

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**UTILIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL MARKETING  
EN EL SECTOR DE EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**ANA LUCÍA FERRO NARVÁEZ**

**CAMILO ANDRÉS MORENO KNUDSEN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, 2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**UTILIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL MARKETING  
EN EL SECTOR DE EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**ANA LUCÍA FERRO NARVÁEZ**

**CAMILO ANDRÉS MORENO KNUDSEN**

**INVESTIGADOR PRINCIPAL Y DIRECTOR:**

**FERNANDO JUÁREZ ACOSTA**

**BOGOTÁ, 2014**

## **DEDICATORIA**

A cada uno de los profesores que pasaron por nuestra vida universitaria y nos ayudaron a crecer a nivel personal y profesional. A Dios, por darnos la sabiduría y la posibilidad de hacer parte de la Comunidad Rosarista y permitirnos estar en la última etapa de nuestro pregrado.

A nuestros padres y familiares quienes con su paciencia y dedicación nos apoyaron en este proceso de aprendizaje para convertirnos en mejores personas y profesionales.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>GLOSARIO .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>NECESIDAD IDENTIFICADA.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>OBJETIVO GENERAL.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR .....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>TABLA 1. GRUPOS DE INTERÉS Y LOS COMPROMISOS DE ECOPETROL FRENTE A CADA UNO DE ELLOS. ....</b> | <b>26</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>33</b> |

## GLOSARIO

**Commodity:** Insumo que se encuentra en la naturaleza o que es procesado en una primera instancia y en esta etapa se mantiene como producto.

**Comunidad:** Grupo de seres humanos que tienen ciertos elementos o características en común y que se relacionan uno con otro.

**Estrategia:** Serie de acciones que permite que una organización sea diferente, brindando una ventaja competitiva.

**Marketing Comunitario:** Estrategia de mercadeo que se enfoca en escuchar a los clientes y adecuar los productos o servicios a sus necesidades y exigencias, enfocando esas ventajas que tiene el marketing relacional pero formando grupos de clientes llamados comunidades que permiten agruparlos según características similares para así poder generar desarrollo de ambas partes, volver esas relaciones de largo plazo y generar mutuos beneficios.

**Mercadeo:** Proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

**Mercadeo Relacional:** Actividad del mercadeo que crea, fortalece y mantiene las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

**Petróleo:** Sustancia compuesta por una mezcla de hidrocarburos, de color oscuro y olor fuerte, de color negro y más ligera que el agua, que se encuentra en estado natural en yacimientos subterráneos de los estratos superiores de la corteza terrestre.

**Responsabilidad Social:** Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

## RESUMEN

El presente trabajo pretende investigar y analizar la utilidad de las relaciones estratégicas comunitarias y el marketing en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural. El mercadeo juega un papel importante a la hora de vender cualquier tipo de producto o servicio. Dependiendo de las características de cada sector, las estrategias de mercadeo pueden llegar a ser más o menos útiles y/o efectivas que otras.

Por esta razón, esta investigación pretende analizar la utilidad de las estrategias de marketing comunitario y marketing en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural. La forma de llegar a esa respuesta, puede hallarse por medio de tres caminos: el primero de ellos es encontrar y analizar las características del sector, el segundo es identificar cuáles son las estrategias que están utilizando las empresas que operan este campo, y por último, consistiría en analizar la utilidad de integrar el concepto de relación estratégica comunitaria y marketing al sector de extracción de petróleo crudo y gas natural, en cuanto a los beneficios que el marketing comunitario le traería al sector de interés.

El sector de petróleo crudo y gas natural es uno de los más importantes en la economía global y sus clientes son numerosos y totalmente heterogéneos. El mercadeo se vuelve muy complejo para esta industria ya que al tener tipos de clientes tan distintos se dificulta alcanzar las expectativas de cada uno de ellos con una misma estrategia y por supuesto la forma de vender un producto es más compleja. Estos factores mencionados anteriormente están generando relaciones entre empresas y clientes totalmente transaccionales de corto plazo, y es ahí donde se cree que la inclusión de mercadeo relacional y estrategias de mercadeo relacional pueden ser de utilidad para el sector, generando desarrollo y beneficios mutuos tanto para clientes como empresas.

Palabras claves: Petróleo, Marketing Comunitario, Comunidad, Relación

## **ABSTRACT**

This work paper pretends to investigate and analyze the utility of the strategic community relationships and the marketing in the oil and gas sector. The marketing is exceedingly important in order to sell any product or service. Depending on the characteristics of each sector, specific marketing strategies fit better and become more or less useful and effective than other.

Due to this reason, this investigation pretends to analyze the utility of the community marketing strategies and marketing in the oil and gas sector. Aiming to achieve the general objective, the investigation covers three main approaches, the first of them is finding and analyzing the main characteristics of the sector, the second one is identifying which are the strategies that companies of the sector are using, and the last one is analyzing the utility of implementing the concept so strategic community relationships and marketing to the oil and gas sector, in terms of the benefits that would bring along the community marketing to the sector of interest.

The oil and gas sector is one of the most important sector in the global economy, its clients are numerous and totally heterogeneous. The marketing becomes very complex for this industry, due to the fact that having a big and diverse group of clients, makes truly difficult reaching all of them in a suitable way and furthermore, is difficult to know how to sell the product in a unique and different way to each one of them. These mentioned factors, are generating short term relationships entirely transactional between enterprises and clients, and it is up to this point that it is believed that the implementation of relational marketing and strategies focused in this type of marketing, can be of great utility to the sector, generating development and mutual benefits between the clients and enterprises.

Key words: Oil, Community Marketing, Community, Relationship

## INTRODUCCIÓN

### **Necesidad identificada**

El mercadeo es fundamental a la hora de vender, ésta es una de las cuestiones que está sujeta a cambios, debido a los cambios del mercado en patrones de consumo y gustos de los individuos (Pour, Nazari, & Emami, 2012), no solo es necesario tener un buen producto o servicio, sino que también, es de vital importancia saber venderlo y reconocer quiénes son el tipo de compradores a los que cada producto va enfocado. Es aquí donde el cliente cobra una especial relevancia; de ahí que las empresas establezcan como objetivo en sus planteamientos estratégicos conseguir la fidelización de sus clientes. (Cuesta, 2008).

