

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACION DE SERVICIO ACACIAS**

**FABIO ANDRÉS REYES HUÉRFANO  
JUAN PABLO ORTEGÓN HERNÁNDEZ  
OSCAR IVÁN ROJAS BAQUERO**

**TRABAJO DE GRADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., MAYO DE 2013**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACION DE SERVICIO ACACIAS**

**FABIO ANDRÉS REYES HUÉRFANO  
JUAN PABLO ORTEGÓN HERNÁNDEZ  
OSCAR IVÁN ROJAS BAQUERO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
MILLER RIVERA LOZANO**

**CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., MAYO DE 2013**

### ***Dedicatoria***

*Este trabajo es dedicado a Dios quien nos ha juntado y nos ha llevado siempre  
por el buen sendero.*

*A nuestros padres, y familiares quienes nos han apoyado incondicionalmente en  
el camino de la vida.*

*A nuestros amigos y personas cercanas quienes con su amor y amistad  
nos llenan de alegría cada día.*

*Y a todas las personas que nos han brindado cariño, apoyo y que nos han  
demostrado que el mundo se puede cambiar.*

### ***Agradecimientos***

*Agradecemos a Dios quien nos dio la oportunidad de reunirnos en esta institución; a nuestros padres por ser el motor de enseñanza de las nuevas generaciones, a nuestros seres queridos más cercanos que nos han dado felicidad y amor en nuestras vidas.*

*A nuestro tutor Miller Rivera Lozano por ser nuestro guía y el de muchos alumnos en el camino de la sabiduría y el conocimiento constructivo.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	III
PALABRAS CLAVE: Customer Relationship Management, Mercadeo Relacional, Estrategias CRM, fidelización.....	III
ABSTRACT.....	IV
KEY WORDS: Customer Relationship Management, Marketing, CRM strategies, Customer loyalty.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT(CRM), MERCADEO RELACIONAL.....	4
1.1 Customer Relationship Management (CRM) .....	4
1.1.1 Factores de Éxito.....	8
1.2 Características del CRM.....	9
1.3 Ventajas CRM .....	12
1.4 CRM Abierto.....	14
1.5 Estrategia.....	14
1.5.1 Tecnología.....	15
1.6 Marketing Relacional .....	16
1.6.1 Pasos o etapas del marketing relacional .....	17
1.7 CLIENTE.....	18
1.7.1 Fidelización.....	20
2. CASOS DE ÉXITO (UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS CRM) .....	21
2.1 EL CRM.....	21
2.1.1 Herramientas del CRM .....	22
2.1.1.1 Bases de datos .....	22
2.1.1.2 Programas de puntos.....	23
2.1.1.3 Correo directo.....	24
2.1.1.4 Email .....	24

2.1.1.5	Mensajes en facturas.....	25
2.1.1.6	Redes sociales.....	25
2.2	IMPLEMENTACIÓN DEL CRM .....	26
2.3	CASOS DE ÉXITO .....	29
2.3.1	Dridco .....	30
2.3.2	Codensa.....	34
2.3.3	Roemmers.....	37
2.3.4	ODL (Oleoducto de los Llanos Orientales S.A) .....	40
2.3.5	Pacific Rubiales Energy Corp. ....	42
2.3.6	AES Sul Distribuidora Gaucha de Energía S.A.....	45
3.	CAPITULO 3: SECTOR HIDROCARBUROS Y ESTACIONES DE SERVICIO .....	50
3.1	Hidrocarburos a nivel mundial.....	51
3.2	Sector Hidrocarburos en Colombia.....	57
3.2.1	La industria petrolera en Colombia.....	58
3.2.2	Estaciones de servicio.....	60
3.2.3	Cadena productiva.....	63
3.2.4	Consumo.....	64
3.2.5	Precio .....	66
3.2.6	Estaciones de servicio en el departamento del Meta.....	67
3.3	Diamante de Porter.....	69
3.3.1	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	70
3.3.2	Condiciones de la demanda.....	71
3.3.3	Condiciones de los factores.....	72
3.3.4	Sectores conexos y de apoyo.....	73
3.4	Cinco fuerzas de Porter.....	74
3.4.1	Nuevos Participantes.....	75
3.4.2	Poder de negociación de los proveedores .....	76
3.4.3	Rivalidad entre competidores existentes. ....	76
3.4.3	Poder de negociación de compradores .....	77

3.4.5 Bienes sustitutos.....	77
4. CAPITULO 4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ACACIAS.....	79
4.1 Estación de servicio automotriz acacias .....	80
4.1.1 Misión.....	80
4.1.2 Visión.....	80
4.1.3 Instalaciones.....	81
4.1.4 Productos.....	81
4.1.5 Almacenamiento .....	81
4.1.6 Precios.....	82
4.1.7 Calidad.....	82
4.1.8 Modelo de negocio .....	82
4.1.8 Modelo operativo.....	83
4.1.9.1 Distribución de combustibles .....	83
4.1.9.2 Distribución de gas .....	84
4.1.9.3 Venta de aceites.....	85
4.1.9.4 Área comercial .....	85
4.1.9.5 Estructura organizacional.....	86
4.1.10 Diagnostico.....	87
4.2 ADOPCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ACACIAS (EDSA).....	89
4.2.1 Ciclo de evolución del cliente.....	89
4.2.1.1 Matriz de Inventario de Proceso de Negocio CRM .....	91
4.2.2 Factores de éxito.....	93
4.2.2.1 Factores organizacionales.....	93
4.2.2.2 Factores tecnológicos.....	99
4.2.2.3 Factores de Gestión del conocimiento.....	100
4.2.2.4 Factores de orientación del cliente.....	102
4.2.3 Ibutton.....	103

CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES .....	108
BIBLIOGRAFIA .....	110

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1: Implementación del CRM.....	7
Ilustración 2: Características del CRM .....	9
Ilustración 3: Ventajas CRM .....	12
Ilustración 4: Pasos o etapas del marketing relacional.....	18
Ilustración 5: Producción y consumo por región en el mundo.....	53
Ilustración 6: Producción de petróleo en centro y sur américa.....	54
Ilustración 7: Mercado colombiano de combustibles .....	64
Ilustración 9: Consumo sectorial de gasolina motor (corriente y extra) en Colombia.....	66
Ilustración 10: Modelo de negocio EDS automotriz acacias .....	82
Ilustración 11: Estructura organizacional EDS automotriz acacias .....	86

## LISTA DE TABLAS

**Pág.**

Tabla 1: Producción y consumo por región en el mundo .....	52
Tabla 2: Número de estaciones por departamento en Colombia.....	62

## RESUMEN

Esta tesis pretende mostrar y describir la situación del sector de hidrocarburos, teniendo como objetivo la fidelización y la recompra a partir del concepto de CRM, queremos mostrar este sistema de información como una herramienta que permite a las organizaciones tales como las estaciones de servicio, a mejorar su productividad a partir del uso de estrategias basadas en el CRM.

A partir de una revisión conceptual aplicada a la práctica, mostraremos como este sistema se aplica a todas las áreas de la organización, teniendo como premisa el conocimiento amplio y absoluto de los clientes, llegando a segmentarlos y clasificarlos de modo que se tenga claridad total del comportamiento de los mismos. De esta forma, la compañía establece sus estrategias, teniendo como base esencial la satisfacción del cliente; solo así se tendrá éxito y se lograrán las metas y objetivos con rentabilidad positiva. Finalmente revisaremos diversos casos de éxito y fracaso en donde se aplicó el CRM, para así consecuentemente exponer la estrategia que consideramos es la más pertinente.

Para conocer con mayor profundidad cómo funciona la filosofía CMR, aplicaremos el sistema a la empresa “Estación de Servicio Automotriz Acacias”, perteneciente al sector de hidrocarburos.

**PALABRAS CLAVE:** Customer Relationship Management, Mercadeo Relacional, Estrategias CRM, fidelización.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to show and describe the situation of the Petrol and gas sector, targeting the customer repurchase and loyalty based on CRM, we want to show this system as a tool that allows the organizations such as service stations, to improve productivity through the use of strategies with the CRM.

Here is shown how this system applies to all areas within the organization, thus, the company sets its strategies, based on customer satisfaction essential, with the aim of getting to the customer and earning the loyalty from him with the target of getting a repurchase, so that way the company will succeed and achieve the goals and objectives with positive returns. Finally we review several cases of success and failure that has received the CRM.

To learn more about how CMR philosophy, apply to the system of the company we have made a research and a proposal for the Acacias Automotive Service Station, which belongs to the petrol and gas sector in Colombia.

**KEY WORDS: Customer Relationship Management, Marketing, CRM strategies, Customer loyalty**

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan adaptar sus estrategias entorno al cliente, así como lo menciona Joaquín Gairín (2010) en su artículo La evaluación del impacto en programas de formación dice:

“Las características del entorno cambiante exigen a las organizaciones empresariales una adaptación continua al cambio... la tradicional estrategia de las organizaciones centrada en los productos y las exigencias externas y en la actuación de pocas personas queda afectada por la capacidad de todos los miembros, sean o no directivos, para orientarse a las exigencias cambiantes (p.20).”<sup>1</sup>

Para realizar estos cambios, y formular nuevas estrategias es necesario conocer la herramienta que nos va a permitir desarrollar dichas estrategias enfocadas hacia los clientes; El mercadeo relacional puede ser esa herramienta que según la definición oficial de la American Marketing Association (2007), todavía vigente “El marketing es la actividad o un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.”<sup>2</sup>

Ahora bien, después de mencionado lo anterior es cuando surge un interrogante en el marco organizacional, más específicamente entorno a la relaciones Cliente - Compañía, y es ¿Cómo logra la organización mantener relaciones duraderas en el tiempo que le generen valor a esta?, es allí donde se ha decidido usar el concepto de

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art1.pdf>.

<sup>2</sup> Tomado de: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

estrategias CRM, según Lluís G. Renart Cava (2004), profesor del IESE quien afirma que:

“El CRM (Customer Relationship Management) hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. (p.6)”.<sup>3</sup>

Así que por medio de esas estrategias podemos lograr la fidelización del cliente y a la vez rentabilidad para la organización, como señaló Reichheld (1996) en su libro “The Loyalty Effect”, “incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados”. (p.61)<sup>4</sup>

De esta forma, en la presente investigación se pretende formular una propuesta para la implementación de estrategias CRM en las estaciones de servicio de Acacias Meta, frente a la necesidad de mantener relaciones sostenibles en el tiempo las cuales que generen valor a estas organizaciones. Para cumplir con este objetivo en primera instancia se realizará una búsqueda conceptual que permita identificar los procesos y pautas para la implementación de estrategias CRM en EDSA (Estación de servicio acacias).

Posteriormente a partir de esta búsqueda conceptual será posible reconocer experiencias de éxito y fracaso en la implementación de sistemas o estrategias CRM en

---

<sup>3</sup> Tomado de: [http://www.iese.edu/en/files/6\\_13439-pdf\\_obtenido\\_en\\_abril\\_2005](http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf_obtenido_en_abril_2005).

<sup>4</sup> Reichheld, Frederick F. (1996) “The Loyalty Effect”, Harvard Business School Press. Bain & Company Inc.

diversas organizaciones que hayan decidido adoptar esta herramienta. Además se considera importante conocer la situación actual de las estaciones de servicio que se encuentren en el sector de hidrocarburos, de esta manera se obtendrán datos relevantes que permitan profundizar y complementar esta investigación.

Finalmente se pretende elaborar una propuesta de estrategias CRM para la incorporación de las mismas a la EDSA, teniendo en cuenta el uso y la aplicación y uso de las herramientas anteriormente planteadas en este capítulo y a lo largo del proyecto.

## 1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT(CRM), MERCADEO RELACIONAL

Durante este capítulo realizaremos una revisión de carácter teórico para poder entender y definir el concepto de marketing relacional entorno al concepto de CRM (Customer Relationship Management), nos remitiremos a conceptos otorgados por diferentes autores los cuales a partir de sus argumentos e ideas nos permitirán esclarecer y comprender todo lo concerniente a este tema. En consecuencia a todo esto y a partir de las bases teóricas que se revisaran durante todo este capítulo, analizaremos los diferentes casos de éxito y observaremos el comportamiento del sector de hidrocarburos para finalmente dar una propuesta a partir de estrategias CRM para empresas pertenecientes al sector de los hidrocarburos.

### 1.1 Customer Relationship Management (CRM)

El CRM, conocido en español como Manejo de las Relaciones con el Cliente, no tiene una definición universal, sin embargo, una visión objetiva y neutral sería considerar que: *“CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación.”*<sup>5</sup>

Otra forma de ver el manejo de relaciones con el cliente, de manera subjetiva, citando a Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) quienes dicen que: *“es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de*

---

<sup>5</sup> Tomado de: <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>.

*todos los puntos de contactos para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones*<sup>6</sup>, esto sitúa al cliente en el centro de todo el negocio, la relación con el cliente se vuelve entonces como la estrategia básica de supervivencia y crecimiento de una organización, es por eso que el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor, donde hoy en día todo se centra en un sistema de información donde su busca conocer que desea y que no desea el cliente.

Para seguir viendo las diferentes formas en las que se ha definido el Manejo de Relaciones con el Cliente, tomaremos como referencia a Barton Goldenberg, presidente de la compañía IMS, dedicada a ofrecer servicios de Gestión de Relaciones con el Cliente, quien define el CRM en 10 componentes: Funcionalidad de las ventas y de su administración, Telemarketing, Manejo del tiempo, Servicio y soporte al cliente, Marketing, Manejo de información para ejecutivos, Integración del ERP (Enterprise Resource Planning), Excelente sincronización de datos, E-commerce, Servicio en el campo de ventas.<sup>7</sup>

Como nos damos cuenta, los 10 componentes anteriormente nombrados, pueden clasificarse en las siguientes categorías: recopilación, manejo y disponibilidad de la información, optimización de recursos, apoyo de áreas de funcionalidad de la organización, soporte de herramientas de marketing. La recopilación, manejo y disponibilidad de la información, está enfocada en el conocimiento de cada cliente, sus características, detalles de compra, entre otros; la optimización de recursos hace referencia a cómo hacer más con menos o a cómo explotar factores como el tiempo, la gente, el aspecto económico, la información obtenida, etc; apoyo de áreas de

---

<sup>6</sup> Tomado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a03.pdf>

<sup>7</sup> Tomado de: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

funcionalidad, es cómo con la información obtenida de cada cliente se dirigen las estrategias de cada área o departamento, de tal forma que teniendo como foco central al cliente, se pueda cumplir con las metas de la empresa; soporte de herramientas de mercadeo, el CRM al ser una herramienta de colaboración que surgió del mercadeo, debe ir muy de la mano de este y apoyarse en el mismo y sus instrumentos.

A pesar de tener diferentes elementos en los que se resume el CRM, *“la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.”*<sup>8</sup> Por otro lado, no podemos hablar de CRM, dejando a un lado la definición que la American Marketing Association (asociación norteamericana que reúne a profesionales y educadores dedicados exclusivamente al marketing) ha dado sobre este concepto, cuya evolución ha llegado al punto de pasar de ser visto como una herramienta a ser considerado una colaboración para las organizaciones.

La definición textual según el diccionario de la AMA es: *“CRM es una disciplina en mercadeo, que combina bases de datos y tecnología de la informática, con el servicio al cliente y las comunicaciones de marketing. El CRM busca crear comunicaciones uno-a-uno más significativas con el cliente, por medio del uso de información del cliente (demográfica, industria, historia de compra, etc). En el nivel más simple, esto incluye personalizar correos u otro tipo de comunicados con el nombre de cada cliente. En un nivel más complejo, el CRM permite a una compañía producir comunicaciones de marketing personalizadas si un cliente ve un anuncio, visita una página web o llama a la línea de servicio al cliente.”*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Tomado de: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

<sup>9</sup> Tomado de:  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=C#Customer+Relationship+Management](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=C#Customer+Relationship+Management)

Es importante tener en cuenta que el CRM no es una nueva filosofía que se deba implantar en el día a día de la empresa, organización o negocio; por el contrario, es la unión de las técnicas comerciales existentes con la tecnología de la información. “El máximo objetivo del CRM es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.”<sup>10</sup> Es así, como a través de la implementación del CRM, la organización se focaliza en dirigir sus esfuerzos y recursos en el conocimiento de los clientes, tal y como se mencionaba anteriormente, para que de tal forma que se aprenda a analizar y reconocer cuáles son las necesidades y/o requerimientos de los mismos, tal y como se describe en la figura numero 1 a continuación.

**Ilustración 1: Implementación del CRM**



Fuente: Elaboración de los autores

<sup>10</sup> Tomado de: <http://www.webandmacros.com/crm.htm>.

Ya habiendo visto la relación entre el conocimiento del cliente, la rentabilidad y las ventas, es importante conocer cómo lograr que la implementación del CRM sea un éxito. Para esto volveremos a basarnos en los paradigmas de Goldenberg, los cuales nos permitirán dar una mejor comprensión entorno a ciertos factores que debe considerar una compañía para poder tener éxito, estos factores los cuales explicaremos y sustentaremos a continuación.

### **1.1.1 Factores de Éxito**

Un punto importante que hemos tratado anteriormente y no debemos olvidar es que tras la implementación de un sistema CRM, no solo la parte tecnológica tiene que verse involucrada, sino todas las áreas de la compañía. Como mencionamos anteriormente, tomaremos como referencia a Barton Goldenberg, citando los factores de éxito que él plantea, los cuales se distribuyen en: Determinar funciones a automatizar, Tener claridad en que sólo se debe automatizar lo que necesita ser automatizado, Obtener soporte y compromiso de los niveles altos de la empresa, Saber utilizar la tecnología, Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema, Realizar un prototipo del sistema, Capacitar usuarios, Motivar al personal que lo utilizará , además de Administrar el sistema desde dentro, Mantener un comité del sistema, encargado de aclarar dudas.<sup>11</sup>

Si se tienen en cuenta estos factores, la organización debe estar en condiciones, para no solo lograr la satisfacción del cliente, sino para llegar a tener un conocimiento tan preciso sobre el mismo, que la empresa o negocio pueda ejecutar y direccionar sus estrategias a la anticipación de los requerimientos, necesidades o deseos del cliente. Ya habiendo conocido un punto de vista que nos indica cuáles son los factores que

---

<sup>11</sup> Tomado de: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

determinarán el éxito tras la implementación del sistema CRM, es necesario conocer y tener claridad sobre cuáles son las características que definen este elemento de colaboración.

## 1.2 Características del CRM

Ilustración 2: Características del CRM



Fuente: Elaboración de los autores

Estas características, van todas de la mano, sólo si existen y se trabajan todas juntas se podrán ver los resultados de acuerdo a los objetivos planteados. La relación entre las características mencionadas en el figura número 2 que plasmamos, es de tal magnitud,

que dependen unas de otras, estando completamente entrelazadas y trabajando como una cadena que forma un ciclo.

Es por eso que decidimos considerar de gran importancia maximizar la información de los clientes, lo cual nos permite tener un mayor y amplio conocimiento de los mismos, pudiendo así segmentarlos y clasificarlos, identificando las oportunidades que tenemos en el mercado y/o las oportunidades para incrementar o mantener la fidelidad de los mismos; así mismo, tener una organización de los clientes, nos permite identificar cuáles son nuestros clientes potenciales, entendiendo que estamos haciendo bien, en qué podemos estar fallando y que oportunidades de mejoramiento tenemos, incluyendo la atención o el servicio que se le presta a cada uno de ellos.

Además de esto, hemos concluido que de esta forma, podremos conocer nuestras fallas en la satisfacción del cliente, conocer cuáles son las necesidades y requerimientos que no están siendo cubiertas tanto por nosotros como por el mercado (oportunidades), y así direccionar estrategias, por medio de la optimización y personalización de los procesos internos de la compañía, lo que permitiría una reducción de costos que si sumamos a la mejora de ofertas que podemos ofrecer a nuestros clientes gracias a la información recolectada, nos traerá un incremento en las ventas de nuestros productos y/o servicios ofrecidos.

En este numeral, vamos a citar a Xu, et. al (2002), quien desde su punto de vista plantea que un CRM debe contar con cuatro características fundamentales:

- **Automatización de las ventas:** *“los pedidos y transacciones con los clientes, se integran a las bases, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra”*<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Tomado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf)

Esto también permitirá conocer cuáles son los productos o servicios con mayor demanda, así como las zonas en las que más éxito tienen.

- **Servicio y soporte al cliente:** Gracias al conocimiento de los clientes que el CRM permite, y por medio del monitoreo a las personas relacionadas con los mismos, se puede establecer cuáles son las características que deben cumplir quienes se encarguen de esta función.
- **Servicio de Campo:** *“Mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado, con la finalidad de conocer sus expectativas individuales”<sup>13</sup>.*
- **Automatización del Marketing:** Gracias al conocimiento que deja toda la información recopilada sobre los clientes, se puede analizar historial de compra, ciclo y frecuencia de las transacciones, lo que permite que el departamento de marketing de la compañía, pueda direccionar o planear sus estrategias teniendo en cuenta las oportunidades que existen en el entorno.

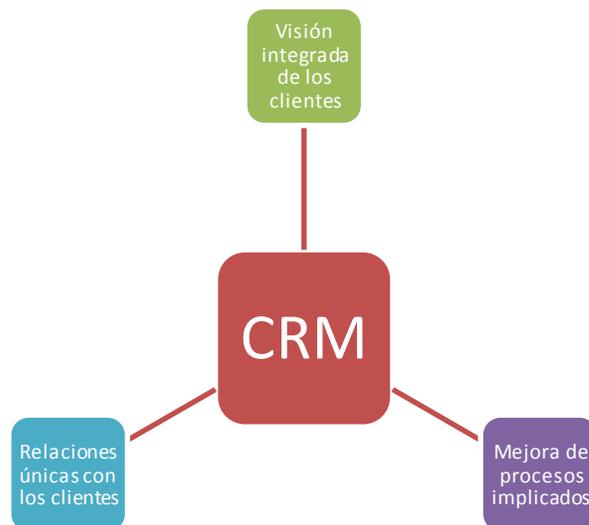
A partir de las características anteriormente mencionadas, hemos podido pasar por distintas definiciones de lo que es CRM, dado esto, consideramos que podemos tomar un punto de vista estableciendo factores de éxito al hacerlo parte de la filosofía de la compañía y así determinar las características que se deben cumplir, ya ahora daremos una mirada a las ventajas que esta herramienta de colaboración nos deja y como nos puede ayudar.

---

<sup>13</sup> Tomado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf)

### 1.3 Ventajas CRM

Ilustración 3: Ventajas CRM



Fuente: Elaboración de los autores

El CRM como sistema de información, conlleva consigo una serie de consecuencias para todo tipo de organización, estas pueden resultar positivas o negativas, sin embargo, queremos mostrar el impacto favorable que este puede tener, los cuales describiremos a continuación, acompañado de la figura número 3 de manera ilustrativa para su mejor comprensión;

“Los sistemas CRM permiten básicamente tres cosas:

1. Tener una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.

2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal que contacto con ellos: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
3. Mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes”<sup>14</sup>.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la implementación de un sistema CRM, direcciona las estrategias, recursos y esfuerzos de una organización o negocio directamente hacia el cliente, viéndolo a este como la figura principal dentro de la compañía, y como el eje hacia el cual deben girar los procesos y/o decisiones.

Para poder tener como elemento principal a los clientes, consideramos que es necesario que se tenga un amplio conocimiento de los mismos, que se puedan organizar, de tal forma que al hacer una clasificación, para que de este modo podamos reconocer cuáles son los clientes potenciales, en los que debemos concentrarnos, cuáles son los que permanecen fieles a la marca o compañía, cuáles van y vienen, cuáles nunca volvieron y cuáles se pueden atraer. Es entonces, cuando podremos empezar a plantear y ejecutar estrategias que vayan de la mano con los objetivos del negocio y cuyo foco será el cliente.

Al tener esta clasificación, se puede determinar cuáles son los factores que están favoreciendo nuestra relación con ellos, cuáles la están afectando y cuáles pueden estar haciendo falta, esto nos ayudará a conocerlos mejor y a tener una visión integrada de ellos. Así mismo, se podrá proceder a mantener y crear relaciones únicas que permitan una mejoría en cada uno de los procesos en los que estén implicados los clientes.

---

<sup>14</sup> Tomado de: [http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion103/art\\_enavarro.asp](http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion103/art_enavarro.asp)

Es por eso que el CRM, al ser la herramienta contemporánea que las organizaciones han venido implementado, ha ido evolucionando y atrayendo a distintos empresarios y profesionales dedicados al mercadeo y/o al mundo de los negocios, quienes han hecho sus aportes individuales para el desarrollo del sistema. Así pues, recientemente ha surgido un nuevo concepto que ya se ha empezado a utilizar, que es el de CRM abierto, el cual explicaremos a continuación.

