

**COMPARACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL (RSE) APLICADAS POR LAS EMPRESAS ECOPETROL S.A Y  
FRONTERA ENERGY CORPORATION EN COLOMBIA**

**JUAN SEBÁSTIAN JUNCO TRUJILLO  
SANDRA MILENA MARTÍNEZ ACUÑA**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
PROYECTOS**

**ORIENTADOR  
JULIAN ANDRÉS GÓMEZ VARGAS  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.**

**2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá D.C., septiembre de 2021

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García-Peña.

Concejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña.

Vicerrectora Académica y de Investigación.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán.

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro.

Secretario General.

Dr. José Luis Macías Rodríguez.

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascon.

Director Especialización en Gerencia de Proyectos.

Dr. Julián Andrés Gómez Vargas.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables de los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
1. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Problema de Investigación	12
1.2 Pregunta de Investigación	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. ESTADO DEL ARTE	15
4. MARCO TEÓRICO	18
4.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	18
4.2 Competitividad Empresarial	19
5. EVALUAR LA INVERSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS CASO DE ESTUDIO EN RELACIÓN A SUS INGRESOS OBTENIDOS DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019	21
5.1 Dimensión Económica Ecopetrol S.A	21
5.2 Dimensión Social Ecopetrol S.A	22
5.3 Dimensión Ambiental Ecopetrol S.A	23
5.4 Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Ecopetrol	24
5.5 Dimensión Económica Frontera Energy Corp.	25
5.6 Dimensión Social Frontera Energy Corp.	26
5.7 Dimensión Ambiental Frontera Energy Corp.	27
5.8 Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Frontera Energy Corp.	28
6. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE ECOPETROL S.A Y FRONTERA ENERGY CORPORATION EN TÉRMINOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES	30
6.1 Diagnóstico Interno y Externo – Matriz DOFA	30
6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	34

7. ANALIZAR LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS CASO DE ESTUDIO PARA ESTABLECER SU COMPETITIVIDAD EN EL AÑO 2019	44
7.1 Matriz de Perfil Competitivo – MPC	44
8. CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Utilidad Neta de Ecopetrol S.A	21
Figura 2. Inversión Social de Ecopetrol S.A	22
Figura 3. Inversión Social de Ecopetrol S.A	23
Figura 4. Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Ecopetrol S.A	24
Figura 5. Utilidad Neta de Frontera Energy Corp.	25
Figura 6. Inversión Social de Frontera Energy Corp.	26
Figura 7. Inversión Ambiental de Frontera Energy Corp.	27
Figura 8. Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Frontera Energy Corp.	28

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. DOFA dimensión Económica Ecopetrol y Frontera Energy	31
Tabla 2. DOFA dimensión Social Ecopetrol y Frontera Energy	32
Tabla 3. DOFA dimensión Ambiental Ecopetrol y Frontera Energy	33
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos Ecopetrol	35
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos Frontera	37
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos Ecopetrol	39
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos Frontera	40
Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo	44



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad, identificar cada una de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llevadas a cabo por las dos empresas de hidrocarburos más importantes en Colombia, las cuales son Ecopetrol S.A y Frontera Energy Corporation. Este análisis se efectúa en base a las tres dimensiones de la RSE, las cuales enmarcan los factores económicos, sociales y ambientales, todo esto con el fin de establecer cuál de estas dos empresas es la más competitiva en el mercado y cuál es la relación que existe entre la inversión realizada por las organizaciones en términos de responsabilidad social empresarial en cuanto a sus ingresos obtenidos durante los años 2017, 2018 y 2019.

La investigación se realizó en base a la metodología de estudio de caso, obteniendo información de diferentes fuentes, principalmente de los informes de gestión y sostenibilidad de las empresas caso de estudio. Los hallazgos expuestos en el presente trabajo exponen la importancia que tiene las prácticas de responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones y como la correcta implementación de dichas prácticas tiene una incidencia efectiva tanto en la competitividad empresarial como en el aumento de los beneficios económicos.