El sector de extracción de petróleo no puede ser ajeno a este factor, y por esto, es necesario revisar quiénes y cómo compran este producto a las empresas petroleras. Entonces, el mercadeo es el proceso de planificación; la realización de una idea, los precios, la publicidad y la distribución de bienes y servicios, donde el intercambio hace del individuo y la organización una realidad (Pour, et al., 2012). Además de esto, es importante decir que este sector vende una “materia prima bruta” (*commodity*), en virtud de la relación de transacción del comprador y el vendedor, la importancia desempeñada por la confianza y el compromiso de relaciones se convierte en un indicador importante, por lo tanto, las estrategias de marketing relacional tiene su valor potencial (Wang, 2009), la cotidianidad de marketing relacional y el costo de transacción radica en la relación de intercambiados entre ambas partes (Cheng, & Lee, 2011) esto influye de gran manera en la investigación ya que los productos entre la empresa y los competidores son muy similares y no permiten ser diferenciados.

Dentro del sector se ha venido implementando el mercadeo transaccional, que tiene su origen en el modelo tradicional de marketing mix, orientado a los mercados masivos, y que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene papel pasivo, primando la búsqueda de la cuota de mercado y economía a

escala (Pinto, 1997) esto puede generar que los clientes sientan cierta indiferencia a la hora de ser consumidores de una u otra empresa ya que ellos pueden conseguir productos similares a precios iguales sin importar el proveedor. La satisfacción del cliente y el riesgo percibido representan las evaluaciones positivas y negativas de las decisiones de compra, mientras que la lealtad de los clientes representa el objetivo de que los esfuerzos firmes para seguir (Cheng, & Lee, 2011).

En la actualidad, existen grandes, medianas y pequeñas petroleras, nacionales y multinacionales, todas estas generan una gran competencia entre si. Si bien es cierto que el producto es muy importante para el desarrollo global y la gente tiene a pensar que se vende por si mismo, es trascendental una adecuada relación con los clientes a largo plazo que permita la supervivencia de estas empresas y el aumento de sus porciones del mercado no solo nacional sino también global. El enfoque de negocio centrado en el cliente y el largo plazo nos empuja a realizar inversiones dirigidas a mejorar la relación y fidelización con nuestros consumidores, desarrollando sistemas automatizados capaces de identificar ocasiones de consumo, generar experiencias de usuario adaptadas a sus necesidades o adelantarnos a sus futuras exigencias (Zunzunegui, 2013).

Los fabricantes de gasolina no son los únicos clientes de las petroleras, por el contrario, identificamos hay diferentes materiales de uso cotidiano tales como los plásticos, lubricantes, ceras, pinturas, detergente, entre muchos otros, que hacen parte de los consumidores. El sector tiene clientes tan diversos que el marketing que se aplica a los consumidores se vuelve cada vez más difícil. Adicionalmente, el manejo del marketing de cultura a cultura también debe verificarse ya que no es lo mismo negociaciones con empresa orientales que occidentales ya que cada uno de los clientes poseen diferentes características. Una vez estudiado el mercado objetivo y los principales factores determinantes del éxito de la marca, se debe analizar cuál es la imagen que se pretende en este mercado objetivo. Esto servirá de base y complemento para el posterior diseño de la estrategia de posicionamiento cultural que será implementada (Torres, & Hidalgo, 2006).

Actualmente, se tienen clientes de diferentes sectores económicos y geográficos que hacen que las empresas petroleras no puedan hacer productos y manejar relaciones específicas a un

sector o un tipo de clientes. Esta razón es una de las causantes de que se estén implementando las relaciones transaccionales a un muy corto plazo.

Cuando hay entornos como este, tan globalizado y competitivo, se ha producido que el cliente se convierta en el elemento más escaso del sistema. Desde el punto de vista del marketing, esto supone el predominio del enfoque de marketing relacional centrado a la fidelización de clientes, pero también en el desarrollo de relaciones a largo plazo (Cobo, & González, 2007)

Reconociendo esto, algunas de las grandes empresas se han preocupado por dejar de lado estrategias de mercadeo transaccional y han evolucionado a mercadeo relacional utilizando administración basada en la relación con los clientes (Customer Relationship Management, [CRM]) el cual está siendo probado y ha sido de gran ayuda para la comunicación entre empresa y clientes, de tal manera que crea mejores relaciones a largo plazo. La Implementaciones de CRM tienen la capacidad de mejorar el desempeño organizacional en las áreas importantes de la captación de clientes, retención y desarrollo (Appiah-Kubi, & Doku, 2010). Estos ayudan a las organizaciones a adquirir y continuamente generan conocimiento del cliente. El nivel de apoyo que estos sistemas proporcionan a los procesos de creación de conocimiento, así como el tipo de conocimiento del cliente (Khodakarami, & Chan, 2014). También por medio de estos los clientes se pueden quejar, hacer peticiones y ser tenidos en cuenta por parte de las empresas de una mejor manera, además, a las empresas les brinda mayor información de sus clientes ya que le permite enfocar sus esfuerzos a satisfacerlos.

Por otro lado, tenemos que tener en cuenta que el mercadeo relacional es una muy buena opción cuando hablamos de mercados pequeños o tipos de productos que van enfocados a mercados muy específicos, pero cuando se trabaja un mercado como el petrolero, el cual cuenta con tal cantidad de clientes y estos son tan diversos se torna muy complicado tener una relación de uno a uno y poder brindar a cada cliente un producto que se ajuste sus necesidades. En estos intercambios relacionales las partes presentan intereses mutuos e intentan aumentar los beneficios de la relación para todas las partes, planteando futuros intercambios (Bordonaba, & Garrido, 2001).

Es así como el marketing de estrategias comunitarias es un tipo de mercadeo que trata de enfocar esas ventajas que tiene el marketing relacional pero formando grupos de clientes llamados comunidades que permiten agruparlos según características similares para así poder generar desarrollo de ambas partes, volver esas relaciones de largo plazo y generar mutuos beneficios (Juárez, 2011). Es probable que esa nueva alternativa sea más útil y permita mejorar las relaciones de las empresas con los clientes volviéndolas a largo plazo y una fuente de desarrollo para ambas partes.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la utilidad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural?

Las subpreguntas que se desprenden de estas y nos ayudan a responderla son:

- ¿Qué características tiene el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural?
- ¿Qué estrategias de mercadeo están siendo utilizadas en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural para la comercialización de sus productos?
- ¿Es de utilidad integrar el concepto de relación estratégica comunitaria y marketing al sector de extracción de petróleo crudo y gas natural, en cuanto a los beneficios que el marketing comunitario le traería al sector de interés?

## **Justificación**

Los conceptos de relación estratégica comunitaria y el marketing relacional pueden ser considerados en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural como una oportunidad para las organizaciones que lo componen, privilegiando su tránsito hacia la denominada sociedad del conocimiento.

De igual manera, una estrategia basada en relaciones estratégicas comunitarias puede ser claramente definida como un factor innovador cuyo objetivo es modernizar las áreas, funciones, procesos y áreas gerenciales, influyendo a cada unidad funcional de las organizaciones en el sector petrolero de Colombia.