#### **1.4 CRM Abierto**

Este concepto, surgió hace poco, en el SugarCON (empresa Estadounidense especializada en CRM) de este año (2013), en donde el lema fue “CRM para todos”. Básicamente consiste en trabajar en equipo a nivel interno de la empresa, de tal forma, que los empleados puedan tener una mayor conexión y a la vez dar un apoyo absoluto a los clientes, incrementando las ventas del negocio. Este termina siendo un trabajo eficiente e interconectado para la organización y sus empleados.

#### **1.5 Estrategia**

A pesar de que hay muchos conceptos entorno a lo que es la estrategia, decidimos partir de la siguiente definición: *“la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización”*<sup>15</sup>.

Al querer direccionar la estrategia hacia el cliente, es necesario que se modifiquen o restablezcan ciertos aspectos internos de la organización:

---

<sup>15</sup> Tomado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\\_o\\_yb/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf)

1. Se deben redefinir los procesos, de tal forma que estén enfocados en maximizar su eficiencia y eficacia siempre priorizando la satisfacción del cliente.
2. Es importante que dentro de la cultura corporativa se impulse y enfatice la pasión por el cliente. Se deben orientar los valores de la organización a entender al cliente como el elemento esencial del negocio. Algunos expertos suelen llegar a definir al cliente como “el rey”, haciendo énfasis en que toda relación con el mismo, es primordial para los resultados de la organización.

Dentro de la planeación de estrategias a ejecutar con el CRM, es indispensable hacer uso de la tecnología, esta es la base de la que dependerá el grado de sofisticación de nuestra base de datos. Los métodos de recolección de la información, los medios de comunicación con nuestros clientes, entre otros se derivan del grado de tecnología que utilicemos.

### **1.5.1 Tecnología**

La tecnología es un elemento fundamental al hablar de plantear una estrategia bajo un sistema de CRM, sin embargo, en muchos casos suele surgir un cuestionamiento completamente válido: ¿Qué formato se debe usar?

Para dar respuesta a esto, es necesario tener un completo conocimiento de cuáles son las necesidades que el negocio o empresa tiene.

La solución por la que se opté será primordial al momento de redefinir procesos, así pues debemos considerar que si no se tienen claras las metas u objetivos que se deben buscar a nivel interno, se puede entrar en uno de los problemas más comunes que sufren las empresas que aplican CRM y que no optan por la tecnología adecuada: escoger una tecnología sobredimensionada o escoger una tecnología insuficiente.

Al relacionar tecnología con la implementación de un sistema CRM, es importante tener en cuenta que los sistemas de manejo de relación con los clientes deben ser difundidos al interior de la organización, de tal forma, que se vaya consolidando una base de datos con la se pueda tomar decisiones. Manteniendo un sistema de comunicación integrado, se logrará una visión global y objetiva del cliente en cada una de las áreas funcionales de la organización.

Hemos hecho énfasis en el CRM, pero no podemos dejar a un lado un concepto muy utilizado en el entorno empresarial, el marketing relacional. Para entender e introducir este tema, es importante diferenciar ambos términos. CRM, como se ha podido entender, es el sistema por el que se gestionan las relaciones con los clientes; mientras que el mercadeo relacional es *“el conjunto de técnicas encaminadas a crear, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes”*<sup>16</sup>.

## **1.6 Marketing Relacional**

Según el Doctor Paul Greenberg (2005) en su libro “CRM, Gestión de Relaciones con los Clientes”, el marketing relacional puede darse a entender como un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes, en donde mediante procesos tecnológicos se gestionan las relaciones con clientes de una empresa.

El marketing relacional, también puede entenderse como el punto de cruce entre el marketing y las relaciones públicas. Quizás la característica principal es la individualización, mediante la cual reconoce que cada cliente es único y diferente y

---

<sup>16</sup> Tomado de: <http://hoteles20.blogspot.com/2008/04/la-diferencia-entre-marketing.html>

hace que el cliente perciba el reconocimiento de su autenticidad, tal y como lo describimos a continuación con la siguiente cita:

*“Los principales pasos del marketing relacional son, el manejo de datos, la implantación de los programas y la retroalimentación. En todo el plan tiene un papel muy importante el cliente”<sup>17</sup>.*

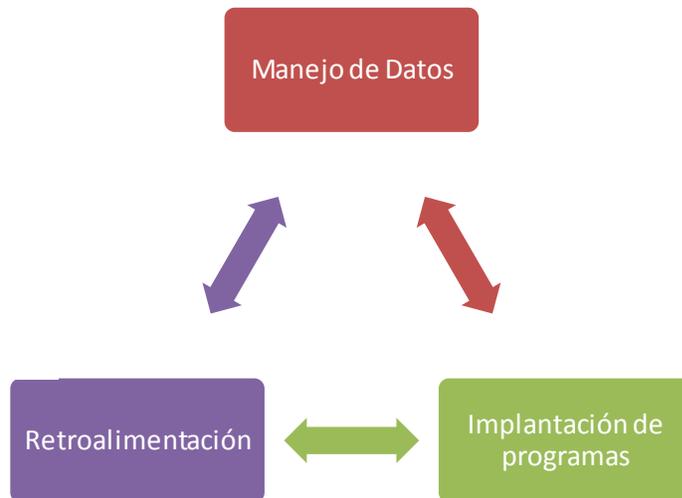
### **1.6.1 Pasos o etapas del marketing relacional**

Después de hacer una breve descripción de lo que es el marketing relacional, queremos hacer una descripción de lo que son las etapas del marketing relacional, en donde queremos hacer énfasis en el manejo de datos que es básicamente la creación de una base en la que se almacene, organice y analice la información de cada cliente; la implantación de programas, hace referencia al planteamiento de estrategias una vez se han podido establecer cuáles son las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos; por último, en la retroalimentación, se actualiza la información de los clientes, lo que dejara ver quienes permanecieron fieles, quienes se fueron y quienes llegaron, esto permite consolidar relaciones con clientes potenciales, mejorar la relación con los que han preferido optar por otra marca o compañía y enfatizar la creación de la relación con los nuevos clientes, a partir de esto, hemos decidido ilustrar lo anteriormente dicho en la figura número 4 que se encuentra a continuación:

---

17 Tomado de: [http://www.emprendedorsublime.com/las\\_caracteristicas\\_y\\_pasos\\_del\\_marketing\\_relacional/](http://www.emprendedorsublime.com/las_caracteristicas_y_pasos_del_marketing_relacional/)

Ilustración 4: Pasos o etapas del marketing relacional



Fuente: Elaboración de los autores

Como nos podemos dar cuenta, el marketing relacional lo podemos considerar como una herramienta para gestionar el CRM, cuya finalidad será aplicar los instrumentos necesarios, para conocer y saber llegar al cliente. Por medio de esta información se ejecutará el sistema CMR.

## 1.7 CLIENTE

Según los doctores Philip Kotler y Gary Armstrong (2004), el concepto de cliente gira en torno a la *“necesidad de las personas que están en un estado de carencia percibida el cual incluye necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; además de necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano”*<sup>18</sup> en donde estas personas pagan por alguno de estos beneficios y buscan quien plazca sus necesidades como consumidores.

<sup>18</sup> Tomado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2922/685%20ING.pdf?sequence=1>

Es por eso que nosotros consideramos que al hablar de un sistema CRM, el cliente viene siendo la espina dorsal de este, en otras palabras, es la base del sistema. Como ya hemos mencionado anteriormente, al implementar un sistema CRM se deben re direccionar los esfuerzos de la empresa y concentrarlos en la satisfacción de los clientes.

Es por eso que hoy en día las empresas han empezado a considerar que para tener y mantener una rentabilidad positiva, es necesario buscar la satisfacción y fidelidad de quien compra sus productos o servicios, el cliente. Esto no significa dejar a un lado el mercadeo, por el contrario, el fin es enfocar las estrategias de mercadeo en el cliente y direccionar las demás áreas involucradas en este objetivo. De esta forma las estrategias se basarán pensando y teniendo en cuenta cuáles son las necesidades del cliente, ¿cuáles son los aspectos que están siendo insatisfechos?, ¿cuál es la tendencia que el cliente está siguiendo?, ¿con qué frecuencia cambia su patrón de compra o preferencia?, hay un sin número de preguntas con las que se puede llegar a conocer al cliente de manera clara y específica, lo importante es no olvidar que este es el núcleo del negocio. No debemos olvidar que como ya mencionamos anteriormente, el implementar un sistema CRM debe ir completamente unido a un cambio de orientación en la cultura corporativa de la empresa. Es por eso que como grupo concluimos que el foco tiene que ser el cliente, desde la visión de la compañía hasta sus estrategias de mercadeo y ventas deben ir relacionadas.

Con esto hacemos referencia, a que los empleados deben mentalizarse en que hubo un cambio de directriz, si de pronto en algún momento el foco eran las ventas, o las estrategias de mercadeo (por poner dos ejemplos), ahora será el cliente el mismo por el que se lograrán conseguir objetivos comerciales, de marketing, de producción y de más áreas de la organización a través de factores como la fidelización de los mismos.

### **1.7.1 Fidelización**

La fidelización va de la mano con el concepto de estrategia, teniendo en cuenta que la fidelización es aquella que implica conocer cuáles son los principales factores que propician la decisión del cliente de cambiar de proveedor o de comprar siempre al mismo proveedor. La identificación de dichos factores puede ayudar a las empresas a conocer preferencias para que el cliente sea recurrente en la recompra, a partir de esto se plantean las estrategias para mantener los clientes y así generar expectativas en los que no lo son para fomentar la fidelización a una organización y a sus productos o servicios. Dr Thomas et al, (2004).

Mantener o generar una fidelización por parte de los clientes, solo se logrará mediante el conocimiento podría decirse que absoluto de los mismos. Con la segmentación y clasificación de los clientes, podremos reconocer cuales son esos clientes que permanecen fieles a nuestra marca y/o empresa, generar entonces estrategias que se enfoquen en la preservación de los mismos y mediante las relaciones con estos, podremos conocer y establecer cuáles son esos motivos que están reteniendo dichos clientes y mirar cómo se puede ampliar la base de datos de este segmento.

## **2. CASOS DE ÉXITO (UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS CRM)**

Dentro de este capítulo se busca realizar un repaso del concepto clave de la tesis (CRM) en cuanto al significado y de manera más profunda sus herramientas de implementación, esto para poder analizar de mejor forma los casos de éxito y tener claro en general el concepto. Por otra parte, con los casos que se expondrán se busca reconocer experiencias de éxito y/o fracaso en la implementación de sistemas o estrategias CRM en organizaciones, algunas de estas pertenecientes al sector de hidrocarburos; por medio de investigaciones de consulta y entrevistas se obtuvo la información presentada a continuación, esto con el fin de construir una investigación con datos e informes del sector la cual esté totalmente actualizada.

En esta investigación y específicamente en este capítulo, se hará una breve explicación acerca de algunas de las herramientas usadas por compañías, además se encontraron resultados de investigaciones sobre la industria del CRM, lo cual permitirá una mayor contextualización del tema con los casos de éxito empresarial.

### **2.1 EL CRM**

Hoy en día en la sociedad cuando se habla de CRM lo primero que se viene a la cabeza es la definición de una tecnología por medio de la cual las empresas son capaces de organizar la información de sus clientes y convertirlos en estrategias de fidelización de estos, es así como almacenes de cadena, bancos, empresas multinacionales e incluso restaurantes son capaces de adoptar, esto mediante la adquisición de una serie de información detallada del cliente, en muchos casos esta información es guardada en tarjetas de “Cliente Frecuente”, en la mayoría de los casos ofreciéndoles beneficios, en su mayoría puntos, pero es a raíz de esto que no se debe confundir el CRM con una tarjeta o un sistema de puntos, al contrario un CRM es como

anteriormente se mencionó un sistema que abarca características de la empresa, de los consumidores y la información pertinente que se maneje entre éstos. Así, la definición dada por Alfaro cuando se refiere al CRM como “Un sistema de información que tiene como objetivo maximizar el valor de la información de la relación o ciclo de vida del cliente. Es decir, de la información que la empresa tenga del cliente y sobre todo, de la que el cliente tenga sobre la empresa. En definitiva, el objetivo del sistema CRM es maximizar el valor del capital <<informacional >> entre empresa y cliente”<sup>19</sup>

### **2.1.1 Herramientas del CRM**

El CRM trabaja con ciertas herramientas de relación “Cliente - Empresa”, según los objetivos a los cuales se intente llegar con la implementación de esta estrategia. A continuación se enlista algunas de las herramientas con las cuales trabaja el CRM y que a continuación en los casos de éxito pueden ser usadas:

#### **2.1.1.1 Bases de datos**

Las bases de datos son una herramienta para almacenar, codificar, manipular y convertirla información en una ventaja competitiva, es necesario que las empresas construyan una base de datos, que según Kotler, puede definirse como “Un banco de información organizada sobre consumidores actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los propósitos de marketing, y que permite la obtención de información selectiva con objeto de conseguir la venta de un producto o servicio, o de mantener la relación con los clientes”<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> ALFARO, Manuel. Temas clave en marketing relacional. Madrid: McGraw-Hill, 2004, p. 35

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. Citado por BARROSO, Carmen y MARTÍN, Enrique. Marketing Relacional. Madrid: ESIC, 1999, p. 129

Según Alfaro las bases de datos deberían estar compuestas por la siguiente información<sup>21</sup>:

- Datos demográficos y geográficos: edad, sexo, domicilio, nacionalidad, etc.
- Datos socioeconómicos: estado civil, nivel económico, nivel de educación, ocupación, composición familiar, etc.
- Datos de transacciones: información de los productos o servicios que el cliente ha comprado a la empresa. (es importante recalcar la fecha de compra, cantidad, etc.)
- Hábitos de consumo: preferencias y gustos de los clientes. ¿Qué tipo de productos consume?, ¿con qué frecuencia los consume?, ¿en qué lugar los adquiere?, ¿qué personas influyen en la decisión de compra?
- Rentabilidad: Generalmente corresponden a información sobre frecuencia de compra y monto de inversión, entre otros. Determina si el cliente es o no “valioso” para la empresa.

#### **2.1.1.2 Programas de puntos**

Estos programas son implementados por la empresa para asegurar la recompra del cliente, esto mediante una estrategia de acumulación de puntos adquiridos por compras realizadas, los cuales en algún momento podrán ser canjeados por artículos para el hogar, viajes, artículos de oficina, bonos de compra etc. Esta herramienta ha tenido gran éxito en Colombia, debido a que las cadenas de supermercados y almacenes han

---

<sup>21</sup> ALFARO. Op. Cit., p. 129

decidido adoptar esta herramienta, con el fin de registrar las compras realizadas por el cliente y así identificar de mejor manera el mercado, cabe resaltar que los almacenes no son los únicos que utilizan este tipo de estrategias, también lo usan las entidades bancarias, los hoteles, concesionarios de vehículo, y demás entidades que centren su estrategia en el cliente.

#### **2.1.1.3 Correo directo<sup>22</sup>**

Según Kotler el correo directo es una estrategia de marketing muy tradicional, este método consiste en el envío de información de las empresas a la residencia de las personas (aquellas que se encuentran en las bases de datos), mediante esta herramienta se envían promociones, boletines, actualizaciones, o cualquier tipo de información que la empresa crea pertinente y sea de utilidad para el cliente. Al día de hoy esta herramienta está quedando obsoleta debido a los nuevos medios de información de los cuales se hablará posteriormente.

#### **2.1.1.4 Email<sup>23</sup>**

Otra manera de llegar al cliente hoy en día es utilizando el correo electrónico, ha revolucionado el mundo de las comunicaciones personales, haciendo que estas sean rápidas, eficaces y económicas, Sin embargo, el spam o correo electrónico sin permiso ha reducido la eficacia de este canal (Alfaro, 2004). El correo electrónico es un medio muy útil para enviar, actualizaciones, peticiones, promociones, o cualquier tipo de información que pueda ayudar al cliente a estar informado acerca de actualizaciones, y todo tipo de información que le permita a este crear algún tipo de vínculo con otros

---

<sup>22</sup> KOTLER. Op. Cit., p. 129

<sup>23</sup> ALFARO, Op. Cit.

canales de contacto, como lo pueden ser las compras por las páginas web, o la compra telefónica facilitándole el acceso a los productos y logrando generarle el valor agregado que tanto necesita el cliente.

#### **2.1.1.5 Mensajes en facturas**

Como se puede ver en la vida cotidiana los mensajes en las facturas son simplemente información comercial y publicitaria que se agrega en la factura de compra. Además de esa publicidad, puede haber otro tipo de información necesaria para el cliente, como lo puede ser la cantidad de puntos acumulados por el cliente, el resultado de algún sorteo, entre otros aspectos que mantengan esa información del cliente.

#### **2.1.1.6 Redes sociales**

Hoy por hoy las redes sociales han tenido un papel importante en la industria mundial, ya que estas ayudan de manera efectiva y económica a hacer publicidad a cualquier empresa, negocio y/o persona, estas redes han conectado de manera global a los individuos y les ha generado una cultura de consumo y publicidad agresiva, por ende una herramienta, útil y efectiva es el uso de estas redes como medio publicitario. Viñas lo explica de la siguiente manera: “Con la creación de componentes que se aplican sobre las fichas de contacto o cliente potencial de nuestros CRMs, se puede acceder a toda la información relativa a esa persona que se ha hecho pública a través de las diferentes redes sociales y utilizarla en la formulación de estrategias comerciales y de comunicación más personalizadas”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> VIÑAS, Juan Carlos. 14 de Septiembre de 2004. CRM + redes sociales: los aliados perfectos para el marketing. [Artículo en línea] Disponible desde internet en: <http://www.marketingnews.es/servicios/opinion/1042710028605/crm-redes-sociales-aliados-perfectos.1.html>

Lo anterior son herramientas que pueden generar valor, a la hora de lograr la fidelización del cliente, ya que estas son herramientas que hoy en día los consumidores exigen, ¿Qué recibo adicional por volver a comprar?, ¿y que gano con eso?, ¿si yo soy cliente frecuente que obtengo?, y muchas más preguntas que se hacen al momento de generar una compra, es por esto que es importante generarle a los compradores un sentido de pertenencia con la compañía en este caso con la EDSA.

## **2.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CRM<sup>25</sup>**

La implementación es un factor importante en los caso de éxito ya que esta es la planeación y ejecución del plan a seguir, y no solo están las herramientas usadas lo importante, sino saber elegir que herramienta se deben usar y como se va a implementar, es por esto que B1 SALES en su revista electrónica da algunos pasos clave para la implantación exitosa del CRM.

### **1- Imagina el escenario Ideal:**

Cuando se imagina el escenario ideal lo que se quiere es llevar los objetivos de la compañía a un nivel de claridad superior, es decir estar consciente de cuáles son las necesidades de la compañía, estos objetivos deben ser definidos y deberán estar alineados con ese escenario ideal que te planteas y por consecuencia deben ser también consistentes con esto mismo. Un ejemplo de esto es que la compañía se proponga aumentar sus ventas en un 30% para el primer año bien sea automatizar el servicio a clientes.

---

<sup>25</sup> B1 SALES BUSINESS SOLUTIONS. 8 pasos para garantizar el éxito en tu implementación de CRM. 2011 [Whitepaper] Disponible desde internet en: <http://www.b1sales.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/B1Sales-8-pasos-para-garantizar-una-implementaci%C3%B3n-de-un-crm.pdf>

## **2- Definición de los procesos de venta:**

En esta etapa de alineación de los procesos en mercadeo y ventas, facilitando así un mejor apoyo y alineación con las estrategias CRM, esto debido a que usando un mismo proceso será mucho más fácil mejorar y sintonizar el proceso que de manera individual a todo tu equipo de mercadotecnia y ventas por grande o pequeño que sea

## **3- Definir Usuarios (clientes):**

Según B1 Sales, de donde es referenciada la información el tiempo de implementación es muy volátil, es decir los procesos pueden fallar por no involucrar a los usuarios, por ende la acción a tomar en este paso debe definir los beneficios que tendrán ellos como compañía con el uso del nuevo sistema CRM. Para llevar a cabo esta tarea con éxito es muy importante definir cuáles serán los beneficios particulares de los usuarios, los cuales son típicamente:

- Se tendrá fácil acceso a toda la información valiosa de clientes y prospectos, esto sin duda es de gran valor.
- Se obtendrán bonos por eficiencia de uso del nuevo sistema CRM. Este tipo de declaraciones podrán hacer ver a su equipo que en esta nueva iniciativa son tomados en cuenta y existe algo muy importante e interesante para ellos.

## **4- Definir Campos de acción:**

Un paso importante en la implementación de un sistema y estrategia CRM, es que éste se pueda adaptar y personalizar hacia el lenguaje e información que es importante para la compañía y que pueda explotar al máximo el potencial de esta información, es de gran importancia señalar que ya en proceso de capacitación y puesta en marcha se definan y configuren estos campos (lenguaje e información), porque seguramente será un proceso interminable, con lo anterior se puede decir que es importante definir

campos efectivos que generen valor a la información porque de otra manera este sistema se puede volver un sistema muy complejo de administrar.

#### **5- Ejecución de resultados:**

Este punto es muy importante, porque en él nos aseguramos que se llevan las tareas de la misma manera y se cumplen las políticas que la empresa ha definido, en ocasiones parecería obvio que todos en la empresa hacemos las tareas y procesos de la misma manera, pero cuando hacemos un análisis real, observamos que en realidad todos las hacemos de manera diferente y eso nos lleva a no estandarizar las operaciones de la empresa y elimina la valiosísima oportunidad de mejorar día con día, pues sin procesos documentados tendremos que ver la actuación uno a uno de cada persona dentro de la empresa y esa sería una tarea poco óptima, muy cara e interminable. Teniendo documentados los procesos solo hacemos mejoras al proceso, lo optimizamos, capacitamos al personal sobre el nuevo proceso y esto nos da una oportunidad de ser más competitivos y ganar la batalla en el mercado.

Los procesos que se recomiendan sean documentados son: Ventas, Servicio al cliente, Garantías, Envíos masivos de email, Estandarización de reportes, Estandarización y consistencia de campos personalizados, Carga de documentos. Es recomendable que se haga también análisis de los procesos que agregan valor a la empresa y si es posible realizar el análisis a los documentos para un mejor resultado.

#### **6- Generar Capacitaciones:**

El proveedor del sistema CRM, debe proporcionar una capacitación completa sobre el uso del sistema e idealmente debe ser muy sencillo de usar, pero más importante aún es trasladar el modo de operación que la empresa quiere lograr con el sistema, lo cual genera que cada empresa de forma particular implemente y opere el sistema de formas que seguramente incluirán procesos, políticas, campos personalizados, reportes, etc.

Así mismo es común que una vez que se termina una capacitación todo queda claro, pero una hora después al momento de llevarlos a practica de manera individual y ya en producción, resulta que se ha olvidado todo, entonces, es importante tener en cuenta que se debe tener alguna estrategia inmediata de soporte y seguimiento de usuarios, donde esta de seguridad, confianza y certeza al usuario que ante cualquier requerimiento habrá quién o cómo se le pueda ayudar.

#### **7- Generar Reconocimientos:**

En el mundo las personas responden positivamente a premios y reconocimientos públicos, así que esta práctica es muy simple, realmente económica pero de alto impacto. Es recomendable que estos premios se hagan mediante un boletín o anuncio oficial de la empresa, de manera que todos lo conozcan y tengan el efecto multiplicador y de reto que representan.

Lo anteriormente mencionado son formas de hacer una revisión de factores importantes en el proceso de implementación de CRMs pero no es una guía madre de cómo se debe hacer, ya que cada empresa es diferente, así mismo los problemas que surgen dentro de las compañías son totalmente opuestos a otras, por lo que existen varias revistas, libros, artículos que puedan ayudar a referenciar la implementación, pero hay que estar conscientes que son solo redacciones teóricas que muchas veces pueden apoyar a la implementación de los CRMs como también puede pasar lo contrario.

### **2.3 CASOS DE ÉXITO**

Conociendo las herramientas y más a fondo el usos de los sistemas y las estrategias CRM a continuación se va a hablar sobre casos empresariales en los cuales la implementación de estrategias y de CRM fu exitosa y de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos de la organización, existen casos especiales como el de

ODL (oleoducto de los llanos Orientales) y el de Pacific Rubiales en el cual se optó por la adopción del software SAP, hace algunos años, pero no enfocado hacia los clientes sino más hacia sus procesos. Todos los casos aquí presentados han sido analizados y estudiados a partir de la información que se plantea en la página oficial de Softtek, a diferencia de los casos de ODL y Pacific Rubiales los cuales se basan en información obtenida a través de entrevistas.

### **2.3.1 Dridco <sup>26</sup>**

Dridco nace en Agosto de 2008 de la fusión de dos compañías: DeRemate.com (compañía de subastas online) e Interactivos Digitales (compañía de clasificados online del diario La Nación). En diciembre de 2005, las operaciones de Argentina y Chile de DeRemate.com (compañía de subastas online) fueron adquiridas por S.A. La Nación por decisión de su CEO, Luis Saguier quien tenía la intención de construir una empresa de clasificados en Internet. La compra se concretó debido a la relación que mantenía con Guido Grinbaum, quién había fundado DeRemate.com en agosto de 1999. Juntos pensaron en una compañía.

