

**“ANÁLISIS PARA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMUNICACIONES
EN ECOPETROL.”**

JARLEUDER ALBERTO MORENO MENESES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA**

2015

**“ANALISIS PARA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMUNICACIONES
EN ECOPETROL.”**

JARLEUDER ALBERTO MORENO MENESES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Hidrocarburos**

DIRECTOR

MARIO ANDRES CABRERA

ESPECIALISTA EN MERCADEO Y VENTAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISCOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA**

2015

TABLA CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 JUSTIFICACION	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2. IDENTIFICACIÓN FINANCIERA DE PRESUPUESTOS	18
2.1 LA MARCA	18
2.2 BTL (BELLOW THE LINE)	21
2.2.1 Centralización/Descentralización	23
2.3 PROVEEDORES, INTERMEDIARIOS	25
2.3.1 Proveedores	25
2.3.2 Intermediarios de marketing	25
2.4 ESTANDARIZACIÓN, ESTANDARIZACIÓN DE PATRONES, LOCALIZACIÓN	26
2.4.1 Estandarización	26
2.4.2 Estandarización de patrones	26
2.4.3 Localización	26
2.5 COMPARACIONES, CENTRALIZADO vs LOCAL	27
2.5.1 Cuadro comparativo agencias centralizadas vs locales o regionales	27
2.6.2 Identificación Financiera	27

3. ESTRATEGIAS CON MENOR PRESUPUESTO QUE LAS ACTUALES	32
3.1 VALOR, CREACIÓN DE VALOR E IMPLICACIONES	32
3.1.1 Presentación de posibles estrategias de mercadeo y comunicación	34
3.1.2 Buenos Resultados De Ecopetrol	35
3.1.3 Aliados estratégicos en las regiones de interés.	36
3.1.4 Estrategias de marketing PPR	37
3.1.5 Creación de departamentos de Mercadeo y Comunicaciones en las Regiones de Interés	38
3.2 LA MEJOR ESTRATEGIA	39
4. GANAR MÁS CON MENOS	40
4.1 MEJORAMIENTOS DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CLIENTE- PROVEEDOR	40
4.2 LA CALIDAD Y EL MARKETING CONVIERTE A LOS CLIENTES Y PROVEEDORES EN AMIGOS	42
4.3 PROCESOS INTERNOS Y PROCESOS EXTERNOS	44
4.4 CÓMO GANAR MÁS CON MENOS, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRECTA	44
5. ACERCAMIENTO A LAS COMUNIDADES	47
5.1 ELIMINAR LA BUROCRACIA	47
5.2 SOCIEDAD Y COMUNIDAD	48
5.2.1 Diálogos interculturales	48
5.2.2 Aliados estratégicos en las regiones de interés	49
5.2.2.1 El método de escala	52
6. METODOLOGÍA	55
6.1 METODOLOGÍA PARA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN ECOPETROL	55
6.2 CREACIÓN DE VALOR	55

6.3 ESTRATEGIA FINAL	57
7. OBSERVACIONES	66
8. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo de vida del producto.	20

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Categorías Inversión Publicitaria Global	22
Gráfica 2. Inversiones publicitarias para los periodos 2011-2013 en Ecopetrol SA	29
Gráfica 3. Inversiones publicitarias vs inversión general para los periodos 2011-2013 en Ecopetrol SA	30

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuadro comparativo agencias centralizadas vs locales o regionales elaboración propia.	27
Tabla 2. Resumen de anexo 1 Evaluaciones (0 y 1)	29
Tabla 3. Comparación diferentes métodos y estrategias propuestas.	59

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. WEB_2013Marzo_v2	73

RESUMEN

TITULO: “ANALISIS PARA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMUNICACIONES EN ECOPETROL.”*

AUTORES: JARLEUDER ALBERTO MORENO MENESES**

PALABRAS CLAVES:BTL, Mercadeo, Creacion de Valor, Comunicación, Marca, Tercerizacion, Subcontratacion, Aliados estratégicos, Marketing PPR.

DESCRIPCION:

Según la revista “Marketing News”¹ en su portada dice:

“El éxito de una marca y su proyección a futuro está en manos de su gerente, quien tiene la capacidad para entender y conocer a sus clientes y lograr permanecer en el mercado. En resumen, debe amar la marca.”

Desde un punto de vista antropológico Colombia se encuentra en su momento Feliz el “Happy Hour” donde después de 25 años de guerra interna por fin se puede decir que la inseguridad ha disminuido y las inversiones e inversionistas ha aumentado es una especie de efecto Doopler entre más se acerca la paz es decir la “fuente de sonido” , mayor es el crecimiento Económico es decir “ más fuerte se escucha el sonido” en otras palabras nos encontramos experimentando un efecto postguerra, que busca una excusa para influenciar de una manera estratégicamente planificada a que las inversiones sigan creciendo y los inversionistas vean mayores oportunidades en un país con promesa de gran futuro.

El modo de pensar de Schwab², donde Evelyn Dilsaver, vicepresidente ejecutiva nos recuerda una triste verdad de los negocios:” Las grandes ideas y la innovación vienen desde arriba porque es allí donde están los recursos y es allí donde radica el poder para decir sí.” Por ello creo una herramienta llamada THINK (The innovation Network) donde todos pueden generar ideas y convertirlas en planes de negocio reales; este sitio democratiza la innovación e invita a todos los empleados de la empresa a ser participantes activos, que sueñen, creen y desarrollen nuevos productos y servicios con los cuales Schwab puede llegar al mercado primero que la competencia.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físicoquímicas. Escuela de Ingeniería de Petróleos. Especialización en Gerencia de Hidrocarburos. Director: Especialista. Mario Andrés Cabrera

¹ “Marketing News 360 Media, Año 3.Nº 17-2008 Portada.

² JENNINGS Jason. HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Pag 172.

ABSTRACT

TITLE: "ANALYSIS FOR OPTIMIZATION OF FINANCIAL RESOURCES IN THE IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES AND COMMUNICATIONS IN ECOPETROL"

AUTHORS: JARLEUDER ALBERTO MORENO MENESES**

DESCRIPTION

The "Marketing News" magazine, in its editorial states:

"The success of a brand and its projection towards the future is in the hands of the manager, who has the capability to understand and to know his clients, in order to stay in the market. In short, he must love the brand. "

"From an anthropological point of view, Colombia is in a moment of joy, a "happy hour". After 25 years of internal conflict, it is possible to say that the insecurity has finally decreased and the investments and investors have increased, similar to the Dopler effect: when peace (or sound source) is closer, larger is the economic growth (louder is the sound). In other words, we are experiencing a post-conflict effect, and it is looking for an excuse to influence in a strategically planned manner in order to keep the investment growing and to create bigger opportunities to investors in a country with a promising and bright future.

The way of thinking of Schwab, where Evelyn Dilsaver, executive vice-president, remind us a sad true about business: "the big ideas and the innovation come from above because it is there where are the resources and it is there where is the power to say yes". It is because this, that a tool called THINK (The innovation network) was created; a tool were everybody can generate ideas and make them real business plans. This site democratize the innovation and invite all the company's employees to be active participants, to dream, to believe and develop new products where Schwab can reach to the target market before the competence.

* Project of grade

** Physicochemical Faculty of Engineering. School of Petroleum Engineering. Specialization in Management of Hydrocarbons. Director: Mario Andrés Cabrera

INTRODUCCIÓN

Algunos se atreven a decir que en nuestro país Colombia están ocurriendo cambios relevantes, pero lo que vemos a diario a través de los medios es diferente y seguro nadie imagina a Colombia como una buena opción para invertir. Pues la Central Intelligence Agency [US] o CIA con sus siglas en inglés lo presentan en su página de internet³ la cual está actualizada cada minuto con los movimientos en la Bolsa, los estados financieros de las grandes empresas y la información más relevante e irrelevante que se crea poder encontrar pero no solo eso con la veracidad y respaldo de una de las más grandes e importantes agencias de información en el mundo.

En esta página podemos encontrar cosas como:

- 1) Colombia es el décimo octavo país con el PIB más grande en el mundo.
- 2) Colombia ocupa el puesto número diecisiete con el territorio más grande.
- 3) Colombia tiene la cuarta población más grande en América y la número treinta en el mundo.
- 4) Colombia ocupa el sexto lugar que protege al inversionista.
- 5) Colombia tiene el décimo octavo mercado más grande en América.

Estas entre otras premisas muestran a Colombia como un país con una de las democracias más fuerte y estable, como el octavo país con mayor cantidad de aeropuertos con posibilidades de inversión, con buena imagen ante los

³ JENNINGS Jason HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Pag 172.

inversionistas es decir es el momento de hacer cambios y los datos de información nos ayudan.

Como lo indican los estándares de mercadeo el consumidor es vital; por eso y como ejemplo claro podemos reflejar la estrategia implementada por terpel donde se pasó de las tradicionales bombas de gasolina como solíamos llamarlas a estaciones de servicio, y valla que el servicio se convirtió en el ente diferenciador y de atracción al cliente; en una estación de servicio de estas podemos encontrar restaurantes , baños muy limpios, cajeros automáticos soluciones mecánicas entre otras ventajas que logran una integración mancomunada en la felicidad del cliente .Ahora se puede decir que esta nueva generación tanquea su carro en una estación de servicio y no en una “BOMBA” eliminando ese concepto bélico ya dando paso a una nueva visión de las cosas.

Richard Cross visualizo un nuevo concepto para el marketing asociado al modelo CRM definido como “la experiencia creadora de lazos de amistad” o BONDING o su nombre en inglés; donde se pretende establecer y contagiar de confianza a los consumidores como lo relata la revista “Marketing News 360”⁴. De esta manera el consumidor puede vivir la experiencia de pasar momentos con las marcas.

Por eso la idea de esta monografía es buscar cambiar la manera de como concebimos las estrategias de mercadeo y de comunicaciones donde esos procesos tradicionales de comunicación que implementan las grandes agencias al momento de operar, sean replanteadas permitiendo así genera valor a Ecopetrol disminuyendo procesos y costos en la implementación de las mismas. Esto es posible mediante la creación de canales de comunicación más directo donde se reduzcan en lo posible los intermediarios manteniendo al final mejor o igual calidad al menor costo.

⁴ Marketing News 360 Media, Año 3. N° 17-2008 Portada

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecopetrol, es la única firma local en el ranking de marcas más valiosas del Brand finance, lo que indica, que es la única empresa Colombiana que está entre las 500 marcas más valiosas del mundo, y para mantener esta buena imagen gran parte de sus recursos los utiliza en la generación de campañas de mercadeo y comunicaciones, campañas donde las activaciones, eventos y estrategias BTL

(BELLOW THE LINE) son contratadas con el fin de generar un impacto de marca; tales recursos pueden ser optimizados de forma significativa si se plantean nuevos métodos que ayuden a crear valor dentro del marco financiero contratando agencias locales para el desarrollo de sus activaciones omitiendo la tercerización y evitando la destrucción de valor en la compañía.