Hoy en día, en un mercado totalmente competitivo, donde los productos en el sector son considerados *commodities* y hay constantemente un hacinamiento estratégico, los clientes son cada vez más exigentes y escasos. Por esto, es importante las empresas del sector de hidrocarburos pasen de llevar acabo estrategias de marketing transaccional a estrategias de marketing relacional junto con relaciones estratégicas comunitarias, en donde la competitividad se logre escuchando a los clientes y adecuando los productos o servicios a sus necesidades y exigencias, enfocando esas ventajas que tiene el marketing relacional pero formando grupos de clientes llamados comunidades que permiten agruparlos según características similares para así poder generar desarrollo de ambas partes, volver esas relaciones de largo plazo y generar mutuos beneficios (Juárez, 2011).

La calidad de los productos es muy importante pero hay que tener en cuenta que el mercadeo puede hacer la diferencia. La alta calidad puede ser la fuerza fundamental de la empresa, pero las diferencias de calidad tienen una tendencia a erosionarse a medida que una industria madura (Porter, 1980, p.249). En años recientes la atención pública ha estado capturada por las diferentes perturbaciones y consecuencias que las acciones de las empresas están causando sobre los stakeholders. Lo que hace el tema de las comunidades y el aporte de las empresas a esas comunidades cada vez más importante. (Casali, & Luca, 2007, pp.50-59) También entender que una política favorable al crecimiento económico es aquella que trabaja con las fuerzas del mercado y la iniciativa

individual (Montenegro, 2012) resaltando la importancia de las empresas dentro de este proceso de desarrollo y crecimiento.

Es importante también tener en cuenta que el precio del crudo es muy volátil (Aguilera, 2013), que a lo largo de los últimos años ha habido grandes subidas al igual que grandes bajas en el precio a lo que lógicamente las empresas deben adaptarse. Cuando hay menos dinero, además que al haber menos dinero las relaciones con las Comunidades de las zonas donde operan estas empresas se vuelve también más difícil teniendo en cuenta que la cartera debe priorizarse y tanto las relaciones estratégicas comunitarias como la responsabilidad social toman un plano no prioritario. Es importante tener en cuenta que 2013 se mantuvieron en Ecopetrol permanentes escenarios de encuentro y corresponsabilidad con las comunidades, realizamos 214 brigadas móviles de atención a los grupos de interés, 54 mesas de diálogo y dos Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas, que se reflejaron en la ejecución de proyectos de inversión social por \$341.560 millones, un 12,17% superior a 2012 (Ecopetrol, 2013b).

Sin embargo es necesario que este tema y concepto tan importante para el marketing y el desarrollo de las organizaciones, se traiga a un contexto real en donde se pueda observar cuán útil podría llegar a ser la implementación de la relación estratégica comunitaria y el marketing en un sector tan importante para la economía Colombiana como lo es el de extracción de petróleo crudo y gas natural.

### **Objetivo general**

Determinar cuál es la utilidad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las características del sector de extracción de petróleo y gas natural.
- Identificar las estrategias de mercadeo que están siendo utilizadas en el sector de extracción de petróleo y gas natural.
- Analizar la inclusión de relación estratégica comunitaria y marketing al sector de extracción de petróleo crudo y gas natural, en cuanto a los beneficios que el marketing comunitario le traería al sector de interés.

### **Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

Los conceptos de relación estratégica comunitaria y el marketing relacional pueden ser considerados en el sector de extracción de petróleo crudo y gas natural como una oportunidad para las organizaciones que lo componen, privilegiando su tránsito hacia la denominada sociedad del conocimiento.

Adicionalmente, es importante mencionar que frente al tema de relación estratégica comunitaria y el marketing se han realizado ya artículos en donde se ahonda en el tema como “A Critical Review of Relationship Marketing: Strategies to Include Community into Marketing in Development Contexts” (Juárez, 2011) y “Community Strategies that Replace Marketing in the Relationship Between Continuing Education Organizations and the Community” (Juárez, & Chacón, 2013).

De igual manera, una estrategia basada en relaciones estratégicas comunitarias puede ser claramente definida como un factor innovador cuyo objetivo es modernizar las áreas, funciones, procesos y áreas gerenciales, influyendo a cada unidad funcional de las organizaciones en el sector petrolero de Colombia.

Hoy en día, en un mercado totalmente competitivo, donde los productos en el sector son considerados *commodities* y hay constantemente un hacinamiento estratégico, los clientes son cada vez más exigentes y escasos. Por esto, es importante las empresas del sector de hidrocarburos pasen de llevar acabo estrategias de marketing transaccional a estrategias de marketing relacional junto con relaciones estratégicas comunitarias, en donde la competitividad se logre escuchando a los clientes y adecuando los productos o servicios a sus necesidades y exigencias, enfocando esas ventajas que tiene el marketing relacional pero formando grupos de clientes llamados comunidades que permiten agruparlos según características similares para así poder generar desarrollo de ambas partes, volver esas relaciones de largo plazo y generar mutuos beneficios (Juárez, 2011).

Con base en lo anteriormente mencionado, se puede ver claramente como las estrategias propuestas en este trabajo aportan a los objetivos del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), más específicamente a la línea de Gerencia; Áreas funcionales para la dirección. (Universidad del Rosario, 2013).

No obstante y ya mencionado anteriormente, los artículos que han hecho preponderancia en los temas de estrategia comunitaria y marketing han sido de gran interés para la búsqueda de soluciones frente a la forma de comercializar dichos productos. Sin embargo es necesario que este tema y concepto tan importante para el marketing y el desarrollo de las organizaciones, se traiga a un contexto real en donde se pueda observar cuán útil podría llegar a ser la implementación de la relación estratégica comunitaria y el marketing en un sector tan importante para la economía Colombiana como lo es el de extracción de petróleo crudo y gas natural.

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Dentro de los aspectos teóricos es fundamental tener en cuenta la importancia del mercadeo y la inclusión de estrategias de mercadeo relacional y transaccional. También, identificar cómo se comporta el mercado de extracción de petróleo para luego saber si la teoría en cuanto las relaciones de marketing comunitario pueden ser de utilidad para el sector.

El sector vende un *commodity*, esto genera que el producto que se vende entre los competidores sea un producto muy similar y esto genera que las estrategias de mercadeo sean una gran diferencia entre las empresas.

En la actualidad, el marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan una gran cantidad de actividades que podrían comprenderse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un componente imprescindible para el éxito empresarial. Además, influye significativamente en nuestra vida diaria, está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud, de servicios, etc. (Córdoba, 2009). Se ha visto un cambio dentro de la forma de usar el marketing, pues vivimos en un entorno que cambia demasiado rápidamente y que está provocando una profunda evolución en el concepto, pasando de una estrategia de “conquista” a una estrategia de “retención” (Chiesa de Negri, C, 2005).