En enero de 2006 se sumó Mariano Nejamkis como CEO de DeRemate Inc. En diciembre del mismo año la empresa lanzó subastas en México y Colombia bajo el nombre DeReto.com, junto a su propia plataforma de pagos: DePagos.com. También entró en el negocio de clasificados de autos lanzando DeMotores.com.

Interactivos y Digitales SA se había creado en marzo de 2006 y había lanzado los sitios de Zonajobs.com, Zonacitas.com y Zonaprop.com. Fue fundada por Guido Grinbaum,

---

<sup>26</sup> SOFTEK. Dridco, consolida su operación regional a través de la implementación de la plataforma SAP ERP v 6.0. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: [http://www.softtek.com/en/insights/it-industry-success-stories/ssitem/27/sp?utm\\_source=stk\\_cse\\_search](http://www.softtek.com/en/insights/it-industry-success-stories/ssitem/27/sp?utm_source=stk_cse_search)

Gabriel Dantur, Daniel Serra, Ricardo Amenedo y Francisco de la Mano. La compañía fue financiada por SA La Nación y en Argentina contó con el apoyo del diario.

Luego de la fusión de estas dos compañías, DRIDCO (DeRemate + Interactivos Digitales + Compañía) lanzó NexoLocal.com, y en agosto de 2008 vendió a MercadoLibre.com las operaciones de DeRemate, DeReto y DePagos en U\$40 millones de dólares, constituyendo así la transacción más importante de venta en Internet de América Latina de los últimos tres años. DRIDCO pasó a ser una compañía totalmente autosuficiente, habiéndose generado el funding necesario para poder seguir desarrollando sus negocios.

DRIDCO es una compañía de Tecnología y Servicio al Cliente en la que se brinda soluciones a América latina a través de la web. Dridco es la compañía de tecnología líder en sitios de e-commerce. Sus negocios son: ZonaJobs.com (portal de empleos), DeMotores.com (portal de compra y venta de vehículos nuevos y usados), ZonaProp.com (sitio de compra y venta y alquiler de inmuebles), Zonacitas.com (sitio de citas online) y nexoLOCAL.com (portal de clasificados gratuitos). La empresa se enfoca en aquellas categorías de alto crecimiento y gran masividad. Por eso, cada una de sus marcas tiene un equipo totalmente independiente y enfocado, que elige de manera autónoma la concepción de su producto, su plataforma tecnológica, su estrategia comercial y el formato de su organización.

Con más de 400 personas, en la actualidad, cuentan con un portafolio de sitios transaccionales que opera en Argentina, Colombia, Chile y México compitiendo en las categorías de Internet más grandes y rentables. La compañía tiene operaciones en 10 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, y Venezuela. Dridco cuenta con más de 9 millones de usuarios registrados confirmados únicos en su red de sitios al 30 de marzo de 2012 y la cantidad de avisos totales

disponibles en los sitios superan el medio millón diario (consolidado autos, empleos, inmuebles, personas). Es una de las 100 empresas de Internet con más visitas totales de América Latina y uno de los 10 sitios de e-commerce con mayor número de entradas, según se desprende de métricas provistas por comScore Networks.

Dridco vio la necesidad de contar con una solución de gestión integrada y completa que le permitiera al cliente insertar, administrar y consolidar todos los procesos de la compañía, sobre todo obtener la información estratégica en tiempo real, proporcionando a su vez, la percepción del negocio que se necesitaba para mejorar el rendimiento de la empresa, era claro el liderazgo de la compañía en el desarrollo de negocios asociados a Internet pero necesitaban de la flexibilidad del sistema, no sólo para incorporar nuevas unidades de negocio sino también nuevos países, nuevos requerimientos impositivos y lograr el mantenimiento de una única visión de control de gestión y con una mínima estructura administrativa.

No contaban con una solución capaz de soportar las problemáticas impositivas, contables y la consolidación a nivel regional. Debían encontrar una solución “World Class” (de talla mundial) que pudiera dar soporte a los requerimientos de impuestos, para así incorporar herramientas de integración con los sitios web del negocio, esto era de suma importancia ya que es allí en donde se concentra la operación comercial. Así mismo se vio que el crecimiento que estaba experimentando el cliente, junto con la búsqueda en cada uno de sus procesos de orden, estandarización y control fue algo que comenzó a afectarles y que los llevó a comprender que ya era hora de hacer un cambio para solucionar esto, debido a que muchas veces tenían problemas con los servidores, o se presentaban bajones en su plataforma principal, así que la necesidad de tener un sistema organizado y que les ayudara a mejorar la efectividad de sus sitios era lo indicado, es por eso que Softek, recomendó e implementó el software SAP ERP 6.0.

La implementación tenía la misión de gestionar y administrar los clientes, proveedores, activos, bancos el presupuesto y el plan de cuentas de la compañía, así mismo tenía como meta la incorporación de normas y procedimientos que ayudaran a las personas, a los clientes a mejorar el servicio y la accesibilidad al sitio, mejorando el control en las operaciones, es por eso que Dridco opto por tomar a Softek como su “operador”, ya que todo este proceso implicaba un reto tecnológico y la adopción de internet, Softek en esta gestión de implementación estuvo relacionado con la experiencia en implementaciones de SAP, con la definición de modelos de backoffice share servicios, y la presencia regional que permitió acompañar la ejecución del proyecto con conocimiento local de los requerimientos particulares de cada sede (Softek México, Softek Argentina, Softek Chile, Softek USA y Softek Colombia).

Después de todo el proceso de implantación, Sergio Idrogo, Gerente de sistemas de Dridco dice:

Lo que más valoramos de ellos fue la predisposición, la rapidez en los tiempos de respuesta y el buen entendimiento que tuvimos desde el primer momento en la forma en que debíamos encarar el proyecto (...) La respuesta de los usuarios fue muy positiva. La búsqueda del orden, de la estandarización, del control era algo que nos afectaba a todos. Entendimos que era hora de hacer un cambio para solucionar esto. Pasar de una modalidad de outsourcing administrativo contable por país a un centro de gestión compartida propio, fue un cambio muy bien recibido por toda la compañía.

La compañía logró un valor agregado frente a otras empresas que están en el mercado, lo cual genera beneficios como la obtención de la información estratégica en tiempo real, proporcionando la percepción del negocio. Esto se puede analizar, como la generación de reportes de Softek del posicionamiento, y la imagen que tiene la compañía (Dridco) frente a los competidores lo cual le permite ver desde un enfoque mas amplio en donde está, por otro lado un beneficio que le generó SAP ERP 6.0 fue la integración de datos entre las diferentes áreas de la compañía, muchas veces la

comunicación en las compañías se pierde y esto genera problemas internamente debido a la falta de conexión que existe entre sus unidades de negocio, Softek logró interconectarlas mejorando el flujo de información dentro de la compañía, lo cual también ayuda en el proceso de toma de decisiones, previendo aspectos que antes no se podían ver, como por ejemplo en el momento de manejar inventarios y no saber cuánto se tiene en stock, es algo de gran impacto en las finanzas de la compañía porque puede que esta quede con inventarios innecesarios, así que SAP es para Dridco una herramienta de apoyo muy grande en su proceso de toma de decisiones.

### **2.3.2 Codensa <sup>27</sup>**

En la década de los 90, la antigua Empresa de Energía de Bogotá se encontraba en una crisis financiera generada básicamente por dos factores: El elevado servicio de la deuda, causado esencialmente por la construcción de El Guavio y el Régimen Tarifario de 1990-1995, que obligó a la empresa a suministrar el servicio a precios por debajo de sus costos. En ese momento, el 100% de los ingresos sólo cubría el 80% de los intereses de la deuda. La empresa se enfrentaba a la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones, tanto técnicas como financieras. La Compañía no disponía de recursos para las inversiones necesarias de tal manera que pudiera prestar un servicio de calidad.

No habiendo más posibilidades de ser rescatada financieramente por el Gobierno Nacional, sustituyendo su deuda por aportes de capital y/o créditos de mayores plazos, la única opción viable era realizar una Capitalización, buscando la inyección de capitales privados, nacionales o extranjeros.

---

<sup>27</sup> ARKIX. Caso de éxito Codensa. [Publicación en línea] Disponible en Internet: <http://www.arkix.com/web/Data/Casosde%C3%A9xito/Codensa/tabid/106/Default.aspx>

De acuerdo con la Ley y antes de realizar la capitalización se separaron los negocios de Generación, Transmisión y Distribución de energía, en tres empresas independientes. Se crearon tres empresas: Emgesa para manejar el negocio de generación, Codensa para manejar el negocio de distribución y comercialización y la nueva EEB que conservó el negocio de transmisión.

Tras la licitación internacional realizada para llevar a cabo la capitalización, el Grupo Endesa de España ([link para la página de Endesa](#)), líder mundial en el sector eléctrico, aportó cerca de \$ 1,200 millones de dólares por el 48.5% de las acciones de Codensa. El 23 de octubre de 1997 se finalizó el proceso y comenzó CODENSA a gestionar como empresa distribuidora y comercializadora de energía para Bogotá, 94 municipios de Cundinamarca, 1 de Boyacá y 1 de Tolima. Codensa filial del grupo Endesa, atiende en la distribución de energía a un total de 1.7 millones de clientes en un área de servicios que se extiende en la ciudad de Bogotá y a 96 municipios localizados en los departamentos de Cundinamarca, Tolima y Boyacá.

Codensa como empresa de servicios públicos domiciliarios, con el fin de mejorar su portafolio de servicios y ser cada vez más competitiva, desarrolló una serie de productos y servicios crediticios, buscando generar nuevos negocios, aumentar la fidelización de los clientes y llegar con el producto de financiación al segmento de la población de bajos ingresos y no bancarizado. Los encargados de administrar estos nuevos productos y servicios, se denominaron Codensa Hogar, que es a quienes Arkix les está desarrollando una solución que les permita limpiar, unificar y estandarizar sus almacenes de datos, con el fin que la información obtenida sea confiable y de calidad, para la toma de decisiones gerenciales; logrando una comunicación efectiva con sus clientes, teniendo envíos precisos y un servicio al cliente adecuado

Es allí en donde los objetivos que tenía Arkix entran, a definir la estrategia de datos que soportará el negocio de Codensa Hogar. Esto para tener un mayor conocimiento en base de datos de lo clientes, mediante la construcción de un modelo de datos, entre clientes y la corporación según los requerimientos específicos del negocio, todo esto mejorando de manera notable el uso y la facilitación de las transacciones o compras, los diferentes productos, su comportamiento de pago y las campañas de mercadeo que se les aplican. Y por último Arkix necesitaba hacer la administración total de los procesos donde los datos reflejan el día a día de Codensa Hogar, con el fin de mantener un seguimiento y lograr darle a la empresa una visión detallada de lo que está ocurriendo con el segmento de Hogar.

Arkix lo que decidió con su grupo de expertos fue crear un Data Warehouse o almacén de datos que permita unificar toda la información utilizada por los sistemas y archivos externos a través de archivos planos; de esta manera, se pudo capturar toda aquella información requerida por el usuario de forma automática y actualizada.

Igualmente, se planteó la implementación de un sistema de Vista única de Clientes web que facilite a los usuarios la visualización de las consultas pre-establecidas que deseen, teniendo en cuenta el rol asociado a cada usuario, con el fin de no permitirle la visualización de cierta información que no se encuentre autorizada para este.

La ejecución de todo este plan logró el desarrollo de siete reportes que reúnen la información que involucra todo el negocio de Codensa Hogar, permitiendo la visualización por medio de perfiles a los diferentes usuarios del sistema. Lo cual facilita los procesos de la compañía con respecto a la visualización de clientes, y el manejo de estos, mejorando y actualizando también su base de datos.

### 2.3.3 Roemmers<sup>28</sup>

Los laboratorios Roemmers son una compañía argentina. Fue fundada en 1921 por Don Alberto J. Roemmers quien es originario de Lennep, región de Renania en Alemania, buscó nuevos horizontes en la Argentina. Con el aporte de la tecnología alemana y habiendo sentado las bases de la industria farmoquímica, su empresa fue precursora en el hemisferio sur, y en la actualidad se encuentra entre las más evolucionadas del mundo en este campo. Roemmers ha originado importantes tendencias en la terapéutica de la Argentina al lanzar al mercado local medicamentos como: Amoxidal (amoxicilina), Sertal (propinox), Atlansil (amiodarona), Taural (ranitidina), Acalix (diltiazem), Lotrial (enalapril), Lanzopral (lansoprazol), Ciriax (ciprofloxacina) y más recientemente, Losacor (losartán), Endial (glimepirida), Corbis (bisoprolol) y Plenica (Pregabalina).

Roemmers comercializa 57 millones de unidades anualmente en la Argentina, a los que se suma una importante cantidad de muestras sin valor comercial destinadas a los profesionales médicos. Al tener en cuenta el reducido número de especialidades que abarca, queda en evidencia la rigurosa selección y depuración de sus preparados, uno de los factores determinantes para alcanzar la inmejorable reputación que el cuerpo médico y el público consumidor reconocen.

Roemmers cuenta con más de mil colaboradores, entre los que se destacan profesionales médicos, bioquímicos, químicos, farmacéuticos e ingenieros con distintas orientaciones, Desde hace más de dos décadas ininterrumpidas, mantiene la primera posición en la clasificación de laboratorios nacionales e internacionales.

---

<sup>28</sup> SOFTTEK. Roemmers logra reducir sus costos de TI y sus tiempos de ejecución al migrar exitosamente su plataforma SAP. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: [http://www.softtek.com/webdocs/success\\_stories/CasoExito-Roemmers-2012.pdf?utm\\_source=stk\\_cse\\_search](http://www.softtek.com/webdocs/success_stories/CasoExito-Roemmers-2012.pdf?utm_source=stk_cse_search)

Roemmers se ha transformado en el laboratorio farmacéutico más grande de la Argentina, liderando el mercado local en volumen de facturación, prescripciones y unidades vendidas, superando así los nombres de las empresas más reconocidas dentro de la farmacéutica mundial.

Así que el desafío de Softek era que Roemmers debería encontrar un socio que le permitiera formar un equipo de proyecto conformado por recursos internos con alta participación en el proyecto y así poder aprovechar el conocimiento de los procesos funcionales del negocio. Otro de los problemas que Softek encontró era que Roemmers ejecutaba todos sus procesos en SAP versión ERP 4.7 con dos equipos, uno para Roemmers y otro para Rofina (empresa distribuidora de los productos de Laboratorios Roemmers), con un servidor ITS separado, lo cual le generaba teóricamente un ineficiencia en los procesos, ya que había que usar estos dos canales para realizar en muchos casos una misma función, todo esto solo para la prestación de servicios de Rofina Online. Se planteó entonces la necesidad de hacer el upgrade a la versión más reciente para poder mantener el soporte de SAP y además seguir manteniéndose actualizados y unificarles la actividad por medio de una misma plataforma. En Roemmers para poder ejecutar las actividades requeridas, y acompañar la visión de liderazgo del laboratorio, se tornó imprescindible la migración a la versión SAP ERP ECC 6.0, lo que redundaría en mejoras funcionales, a las que no se podía acceder hasta entonces.

Así que Softek decidió ejecutar su plan de transformación, mediante la implementación un cambio de versión desde SAP ERP 4.7 a ECC 6.0, como primera medida. Esto para lograr darle al cliente un mejor servicio, de manera más efectiva, Softek realizó primero el upgrade de desarrollo y trabajó principalmente con el equipo técnico para realizar todas las adaptaciones y pruebas unitarias correspondientes. Una vez finalizado esta etapa, comenzó las pruebas funcionales de los procesos, desarrollos e interfaces

incluidas en el diseño de pruebas. Allí después de correr las pruebas necesarias lo que hicieron fue crear dos instancias pilotos simulando la salida en productivo con los equipos con los que luego se realizaron el upgrade final.

Por su lado Roemmers dejó en manos de Softek la experiencia técnica Basis de upgrade de la nueva versión, y la organización de las tareas técnicas para poder hacerlas en tiempo y forma con la documentación requerida. Lo cual le trajo a Roemmers una reducción de los sobrecostos en el área de IT que, con la versión anterior, debía invertir esfuerzos en acompañar al negocio para incorporar herramientas funcionales y tecnológicas. Adicionalmente logró una reducción en los tiempos de ejecución, ya que no era necesario utilizar los dos equipos (uno para Roemmers y otro para Rofina), mejorando así su eficiencia y facilitándole el proceso a los empleados, por último y según Osvaldo Ceríno, Líder Abap de Roemmers, Softek le generó a la compañía una visión más estratégica del negocio posibilitando tornarse más competitivos dentro del mercado. Osvaldo también menciona que "El upgrade mejor de lo esperado, la verdad que muy pocas cosas, la mayoría fueron por cambios de la versión y no por modificaciones nuestras, todo manejable, con respecto a Rofina Online, un éxito, todo funciona normalmente, no tuvimos que realizar ninguna corrección." Como vemos esta implementación generó gran satisfacción para la compañía y mejoró los procesos y sus finanzas, reduciendo costos y mejorando los tiempos de respuesta.

### **2.3.4 ODL (Oleoducto de los Llanos Orientales S.A)** <sup>29 30</sup>

Lo que se expone en la página principal del ODL es que esta empresa nació a partir de un acuerdo entre Ecopetrol S.A. y Petro Rubiales Corp. quienes constituyeron en Panamá la compañía ODL Finance, que a su vez conformo a Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. Panamá. Esta constituyo la sucursal ODL S.A. Colombia. El 24 de octubre de 2012, Ecopetrol S.A. cedió a CENIT S.A.S. toda su participación accionaria en ODL Finance S.A., convirtiéndose así en el nuevo socio.

El objeto social principal de ODL S.A. es realizar actividades de prospección, exploración, explotación, procesamiento y transporte de hidrocarburos y actividades conexas o relacionadas con las anteriores, así como actividades de inversión, construcción, venta, compra, arriendo y, en general, cualquier tipo de negocio jurídico con inmuebles ubicados en la República de Colombia, y la negociación de acciones, títulos, bonos y cualquier instrumento de deuda pública o privada.

En la actualidad, la empresa cuenta con el oleoducto Rubiales – Monterrey, el cual tiene una extensión de 235 kilómetros que inicia sus operaciones en los Campos Rubiales en el departamento de Meta y termina en Monterrey, departamento de Casanare. En el 2010 se construyó una derivación de 25 kilómetros que lleva petróleo desde El Viento hasta la estación Cusiana. Adicionalmente, se cuenta con dos estaciones de rebombeo.

---

<sup>29</sup> ENTREVISTA con Ángel Alberto Ortegón, Gerente contable de Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. Bogotá, 20 de Mayo de 2012.

<sup>30</sup> OLEODUCTO DE LOS LLANOS ORIENTALES S.A. Quienes somos. Disponible en internet: [http://www.odl.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=62](http://www.odl.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=62)

En el primer trimestre del año 2011 la capacidad efectiva de ODL fue de 216.000 barriles de crudo diluido diarios (bpd). En la actualidad, su capacidad ha llegado a 340.000 barriles por día.

Pero para el 2009 ODL no poseía ningún tipo de software con el cual pudiesen controlar sus procesos, así que Angel Ortegón, actual Coordinador contable, en ayuda de la gerencia de AIT crearon un plan de adopción para un software que le pudiese ayudar con sus procesos y servirle de colaborador en la cadena de abastecimiento, es así como decidieron formar una alianza con Ecopetrol y contratar a Softek para que se hiciera cargo de la implementación del sistema en la organización.

El reto de Softek era lograr implementar los módulos de SAP para que la compañía pudiese maximizar los beneficios de sus procesos y más que nada lograr capacitar a los empleados en el uso de esta nueva herramienta, ya que los empleados de contabilidad de compras de tesorería estaban acostumbrados a realizar sus deberes en Excel o a mano, peor nunca a utilizar la herramienta SAP.

Después de casi nueve meses Softek logró realizar el lanzamiento del primero módulo de SAP, pero durante los nueve meses en los que estuvo implementando y construyendo la plataforma Softek realizó las capacitaciones a los empleados para que estuvieran atentos al cambio.

Los beneficios que generó la implementación del sistema SAP ha sido un gran avance para la organización ha permitido que la información se integre y se tenga actualizada toda la base de datos para realizar un cierre mensual más fluido y en menores tiempos.

### **2.3.5 Pacific Rubiales Energy Corp.<sup>31</sup>**

Según lo consignado en la página principal de Pacific Rubiales ([www.pacificrubiales.com](http://www.pacificrubiales.com)) esta es una compañía pública que cotiza en las bolsas de valores de Toronto y colombianos. La empresa es la más grande independiente de petróleo y gas y la compañía de producción en Colombia. Pacific Rubiales posee el 100% de Pacific Stratus y Meta Petroleum Limited, dos colombianas de petróleo y los operadores de gas que operan y los intereses propios de, entre otros, los campos petroleros Rubiales y Piriri en la Cuenca Llanos de Colombia y el Creciente campo de gas La natural en el norte de Colombia.

La compañía se centra en la identificación de oportunidades de crecimiento en casi todas las cuencas de hidrocarburos en Colombia, así como en el este de Perú y Guatemala. La Compañía cuenta con una base de reservas sólida y creciente, y es la maximización de las futuras perspectivas de la producción a través de sus actividades de exploración.

En julio de 2007, Petro Rubiales alcanzó un acuerdo con los propietarios de Rubiales Holdings para vender el 75% de Rubiales Holdings a Consolidated AGX Resources, que inmediatamente cambió su nombre a Petro Rubiales Energy Corp. Al mismo tiempo, Petro Rubiales levantó 421.000.000 dólares en público equidad, para financiar la adquisición y el capital de trabajo. En noviembre de 2007, Petro Rubiales adquirió el 25% restante de participaciones Rubiales.

Petro Rubiales reconoció que los flujos de efectivo desde el campo Rubiales podrían ser ampliados en gran medida a través de una combinación de trabajos de

---

<sup>31</sup> PACIFIC RUBIALES ENERGY CORPORATION. En Corporate. Disponible en internet: <http://www.pacificrubiales.com.co/corporate.html>

reacondicionamiento, la inversión de capital, y el marketing innovador. La producción de Rubiales, que ya están en el lugar durante todo el 2007, continuó su incremento en virtud Petro Rubiales, alcanzando niveles sin precedentes a fines de 2007. Estos registros de producción han continuado desde entonces, más recientemente, alcanzando una producción bruta promedio de 220.000 bbl / d (31 de diciembre de 2010).

Aunque ambas compañías estaban bien familiarizados y que había entrado en empresas conjuntas en Colombia, pronto se dieron cuenta de que la mejor estrategia de diversificación era combinar. Ambas empresas tenían fortalezas, pero en áreas complementarias: Petro Rubiales en la producción, Pacific Stratus en la exploración. Cada una de ellas era complementaria en recursos: Petro Rubiales en petróleo pesado, Pacific Stratus en gas natural. Igual de importante es la combinación de los dos sería colocar a la compañía combinada en una posición en sus finanzas, la producción y el perfil de exploración podrían abrir oportunidades en Colombia que fueron normalmente reservada a las Grandes Ligas. El 23 de enero de 2008, la fusión de las dos empresas creó Pacific Rubiales Energy Corp, una empresa que es una de la producción más dinámica y emocionante, y las historias de crecimiento en América Latina. La compañía agregó a su potencial de recursos y la producción mediante la adquisición de Kappa Energy Holdings de EE.UU. \$ 168 millones en el otoño de 2008 y ha sido capaz de tomar ventaja de su mayor tamaño para obtener oportunidades, como el premio en 2008 de las propiedades de cada dos licitaciones colombiano rondas, que no habría tenido a su disposición antes de la combinación.

En 2009, Pacific Rubiales Energy sigue siendo un motor clave del crecimiento de la producción del petróleo y el desarrollo de infraestructura en Colombia por lo que el Oleoducto de Los Llanos ("ODL") de tuberías, de los que poseemos una participación del 35%, en pleno funcionamiento en septiembre 2009. La compañía aumentó sus

("2P") las reservas probadas y probables combinadas de los bloques Rubiales-Piriri, Quifa, La Creciente, Guaduas, Río Ceibas, Abanico y Puli bloques de un 34,3%, llegando a un total de neto después de regalías a la empresa de 280,6 millones de barriles de petróleo equivalente ("mmbpe") al 31 de diciembre del 2009. Asimismo, la empresa perforó 19 pozos exitosos de los 22, para una tasa de éxito del 86%, muy por encima del promedio de la industria. En diciembre de 2009, la Compañía comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Valores de Colombia, convirtiéndose en el primer emisor internacional que pasar por este proceso con las autoridades regulatorias colombianas.