En primer lugar, se evalúa la inversión en RSE realizada por las organizaciones en relación a la utilidad neta obtenida durante los años 2018 y 2019, posteriormente se realiza un diagnóstico interno y externo desde la perspectiva de RSE en términos económicos, sociales y ambientales para luego analizar las prácticas de RSE de las empresas caso de estudio y poder establecer cuál de las dos empresas es la más competitiva en el mercado, por último, se formulan las conclusiones del trabajo.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Dimensiones de la RSE, Competitividad Empresarial, Sector Hidrocarburos, Inversión Social y Ambiental.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la responsabilidad social empresarial (RSE) ha venido tomando bastante relevancia en el accionar de las organizaciones, ya que, sus beneficios no solo están ligados al aumento de la rentabilidad de las empresas, sino también está basado en el impacto positivo a los grupos de interés o también llamados *stakeholders* y en el medio ambiente en general, y de esta manera contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Las entidades que sepan integrar adecuadamente la responsabilidad social empresarial en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico. (Momborg, 2007)

La presente investigación tiene como objetivo determinar si realmente las organizaciones conciben beneficios tanto económicos como competitivos en el mercado al llevar a cabo prácticas de responsabilidad social empresarial en sus actividades diarias, esta aproximación se efectuará a través del análisis comparativo de dos de las empresas más importantes de la industria de hidrocarburos en Colombia (Ecopetrol SA y Frontera Energy).

Se decidió tomar como caso de estudio estas dos empresas debido a que en la actualidad el sector petrolero es una de las industrias que tiene más impacto en las tres dimensiones que enmarcan la responsabilidad social empresarial (económico, social y ambiental), debido a la exploración de pozos petroleros que impactan negativamente en las comunidades cercanas del lugar donde se hace explotación de este recurso y al medio ambiente que se ve afectado directamente por esta práctica. La dimensión económica hace referencia a crear valor al propietario, los clientes, los proveedores y empleados, la dimensión social se basa en aceptar estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, y adoptar iniciativas que mejoran el bienestar y por último la dimensión medioambiental considera el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. (De la Cuesta & Valor, 2003)

La comparación de las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) aplicadas por estas dos empresas de hidrocarburos en Colombia se llevará a cabo como se expresó anteriormente bajo el análisis de las tres dimensiones fundamentales de la RSE, todo esto en base a los informes de gestión y sostenibilidad publicados por las compañías durante los años 2017, 2018 y 2019.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial aplicadas por Ecopetrol S.A y Frontera Energy Corporation en Colombia, por medio del análisis de los aspectos económicos, sociales y ambientales estableciendo la empresa más competitiva y determinando la relación entre la inversión en RSE y los ingresos obtenidos.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar la inversión de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas caso de estudio en relación a sus ingresos obtenidos durante los años 2018 y 2019.
- Realizar un diagnóstico interno y externo desde la Responsabilidad Social Empresarial de Ecopetrol S.A y Frontera Energy Corporation en términos económicos, sociales y ambientales.
- Analizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas caso de estudio para establecer su competitividad en el año 2019.

## **1. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La presente monografía tiene como alcance realizar un caso de estudio dentro de la industria de hidrocarburos en Colombia efectuando una comparación entre dos empresas petroleras que operan en Colombia, Ecopetrol S.A y Frontera Energy Corporation comparando la Responsabilidad Social Empresarial desarrollada por cada una de estas empresas a nivel económico, social y ambiental, todo esto en base a los informes de gestión y sostenibilidad del año 2018 y 2019, analizando el mejoramiento de la competitividad y el nivel de ingresos de acuerdo a las inversiones realizadas a la RSE.

### **1.1 Problema de Investigación**

La Responsabilidad Social Empresarial es actualmente una de las prácticas más utilizadas por las grandes empresas a nivel mundial y nacional para traer consigo beneficios a nivel económico, social, ambiental y que impacten en todas las partes interesadas. Uno de los efectos con mayor importancia dados por la RSE es el mejoramiento de la imagen y reputación de la compañía otorgando una ventaja competitiva. Hoy en día las personas tienen un sentido crítico respecto a lo que consumen (productos/servicios), asumiendo conciencia sobre los bienes que se adquieren. Lo anterior, genera que uno de los grandes retos de las compañías hoy en día sea el ofrecimiento de productos y servicios “orgánicos”, para que en toda la cadena de valor se genere conciencia de los procesos, empresas y materiales utilizados para el producto, con el fin de tener un impacto positivo sobre cada una de las partes involucradas en cada proceso, como los inversionistas, clientes, sociedad, comunidad, trabajadores, proveedores y el medio ambiente.

