASA vende en estos servicios una hora hombre, a la que se le suman la calificación en especialidades, herramientas y equipos, conocimiento y capacidad de la empresa. Por lo que en este caso segmenta a sus clientes en el rango de los que quieren de mayor a menor especialización y conocimiento en el personal.

Refinerías

Contrario a lo que está sucediendo en las áreas de exploración y producción, gracias a la caída del petróleo, las refinerías se han visto beneficiadas obteniendo márgenes históricos, que según William Fandiño, Director de esta unidad de negocio, se acercan a los 20 USD por barril.

Para el servicio de paradas de planta que se tiene actualmente, el cliente valora las siguientes variables:

- Cumplimiento del presupuesto
- El atributo más importante es tiempo, cada día adicional en el mantenimiento se convierte en pérdidas de producción, por lo que el cumplimiento de la programación es importante
- Cumplimiento de especificaciones técnicas pactadas

- Tecnología, innovación y transferencia de conocimiento, por lo cual el cliente ha destinado presupuesto para la transferencia de conocimiento de prácticas de Stork a nivel global.

En este caso la empresa también segmenta los proyectos por la magnitud/envergadura. La empresa solo tiene capacidad de ejecutar proyectos de máximo US 30 millones. Si hay *revamping* o modernizaciones, aumenta un poco la capacidad por el costo del equipo, aunque éste muchas veces lo provee el cliente.

Transporte de hidrocarburos

En el servicio de mantenimiento de oleoductos, hay buenas oportunidades debido a que en Colombia hay altos gastos de transporte de hidrocarburos por la distancia de los campos a las terminales.

9.2 Objetivo del plan de mercado

Objetivo general: Proponer una estrategia de marca para la compañía Stork en Colombia dirigida al fortalecimiento de sus relaciones con empleados y clientes.

9.2.1 Objetivos específicos- empleados

- Lograr el conocimiento de la marca Stork y su portafolio de servicios en el 100% de los empleados de las cuatro unidades de negocio, reposicionando su oferta como empleador y dando continuidad a las buenas prácticas y valores.
- Lograr cero paros a la operación por falsas expectativas frente a la oferta de valor de Stork como empleador, a través del manejo de la información y la continuidad de las prácticas y condiciones laborales.
- Evitar la fuga de personal identificado como alto potencial, manteniendo el 100% de estas personas durante el año en el que se ejecutará el cambio de marca.
- Mantener el porcentaje de 80% como indicador de satisfacción frente a la marca empleadora.
- Aumentar la atracción de mano de obra calificada, a través de un aumento de visitas a los sitios corporativos de reclusión de personal.

9.2.2 Objetivos específicos- clientes

- Conseguir el objetivo de order in take para 2017 (287.91 millones de euros) a través de una estrategia de mercadeo relacional.
- Retener los clientes de la línea de negocio de Operación y Mantenimiento, sin perder la actual participación de mercado del 22%, a través de una propuesta de valor ajustada a los atributos identificados como relevantes en su operación.

- Lograr el conocimiento de la marca Stork y su portafolio de servicios en el 100% de los clientes actuales y potenciales de MASA, reposicionando su oferta de valor y continuidad de la experiencia de MASA.

9.3 Arquitectura de marca

9.3.1 Desarrollo de la identidad de marca. Sistema de identidad de la marca

Marca como organización

Para definir los atributos a posicionar con la transición de marca en clientes se tomó como base la misión de la empresa y los hallazgos de la investigación:

Misión: Stork trabaja por reducir el riesgo de sus clientes. Vela por la seguridad y el mejoramiento del rendimiento de sus activos. Mejora sus ganancias a través de servicios innovadores y soluciones durante todo el ciclo de vida del activo.

- Ventaja competitiva interna-

Optimización del rendimiento de los activos y gestión del riesgo: trabajo a través de sinergias en procesos y usando economías de escala gracias a la presencia de la empresa en todo el país, de esta forma se generan ahorros en el cliente, sin afectar la calidad técnica e integral y disminuyendo riesgos operacionales, de administración y sociales.

- Ventaja competitiva externa-

Soluciones basadas en el conocimiento/Experticia: Stork Colombia cuenta con un portafolio de servicios que le permite tener presencia en todo el ciclo de vida del activo, este se complementa con la experiencia de Stork y sus servicios especializados. La empresa está en un proceso a largo plazo de transferencia de conocimiento, cuyo objetivo es optimizar los activos de sus clientes, así como estandarizar sus procesos.

- Atributo mejor valorado por clientes-

Seguridad de las personas, procesos y entorno: Stork Colombia trabaja de forma preventiva en el cuidado de las personas y de los activos. Lo anterior lo logra gracias al programa de seguridad industrial LISTO y de un sistema integrado de gestión en el que el área de Desarrollo Operacional desarrolla iniciativas de gestión de integridad de activos y de seguridad de procesos. Para el cuidado del entorno se cuenta con un programa de gestión social y una historia de relacionamiento exitosa a lo largo de los años.

- Atributo asociado a la memoria emotiva-

Negocio global con fuerte presencia local: Stork Colombia es una empresa que funciona como agente local, por sus más de 35 años de tradición en el territorio

colombiano, sin embargo, hace parte de un negocio global, reconocido por su experiencia con clientes como Shell y BP.

En el caso de los empleados se quieren posicionar los siguientes atributos de la marca empleadora:

- Atributo mejor valorado por empleados-

Seguridad de las personas: Stork Colombia trabaja de forma preventiva en el cuidado de las personas. Lo anterior lo logra gracias al programa de seguridad industrial LISTO, enfocado en empoderar a los empleados como líderes HSEQ y en fortalecer una cultura de la seguridad.