El 2010 fue un año de grandes logros en el ámbito operativo. Producción bruta de la compañía creció un 75%, un aumento de 61.683 boe/d, alcanzando un promedio de 144,307 bpe/d al final del año. Los principales activos que contribuyen a nuestro aumento de la producción fueron los Rubiales, Quifa y La Creciente campos. Ocho bloques nuevos se han añadido a nuestra área de exploración, dos en Guatemala y seis en los Llanos y de las cuencas del Putumayo en Colombia. El campo Rubiales continúa siendo el campo productor más grande de Colombia durante el 2010, un crecimiento del otro 80%. El 2010 fue un año de crecimiento económico importante, los resultados fueron de una pérdida neta de \$ 125,8 millones en 2009 a una utilidad neta de \$ 217.6 millones en 2010. Los ingresos se incrementaron en un 160%, cerrando el año en \$ 1,7 mil millones, y el EBITDA ascendió a 922,9 millones dólares, un 21% año con año.

Después de haber leído el caso de ODL es necesario entender que esta es una filial de Pacific Rubiales, así que una vez se vió el éxito que tuvo SAP en ODL y en Ecopetrol Pacific Rubiales decidió realizar el proceso con Softek para lograr la implantación de este sistema en sus instalaciones, los retos que tenía Softek eran los mismos que tuvo en ODL, la diferencia era que necesitaba implementar los módulos a manera global,

esto debido a la expansión que tiene Pacific en el mundo (Suiza, Canadá, Perú, Nueva Guinea, Brasil), entonces es allí donde desde el 2009 y paso a paso se ha logrado llevar a cabo la implantación de las plataformas en los diferentes países, logrando mejorar el flujo de información de la empresa y actualizando sus bases de datos en tiempo real. Tanto así que hoy en día Pacific Rubiales dentro de la Vicepresidencia de Finanzas cuenta con un área sola para SAP en donde se gestionan todos los procesos y funciones de la compañía en apoyo a la gerencia de AIT, es con esto que podemos ver el éxito que ha tenido la implementación de estos software en la industria del petróleo.

### **2.3.6 AES Sul Distribuidora Gaucha de Energía S.A.<sup>32</sup>**

AES Sul Distribuidora Gaucha Energy S.A es una empresa de servicios públicos de electricidad. Con sede en Porto Alegre, opera en la región del Medio Oeste del estado de Rio Grande do Sul. El área de concesión es de 99.512 km <sup>2</sup>, que abarca 118 municipios y 1.208.550 unidades de consumo.

Las continuas inversiones en tecnología y la gente son fundamentales para ofrecer servicios con calidad y seguridad. Pensando en ello, para ofrecer una calidad en el servicio cada vez mayor a los clientes, en 2011 se invirtieron R \$ 271,4 millones (Reales) en obras que se centraron en la mejora de la fiabilidad de la red, y aumentar la seguridad de los redes, lo que mejora los niveles de calidad y eficiencia del sistema eléctrico.

---

<sup>32</sup> SOFTTEK. SAP NetWeaver mobile solutions for the Energy Industry. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: <http://www.softtek.com/pt/insights/casos-de-sucesso/ssitem/11/en>

AES Sul es una empresa de AES Brasil, un grupo que reúne a los dos generadores y distribuidores de dos en el país de AES Corporation. AES Corp., con sede en los Estados Unidos, es una compañía global que opera en el negocio de la energía con la generación y la distribución, que tienen una amplia gama de fuentes de combustibles térmicos y renovables. AES Corp. es una de las mayores empresas mundiales en las áreas de generación y distribución de energía, presente en 27 países de los cinco continentes.

AES Sul es miembro del grupo *AES Corp.* uno de los mayores inversores del mundo en dos el sectores reconocidos, el de energía eléctrica, con presencia en 25 países de los 5 continentes, y el de generación, con 14 plantas de distribución de energía cubre prácticamente toda América Latina (Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela, Panamá, El Salvador, República Dominicana, México y Puerto Rico) y más de 30.000 empleados de AES en todo el mundo.

AES Sul en el año de 2006 decide crear el programa “*CONTA COMIGO*”, este con el propósito de cumplir con regulaciones establecidas por el gobierno brasileño dirigido a la determinación del tipo adecuado de servicios prestados por la Compañía. Un requisito esencial de este proceso es el inventario de activos eléctricos en campo el cual necesitaba una solución capaz de soportar un amplio territorio y facilitar la integración con los sistemas BackOffice de información: en este caso se implementó SAP R / 3, la plataforma de ERP, la cual incluía PLM (Product Lifecycle Management) y un Sistema de Información geográfica (SIG). Pero nada de esto fue fácil de realizar, debido a la gran extensión que cubre la empresa AES (99.512 KM<sup>2</sup>), además el reto de utilizar los diferentes sistemas (SAP R/3 & SIG) los cuales no tienen correlación alguna entre sus datos, probablemente este fue el primer proyecto de integrar SAP R / 3 y el sistema de información geográfica en el país. Además, la solución también implicó el uso de SAP móvil y el uso de una solución de GPS.

Por último el tiempo de ejecución AES pedía un tiempo de realización de implementaciones dentro de un periodo de 9 (nueve) meses por ende fue un reto grande el que tuvo Softek al ejecutar toda la implementación, dando solución a los requerimientos de la compañía. La solución diseñada conjuntamente con AES Sul tuvo dos componentes:

En primer lugar Softek decidió desarrollar un sistema móvil para el Inventario de Bienes eléctricos, el cual tenía que ser estrechamente integrado con el sistema SAP R / 3 y el SIG. Con esta aplicación, el técnico en campo utilizó PDAs para introducir información en el catálogo de enviar actualizaciones en tiempo real de las obras realizadas en el campo. Lo cual mejoró el flujo de información en el campo, recordemos que por el tamaño de la extensión a veces era difícil tener una comunicación acertada y efectiva.

En segundo lugar Softek adoptó "SAP NetWeaver" para la compañía, esto utilizado en la plataforma de integración, la cual integra los sistemas de BackOffice (SAP PLM y el GIS) y la solución móvil a través del uso de SAP Exchange Infrastructure (SAP XI) y el SAP Mobile Infrastructure (SAP Mobile) productos. Es decir Softek mejoró y unificó los sistemas, algo completamente complejo, lo cual ha funcionado benéficamente para la compañía, generándole a este beneficio Cualitativo y Cuantitativo.

Los beneficios cualitativos que se le trajo a la compañía constó en aumentar la agilidad en el mantenimiento del catálogo, esto a través del uso de aplicaciones móviles, el catálogo puede ser actualizado por el técnico de campo durante el servicio. En segundo lugar mejoró los procesos de integración entre los sistemas mejorando la calidad de los datos. Por otra parte logró la integración entre los sistemas, lo cual es una herramienta estándar de los técnicos de la organización, esta integración ofrece una fácil navegación dentro los catálogos con mayor velocidad y productividad. Esta integración tuvo también una mejora en los catálogos ya que estos son actualizados directamente

por el técnico que realiza el trabajo, eliminando el riesgo adicional relacionado con la entrada de datos, debido a que al día de hoy solo es necesario el uso de un solo sistema en el cual se manejan las dos bases de datos, además se logró una estandarización en el proceso de entrada de los datos. Seguido a esta mejora se implementó un GPS en los PDAs lo cual facilitó el manejo de inventarios de la red eléctrica de la compañía ya que la función de este GPS lograba determinar la ubicación y posición exacta de cada objeto de la red eléctrica.

Por otro lado los beneficios cuantitativos están divididos en tres (3) aspectos: siendo el primero el tiempo, esta ayuda logró mejorar el tiempo de mantenimiento del catálogo de 45 a 10 minutos por objeto, en segundo lugar la reducción de los costos de operación, esto debido al ahorro con suministros de seguimiento, lastimosamente aún no se han publicado los estimados de cambio de este aspecto pero se prevé que ha de ser de millones de dólares en ahorro, por último la reducción de costos de TI activos, esto es gracias a la economía de escala que se ha aplicado mediante el uso maximizado de SAP Netweaver en la compañía.

Como se puede ver la implementación y adopción de un CRM ya sea como herramienta o como estrategia trae beneficios para las organizaciones, ya sea en tiempo de respuesta de una actividad o bien sea en cuestiones monetarias, es por eso que es de gran importancia manejar una cultura enfocada hacia el cambio y resistente a este, lo cual mejora y facilita en cualquier escenario la implementación de estas estrategias.

A partir de los casos previamente analizados es necesario observar que las compañías deben tener baja resistencia al cambio, esto debido a que en cualquier momento las empresas pueden mostrar la necesidad de implementar un CRM o alguna otra solución a los problemas y lo primordial es que la cultura organizacional esté de acuerdo a continuar con el cambio y a mantener ese cambio en el tiempo. Así mismo de esto

podemos observar que las empresas han tenido que invertir dos recursos importantes en este proceso uno es el tiempo, ya que es estos procesos no toman uno o dos días es necesario que se le dé el tiempo necesario a la adaptación, capacitación y espera a la implementación, todo esto para tener mejores resultados en el tiempo, pero nada de esto es posible si no se hace una gran inversión y uso del recurso dinero, es de muchos conocer que estos sistemas son de muy alto costo y requieren constante inyección de dinero para que funcionen, es por eso que las empresas para adquirir un sistema CRM como el de ODL o Pacific Rubiales debe contar con una gran suma de dinero, pero aquellas empresas que estén en su auge pueden optar por tomar las estrategias CRM de cómo llegar y mantener al cliente para generar dinero y así en un futuro lograr implementar el software.

### **3. CAPITULO 3: SECTOR HIDROCARBUROS Y ESTACIONES DE SERVICIO**

Al abordar el tema de las estaciones de servicio es importante analizar el momento que se está viviendo en el sector como tal, para poder abordar el sector se debe hablar de la actualidad del sector de hidrocarburos a nivel en donde se tocaran temas como el petróleo, sustancia esencial para en este sector, el consumo, la demanda y la actualidad como tal del mismo a nivel mundial. De igual manera se hablara de las estaciones a nivel mundial, un panorama que muestre los tipos de estaciones de servicio en diferentes países y cuál es la realidad que vive este tipo de negocio a nivel mundial.

Después de realizar una mirada a nivel internacional del sector se realizara una mirada nacional, en donde de igual manera se tocaran temas como el petróleo teniendo en cuenta la demanda, la oferta y el bum petrolero que se está viviendo actualmente en el país; de ahí se seguirá hablando de la cadena productiva del sector pasando por los mayoristas de combustibles y centrándonos en los minoristas, mostrando la cantidad de estaciones que hay en este momento, la demanda, la oferta y todos los temas relacionados con este tipo de negocio.

Para concluir con el tema del sector se hablara de las estaciones de servicio en el departamento del Meta, centrándonos un poco más en la realidad que se está viviendo en el sector donde se encuentra ubicada la estación de servicio en la que se trabajara, de esta manera se abordaran todos los temas del sector dando una actualización y ubicando al lector en el sector en el que se realizara el proyecto.

Teniendo en cuenta la información anteriormente presentada se examinará el sector por medio del Diamante de Porter y de las cinco fuerzas de Porter, en donde se analizara

tema por tema de manera tal, que se puedan sacar las ventajas competitivas de este sector.

### **3.1 Hidrocarburos a nivel mundial.**

El modelo de desarrollo mundial predominante se encuentra basado en el petróleo, que ha sido una solución energética para la humanidad que es cada vez consume mayor energía, con sus derivados, entre ellos la gasolina que es utilizada para el tránsito automotor y especializada para aviones, en general todo o que tenga motores de combustión interna, el diesel o ACPM, que es más económico y que es utilizado por el parque automotor de servicios público (buses, busetas), además de los vehículos pesados. Se emplea en la mayoría de actividades del ser humano: industria, transporte, calefacción, cocción de alimentos, etc.

La demanda de combustibles siempre ha sido alta en el mundo, sobre todo por parte de los países industrializado que son los mayores consumidores del petróleo y sus derivados, el caso más grave es el de Norte América que tiene una producción del 9.2% pero ésta no alcanza a cubrir su consumo (30.1%) (Tabla 1), en cambio Medio Oriente consume el 5.9% y exporta el 23.7 de su producción<sup>33</sup>.

En cuanto a producción Centro y Suramérica produce el 9.2%, Asia y el Pacífico el 00.2%, África el 10.8% Europa y Euroasia 21.1% y el mayor productor es Medio Oriente con el 26.6%. tal como se ve en la tabla 1 y gráfico 2. Se aclara sin embargo que en América del sur el mayor productor es Venezuela y en Centro América es México<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> GOBIERNO VASCO. El petróleo y la energía en la economía. En [www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19220/.../petroleo\\_y\\_energia.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19220/.../petroleo_y_energia.pdf). Consultado Mayo 28 de 2013.

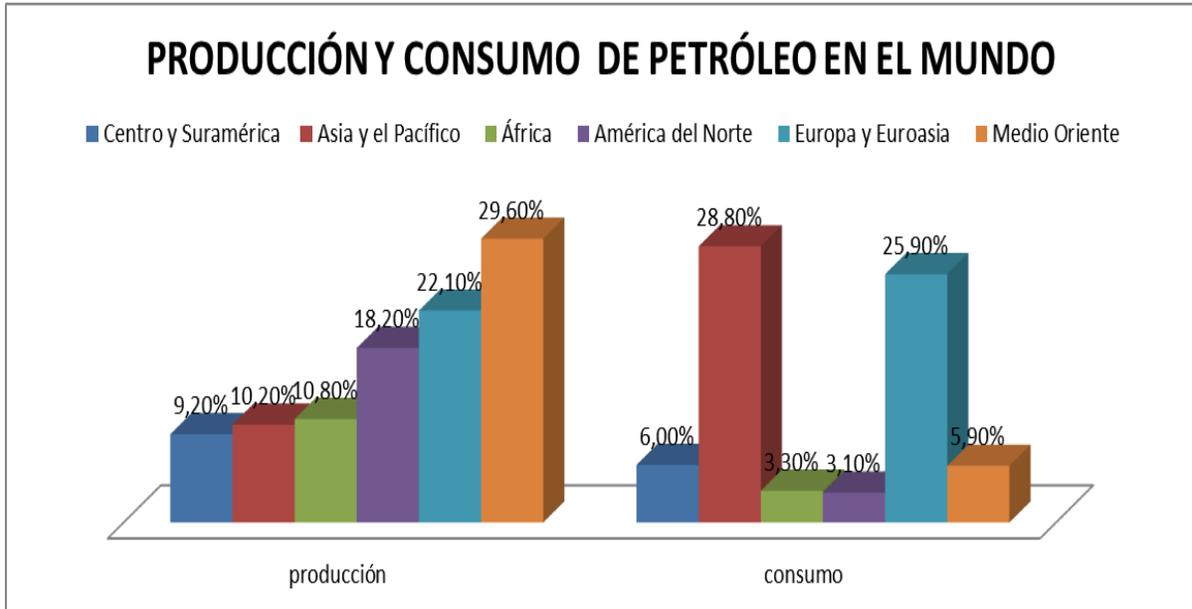
<sup>34</sup> PETRÓLEO EN EL MUNDO. Consumo por región. En [http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421\\_petroleo/page3.shtml](http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421_petroleo/page3.shtml). Consultado el 17 de Mayo de 2013.

Tabla 1: Producción y consumo por región en el mundo

Región	producción	consumo
Centro y Suramérica	9,20%	6,00%
Asia y el Pacífico	10,20%	28,80%
África	10,80%	3,30%
América del Norte	18,20%	3,10%
Europa y Eurasia	22,10%	25,90%
Medio Oriente	29,60%	5,90%

Fuente. [http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421\\_petroleo/page3.shtml](http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421_petroleo/page3.shtml)

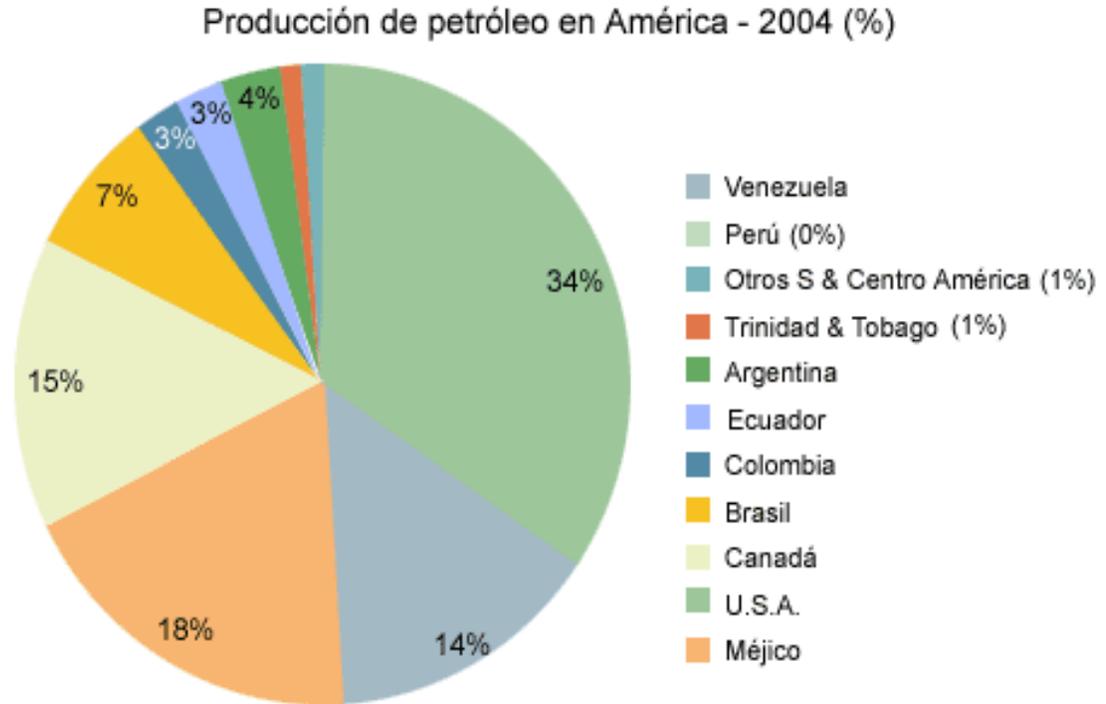
Ilustración 5: Producción y consumo por región en el mundo



Fuente. [http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421\\_petroleo/page3.shtml](http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421_petroleo/page3.shtml)

Por su parte, Colombia es un país que se ha presentado un desarrollo siempre hacia arriba en el ranking centro y suramericano, por ende también es un consumidor grande, su producción llega al 3% del total en centro y sur américa como se mira en la ilustración 6.

Ilustración 6: Producción de petróleo en centro y sur américa



Fuente:<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/estadisticas2004/internacional/produccion-petroleo-america.htm>

Por el aumento constante del parque automotor en el mundo y en Colombia, se hizo un buen negocio, mirando en retrospectiva, se puede recordar que la primera gasolinera abrió en 1907 por la empresa Standard oil of California (hoy en día llamada ChevronTexaco) en Seattle, estado de Washington, ya que con anterioridad la gasolina se vendía en las droguería y tiendas, pero con el aumento de automóviles se presentó la necesidad de abrir gasolineras que más adelante se convirtieron es estaciones de servicio.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Morales Raquel, (2010). Medidas para garantizar la vida y la seguridad de los trabajadores en las empresas gasolineras en México. Disponible en <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/6878/1/MEDIDASPARAGARANTIZZARLAVI DAYSEGURIDADDELOSTRABAJADORES EN LAS EMPRESAS GASOLINERAS EN MEXICO.pdf>

Mirando detenidamente las marcas de mayoristas a nivel mundial mas conocidas mayoritariamente son de pertenencia de las grandes marcas de combustible como Esso, Exxon, Chevron, Mobil, Shell, Sinclair, BP, Texaco y Pemex.<sup>36</sup>

Según la Revista Unvenu, en su artículo el combustible fuera de fronteras, en los Estados Unidos sin embargo no sucede así, tienen dos tipos de estaciones de servicio: estaciones de descuento y estaciones Premium<sup>37</sup>.

Según el mismo artículo las estaciones de descuento son generalmente independientes, y ofrecen la gasolina a menores precios, no compran la gasolina a las grandes compañías, la venta casi siempre se realiza en efectivo, pues se reciben muy pocas tarjetas de crédito, algunas son: Valero, Rotten Robbie, USA Gasoline. Y las de los supermercados (Albertsons, Kroger, Safeway, y Vons, lo que en comparación de las estaciones Premium mucho más modernas que las otras, que venden todas las marcas conocidas y mencionadas con anterioridad, generalmente con precios más altos automatizadas (permite el pago en el mismo surtidor), como las de descuento en donde el cliente debe entrar a cancelar y solicitar el recibo de compra<sup>38</sup>.

Generalmente en los Estados unidos el precio es de la gasolina no es controlado, pues obedece al de la compañía que provee el combustible, que fija precios de acuerdo al precio internacional del petróleo. Mirando comparativamente las estaciones de servicio en Colombia, donde el único productor es Ecopetrol, las compañías mayoristas son solamente quince y el estado regula el precio (aunque es muy alto); en otros países pasa igual, México tiene una industria petrolera nacionalizada (Pemex) y sus precios

---

<sup>36</sup> Marwan Tahbud, (2010). Las transnacionales de son socias: por una política nacional de hidrocarburos. Disponible en <http://constituyentesoberana.org/3/docsanal/libros/trasnacionales-no-son-socias-marwan-tahbud.pdf>. Consultado el 15 de Mayo de 2013.

<sup>37</sup> Revista Unvenu (2012). El combustible fuera de frontera. Revista Unevenu. volumen 13. Disponible en <http://issuu.com/unvenu/docs/revista13>. Consultado el 14 de Mayo de 2013.

<sup>38</sup> Ibid.

son regulados, lo mismo sucede en Escandinavia y Malasia. En Venezuela el Estado controla el total del mercado de combustibles con la empresa Deltaven, filial de Petróleos de Venezuela, la gasolina es subsidiada por lo que su precio es bajo en comparación a los demás países<sup>39</sup>

En fin las estaciones de servicio abundan en todos los países, pues el nivel de vehículos crece continuamente, México reporta diez estaciones de servicio por cada cien mil habitantes, en Estados Unidos es aún mayor la oferta que promedia una estación de servicio para 2.207 vehículos<sup>40</sup>

Sin embargo según el artículo la crisis de las estaciones de servicio llegó al primer mundo, a este próspero negocio también le ha afectado la crisis económica que atraviesa desde el 2008; la desaceleración ha extendió sus efectos por Europa, impactando con fuerza a Francia y España, donde en el primero hubo un cierre de 35.200 estaciones en los últimos cinco años, la mayoría en modestas y zen zonas rurales, y obedece a problemas económicos y a la competencia de las grandes empresas de distribución que ejercen un control del 85% del mercado<sup>41</sup>.

También en España ha habido cierres que alcanzan a 500 estaciones de servicio tradicionales en el último año y medio, debido a la crisis y sumada a ella a la apertura de nuevas estaciones de bajo precio y a la proliferación de cooperativas que venden la gasolina más barata<sup>42</sup>; a pesar de ello se contaron 10.000 estaciones de servicio crece

---

<sup>39</sup> Revista Unvenu (2012). El combustible fuera de frontera. Revista Unevenu. volumen 13. Disponible en <http://issuu.com/unvenu/docs/revista13>. Consultado el 14 de Mayo de 2013.

<sup>40</sup> Carballo, Domínguez y Márquez, (2012). Análisis del impacto de la regulación sobre la competencia espacial de estaciones de servicio para la venta de gasolina. Disponible en <http://www.latin-reg.org/publicaciones/201211281344air20121128.pdf>. Consultado el 17 de Mayo de 2013.

<sup>41</sup> Surtidores.com.ar (2013.) La crisis de las estaciones de servicio llegó al primer mundo. Disponible en <http://surtidores.com.ar/Contenido/noticia8857.html>. Consultado el 14 de Mayo de 2013.

<sup>42</sup> EL ECONOMISTA.ES. Gobierno y reguladores no ponen freno a las gasolinas. En <http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/4793429/05/13/Gobierno-y-reguladores-no-ponen-freno-a-las-gasolinas.html>. Consultado el 21 de Mayo de 2013.

al 11% anual<sup>43</sup>.

A pesar de ello, en el Ecuador por ejemplo los millones se mueven con el surgimiento de nuevas estaciones de servicio con un crecimiento del 195%, surgiendo una feroz competencia entre la empresa privada y la del Estado<sup>44</sup>.

### **3.2 Sector Hidrocarburos en Colombia**

Actualmente en Colombia el sector de hidrocarburos es un sector el cual ha tenido una gran importancia en el desarrollo del país dada la producción petrolera que existe en este momento, para poder entender el sector como tal se hablara de la industria petrolera y su importancia tanto para el país como para el sector como tal. Este sector es uno de los más importantes puesto que de este depende la movilidad de todo un país lo que implica el funcionamiento de las empresas que generan empleo.

Gracias al crecimiento de este sector se ha presentado un aumento sustancial en la cantidad de empleos y así mismo en los salarios que estos representan, las empresas que se encuentran en el sector y principalmente en el petrolero se ha preocupado por tener personal capacitado lo que ha generado que las personas se motiven a estudiar siendo recompensados con salarios muy buenos y muy buenos beneficios.