1.1 JUSTIFICACION

La idea de esta monografía es buscar la manera de crear un cambio en la forma como se concibe actualmente las estrategias de mercadeo y los procesos tradicionales de comunicación en las grandes agencias y en este caso particular aplicado a la compañía: Ecopetrol SA donde se pretende de esta manera crear valor de marca disminuyendo los procesos y creando un canal de comunicación más directo donde se reduzcan en lo posible los intermediarios manteniendo al final mejor o igual calidad al menor costo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General Mostrar cómo se puede crear valor de marca dentro del entorno de imagen corporativa con la implementación y desarrollo de las campañas de mercadeo y comunicaciones, omitiendo la tercerización en sus contratos una vez definida la campaña con agencias nacionales de gran experiencia en el tema.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar financieramente los presupuestos usados en el posicionamiento de marca y su proyección a futuro en Ecopetrol comparando los resultados si se optara en desarrollar las campañas con un operador local.
- Presentar posibles estrategias de mercadeo y comunicación con presupuestos ciento por ciento optimizados comparadas con las campañas ejecutadas por Ecopetrol en los últimos años.
- Mostrar que se puede lograr tener la misma o mejor calidad en las estrategias y campañas de mercadeo y comunicaciones en Ecopetrol con un presupuesto inferior al actual creando valor basado en el mejoramiento de canales de comunicación (cliente-proveedor).
- Definir una forma de consecución de aliados estratégicos (agencias locales) que permitan que las estrategias y campañas, sean desarrolladas directamente por empresas locales y de esta manera acercar la compañía Ecopetrol a las comunidades.
- Presentar una metodología para optimización de los recursos financieros en la implementación de estrategias de mercadeo y comunicaciones en Ecopetrol.

2. IDENTIFICACIÓN FINANCIERA DE PRESUPUESTOS

“En este capítulo se pretende estudiar el estado de arte de varios conceptos necesarios en cualquier empresa tales como: marca, BTL, centralización, proveedores e intermediarios, estandarización, estandarización de patrones, localización; haremos también una comparación al contratar agencias locales vs agencias centralizadas para desarrollar la idea creativa que se le ha comprado previamente a una agencia desarrolladora y por último identificaremos los presupuestos invertidos Globalmente en mercadeo y por Ecopetrol para los periodos 2011-2013 en las ramas publicitarias de la empresa”.

2.1 LA MARCA

Según el estudio piloto de Asomedios⁵, el BTL hoy es el medio de mayor inversión publicitaria con \$ 1,29 billones. Está por encima de la televisión, radio y demás medios tradicionales; en cuanto a ingresos, las agencias BTL del país mueven anualmente \$ 787.660 millones, siendo el gobierno su principal cliente, con una inversión de \$ 161,790 millones; esto implica que Ecopetrol siendo una empresa mixta con mayor capital del gobierno también está haciendo parte de esta gran torta a través de sus campañas en medios convencionales y BTL donde es evidente que parte de sus recursos para poder ser en el 2013 una de las 500 marcas más reconocidas y valiosas en el mundo⁶ están destinadas a la publicidad en sus diversos tipos.

⁵ CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY [US] [en línea] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html> [Consultado el 8 de junio de 2015]

⁶ PORTAFOLIO.CO. marcas mas valiosas del mundo ECOPETROL [en línea] Disponible en: <https://m.portafolio.co/internacional/marcas-mas-valiosas-del-mundo-ecopetrol> Consultado el 10 de Junio 2015

La marca es en una compañía lo que la reputación para una persona.

Y la reputación se gana tratando de hacer bien lo que resulta difícil

Jeff Bezos

La marca representa tu reputación. Tiene mucha razón al decir que la marca es algo más que un producto, que es una promesa. La marca Trump representa el estándar de calidad más alto en el mundo⁷.

Grandes esfuerzos económicos y creativos utilizan las empresas para lograr posicionarse como una marca reconocida y es este uno de los parámetros que delimita la complejidad de las diferentes compañías por eso la labor del personal de mercadeo además de optimizar los procesos es lograr que los recursos invertidos den los frutos esperados por los grupos de interés.

A veces en el mundo del mercadeo se puede observar como los intereses particulares priman sobre los resultados y las contrataciones no se hacen de la forma más ética posible logrando de esta manera la destrucción de valor para la compañía.

Otros tipos de compañía invierten importantes sumas de sus presupuestos destinados a mercadeo en la certificación de diversas prácticas empresariales relacionadas con RSE (Responsabilidad Social Empresarial) ya que de esta manera se facilita la competencia en los mercados globales rompiendo las barreras que se fijan por los diferentes gremios como protección a sus negocios.

Ecopetrol por ejemplo es reconocida a nivel de latino América por ser posicionada como la número # 1 en reducir los impactos negativos del ciclo de vida de un producto según el estudio: Administración Responsable de la Cadena de

⁷ TRUMP Donald J. y KIYOSAKI Robert T. El toque de midas. ¿Qué hay detrás de un nombre?. Capítulo 3. Publicación. Editorial. Dónde?. Año. Pag. 137

Suministro – Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable⁸.

Figura 1. Ciclo de vida del producto.



De esta manera y aplicando RSE la marca de la Iguana puede competir a un nivel global donde exigen parámetros como estos a la hora de participar en grandes licitaciones o inversiones de gran envergadura, en otras palabras es competitiva en un mercado cerrado y global.

Finalmente para que una empresa sea productiva, debe alcanzar la ventaja competitiva según M Porter “La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo”; radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación⁹.

⁸ CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Administración Responsable de la Cadena de Suministro [en línea] Disponible en: <https://www.centroregionalmal.org/Recursos/AdmistracionResponsabledelaCadenadeSuministro-pdf>. [Consultado el 12 de Junio 2015.]

⁹ YÉPEZ Gustavo A. Módulo de Responsabilidad Social Empresarial. Capítulo 2. El enfoque de Michael Porter o Posicionamiento. Especialización en gerencia de hidrocarburos. X promoción.

2.2 BTL (BELLOW THE LINE)

Literalmente sobre la línea o BTL consiste básicamente en el conjunto de estrategias de mercadeo no convencionales mancomunadas y usadas de alguna manera para crear impacto de marca o creación de valor de la misma y fue una respuesta a los métodos tradicionales bajo la línea o ATL (Above The Line) que son representados básicamente por todos los medios de publicidad masiva como radio, prensa y televisión.

Según¹⁰ el éxito del BTL radica en que es una comunicación directa, que busca que el consumidor interactúe con los mensajes emitidos por cada medio alternativo, masivo o no masivo, dependiendo del público al que quiera llegar y del impacto requerido. Se trata de una reformulación de cada planeación estratégica, que anteriormente solo apuntaba a los medios tradicionales, y que ahora se vale de todo lo que ve y aparece en el camino del público para hacerle más fácil la decisión de compra.

La industria del BTL en Colombia ha crecido de forma importante en los últimos años. En 2011, este subsector publicitario creció al ritmo de la economía del país (6,1 frente a 5,9%). El BTL ocupa el tercer nivel de importancia en la industria publicitaria nacional y Colombia es el país más premiado de la actividad en Latinoamérica¹¹.

Zenith Optimedia predice que la inversión publicitaria global crecerá un 5,4% en 2014, alcanzando los 524.000 millones de US\$ a finales de año¹²

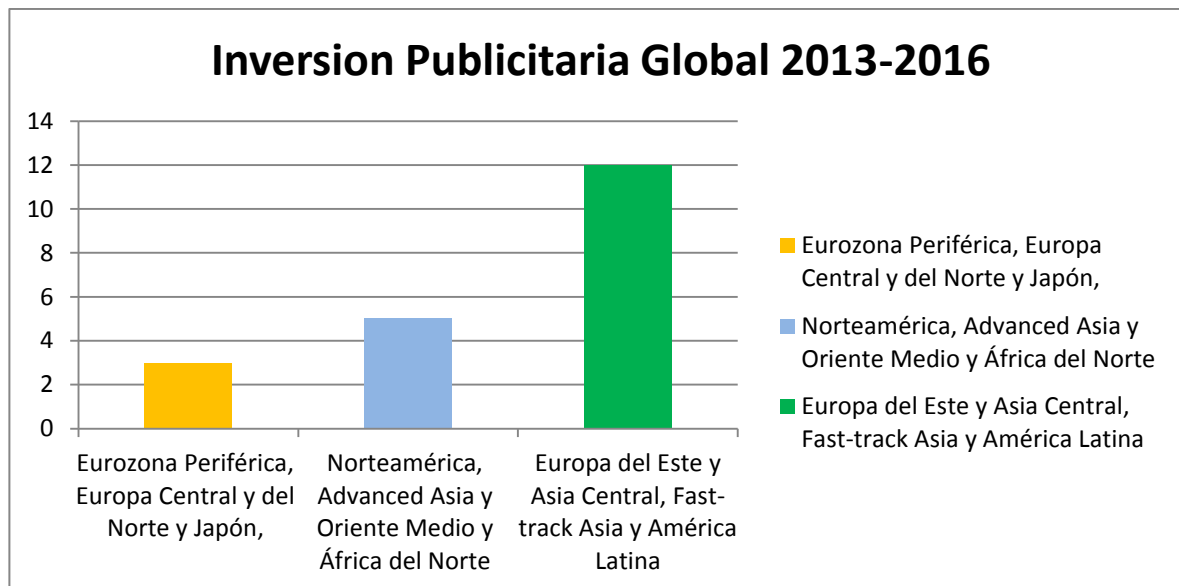
¹⁰ REVISTA DINERO BTL se reinventa en cada campaña. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/btl-reinventa-cada-campana/102395>. [Consultado el 14 de Junio 2015]

¹¹ P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. BTL en Colombia: claves de éxito de un sector que crece como espuma. Publicación Agosto 28/2012

¹² P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. Inversión Publicitaria Global Llegara a 524.000 De US\$. Publicación Julio 30/2014.

A mediano plazo, la consultora piensa dividir sus bloques en tres categorías: “crecimiento bajo”, “crecimiento medio” y “crecimiento alto”. En la categoría “crecimiento bajo” se encuentran la Eurozona Periférica, Europa Central y del Norte y Japón, donde se espera un crecimiento de entre un 2% y un 3% al año entre 2013 y 2016. Norteamérica, Advanced Asia y Oriente Medio y África del Norte son las regiones con “crecimiento medio”, y pronosticamos un crecimiento entre el 4% y el 5% anual. Mientras que las regiones, Europa del Este y Asia Central, Fast-track Asia y América Latina, están en vías de crecer anualmente entre un 8,9% y un 12%.

Gráfica 1: Categorías Inversión Publicitaria Global



Vemos entonces que América latina está entre la categoría de mayor crecimiento en este periodo de tiempo y este es uno de los motivos por eso lo recientemente en la Cumbre de las Américas en Panamá pudimos evidenciar la presencia paralela de los CEO de las empresas más reconocidas e influyentes a nivel mundial que ven en este mercado una gran oportunidad de hacer crecer sus capitales y aumentar la cadena de valor.

Y es que más que un gran crecimiento en los mercados, Colombia viene jugando un papel muy importante en el desarrollo de los mismos ya que su expansión en términos de agencias de mercadeo en todo Latinoamérica lo demuestran así:

Warc 100 es un ranking anual de las mejores campañas del mundo, con base en su desempeño en la efectividad y estrategia en distintas competencias. Se centra en el mercadeo efectivo, que hace la diferencia, propio de un buen rendimiento empresarial y que genera un cambio de comportamiento de los consumidores. “COLOMBIA ES POTENCIA EN LATINOAMÉRICA SEGÚN EL RANKING WARC. TENEMOS 4 AGENCIAS EN EL TOP”¹³.