Compromiso con el bienestar: Stork Colombia cumple puntualmente con sus obligaciones como empleador, con pagos a tiempo y capacitaciones para la ejecución de las tareas asignadas.

- Atributo asociado a la memoria emotiva-

Espíritu emprendedor: Stork Colombia es una empresa que continúa con su tradición y los valores de sus fundadores en Colombia. Por este motivo la forma de trabajo se basa en el emprendimiento, que significa pensar diferente y dar respuesta al cliente, con base en el conocimiento del portafolio de servicios.

Marca como persona

Uno de los hallazgos en la investigación de mercados fue que los valores corporativos asociados a los procesos son los mejor posicionados (Seguridad industrial y mejoramiento continuo) y que se deben fortalecer los valores asociados a marca tales como espíritu emprendedor, humildad y sencillez, pues estos son los que apelan directamente al sentido de pertenencia y a la generación de una memoria emotiva. Este factor se tuvo en cuenta para la construcción de la marca como persona.

Así mismo, se tomó para este ejercicio el escenario ideal que busca Stork con sus clientes (alta orientación al riesgo).

Se propone la siguiente marca como persona:

Hombre (población mayoritaria), emprendedor, está presente en todos los campos, viste dotación de Stork. Su lenguaje es el de un consultor, siempre habla en términos de las necesidades básicas del cliente: seguridad de procesos, personas y manejo de riesgos. Está en los frentes de trabajo observando, realiza planes de trabajo con el cliente.

9.3.2 Posicionamiento de la marca

- Clientes

“STORK es una empresa de gestión de integridad de activos que ayuda a sus clientes en el largo plazo a conseguir el éxito a través de la maximización del retorno de la inversión gracias a su portafolio de soluciones y servicios. La empresa vela por la reducción del riesgo, con un sistema administrativo y operacional enfocado a lograr cero interrupciones a las operaciones. Así mismo Stork está comprometida en un ciento por ciento con la seguridad de personas y el entorno”

- Empleados

“STORK es una empresa que busca el bienestar de sus colaboradores a través de la capacitación en la tareas, el pago oportuno por su trabajo y la inclusión de sus familias en los programas de seguridad en el hogar. Sus empleados son éticos, emprendedores y sencillos”

9.3.3 Desarrollo de la identidad visual

- Identidad verbal:

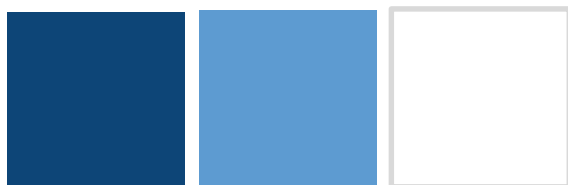
STORK

- Logo símbolo:



- Identidad cromática:

Colores primarios



PMS 7693 7688 9016

Colores Secundarios



PMS 7447 521 362 2300

- Identidad tipográfica.

Myriad Pro

HEADING	Heading 1 Myriad Pro 96,5 pt bold, Dark Blue, upper case, line spacing 65 pt, character spacing: -60 to -90
HEADING	Heading 2 Myriad Pro 80 pt bold, Dark Blue, upper case, line spacing 53,8 pt, character spacing: -50
HEADING	Heading 3 Myriad Pro 64,5 pt bold, Dark Blue, upper case, line spacing 43 pt, character spacing: -40
HEADING	Heading 4 Myriad Pro 54,5 pt bold, Dark Blue, upper case, line spacing 36,5 pt, character spacing: -50
HENDANDUNT EST OMNI SIM EOSSITATEM QUOSTE	Intro 1 Myriad Pro 33 pt bold, Light Blue, upper case, line spacing 30 pt, character spacing: -30
ARIBUS EUM VERUM RE SAEST, OMNIHICTEM QUOS SITI IL IUNTET LA VOLUPTUS SOLOREM ESCIL IUS MAGNATINCTIA EOS MI, SANT EUM SUMENI DOLORIB EREPERUM NONSEQUE. ET MOLOREMPOREM QUAS VENDAM, ODI ET.	Intro 2 Dark Blue Myriad Pro 14 pt semibold, Dark Blue, upper case, line spacing 15 pt, character spacing: 0
ARIBUS EUM VERUM RE SAEST, OMNIHICTEM QUOS SITI IL IUNTET LA VOLUPTUS SOLOREM ESCIL IUS MAGNATINCTIA EOS MI, SANT EUM SUMENI DOLORIB EREPERUM NONSEQUE. ET MOLOREMPO- REM QUAS VENDAM, ODI ET.	Intro 2 White Myriad Pro 14 pt semibold, Dark Blue, upper case, line spacing 15 pt, character spacing: 0

9.3.4 Comunicación

Comunicación empleados

Mensajes clave empleados

- Las condiciones de contratación, salariales y tarifas continuarán siendo las pactadas.
- Los programas de capacitación se verán fortalecidos con la iniciativa universidad corporativa y a través del equipo de innovación y conocimiento. Este será un proceso a largo plazo.
- Se conservan los planes de entrenamiento actuales de acuerdo con las necesidades de los contratos.