Como bien se sabe el petróleo trae con si unas regalías, las cuales son invertidas para el desarrollo social del país; estas regalías anteriormente era utilizadas únicamente por los departamentos y municipios en los cuales se realizaba la extracción de petróleo, lo cual se hacía en recompensa a los daños ambientales y sociales que causa la explotación del mismo; hoy en día el gobierno mediante la ley de regalías ha recaudado

---

<sup>43</sup> Arantxa Asián,(2012) El volumen de negocio en gasolineras sigue creciendo a pesar de la crisis. Disponible en <http://www.muypymes.com/2012/08/13/volumen-negocio-gasolineras-crisis/>. Consultado el 19 de Mayo de 2013

<sup>44</sup> Hoy.com.ec, (2007). Las gasolineras: el negocio que empuja millones. Disponible en [www.hoy.com.ec/.../las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-](http://www.hoy.com.ec/.../las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-)  
<http://empleospetroleros.org/2012/07/08/el-crm-y-sus-beneficios/>. Consultado el 18 de Mayo de 2013

todas estas en el gobierno nacional y distribuyendo las regalías según proyectos presentados a nivel nacional, lo que quiere decir que estas regalías son manejadas y controladas por el gobierno nacional y repartidas únicamente a proyecto de desarrollo que sean aprobados por ellos mismos sin importar el departamento o el municipio colombiano<sup>45</sup>.

Las estaciones de servicio juegan un papel muy importante en la cadena productiva del sector dado que de estas depende la venta final de los combustibles que es el principal uso del petróleo, es por eso que el gobierno colombiano se ha preocupado por que se tenga un control estricto en el manejo de las mismas y hoy en día sea un negocio donde la ventaja competitiva de las estaciones de servicio o minoristas de combustibles es el servicio al cliente y todos los valores agregados que este pueda prestar a los clientes finales.

### **3.2.1 La industria petrolera en Colombia**

Se puede decir que la industria petrolera en Colombia deriva del período de la Conquista, ya que existen relatos históricos que refieren al aceite de piedra o petróleo, como un importante producto generador de poder en el mundo. De acuerdo con los cronistas en el período de la Conquista y luego en la Colonia, se relata que los aztecas mascaban betún a manera de chicle; los indios Caribes lo emplearon para curar sus heridas; los quechuas lo utilizaron para pegar el cordaje y las velas de sus barcos y los sénecas lo aprovecharon como ungüento para las llagas, para sanarse del reumatismo, los lumbagos y el dolor de los riñones<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Portafolio.co, (2012) Presidente Santos sancionó nueva Ley de Regalías. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/presidente-santos-sanciono-nueva-ley-regalias>. Consultado el 20 de Mayo de 2013.

<sup>46</sup> SÉDILLOT, René. (1977) Historia del Petróleo. Bogotá: Editorial Palma. Pág. 41.

Por su parte Calderón en su monografía sobre la reseña de la exploración petrolera en Colombia, destacan que evidentemente en la época de la Conquista:

“El licenciado González Jiménez de Quesada, fue el primer español en descubrir nuestro petróleo. Además de encontrar oro y riquezas encontró “Oro Negro”<sup>47</sup> ... y murió sin saber de la trascendencia de los manaderos que llamaron Las Infantas (en el cruce de los ríos La Colorada y Opocinto) en honor de las dos princesas de España, hoy en día una de las mayores riquezas petrolíferas del Nuevo Mundo<sup>48</sup>.

Desde el siglo XVI y aún antes de la llegada de los españoles, nuestros indígenas en Colombia utilizaban el petróleo de los manaderos para prender sus hornos, para hacer impermeables sus recipientes y con fines medicinales, como quitar el cansancio y fortalecer las piernas. Prueba de ello está en los restos de utensilios de barro de los indios, hallados alrededor de los manaderos de infantas<sup>49</sup>.

En 1948 Por la Ley 168 se creó la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), con el fin de hacerse cargo de las concesiones petroleras, oleoductos y demás instalaciones referentes a la explotación, refinación y transporte de petróleo y derivados que revertirán a la nación. Fue creado no sólo para administrar las concesiones revertidas al Estado por contratos pre-establecidos con las empresas particulares nacionales o extranjeras, sino también para invertir activamente en todas las ramas de la industria del petróleo.

Así es como hasta el momento ha comprado la mayoría de los poliductos y los restantes ya están en tramitación. De suerte que Ecopetrol será la única propietaria de

---

<sup>47</sup> CALDERÓN ZULETA, ALBERTO. (2001). “En su discurso sobre los 50 años de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL”. Revista Carta Petrolera. Edición especial.

<sup>48</sup> *Ibíd.*

<sup>49</sup> *Ibíd.*

la red de poliductos para la distribución de derivados del petróleo en el país. La distribución y venta de los productos del petróleo en un 50% está en poder de Ecopetrol, por medio de una sociedad denominada “Terpel”, en la cual Ecopetrol tiene el 51% de las acciones y el resto particulares nacionales.<sup>50</sup>

### **3.2.2 Estaciones de servicio.**

Según Fendipetróleo, la inversión para implementar y poner en funcionamiento una estación de servicio varía entre 1.200 a 3.500 millones de pesos, dependiendo el tamaño y la infraestructura. Igualmente los gastos administrativos son grandes, manejando mínimo 5 empleados, tiene una nómina mensual de a \$7,5 millones, fuera de los gastos de servicios públicos que pueden llegar a pueden sumar casi \$7 millones. Las provisiones para cambios de infraestructura y para atender problemas ambientales se estiman en \$5 millones mensuales<sup>51</sup>.

Según el decreto 4299/2005 que regula los diferentes eslabones y los requisitos de los participantes de la cadena:

- “El Refinador / Importador: Ecopetrol, Sólo puede vender a Distribuidor Mayorista o Gran Consumidor.
- Almacenador: Sólo le puede almacenar a agentes de la Cadena.
- Distribuidor Mayorista: Sólo puede vender a distribuidores minoristas o al gran consumidor.

---

<sup>50</sup> Ramírez Roberto. Explotación de Petróleo y Desarrollo en la Amazonía Colombiana: el Caso de Orito. Roberto Ramírez M. disponible en [http://www.worldagroforestry.org/latinamerica/sites/worldagroforestry.org/latinamerica/files/explotacion\\_petroleo.pdf](http://www.worldagroforestry.org/latinamerica/sites/worldagroforestry.org/latinamerica/files/explotacion_petroleo.pdf). Consultado el 24 de Mayo de 2013

<sup>51</sup> FENDIPETROLEO (2011). Estadísticas y cifras. Disponible en [http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141:estadisticas-y-cifras&catid=57:estadisticas-y-cifras&Itemid=71](http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=141:estadisticas-y-cifras&catid=57:estadisticas-y-cifras&Itemid=71)

- Debe demostrar contratos de suministro de combustibles por volúmenes superiores a 2.6 millones gal/mes, 70% como mínimo con estaciones de servicio (EDS).
- Deberá contar con una planta de abasto, con una capacidad de almacenamiento de por lo menos el 30% del volumen mensual.
- Transportador: Poliducto de Ecopetrol.
- Distribuidor Minorista: a través de Estación de servicio (automotriz, de aviación, fluvial o marítima) ó Comercializador Industrial. Sólo a usuarios finales que consuman < 20.000 galones al mes.
- No pueden vender a otros distribuidores minoristas.
- Deben ser exclusivos con un solo mayorista.
- Deben exhibir la marca comercial del mayorista.
- Deben estar certificados con normas de calidad.
- Gran Consumidor: Consumidor final de más de veinte mil (20.000) gal/mes. Deben ser exclusivos con un solo mayorista. Si consumen más de 420,000 gal/mes pueden comprarle al Refinador /Importador”<sup>52</sup>.

El número de Estaciones de Servicio en Colombia pasó de 2.200 a 4.500 desde el 2002 al 2011<sup>53</sup>, sin embargo esto no quiere decir que tengan la misma rentabilidad, pues pasaron de despachar 96.000 galones por mes en promedio a sólo 44.000 con una baja del 52% en ventas por estación, dando a entender que la proliferación de estaciones en el país hace que la rentabilidad de esta actividad sea menor, en definitiva son más invitados para el pastel. Sin embargo el incremento de las estaciones de servicio, son provechosas para menguar el desempleo, ya que generan más de 45.000 empleos directos y 200.000 indirectos, y beneficiosas para el desarrollo

---

<sup>52</sup> Biomax Colombia, (2009). BiomaxColombia mercadeo. Disponible en: [http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p\\_biomax\\_mercado\\_jun09.pdf](http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p_biomax_mercado_jun09.pdf). Consultado Mayo 22 de 2013.

<sup>53</sup> Op. Cit. FENDIPETRÓLEO, 2011.

económico pues aportan al PIB más de \$9 billones cada año, y finalmente le recaudan al Estado \$320 mil millones mensuales<sup>54</sup>.

Tabla 2: Número de estaciones por departamento en Colombia.

<b>Número de Estaciones de Servicio en el País por Departamento</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>No. EDS</b>	<b>Porcentaje de Participacion</b>
AMAZONAS	9	0,19%
ANTIOQUIA	509	10,72%
ARAUCA	26	0,55%
ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRES, SANTA CATALINA Y PROVIDENCIA	6	0,13%
ATLANTICO	179	3,77%
BOGOTA D.C.	416	8,77%
BOLIVAR	147	3,10%
BOYACA	192	4,05%
CALDAS	103	2,17%
CAQUETA	103	2,17%
CASANARE	54	1,14%
CAUCA	135	2,84%
CESAR	168	3,54%
CHOCO	68	1,43%
CORDOBA	140	2,95%
CUNDINAMARCA	332	7,00%
GUAINIA	2	0,04%
GUAJIRA	137	2,89%
GUAVIARE	47	0,99%
HUILA	122	2,57%
MAGDALENA	102	2,15%
META	158	3,33%
N. DE SANTANDER	98	2,06%
NARIÑO	347	7,31%
PUTUMAYO	94	1,98%
QUINDIO	60	1,26%
RISARALDA	86	1,81%
SANTANDER	216	4,55%
SUCRE	79	1,66%
TOLIMA	160	3,37%
VALLE DEL CAUCA	430	9,06%
VAUPES	4	0,08%
VICHADA	17	0,36%
<b>TOTAL</b>	<b>4.746</b>	<b>100,00%</b>

Fuente. <http://www.fendipetroleo.com/newweb/images/stories/pdf/EDSpordepartamento.pdf>

Solamente el 10% de las estaciones logran vender más de 80.000 galones/mes. Lo que traduce que sólo el 20% tiene el promedio de ventas mínimo para mantener su negocio,

<sup>54</sup> Ibíd.

pero la inversión para el montaje de si varía entre \$1.200 a \$3.500 millones de pesos, según el tamaño y la infraestructura que incluya.<sup>55</sup>

### **3.2.3 Cadena productiva**

En el sector de hidrocarburos en Colombia se tiene una cadena productiva, la cual está marcada en el inicio por Ecopetrol , la cual es la encargada de refinar el crudo y sacar los productos, los cuales son transportados por ellos mismos a través de oleoductos hacia las mayoristas, las cuales son las encargadas de almacenar en sus plantas de abastecimiento y vender el combustible a los minoristas de combustible o estaciones de servicio a través de tracto camiones con tanque, este transporte puede ser prestado por la mayorista o el minorista puede tener el carro para el transporte; una vez el combustible en la estación de servicio es vendida por surtidor al consumidor final.<sup>56</sup>

Como se puede percibir Ecopetrol es la única empresa que refina y distribuye los combustibles en Colombia, lo cual hace que las mayoristas estén obligadas a negociar con esta empresa para su funcionamiento; en cuanto a la venta de distribuidor mayorista a distribuidor minorista se realiza mediante un contrato con periodos de tiempo de 3 años en adelante (ver figura 5), donde se da una exclusividad por este tiempo con una sola mayorista; y finalmente los distribuidores minoristas son los encargados de prestar un excelente servicio en sus estaciones para así posesionarse en el mercado.

---

<sup>55</sup> LA OPINIÓN (2011). En Colombia operan 4.500 estaciones de servicio. Disponible en: [http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=367887&Itemid=32](http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=367887&Itemid=32). Consultado Mayo 21 de 2013.

<sup>56</sup> Op. Cit. BIOMAX, 2009.

Ilustración 7: Mercado colombiano de combustibles



Fuente: [http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p\\_biomax\\_mercado\\_jun09.pdf](http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p_biomax_mercado_jun09.pdf)

### 3.2.4 Consumo

En Colombia el consumo de gasolina pasó de 2.426.325.090 gl. en el 2003. Manteniéndose más o menos estable hasta el 2006 que finalizó con 2.474.292.660 gl. hasta la cifra más cercana en el 2009 que terminó con un consumo de 2.805.420.574 gl.<sup>57</sup>. Existen 4.746 estaciones de servicio<sup>58</sup>; lo que quiere decir que las estaciones de servicio son un buen negocio, tanto que las multinacionales extranjeras tienen programa abrir estaciones en los próximos años, por ejemplo, Rolub S.A. abrirá 160 estaciones de servicio en los próximos ocho años con inversiones por US\$138 millones<sup>59</sup> y Petrobrás abrió recientemente dos estaciones; una en Ibagué y otra en Villavicencio<sup>60</sup>.

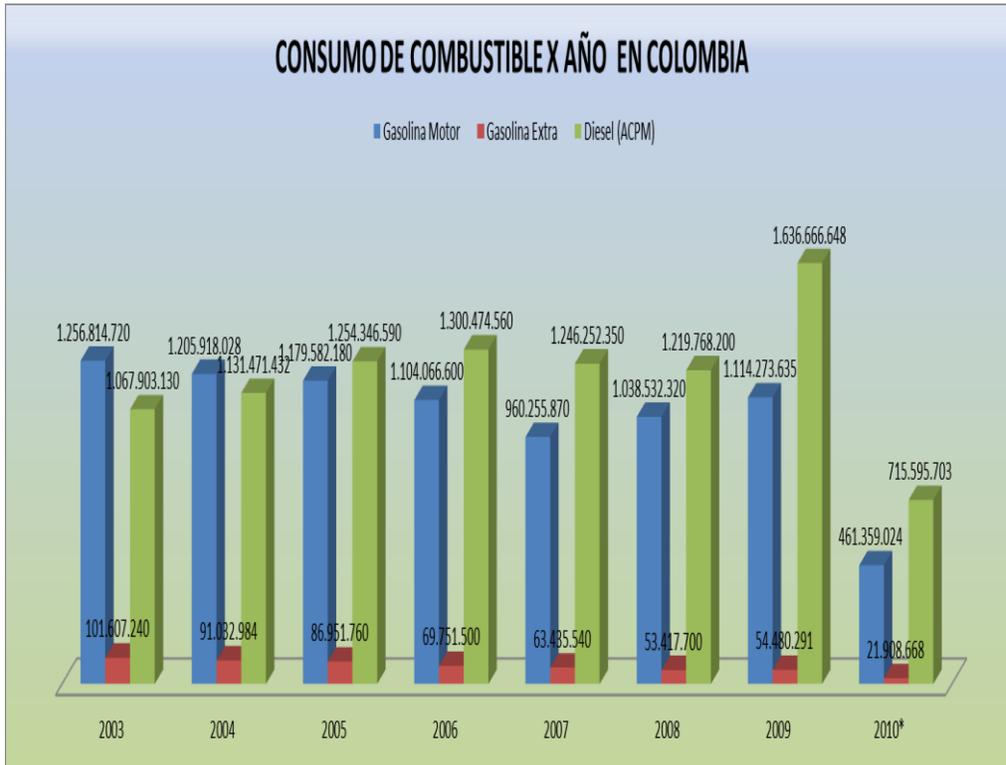
<sup>57</sup> Op. Cit. FENDIPETROL, 2011.

<sup>58</sup> Ibíd.

<sup>59</sup> REVISTA DINERO.(2013) El negocio de Gulf en Colombia huele a gasolina. Disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-gulf-colombia-huele-gasolina/174731> . consultado 22 de Mayo de 2013.

<sup>60</sup> Op. Cit. Petrobrás 2011.

Ilustración 8: Consumo de combustible por año en Colombia 2003-2011

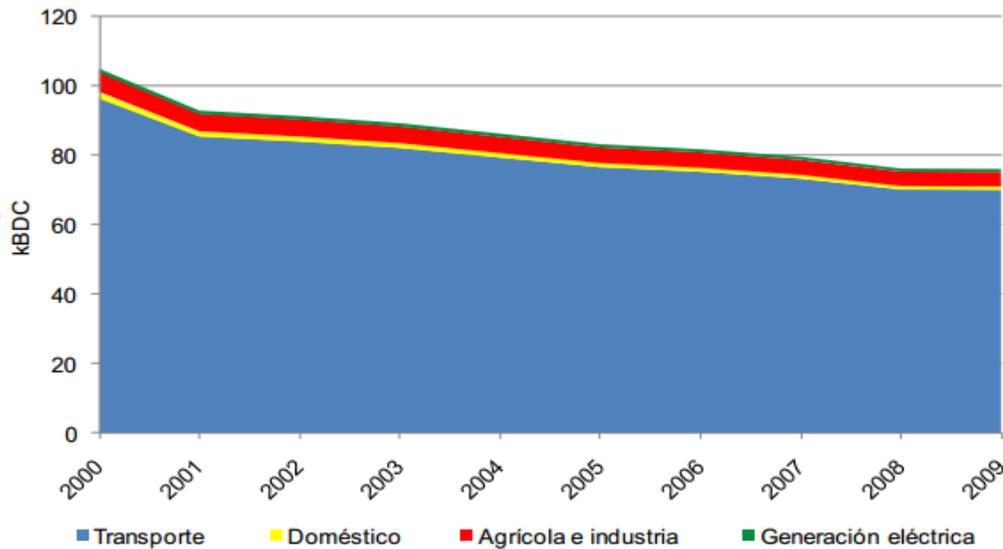


Fuente. El Autor, con datos de Fendipetrol

Solamente, a partir de 1973, se empezaron a ver incrementos en el número de estaciones de servicios cuyos propietarios eta distribuidores minoristas de combustibles, generalmente eran son pequeños empresarios que construyeron y transmitieron de generación en generación un negocio catalogado como ‘famiempresa’, fueron los que se arriesgaron e hicieron las inversiones para véndele el combustible a los automóviles y consumidor final<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Op. Cit. FENDIPETROL, 2011.

Ilustración 9: Consumo sectorial de gasolina motor (corriente y extra) en Colombia



Fuente: Ecopetrol, MHCP y UPME. Cálculos: UPME.

Esta gráfica muestra que los años 2000 – 2009 el consumo de gasolina en Colombia. En ella se denota una progresiva reducción del consumo debido a la sustitución por diesel y GNV. En el año 2009 las ventas de gasolina en las estaciones de servicio del país fue de 76,179 BDC, con al sector transporte el de mayor consumo.

### 3.2.5 Precio

En Colombia el precio del combustible ha estado estipulado por el gobierno dado que para fijar el precio se tienen en cuenta los siguientes aspectos, el primero de ellos es el ingreso al productor, el segundo es el costo del transporte el cual varía dependiendo de la distancia que exista entre la planta de abastecimiento de la mayorista hasta la estación de servicio y además hoy en día lo están regulando las alcaldías de las ciudades o municipios; las cargas impositivas las cuales son un impuesto global, impuesto al valor agregado (IVA) y la sobretasa a los combustibles, que se destina al

mantenimiento de las vías municipales; y por último se tiene el margen del mayorista y el del minorista que en conclusión es el relativamente más pequeño.<sup>62</sup>

Además de lo anteriormente mencionado se debe tener en cuenta que Mediante la Resolución No. 181254 del 30 de julio de 2012, *“el Ministerio de Minas y Energía estableció para 25 zonas del país el régimen de libertad vigilada para la fijación del margen de distribución de los combustibles líquidos. Al respecto, las estaciones de servicio ubicadas en las 25 zonas pueden fijar sus precios libremente y están obligadas a reportarlos al SICOM (Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos).”*

Con la resolución anteriormente mencionada se le dio libertad de precios a algunas zonas del país donde no se encuentran las capitales de las principales ciudades ya que mediante la fórmula para determinar los precios de la gasolina en Colombia, señalada en la Resolución 181602 del 30 de septiembre de 2011, el gobierno da los precios toques que se manejarán mensualmente en el país y en las principales ciudades<sup>63</sup>.

### **3.2.6 Estaciones de servicio en el departamento del Meta.**

El departamento del Meta ha venido creciendo en los últimos años gracias los nuevos hallazgos de petróleo encontrados en esta zona, este gran desarrollo ha sido marcado por la cantidad de trabajo que esta explotación trae consigo. Es importante resaltar que

---

<sup>62</sup> VANEGAS OSCAR, (2012). Gasolina ¿Cuál debe ser su precio?. Oscar Vanegas Angarita. Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2803-gasolina-icual-debe-ser-su-precio.html>. Consultado el 26 de Mayo de 2013.

<sup>63</sup> MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA, (2012). Resolución No. 181254 del 30 de julio de 2012, “el Ministerio de Minas y Energía. Disponible en [http://www.minminas.gov.co/mme/busqueda/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_A9nP/10157/18741](http://www.minminas.gov.co/mme/busqueda/-/journal_content/56_INSTANCE_A9nP/10157/18741). Consultado 25 de Mayo de 2013.

el transporte de carga pesada es uno de los negocios que mas se ha disparado en el departamento, debido a que actualmente no se tienen oleoductos construidos.<sup>64</sup>

Otro aspecto importante que ha marcado el desarrollo es la agricultura, teniendo en cuenta la topografía, el clima y las extensas tierras que tiene el departamento se ha convertido en un atractivo de inversión en este ámbito, grades inversores a nivel mundial se ha fijado en las tierras llaneras y están realizando megaproyectos con ayuda del gobierno nacional<sup>65</sup>.

El desarrollo en materia vial que se están presentando en el departamento es otro de los aspectos importantes, hoy en día se está trabajando en la ampliación de la doble calzada Bogotá - Villavicencio, con una inversión de más de 870.000 millones de pesos (Llano 7 días, 2013), lo que traerá un aumento significativo en el mercado turístico para el departamento y ayudara al crecimiento y fortalecimiento económico de la región

Todos los anteriores aspectos permiten ver de una mejor manera la realidad que se está presentando en materia de venta de combustibles, como bien se sabe todas estas empresas y todo este desarrollo necesita combustibles para poder funcionar y ahí es donde se encuentra viable el negocio de las estaciones de combustible.

El gobierno departamental pensando en la seguridad económica ha dispuesto de controles a las compañías que inviertan en el departamento, de tal manera que se les exija que deben contratar todo lo que necesiten con empresas locales desde que la

---

<sup>64</sup> ELMUNDO.COM, (2013) Ecopetrol reportó hallazgo de petróleo en el Meta. Disponible en: [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/ecopetrol\\_reporto\\_hallazgo\\_de\\_petroleo\\_en\\_el\\_meta.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/ecopetrol_reporto_hallazgo_de_petroleo_en_el_meta.php). Consultado 26 de Mayo de 2013.

<sup>65</sup> LLANO 7DIAS, (2012). Millonaria inversión para la agricultura en el Meta. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/colombia/llano/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12051461.html](http://www.eltiempo.com/colombia/llano/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12051461.html). Consultado el 23 de Mayo de 2013.

región tenga los productos, de igual manera se les obliga a contratar personal de la región para las vacantes que estos tengan en sus compañías<sup>66</sup>.

Actualmente el departamento del Meta cuenta con 158 estaciones de combustible<sup>67</sup>; lo que hoy en años pasados se había convertido en un problema gravísimo para el sector, dado la demanda, no se estaban logrando los puntos de equilibrio. Gracias a todos los aspectos anteriormente mencionados y a la seguridad que se está presentando en el país, las estaciones de servicio han vuelto a ser un negocio rentable y se espera que esta rentabilidad aumente en los siguientes años.

Considerando lo mencionado anteriormente las estaciones de servicio se han tenido que esforzar por desarrollar valores agregados a sus negocios, dado que el precio es regulado por el gobierno, se debe invertir en tecnología y recursos que hagan más atractivo el negocio. En el departamento del Meta, las estaciones de servicio hoy en día ofrecen productos y servicios novedosos los cuales son los diferenciadores entre una y otra estación.

### **3.3 Diamante de Porter.**

Teniendo en cuenta que el sector de los hidrocarburos es un sector tan importante para el desarrollo del país, se tendrán en cuenta para establecer la ventaja competitiva del sector el diamante de Porter; para esto se tendrá en cuenta la estrategia, estructura y rivalidad, analizado como el sector se encuentra organizado, como el gobierno se ha encargado de tener un control estricto dada la importancia de los productos que se manejan en este sector. De igual manera se tendrá en cuenta las condiciones de la demanda, buscando como referencia la actualidad que se está viviendo en el país y

---

<sup>66</sup> LLANO 7 DÍAS, (2013), Petroleras deberán contratar mano de obra regional. Disponible en: <http://m.eltiempo.com/colombia/llano/empresas-petroleras-deben-generar-empleo/9102960>. Consultado el 23 de Mayo de 2013.