En el sector de extracción petrolera en su mayoría se utiliza mercadeo transaccional el cual que tiene su base en el modelo tradicional de marketing mix, orientado a los mercados masivos, y que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene papel pasivo, primando la búsqueda de la cuota de mercado y economía a escala (Pinto, 1997).

Esto es una problemática para las empresas ya que no están logrando crear relaciones de largo plazo y están teniendo problemas a la hora de tener información y comunicación

con las diversas comunidades de clientes que tienen. Así dicho, los compradores pueden estar dispuestos a favorecer a un determinado vendedor cuando la rapidez del servicio es esencial y el coste pasa a un segundo nivel de importancia (Schnaars, 1991, pp.353), de esta manera las relaciones a largo plazo se estrechan y se mantienen por mayor tiempo.

Es importante analizar el sector de hidrocarburos mediante el modelo estratégico de Porter de las cinco fuerzas. Así pues, en primera instancia en cuanto a la amenaza de nuevos competidores, la cual se entiende como los nuevos aspirantes a entrar en un industria, los cuales aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir (Porter, 2011). De este modo, para entrar al sector de extracción de petróleo crudo y gas natural hay un gran limitante de entrada, cuya problemática radica en que es un sector que tiene un único proveedor de petróleo que es Ecopetrol que es la empresa encargada llevar el petróleo o crudo para ser refinado. Debido a esto, la entrada de nuevos competidores se podría dar en cuanto a mayoristas, sin embargo se debe tener la aprobación de Ecopetrol y de igual manera del gobierno, lo cual requiere una gran inversión y presupuesto y se debe tener gran conocimiento del negocio y sector.

Teniendo en cuenta El poder de negociación que tienen los clientes dentro del sector hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. (Porter, 2009, p.46) Se puede ver que la estructura del mercado hace que el poder de negociación entre minoristas y mayoristas no sea muy distinto ya que la regulación de precios se da por oferta y demanda del bien y aunque sea un producto necesario para el crecimiento las pocas características que los clientes podrían negociar son aspectos como plazos de pago y cantidades. Según esto los únicos capaces de influir sobre el precio, podrían ser los grandes países compradores y productores que puedan lograr influir sobre el precio del crudo y esto evidentemente sería solo para los interesados en gasolina más que en los otros más pequeños clientes que utilizan el petróleo para otro tipo de productos como plásticos.

Ahora bien, algo importante que se debe mencionar es el concepto de valor compartido el cual es entendido como el principio de crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad y clientes al abordar sus necesidades y desafíos. (Porter, & Kramer, 2011). También, la creación de valor compartido es basado en la premisa de que el éxito de cada compañía es influenciado por las compañías que apoyan su negocio y la infraestructura que los rodea (Kapoor, et al., 2014).

Para solventar este problema, dentro del mercado de petróleo también empezó a implementar otro tipo de mercadeo llamado mercadeo relacional. Precisamente “marketing relacional” y “orientación al mercado” son términos que nacen para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing-mix (Cobo, & González, 2007). Ese tipo de mercadeo se aplicaba mucho antes en las relaciones de clientes y empresas cara a cara pero se dejó de utilizar en advenimiento de la era industrial y del marketing masivo (Renart, 2002).

La problemática empieza cuando existen grupos de clientes tan diversos que hacen realmente complicado el mercadeo relacional. Para esto, están las estrategias de marketing comunitario que hacen referencia a relaciones por ejemplo mediante la utilización de coaliciones (Juárez, 2011) esto entendiendo la palabra comunidad como un “ecosistema social”, es decir como un grupo humano que vive en un área geográfica específica y cuyos componentes mantienen entre si una pluralidad de relaciones, interacciones y redes de comunicación para el acometimiento de una serie de funciones comerciales, laborales, de educación, de cultura, de asistencia de servicios y de tiempo libre o simplemente de amistad y vecindad (Cieza, 2010). Con base en lo anteriormente mencionado, se debe entender como comunidad desde la perspectiva del cliente como un tejido de relaciones en las que el cliente está situado. Relaciones cruciales incluyen aquellas entre el cliente y la marca, entre el cliente y la organización, entre el cliente y el producto en uso, y entre compañeros cliente. Una comunidad se compone sus entidades miembros y las relaciones entre estos mismos. Las comunidades tienden a ser

identificadas con base en similitudes o la identificación entre los miembros. (McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002).

La satisfacción del cliente también es un aspecto clave dentro del mercadeo relacional, mediante este se puede llegar a fidelizar a los clientes y esto ayudará a crear las relaciones de largo plazo. La calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios es una de las principales áreas de estudio del comportamiento de los consumidores y usuarios, dado que el rendimiento de las organizaciones de servicios es valorado por las propias personas que adquieren estos bienes de consumo (Morris, Rodriguez, Vizán, et al., 2011) es por eso que se debe analizar que tan satisfechos están los clientes con las empresas petroleras para ver que estrategias están o no están funcionando bien. Una buena estrategia para la fidelización de clientes un tratamiento diferenciado y exclusivo (Renart, & Cabré, 2005). Para llevar a cabo esto de manera eficaz hay que tener en cuenta que dentro de las estrategias de las empresas debe estar el concepto de entrega de valor a los clientes (Christopher, Ballentyne, & Payne, 2004).

## **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente proyecto se adoptará un enfoque descriptivo siendo un estudio de tipo aplicado, haciendo uso de las bases de datos de la Universidad del Rosario, las fuentes de información y los documentos más representativos sobre los temas de interés o que proporcionen la máxima información sobre la organización a estudiar. Esta organización será una empresa representativa y líder del sector en Colombia.

En cuanto a las bases de datos que se van a utilizar son aquellas relacionadas con Administración de Empresas como Annual Reviews, Ebsco Host, Lexis Nexis, ProQuest, Science Direct y Taylor & Francis. De igual manera, complementario a estas bases de datos se utilizarán *papers*, *journals* y documentos científicos que abarquen el tema de interés principal como capítulos de libros, artículos y ensayos.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El petróleo representa el 40% del consumo mundial de energía primaria, y ocupa un lugar predominante e insustituible como fuente de energía básica. Es tanto así, que cualquier suceso social o decisión que afecte al mercado del petróleo o a alguno de los elementos del sistema de producción y distribución, tiene importantes efectos sobre las economías de los países que dependen en gran medida de esta fuente de energía (López, Iñesta & García, 2002, p.15).