- La imagen corporativa de MASA desaparece, pero seguimos con nuestra historia y valores, que se complementa con la trayectoria de Stork de más de 185 años, el emprendimiento y la mejora continua son factores comunes. Esto hace parte de la iniciativa global One Stork, que busca estandarizar prácticas en todas las regiones, sin perder la esencia local.
- El eje de la marca como producto será la seguridad de procesos y la optimización.
- Se darán cambios legales, financieros, de tecnologías de la información, nómina, etc., que serán comunicados.
- La transición de marca está alineada con la reformulación de la estrategia de la compañía, que busca el crecimiento regional bajo una misma identidad.
- Stork tiene como prioridad el cuidado de las personas por eso LISTO continúa, impactando positivamente los comportamientos de los empleados y sus familias.
- Si hay algo que ha distinguido a MASA es que sus empleados se sienten en casa. Muchas personas iniciaron y crecieron a la par con la compañía. Es por esto que queremos mantener ese sentido de pertenencia.
- Con la transición de marca, la compensación y bonificación en la compañía seguirán siendo las mismas.
- Usaremos solo el logo de Stork en todas las publicaciones de la compañía según las directrices del área de comunicaciones. Se seguirán usando las dos razones sociales.

Mensajes clave sindicatos

- Stork es el mismo actor, por lo que se continuará trabajando bajo las mismas condiciones establecidas en la Convención Colectiva de Trabajo en 2013.
- Al definir una nueva Convención Colectiva de Trabajo, el grupo negociador se basará en las condiciones económicas y laborales de la compañía en Colombia.
- Stork tiene sindicatos a nivel global y cada uno de estos es gestionado por los líderes locales.
- Las condiciones de contratación, salariales y tarifas continuarán siendo las pactadas.

Comunicación clientes

Mensajes clave clientes

- Mantenemos la esencia: continuación de los valores corporativos de MASA. Desarrollo de una filosofía de servicio basada en la optimización, la calidad integral y soluciones globales que representen un beneficio para el cliente.
- Nos estamos fortaleciendo: es un proceso de largo alcance, en el cual la empresa busca diversificar su portafolio con el desarrollo de servicios (penetración de mercados), entrar en nuevas geografías en América (Desarrollo de mercados), posicionar sus programas de innovación, transferencia de conocimientos y seguridad de procesos y optimizar su modelo

de negocio a través de estrategias de sinergia de servicios y recursos que se reflejen en ahorros para el cliente.

- Estamos agregando conocimiento: La empresa está desarrollando planes de transferencia de conocimiento al interior de la organización, tales como la universidad corporativa y de sus operaciones globales a través del equipo de innovación y conocimiento. Este será un proceso a largo plazo.

Se conservan los planes de entrenamiento actuales de acuerdo con las necesidades de los contratos y lo pactado.

- Siempre buscamos MÁS: un espíritu emprendedor es la base para conseguir los objetivos trazados por la organización en su estrategia de crecimiento, para preservar y ganar mercado.
- Los accionistas de la compañía siguen siendo los mismos, por lo cual las expectativas de márgenes se mantienen.
- Se mantiene el modelo de operación pactado durante la adjudicación de los distintos contratos.
- Stork tiene como prioridad el cuidado de las personas por eso LISTO continúa, impactando positivamente los comportamientos de los empleados y sus familias.
- La imagen corporativa de MASA desaparece, pero continua la historia y valores, que se complementa con la trayectoria de Stork de más de 185 años, el emprendimiento y la mejora continua son factores comunes. Esto hace parte de la iniciativa global One Stork, que busca estandarizar prácticas en todas las regiones, sin perder la esencia local.
- El eje de la marca como producto será la seguridad de procesos y la optimización.
- Se darán cambios legales, financieros, de tecnologías de la información, nómina, etc., que serán comunicados.

Plan de comunicación transición de marca MASA a Stork

Plan de comunicaciones transición de marca MASA a Stork 2016 (VER ANEXO 3)					
Nota: el siguiente plan de comunicaciones se realizó con base en los hallazgos de la investigación y el análisis de riesgo por la transición de marca					
Publico de interés	Nivel	Dimensión de marca	Objetivo de marca	Objetivo de comunicación	Iniciativas
Empleados	Todos	Estima	Reposicionar la marca con base en la nueva estrategia y los atributos organizativos definidos.	Comunicar los atributos de marca y la continuidad en las condiciones laborales, salariales, valores, tradición	Organizar espacios de comunicación en cascada/ cara a cara con los empleados para informar el cambio de marca.
			Evitar la fuga de personal identificado como alto potencial, manteniendo el 100% de estas personas durante el año en el que	Comunicar los planes de carrera por parte de Recursos Humanos.	Definir un medio electrónico para preguntas y respuestas de empleados frente a la transición de marca y disminuir los niveles de incertidumbre que puedan existir. Reuniones uno a uno con empleados identificados como alto potencial

			se ejecutará el cambio de marca.		
	Todos	Conocimiento	Evitar paros a la operación de MASA a causa de la transición de marca	Comunicar las acciones de la empresa para la ejecución del cambio de marca	Comunicar formalmente a través de medios internos los cambios legales, de nómina, tecnológicos, de seguridad física, entre otros asociados a la transición de marca
	Directivos			Mitigar riesgos frente a un cambio de marca	Entrenar a los líderes para manejo de comunicaciones en crisis
	Todos		Lograr el conocimiento de la marca Stork y su portafolio de servicios en el 100% de los empleados de las cuatro unidades de negocio, reposicionando su oferta como empleador y dando continuidad a las buenas prácticas y valores.	Explicar (con contenido emocional) la historia de Stork, asociándola a los valores e historia de MASA.	Video- historia de una mudanza, donde solo cambia la fachada de la casa, no el contenido.
	Todos			Reforzar el conocimiento de las unidades de negocio, especialmente aquellas menos conocidas por los empleados (Servicios de Facilidades Temporales y consultoría).	Concurso- información y medición del conocimiento de cada una de las unidades de negocio.