<sup>67</sup> Op. Citl FENDIPETROL, 2011.

todos los cambios en los últimos años. La condición de los factores juega un papel importante en este sector dado que el producto principal de la cadena es el petróleo; y por ultimo analizar los sectores conexos y de apoyo para así poder tener clara la ventaja competitiva del sector<sup>68</sup>.

### **3.3.1 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

El sector de hidrocarburos en Colombia en un sector el cual ha estado muy controlado por el gobierno, año tras año los entes reguladores se han puesto en la tarea de buscar controles continuos en toda la cadena, puesto que en años atrás el combustible no tenía ningún control y era utilizado para impulsar actividades fuera de la ley.

Observando lo anterior las empresas mayoristas han tenido que estar en continuos cambios exigidos por el gobierno, cada vez se ha buscado que la tecnología sea el aliado principal para evitar que fugas y un mal uso de los combustibles. De igual manera se ha hecho evidente que al lado de estos cambios de las mayoristas, los minoristas de combustibles o llamadas estaciones de servicio también han tenido que invertir en cambios en sus estaciones para cumplir con los requerimientos exigidos para poder funcionar.

Gracias a todos los controles exigidos por el gobierno en el sector de hidrocarburos, hoy en día las estaciones cumplen con unas condiciones iguales a la hora de salir al mercado, lo que hace que la competencia sea sana y el servicio al cliente como los servicios agregados de las estaciones sea su principal arma a la hora de competir en ventas.

---

<sup>68</sup> PORTER MICHAEL, (1980). LibroCompetitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980

Hoy en día se tiene un control en precios a nivel nacional en las estaciones de servicio, lo que ha permitido que los minoristas se interesen más por la atención al cliente y por brindar un mejor servicio en lugar de estar bajando precios; de igual manera se maneja un sistema llamado Sicom el cual realiza la tarea de ser el intermediario por parte del gobierno entre los mayoristas y los minoristas vigilando que todo se realice bajo los parámetros exigidos.

### **3.3.2 Condiciones de la demanda**

En los últimos años se ha podido observar como a nivel mundial existe un aumento muy importante en el parque automotor, lo que ha traído consigo problemas de todas índoles, comenzando por que no se tienen las capacidades en la infraestructura vial para poder soportar la cantidad de vehículos que ruedan a diario. Pero de igual manera se ha visto como esto es una ventaja para las estaciones de gasolina o minoristas de combustible.

En Colombia gracias al aumento anteriormente mencionado hoy en día el negocio de las estaciones de combustible se ha mantenido rentable, dado que cada año las ventas de carros ha aumentado sustancialmente y la malla vial a nivel nacional está mejorando dando la oportunidad que las personas puedan viajar más en sus carros y así mismo el consumo aumente logrando que las ventas anuales sean cada vez mejores.

Otro aspecto importante que hay que resaltar es el transporte de carga pesada que se está dando actualmente, debido al boom petrolero y la cantidad de crudo que se debe transportar al igual que todo lo que trae consigo la explotación del mismo, la cantidad de carros de carga ha aumentado logrando un mayor consumo en las zonas por donde estos carros se desplazan el cual debe ser aprovechado utilizando tecnología de punta

para el control de flotas y el servicio logrando una satisfacción a las necesidades de los clientes.

El TLC es un aspecto importante en el sector de hidrocarburos dado que al aumentar las importaciones y exportaciones en todo tipo de mercancía, siempre para el transporte de esta se requiere combustible lo que cada vez hace que las ventas mejoren y teniendo una mayor oportunidad en el mercado.

### **3.3.3 Condiciones de los factores**

El petróleo como es un recurso natural que algún día tendrá que acabarse y el recurso principal en este sector, el cual se ha venido extrayendo por muchos años a nivel mundial y hoy en día con ayuda de la tecnología se han podido identificar nuevos pozos a nivel mundial con los que se le ha dado un mayor tiempo de duración y con lo que se busca satisfacer el mercado.

Pensando en esto el mundo se ha preocupado por buscar combinar este recurso con otros para poder disminuir el consumo del mismo teniendo un rendimiento igual en el uso final, un ejemplo de esto es el ingreso de los biocombustibles (etanol y biodiesel).

La infraestructura en la que se encuentran oleoductos, tanques, surtidores, tracto camiones, etc; con que cuenta hoy en día Colombia en el sector de hidrocarburos esta en mejorando, aunque cuenta con las capacidades para su buen desarrollo se está buscando que cada día sea mejor y sea menos peligroso en manejo de estas sustancias dado su alto nivel de peligro.

Al ser el petróleo y los combustibles un producto tan especial, siempre las empresas que se encuentran dentro del sector se han visto en la necesidad de tener un capital

humano calificado, personas que tengan muy claras sus funciones y que sean especialistas en el papel que desempeñan; al ser un negocio que se encuentra tan vigilado el espacio para los errores no existe lo que hace que cualquier falla sea detectada muy fácil y se exija más al capital humano que se encuentre trabajando en el sector.

El sector de los hidrocarburos es un sector donde la inversión que se debe realizar sin importar en lugar de la cadena en que se encuentre es alta, dado que se debe contar con un capital físico mínimo para poder operar; además todos los procesos son supervisados por un ente regulador del gobierno lo que hace que los procesos se tengan que cumplir a cabalidad y se deba tener un capital humano calificado, lo que hace que el sector en general sea muy competitivo y este continuamente mejorando.

#### **3.3.4 Sectores conexos y de apoyo**

Teniendo en cuenta que el petróleo es el factor más importante en este sector, se puede tener en cuenta como sectores conexos para esta industria:

- Jabones y Detergentes: gracias a las características del petróleo y sus derivados en muchas ocasiones se utiliza para la realización de los detergentes y betunes
- Salud y belleza: gracias a las características del petróleo y sus derivados en muchas ocasiones se utiliza para la realización de para fina.

Estos sectores conexos se han visto siempre apoyados por el sector como tal , dado que las empresas de estos sectores han adoptado como material principal los derivados del petróleo lo cual hace que sea un negocio continuo e importante económicamente hablando para todos los sectores.

Al igual se tiene en cuenta como sectores de apoyo en el sector de hidrocarburos:

- Transporte y logística: de vital importancia para el manejo de las sustancias.
- Agricultura: en este se encuentra los cultivos de palma africana y de azúcar, sacando los componentes del biodiesel que hoy en día se está comercializando.
- Seguros: dado el nivel de peligro que tienen las sustancias que se manejan en este sector se debe contar por obligación con seguros muy especializados.

Los sectores de apoyo juegan un papel muy importante en el desarrollo del proceso, dado que al ser un sector en el que se muevan productos tan valiosos e importantes, todo debe funcionar sin errores y esto hace que todos los sectores de apoyo se encuentren en un continuo fortalecimiento con el sector de los hidrocarburos.

Como conclusión del diamante de Porter se puede decir que el sector de hidrocarburos es un sector fuerte frente a los demás sectores, es un sector que se encuentra muy bien consolidado y presenta unas excelentes opciones de crecimiento teniendo en cuenta los aspectos tratados anteriormente. La ventaja competitiva de este sector se encuentra reflejada en que es un bien necesario para el movimiento del país y que gracias a esta necesidad se ha venido manejando de manera muy minuciosa por parte del gobierno y ha tenido un desarrollo continuo, reflejando excelente resultados<sup>69</sup>.

### **3.4 Cinco fuerzas de Porter**

Es importante analizar el sector de hidrocarburos mediante el modelo estratégico de Porter de las cinco fuerzas, teniendo en cuenta los temas tratados en este capítulo tres; para esto se hablara de los nuevos participantes analizando los beneficios que tienen los participantes que se encuentran en el sector y así mismo los factores importantes que influyen en el aumento de nuevos participantes. También se tendrá en cuenta el poder de negociación con los proveedores y el poder de negociación con compradores,

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*.

donde se analizara desde el punto de vista de los diferentes participantes los beneficios que tienen a la hora de negociar; y por último se hablara de la rivalidad entre los competidores, teniendo en cuenta que este sector es de gran importancia para el movimiento del país y no puede ser sustituido, se analizara las variables que influyen para tener una ventaja competitiva dentro del sector.

Después de analizar todos los aspectos anteriormente nombrados se buscara tener una posible rentabilidad del sector, teniendo en cuenta los actores presentes y las características principales<sup>70</sup>.

### **3.4.1 Nuevos Participantes**

Para entrar al sector de los hidrocarburos se debe tener en cuenta que es un sector el cual esta manejado por el gobierno de cierta manera, partiendo que el único proveedor de petróleo en Colombia es Ecopetrol que es la empresa encargada llevar el petróleo o crudo para ser refinado, de ahí vendrían las mayoristas que sería el primer lugar para entrar en el negocio, y ahí tenemos que para entrar se debe tener la aprobación de Ecopetrol y de igual manera del gobierno, lo cual requiere una gran inversión y se debe tener el conocimiento del negocio. Continuando con la cadena seguimos con las estaciones de servicio o minoristas de combustible, que es una posición donde es más factible entrar pero que de igual manera se debe tener la aceptación de una compañía mayorista para poder entrar a vender combustible al público.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede observar que existe una ventaja competitiva con las empresas que se encuentran dentro del sector, dado que hoy en día los procesos para entrar al sector cada vez son mas rigurosos y se hacen necesarios más requisitos debido a la cantidad de estaciones que existen y al consumo que se

---

<sup>70</sup> *Ibíd.*

presente; Esto hace que el sector no sea muy atractivo para nuevos participantes.

### **3.4.2 Poder de negociación de los proveedores**

Teniendo en cuenta el sector de hidrocarburos se puede ver que el poder de negociación depende del nivel en que se encuentre la empresa, si hablamos de los mayoristas de combustible es muy difícil dado que existe solo un proveedor que es Ecopetrol y de esta manera no tiene un gran campo para negociar. Pero si lo vemos del lado de los distribuidores minoristas de combustibles se puede ver que las condiciones cambian radicalmente, dado que existen un número de empresas mayoristas las cuales están dispuestas a expenderse por el país abriendo nuevos mercados y así mismo los dueños de estaciones pueden escoger que compañía les brinda la mejor opción económica viendo que las mayoristas no tienen gran diferencia de una a otra en cuanto a la venta en sí.

Como se puede observar existe una gran ventaja a la hora de negociar con las mayoristas dada las condiciones de Ecopetrol a la hora de ellos negociar con las mayoristas, y esto se ve reflejado en las remodelaciones continuas de las estaciones de servicio.

**3.4.3 Rivalidad entre competidores existentes.** Actualmente en el mercado de los hidrocarburos existe una competencia marcada por más valores agregados que las empresas puedan brindar que por cualquier otra cosa, tanto las empresas mayoristas como las empresas minoristas se han visto en la necesidad de crear valores agregados a sus negocios los cuales los diferencien de la competencia.

La tecnología ha sido un gran aliado de las grandes empresas, con el pasar de los años se han desarrollado programas que benefician a los clientes, programas que han

jugado un papel muy importante a la hora de sacar ventaja de la competencia; al tener en cuenta que el precio es dado por el gobierno y que no se puede jugar con esta técnica, todos los servicios adicionales que las empresas ofrezcan son las cartas de presentación en el mercado.

### **3.4.3 Poder de negociación de compradores**

En este punto es importante resaltar que cuando se habla del sector de hidrocarburos se habla de un producto casi necesario para el diario vivir, y teniendo en cuenta que el gobierno tiene un control muy estricto en toda la cadena, las opciones a la hora de negociar no son muchas. De igual manera al ser un producto necesario las personas buscan el servicio y se basan con las condiciones que los minoristas de combustible tengan.

El poder de negociación tanto de las mayoristas como de los minoristas de combustible es muy parecido, ya que al no negociar el precio como tal; en los dos casos lo que se puede negociar son beneficios adicionales como plazos de pago, tiempos de entrega, ayudas tecnológicas, tiempo de contrato, cantidades de ventas, entre otras.

**3.4.5 Bienes sustitutos.** El sector de hidrocarburos está marcado por ser indispensable para el funcionamiento de las empresas en la actualidad, en los bienes sustitutos encontramos:

- El gas natural vehicular: el cual ha tenido gran acogida en los vehículos con motores grandes y en los vehículos de servicio público como los taxis, presentándose por los costos. De igual manera se ha comprobado que la eficiencia en cuanto a fuerza de los carros no es la misma.

- Energía eléctrica: en el mundo hoy en día se están creando carros con esta energía los cuales hasta ahora están siendo adaptados para funcionar de forma eficiente.

Aunque actualmente se está buscando cambiar el uso del petróleo para el uso de motores no se ha podido llegar a un invento que la sociedad pueda adquirir con facilidad, ni con el que se sientan a gusto, lo que hace que el sector siga siendo muy fuerte y sea un bien de primera necesidad.

Como conclusión de las cinco fuerzas de Porter, se puede percibir que el sector de hidrocarburos es un sector el cual es muy importante para la economía del país y que por su importancia ha sido regulado por el gobierno nacional de tal manera que los participantes en el sector estén marcados por ciertas características las cuales ayuden a que el sector siga creciendo de la manera que lo está haciendo. De igual manera se observa que los participantes en el sector tiene beneficios a la hora de no tener de manera continua nuevos participantes, pero que tiene un tipo de negociación tanto para adelante como para atrás muy marcado por el gobierno lo cual no trae muchas ventajas. La ventaja competitiva del sector está marcada en la importancia del sector como tal para la economía del país y a esto agregarle el control por parte del gobierno sobre todos los participantes y procesos del sector, lo que permite que el sector este protegido y tenga excelentes resultados<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> *Ibíd.*

#### **4. CAPITULO 4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ACACIAS.**

Teniendo en cuenta el análisis realizado en los capítulos anteriores, es importante sintetizar los puntos mas importantes para realizar el plan de adopción, implantación y uso de estrategias CRM en la estación de servicio automotriz Acacias; De este modo se comenzara hablando de la empresa como tal dando un recuento de la historia de la empresa, su misión, su visión, sus instalaciones, los productos que se manejan, el modelos de negocio, el modelo operativo y su estructura organizacional, de tal manera que se pueda tener clara la información de la empresa en la cual se va a trabajar.

Para entrar más a fondo en el tema, se muestra los resultados del autodiagnóstico de un análisis a EDSAA enfocado al ciclo de evolución del cliente, esto mediante el desarrollo de un taller realizado por Miller Rivera (2013), mostrando el nivel de preparación y las características de la organización, para implantar una estrategia de centralización en el cliente y de CRM.

Por otra parte encontramos que con esta misma herramienta de análisis es posible analizar de manera detallada los procesos que se manejan dentro de la compañía y así darles valor en el diagnóstico y propuesta del presente trabajo, es por este que dentro de este capitulo se hablará de los factores de éxito de la EDSAA y todos su procesos enfocados a la mejora de las estrategias dela empresa con la recompra y fidelización del cliente, finalmente se planea plantear una propuesta en la cual se verá como puede la organización mejorar sus procesos y tener un valor agregado que otras estaciones no tienen.

## **4.1 Estación de servicio automotriz acacias**

La ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ACACIAS fue fundada en el año de 1992 como una empresa familiar, abriendo sus instalaciones al público con la marca Texaco y experimentando en un negocio novedoso para la época. En ese momento se inició operaciones con equipos básicos dados por la mayorista. Con el tiempo se han esforzado por ser líder en el mercado en la zona, siempre pendientes a los cambios y prestando la mejor atención. Actualmente es una empresa sólida, con gran experiencia en el mercado y cuenta con todos las tecnologías que existen en el mercado en cuanto a estaciones de servicio; todo esto para prestar un servicio de calidad a sus clientes y mantenerse como líder en el mercado en la zona.

### **4.1.1 Misión**

ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ACACIAS es una empresa 100% colombiana con más de veinte años de experiencia, dedicados a la venta de combustibles, aceites y lubricantes ofreciendo servicios integrales ofreciendo servicios complementarios que generen valor a sus clientes y así misma. Comprometidos con el desarrollo de la región y pensando siempre en nuestro equipo de trabajo y nuestros clientes, contamos con todo el desarrollo tecnológico que garantice la confiabilidad y seguridad de nuestro servicio.

### **4.1.2 Visión**

Durante los próximos cinco años aumentar la participación en el mercado y ser reconocida por la calidad en el servicio, teniendo una relación calidad con nuestros clientes y proveedores. De igual manera mantenernos a la vanguardia en ámbito

tecnológico de tal modo que se puedan satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.

#### **4.1.3 Instalaciones**

ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ACACIAS se encuentra ubicada en el municipio de Acacias en el departamento del Meta, esta cuenta con tres islas para el despacho de combustibles cada isla tiene 2 surtidores de cuatro mangueras cada uno. También cuenta con dos islas para el despacho de gas. La parte administrativa se encuentra ubicada en 4 oficinas divididas en dos pisos. Al igual se cuenta con un cárcamo para el cambio de aceites y una oficina para la venta de aceites.

#### **4.1.4 Productos**

La EDS automotriz Acacias cuenta con la venta de gasolina corriente o plus, extra o Premium y dieses o ACPM; al igual cuenta con la venta de gas vehicular y pensando en tener un servicio completo se tiene la venta de todo tipo de lubricantes de la marca TEXACO, MOBIL, BRIO entre otras.

#### **4.1.5 Almacenamiento**

La estación de servicio cuenta con tres tanques de almacenamiento, el primer tanque tiene una capacidad de 12.000 galones que está destinado al diesel, el segundo tanque con capacidad de 12.000 galones destinado a la gasolina plus o corriente con techron, y el tercer tanque cuenta con una capacidad de 5.000 galones destinado para la gasolina premium o extra.

#### 4.1.6 Precios

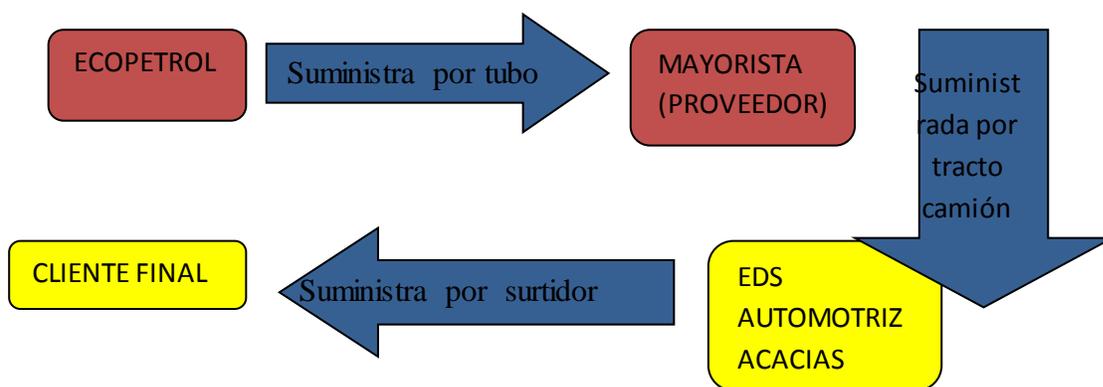
Los precios que se manejan en la estación de servicio automotriz Acacias se encuentran regulados por el gobierno y pueden variar según la disposición del gobierno nacional.

#### 4.1.7 Calidad

Para la seguridad de nuestros clientes la estación cuenta con un control estricto de calibración donde se realizan medidas periódicamente garantizando la medida exacta al momento de su compra. De igual manera la estación se encuentra certificada por la Bureau Veritas

#### 4.1.8 Modelo de negocio

Ilustración 10: Modelo de negocio EDS automotriz acacias



Fuente: Elaboración propia

Más adelante se explicara el modelo de negocio completo de acuerdo a la teoría.

#### **4.1.8 Modelo operativo**

Al tener tres tipos de servicios se tienen tres diferentes modelos operativos los cuales serán explicados a continuación.

##### **4.1.9.1 Distribución de combustibles**

1. Compra: En este proceso se tiene como objetivo realizar la compra como tal del combustible.
  - Pedido: El pedido es realizado por un funcionario de la estación después de analizar las ventas y las necesidades de los clientes, este pedido se realiza por internet a través de sicom, el cual es el ente regulador de las estaciones de servicio y es un puente para la compra del combustible.
  - Factura: después de realizar el pedido se emite una factura con plazo de cinco días calendario en los que se debe realizar el pago total de la factura.
2. Transporte: en este proceso se realiza el transporte desde la plata hasta la estación de servicio.
  - Notificación: se notifica del pedido al conductor del tracto camión para mirar la disponibilidad del viaje y así realizar el cargue.

- Cargue: el tracto camión viaja hasta la ciudad de Bogotá a la planta de la mayorista en este caso de chevron petroleum company donde le entregan la factura y carga lo dispuesto por la estación de servicio.
- Descargue: un empleado de la estación es el encargado de verificar que el contenido del tracto camión sea el mismo que se ha pedido y venda en las cantidades estipuladas y con la calidad requerida.

3. Venta: suministro y venta final del combustible.

- Venta: los representantes de servicio al cliente son los encargados de suministrar a los vehículos o canecas el combustible por medio de los surtidores que se encuentran en la estación debidamente calibrados.

#### **4.1.9.2 Distribución de gas**

1. Compresor: la empresa con la que se tiene un contrato firmado es la encargada de llevar el gas por tubo hasta un compresor que esta en la estación el cual es el encargado de transformar y dar la presión necesaria para taquear los vehículos.
2. Venta: los representantes de servicio al cliente son los encargados de suministrar a los vehículos el gas por medio de los surtidores que se encuentran en la estación debidamente calibrados.

#### **4.1.9.3 Venta de aceites**

1. Pedido: El pedido es realizado por un funcionario de la estación encargado de los aceites después de analizar las ventas y las necesidades de los clientes, este pedido se realiza directamente con el proveedor de acuerdo a la marca y producto que se requiera.
2. Entrega del pedido: el proveedor acuerda una fecha de entrega del pedido y un empleado de la estación realiza la inspección del pedido al momento de ser entregado en la estación.
3. Ingreso al sistema: un empleado de la estación debe ingresar al sistema el pedido completo de tal manera que se tenga un control.
4. Venta: las ventas se realizan en la oficina o en las islas donde también se encuentran los aceites y se entrega factura al momento de la compra.

#### **4.1.9.4 Área comercial**

Para la estación de servicio automotriz acacias lo mas importante es el servicio al cliente es por este motivo que la estación realiza todos sus esfuerzos por estar capacitando constantemente a sus empleados teniendo las directrices que da la compañía mayorista, dado que al ser una empresa se servicio los clientes tienden a fijarse en la experiencia que viven a la hora de realizar en suministro de combustible.

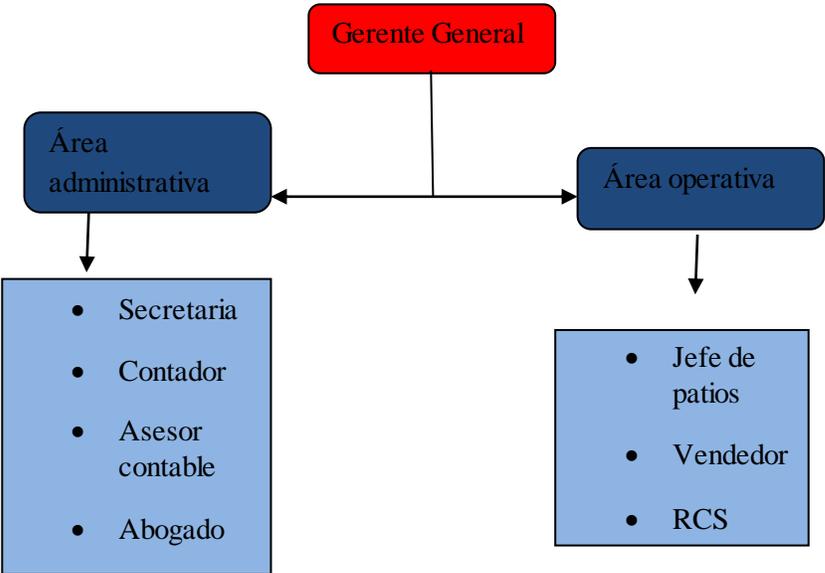
Al no tener mas intermediarios con nuestro consumidor final se tienen clientes a crédito los cuales realizan una solicitud a la estación con sus necesidades y así mismo la estación realiza un estudio de crédito un solicita unos documentos para realizar una

negociación con los clientes, cada negociación es diferente dado que cada cliente requiere condiciones diferentes.

En canales de comunicación tenemos personales como el voz a voz, dado que al ser un servicio las personas tienden a contar su experiencia de tanqueo con las personas cercanas y gracias al excelente servicio y la calidad que se maneja en la estación cada día son mas los clientes nuevos; de igual manera se utiliza canales masivos como el escrito en cual se realiza periódicamente en el periódico local, de tal manera que exista una recordación de la marca, y radial que también se hace en ocasiones especiales para realizar promociones o simplemente recordación.