Los principales macroprocesos de la industria petrolera y de gas natural son: exploración, perforación, producción, refinación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización (Galván, Reyes, Guédez & de Armas, 2007). Estos procesos son los que componen la cadena de producción de petróleo en Colombia y es de vital importancia conocerlos para entender por cuáles actores se compone el sistema y cómo cada uno influyente. Esta cadena del sector de extracción de petróleo y gas natural se compone de actividades de upstream o exploración y producción, midstream, término usado para describir el procesamiento, almacenamiento y transporte, y el downstream, aplicado a los negocios de refinación y mercadeo (Galván et al., 2007).

La cadena de producción del sector de extracción de petróleo y gas natural inicia con una firma de un contrato entre el Estado y las empresas es la fase inicial de un proyecto petrolero en el que se determinan las condiciones de exploración y explotación de hidrocarburos. (Galván et al., 2007). Luego de esta fase, sigue una exploración, en la cual las empresas petroleras comienzan las actividades de exploración con el objetivo de identificar formaciones geológicas con potenciales yacimientos de hidrocarburos. Dependiendo de la información disponible sobre el área, se realizan diferentes tipos de estudios geológicos y geofísicos (Galván et al., 2007).

En caso de que tengan potenciales descubrimientos se realiza la perforación de pozos exploratorios para confirmar la presencia de hidrocarburos. Posteriormente, se definen los aspectos de la comercialidad del hallazgo y los costos de desarrollo del proyecto (Unidad de Planeación Minero Energética [UPME], 2013). Ya cuando se declara que el yacimiento es explotable se procede con la instalación de todas las maquinarias necesarias para operar u sacar el petróleo del suelo y se comienza la etapa de extracción.

Luego, comienza el proceso de producción en firme a lo largo del cual se realizan mantenimientos para garantizar la productividad de los pozos, y en un tiempo determinado según las condiciones del yacimiento se usan diferentes tecnologías para incrementar la tasa de recobro de los campos (Tordo, 2007). Concluido el proceso de producción, inicia el transporte de crudo, en donde se transporta el crudo desde los diferentes yacimientos. El petróleo se dirige hacia las refinerías para su procesamiento, o puertos para su embarque y exportación.

El medio de transporte más utilizado son los oleoductos, aunque en algunos casos se utilizan diferentes tipos de vehículos adaptados para este propósito (UPME, 2013). Para concluir la cadena de valor, se da la refinación, la cual consiste en la transformación del petróleo en diferentes productos con valor agregado y diversos usos. Los principales refinados obtenidos en Colombia son gasolina, derivados medios y fuel-oil.

Actualmente, la refinación y sus actividades relacionadas están bajo el control estatal (por medio de Ecopetrol) y los precios en las refinerías son regulados por el Gobierno. El código de petróleos da prioridad al abastecimiento del mercado interno de refinados y una vez cumplido este requisito los productores pueden exportar (UPME, 2013).

En este orden de ideas, los actores que componen el sector de Petróleo y Gas Natural son las Compañías Nacionales de Petróleo (*National Oil Companies* [NOC]), los gobiernos de las potencias mundiales de producción de petróleo y gas, empresas privadas y la Organización de Países Productores y Exportadores de petróleo (*Organization of Oil Producing and Exporting Countries* [OPEC]).

Así pues, Ecopetrol teniendo como misión encontrar y convertir fuentes de energía en valor para sus clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde opera, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con sus grupos de interés (Ecopetrol, s.f.), hace parte de las Compañías Nacionales de Petróleo.

Ecopetrol, es la única compañía de energía integrada verticalmente; esta, tiene presencia en cada uno de los aspectos que componen la cadena de valor. Este término es de gran importancia, pues es el concepto que divide a las actividades de una compañía en las diferentes actividades tecnológicas y económicas que lleva a cabo para conformar un negocio (Porter, & Millar, 1985). Sin embargo, se excluye dentro de sus operaciones el transporte de gas natural debido a restricciones legales. Así pues, la compañía tiene tres segmentos de negocio: Exploración y producción, refinación y petroquímicos y transporte y logística (Ecopetrol, 2014).

Con base en lo mencionado anteriormente, la mayoría de estas compañías son empresas nacionales del Estado. Este tipo de compañías poseen la mayor parte de las reservas petroleras y producen la mayor parte de la oferta mundial de crudo. Generalmente, poseen derechos exclusivos para llevar a cabo los procesos de exploración y desarrollo de los recursos del petróleo en su propio país y de igual manera, estas compañías pueden decidir hasta qué grado necesitan de la participación de empresas privadas en estas actividades (Pirog, 2007, p.1).

Las Compañías Nacionales de Petróleo no suelen funcionar estrictamente sobre la base de los principios de la economía de mercado debido a su estrecha vinculación con el Estado y en la mayoría de los casos, sus objetivos pueden incluir la re-distribución de la riqueza, la creación de empleo, desarrollo general económico, seguridad económica y energética e integración vertical (Pirog, 2007, p.1).

La mayoría de estas compañías han extendido sus operaciones globalmente en upstream o exploración y producción, para diversificar su portafolio y downstream o negocios de refinación, comercialización y mercadeo de productos derivados del petróleo, para alcanzar a los consumidores directamente (Goldstein, 2009).

Ahora bien, también es importante analizar el mercado del petróleo, las características de este y cómo se comportan la mayoría de empresas representativas a la hora de hacer mercadeo. Según un análisis del comportamiento de las empresas más grandes de Colombia Ecopetrol y Pacific Rubiales, podemos evidenciar que la primera forma de mercadeo es simplemente cuidar su reputación. Teniendo en cuenta que aunque es un mercado que impulsa tanto la economía también su producción puede causar algunas problemáticas sociales y ecológicas como lo se describió en el planteamiento del problema. Para no tener problemáticas adicionales con las comunidades se requiere tener una buena reputación y buscar el apoyo tanto de las ellas como también de los proveedores. Como evidencia de esto podemos ver que en los códigos de ética de las empresas extractoras como Ecopetrol y Pacific se encuentra la promoción de nuevas tecnologías para ser cada vez menos nocivos al medio ambiente. Los códigos de ética buscan preservar la imagen y reputación de estas y evitar conductas ilegales; los principios generales, veracidad, cumplir las leyes, honestidad, transparencia, imparcialidad e independencia en la toma de decisiones, integridad (Gorbaneff, Uribe, Hoyos, et al., 2011). Dentro de los códigos de ética de Colombia en todos está presente la importancia de las comunidades donde operan estas empresas, mostrando su interés por limpiar y mantener la reputación de la empresa pero se ve esto más ligado a la responsabilidad social por lo cual no se puede introducir dentro de los conceptos de interés de esta investigación. Cuando hablamos de Imagen que está totalmente ligado al mercadeo tenemos que tener en cuenta que importante entender las comunidades suelen tener expectativas e intereses distintos en la compañía, y les preocupan asuntos sociales y económicos distintos, pero aun así, interactúan entre ellos y con el resto de la sociedad transmitiendo su percepción, por lo cual tienen influencia directa en la imagen pública de la compañía (Alonso, & Pino, 2011).