Clientes	Todos	Conocimiento	Evitar la fuga de clientes debido a la transición de marca	Comunicar las acciones de la empresa para la ejecución del cambio de marca	Comunicar formalmente a través de medios externos los cambios legales, de nómina, tecnológicos, de seguridad física, entre otros asociados a la transición de marca.
					Actualización de las bases de datos de los clientes: reemplazar a MASA por Stork.
					Comunicar la transición de marca a todo nivel, especificando los puntos de información y recepción de peticiones de ofertas.
					Mostrar la en la experiencia de MASA, fortalecida por el portafolio de servicios e innovaciones de Stork
				Mitigar riesgos frente a un cambio de marca	Entrenar a los líderes para manejo de comunicaciones en crisis
				Concretar con el cliente el manejo y socialización con comunidades	Comunicación cara a cara con todos los líderes de comunidades aledañas a las operaciones del cliente

	Alta Gerencia		Reposicionar la marca con base en la nueva estrategia y los atributos organizativos definidos.	Mostrar a los clientes la oferta de valor de Stork	Evento lanzamiento marca
	Todos	Durante el lanzamiento de la marca se dará inicio al plan de marca Stork 2016-2019			

Plan de comunicación marca 2016- 2018

Plan marca STORK 2016-2018					
Conseguir el objetivo de order in take para 2017 (287.91 millones de euros)					
Nota: el siguiente plan de comunicaciones se realizó con base en los hallazgos de la investigación					
Publico de interés	Nivel	Dimensión de marca	Objetivo de marca	Objetivo de comunicación	Iniciativas
Cliente	Superintendencias de Mantenimiento y proyectos Jefes de Proceso	Conocimiento + posicionamiento	Fortalecer el reconocimiento de la oferta de valor de la empresa "presencia en todo el ciclo de vida del activo" y posicionar los atributos de la marca Stork	Promocionar el grupo especializado ingeniería a los clientes actuales	Definir un plan de lanzamiento del servicio
	Alta Gerencia			Apoyar la comunicación del servicio de "operación", una vez construido el modelo de negocio.	Definir un plan de lanzamiento del servicio
	Alta Gerencia			Comunicar las alianzas estratégicas de la empresa para fortalecer su portafolio, apalancándose en el posicionamiento de las otras marcas.	Uso de canales de comunicación externa

	Todos			Promocionar el portafolio actual de servicios de Stork en Colombia y a nivel global.	Plan de visitas comerciales Alta Gerencia: Directores de las unidades de negocio Superintendentes: Gerentes de zona y Directores de obra
	Todos	Pertinencia de Marca	Promover el concepto de gestión integral de activos	Mostrar el liderazgo de Stork en gestión integral a través de las distintas soluciones de su portafolio.	Organizar unas sesiones técnicas de gestión integral de activos en asociación con CAMPETROL o Acipet. Uso de canales de comunicación externa.
	Todos	Diferencial	Mostrar a clientes actuales y potenciales la diferencia entre la contratación de Stork versus sus competidores y el impacto en la optimización de las operaciones.	Comunicar el valor agregado del servicio de Stork.	Realizar Kit de ventas a comerciales con propuesta de valor y valor agregado según la matriz de segmentación de cliente (tipo A, AA, AAA), con el fin de que sea comunicado a los clientes en reuniones gerenciales.

Alta Gerencia Superintendentes				Mostrar al cliente la diferencia entre calidad técnica y calidad integral y su relación con el riesgo al que se expone la operación.	Seminarios de gestión del riesgo para quienes toman decisiones de adjudicación de contratos con un experto validador. Realizar reuniones uno a uno para mostrar la gestión del riesgo de Stork y los ahorros generados por ésta.
Alta Gerencia Superintendentes				Mostrar al cliente la ventaja competitiva interna: sinergias que optimizan costos, economías de escala.	Compartir con clientes la revista "Más gestión" dedicada a promover casos de éxito de Hocol y Equión. Realizar reuniones uno a uno con los clientes para mostrar propuestas "Taylor made".
Alta Gerencia Superintendentes				Promover las iniciativas de innovación de la compañía	Compartir la iniciativa Spotlights de servicios especializados a los clientes. Realizar evento Stork academy, dedicado a charlas con especialistas globales.

	Alta Gerencia Superintendentes				Plan de comunicaciones de los servicios especializados de Stork que estén listos para implementar en Colombia, bajo el marco de un programa corporativo de innovación y conocimiento.
	Superintendentes Jefes técnicos				Involucrar a los clientes en los entrenamientos realizados con expertos
	Todos	Estima + Pertinencia	Retener los clientes de la línea de negocio de Operación y Mantenimiento, sin perder la actual participación de mercado del 22%, así como a los de la línea de Proyectos y Construcciones.	Aprovechar el posicionamiento del programa LISTO para generar fidelización en el cliente.	Alianza con DuPont como validador para campañas. Incluir a los empleados de los clientes en los programas de LISTO.
	Todos			Generar y fortalecer el relacionamiento con clientes actuales y potenciales en niveles de gerencia de campo y alta gerencia, usando las redes de contacto actuales.	Plan de mercadeo relacional.
	Superintendentes			Posicionar el plan de gestión social de Stork, mostrando los riesgos asociados a un paro de	Plan de comunicaciones de este programa.