La industria de los hidrocarburos es una de las más importante en Colombia, según el ministro de Minas y Energía Mauricio Cárdenas, en el último año el “5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional es generado por el sector de hidrocarburos; el 8% del presupuesto de regalías viene de este sector y ha aportado \$153 billones en ingresos fiscales en los últimos ocho años” además de aportar entre un 33% y 55% a las exportaciones del país. (La República, 2020)

Lo que genera que se realice una comparación entre las dos empresas más productoras de hidrocarburos en los últimos años de Colombia, las cuales son presentadas como caso de estudio

(Ecopetrol S.A y Frontera Energy Corporation), una de régimen nacional y la otra de régimen privado.

Uno de los principales problemas que se tiene, es establecer si existe una relación entre las inversiones realizadas sobre la Responsabilidad Social Empresarial frente a los ingresos obtenidos por las dos compañías en los últimos años, además de evaluar si al modificar el porcentaje de inversión a nivel social y ambiental este tiene una incidencia en los las ganancias obtenidas por las empresas. Asimismo, se pretende evaluar cuál de las dos compañías caso de estudio tiene mejores prácticas y estrategias de RSE, estableciendo la empresa más competitiva.

## **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en términos económicos, sociales y ambientales sobre el mejoramiento de la competitividad y el nivel de ingresos de las empresas caso de estudio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El caso de estudio se da sobre unos ejes fundamentales que nos llevan a establecer el problema de investigación, el primero de ellos es el gran impacto de las empresas de la industria de hidrocarburos en Colombia encargadas de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables. Esta es una de las industrias con más retos frente a la Responsabilidad Social Empresarial a nivel nacional, ya que causan afectaciones ambientales y sociales en el territorio en el que desarrollan sus actividades.

El segundo está basado en la importancia de las dos empresas caso de estudio, en el año 2019 Ecopetrol S.A fue la empresa con mayor extracción de crudo de Colombia, con una facturación de más de 69 billones de pesos colombianos, posteriormente se encuentra Frontera Energy Corporation con una facturación de cerca de 4,1 billones de pesos (Alves, 2021). Según cifras de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), Ecopetrol aportó en mayo del año 2019, cerca de 478.635 bpd que equivale al 53,51% de la producción nacional, de cada 100 barriles de crudo que se generan en campos colombianos 54 son de Ecopetrol. Mientras que Frontera Energy es la segunda empresa petrolera en el mercado colombiano y aporta alrededor de 9 barriles de crudo de cada 100 producidos a nivel nacional, alcanzó en esta misma fecha los 81.574 bpd. (La República, 2019)

En el tercero se establece una comparación entre dos empresas del sector de hidrocarburos en Colombia con diferente régimen, Ecopetrol sociedad de economía mixta, del orden nacional con una composición accionaria de entidades estatales del 88,49% (Ecopetrol, 2020), en tanto Frontera Energy es una compañía canadiense del régimen privado con una operación del 93% en Colombia y con presencia en otros países latinoamericanos (Frontera Energy Corp, 2018), y de esta manera percibir si existen diferentes percepciones de la implementación de la RSE en empresas públicas y privadas.

Por último, se cuenta con información suficiente mediante Notas secundarias para establecer la comparación entre las dos empresas caso de estudio, con los informes de gestión y sostenibilidad publicados a través de sus sitios web oficiales, con artículos relacionados, datos suministrados por las entidades a cargo del sector de hidrocarburos en Colombia y con investigaciones referente al tema a desarrollar.