Dentro de Ecopetrol se está evidenciando presencia de mercadeo relacional, una de sus estrategias fue adoptar el primer CRM para buscar ser el mejor cliente para sus proveedores y a su vez el mejor proveedor para sus clientes. (Ecopetrol, 2010a) Ecopetrol implantó una solución tecnológica que brinda mayores y mejores alternativas de comunicación para las diferentes gestiones comerciales. (Ecopetrol, 2010b) Esto demuestra la importancia que se está tomando en los conceptos de mercadeo también involucrados en esta investigación como relaciones estratégicas comunitarias donde Ecopetrol tiene como objetivo dar pasos firmes para consolidarse como un ejemplo de eficiencia en la gestión organizacional y administrativa y sienta bases sólidas para mejoramientos futuros como la optimización de relaciones con clientes y proveedores (Ecopetrol, 2003a).

Más allá de estos sistemas de información SAP para mejorar las relaciones con los clientes también se ha visto la implementación de un término de Porter en el sector llamado creación de valor compartido. Este termino es fundamental en la investigación por su similitud a las relaciones estratégicas comunitarias ya que de igual forma busca crear valor y un gana y gana entre la empresa que lo implementan y sus grupos de interés sean clientes, proveedores, comunidades, país o incluso a nivel global. Esto va más allá de ser simplemente responsabilidad social y pasa a ser una forma de mercadeo de las empresas teniendo en cuenta que las necesidades de la sociedad, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas (Mutis, 2013) El valor compartido pretende ayudar a esos grupos de interés y a su vez por medio de estas ayudas buscar crecimiento y beneficios de algún tipo para la compañía. Teniendo en cuenta la definición de comunidad como grupos de personas que comparten una misma conexión o tradición que se apoyan y retan con el fin de promover sus valores e intereses (Miller, 2002) podemos compararlo con el termino grupos de interés para las compañías.

Este término (valor compartido) ha sido fundamental en Ecopetrol y en Pacific Rubiales Energy. Esto teniendo en cuenta que más allá de implementar la responsabilidad social, como retribuirles a las comunidades algo por el daño que se les está causando. Se

evidencia que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye su negocio (Porter, & Krame, 2013). Por esta razón se ha visto como es mejor para las empresas y comunidades ir reemplazando el término responsabilidad social empresarial (RSE) por el de Valor compartido. Porter dice que la responsabilidad social empresarial es un concepto importante, pero limitado e insostenible en el tiempo, al igual que la filantropía, a través de la cual ricos donan recursos a los pobres (Peña, 2013). Las mismas comunidades se están dando cuenta que la responsabilidad social se está quedando corta y que este paradigma tiene algunas dificultades serias a la luz del desarrollo del campo y de las empresas (Korhonen, 2002).

Ahora bien, las empresas mas representativas del sector manejan grupos de interés, los cuales son grupos con carecterísticas homogéneas para los diferentes actores que intervienen en la cadena de valor. De este modo, Ecopetrol tiene como objetivo gestionar de manera responsable las relaciones con estos grupos de interés, a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas, y de la adopción de prácticas que busquen el beneficio mutuo. Esto con el fin de asegurar la confianza y reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo (Ecopetrol, 2010).

Con base en lo anteriormente mencionado, Ecopetrol consulta las expectativas de sus grupos de interés y establece con cada uno de ellos una promesa de valor que soporta el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Los grupos de interés que se tienen definidos son Accionistas e inversionistas, clientes, contratistas y sus empleados, socios, Estado, empleados, pensionados y sus familiares y finalmente la sociedad y comunidad (Ecopetrol, 2010). Uno de los ejemplos de este es la iniciativa de Petróleo por alimentos que tiene Ecopetrol para ayudar a personas en cultivos de papaya con naranja, panaderías, misceláneas y otros proyectos para los campesinos y microempresarios del Huila y Casanare (Ecopetrol, 2003b). Desde el 2009 Ecopetrol consolidó una nueva manera para relacionarse con sus grupos de interés. Si bien mantuvo sus canales de comunicación tradicionales, puso en funcionamiento otras estrategias para dialogar con

ellos como por ejemplo audiencias de rendición de cuentas y relaciones mas cercanas a las problemáticas de las comunidades (Ecopetrol, 2010).

La tabla a continuación muestra los diferentes grupos de interés de Ecopetrol y para cada uno de estos se tiene un compromiso y objetivos definidos.

**TABLA 1. GRUPOS DE INTERÉS Y LOS COMPOMISOS DE ECOPETROL FRENTE A CADA UNO DE ELLOS.**

|   | <b>COMPROMISO</b>   | <b>OBJETIVOS</b>  |
|---|---|---|
| <b>ACCIONISTAS E<br/>INVERSIONISTAS</b> | Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable. | Maximizar la propuesta de valor, asegurando la gobernabilidad corporativa y promoviendo comportamientos éticos y transparentes, haciendo que se fortalezca la relación. |
| <b>CLIENTES</b>                         | Asegurar su satisfacción brindandole excelencia en el servicio.                                   | Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente.  |
| <b>CONTRATISTAS Y SUS</b>               | Transparencia y normas  | Asegurar  |

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| <b>EMPLEADOS</b> | establecidas en una relación recíproca.   | transparencia dentro de las operaciones de la cadena de abastecimiento, contando con estándares internacionales, asegurando el cumplimiento de las condiciones contractuales y promoviendo prácticas responsables. |
| <b>SOCIOS</b>    | Asegurar negocios sostenibles dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido | Mantener relaciones justas que permitan crear una reciprocidad y que permitan contribuir a la viabilidad el negocio y el desarrollo de este mismo.   |
| <b>ESTADO</b>    | Contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho, mediante el cumplimiento                           | Asegurar y promover el cumplimiento con las  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | de obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional.  | responsabilidad que se tiene con las instituciones del Estado y apoyar el fortalecimiento de entidades territoriales para que lleven a cabo una gestión adecuada.                                  |
| <b>EMPLEADOS, PENSIONADOS Y SUS FAMILIARES</b> | Construir un óptimo lugar para trabajar dentro de un marco de buena cultura organizacional y productividad. | Garantizar un ambiente laboral óptimo, brindando una compensación equitativa y beneficios laborales que contribuyan a la calidad de vida y laboral de los empleados, pensionados y sus familiares. |
| <b>SOCIEDAD Y COMUNIDAD</b>                    | Participar en el desarrollo sostenible del país en un marco de corresponsabilidad.                          | Desarrollar actividades con responsabilidad social y ambiental,  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | fortaleciendo de esta manera las relaciones a través del diálogo y participación. |
|--|--|---|

FUENTE: (Ecopetrol, 2012)

Ahora bien, la política de Ecopetrol está enmarcada en la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante su código de ética, cultura y liderazgo, que contribuye al logro de los objetivos de la empresa, mejorando la confianza a largo plazo y respondiendo a las expectativas de los grupos de interés. También, con su modelo de empresa socialmente responsable, comprometida en la construcción de relaciones con sus grupos de interés, hace realidad a través de sus prácticas, cumplir los compromisos adquiridos con sus grupos, sociedad y comunidad, y generar resultados económicos, sociales y ambientales, que contribuyan al desarrollo sostenible de su entorno (Sparano, 2010).