Varias agencias locales desde el 2012 hasta la fecha han venido manejando las relaciones de comunicación y estrategias de mercadeo y BTL de Ecopetrol de una manera ejemplar logrando gran impacto de marca y posicionar la misma entre las 500 mejores a nivel mundial pero es evidente que la situación financiera que presenta la industria por pérdida de valor en el precio del barril ha hecho que sea necesario usar métodos de igual calidad que permitan la optimización de los recursos. Es por ende el momento de implementar este tipo de estrategias que permitan de alguna manera crear valor para la empresa estudiando los presupuestos usados en este periodo de tiempo y viendo como a través de la descentralización se puede mejorar la minimización de los recursos sin afectar el buen desempeño de las campañas definidas.

2.2.1 Centralización/Descentralización¹⁴ La publicidad centralizada logra economías de escala y una administración uniforme de la función para toda la empresa. En contra de estas ventajas se encuentra la dificultad de coordinar la publicidad con las actividades de marketing que se realizan en las distintas divisiones.

¹³ REVISTA DINERO BTL se reinventa en cada campaña. Op. Cit.

¹⁴ &M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. Inversión Publicitaria Global Llegara a 524.000 De US\$. Op. Cit.

Cuanta mayor diferencia exista entre las distintas divisiones en términos de marketing, mayor será la necesidad de descentralizar la publicidad. La principal desventaja de esta descentralización es la pérdida de economías de escala y la posibilidad de que se descuide la coordinación de la publicidad en las distintas divisiones.

Existen, claro está, argumentos para justificar que las actividades de publicidad se sitúen en una división a nivel corporativo. La función de publicidad que se realiza a nivel corporativo puede asumir la publicidad institucional, coordinar mejor la publicidad de las distintas divisiones y establecer políticas generales, de presupuestos y de criterios de evaluación.

La investigación de marketing descentralizada puede lograr una mejor coordinación pero su utilidad puede decaer al mantenerse al margen de los objetivos a largo plazo de la empresa. Una actividad de marketing centralizada debe actuar como coordinadora, guía y colaboradora de las unidades de investigación de marketing de las diferentes divisiones.

Es evidente que el autor John O'Shaughnessy¹⁵, comenta los pro y los contra que se deben asumir a la hora de centralizar o descentralizar, pero en todos los casos llega a la conclusión que cuando se centraliza se pierde control en la coordinación de las divisiones, entiéndase por divisiones a los diferentes regiones donde tiene operación la empresa además comenta que este tipo de empresas debe tener el control político, presupuestal y de retroalimentación; es decir al centralizar la organización puede incurrir en el error de descuidar el entorno de las demás divisiones perdiendo valor para la misma.

Es esta la razón primordial en la cual se basa la publicación de este libro ya que es tendencia mundial la organización por cluster o varias sistemas que conformen

¹⁵ Ibíd.

un todo, mejorando los procesos individuales por regiones y confinando al final una optimización de factores característicos importantes como: comunicación, coordinación, tiempos, costos y todo esto se traduce en la creación de valor para la compañía.

2.3 PROVEEDORES, INTERMEDIARIOS¹⁶

2.3.1 Proveedores Los proveedores son un eslabón importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Los problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. La escases de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores y otros sucesos pueden perjudicar a las ventas a corto plazo y repercutir a la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un aumento en el costo de los insumos podría obligar a aumentos de precios que perjudiquen el volumen de las ventas de la empresa.

2.3.2 Intermediarios de marketing Los intermediarios de marketing ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Ahora son los distribuidores quienes fijan las condiciones ya que tienen gran poder en el mercado.

Al igual que los proveedores, los intermediarios de marketing son un componente importante del sistema general de entrega de valor de la empresa, en su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que optimizar su propio desempeño; debe asociarse de forma eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo el sistema.

¹⁶ P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. Colombia es Potencia en Latinoamérica Según el Ranking Warc Tenemos 4 Agencias en el Top 10. Publicación Abril 07/2015.

2.4 ESTANDARIZACIÓN, ESTANDARIZACIÓN DE PATRONES, LOCALIZACIÓN¹⁷

2.4.1 Estandarización La estrategia publicitaria y la ejecución se manejan globalmente con un mínimo de cambios en los elementos creativos o de otro tipo de la campaña. Bajo este modelo la cuenta de la agencia de publicidad y los equipos creativos interactúan con un vicepresidente de marketing centralizado para determinar la estrategia global general. Una ventaja principal de este enfoque es que asegura una ejecución y calidad publicitaria consistente. Aún más importante, permite que la promoción de una compañía o marca hable con una sola voz a lo largo del mundo y establezca temas globales.

2.4.2 Estandarización de patrones Bajo este esquema, una agencia de publicidad global controla la estrategia general y los enfoques generales creativos y de medios, mientras que la ejecución publicitaria se maneja local o regionalmente.

Los problemas que surgen con la estandarización de patrones tienden a no ser de concepto, sino de ejecución y dirección de los varios planes publicitarios.

2.4.3 Localización En el extremo opuesto a la estandarización dentro del espectro de dirección está la localización. Bajo esta filosofía de dirección, cada país dirige la estrategia y la ejecución de las campañas en esa ubicación. Las agencias de publicidad locales adaptan las campañas a las culturas y necesidades de cada área. El control táctico está descentralizado, pero la planeación estratégica a nivel corporativo brinda un énfasis general a los esfuerzos de marketing locales.

¹⁷ THOMAS RUSSELL J. Publicidad. Pearson Educación, 2005. Publicidad internacional. Cap. 23. Pag 683-685.

2.5 COMPARACIONES, CENTRALIZADO vs LOCAL

2.5.1 Cuadro comparativo agencias centralizadas vs locales o regionales

Tabla 1. Cuadro comparativo agencias centralizadas vs locales o regionales elaboración propia.

Agencia Central	Agencia Regional
Economía de escala y administración uniforme.	Su utilidad puede decaer al mantenerse al margen de los objetivos a largo plazo de la empresa.
Establecimiento de políticas generales, de presupuestos y de criterios de evaluación.	Ejecución y desarrollo de los conceptos creativos de las agencias centrales.
Coordinadora, guía y colaboradora	Desarrolladora puntual regional
Controla la estrategia general y los enfoques generales creativos	El control táctico esta descentralizado, pero la planeación estratégica a nivel corporativo brinda un énfasis general a los esfuerzos de marketing locales.

2.6.2 Identificación Financiera América Latina crece desmesuradamente con respecto a las otras regiones con auge publicitario se pronostica entre un rango de (8-12) % anual para los años 2013-2016; mientras que en Colombia el sector BTL crece al ritmo de la economía para el 2012 y según la WARC 100, Colombia es potencia en Latinoamérica con cuatro agencias publicitarias dentro del TOP 10 en el 2014.

Asomedios ¹⁸ dice que el BTL hoy es el medio de mayor inversión publicitaria con \$ 1,29 billones. Está por encima de la televisión, radio y demás medios

¹⁸ LA REPUBLICA Sector BTL. Consultado el 10 de Junio 2015. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/sector-btl-ocupa-primer-lugar-en-la-torta-publicitaria>.

tradicionales; en cuanto a ingresos, las agencias BTL del país mueven anualmente \$ 787.660 millones, siendo el gobierno su principal cliente, con una inversión de \$ 161,790 millones.

Según la página web de Ecopetrol para el año contable 2008-2013 publico la contratación asignada en marzo del año 2014 bajo la dirección WEB_2013Marzo_v2 y Evaluaciones_201401_Web¹⁹ ubicada en las contrataciones asignadas de bienes y servicios donde se resumió en la siguiente tabla como material investigativo para ayudar al desarrollo de este libro los valores gastados en eventos, publicidad, material POP y otros servicios de catering y BTL en general comparados con las inversiones generales para los mismos periodos contables.

El procedimiento consistió en tomar la tabla de Excel (anexo 1) WEB_2013Marzo_v2 , donde se encuentra la hoja Evaluaciones donde están todos los datos generales de contratación de bienes y servicios durante los periodos de 2008-2013 que realizo Ecopetrol SA, de dicha hoja se hizo un filtro manual enmarcado en color amarillo en el anexo donde se escogían todos los datos de mercadeo, publicidad y comunicaciones hechos en los periodos 2011,2012 y 2013 totalizando así cada año y haciendo una nueva columna llamada valor en pesos y tres nuevos renglones llamados Generalizado 2011,2012 y 2013 respectivamente esta hoja fue llamada Evaluaciones (0) de esta manera se logró obtener un valor general de cada periodo, enseguida se creó la hoja llamada Evaluaciones(1) donde se presentan solamente los datos filtrados en la hoja Evaluaciones(0) en color amarillo 1641 datos de 3863 filtrados inicialmente; estos datos representan toda la contratación hecha en esos periodos para las ramas publicitarias de la empresa y son mostrados y comparados en la siguiente tabla resumen:

¹⁹ ECOPETROL GENERALIZADO. Evaluación de gastos 2013 [en línea] Disponible en: www.ecopetrol.com.co/documentos/WEB_2013Marzo_v2.xlsx
www.ecopetrol.com.co/documentos/Evaluaciones_20140_Web [Consultado el 8 de Marzo 2015.]

Tabla 2. Resumen de anexo 1 Evaluaciones (0 y 1)

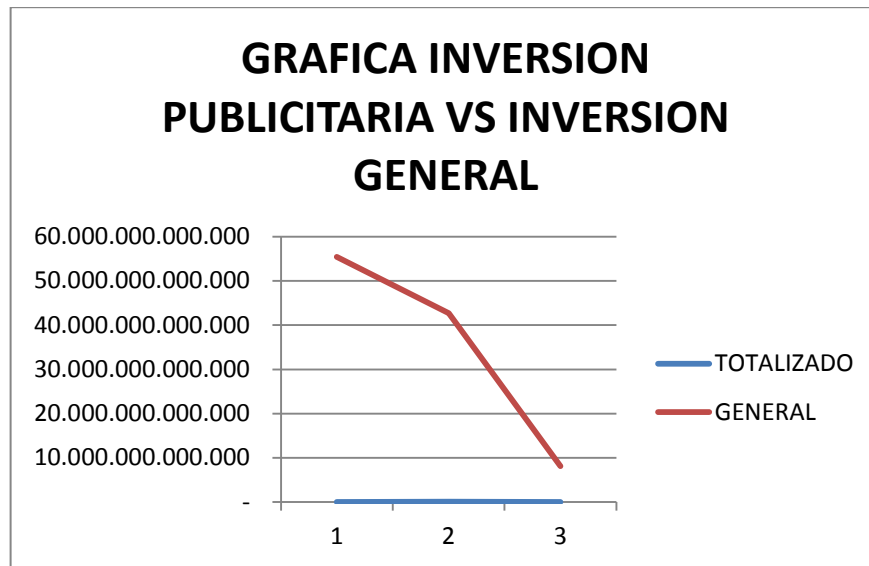
	TOTALIZADO 2011	TOTALIZADO 2012	TOTALIZADO 2013
TOTALIZADO	46,035,799,377	84,373,673,108	4,356,420,008
GENERAL	5.54693E+13	4.26669E+13	8.10126E+12
% TOTALIZADO/ GENERAL	0.082993264	0.197749549	0.053774592

Gráfica 2. Inversiones publicitarias para los periodos 2011-2013 en Ecopetrol SA



Como vemos en las gráficas 3 y 4 y la tabla 1.1 los porcentajes gastados en mercadeo, publicidad y comunicaciones son relativamente bajos comparados con los otros gastos generales pero son muy importantes a la hora de optimizar los recursos y crear impacto positivo en la cadena de valor , también es importante tener en cuenta que estos datos fueron filtrados dentro de un universo que comprende altos costes involucrados en las cadenas de upstream, midstream y downstream que son los tópicos que más inversión requieren y se hacen con mayor continuidad en este negocio .