				comunidades	
	Superintendencias de Mantenimiento y proyectos Jefes de Proceso			Comunicar el cumplimiento de los seguimientos contractuales al cliente de forma periódica con el fin de elevar su calificación en la dimensión de marca “pertinencia” y con base en el concepto seguridad de procesos.	Definir un formato de entrega de resultados basado en el modelo de seguridad de procesos y comunicarlo vía correo electrónico uno a uno.
Empleados	Coordinadores de contrato y líderes técnicos de procesos	Conocimiento de marca	Reposicionar la marca con base en la nueva estrategia y los atributos organizativos definidos.	Lograr el conocimiento de la marca Stork y su portafolio de servicios en el 100% de los empleados	Estrategia de comunicación de los servicios de Stork a través de medios internos y town halls
	Coordinadores de contrato Gerentes de zona		Promover las ventas cruzadas.	Comunicación de la experiencia de la empresa, el portafolio de Stork y el portafolio de MASA a todos los coordinadores de contratos, así como establecer un plan que promueva las ventas cruzadas y la identificación de oportunidades.	Comunicación de los servicios durante el Encuentro Anual de Operaciones. Creación de un módulo virtual para entrenamiento en los servicios de MASA. Plan de bonificación por materialización de oportunidades (upselling)

	Todos	Estima	Posicionar a Stork como "el mejor lugar para trabajar"	<p>Mostrar los beneficios de trabajo en Stork (más allá del cumplimiento en los pagos)</p> <p>Generar memoria emocional, asociada a los valores de emprendimiento, humildad, unidad.</p> <p>Aprovechar el posicionamiento del programa LISTO para generar fidelización en el cliente interno.</p> <p>Asociar el proyecto universidad corporativa a la marca Stork como una oportunidad de crecimiento personal</p>	Definir la propuesta de valor de la marca empleadora y comunicarla a la compañía
--	-------	---------------	--	--	--

10. Anexos

ANEXO 1

Detalles del cálculo de la muestra del grupo de interés empleados

Contratos	Cantidad	Muestra
CARBONES CONST.	47	7
CEPCOLSA CONSTRUCCIONES CARACARA	253	38
CEPCOLSA O&M	203	30
CEPCOLSA O&M ESPEJO	12	2
CERREJON AIRE COMPRIMIDO	49	7
CERREJON EQUIPO LIVIANO	295	44
CERREJON MNTO CABINAS	78	12
CERREJON SOLDADURA	321	48
DRUMMOND	58	9
DRUMMOND MTTO EQ. LIVIANO	63	9
DRUMMOND O&M SOLDADURA	203	30
ECODIESEL	29	4
ECOP. O&M CASTILLA	97	15
ECOPETROL CENTRO GENERACION TELLO	15	2
ECOPETROL MNTO EQUIPO ESTATICO	90	14
ECOPETROL O&M REFICAR	1	0
ECOPETROL PUTUMAYO	115	17
ECOPETROL SOH	505	76
ECOPETROL TERMOCOA	49	7
HOC LA HOCHA	65	10
HOCOL BODEGAS	10	2
HOCOL INTEGRAL	70	11
HOCOL LA CAÑADA	24	4
HOCOL OCELOTE	80	12
HOCOL P&C CASTILLA	30	5
HOCOL VEHICULOS	6	1

LINDE COLOMBIA	31	5	
MANUELITA	18	3	
MASARENT	11	2	
META PETROLEUM CLUSTERS	58	9	
META PETROLEUM INSTRUM. QUIFA	30	5	
METAPETROLEUM PRUEBA TEMPRANA QUIFA	252	38	
OXY ARAUCA	15	2	
OXY BARRANCA	235	35	
P1 ENERGY	22	3	
P1 ENERGY - O&M SFT INYECCION DE AGUAS	3	0	
PETROBRAS CERREJON	74	11	
PETROBRAS GUANDO	111	17	
PETROBRAS PURIFICACION	112	17	
PETROMINERALES O&M	290	44	
PLANTA DE GAS O&M	28	4	
PURIFICACION O&M OVERHAUL FACT.	4	1	
Total	4.062	609	0,15
MARGEN DE ERROR	TAMAÑO DE LA POBLACION	TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 95%=	TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 97%=
4,0%	4.062	523	623

ANEXO 2

Preguntas realizadas a empleados

Dimensión de marca evaluada	VARIABLES	Opciones
DATOS GENERALES	Contrato al que pertenece	
CONOCIMIENTO MASA	¿Cuáles son las unidades de negocio de MASA?	
	MASA es una empresa	Local
		Multinacional
		Familiar del Huila
		Solo Operación y Mantenimiento
Conoce y entiende la misión y visión de MASA	Si	
	No	
ESTIMA DE MASA	El valor con el que me identifico	Seguridad, responsabilidad y oportunidad
		Humildad y sencillez
		Mejoramiento continuo
		Espíritu emprendedor
		Ética e integridad
		Unidad y diversidad
	Lo que no le cambiaría a MASA	
Medición de estima hacia la marca MASA	nada	
	poco	
	medianamente	
	bueno	
	sobresaliente	
PERTINENCIA	pertinencia de las iniciativas de seguridad de MASA	nada
		poco
		medianamente
		bueno
		sobresaliente
	MASA ofrece capacitaciones a sus	nada
		poco

	empleados para las labores a realizar	medianamente
		bueno
		sobresaliente
	MASA tiene estandarizados los procesos	nada
		poco
		medianamente
		bueno
		sobresaliente
	MASA cumple con su promesa como empleador	nada/nunca
		poco
		medianamente
		bueno
		sobresaliente
	Motivador para trabajar en la empresa	La tradición de la compañía como MASA
		Los líderes de la empresa
		Las condiciones laborales
Otro ¿cuál?		
CONOCIMIENTO STORK	Conocimiento de la empresa Stork	Si
		No
	Si su respuesta es afirmativa: percepción de Stork	Una empresa grande con más servicios que MASA
		Una empresa que presta los mismos servicios de MASA
		Una empresa más costosa que MASA
		Una empresa que no tiene relación con MASA