Por otro lado, Ecopetrol a través de diferentes líneas de acción realiza inversiones orientadas a programas y proyectos ambientales, especialmente aquellos que están enfocados a la gestión ambiental de los proyectos de las operaciones con 473.871 millones de pesos; los programas de prevención y atención de emergencias, educación en formación comunitaria, con 303.098 millones de pesos, así como con las acciones encaminadas a agua potable y saneamiento básico, en las que se ejecutaron 217.122 millones de pesos (Portafolio, 2014). De esta manera, los departamentos del Meta y Casanare recibieron los mayores recursos en actividades de este tipo.

De manera similar, mediante un convenio entre Ecopetrol y Colfuturo, en total 28 estudiantes colombianos fueron seleccionados para recibir una condonación adicional al 50 por ciento que otorga el programa de Crédito Beca de Colfuturo. Para tal fin, Ecopetrol destinó 500 millones de pesos en donde los profesionales eran procedentes de las regiones

petroleras de Norte de Santander, Cauca, Nariño, Meta, Huila, Santander, Boyacá y Córdoba (Ecopetrol, 2013c).

Análogamente, Ecopetrol busca ir más allá de los propósitos de la responsabilidad social, a través de la inclusión del término de Encadenamientos Productivos y Creación de Valor Compartido (CVC), que se basa en un plan de valor compartido en el que los contratistas se comprometen a desarrollar a los proveedores que integran su cadena de abastecimiento para producir el bien o servicio final que entregan a Ecopetrol. Con estos planes de CVC, se busca acercar al proveedor con los empresarios, contratistas, con Ecopetrol y las otras empresas del sector y por otro lado, busca apalancar y certificar estándares de calidad y competitividad en toda la cadena de aprovisionamiento, haciendo transferencia de conocimiento, tecnología y buenas prácticas (Ecopetrol, 2013a).

Partiendo de los hechos anteriormente mencionado, se puede observar como a través de estas acciones, Ecopetrol trata de crear y mantener una relación de mutuo beneficio o reciprocidad con las comunidades que reciben mayor impacto de las actividades de extracción de petróleo crudo, así como también la petrolera le apuesta a la creación de valor compartido. Este último término mencionado, es actualmente muy utilizado en el sector como una dimensión estratégica. La orientación a las personas, es indispensable para mantener una cultura con valores compartidos por todos, incluyendo el de la satisfacción del cliente; una vez asumida esta satisfacción como valor compartido, conduce a la orientación a las personas cuando se considera que éstas con clientes internos de la organización, es decir, cuando las personas se sienten propietarias del proyecto empresarial, la satisfacción del cliente constituir un valor compartido (Moya, 1995).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En general se ha podido evidenciar que el petróleo trae muchos beneficios a las comunidades tales como lo son el aumento de infraestructura, las regalías que pagan por ley, la inversión social, la generación de empleo y los impuestos. (Ecopetrol, 2004) Según el análisis que se ha desarrollado del sector de extracción de petróleo y gas natural en Colombia, se puede observar que claramente hay una inclusión de los términos marketing relacional y relaciones estratégicas comunitarias en las empresas de gran tamaño como lo es la líder del sector Ecopetrol. Los grupos de interés que maneja Ecopetrol, son muy similares a las comunidades estratégicas, sin embargo la empresa no ahonda en sus clientes y no tiene en este grupo de interés, comunidades homogéneas según características similares para así poder generar desarrollo de ambas partes, volver esas relaciones de largo plazo y generar mutuos beneficios. Esta creación de comunidades en el grupo de interés de clientes le traería múltiples beneficios a la empresa ya que se lograría segmentar mejor, teniendo un mejor cubrimiento de las necesidades de cada nicho de mercado.

Sin embargo, se observó que Ecopetrol está implementando el concepto de valor compartido como una dimensión estratégica del área de mercadeo, en donde la creación de valor compartido se basa en el éxito de la compañía, influenciado por las compañías que apoyan su negocio, en este caso, los proveedores que integran su cadena de abastecimiento y la infraestructura que la rodea. Ecopetrol no es la única empresa del sector en Colombia aplicando este concepto, empresas como Pacific Rubiales Energy lo están implementando de igual forma teniendo en cuenta que el valor compartido es el valor que los une con las comunidades (Pacific Rubiales, 2013)

Los dos conceptos están haciendo referencia a relaciones que generen un mutuo beneficio ya sea económico, de desarrollo, de infraestructura, reputaciones o de cualquier otro tipo y los dos son conceptos que aplican a grupos de interés de la organización, también llamados comunidades en cuanto al término de relaciones estratégicas comunitarias. La importancia de este, en el sector y las empresas líderes del mercado es muy amplia teniendo en cuenta que

quieren no solo ser las número uno en ventas, sino generar una relación de largo plazo y de mutuo beneficio con sus grupos de interés.

El valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social empresarial (RSE) como guía de las inversiones de las empresas teniendo en cuenta que crea valor económico, al estar creando un valor social y es parte integral de la rentabilidad y posicionamiento de una empresa (Porter, 2011).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M. (2013). Volatilidad en los precios del crudo. *Revista Dinero*, 2.
- Alonso, D., & Pino, V. (2011). Reputación corporativa. *Desde El Campus*, 1, 64-65.
- Appiah-Kubi, B., & Doku, A.K. (2010). Towards a successful customer relationship management: a conceptual framework. *African Journal of Business Management*, 2(3), 37-43.
- Bordonaba, M., & Garrido, A. (2001). Marketing de relaciones ¿Un nuevo paradigma?, 2-18.
- Casali, G. (2007). A quest for ethical decision making: searching for the holy grail and finding the sacred trinity in ethical decision-making by managers. *Social Responsibility Journal*, 3(3), 50-59.
- Cheng, C.F., & Lee, A. (2011). The influences of relationship marketing strategy and transactions cost on customer satisfaction, perceived risk, and customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5199-5209.
- Chiesa de Negri, C. (2005). *CRM las cinco pirámides del marketing relacional cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Christopher, M., Ballentyne, D., & Payne, A. (1994). *Marketing relacional integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos LTDA.
- Cieza, J. (2010). El compromiso y la participación comunitaria de los centros escolares. Un nuevo espacio-tiempo de intervención socioeducativa. *Revista Interuniversitaria Pedagogía Social*, 17, 123-136.
- Cobo, F.B., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XL, 543-568.
- Córdoba, J.F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Revista Entramado*, 5(1), 6-17.