Gráfica 3. Inversiones publicitarias vs inversión general para los periodos 2011-2013 en Ecopetrol SA



La gráfica anterior no permite visualizar el valor TOTALIZADO ya que tiene una magnitud exponencial 13 veces menor que GENERAL.

También se puede evidenciar de la tabla 1.1 que el porcentaje de inversión publicitaria es muy bajo comparado con el general y que en el 2012 se hizo la mayor inversión en estos ítems, toda esta información nos ayuda a visualizar a donde está tendiendo la inversión publicitaria en Colombia con una de las más grandes compañías de la región teniendo en cuenta que a nivel mundial y sobre todo en Latinoamérica se está disparando según el grafico 2 con un crecimiento entre el 8,9% y 12% anual hasta el 2016.

Lo que está sucediendo actualmente en la realidad está alejado de la teoría ya que por la crisis petrolera evidente se ha disminuido la inversión no solo en este campo publicitario sino en todos los eslabones de la cadena de valor de las compañías en general que son afectadas por este commodity por eso es de gran importancia crear estrategias que nos permitan optimizar los recursos asignados a

la rama de mercadeo y comunicación para lograr de esta manera continuar el posicionamiento de la marca y el acercamiento de la misma a las comunidades y la población Global.

Veremos entonces que una de las mejores estrategias que debe adoptar Ecopetrol es PPR (Pagar Por Resultados) y descentralizar el departamento de mercadeo creando en cada región departamentos clúster individuales que permitan la optimización de recursos y el acercamiento a las comunidades.

Como se pudo evidenciar en anexo 1 la mayoría de las contrataciones que hace Ecopetrol para BTI, mercadeo y publicidad es de manera centralizada en la capital incurriendo como veremos más adelante en tercerización y subcontratación.

3. ESTRATEGIAS CON MENOR PRESUPUESTO QUE LAS ACTUALES

“Para llevar a cabo este capítulo debemos profundizar en conceptos como valor, creación de valor, implicaciones en la creación de valor, que le da valor a una empresa, y cuál es la mejor estrategia que debemos plantear.”

3.1 VALOR, CREACIÓN DE VALOR E IMPLICACIONES

En entornos cambiantes como los actuales donde el dinamismo en los mercados es el pan de cada día y donde ahorrar dinero se traduce en el secreto de la eficiencia, es necesario tener una estrategia bien definida a la hora de querer ser competitivo; el nuevo mantra es: ¡Haga más con menos y hágalo más rápido! El que no pueda cumplir queda rápidamente por fuera²⁰.

La velocidad, solo por el hecho de andar rápido y sin un destino en mente, es precipitación. Al final, esta velocidad descontrolada desemboca en grandes problemas. En cambio, imaginemos cuantas carreras ganaríamos si comenzáramos delante de los demás también replican los mismos autores que investigaron las empresas más rápidas del mercado cuando se comparaban con medidas de tiempo y desempeño financiero (18) pulverizaban a la competencia.

Según Edgar Jaramillo dice que: **“La riqueza de un inversionista en una empresa se maximiza en tanto que se maximice el valor de la empresa”** (19). Es decir por ejemplo si sube el valor de la gasolina por ende sube las utilidades de

²⁰JENNINGS Jasón y HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Prologo.

los inversionistas; pero indiscutiblemente los Colombianos tenemos el gran problema de estar quejándonos por todo sin antes pensar los beneficios que realmente estamos adquiriendo cuando algo como esto sucede; por eso es indispensable entender y cambiar ese pensamiento que se ha implantado a través de la cultura, las costumbres o incluso la misma academia.

La creación de valor es el proceso por el cual una empresa genera beneficios que exceden el costo del capital invertido en ella y cuenta con las siguientes implicaciones:

- 1) No se limita en las empresas.
- 2) Hace competir a toda empresa con otras (en otras industrias y otros mercados).
- 3) La creación de valor a los stockholders se hace a través de la creación de valor a los clientes.
- 4) Es un concepto a largo plazo

Además podemos ver que le da valor a una empresa:

- 1) Expectativas del futuro.
- 2) Posicionamiento de generación de valor.
- 3) Branding.

Por eso la mejor estrategia que se debe plantear es el conjunto de iniciativas únicas diferenciadas y que adecuadamente ejecutadas permitan alcanzar los objetivos de las empresas de manera sostenida en el tiempo: "Creación de valor para los Stakeholders y una manera de lograrlo es a través de estrategias de mercadeo y BTL "Bellow the line" o mercadeo no convencional muy usado por Ecopetrol y otras empresas de la Industria Petrolera donde como hablábamos en el capítulo anterior se invierten millones de dólares en campañas nacionales e internacionales con el ánimo de generar un gran impacto de marca y poder crear un top off mind y un top of heart que como también se mencionó en la

introducción: nuestra empresa petrolera estatal lo está haciendo muy bien logrando estar entre las 500 marcas más valiosas del mundo²¹ que no es nada fácil ni poco costoso.

Pero si nuestra empresa estatal lo hace también para que queremos cambiar los procesos que vienen manejando; el tema es la creación de valor y para ello debemos tener claro que se crea valor cuando con menos podemos lograr más o cuando eso que obtuvimos lo pudimos triplicar si hubiéramos invertido de otra manera, son muchos los casos pero en el nuestro en particular se pretende hacer énfasis en que si planteamos una estrategia mejor definida podemos crear valor para nuestros stakeholders que al final sabrán agradecerlo plenamente.

3.1.1 Presentación de posibles estrategias de mercadeo y comunicación

Como vimos en el capítulo 1, Ecopetrol SA invirtió más capital en estrategias de mercadeo y comunicaciones en el año 2012 que en el año 2013 y con la caída del precio del crudo a finales del 2014 es fácil evidenciar que actualmente es uno de los recursos que también ha sido afectado.

Por tal motivo es importante buscar nuevas alternativas que permitan continuar las buenas prácticas que se venían implementando en la marca y el posicionamiento de la misma a nivel nacional y mundial.

Grandes empresas latinoamericanas y especialmente Colombianas dedicadas a las estrategias BTL que como vimos en el capítulo anterior se encuentran en pleno auge de expansión han representado a la compañía Ecopetrol SA haciendo más valioso su nombre, creando recordación y logrando ocupar un lugar en el corazón de los colombianos.

²¹ PORTAFOLIO.CO Op. Cit.

Estas empresas que hacen un trabajo excelente y son premiadas cada año por sus grandes estrategias y campañas publicitarias tienen sus sedes en las ciudades principales desde donde ejecutan todas las actividades programadas anualmente.

Durante la ejecución de las campañas y eventos relacionados con la marca se subcontrata en la mayoría de los casos a otras empresas prestadoras de servicios o alquiler en cada una de las regiones donde se necesita el desarrollo de la actividad²², generando de esta manera tercerización.

El problema o desventaja de la tercerización como se vio en el capítulo anterior es que se pierde la comunicación directa con el cliente en este caso Ecopetrol SA y se puede incurrir en costos adicionales que son sobrecargados en últimas al mismo.

En este momento de crisis y en cualquier instante en el tiempo todas las compañías necesitarían optar por reducir los costos y obtener los mismos beneficios incluso si es posible mejorarlos para lograr lo que se está evidenciando en el último informe que presenta la compañía.

3.1.2 Buenos Resultados De Ecopetrol A Pesar De Precios Bajos²³ La producción completó 4 trimestres consecutivos de crecimiento. Se destacó el incremento de 12,6% en producción directa.

Se descubrió Bullerengue-1, un hallazgo de gas en la cuenca Sinú-San Jacinto.

²² ECOPETROL GENERALIZADO Op. Cit.

²³ ECOPETROL. País minero. Buenos Resultados de Ecopetrol a Pesar de Precios Bajos. [en línea] Disponible en: <http://www.paisminero.com/component/tags/tag/17-ecopetrol> {Consultado el 17 de Junio 2015.}

El margen de refinación aumento 12% por optimización de procesos en Barrancabermeja.

Los volúmenes transportados subieron 6% por mayor producción y la disminución de ataques contra la infraestructura.

Después de reportar pérdidas en el último trimestre del 2014, se registró una utilidad neta consolidada de \$160 mil millones.

Vemos entonces que pese al bajo precio la compañía se encuentra muy sólida gracias seguramente a la implementación de estrategias de optimización de procesos aplicadas en cada rama donde se logran evidenciar estos cambios positivos.

Para lograr esto en nuestro caso presentaremos tres posibles estrategias que podría implementar Ecopetrol SA dentro de cada departamento de mercadeo.

3.1.3 Aliados estratégicos en las regiones de interés Actualmente Ecopetrol cuenta con varios aliados estratégicos en las ciudades principales desde donde se ejecutan los eventos y campañas desarrolladas por el departamento de mercadeo central.

Es entendible que una compañía de estas dimensiones necesita contratar empresas capacitadas financieramente para responder en cualquier caso de dificultad que se pueda presentar.

¿Pero qué sucede con las pymes que también ofrecen los mismos servicios e incluso a precios con porcentajes hasta del 30% - 40% por debajo de las otras?

Pues la respuesta es sencilla los peces grandes se comen a los chicos y estas pequeñas empresas que están en estas regiones de interés y que podrían de alguna manera prestar un servicio no pasan los filtros y no están capacitadas financieramente para poder optar al título del desarrollo de una campaña para una marca tan importante.

Por eso se aconseja tener en cuenta dentro de los filtros licitatorios de contratación de proveedores a este tipo de empresas foco que pueden facilitar la optimización de los recursos en Ecopetrol.

Tales empresas deben cumplir con las políticas y requisitos que exige el área comercial Colombiana y los principios rectores de la compañía contratista y de esta manera se le darían también la oportunidad de acercamiento a las comunidades y regiones más cercanas a las áreas de interés donde se requiere la ejecución de las actividades.

3.1.4 Estrategias de marketing PPR El método inicial lo plantea Google en el mercado de los buscadores y trata de un sistema de pago por click, por ello el coste de adquisición de nuevos clientes procedentes de buscadores, comparado con diferentes acciones de e-marketing es el más bajo y eficiente, ya que el modelo de tarificación es el coste por clic²⁴.

Es esta la forma más eficiente y económica hasta el momento de obtener nuevos clientes “resultados” y posicionamiento de la marca al menor coste.