ANEXO 3

Mapa de riesgos asociados a una transición de marca MASA a Stork

Riesgos ante un cambio de marca			
Grupo de interés	Riesgo	Efecto	Acción
Cliente	Percepción errónea de incremento en el precio del servicio	Que no inviten a la compañía a licitaciones. Que cambie el tipo de clientes que busca a MASA y no sea tenida en cuenta por su público objetivo.	Comunicar que los accionistas de la compañía siguen siendo los mismos por lo cual sus expectativa de márgenes se mantienen.
Cliente	Incremento de las expectativas en la prestación del servicio, el cliente demanda más por el mismo precio. Mejorar estándares con prácticas globales no se logrará en el corto plazo.	Pérdidas reputacionales debidas a expectativas erróneas no contractuales.	Aclarar las expectativas sobre valor agregado. Aclarar temas de continuidad de contrato y cumplimiento contractual. Comunicar el cumplimiento contractual antes del lanzamiento de la nueva marca y durante los siguientes meses. Mostrar el portafolio de servicios de Stork en Colombia.
Cliente	Pérdida de experiencia acumulada por MASA.	Que se dificulte la certificación de experiencia y no estemos listos en las fechas de entrega de las ofertas. Que los clientes no inviten a Stork a las licitaciones debido a que no existe experiencia válida registrada.	El cambio de marca en la Cámara de Comercio debe garantizar que la experiencia sea transferible. Actualización de las bases de datos de los clientes: reemplazar a MASA por Stork.
Cliente	Cientes con alta estima hacia a MASA no la relacionen con Stork	Pérdida de <i>sponsors</i> internos (influenciadores para la contratación de MASA)	Identificar los principales respaldadores de MASA dentro de los clientes e informarles detalladamente sobre el cambio de denominación.

Empleado	Pérdida de valores corporativos como la austeridad y humildad.	Mayores consumos por falta de austeridad Solicitudes de incrementos salariales Pérdida del sentido de pertenencia Disminución de la competitividad de la compañía	Mensaje de cambio en la forma, pero continuidad en la esencia. Refuerzo en valores corporativos y campaña de acercamiento a Stork para generar estima frente a la marca.
Empleado	Seguridad física: por los problemas de conflicto armado y la presencia de las operadoras en zonas de conflicto, los empleados pueden convertirse en blanco de secuestros.	Secuestros y extorsión	Campaña de seguridad física en los empleados con el fin de concienciarlos sobre cómo actuar frente a amenazas. Fortalecimiento de canales de comunicación con las autoridades.
Empleado	Percepción de inestabilidad laboral por el cambio.	Riesgo psicosocial Incremento en la tasa de rotación	Mensaje de cambio en la forma, pero continuidad en la esencia. Aclaración que con el cambio continúan las mismas condiciones laborales.
Empleado	Mayores expectativas de crecimiento y capacitación.	Frustración frente a la continuidad de las mismas condiciones laborales.	Aclaración que con el cambio continúan las mismas condiciones laborales. Comunicación de planes de carrera por parte de Recursos Humanos.
Sindicatos	Durante las mesas de negociación pueden solicitar mayores beneficios por la percepción de que el capital de Stork a nivel global es mayor al de la operación local.	Reducción de competitividad de la empresa	Explicar que las negociaciones se seguirán realizando bajo la situación de la compañía en Colombia y no los resultados y políticas globales de Stork. Explicar al sindicato las implicaciones del aumento de costos ante una negociación más exigente, lo que implicaría pérdidas de contratos y empleos.

ANEXO 4

Proyecto de marca y presupuesto del proyecto

Fase	Actividad		Presupuesto 2015	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017
Inicio	Definición de alcance del proyecto.	Definición de alcance y objetivos generales y específicos.	\$ -	\$ -	\$ -
		Definición de la metodología de investigación.	\$ -	\$ -	\$ -
		Definición del tipo de muestreo.	\$ -	\$ -	\$ -
	Aprobaciones	Aprobación de la idea del proyecto.	\$ -	\$ -	\$ -
		Aprobación del Comité Directivo.	\$ -	\$ -	\$ -
		Aprobación Casa Matriz - Director Corporativo de Marketing y Marketing.	\$ -	\$ -	\$ -
Planeación	Diagnóstico: Medición de la fortaleza de la marca MASA, del potencial de la marca Stork en Colombia.	Planeación Taller de marca - Perspectiva Interna	\$ -	\$ -	\$ -
		Planeación Mapa de riesgos y acciones de mitigación	\$ -	\$ -	\$ -
		Planeación de las herramientas para la medición de percepción de marca con los públicos de interés (empleados, clientes y comunidades)	\$ -	\$ -	\$ -
Ejecución	Diagnóstico: Medición de la fortaleza de la marca MASA, del potencial de la marca	Ejecución Taller de marca - Perspectiva Interna	\$ 3.000.000,00	\$ -	\$ -
		Realización Mapa de riesgos y acciones de mitigación	\$ -	\$ -	\$ -