### 3. ESTADO DEL ARTE

Uno de los primeros acercamientos al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial se da con la Conferencia Internacional del Trabajo realizada en Filadelfia el 10 de mayo de 1944, en donde se presenta la *Declaración de Filadelfia* en la cual la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adopta los nuevos fines y objetivos de esta organización y los principios que debieran inspirar la política de sus Miembros. (International Labour Organization, 1944)

Allí se presentan los principios fundamentales en los cuales está basado la Organización Internacional del Trabajo, en donde se resaltan cuatro principios:

El trabajo no es una mercancía; la libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante; la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos; la lucha contra la necesidad debe proseguirse con incesante energía dentro de cada nación y mediante un esfuerzo internacional continuo y concertado, en el cual los representantes de los trabajadores y de los empleadores, colaborando en un pie de igualdad con los representantes de los gobiernos, participen en discusiones libres y en decisiones de carácter democrático, a fin de promover el bienestar común. (International Labour Organization, 1944)

Con la *Declaración de Filadelfia* se establece uno de los primeros precedentes del bienestar, la seguridad económica y la igualdad de oportunidades con los trabajadores. (Bohorquez Toro, 2016) El objetivo fundamental y general que se dio con la Declaración de Filadelfia se puede sintetizar “en la promoción del mejoramiento respecto a las condiciones del trabajo en el ámbito mundial mediante las negociaciones entre gobiernos, empleadores y trabajadores (tripartismo)”. (Montt Balmaceda, 1998)

Posteriormente se analiza por primera vez la relación que existe entre las empresas y la sociedad realizada por Howard Rothmann Bowen considerado para mucho como el padre de la Responsabilidad Social Empresarial quien publicó en el año 1953 su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” denominado para algunos como la biblia de la RSE. (Comunidad RSE - Comunicación Integral Gestión de Sustentabilidad, 2015)

En Colombia se crea en el año 1993 el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES, el cual promueve dentro de sus empresas asociadas la conformación de grupos para el desarrollo sostenible en sectores de la economía colombiana como es el de energía, minería, agroindustria, manufactura y construcción, teniendo como convicción que la Responsabilidad Social Empresarial fomenta y genera mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y se utilizan los recursos naturales racionalmente. También a través del capítulo colombiano World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) se reúnen más de 200 empresas con el propósito de afirmar su compromiso con el desarrollo sostenible en Colombia a través de tres pilares: “*crecimiento económico, balance ecológico y progreso social*”. (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES-, s.f.)

Así mismo, en el año 2014 llega a Colombia el Global Reporting Initiative (GRI), una organización a nivel mundial que tiene como objetivo impulsar la elaboración de Reportes de Sostenibles dentro de las organizaciones “*como herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización*” (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018)

En el año 2016 el GRI junto con el Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico en Colombia (SECO) lanzan el programa de Negocios Competitivos para PYMEs, en donde se busca impulsar y comprometer a las pequeñas y medianas empresas colombianas a desarrollar sus informes de sostenibilidad bajo el esquema del Global Reporting Initiative, debido a que las grandes organizaciones desarrollan la sostenibilidad como empresa pero se dificulta al no lograrlo en su cadena de suministro, lo anterior apunta con los objetivos del programa CSRCB - Corporate Sustainability and Reporting for Competitive Business. (Global Reporting Initiative, s.f.) motivando a las PYMEs que realicen sus reportes de sostenibilidad para sumar valor a su operación y mejorando sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders). (Pacto Global Red Colombia, 2019)

En Colombia la industria petrolera ha sido en los últimos años un eje fundamental para la economía del país, según la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) el petróleo es el primer producto de exportación en el país. Según datos del DANE y la Dian (2021) las exportaciones de combustibles e industrias extractivas participan con el 40,4% en el valor FOB (*free on board*) de las exportaciones a nivel nacional dadas en millones de dólares. (Departamento Administrativo



Nacional de Estadística - DANE -, 2021) De acuerdo con The Observatory of Economic Complexity (OEC) Colombia exporto en el año 2019 un total de \$40,5MM y la principal exportación en este año fue de aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso con \$13MM siendo el principal producto exportador y exportando primariamente a Estado Unidos (\$12,4MM). (Observatorio de Complejidad Económica - OEC -, 2019)