Lo que se plantea es proponer un método similar para el BTL implementado en las campañas de Ecopetrol SA, exigiendo a las empresas en las licitaciones que

²⁴ROS DIEGO Vicente José. e-Branding: posiciona tu marca en la red. Ed 2008. e-Marqueting. Pag. 187.

presenten un plan de proyecto en el cual se deben fijar unos resultados específicos.

Tales resultados se deben cumplir y ser evidentes en un 100% lo que implicaría que su costo sería del 100% pero si los resultados por algún motivo difieren de lo pactado pues no se pagará el total de la actividad sino un porcentaje menor de acuerdo a lo entregado.

Este método permitiría pagar por resultados y no por evento, ya que el segundo podría salir mal y la única solución encontrada sería no volver a contratar al proveedor lo que implicaría haber realizado una inversión que no creó valor para la marca.

3.1.5 Creación de departamentos de Mercadeo y Comunicaciones en las Regiones de Interés El entorno de la monografía ha girado en este punto específico y es que una de las maneras más eficientes de crear valor para la compañía es descentralizando y no tercerizando en las campañas ejecutadas.

Para tal motivo se propone crear departamentos de mercadeo y comunicaciones BTL en las regiones de interés llámese tales regiones puntos estratégicos donde existe más flujo de actividades promocionales y o de comunicación BTL en cada año.

La idea es descentralizar la toma de decisiones que se pueden ejecutar rápidamente en una región por un departamento encargado de hacer más efectivos los procesos, esto se logra disminuyendo los tiempos de toma de decisiones en la central y los costos de tercerización ya que el nuevo departamento podría contratar un operador local.

Este departamento de mercadeo regional estaría más cercano a las comunidades atendiendo los posibles eventos y patrocinios donde se podría crear impacto de marca y cumpliendo al mismo tiempo las políticas de la empresa.

3.2 LA MEJOR ESTRATEGIA

Las estrategias específicas que se adopten en un proceso de reconversión del área de negocios dependerá de la dimensión de los cambios que las mismas impliquen.

Cuando la reconversión puede lograrse mediante operaciones más eficientes, la disminución del personal de marketing (o la de cualquier otro departamento) puede inducir a cambios muy modestos en la organización, sin ir más allá de un simple reagrupamiento de algunas funciones.

Sin embargo, cuando un proceso de reconversión solo implica un proceso de reposicionamiento o de desarrollo de mercado, las implicaciones para la organización podría no sobrepasar la simple ampliación del sistema de gerencias de productos²⁵.

Podemos afirmar entonces que la mejor estrategia es aquella que combina poco impacto en la estructura organizacional del negocio y mantiene la creación de valor para los grupos de interés.

De esta manera se aconseja implementar una fusión entre las tres estrategias propuestas en este capítulo para lograr de esta manera optimizar los recursos financieros en Ecopetrol.

²⁵O'SHAUGHNESSY John. Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos, 1991 - 616 pages. Estrategia y organización de marketing: Organización global. Pág. 570.

4. GANAR MÁS CON MENOS

“En este capítulo se mostrarán varios asuntos importantes que redefinen a través de parámetros conocidos cómo mejorar los resultados con una comunicación efectiva, se hablará de cómo mantener un proceso estándar para obtener una salida adecuada sin pérdida de información y manteniendo el ciclo deseado”.

4.1 MEJORAMIENTOS DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR

Cuando se logra entender que la mejor estrategia es la creación de valor para los stakeholders se puede decir que se ha dado el primer paso puesto que ya se tiene definido el modelo de negocio que se desea y como debe ser dirigido para poder alcanzar el objetivo principal.

Si además se pueden identificar los focos donde más se consume la inversión utilizada en el caso de mercadeo y comunicación es posible trabajar en estos puntos optimizando de mejor manera los recursos.

Por eso es necesario que tanto Ecopetrol como las demás empresas petroleras conozcan los precios finales comparados con los precios que cobra la agencia central y de esta manera demostrar que es mejor tener varias sedes de operaciones en cada región donde se ejecuten las campañas publicitarias.

También se incurre mucho en el problema de pérdida de información y dirección cada vez que se cambia de proveedor, ya que esta información no se transfiere, ni realimenta y al llegar la nueva agencia licitada con sus modernas campañas y todo

diferente rompe el proceso que se venía realizando y se empieza de nuevo en cero gastando tiempo recursos y nuevamente practicando la destrucción de valor.

Por esta razón es necesario mantener un proceso aunque halla cambio de proveedores, aunque halla nuevo personal, aunque se pretenda estar a la vanguardia tecnológica, debe haber retroalimentación y para ello es importante tener el control en los departamentos de mercadeo y una forma de lograrlo es conociendo como se mueve el mercado BTL y como tener los mejores resultados al menor costo.

“El reto más difícil y básico para las empresas que quieren aprender de Toyota es cómo crear una organización alineada de individuos que tenga cada uno el ADN de la organización y estén continuamente aprendiendo juntos para añadir valor al cliente²⁶”.

En Bogotá DC queda la asociación Colombiana de BTL o la ACBTL donde se toman importantes decisiones a nivel nacional e incluso en el ámbito de Latino América y América del Norte: Miami donde varias de nuestras empresas Colombianas tienen cedes, entre tantas decisiones están los precios que se deben manejar en el mercado y parte de ello explica por qué estos valores aparentemente parecen estándar cuando a la hora de negociar se trata.

Pero la pregunta importante es: ¿sabemos cuánto del precio cobrado se queda en intermediarios antes de llegar al proveedor final?

A muchos gerentes seguramente no les importa esto mientras los resultados esperados se cumplan a cabalidad y mientras todos estén contentos, pero seguro que es absolutamente necesario tener este primer parámetro definido ya que de

²⁶ JEFFREY K. Liker. Toyota. Como el fabricante más grande del mundo alcanzo el éxito: Tercera parte. Capítulo 21-pag 384.

estos valores dependen también muchos otros que pueden influenciar de una manera muy importante la calidad en los objetivos.

Por ejemplo si a una persona le aumentan el pago un 30% respecto a lo que le iban a cancelar, seguramente este individuo trabajara con mayor motivación y pondrá todo de sí para que la salida sea impecable; es probable que su rendimiento mejore un 30 %, esto suponiendo erróneamente que el rendimiento es proporcional al pago.

Es obvio que este parámetro no puede ser usado solo por esta razón es indispensable conocer más a fondo cómo se maneja este mercado y poder tener autoridad a la hora de negociar.

4.2 LA CALIDAD Y EL MARKETING CONVIERTE A LOS CLIENTES Y PROVEEDORES EN AMIGOS²⁷

Es de señalar que en la mayoría de las relaciones entre cliente-proveedor el motor, tanto interno como externo, es la calidad, cuando quizá debería ser el marketing.

Los acuerdos con los proveedores se transforman ahora en << alianzas estratégicas>>. ¿No percibimos en ello una evolución de acuerdos basados en decir y vender a acuerdos en los que entran a jugar un papel importante el marketing y las relaciones, para llegar a alianzas de amigos para toda la vida?

Si el marketing puede crear socios indispensables en la cadena cliente-proveedor y ofrecer el incremento del capital intelectual y emocional, al aplicar las filosofías

²⁷THOMSON Kevin, RODRÍGUEZ TARODO Almudena. El capital emocional. Las seis dimensiones de las relaciones guiadas por el marketing. La calidad y el marketing convierten a los proveedores y clientes en amigos. Pag 132-134. ESIC Editorial, 2000 - 222 páginas.

del marketing a la calidad, ambos constituirán una combinación mucho más poderosa.

Tradicionalmente se ha subcontratado solo aquellas operaciones que facilitaban la gestión o la distribución. Hoy en día son funciones completas, muchas de ellas a cara al cliente, las que se subcontratan.

Estos convenios están dando una nueva dimensión a la cadena cliente-proveedor, al crear relaciones, en las que distintos individuos y grupos comparten un mismo cliente, aun cuando sirven a distintos maestros. No existe por tanto un comunicador que centralice. Todo el mundo en la cadena pasa a comunicar.

La naturaleza de las relaciones en la subcontratación ha cambiado de una manera dramática, desde el trabajador temporal que sirve como empleado durante un periodo definido de tiempo, hasta departamentos completos o funciones que se subcontratan a empresas especializadas.

La comunicación es tanto la argamasa que une estas relaciones complejas, como herramienta que fortalece uniones débiles en esa cadena que (ahora mucho más complicada), asegura que todos en la organización, tanto contratados como subcontratados, tengan unas metas comunes y contribuyan a generar un valor real al accionista.

Vemos entonces como el autor Kevin Thomson enfatiza en la importancia de una comunicación directa entre cliente y proveedor y de esta manera no perder el horizonte de lo que se desea entregar al final como un mensaje recibido y es de recordar que la importancia de un mensaje es que tanto el emisor como el receptor estén hablando de lo mismo es decir que no se convierta en un teléfono roto donde información importante puede decodificarse y no representar la esencia de lo que se quiso transmitir en un principio.

4.3 PROCESOS INTERNOS Y PROCESOS EXTERNOS²⁸

En todas las organizaciones se pueden encontrar procesos y subprocesos que están vinculados entre ellos, formando las cadenas cliente-proveedor.

Se considera entonces que son clientes internos aquellos que recogen la salida de un proceso y la transforman dentro de su proceso para introducir una nueva salida que pasa a ser la entrada del siguiente cliente en la sucesión.

Y, los clientes externos son clientes finales que recogen el producto terminado después de haber sido transformado a través de la cadena de procesos. Algo que es totalmente necesario es la comunicación concisa y efectiva entre proveedores y clientes, tanto externos como internos, para que cada proceso funcione correctamente.

Un modo de conseguir esta comunicación es mediante el establecimiento de acuerdos en donde participen proveedores y clientes de forma conjunta y establezcan características, de entrada y salidas además de notificación.

4.4 CÓMO GANAR MÁS CON MENOS, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRECTA

Uno no puede no comunicar.

Si traducimos este axioma al marketing estratégico, se debería leer:

Uno no puede no posicionarse.

²⁸ MARTÍNEZ Aurora. Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. 3.5 Procesos internos, procesos externos. ECOBOOK, 23/06/2014 - 156 páginas.

Proyectar una imagen implica algo más que la toma de decisiones sobre productos y marcas. Lo que está en juego es la manera en que un mercado percibe a la organización, a su gente y a sus productos.

La empresa siempre ocupa una cierta posición en la mente de sus clientes actuales y potenciales. Que este posicionamiento favorezca de hecho al negocio, esa es otra cuestión. Una imagen sólida hace posible el negocio (y hace otros negocios imposibles²⁹).

En este caso propone el autor Henry Robben en su libro marketing con visión de futuro que la marca puede ser tan importante como ente de recordación que basta con establecer unas bases sólidas de la misma y el resto vendrá por añadidura.

Ecopetrol ha hecho esfuerzos inmensurables para establecer unas bases sólidas en las estrategias de posicionamiento de marca en los mercados nacionales y globales invirtiendo grandes cantidades de dinero y así lograr la creación de valor y la continuidad de la cadena de valor de la misma.