Stork en Colombia.	Entrevistas con los líderes de cada proceso para identificar riesgos y tareas asociadas con el cambio	\$ -	\$ -	\$ -
	Ejecución de encuestas a empleados	\$ 1.500.000,00	\$ -	\$ -
	Ejecución de entrevistas a clientes	\$ 1.500.000,00	\$ -	\$ -
	Ejecución de entrevistas a comunidades	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ -
	Tabulación y análisis de resultados de las encuestas con empleados.	\$ 3.000.000,00	\$ -	\$ -
	Tabulación y análisis de resultados de entrevistas a clientes.	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ -
	Tabulación y análisis de resultados de entrevistas a comunidades	0	\$ 5.000.000,00	\$ -
	Entrevistas TA&SD - Stork con conocimiento global /Colombia.	\$ -	\$ -	\$ -
	Creación del discurso de operaciones para posterior divulgación al cliente (portafolio de servicios)	\$ -	\$ -	\$ -
	Acuerdo de compromiso de Casa Matriz con la filosofía de servicio de Stork Colombia.	\$ -	\$ -	\$ -
	Previo al cambio de marca			
Transición de marca - Análisis estratégico de marca y arquitectura de marca	Análisis competitivo y de clientes - vulnerabilidades y fortalezas.	\$ -	\$ -	\$ -
	Elaboración de cuadro comparativo de atributos de la competencia.	\$ -	\$ -	\$ -
Transición de marca - Arquitectura de marca	Construcción de la Imaginería Visual	\$ -	\$ 2.000.000,00	\$ -

y otros	Consolidación de filosofía de servicio y portafolio (s)	\$ -	\$ -	\$ -
	TIC - Cambio de imagen en Seven, Cactus y Savvion.	\$ -	\$ 2.000.000,00	\$ -
	TIC - Movimiento de bases de datos de Seven, Cactus y Savvion si no se mantiene el NIT de la compañía.	\$ -	\$ -	\$ -
	TIC - Cambio en las firmas digitales (para estados financieros).	\$ -	\$ -	\$ -
	TIC - Consolidar los proyectos (procedimientos, documentos, instructivos, etc) en una sola compañía en el Sharepoint.	\$ -	\$ -	\$ -
	TIC - SIMA, contactar a la empresa desarrolladora del software para migrar de una base de datos a otra.	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ -
	TIC - SIMA, garantizar el mantenimiento de la base de datos histórico para consultas.	\$ -	\$ -	\$ -
	Nómina - Notificación en entidades de seguridad social y parafiscal.	\$ -	\$ -	\$ -
	Nómina - Notificación al MinTrabajo para la modificación del reglamento interno de trabajo, seguridad social y permiso para laborar horas extras.	\$ -	\$ -	\$ -
	Nómina - Diseño e Impresión de reglamentos de trabajo	\$ -	\$ 8.000.000,00	\$ -
	Nómina- realizar Otrosí a los contratos de trabajo			\$ -
	HSE Gestión Documental - Modificación de formatos, instructivos	\$ -	\$ -	\$ -

		y procedimientos.			
		HSE Gestión Documental - Diligenciar el formato de manejo de cambio.	\$ -	\$ -	\$ -
		Legal - Protección de marca MASA por 10 años.	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ -
		Legal - Materializar el cambio (escritura pública y estatutos).	\$ -	\$ 1.000.000,00	\$ -
		Legal - Protección de marca Stork - Definición de Casa Matriz sobre el manejo de ésta en Colombia.	\$ -	\$ -	\$ -
		Legal - Definición del cómo validar la experiencia de Stork para uso comercial en Colombia.	\$ -	\$ -	\$ -
		Comercial - Registro como proveedor en clientes como Stork.	\$ -	\$ -	\$ -
		Comercial - Validación de la experiencia MASA para uso comercial de Stork.	\$ -	\$ -	\$ -
		Comercial - Actualización del cuadro de experiencia Stork.	\$ -	\$ -	\$ -
		Comercial - Creación de las presentaciones corporativa y por unidad de negocio.	\$ -	\$ 1.000.000,00	\$ -
		Comercial - Cambio de la imagen gráfica de las ofertas, cambio firma corporativa, cambio layout oficinas y campo, cambio de medios corporativos (youtube, web, periódico, momento de seguridad, revistas clientes, web, información de interés y otros).	\$ -	\$ 25.000.000,00	\$ -

		Comercial - Definir estrategia para aclarar el componente de participación nacional ante nuestros clientes	\$ -	\$ -	\$ -
		Compras - Cambio en los EPPS y dotación con la nueva marca (paulatinamente)- diseño	\$ -	\$ -	\$ -
		DCH - Diseñar un plan de desarrollo acorde a los cambios en la filosofía de servicio.	\$ -	\$ -	\$ -
		DCH - Definir implicaciones de tipo laboral (salarios, capacitaciones, beneficios, préstamos, acceso a seguros, auxilios, transporte) y manejo de expectativas de los empleados.	\$ -	\$ -	\$ -
		Operaciones - Aterrizar la filosofía de servicio a la realidad de los contratos.	\$ -	\$ -	\$ -
		Gestión Social - Jornadas de diálogo con la Comunidad para preservar el perfil local.	\$ -	\$ -	\$ -
		Compras - Actualización base de datos de proveedores.	\$ -	\$ -	\$ -
		Compras - Inscripción de Stork ante proveedores para obtener servicios.	\$ -	\$ -	\$ -
		Compras - Cambio de dotaciones con la nueva imagen	\$ -	\$ -	\$ -
		Comunidades - Hacer agenda de socialización con comunidades coordinada con el cliente	\$ -	\$ -	\$ -
	Transición de marca - Construcción de la proposición de valor	Realizar documento de atributos a posicionar tomados de las marcas MASA y Stork.	\$ -	\$ -	\$ -