La exploración, explotación y producción de los hidrocarburos ha sido una de las industrias más polémicos y controversiales en el marco de la responsabilidad social y ambiental a nivel mundial y nacional, las técnicas utilizadas principalmente sobre estas son de gran afectación y contaminación a la sostenibilidad de los recursos naturales por lo cual hace de gran importancia mirar la trascendencia de la Responsabilidad Social Empresarial en este sector. Las técnicas de trabajo sobre los compuestos químicos de los hidrocarburos hacen que genere niveles de contaminación medioambientales altos, lo cual ha ocasionado que las empresas de la industria desarrollen avances científicos y técnicas que disminuyan y prevengan las afectaciones al medio ambiente y su entorno para la contribución a la sostenibilidad económica, social y ambiental. (Ortiz & Silva , 2019)

Uno de los primeros acercamientos a la RSE en Colombia se da con lo ocurrido con la empresa petrolera Occidental Petroleum y la comunidad de los U'wa en los años 90 en el departamento de Arauca y Norte de Santander donde la comunidad indígena sostiene que el petróleo es la sangre de la madre tierra por lo cual su explotación es indebida, sin embargo, en 1992 se concede la licencia de exploración a la empresa petrolera dada por el gobierno nacional. El caso es tomado por la Corte Constitucional Colombiana, determinando el derecho al consentimiento previo de los indígenas U'wa, derecho que fue violado por la empresa y el gobierno que en su momento quienes tenían intereses comunes. Por primera vez se da una decisión en la cual prevalece los derechos de las comunidades afectadas por la industria petrolera y se desarrollan las primeras medidas para consultar a las comunidades antes de realizar cualquier acto de exploración, explotación y producción de hidrocarburos en Colombia. (Guzmán, 2015)

Es fundamental el manejo responsable de los recursos naturales no renovables como son los hidrocarburos (oil & gas) en un marco legal, dando un manejo responsable al medio ambiente y a las partes interesadas como son la comunidad, el gobierno, los inversionistas, los proveedores entre otros, creando políticas y programas de Responsabilidad Social Empresarial, ejerciendo buenas prácticas y procedimientos sostenibles. (Gómez Garzón, 2019)

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El análisis de la relación que existe entre la sociedad y las empresas fue estudiado por primera vez por el economista Howard Bowen, en su obra *“Social Responsibilities of the Businessman”*, donde definió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como “Las obligaciones de los empresarios a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir las líneas de acción que resultan deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953), de esta manera Bowen dio los primeros fundamentos teóricos de lo que hoy conocemos como responsabilidad social empresarial o corporativa. Años después en la década de los 60’s Keith Davis introduce otra percepción con respecto al concepto de responsabilidad social empresarial, definiéndola como “La obligación de las empresas en su procedimiento de toma de decisiones, los efectos de sus decisiones sobre el sistema social externo de una forma que se logren beneficios sociales junto con los aumentos tradicionales que la empresa busca” (Davis, 1967), en esta perspectiva de Davis percibe la RSE como una obligación que tienen las organizaciones con la sociedad, siendo este un factor indispensable en mira del cumplimiento de los objetivos estratégicos y aumento de la rentabilidad de las empresas.

Otros autores como Holland definen la responsabilidad social empresarial (RSE) como “un concepto mediante el cual las empresas integran aspectos tanto sociales como medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con cada una de las partes interesadas de manera voluntaria; se trata de gestionar las empresas en una manera socialmente responsable” (Holland, 2003) esta percepción nos muestra que cada una de las acciones realizadas por las organizaciones tendrá impactos tanto positivos como negativos en cada uno de los stakeholders que intervienen directa o indirectamente en las actividades de la organización.

Desde otro punto de vista, Porter y Kramer proponen que “la responsabilidad social corporativa (RSC) puede llegar a ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; sino que puede ser una Nota de oportunidades, innovación y ventaja competitiva” (Porter & Kramer, Estrategia y sociedad, 2006), por esta razón la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones permitirá obtener un valor agregado con respecto a sus competidores.