Marcas como Ecopetrol, Bancolombia, EPM, Sura, Alquería, Porvenir, Avianca, Colsubsidio, Grupo Nutresa, ETB, Corona, Carvajal, Éxito, ISA, Skandia, Banco de Bogotá, Argos, Terpel, entre otras, tienen algo en común: reinventarse permanentemente. Lo anterior permite afrontar nuevos retos de mercado, acercarse más a sus públicos y transmitir nuevos valores³⁰.

“educación ambiental campesina” en convenio con Ecopetrol; y “fomento a valores familiares” en convenio con el ICBF.

²⁹ ROBBEN Henry. Marketing con visión de futuro: Alcanzar y mantener el éxito de la empresa. El concepto del futuro. Pág. 163. ESIC Editorial, 2010 - 280 páginas.

³⁰ BRUJO Gonzalo. LANMARQ: La nueva economía de las marcas latinas. 8 El futuro de las marcas. La ola de las renovaciones de las marcas. LID Editorial, 5/11/2014 - 448 páginas.

En virtud de lo anterior, las empresas que aplican los conceptos de mercadeo social dentro de sus estrategias comerciales reciben un doble beneficio: cumplen con sus objetivos dentro de la estrategia en ventas y ganan en imagen y posicionamiento³¹.

Vemos entonces que una comunicación directa y efectiva hace que podamos invertir menos tiempo, dinero y capital humano y al final ganar más posicionamiento, recordación y valor de marca con estrategias bien planteadas donde se mantendrá la creación de valor de la marca en el futuro.

Lo anteriormente descrito se logra dejando de subcontratar en lo posible para generar una relación de confianza y transmitir el mensaje correcto con un medio de comunicación directa que ya fue estudiado y proyectado por el equipo de gerencia central previamente, esto es posible buscando socios estratégicos en las regiones de interés como se vio en el capítulo 2 y contratando empresas locales-regionales para lograr así acercamiento a las comunidades y optimizar los presupuestos usados ya que se omite la tercerización como veremos enseguida.

³¹ MUÑOZ MOLINA Yaromir. El mercadeo social en Colombia. 2.5.1.3 Mercadeo social extremo de las empresas privadas. Pág. 85. Universidad Eafit, 1/01/2001 - 318 páginas.

5. ACERCAMIENTO A LAS COMUNIDADES

“Este capítulo presenta la posibilidad de crear alianzas estratégicas con agencias en las regiones de interés, retroalimentadas con el departamento de mercadeo de Ecopetrol quien deberá tener el control total de todas las operaciones optimizando recursos financieros y manteniendo la creación de valor de la marca.”

5.1 ELIMINAR LA BUROCRACIA

Aplice la sentencia de Barnevik: deshágase del 90% de la sede central³²

El procedimiento de operación usual de Barnevik para dismantelar estructuras burocráticas es muy sencilla: el 30% de los burócratas puede rehabilitarse enviándolos a una unidad de operación y convirtiéndolos en personal rentable; el 30% puede salir para nuevos centros de utilidades, el 30% puede eliminarse como superfluo y el 10 % se necesita en la sede central.

Percy Barnevik, de la empresa sueca ASEA, aplico el método de pulverización de la burocracia después de adquirir al gigante suizo en apuros Brown Boveri, quien después de aplicar su método y dejar de tomar decisiones centralizadas empezó a recibir ganancias superiores a 2,5 billones de dólares anuales.

Lo que hizo este gran líder fue enviar un mensaje cortante y tajante reorganizando la compañía y convirtiéndola en un ente de ganancias importantes después que se encontraba en un estado de quiebra inminente.

³²JENNINGS Jason y HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. II Decisiones rápida. Pulverice la burocracia Pag 88.

No se trata entonces de incurrir en el despido masivo que se ha podido percibir en la mayoría de las empresas del sector sino reorganizar de una manera eficiente los procesos y departamentos actualmente centralizados.

Como se ha hecho énfasis en el transcurso de este libro la centralización crea efectos negativos en la organización como:

- 1) Demora en los procesos y toma de decisiones.
- 2) Pérdida de identidad al subcontratar y tercerizar.
- 3) Falta de comunicación y transmisión del mensaje deseado.

Por estos motivos es importante empezar por crear departamentos en las regiones de interés donde se puedan optimizar los tiempos en los procesos de toma de decisiones y de la misma manera se disminuye la subcontratación y la vinculación de terceros, haciendo alianzas estratégicas con proveedores locales logrando así una comunicación directa y transmitiendo la esencia del mensaje deseado.

5.2 SOCIEDAD Y COMUNIDAD

5.2.1 Diálogos interculturales³³ Con la realización de los Diálogos Tripartitos o Interculturales con las poblaciones indígenas y afro descendientes de sus áreas de influencia, Ecopetrol S.A. busca continuar con el fortalecimiento de las relaciones con estas comunidades estableciendo dinámicas nuevas de conocimiento mutuo que permitan avanzar en la consolidación de espacios de diálogo abierto, a partir de un mejor conocimiento y entendimiento del otro que conlleve a resultados positivos para todas las partes.

³³ ECOPETROL. Diálogos interculturales. [en línea] Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/sociedad-y-comunidad/grupos-etnicos/dialogos-interculturales>. [Consultado el 14 de Junio 2015]

A partir de lo anterior, se hace necesario llevar adelante un programa institucional en las diferentes escalas territoriales, desde el municipio hasta el nivel Latinoamericano, de largo plazo, incluyendo a los tres actores: Gobiernos, industria y representantes de las organizaciones de los grupos étnicos. Este programa estará basado en el intercambio de información y en un diálogo permanente en el cual se considerará fundamental el respeto a los intereses legítimos de cada una de las partes. Es necesario mencionar, que en la medida de lo posible se cuente con el acompañamiento de un organismo internacional (ONU, PNUD, OIT y/o ONG internacional GIZ, por ejemplo).

Para alcanzar el objetivo, se establecen varios espacios de trabajo: Talleres Tripartitos Municipales, departamentales, Regionales y/o Latinoamericanos, Seminarios y Eventos de Capacitación y Comunicación e intercambio de información. Los anteriores espacios se desarrollaran de acuerdo a la necesidad de la empresa en los niveles de municipio, departamento, región y nacional.

Evidenciamos de esta manera el interés de Ecopetrol por el acercamiento a las comunidades y las buenas relaciones entre ambas partes, es importante entonces aprovechar la oportunidad de escuchar los intereses de las regiones de interés y brindar la posibilidad de participación en los eventos y campañas únicas para cada región por sus diferencias culturales con las que cuenta nuestro país.

5.2.2 Aliados estratégicos en las regiones de interés En este punto debería radiar la importancia y el mayor aporte de esta monografía tomando pues todas las recomendaciones que se han hecho en los tres capítulos anteriores y plasmándolos aquí de una manera metodológica y aplicable fácilmente al departamento de mercadeo de Ecopetrol y a cualquier otra compañía que desee optimizar sus recursos financieros de mercadeo y comunicación.

La idea como hemos enfatizado es eliminar en lo posible la centralización, disminuir la tercerización y crear canales directos de comunicación y esto es posible haciendo que nuestros aliados estratégicos tengan nuestra esencia es decir que sean tan parecidos a nuestra compañía evitando choques por políticas diferentes o mal entendidos por no dejar las cosas claras en un principio es casi como convertirlos en un brazo más de la compañía.

Según la revista Dinero en su edición de especiales – comerciales: outsourcing³⁴ ¿Cómo escoger un aliado estratégico?, donde se entrevistó a: Ana Karina Quessep, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO. Quien dio alguna de las siguientes recomendaciones:

El outsourcer o proveedor del servicio de outsourcing debe contar con experiencia soportada en certificaciones de clientes, acreditaciones o certificados de calidad, tales como ISO 9001, COPC y ESCM.

Las propuestas comerciales no deben ser genéricas ni prometer maravillas: deben estar basadas en el entendimiento de las necesidades y expectativas puntuales de la organización, y ofrecer soluciones a la medida, con valores agregados claros y acompañamiento constante.

El potencial aliado estratégico debe demostrar que desarrolla las mejores prácticas en seguridad física y de la información, soportadas, idealmente, en normas especializadas como ITIL, ISO 27.000 y PCI.

Debe contar con un recurso humano especializado en el sector económico o el negocio de la organización, y los cargos operativos deben estar cubiertos por perfiles de técnicos y tecnólogos.

³⁴ DINERO. Especiales-Comerciales. Artículo. Outsourcing. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/como-escoger-aliado-estrategico-para-tercerizar/198886>. [Consultado el 15 de Junio 2015]

El outsourcer debe demostrar que cuenta con software y tecnología que le permitan eficiencias y permitan un acceso y manejo de la información ágiles y seguros.

Debe presentar una metodología para la transición hacia el servicio propuesto, que incluye recursos, acciones y tiempos de implementación, y todo esto debe estar alineado con los procesos internos de la organización.

En la propuesta, debe incluir indicadores de eficiencia medibles, y estos deben estar alineados con los objetivos y los indicadores del cliente.

Al analizar a los ofertantes, se debe privilegiar a los que garanticen disponibilidad, flexibilidad y escalabilidad, ya que se buscan aliados no para unos meses o unos pocos años, sino para el largo plazo.

Este aspecto no es accesorio: el proveedor debe tener un gobierno corporativo, alineado con políticas, código de ética y una visión y misión claras y que no choquen con los del cliente. Esto permite dar un 'golpe de confianza' necesario entre dos aliados.

El precio que presenta en su oferta comercial el outsourcer aspirante a aliado estratégico debe contener todos los costos de la operación. Se debe descartar el proveedor del que se sospeche que está omitiendo costos o que pueda generar costos ocultos.

Idealmente, el proveedor debe estar avalado por un gremio, ya que la asociatividad ayuda a estas empresas a implementar mejores prácticas, y dice mucho de su gobierno corporativo.

Como vimos entonces se aconseja una serie de lineamientos que debe cumplir una aliado estratégico pero en realidad son los principios de toda empresa con compromiso de calidad y buenas practicas así que el filtro debería ser más meticuloso que contar con esta serie de certificados y es que brinde resultados al menor costo aumentando así la creación de valor para la compañía.

Al final del Capítulo 2 se dijo que la mejor estrategia era la que creaba el menor impacto en la organización y mantenía la creación de valor para los stakeholders.

También se habló de hacer una fusión entre las tres estrategias propuestas para lograr así una solución general combinada y lograr los objetivos propuestos.

Estos eran: aliados estratégicos en las zonas de interés, estrategias de marketing ppr y creación de departamentos de mercadeo en las zonas de interés; se dijo así que las zonas de interés eran los lugares donde Ecopetrol ha identificado internamente que debe realizar mayor impacto de marca, comunicativo y de mercadeo.

En esta parte del libro se trata de buscar los aliados estrategicos en las regiones de interés que mejor cumplan con los objetivos de optimización de recursos financieros y de esta manera presentar la propuesta final a Ecopetrol.

5.2.2.1 El método de escala El método de escala fue creado en México en 1990 como una estrategia de negocio que le ofrecía al cliente importantes ventajas competitivas entre otras identificar y reducir el riesgo en los proyectos.

El MÉTODO ESCALA TM³⁵ es comparable a la un Sistema de Calidad por lo siguiente:

³⁵ ESCALA El método de escala [en línea] Disponible en: <http://www.escala.com.mx/index2.html> [Consultado el 17 de Junio 2015.]