	Definición de los pilares de la filosofía de servicio ajustada.	\$ -	\$ -	\$ -
	Comunidades - Reunión con gestores sociales para: mapeo de riesgos con cada comunidad, creación de discursos con la presencia de los coordinadores de contrato	\$ -	\$ 9.000.000,00	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Sindicatos	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Entidades Financieras	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Clientes	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Empleados	\$ -	\$ -	\$ -
	Definición de los mensajes clave (discursos) para Entidades del Gobierno	\$ -	\$ -	\$ -
Transición de marca - Concepto de comunicación y publicidad	Diseño de todas las piezas de comunicación asociadas a socialización del cambio de marca	\$ -	\$ 12.000.000,00	\$ -
	Comercial - diseño e impresión del Brandbook	\$ -	\$ 8.000.000,00	\$ -
Durante al cambio de marca				
Transición de marca -	Empleados			

Comunicación	Material impreso- Comunicado unilateral del cambio y otro sí (mandatorio). Cartilla- Comunicar implicaciones de tipo laboral (salarios, capacitaciones, beneficios, préstamos, acceso a seguros, auxilios, transporte) y manejo de expectativas de los empleados.	\$ -	\$ 21.000.000,00	\$ -
	Socialización del Brandbook	\$ -		\$ -
	Evento- Townhall y actividad de lanzamiento con empleados Administración- Bogotá	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ -
	Evento- Townhall y actividad de lanzamiento con empleados Administración- Neiva	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ -
	Evento- Townhall y actividad de lanzamiento con empleados campo (blue collar) 30000 por empleado * 6500 empleados/ almuerzo y actividad. Socialización cultura Stork (cascada descendente)	\$ -	\$ 195.000.000,00	\$ -
	Merchandising- Material POP marca	\$ -	\$ 32.500.000,00	\$ -
	Desarrollo digital- Video marca/mensajes clave	\$ -	\$ 10.000.000,00	\$ -
	Activación marca- premio concurso		\$ 5.000.000,00	\$ -
	Proveedores			

		Desarrollo digital y envío de carta- Notificación a proveedores del plan de beneficios y comunicación del cambio de marca (incluye gastos de envío)	\$ -	\$ 7.175.000,00	\$ -
		Merchandising, material impreso- Notificación a bancos	\$ -	\$ 1.500.000,00	\$ -
		Clientes			
		Desarrollo digital y envío de carta- Material impreso- Notificar a los clientes para que los Otrosés se elaboren a nombre de Stork.	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -
		Desarrollo digital y envío de carta- Definición del futuro de Stork Technical Services Holding y comunicación a los clientes suscritos a esa razón social según la decisión tomada.	\$ -	\$ 300.000,00	\$ -
		Desarrollo digital y envío de carta- Divulgación de punto de contacto comercial (correo electrónico, correspondencia).	\$ -	\$ -	\$ -
		Evento- lanzamiento de marca/ REACH AWARDS 2016	\$ -	\$ 45.000.000,00	\$ -
		Material impreso- Impresión y diseño revista especial Stork	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ -
		Merchandising- Material POP para envío a clientes en campo	\$ -	\$ 5.250.000,00	\$ -
		Comunidades y proveedores locales			
		Costos de movilización- Socialización a los proveedores locales/reuniones uno a uno	\$ -	\$ 15.000.000,00	\$ -

		Material impreso-	\$ -	\$ 10.000.000,00	\$ -
		Video-	\$ -	\$ -	\$ -
		Gastos de refrigerios		\$ 10.000.000,00	
		Sindicato			
		Reunión explicación del cambio de marca y condiciones (incluye gastos de transporte de mesa de negociación)		\$ 8.000.000,00	
Monitoreo y control		Sondeo a grupos de interés			\$ 30.000.000,00
TOTAL			\$ 14.000.000	\$ 473.025.000	\$ 30.000.000

ANEXO 5

Piezas de comunicación campaña de expectativa y lanzamiento para empleados



Bibliografía

- Anónimo. (2006). *Arquitectura de Marca*. Obtenido de Revista Dinero:
<http://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/articulo/arquitectura-marca/38793>
- Bernal, Cesar Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Branzai. (2012). *Brand Being: Construir la Personalidad de Marca*. Obtenido de
<http://www.branzai.com/2012/06/brand-being-construir-la-personalidad.html>
- Costa, J. (2010). *La Marca: Creación, Diseño y Gestión*. México: Trillas.
- García, M. (2005). *Arquitectura de Marcas: Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid: ESIC.
- Garcia, Martin. (2005). *Arquitectura de Marcas: Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid: ESIC.
- Gerente, R. (2011). *Gerente.com*. Obtenido de
<http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=275>
- Kapferer, Jean Noel; Thoenig, Jean claude. (1993). *La marca, motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Keller, Kevin Lane. (2008). *Strategic brand management*. New Jersey: Pearson education.
- Liderazgo y mercadeo*. (s.f.). Obtenido de
http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=76
- Liderazgo y Mercadeo*. (s.f.). Obtenido de
http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=76

- Muzellec, Laurent. (2004). *Corporate Makeovers: Can a Hyena be Rebranded?* Brand Management.
- Muzellec, Laurent. (2008). *Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture*. Journal of Strategic Marketing.
- Peña, Carolina. (2015). *Mundo Minero*. Obtenido de <http://mundominero.com.co/el-carbon-tambien-se-resiente/>
- Phang, Grace. (2012). *Corporate rebranding an the effects on consumers*. International Journal Business And Society.
- Reina, M. (2015). *Informe de coyuntura petrolera*. Obtenido de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/COYUNTURA-PETROLERA-FEDESARROLLO.pdf>
- Rodríguez, Ana Isabel; Múnera, José Luis. (2012). “*Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*”. ESIC.
- Tevi, Alexander. (2013). *Understanding corporate rebranding: an evolution theory perspective*.
- Villegas, Antonio. (2014). *MASA 30 años*. Bogotá D.C.: Bogotá: Punto Aparte.
- Villegas, Samantha. (2007). *A brand New Day*. Tactics.