El concepto de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica ha adquirido gran relevancia en los últimos años, por esta razón diversos autores han presentado diferentes percepciones para entender de mejor manera la responsabilidad social en las organizaciones. Horacio Martínez Herrera en su estudio sobre “*Responsabilidad social y ética empresarial*” define la RSE como “el compromiso que tienen las empresas de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tiene en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones. (Martínez, 2011).

Teniendo en cuenta que el caso empresarial del presente trabajo se centra en dos empresas del sector hidrocarburos que llevan a cabo sus operaciones en Colombia es importante conocer la percepción que se tiene con respecto a la RSE en el país en estudio, a partir de esto la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) la cual es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de una sano sistema de libre empresa en Colombia, entiende la Responsabilidad Social Empresarial como “una forma de conducir los negocios definida por relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés, sean estos empleados, inversionistas, proveedores, comunidades, clientes, distribuidores, gobierno, o cualquier otro grupo relevante en el que hacer empresarial. Esta manera de proceder permite establecer metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible en lo social, lo ambiental y económico” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI-, 2010).

## **4.2 Competitividad Empresarial**

La competitividad es uno de los aspectos que ha adquirido más importancia en el mundo empresarial, por esta razón y con el fin de garantizar el éxito y la supervivencia de las organizaciones en la economía globalizada en la que se desenvuelven, es de vital importancia analizar y entender los factores que contribuyen a alcanzar dicha competitividad. Es conveniente resaltar, que en los últimos años las organizaciones han identificado la adecuada implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial a nivel estratégico y operacional como una gran oportunidad para adquirir ventajas competitivas con respecto a las demás empresas de su sector.

Para Koontz & O'Donnell “La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor, la cantidad de producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo” (Koontz & O'Donnell, 2013), Alic por su parte da una visión más amplia definiendo la competitividad como “La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (Alic, 1987).

Desde otra perspectiva Michael Porter indica que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Porter, 1985). Con el fin de valorar la competitividad entre las organizaciones Michael Porter propone ciertos factores que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado, la globalización, el desarrollo de sistemas de comunicación, avances tecnológicos y nivel de demanda de los productos, son algunos de los aspectos que según Porter permitirán medir la competitividad empresarial.

La responsabilidad social empresarial se ha convertido en un factor clave para el aumento de la competitividad empresarial, esto se ve reflejado en la reducción de costes debido al aumento de la eficiencia, de nuevas vías de negocio con productos y servicios sociales y sostenibles, anticipando riesgos o incrementando la confiabilidad a través de la transparencia. (Gálvez, 2013). La competitividad y el incremento de la utilidad de las organizaciones se pueden alcanzar a través de la expansión a otros mercados, aumento del volumen de ventas, disminución de los costos de producción, innovación de procesos, implementación de nuevas tecnologías, entre otras estrategias, todos estos aspectos son los que se tienen presente a la hora de medir la competitividad empresarial. Sin embargo, todos estos elementos deben ir acompañados con prácticas de responsabilidad social que permitan reducir el impacto de las acciones de las organizaciones en el medio ambiente y grupos de interés (Empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc). (Hernández & Bonomie, 2009)

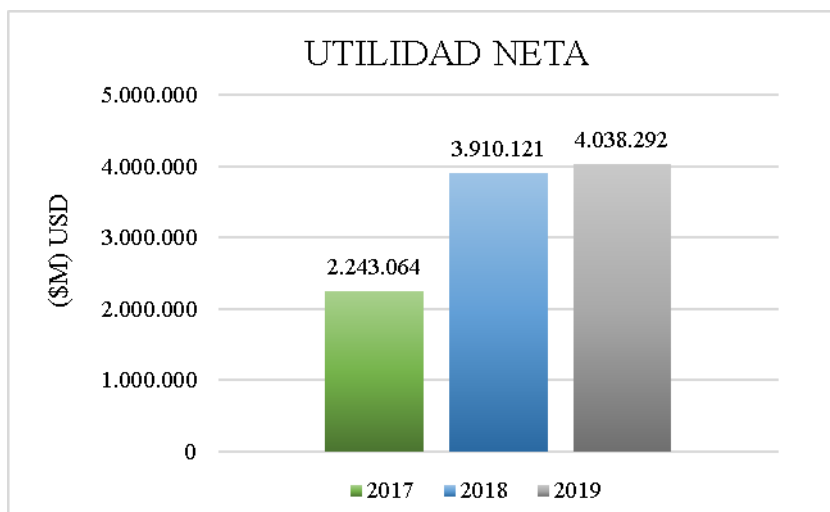
## 5. EVALUAR LA INVERSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS CASO DE ESTUDIO EN RELACIÓN A SUS INGRESOS OBTENIDOS DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019