- _ Provee un Procedimiento Estándar para todo tipo de Proyectos e industrias.
- _ Permite Una visión clara y ordenada Compartida del Proyecto.
- _ Aporta un plan Integrado que incluye a las partes involucradas.
- _ Documenta y comunica el cómo lograr la visión.
- _ Establece Objetivos claros.
- _ Establece Procedimientos y Criterios un Seguir.
- _ Registra y actualiza los cambios en documentos de manera estructurada y consistente.
- _ Estandariza las prácticas en toda la organización.
- _ Coloca a la gerencia y a la dirección como Líderes del compromiso.
- _ Asegura el proceso y confirma que el resultado se cumpla con los estándares establecidos.
- _ Documenta el proceso y establece su cronología.
- _ Facilita la mejora continua.
- _ Compara periódicamente con lo real, el plan de origen.
- _ Documenta las lecciones aprendidas.

Además el modelo de negocios de escala es PPR (Pague Por Resultados), donde su experiencia o KNOW HOW es su principal herramienta y les brinda a sus clientes de esta manera resultados satisfactorios de la manera más óptima posible.

Esta es la manera como deberíamos buscar los aliados estratégicos y así obtener mayores beneficios para la cadena de valor.

Escala resume en su metodología lo que debería tener una empresa que quiera trabajar con Ecopetrol o viéndolo desde otro punto de vista Ecopetrol debería buscar empresas que cumplan con este método o convertirlas a él y de esta manera lograr los objetivos a menor costo.

Porque es importante un aliado estratégico que brinde el modelo de negocios de PPR? , pues la respuesta es porque no siempre que se planea una campaña sale como se hizo, la mayoría de las veces se incurre en presupuestos extras o los tiempos no se cumplen, por eso se aconseja en este capítulo tener en cuenta las recomendaciones hechas y seguir estos métodos que han tenido gran relevancia en contrataciones y solución de proyectos a nivel internacional.

6. METODOLOGÍA

6.1 METODOLOGÍA PARA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN ECOPETROL

“Este ultimo capitulo hablara sobre los estados de arte de creación de valor, optimización, mejoramiento continuo (LEAN) y la estrategia final presentada en una tabla comparativa con su respectivo análisis en la creación de valor para los stakeholders”.

6.2 CREACIÓN DE VALOR

El objetivo de una entidad con ánimo de lucro es: Incrementar su valor de mercado en el corto y largo plazo.

Las entidades con ánimo de lucro son valoradas con base en el valor presente de los flujos incrementales netos a futuro descontados con una tasa de retorno esperada ajustada por el nivel de riesgo.

Un incremento en el valor de estas compañías es el resultado de: Buenos retornos financieros ajustados por el nivel de riesgo percibido en los flujos netos.

Una inversión crea valor si se percibe un incremento de la probabilidad de aumentar los ingresos netos a futuro o de reducir el riesgo en el corto o largo plazo³⁶.

³⁶ VECINO A. Carlos Módulo de Formulación y evaluación de proyectos. Especialización en gerencia de hidrocarburos. X promoción.

Una Inversión agrega valor si ésta tiende a:

- 1) Aumentar los Ingresos netos previsible.
- 2) Disminuir el nivel de riesgo global percibido por los poseedores de la deuda y/o tomado por los inversionistas.
- 3) Mejorar las posibilidades de la empresa para emprender posteriormente proyectos rentables.

Por lo tanto, las acciones que adicionan valor contienen tres elementos principales:

- 1) Incremento de la Eficiencia Económico – Financiera
- 2) Reducción - Diversificación del Riesgo
- 3) Mejoramiento de la Posición Estratégica

Hasta aquí hemos visto varios temas entre ellos la creación de valor y la disminución del riesgo; pero que quiere decir cada una de estos; cuando hablamos de la creación de valor debemos centrarnos en un entorno practico es decir ubicarnos en los objetivos de la empresa a futuro y ver si lo que se está haciendo contribuye en el crecimiento de la misma; pero también debemos mirar si se pretende crear valor para los accionistas, para los inversionistas o para la marca como tal, en nuestro caso en particular se evidencia que se desea crear valor para la marca posicionándola cada vez más cerca a las empresas más valiosas del mundo; para ello se desarrollan estrategias que tienen en algunos casos un cierto porcentaje de riesgo que puede ser miscible con la forma como se ejecutan los procesos de las mismas, por ende es necesario implementar un método eficaz que reduzca esta probabilidad de fracaso y mantenernos sobre el horizonte de mercado global donde el β o porcentaje de riesgo tienda a 1.

El mejoramiento continuo LEAN consiste en una serie de técnicas Japonesas que se aplican a las empresas para mejorar y optimizar sus procesos, son métodos aplicables a cualquier tipo de compañía donde se evidencia un problema o se

requiera la optimización de un parámetro, para ello es necesario identificar los cuellos de botella y trabajar en ellos sin incurrir en la creación de otros cuellos de botella, luego se plantea un método de acuerdo a las exigencias y principios de la empresa y se ejecuta sin perder el horizonte de la misma.

6.3 ESTRATEGIA FINAL

En esta parte final del libro se presentara lo más relevante de los cuatro capítulos anteriores donde se promoverá la aplicación de la mejor estrategia para lograr la optimización financiera en los recursos de mercadeo y comunicaciones de la compañía Ecopetrol.

En el primer capítulo se vio la importancia de la descentralización y se identificaron los presupuestos invertidos Globalmente en mercadeo y BTL y la tendencia a crecimiento en las regiones de Latinoamérica especialmente en Colombia; también se hizo un filtro de todos los presupuestos destinados para mercadeo, comunicaciones y publicidad durante los años 2011-2013 en Ecopetrol donde se mostraron las altas inversiones hechas en Colombia para esta dependencia de la empresa aunque al compararla con los otras ramas del negocio como UP-DOWN Y MID STREAM se evidenciaban los presupuestos tan distintos en magnitudes que se invierten en la compañía.

Se concluyó pues que las empresas contratadas por Ecopetrol en su mayoría son centralizadas y que para el desarrollo y ejecución de las campañas de posicionamiento de marca se incurría en la subcontratación y tercerización.

En el segundo capítulo se enfatizó en hallar la mejor estrategia para la optimización de los recursos, donde se postularon tres posibles soluciones y se concluyó que una fusión entre todas podría ser la más acertada.

Ya en el tercer capítulo se mostró como la comunicación juega un papel importante entre la relación cliente-proveedor y como esta se deteriora cuando se centraliza y se opta por la subcontratación perdiendo así la identidad de la empresa y no entregando al final la esencia real que se había planeado.

El cuarto capítulo presento varios métodos usados actualmente y que han sido eficientes con resultados internacionales importantes con los que se pretende encontrar los mejores aliados estratégicos en las zonas de interés concluyendo con que se debería implementar el método de escala de PPR.

Tabla 3. Comparación diferentes métodos y estrategias propuestas.

Tabla comparativa de los diferentes métodos propuestos				
Método	Ventaja	Desventaja	Observaciones	Análisis
Centralización	Actualmente es el método más usado permite control total sobre los proyectos.	Burocracia, subcontratación disminuye la fluidez haciendo los procesos más lentos, largos y de pocos resultados positivos.	No es recomendable ya que ocasiona pérdida de identidad de la marca y aumenta los presupuestos.	Financieramente obstaculiza la creación de valor para las compañías porque incurre en tercerización.
Descentralización	Permite la optimización de los recursos y crea canales de comunicación más directos entre cliente-proveedor	Puede lograr una mejor coordinación pero su utilidad puede decaer al mantenerse al margen de los objetivos a largo plazo de la empresa	Es recomendable pero con un grado de cuidado a la hora de aplicarla en grandes compañías ya que se pueden descuidar objetivos a largo plazo y economías a escala	La principal desventaja de esta descentralización es la pérdida de economías de escala y la posibilidad de que se descuide la coordinación de la publicidad en las distintas divisiones.
Estandarización	La ventaja más importante, es que permite que la promoción de una compañía o marca hable con una sola	Los problemas que surgen con la estandarización de patrones tienden a no ser de concepto, sino de ejecución y	Es un método muy recomendable y es usado por grandes empresas a nivel mundial ya que permite traspasar	Financieramente es el método más usado por las franquistas donde se establecen patrones estándar repetitivos en

Tabla comparativa de los diferentes métodos propuestos				
Método	Ventaja	Desventaja	Observaciones	Análisis
	voz a lo largo del mundo y establezca temas globales.	dirección de los varios planes publicitarios.	fronteras manteniendo la esencia principal de la empresa.	cualquier lugar y región donde se encuentre la compañía lo que la hace más agradable a los posibles clientes que deseen implementarla.
Localización	Las agencias de publicidad locales adaptan las campañas a las culturas y necesidades de cada área	Una de las desventajas más grandes es que la mayoría de las empresas regionales no tienen una capacidad financiera para responder.	El control táctico esta descentralizado, pero la planeación estratégica a nivel corporativo brinda un énfasis general a los esfuerzos de marketing locales.	Financieramente es el método que debería usarse ya que permite eliminar la subcontratación y genera empleo en las localidades donde se implemente.
Aliados estratégicos en las zonas de interés	Facilita la ejecución de las campañas que han sido diseñadas en estas zonas, permitiendo una rápida respuesta a los requerimientos del cliente.	Es difícil transmitir la esencia de la compañía matriz en este caso Ecopetrol, para lograr convertir este aliado en un brazo más de la compañía principal	Como se aconsejó en este libro se pretende aplicar el método PPR de tal manera que las empresas que quieran hacer parte de Ecopetrol	Debe manejarse con licitaciones presentando estrategias donde incluya a empresas locales compartiendo de esta manera temas culturales y

Tabla comparativa de los diferentes métodos propuestos				
Método	Ventaja	Desventaja	Observaciones	Análisis
		por eso se aconseja trabajar en ello.	cumplan con estos parámetros que permiten buenos resultados.	regionales.
Estrategias de marketing PPR	La principal ventaja es que se paga por el resultado final en el tiempo acordado.	Pocas empresas conocen y aplican este método.	Es una de las principales estrategias que se aconseja buscar por parte del departamento de mercadeo de Ecopetrol.	Permite la optimización de valor para la compañía y los grupos de interés ya que se paga solo por el resultado.
Departamentos de mercadeo en zonas de interés	La ventaja principal es descentralizar la toma de decisiones que se pueden ejecutar rápidamente en una región por un departamento encargado de hacer más efectivos los procesos.	Difícil aceptación por parte del recurso humano implicado ya que afectaría el normal desarrollo de sus actividades en los entornos que los venía desarrollando llámese familiar o social.	Esto se logra disminuyendo los tiempos de toma de decisiones en la central y los costos de tercerización ya que el nuevo departamento podría contratar un operador local. Además permitiría pulverizar la burocracia aplicando	Ayuda de manera muy significativa a disminuir costos producidos por la centralización utilizando de manera más efectiva el mismo personal con el que se contaba en la sede central.