#### 4.1.9.5 Estructura organizacional

Ilustración 11: Estructura organizacional EDS automotriz acacias



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.10 Diagnostico

La estación de servicio automotriz acacias es una empresa que ha venido creciendo con el tiempo y que se ha mantenido a la vanguardia en materia de tecnologías de operación, actualmente se puede observar que cuenta con instalaciones en excelente estado, dado a la remodelación que tuvo has un par de años, además se puede observar que la estación se ha preocupado siempre por brindar un excelente servicio al cliente dada la dinámica del negocio y partiendo que el cliente es el eje central para el éxito de este mismo.

La certificación que tiene la estación por parte de la Bureau Veritas deja ver que tiene unos procesos estandarizados que permiten que el negocio fluya sin ningún inconveniente y además pueda tener una ventaja competitiva a la hora de atraer clientes frente a la competencia; su personal se encuentra constantemente capacitado lo que ayuda a que las tareas se realicen como debe ser.

Aunque la estación nos muestra un resultado satisfactorio podemos ver que en materia de relación directa con los clientes no se tiene del todo desarrollada, dado que ellos se han preocupado más por la atención pero en ningún momento por salir a buscar clientes ni por tener una relación con todos los cliente que a diario visitan la estación; se tiene claro dentro de la organización que el cliente es la pieza fundamental en el negocio pero no se cuentan con las tecnologías para lograr tener un sistema eficaz.

Según el formulario de autodiagnóstico para ambientes de CRM<sup>72</sup>, el resultado obtenido arroja que la empresa se encuentra en un nivel dos en donde se identifica que la empresa esta en un proceso de crecimiento, que cuenta con el personal adecuado para estas labores, así mismo cuenta con las capacitaciones requeridas y el enfoque

---

<sup>72</sup> Rivera, Miller (2013). Taller ciclo de evolución del cliente. Universidad del Rosario

necesario, pero no cuenta con la tecnología ni el proceso que le permita la relación directa con los clientes.

Al no tener esta herramienta implementada en la estación de servicio, el mercadeo no se está llevando de una manera eficaz puesto que se ha pensado y centralizado el cliente como lo más importante y así mismo la atención al cliente, mas no se ha tenido en cuenta salir a conquistar nuevos clientes ni tener una búsqueda continua de mercado. Muestra de esto es que no se tienen medidores de competitividad ni de ninguna clase, lo que hace imposible medir los procesos que se realizan.

Teniendo en cuenta las características del grupo dos se puede observar como la estación de servicio automotriz se identifica con la mayoría de estas, en cuanto al personal de la empresa se han realizado procesos de capacitación en las diferentes áreas en las que se interactúa con el cliente, de tal manera que se pueda ofrecer una atención más especializada y más amable, concientizando a los empleados de la necesidad de tener bien a los clientes. Y en cuanto a la información se ha comenzado a realizar un proceso de actualización de datos de los clientes buscando tener de una manera más organizada los datos necesarios de los clientes y por último en el ámbito de las herramientas la empresa se encuentra en la búsqueda de sistemas de información los cuales agilicen en proceso y ayuden a realizarlo con éxito.

El objetivo central de la empresa durante su vida empresarial se ha basado en tener claro los procesos y tener un producto excelente, el cual presente confiabilidad a los clientes y sea su ventaja competitiva, dejando a un lado un poco las relaciones con los clientes de manera directa. Se han iniciado procesos para interactuar más con el cliente y tomar medidas concretas en cuanto a los canales de comunicación con los clientes.

En conclusión la estación de servicio automotriz acacias es una empresa solida, que teniendo en cuenta el autodiagnóstico tiene las capacidades para adoptar un CRM, teniendo en cuenta que para esto requiere de un sistema operativo que le ayude a manejar de manera eficiente la información; del mismo modo necesita un desarrollo tecnológico el con el cual se pueda fidelizar los clientes de manera oportuna dado el modelo de negocio.

## **4.2 ADOPCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO ACACIAS (EDSA).**

Después de obtener los resultados del autodiagnóstico se presenta a continuación un análisis a EDSA enfocado al ciclo de evolución del cliente, esto mediante el desarrollo de un taller realizado por Miller Rivera, profesor de la Universidad del Rosario, y a continuación se realizará un análisis de los factores de éxito de la estación de servicio Acacias a través del modelo de negocio por lo cual se pretende generar una propuesta para la correcta adopción, implementación y uso de las estrategias CRM, tomando como referencia los factores de éxito de la empresa.

### **4.2.1 Ciclo de evolución del cliente**

Mediante el “Taller ciclo de evolución del cliente”<sup>73</sup> se puede apreciar los procesos del CVC (ciclo de vida del cliente), y una vez definido este proceso se puede apreciar el nivel de satisfacción y lealtad de estos, generándole una cultura de producto, en la cual la empresa debe enfocar sus procesos, básicamente esto sería crear nuevos clientes que tomen el servicio ofrecido por la estación y luego mantener esos nuevos clientes y los que previamente se tenían.

---

<sup>73</sup> RIVERA, Miller. Taller Ciclo de Evolución del cliente. Bogotá: Universidad del Rosario, 2013.

Según Rivera “El uso del ciclo de evolución del cliente es importante ya que permite identificar cuáles son los puntos de contacto del cliente con empresa y con base en esto definir los procesos que apoyan dichos puntos de contacto”<sup>74</sup>. Con esto podemos referirnos a esos tres puntos; en primera instancia El contacto, este es el tipo de relación que maneja la empresa con el cliente, en otras palabras como llega a él y como se le vende al cliente; segundo, los prospectos, los cuales se refieren a las ideas de la organización para atraer o crear nuevos clientes generando nuevas estrategias de mercadeo o de alguna forma dándole un valor agregado a la compra que se haga. Finalmente, el último punto hace referencia a los clientes, al igual que los dos anteriores, este es un punto de gran enfoque ya que allí es donde se enfoca el CRM, es allí donde se debe ver de que manera se va a enfocar la organización al cliente, como va a lograr la fidelización de este para mantenerlo y lograr recompra.

Estos aspectos son de gran importancia en las compañías, y es la base de la rentabilidad de estas mismas, sin los clientes no hay ingresos, sin ingresos no hay empresas, por ende la compañía se debe enfocar en como voy a mantener al cliente teniendo en cuenta que estos son exigentes y que su cultura y su entorno cambia cada vez más rápido, es allí donde la empresa debe saber si está o no preparada para tener el CRM en su organización. Pero, ¿de qué forma podemos saber si se está o no preparado para esto? La respuesta se encuentra dentro del Taller anteriormente mencionado realizado por Rivera el cual proporciona La Matriz: Inventario de Procesos de Negocios CRM.

---

<sup>74</sup> RIVERA, Op. Cit.

#### **4.2.1.1 Matriz de Inventario de Proceso de Negocio CRM<sup>75</sup>**

Esta Matriz tiene como propósito clave identificar como son los procesos que están apoyando el ciclo de evolución del cliente y así validar el nivel de madurez que tiene la organización en el uso de estos procesos. En otras palabras la matriz lo que plantea es validar si la organización cuenta con los procesos adecuados para mantener una cultura de CRM y así pueda adaptarse al cambio fácilmente sin ningún tipo de resistencia.

Dentro de la matriz encontramos procesos clave como: la prospección (el análisis del mercado objetivo), para EDSA este proceso es uno de los mas claros, esto debido a que siempre deben vender el total de reservas de combustible requerido al mes, o al semestre, dependiendo de la época, es por esto que siempre se hace una proyección para saber cuanto puedo vender y como puedo vender más para aumentar las utilidades y poder reinvertir en la estación. En segundo lugar está el conocimiento del comportamiento de su potencial cliente, recordemos que hay dos tipos de clientes, los clientes de crédito y los clientes de efectivo, los clientes de crédito por el volumen de compra que manejan serían los clientes potenciales, es por esto que siempre es necesario estar pendiente de ellos, aunque no se tenga una base de datos concreta para realizarles ese seguimiento se debe estar al tanto de su situación, lo cual para la estación es un punto negativo ya que no llevan algún tipo de base de datos.

En tercer lugar está la generación de interés y enganche de potenciales compradores, bueno como anteriormente se mencionaba los clientes potenciales son los clientes crédito y con ellos se maneja un trato especial es cual es poderles dar crédito en favor a su volumen de compra por medio de un contrato pactado en diferentes épocas, lo importante de esto es el mantener ese contrato, esto debido a que manejan grandes

---

<sup>75</sup> RIVERA, Op. Cit.

volúmenes de gasolina y generan mas del 80% de los ingresos de la estación, a continuación encontramos el aprendizaje y evaluación por parte del cliente potencial, en resumidas cuentas esto hace referencia a porque le cliente decide hacer la compra en el establecimiento y no en otro, esto se da gracias a una ventaja logística, la estación está ubicada en un sector altamente transitado por lo equipos petroleros, agrícolas y viajeros, es por eso que la mayoría de los clientes decide comprar en la estación.

En la compra y el cumplimiento de la promesa de valor existe algo curioso, cuando el cliente hace la compra no se le puede dar descuentos en el precio de la gasolina, debido a los cambios fluctuantes que se hacen en el gobierno y a la sensibilidad de los precios del crudo, es por eso que no hay ninguna recompensa por la compra, en sí el valor agregado que genera la estación es la calidad de su combustible y el buen servicio que presta a los clientes, eso es lo que reforzaría en el momento de verdad la relación con el cliente, entonces a partir de esto vemos que no hay un valor agregado real para el cliente, claro está la calidad y el buen servicio pero que mas se le puede ofrecer al cliente que otros no tengan?, es allí donde es necesario empezar a analizar la competencia y decir que tienen ellos que no tenga yo, o que le puedo ofrecer al cliente.

Para resolver esto es necesario revisar el modelo de negocio y los factores de éxito de la empresa y partiendo de allí realizar esa propuesta de mejorar para la estación, es una tarea compleja pero no imposible, ya que hoy en día la tecnología ayuda en gran proporción a que las empresas pueden desarrollar su servicio enfocado al cliente y generándole satisfacción y un valor agregado que otro no le dé, a partir del modelo de negocio se revisará la empresa en sus nueve bloques enfocado al cliente y como puede hacer para darle a este esa diferenciación que genere su fidelización y recompra.

## 4.2.2 Factores de éxito

### 4.2.2.1 Factores organizacionales

Recordemos que estos factores de éxito están basados en los bloques de un modelo de negocio, según Samuel Salazar (Director de PROInnova Fusades) existen nueve bloques para tener mejor visualización de los factores claves de éxito en la organización.<sup>76</sup>

1. Segmento del cliente: En EDSA manejan diferentes tipos de clientes, los cuales en un marco general se pueden dividir en dos: los clientes de crédito y los clientes de efectivo.

En el primer grupo están los clientes de crédito, estos clientes tienen la razón especial de obtener contratos con la estación de servicio para suplir su maquinaria, u obtener algún servicio de la estación, los contratos aquí definidos son a crédito con pagos mínimos de quince días y máximos de tres meses. Dentro de este grupo se encuentra los clientes potenciales de la estación como lo son las empresas de trasportes de servicio publico, empresas de exploración y perforación petrolera, estos últimos son los clientes mayoritarios debido a que manejan camionetas, de igual manera dentro de estas transportan ACPM en canecas para las maquinas que utilizan en los campos de perforación para de esta forma cubrir sus tareas diarias; de igual manera se tienen clientes de la agroindustrias los cuales llevan el ACPM para las fincas en donde es utilizado en tractores y maquinas del sector Agro. Seguido a esto se encuentran las empresas de transporte de carga pesada, estos son las tracto mulas o camiones, por ultimo se tienen las empresas que contratan

---

<sup>76</sup> SALAZÁR, Samuel. El modelo de negocio. El Salvador: FUSADES. [Artículo en línea] Disponible desde internet en: [http://www.arrobadeoro.com/certamen/zona\\_academica/FUSADES\\_El\\_Modelo\\_de\\_Negocio.pdf](http://www.arrobadeoro.com/certamen/zona_academica/FUSADES_El_Modelo_de_Negocio.pdf)

con el estado estas son aquellas que compran el combustible necesario para realizar sus obras, es decir las maquinas de construcción de carretera, los bulldocers, las transportadoras estatales, entre otras maquinas que posee el estado para construcción.

Para el segundo grupo (los clientes de efectivo) son los clientes minoritarios aquellos que debido a su paso o a una emergencia deciden hacer la compra de aceite o crudo tratado en la estación y realizan el pago mediante efectivo o tarjetas debito, crédito dentro de esta categoría se maneja en gran cantidad los vehículos motores como lo son las motocicletas de lo cual se destacan debido al volumen de motos en la región, los carros pequeños. De la misma manera llegan los camiones que por parada o emergencia compran aquí, por otro lado se encuentra las personas que poseen tierras en la región y que compran ACPM en canecas para sus fincas.

2. Propuesta de valor: Dentro de la propuesta de valor que ofrece EDS es posible encontrar la venta de servicios tales como: suministro de gasolina (corriente, plus, extra o Premium y ACPM). De la misma forma se cuenta con dos islas de servicio para la venta de gas vehicular. Por otro lado la estación cuenta con una gran variedad de aceites en diferentes viscosidades y marcas igualmente que posee las instalaciones (cárcamo) para así brindar el servicio de cambio de aceite y engrase para los clientes que así lo requieran. Por último se ofrece la posibilidad a los clientes de tener acceso seguro a su dinero mediante el uso de un cajero automático ATH en caso que las líneas de los datafonos estén dañadas.

Dado que la propuesta de valor de EDSA no está clara, se sugiere que haya un valor agregado en la estación es decir que pueda haber algún sistema y/o herramienta que pueda ayudar a recolectar información sobre el cliente dándole así una mejor visión

de las necesidades específicas de los clientes, ya que es muy difícil entrar a hacer rebajas en los precios o realizar algún tipo de promoción con la gasolina, esto debido a la fluctuación de los precios del crudo y el alza de los precios en el estado, es por esto que es de gran ayuda un sistema utilizado en varias estaciones de servicio del mundo, este sistema es proporcionado por Ibutton y permite unificar los datos de cada cliente y dar reportes del estado de cuenta de estos y agilizando el uso de las estaciones debido a que se pueden programar un retanqueo proporcionando el número exacto de galones requeridos por el cliente, lo que garantizaría seguridad y un valor agregado para los diferentes clientes de la estación.

3. Canales: Los canales de comunicación que tiene la estación de servicio están enfocados de dos formas, tal y como sus segmentos de clientes; Para lo clientes de crédito es indispensable el voz a voz y las alianzas con los representantes legales de la región, es así como se logra expandir el número de contratos con las distintas empresas agrícolas, petroleras, y de transporte de la región.

Por otro lado para los clientes de efectivo está la opción de los canales masivos, tales como el escrito en los periódicos locales de la región, lo cual representa una gran inversión, y la publicidad mediante las emisoras radiales cercanas y mas escuchadas, obviamente al ser una inversión de alto costo se hace de manera no tan frecuente, procurando mantener un flujo de caja optimo en la estación.

En cuanto a los canales de venta, debido a que es una estación de servicio dedicada mayormente a las grandes firmas y a mayoristas no existe un intermediario, el combustible es directamente vendido por las firmas y el gobierno y de allí al cliente final, optimizando los costos, es por esto que de esta manera los principales focos deben estar en la mira a los clientes.

4. Relación con los clientes: Aquí se establece el tipo de relación que tiene la empresa con cada segmento en este caso existe la relación con los clientes crédito existe el contrato en donde previamente a este se hace un estudio de crédito y de acuerdo a esto se establecen las formas de pago todo esto en una negociación dándoles así las mejores garantías y métodos para que sigan teniendo servicios con la EDSA. Por otro lado el manejo de las relaciones con los clientes de efectivo es un trato mucho mas amable en cuanto a que CHEVRON exige capacitaciones para los RSC (representantes de servicio al cliente; Bomberos) para que estos sepan como saludar a los clientes que toman los servicios, sepan como manejar los instrumentos, normas de seguridad, aprendan a usar las máquinas y mejor aún puedan tratar al cliente.

Y es allí donde la estación debe estar enfocada, porque sin importar el tipo de clientes es indispensable brindarle la mejor atención para así lograr la recompra, es de allí donde parte la fidelización, de la relación que tenga la estación con cada uno de sus clientes y la experiencia que este tenga en su proceso de compra, dado esto es indispensable pensar como se le brindaría mejor atención a las personas, y como darles ese valor agregado, de allí puede nacer la idea de la implementación del chip previamente mencionado, en donde cada cliente podrá manejar su estado de cuentas, su consumo, y mejor aun todo personalizado, generándole así a los clientes mayor confianza y dándoles un mejor servicio.

5. Fuentes de ingresos: Este punto tiene como objetivo identificar que aporte económico hace cada segmento y de donde vienen las entradas de dinero, para así establecer cual es grupo mas rentable, algo así como lograr localizar los clientes potenciales. Para el caso de la estación de servicio es claro resaltar que los clientes óptimos y que mas flujo de dinero generan son los clientes de crédito ya que estos tienen mayor ingresos que cualquier persona natural generan al año sumas

impresionantes de dinero, es por eso que no es posible comprar ambos grupos, debido a sus flujos de dinero.

Por ende es indispensable que la estación se dedique a mantener a sus clientes, ya sean de crédito o efectivo, y lograr mejorar las relaciones con estos dándoles un valor agregado en su acercamiento a la estación, desafortunadamente por regulaciones gubernamentales y los precios del petróleo, es imposible brindar soluciones de rebaja y promociones en gasolina, pero lo que si se puede hacer es darles un sistema en el cual puedan interactuar con los servicios de la estación, y puedan tener servicios combinados con la tecnología, como actualizaciones de precios, reportes, estadísticas, entre otros.

6. Recursos clave:<sup>77</sup> Para el modelo de negocio de la estación de servicio es importante definir los recursos clave ya que son únicos para este caso, es decir el recurso primario de uso y sostenibilidad en la estación es la gasolina, tal como el recurso humano para operar las bombas y las servitecas, otro recurso de gran importancia es el dinero, siendo este de los mas importantes para el funcionamiento del negocio y aquel. Uno de los recursos que la organización debe optar por mantener dentro de su cultura es el recurso del conocimiento, este es aquel que permite mantener una cultura de servicio y de identidad de la compañía, es el recurso maspreciado de las organizaciones y es aquel que todas las organizaciones deben optar por mantener independientemente de que los empleados tengan alta rotación (Osterwalder, 2008).

---

<sup>77</sup> OSTERWALDER, Alexander. Test your value proposition: Supercharge lean startup and custDev principles. 2012. [Artículo en línea] Disponible desde internet en: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/09/test-your-value-proposition-supercharge-lean-startup-and-custdev-principles.html>

7. Actividades clave: El modelo de negocio de EDSA está enfocado a la venta de gasolina plus, premium y diesel a clientes mayoristas y minoristas, dando apoyo a las actividades de los clientes, así mismo ofrece todo tipo de lubricantes de marcas conocidas como TEXACO, MOBIL, BRIO entre otras, es así como EDSA mantiene su día a día generando rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
8. Asociaciones Clave: La estación mantiene una relación estricta de continuidad con el proveedor CHEVRON, y con el gobierno, para así mantener sus alianzas y contratos, garantizando el manejo de efectivo y el flujo de clientes. La estación ha desarrollado reconocimiento dentro de las grandes industrias del sector petrolero y agrícola lo cual le ha facilitado el suministro de combustible en apoyo a sus actividades, así mismo como ha servido de gran apoyo para las empresas de transporte de la región generando así alianzas estratégicas y de gran importancia, que han traído rentabilidad para la estación.
9. Estructura de costos: Para evaluar la propuesta de valor de EDSA es necesario conocer los recursos que son necesarios para cumplir el objetivo de satisfacer al cliente y a los socios de la estación. El modelo de negocio de la estación tiene unos costos de nómina para los RSC (bomberos), para el administrativo del lugar, los servicios que allí se pagan, como luz, agua teléfono, internet y televisión, de igual manera existe el costo operacional de la compra de combustible (incluido transporte) a los proveedores (Chevron petroleum co, Texaco), también se tiene en cuenta el costo de compra de los lubricantes para venta. Así mismo se cuenta con el gasto ocasional de publicidad (radio o periódico), y los mantenimientos en los equipos de bomba, los cuales se realizan en promedio cada seis meses.

Estos nueve bloques del modelo de negocios son guías útiles para realizar un marco de la empresa con enfoque hacia sus procesos, hacia sus canales y hacia los clientes que

en este caso es lo que mas nos interesa, ya que todos estos bloques enfocados a la tecnología generan grandes cambios en la cultura organizacional enfocada al cliente, esto debido a la mejora que se puede dar en la gestión de información que maneja la compañía manteniendo el nivel de servicio y la calidad de la atención a los clientes. Teniendo claro el modelo de negocio la estación podemos utilizar este modelo para realizar las mejoras y corregir los errores que se encuentren para así enfocarse en la relación con los clientes y la competitividad de la estación con otras de la región y del sector.

#### **4.2.2.2 Factores tecnológicos**

William Band, en su investigación CRM Best Practices Adoption, habla sobre este factor y menciona que “La selección y administración de aplicaciones de fácil uso, la construcción de una infraestructura de red sólida, mantener la disponibilidad y fiabilidad de los sistemas, y el uso de buenas prácticas programáticas y de gestión de proyectos son todos los necesarios para apoyar eficazmente las capacidades de gestión de clientes. Cliente robusto frente a los procesos que son imposibles de diseñar y poner en práctica sin una infraestructura de tecnología de sonido”<sup>78</sup>

La Estación de servicio Acacias en relación al factor tecnológico está atrasada con respecto a estaciones de servicio mundiales, por ejemplo encontramos a EFI-Data, una empresa dedicada a proveer tecnología para las estaciones de servicio, esta empresa ofrece productos tales como: software para las estaciones de servicio, el cual permite que remotamente se pueda hacer control de el volumen de gasolina a surtir, en otras palabras este software minimiza el trabajo de los RSC permitiendo que solo una

---

<sup>78</sup> BAND, William. CRM best practices adoption. En Business Process & Applications Professionals. Forrester, 2008, p. 8

persona controle los surtidores desde una computadora, así mismo como puede medir los niveles de volumen de gasolina restantes, generando alertas para futuros suministros y apoyando la eficiencia en la orden de compra y en la cadena. Este es solo uno de los ejemplos de tecnologías instaladas en estaciones de servicio del mundo. Es necesario entender el porque los factores tecnológicos son importantes, esto debido a que facilitan e muchos aspectos el control en los procesos de operación de la organización y minimizando los posibles errores humanos, cabe aclarar que las maquinas también tienen fallas pero estas en su mayoría presentan un rendimiento adecuado. Con el uso de las tecnologías es posible generar atracción del cliente, ya que esto implica un factor agregado a la compra de las personas e incentiva a promover esa recompra.

Actualmente en la estación de servicio se cuenta con computadores totalmente nuevos, los cuales están conectados en red de tal manera que las oficinas logren estar comunicadas con la información actual que se maneja en la compañía, en cuanto a información se refiere a datos de inventarios, económicos y a veces datos del cliente que se tienen ya sea en carpetas o en archivos en Word office, además de esto los surtidores cuentan con tableros digitales con última tecnología lo que les permite tener adaptabilidad a entradas de recursos tecnológicos como el software del que previamente se hablaba. Por último hace unos años la estación realizó una inversión en tanques de almacenamiento conectados a un sistema hidráulico el cual permite mejor efectividad en el surtido y la limpieza y el mantenimiento del combustible en los tanques.

#### **4.2.2.3 Factores de Gestión del conocimiento**

Según William Band:

La gestión de datos de cliente incluye prácticas para la administración de la información del perfil del cliente, proporcionando datos a las personas adecuadas en

la empresa cuando sea necesario para la toma de decisiones, lo que garantiza que los datos del cliente es exacta, y la adhesión a las directrices de protección de datos de los clientes adecuados. Datos de los clientes inexactos impide la capacidad de la organización para ver los patrones de comportamiento de los clientes y responder a los compradores sobre la base de una visión puesta al día de la relación<sup>79</sup>

EDSA como tal no maneja una base de datos unificada y centralizada en la cual se pueden ver información de los clientes o proveedores, es mas una base en donde puede estar controlando los inventarios o manejando los datos económico financieros, la mayoría de información que se tiene es de los que han sido clientes de crédito, pero no se tienen ningún tipo de información de los clientes de efectivo; esta información se encuentra en carpetas pero no digitalizado.

Es necesario considerar que la gestión del conocimiento es un punto importante en las empresas ya que todo lo que esto incluye es el “know how” de las cosas y en varias ocasiones facilita y minimiza costes, ahorrando capacitaciones en ciertos aspectos y facilitando el acceso de las personas a la información en caso de contactar a los clientes, es importante contar con sistemas que ayuden a la estación a capturar y compartir el conocimiento existente. Toda la información de los clientes tiene como fin último ser transformado en conocimiento que le de grandes ventajas competitivas a toda la estación frente a su competencia.