Cuesta, F. (2008). Atraer, convencer y garantizar: o como extraer el máximo valor de la fidelización. *Harvard Deusto*, 88, 32-41.

Ecopetrol. (s.f.). *Capítulo I: Marco de referencia corporativo*. Extraído el 10 de Diciembre de 2014 desde <http://serviciocliente.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=265&conID=38366>

Ecopetrol. (2003a). Nueva era. *Carta petrolera Ecopetrol*, 110, 1-3.

Ecopetrol. (2003b). Petróleo y alimentos. *Carta petrolera Ecopetrol*, 106, 1.

Ecopetrol. (2010a). Nuevas herramientas para atender a los grupos de interés, *Carta petrolera*, 121, 1-2.

Ecopetrol. (2010b). *Reporte de sostenibilidad, relacionamiento con grupos de interés*. Extraído el 24 de Septiembre de 2014 desde [http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte%20de%20sostenibilidad%202011/relacionamiento\\_con\\_grupos\\_01.html](http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte%20de%20sostenibilidad%202011/relacionamiento_con_grupos_01.html)

Ecopetrol. (2012). *Reporte integrado de gestión sostenible*, 1, 51.

Ecopetrol. (2013a). *Ecopetrol le apuesta a la creación de valor compartido*. Extraído el 11 de Diciembre de 2014 desde <http://serviciocliente.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=568&conID=80162&pagID=135432>

Ecopetrol. (2013b). *Reporte integrado de gestión sostenible 2013*. Extraído el 20 de Enero de 2015 desde [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecopetrol.com.co%2Fdocumentos%2Fecopetrol\\_2013.pdf&ei=yem\\_VIKANo2wsATk1YDgDg&usg=AFQjCNFNmqGvA9JM9rmRtHnyZqJMGSmGKg&bvm=bv.83829542,d.cWc](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecopetrol.com.co%2Fdocumentos%2Fecopetrol_2013.pdf&ei=yem_VIKANo2wsATk1YDgDg&usg=AFQjCNFNmqGvA9JM9rmRtHnyZqJMGSmGKg&bvm=bv.83829542,d.cWc)

Ecopetrol. (2013c). Sociedad y comunidad. *Reporte integrado de gestión sostenible 2013*. Extraído el 27 de Enero de 2015 desde <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/informe2013/es/sociedad-y-comunidad.html>

Ecopetrol. (2014). Ecopetrol S.A. SWOT analysis. *Marketline*, 1, 1-10.

Galván, L. E., Reyes, R. E., Guédez, C., & De Armas D. (2007). Los macroprocesos de la industria petrolera y sus consecuencias ambientales.

Goldstein, A. (2009). *New multinationals from emerging asia: the case of national oil companies*. *Asian Development Review*, 26(2), 26-56.

Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: strategies to include community into marketing in development contexts, *African Journal of Business Management*, 5(35), 13404-13409.

Juárez, F., & Chacón, A.M. (2013). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community, *Educational Research*, 4(3), 231-238.

Khodakarami, F., & Chan, Y.E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (crm) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51, 27-42.

Korhonen, J. (2002). The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 67–80.

López, C., Iñesta, J. & García, P. (2002). *El petróleo. El recorrido de la energía*. Madrid, España; Consejería de economía e innovación tecnológica.

McAlexander, J.H., Schouten, J.W., & Koenig H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66, 38-54.

Miller, M. (2002). The meaning of community. *Social Policy*, 32(4), 32.

Montenegro, A. (2012). Lauchlin currie: desarrollo y crecimiento económico. *Revista de Economía Institucional*, 14(27), 81-97.

Morris, A.T., Rodríguez, C., Vizán, A., & Martínez, M.E. (2011). Aspectos de la calidad del servicio en las unidades de servicios y prestaciones a los trabajadores de la industria petrolera. *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference, Engineering for a*

*Smart Planer, Innovation, Information, Technology and Computational Tools for Sustainable Development, 1, 1-9.*

Moya, B.R., (1995). La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa, 19, 43-54.*

Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible, 115, 114-118.*

Pacific Rubiales. (2013). Valor compartido. *Reporte anual de sostenibilidad 2013* Extraído el 27 de Enero de 2015 desde <https://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=5663/11548/24318&lng=es>

Pinto, S.K. (1997). Marketing de relación o la transformación de la función de marketing. *Harvard Deusto Business Review, 79, 32-40.*

Pirog, R. (2007). *The role of national oil companies in the international oil market.* CSR Report for Congress: Congressional Research Service, 34137, 1.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press.

Porter, M.E. (2009). *Competencia y estrategia: conceptos esenciales.* New York: The Free Press.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). La Creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina, 2, 3-18.*

Porter, M.E., & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Deusto Business Review, 64, 149-160.*

Pour, B.S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). The effect of marketing mix in attracting customers: case study of saderat bank in kermanshah province. *African Journal of Business Management, 7(34), 3272-3280.*

Renart, L.G. (2002). Marketing relacional: ¿café para todos?. *IESE Occasional Papers, 3(8), 2-14.*

Renart, L.G., & Cabré. C. (2005). Las claves del marketing relacional bien hecho. *IESE Occasional Papers*, 5(16), 2-21.

Schanaars, S. (1991). Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor, *1*, 349-360.

Sparano, H.R. (2010). Responsabilidad social empresarial: Modelo de Ecopetrol para el desarrollo sostenible. *Dimensión empresarial*, 8, 35-39.

Tordo, S. (2007). Fiscal systems for hydrocarbons: design issues. *World Bank Working Paper*, 123, 1-31.

Torres, E. & Hidalgo, P. (2006). Las claves del marketing internacional. *Revista Económica y administración*, 1, 14-18.

Unidad de Planeación Minero Energética (2009). *La cadena del petróleo en Colombia*, ministerio de minas y energía, 1, 1-207.

Universidad del Rosario. (2013). *Documento descriptivo de las líneas de investigación*, 1, 1-8.

Wang, J. (2009). Trust and relationship commitment between direct selling distributors and customers. *African Journal of Business Management*, 3(12), 862-870.

Zunzunegui, A. (2013). Marketing relacional: de la conversación a la relación y la conversación. *Harvard Deusto Business Review*, 225, 32-40.