Tabla comparativa de los diferentes métodos propuestos				
Método	Ventaja	Desventaja	Observaciones	Análisis
			el método de Barnevik (29).	
Comunicación directa	Una comunicación directa y efectiva hace que podamos invertir menos tiempo, dinero y capital humano y al final ganar más posicionamiento, recordación y valor de marca con estrategias bien planteadas donde se mantendrá la creación de valor de la marca en el futuro	Actualmente en Ecopetrol y muchas otras empresas existen muchos protocolos que hacen que una comunicación directa sea poco posible lo que se traduce en tiempo que se dejó de ganar o pérdida de valor en el mercado por demora en la toma de decisiones.	Uno no puede no comunicar. Si traducimos este axioma al marketing estratégico, se debería leer: Uno no puede no posicionarse.	La creación de valor es máxima cuando se logra implementar esta estrategia ya que la marca crece en su posicionamiento, los canales de comunicación se hacen más fluidos y la relación cliente-proveedor se solidifica y se convierte en una relación de amigos.
Método Escala	Modelo de negocios de escala es PPR (Pague Por Resultados), donde su experiencia o KNOW HOW es su principal herramienta y les brinda a sus	Casi ninguna empresa del sector de mercadeo, publicidad y comunicaciones cumple con estos parámetros que maneja el método	Escala resume en su metodología lo que debería tener una empresa que quiera trabajar con Ecopetrol o viéndolo desde otro punto de vista Ecopetrol	Porque es importante un aliado estratégico que brinde el modelo de negocios de PPR? , pues la respuesta es porque no siempre que se planea una campaña sale como

Tabla comparativa de los diferentes métodos propuestos

Método	Ventaja	Desventaja	Observaciones	Análisis
	clientes de esta manera resultados satisfactorios de la manera más óptima posible.	de escala así que aquí lo vemos como una desventaja pero para futuros empresarios podría convertirse en una gran ventaja competitiva.	debería buscar empresas que cumplan con este método o convertirlas a él y de esta manera lograr los objetivos a menor costo.	se hizo, la mayoría de las veces se incurre en presupuestos extras o los tiempos no se cumplen

Como vemos se muestra en esta tabla comparativa los diferentes métodos y estrategias con mayor relevancia tratadas en este libro donde se intentó resumir las ventajas, desventajas, observaciones y un pequeño análisis financiero de la estrategia escogida.

Es importante reconocer que todos estos métodos o estrategias existen actualmente y que depende de cada organización decidir cuál es la más adecuada para aplicar a los procesos de su compañía. Esta monografía está centrada en aconsejar a Ecopetrol la estrategia que le permita mayor optimización financiera en sus campañas de mercadeo y lograr así creación de valor de marca y mejor comunicación entre cliente-proveedor.

Como sabemos el sector petrolero se encuentra en gran recesión económica por el bajo precio del barril que desde el segundo trimestre del año 2014 a afectado esta industria de una manera significativa y esta razón hace que sea necesario implementar estrategias que permitan la reducción de costos de una manera en la que no se pierda calidad y que no sufra la marca como es nuestro caso particular.

Para lograr la reducción de costos se han propuesto varias estrategias pero no se ha definido una en particular.

Es la razón de este libro indicar que la estrategia recomienda es la que tenga en cuenta el método de usa escala o PPR, una comunicación directa y la creación de departamentos de mercadeo en las zonas de interés con aliados estratégicos que permitan el desarrollo de las actividades.

Haciendo posible la implementación de estas estrategias y métodos explicados y filtrados anteriormente podemos lograr el objetivo principal de este libro optimizando presupuestos con el método de PPR, mejorando la relación con los clientes y proveedores a través de una comunicación directa, acercando la

compañía aún más a las comunidades a través de la creación de departamentos de mercadeo en las zonas de interés y creando más empleo en estas zonas buscando los aliados estratégicos locales.

7. OBSERVACIONES

- 1) Se pudo observar en el desarrollo del libro específicamente en el anexo 1 que Ecopetrol contrata agencias centralizadas para el desarrollo de sus campañas a nivel nacional, por eso se concluye que se debe optar por cambiar este método por la estrategia diseñada en esta monografía si se pretende la creación de valor a través de la reducción de costos y posicionamiento de marca en la compañía.

- 2) Es fácil evidenciar que la mayoría de las grandes empresas usan métodos de estandarización para manejar un solo patrón y de esta manera tener un musculo financiero solido y fuerte, pero este libro muestra como puede afectar a la perdida de identidad y creación de canales de comunicación de teléfono roto.

8. CONCLUSIONES

- 1) En una industria donde se invierten importantes cifras de dinero como lo es la de los hidrocarburos es importante contar con estrategias que permitan optimizar estas inversiones permitiendo así la creación de valor para los Stakeholders.
- 2) La industria petrolera y en nuestro caso particular Ecopetrol está pasando por una crisis financiera donde uno de los factores más importantes es la reducción de costos por esta razón se observó la necesidad de implementar una o varias estrategias que permitieran lograr este objetivo.
- 3) Dentro de las estrategias propuestas se llegó a la conclusión que las más importantes para lograr el objetivo son las del método PPR, comunicación directa, creación de departamentos de mercadeo y consecución de aliados estratégicos en las zonas de interés.
- 4) Con el método PPR se logra la optimización de los presupuestos ya que este método que está basado en una serie de parámetros a cumplirse como lo hace escala, permite pagar un porcentaje menor si el resultado planeado no se cumple a cabalidad además asegura que el proveedor tenga como prioridad óptimos resultados ya que de otra manera no se pagaría.
- 5) Con una comunicación directa se logra crear una relación de confianza entre cliente-proveedor, además se hace posible transmitir la esencia del mensaje que se crea en una campaña de manera eficiente, por otro lado se aumenta el posicionamiento de la marca ya que es la manera más óptima de emitir el mensaje que se quiere sea captado por los grupos de interés.

- 6) Al crear los departamentos de mercadeo en las zonas de interés se está logrando un acercamiento a las comunidades cumpliendo con las políticas de la compañía y además se está pulverizando la burocracia descentralizando la toma de decisiones y evitando así las dependencias que obstaculizan el rápido desarrollo de los procesos.

- 7) Los aliados estratégicos en las zonas de interés en fusión con los departamentos de mercadeo creados deben funcionar como un unísono permitiendo la claridad en los procesos y la optimización de los presupuestos creando empleo en las regiones de interés y cumpliendo con el método de PPR.

BIBLIOGRAFIA

BRUJO Gonzalo. LANMARQ: La nueva economía de las marcas latinas. 8 El futuro de las marcas. La ola de las renovaciones de las marcas. LID Editorial, 5/11/2014 - 448 páginas.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY [US] [en línea] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html> [Consultado el 8 de junio de 2015]

CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Administración Responsable de la Cadena de Suministro [en línea] Disponible en: <https://www.centroregionalmal.org/Recursos/AdmistracionResponsabledelaCadenadeSuministro-pdf>. [Consultado el 12 de Junio 2015.]

DINERO. Especiales-Comerciales. Artículo. Outsorsing. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/como-escoger-aliado-estrategico-para-tercerizar/198886>. [Consultado el 15 de Junio 2015]

ECOPETROL GENERALIZADO. Evaluación de gastos 2013 [en línea] Disponible en: www.ecopetrol.com.co/documentos/WEB_2013Marzo_v2.xlsx
www.ecopetrol.com.co/documentos/Evaluaciones_20140_Web [Consultado el 8 de Marzo 2015.]

ECOPETROL. Diálogos interculturales. [en línea] Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/sociedad-y-comunidad/grupos-etnicos/dialogos-interculturales>. [Consultado el 14 de Junio 2015]

ECOPETROL. País minero. Buenos Resultados de Ecopetrol a Pesar de Precios Bajos. [en línea} Disponible en: <http://www.paisminero.com/component/tags/tag/17-ecopetrol> {Consultado el 17 de Junio 2015.}

ESCALA El método de escala [en línea] Disponible en: <http://www.escala.com.mx/index2.html> [Consultado el 17 de Junio 2015.]

JEFFREY K. Liker. Toyota. Como el fabricante más grande del mundo alcanzo el éxito: Tercera parte. Capítulo 21-pag 384.

JENNINGS Jason HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Pag 172.

JENNINGS Jason y HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. II Decisiones rápida. Pulverice la burocracia Pag 88.

JENNINGS Jasón y HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Prologo.

JENNINGS Jason. HAUGHTON Laurence. No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos: Como usar la rapidez como herramienta competitiva en los negocios. Cap. III Llegar más pronto al mercado. Institucionalizar la innovación. Pag 172.

LA REPUBLICA Sector BTL. Consultado el 10 de Junio 2015. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/sector-btl-ocupa-primer-lugar-en-la-torta-publicitaria>.

Marketing News 360 Media, Año 3. N° 17-2008 Portada.

MARTÍNEZ Aurora. Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. 3.5 Procesos internos, procesos externos. ECOBOOK, 23/06/2014 - 156 páginas.

MUÑOZ MOLINA Yaromir. El mercadeo social en Colombia. 2.5.1.3 Mercadeo social extremo de las empresas privadas. Pág. 85. Universidad Eafit, 1/01/2001 - 318 páginas.

O'SHAUGHNESSY John. Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos, 1991 - 616 pages. Estrategia y organización de marketing: Organización global. Pág. 570.

P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. BTL en Colombia: claves de éxito de un sector que crece como espuma. Publicación Agosto 28/2012

P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. Colombia es Potencia en Latinoamérica Según el Ranking Warc Tenemos 4 Agencias en el Top 10. Publicación Abril 07/2015.

P&M. PUBLICIDAD Y MERCADEO. Inversión Publicitaria Global Llegara a 524.000 De US\$. Publicación Julio 30/2014.

PORTAFOLIO.CO. marcas mas valiosas del mundo ECOPETROL [en línea] Disponible en: <https://m.portafolio.co/internacional/marcas-mas-valiosas-del-mundo-ecopetrol> Consultado el 10 de Junio 2015

REVISTA DINERO BTL se reinventa en cada campaña. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/btl-reinventa-cada-campana/102395>. [Consultado el 14 de Junio 2015]

ROBBEN Henry. Marketing con visión de futuro: Alcanzar y mantener el éxito de la empresa. El concepto del futuro. Pág. 163. ESIC Editorial, 2010 - 280 páginas.

ROS DIEGO Vicente José. e-Branding: posiciona tu marca en la red. Ed 2008. e-Marketing. Pag. 187.

THOMAS RUSSELL J. Publicidad. Pearson Educación, 2005. Publicidad internacional. Cap. 23. Pag 683-685.

THOMSON Kevin, RODRÍGUEZ TARODO Almudena. El capital emocional. Las seis dimensiones de las relaciones guiadas por el marketing. La calidad y el marketing convierten a los proveedores y clientes en amigos. Pag 132-134. ESIC Editorial, 2000 - 222 páginas.

TRUMP Donald J. y KIYOSAKI Robert T. El toque de midas. ¿Qué hay detrás de un nombre?. Capítulo 3. Publicación. Editorial. Dónde?. Año. Pag. 137

VECINO A. Carlos Módulo de Formulación y evaluación de proyectos. Especialización en gerencia de hidrocarburos. X promoción.

YÉPEZ Gustavo A. Módulo de Responsabilidad Social Empresarial. Capítulo 2. El enfoque de Michael Porter o Posicionamiento. Especialización en gerencia de hidrocarburos. X promoción.

ANEXOS

Anexo A. WEB_2013Marzo_v2