La tecnología facilita en gran medida el uso y el flujo de la información, así mismo como su recolección y almacenamiento, pero es importante aclarar que tanta información debe ser guardada con cautela y bajo políticas organizacionales que se establezcan evitando leaks en los flujos de la información y evitando que la competencia conozca datos de interés que hacen que la estación pueda ser competitiva, Por esto es siempre importante un acompañamiento en el proceso de implementación de nuevas tecnologías o de cualquier cambio organizacional así mismo es un punto clave el que

---

<sup>79</sup> BAND, Op. cit., p. 8

hayan políticas claras dadas por la cabeza de la estación, para evitar futuros conflictos. Todo esto logrando darles a los clientes un agregado de valor para que este busque la recompra en la estación.

#### **4.2.2.4 Factores de orientación del cliente**

Según William Band (2008):

El servicio al cliente es la provisión de los recursos laborales y de otro tipo con el fin de aumentar el valor que los compradores reciben de sus compras, y los procesos que conducen a estas compras. El servicio al cliente está más estrechamente relacionada con el apoyo a través de los centros de contacto de teléfono, pero también incluye el apoyo a través de otros canales como el teléfono, quiosco, y Webenabled auto-servicio al cliente. Mal servicio al cliente puede causar niveles bajos de satisfacción del cliente y la alta rotación de clientes<sup>80</sup>

En las estaciones de servicio del mundo es siempre importante tener una buena relación con el cliente, saber saludar, estar atento y brindarle le mejor servicio para que este se sienta contento con su compra, es por eso que una de las políticas de los grandes distribuidores de gasolina de Colombia (Chevron, Texaco) están aunados en la realización de capacitaciones a los RSC en donde se les enseña a tratar a los clientes según ciertos pasos estipulados por la empresa (desafortunadamente no se pudo obtener detalladamente los paso por motivos de confidencialidad) para una excelente atención al cliente.

Como lo menciona William Band, “la línea de interacción de los empleados delanteros (RSC) con los clientes son puntos de contacto críticos que van a crecer o disminuir la estatura de su empresa en la mente de los compradores. Esto significa que se debe

---

<sup>80</sup> BAND, Op. cit., p. 6

prestar especial atención a su cultura corporativa, las prácticas de liderazgo, métodos de colaboración, programas de capacitación y enfoques de medición del desempeño”<sup>81</sup> Como se puede observar toda esta cultura va enfocada hacia el cliente, al trato que se debe tener con este y a hacer que se sienta cómodo, tranquilo y seguro, logrando así el objetivo el cual es generar la recompra y reteniéndolo en la organización.

De acuerdo con lo anterior se observa que la estación maneja los recursos tecnológicos necesarios para mantener su actividad diaria, Es por eso que con este análisis se quiere dar una recomendación a la estación en la parte tecnológica, y con esto que se logre optimizar este factor. La recomendación que se puede tener en cuenta es la implementación de un chip (ibutton) inteligente en los surtidores de la estación y en los clientes el cual permite mejores resultados y lograr almacenar en una base de datos la información de los clientes y actualizarlos en la red. A continuación se hará una breve explicación de lo que este chip podría traer en beneficio a la organización.

#### **4.2.3 Ibutton**

Este mecanismo es también conocido como “Sistema automático e integrado CMXS para el control de combustible en flotas de vehículos”, Ante las nuevas y crecientes necesidades de control en el abastecimiento de combustible para flotillas de vehículos, y conscientes de lo importante en el ahorro de tan elevados consumos, hemos podido instalar un sistema 100 % CONFIABLE, de última generación con tecnología de punta, implantado con éxito en Estaciones de Servicio del Oriente Medio, Europa, Norteamérica, Brasil y Chile.

---

<sup>81</sup> BAND. Op. cit., p. 11.

Los beneficios que trae esta tecnología son: Identificación electrónica para su parque automotor, con tecnología Ibutton, la cual contiene un chip con claves de seguridad y número serial único e inclonable, Impresión del recibo de venta en el dispensador que surte el combustible y que contiene entre otros, los datos del cliente (Fecha y hora de suministro, Número de placa, Kilometraje, Tipo de combustible, Precio de Venta al Público por galón, Volumen, Valor del consumo), así mismo pueden contar con reportes del estado de cuenta por centro de costos o por cada uno de los vehículos, con la información necesaria para el control del suministro de combustible. Estos reportes pueden ser enviados por medio escrito o magnético, evita complicidades de fraudes y trueque por dinero, evita la contaminación en sus vehículos; el sistema permite suministrar combustible de acuerdo al tipo, (Corriente, ACPM, Extra) previamente programado para el vehículo con la medida exacta por galón, evita el disponer de controles onerosos con el propósito de ejercer auditorias sobre los tanqueos, porque el sistema reporta los consumos reales, con horas, fechas y funcionarios operadores en cada surtidor, almacena la historia de consumos promedios por galón de cada vehículo, permitiendo de esta forma evitar el saqueo del líquido.

Con estos beneficios se puede generar un valor agregado para el cliente ya que el chip ofrece facilidad seguridad y calidad, muchas de las cosas que un cliente necesita y busca en las estaciones hoy en día, después de tantos problemas que se han tenido con las estaciones y con el inconformismo del cliente con los precios y la calidad, es de la estación el brindarle a los clientes esta seguridad, todo esto en un chip el cual es de fácil programación e instalación ya que el dispositivo tiene 1.5 cm de diámetro, éste debe ser alimentado con la información requerida por el cliente sobre la cual desea ejecutar el control, dicho proceso se realiza mediante un Lector/Grabador conectado a un computador central; los datos y las restricciones son las siguientes: Nombre de la empresa, Número de Nit de la empresa, Tipo de vehículo, Placa, Características del vehículo, Tipo de combustible, Capacidad máxima del tanque o volumen máximo

autorizado por tanqueo, Centro de costo o dependencia, Días y horarios autorizados para suministro, Control por kilometraje.

Por último, la instalación de este sistema es sencilla y no requiere ninguna adaptación a los tanques o a los carros ya que como se comentó previamente los surtidores están adaptados para recibir este tipo de tecnología, por ende la instalación en los vehículos livianos del chip es sencilla este es instalado en la boca del tanque de almacenamiento de combustible y en los vehículos pesados en el paral de la puerta, contiguo a la cerradura; el chip es introducido en un lámina de 4 cm de longitud y se ajusta al vehículo utilizando dos remaches de punto ciego. Al momento del suministro los dispensadores de combustible cuentan con un teclado de programación, el cual a su vez se encuentra conectado a un computador central que registra la operación. Los dispensadores poseen un Lector de Ibutton, el cual mediante contacto directo con el chip del vehículo, confronta la información contenida en este último con la almacenada en el computador central; si la información corresponde, el equipo automáticamente, permitirá iniciar la operación de tanqueo. Finalizada la misma, el equipo imprime un recibo indicando las condiciones en que fue realizada.

El costo de adecuación de esta tecnología es de treinta mil pesos (\$30.000.00) por vehículo, que incluye los costos de instalación del chip electrónico. En caso que ustedes posean dicho elemento de las mismas características IButton, se puede borrar y habilitar a nuestro sistema de control, o en su defecto estaríamos dispuestos a entregar en forma de Comodato los microchips para el parque automotor de su entidad. Los medios y mecanismos en el suministro de información de consumos mensuales y vencidos es entregado en medio magnéticos o por Reportes escritos estaríamos entregando un listado de los consumos de Combustible efectuado a través del Sistema, correspondiente al periodo mensual terminado y los soportes originales (Tiquete del Sistema) de estos consumos. Es importante resaltar que la integración de los recursos

claves y las herramientas tecnológicas mejora los procesos de la empresa y su comunicación con los mercados y con el cliente integrando sus recursos clave y las herramientas tecnológicas mejoraran sus procesos internos y su comunicación con los diferentes segmento, para sobresalir en un mercado competitivo y saturado. La tecnología de la información incide en el cambio de pensamiento y la orientación de los negocios, y hoy en día facilita la comunicación y simplifica los procesos.

Como propuesta para la empresa, se recomienda invertir en esta nueva actividad tecnológica, la cual le facilitará el manejo y uso de los clientes, inventarios, surtidores y asegurando la efectividad en las tanqueadas facilitando sus procesos y generando el objetivo de este trabajo, el cual es lograr la recompra del cliente mediante la adopción, implementación y uso de estrategias CRM para la estación mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes (crédito o efectivo) y construir una propuesta de valor para ambos sin importar el monto económico que manejen. Sin embargo esta propuesta tecnológica se debe integrar de acuerdo a el flujo de caja que maneje la empresa teniendo en cuenta que sus ventas pueden ser mas rentables generándole mayor retorno e incrementos en los ingresos.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue formular una propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM (Customer Relationship Management) en estaciones de servicio las cuales pertenecen al sector de hidrocarburos, para este estudio nos centramos en la Estación de Servicio Automotriz Acacias, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Acacias, departamento del Meta.

Primero que todo, decidimos remitirnos a fuentes concernientes al CRM las cuales nos permitieron tener un panorama más claro y concreto, el cual nos llevó a determinar cuál estrategia era la más viable para organizaciones concernientes al sector de hidrocarburos, teniendo como centro; las estaciones de servicio. A partir de este objetivo realizamos una investigación de casos de éxito entorno a la implementación, formulación y uso de estrategias CRM en diversas organizaciones, dado esto, analizamos los indicadores más importantes para la Estación de Servicio Automotriz Acacias, con el fin de poder reconocer la situación actual de la misma en términos de recompra y fidelización del cliente y ver las repercusiones y posibles impactos a partir de las estrategias CRM que desarrollamos.

En adición a esto, pudimos concluir que a partir de los conceptos y la practica realizada, la Estación de Servicio Automotriz Acacias con la propuesta CRM planteada puede mejorar satisfactoriamente sus procesos de recompra y fidelización, es por eso que estas propuestas realizadas no solo pueden ser aplicadas para esta empresa sino para otras que hagan parte del mismo sector económico.

## RECOMENDACIONES

A partir de los conceptos teóricos estudiados y después de la práctica para la realización e implementación de estrategias CRM en estaciones de servicio, es importante que la parte gerencial de la Estación de Servicio Automotriz Acacias, trate de mantener una relación más cercana con los clientes que visitan frecuentemente la estación, dado que el foco principal para la empresa es la venta, pero no hay una preocupación por retener a los clientes.

Es importante destacar la inversión que realiza su dueño y gerente, lo cual ha permitido el reconocimiento y prestigio que se ha ganado a pulso la organización, esto lo resaltamos ya que en términos de infraestructura y maquinaria la empresa tiene un punto a favor y un valor adicional que muchas otras no poseen en la región, por lo cual logramos reconocer que para sus clientes marca indirectamente una diferencia y un punto de referencia para querer volver a la estación.

En consecuencia a esto y debido a la constante inversión que se realiza, recomendamos mejorar el clima organizacional de la empresa, pudimos ver que el entorno actualmente en la compañía es bastante bueno, sin embargo consideramos que podría ser mejor y por ende esto resultaría otro punto de referencia para los clientes de la Estación, si lo hablamos en términos de recompra, además podemos deducir que si el gerente decidiese implementar un sistema de información en el largo plazo, es vital el buen clima organizacional, para que el sistema de funcionamiento de la compañía y el personal afronten una posible implementación de modo asertivo, teniendo en cuenta que la inclusión de un sistema de información para una empresa siempre acarrea una serie de cambios y gran parte de su éxito o no depende de cómo lo afronte el talento humano de la empresa, estas posibles inversiones o propuestas siempre deben ir enfocadas a la retención del cliente, ya que percibimos que después

del servicio prestado se hace muy poco para ejercer un comportamiento de recompra y retención de estos.

## BIBLIOGRAFIA

ALFARO, Manuel. Temas clave en marketing relacional. Madrid: McGraw-Hill, 2004.

ARKIX. Caso de éxito Codensa. [Publicación en línea] Disponible en Internet: <http://www.arkix.com/web/Data/Casosde%C3%A9xito/Codensa/tabid/106/Default.aspx>

Arantxa Asián,(2012) El volumen de negocio en gasolineras sigue creciendo a pesar de la crisis. Disponible en <http://www.muypymes.com/2012/08/13/volumen-negocio-gasolineras-crisis/>

B1 SALES BUSINESS SOLUTIONS. 8 pasos para garantizar el éxito en tu implementación de CRM. 2011 [Whitepaper] Disponible desde internet en: <http://www.b1sales.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/B1Sales-8-pasos-para-garantizar-una-implementaci%C3%B3n-de-un-crm.pdf>

BAND, William. CRM best practices adoption. En Business Process & Applications Professionals. Forrester, 2008, p. 6 - 11.

BARRETO, Natalia y PERCIPIANO, Jenny. (2011). Aplicación de CRM para Mipymes en Colombia. Caso específico para comercializadora L&M Alzate. Tesis Universidad Pontificia Javeriana, p. 52 - 60.

BARROSO, Carmen y MARTÍN, Enrique. Marketing Relacional. Madrid: ESIC, 1999.

Biomax Colombia, (2009). BiomaxColombia mercadeo. Disponible en: [http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p\\_biomax\\_mercado\\_jun09.pdf](http://www.biomax.co/accionistas/images/stories/pdf/p_biomax_mercado_jun09.pdf)

Calderón Zuleta, Alberto. (2001). “En su discurso sobre los 50 años de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL”. Revista Carta Petrolera. Edición especial.

Carballo, Domínguez y Márquez, (2012). Análisis del impacto de la regulación sobre la competencia espacial de estaciones de servicio para la venta de gasolina. Disponible en <http://www.latin-reg.org/publicaciones/201211281344air20121128.pdf>

CRM Definición (Sin Fecha). Disponible en:

Diario hoy (2007) Las gasolineras: el negocio que empuja millones. Disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-282685.html>

Disponible en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art1.pdf>.

Ecopetrol. Historia de Ecopetrol (s.f.). [www.ecopetrol.com.co/](http://www.ecopetrol.com.co/)

Ecopetrol.( 2011.) Reporte Integrado de Gestión Sostenible Informe Anual.

Elmundo.com, (2013) Ecopetrol reportó hallazgo de petróleo en el Meta. Disponible en: [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/ecopetrol\\_reporto\\_hallazgo\\_de\\_petroeo\\_en\\_el\\_meta.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/ecopetrol_reporto_hallazgo_de_petroeo_en_el_meta.php)

Emprendedor Sublime.com (2013). Las características y pasos del marketing relacional. Aprovechar el marketing de cara al cliente para una mejor relación y rentabilidad. Disponible en: [http://www.emprendedorsublime.com/las\\_caracteristicas\\_y\\_pasos\\_del\\_marketing\\_relacional/](http://www.emprendedorsublime.com/las_caracteristicas_y_pasos_del_marketing_relacional/)

ENTREVISTA con Ángel Alberto Ortigón, Gerente contable de Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. Bogotá, 20 de Mayo de 2012.

ESADE. (2006). Departamento de Economía informe económico. Atlas mundial del petróleo y de la energía fósil primaria. Pág. 28.

Fajardo Montaña Darío. (1998). Colombia Orinoco. Biblioteca virtual. Biblioteca Luís Ángel Arango.

FENDIPETROLEO (2011). Estadísticas y cifras. Disponible en [http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141:estadisticas-y-cifras&catid=57:estadisticas-y-cifras&Itemid=71](http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=141:estadisticas-y-cifras&catid=57:estadisticas-y-cifras&Itemid=71)

GAIRÍN, Joaquín. (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8 (5), pp. 19-43.

“GIOPBEP”. (2012). El CRM y sus beneficios. Disponible en:

Alfaro, M. (2004). Temas clave en marketing relacional. Madrid: McGraw-Hill.

American Marketing Association (2007). Definition of marketing. Disponible en:  
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Goldenberg. B (2003). CRM Automation: Disponible en:

Gonzalez, M (2010). Metodología para implementación de un modelo e-CRM en la Organización Grupo Valdivieso. Tesis Universidad Pontificia Javeriana. p, 57 – 64.

Greenberg, P. (2008). CRM at the speed of light. McGraw-Hill Professional

Greenberg, P. (2003). Las clave de CRM, gestión de relaciones con los clientes. McGraw-Hill.

Hernán. (2009). Cómo planear la promoción de un proyecto, parte 1. Disponible en CRISTALAB: <http://www.cristalab.com/blog/como-planear-la-promocion-de-un-proyecto-parte-1-c54515/>

Hoy.com.ec, (2007). Las gasolineras: el negocio que empuja millones. Disponible en [www.hoy.com.ec/.../las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-](http://www.hoy.com.ec/.../las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-)  
<http://empleospetroleros.org/2012/07/08/el-crm-y-sus-beneficios/>

<http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

[http://www.iddiufv.edu.es/adjuntosponentes/barton\\_goldenberg.pdf](http://www.iddiufv.edu.es/adjuntosponentes/barton_goldenberg.pdf)

Jímenez, Y (2003). Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos. Universidad de las américas, Puebla. Disponible en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\\_o\\_yb/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/portada.html)

Kotler, P. (2001). “Marketing Management” 10° Edicion, Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Marketing. Prentice Hall.

LA OPINIÓN (2011). En Colombia operan 4.500 estaciones de servicio. Disponible en: [http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=367887&Itemid=32](http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=367887&Itemid=32)

LLANO 7 DÍAS, (2013), Petroleras deberán contratar mano de obra regional. Disponible en: <http://m.eltiempo.com/colombia/llano/empresas-petroleras-deben-generar-empleo/9102960>

LLANO 7DIAS, (2012). Millonaria inversión para la agricultura en el Meta. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/colombia/llano/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12051461.html](http://www.eltiempo.com/colombia/llano/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12051461.html)

Llano 7días, (2013). Doble calzada de la vía al Llano a buen ritmo. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12724089>

Martínez, R. (2008). La diferencia entre marketing relacional y CRM. Disponible en: <http://hoteles20.blogspot.com/2008/04/la-diferencia-entre-marketing.html>

Marwan Tahbud, (2010). Las transnacionales de son socias: por una política nacional de hidrocarburos. Disponible en <http://constituyentesoberana.org/3/docsanal/libros/trasnacionales-no-son-socias-marwan-tahbud.pdf>.

Ministerio de minas y energía, (2012). Resolución No. 181254 del 30 de julio de 2012, “el Ministerio de Minas y Energía. Disponible en [http://www.minminas.gov.co/mme/busqueda/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_A9nP/10157/18741](http://www.minminas.gov.co/mme/busqueda/-/journal_content/56_INSTANCE_A9nP/10157/18741)

Morales Raquel, (2010). Medidas para garantizar la vida y la seguridad de los trabajadores en las empresas gasolineras en México. Disponible en [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/6878/1/MEDIDAS PARAGARANTIZZARLAVIDAYSEGURIDADDELOSTRABAJADORESENLAEMPRESASGASOLINERASENMEXICO.pdf](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/6878/1/MEDIDAS_PARAGARANTIZZARLAVIDAYSEGURIDADDELOSTRABAJADORESENLAEMPRESASGASOLINERASENMEXICO.pdf)

Navarro, E. (Sin Fecha). Metodología para la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Disponible en: [https://www.google.com.co/#output=search&sclient=psy-ab&q=http:%2F%2Fwww.liderazgoymercadeo.com%2Fedicion103%2Fart\\_enavarro.asp&oq=http:%2F%2Fwww.liderazgoymercadeo.com%2Fedicion103%2Fart\\_enavarro.asp](https://www.google.com.co/#output=search&sclient=psy-ab&q=http:%2F%2Fwww.liderazgoymercadeo.com%2Fedicion103%2Fart_enavarro.asp&oq=http:%2F%2Fwww.liderazgoymercadeo.com%2Fedicion103%2Fart_enavarro.asp)

&gs\_l=hp.3...1160.1160.1.1501.1.1.0.0.0.207.207.2-  
1.1.0...0.0.0..1c.1.15.hp.0ijorDY5NCk&psj=1&fp=1&biw=1920&bih=955&bav=on.2,or.r\_c  
p.r\_qf.&cad=b

OLEODUCTO DE LOS LLANOS ORIENTALES S.A. Quienes somos. Disponible en internet:

[http://www.odl.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=62](http://www.odl.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=62)

OSTERWALDER, Alexander. Test your value proposition: Supercharge lean startup and custDev principles. 2012. [Artículo en línea] Disponible desde internet en:

<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/09/test-your-value-proposition-supercharge-lean-startup-and-custdev-principles.html>

PACIFIC RUBIALES ENERGY CORPORATION. En Corporate. Disponible en internet:

<http://www.pacificrubiales.com.co/corporate.html>

Padilla. D & Quijano. I. (2004). Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México. Universidad de las américas, Puebla. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/portada.html)

Petrobras. (2013). Petrobras abrió dos nuevas estaciones en Colombia. Disponible en <http://www.petrobras.com/es/paises/colombia/noticias/petrobras-abrio-dos-nuevas-estaciones-de-servicio-en-colombia.htm>

Portafolio.co, (2012) Presidente Santos sancionó nueva Ley de Regalías. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/presidente-santos-sanciono-nueva-ley-regalias>

PORTER MICHAEL, (1980). Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980

RAMÍREZ ROBERTO. Explotación de Petróleo y Desarrollo en la Amazonía Colombiana: el Caso de Orito. Roberto Ramírez M. disponible en [http://www.worldagroforestry.org/latinamerica/sites/worldagroforestry.org.latinamerica/files/explotacion\\_petroleo.pdf](http://www.worldagroforestry.org/latinamerica/sites/worldagroforestry.org.latinamerica/files/explotacion_petroleo.pdf)

REICHHELD, FREDERICK F. (1996) "THE LOYALTY EFFECT", Harvard Business School Press. Bain & Company Inc.

RENART, L. (2004). CRM: tres estrategias de éxito. Edición: Gemma Tonijuan. Disponible en [http://www.iese.edu/en/files/6\\_13439-pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf) obtenido en abril 2005.

Revista Dinero.(2013) El negocio de Gulf en Colombia huele a gasolina. Disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-negocio-gulf-colombia-huele-gasolina/174731>

Revista Unvenu (2012). El combustible fuera de frontera. Revista Unevenu. volumen 13. Disponible en <http://issuu.com/unvenu/docs/revista13>

RIVERA, Miller. Taller Ciclo de Evolución del cliente. Bogotá: Universidad del Rosario, 2013.

SALAZÁR, Samuel. El modelo de negocio. El Salvador: FUSADES. [Artículo en línea] Disponible desde internet en: [http://www.arrobadeoro.com/certamen/zona\\_academica/FUSADES\\_El\\_Modelo\\_de\\_Negocio.pdf](http://www.arrobadeoro.com/certamen/zona_academica/FUSADES_El_Modelo_de_Negocio.pdf)

SÉDILLOT, René. (1977) Historia del Petróleo. Bogotá: Editorial Palma. Pág. 41.

SOFTTEK. Dridco, consolida su operación regional a través de la implementación de la plataforma SAP ERP v 6.0. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: [http://www.softtek.com/en/insights/it-industry-success-stories/ssitem/27/sp?utm\\_source=stk\\_cse\\_search](http://www.softtek.com/en/insights/it-industry-success-stories/ssitem/27/sp?utm_source=stk_cse_search)

SOFTTEK. Roemmers logra reducir sus costos de TI y sus tiempos de ejecución al migrar exitosamente su plataforma SAP. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: [http://www.softtek.com/webdocs/success\\_stories/CasoExito-Roemmers-2012.pdf?utm\\_source=stk\\_cse\\_search](http://www.softtek.com/webdocs/success_stories/CasoExito-Roemmers-2012.pdf?utm_source=stk_cse_search)

SOFTTEK. SAP NetWeaver mobile solutions for the Energy Industry. En Casos de éxito. 2012. [Publicación en línea] Disponible en internet: <http://www.softtek.com/pt/insights/casos-de-sucesso/ssitem/11/en>

SUTIDORES.COM.AR (2013.) La crisis de las estaciones de servicio llegó al primer mundo. Disponible en <http://surtidores.com.ar/Contenido/noticia8857.html>

Swift, R. (2000). Accelerating Customer Relationships Using CRM and RelationshipTechnologies. New York, E.E.U.U.: Prentice-Hall.

Torres, L. (2012). El Neuromarketing y la fidelización en los clientes de la empresa Agroinsumos en la ciudad Lasso provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato. Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2922/685%20ING.pdf?sequence=1>

Valenzuela. L & Torres. E. (2008). Gestión Empresarial Orientada al Valor Del Cliente Como Fuente de Ventaja Competitiva. Propuesta de un Modelo Explicativo. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a03.pdf>

Valenzuela. P (Sin Fecha). ¿Qué es CRM yCuál es el Verdadero Significado?. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

VANEGAS OSCAR, (2012). Gasolina ¿ Cual debe ser su precio?. Oscar Vanegas Angarita. Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2803-gasolina-icual-debe-ser-su-precio.html>

VIÑAS, Juan Carlos. 14 de Septiembre de 2004. CRM + redes sociales: los aliados perfectos para el marketing. [Artículo en línea] Disponible desde internet en: <http://www.marketingnews.es/servicios/opinion/1042710028605/crm-redes-sociales-aliados-perfectos.1.html>