Se va a evaluar la inversión realizada a nivel social y ambiental de las empresas caso de estudio durante los años 2017, 2018 y 2019 comparándolas con los ingresos operacionales. Lo anterior se efectuará mediante figuras estableciendo si existe una relación entre las variables.

### 5.1 Dimensión Económica Ecopetrol S.A

Figura 1.

*Utilidad Neta de Ecopetrol S.A*



*Nota. Utilidades comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de:* Ecopetrol S.A. (n.d.). *Informes de Gestión y Sostenibilidad*. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>

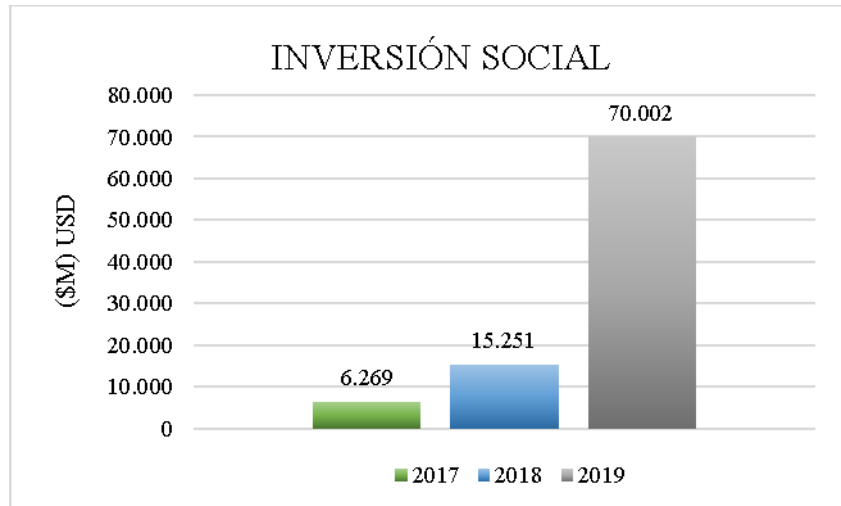
En el año 2018, Ecopetrol obtuvo una utilidad neta de 2.243.064.120 USD lo cual representó un aumento del 74% con respecto al año 2017 donde la compañía obtuvo una utilidad neta de 3.910.121.329 USD , mientras que en el año 2019 alcanzo su utilidad más alta en los últimos años, con un valor aproximado de 4.038.292.153 USD lo cual representó un incremento del 3,2% con respecto al año 2018, la consolidación del programa de eficiencias operativas, el

ahorro y las nuevas inversiones internacionales fueron algunos de los factores que lograron apalancar los buenos resultados de Ecopetrol en 2019. (Ecopetrol S.A)

## 5.2 Dimensión Social Ecopetrol S.A

**Figura 2.**

***Inversión Social de Ecopetrol S.A***



**Nota.** Inversiones sociales comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Ecopetrol S.A. (n.d.). *Informes de Gestión y Sostenibilidad*. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>

En 2018 Ecopetrol ejecuto proyectos de inversión social por un valor de 15.250.826 USD, que representaron un incremento de 143% en comparación con las inversiones realizadas en el año 2017. Este aumento se soporta en el crecimiento del portafolio de inversiones de Ecopetrol y los mejores precios del barril de referencia, esta inversión se distribuyó en 14.190.938 USD para inversión voluntaria, 286.990 USD para cumplimiento de obligaciones legales y 790.154 USD para programas de beneficio de la comunidad (PBC).

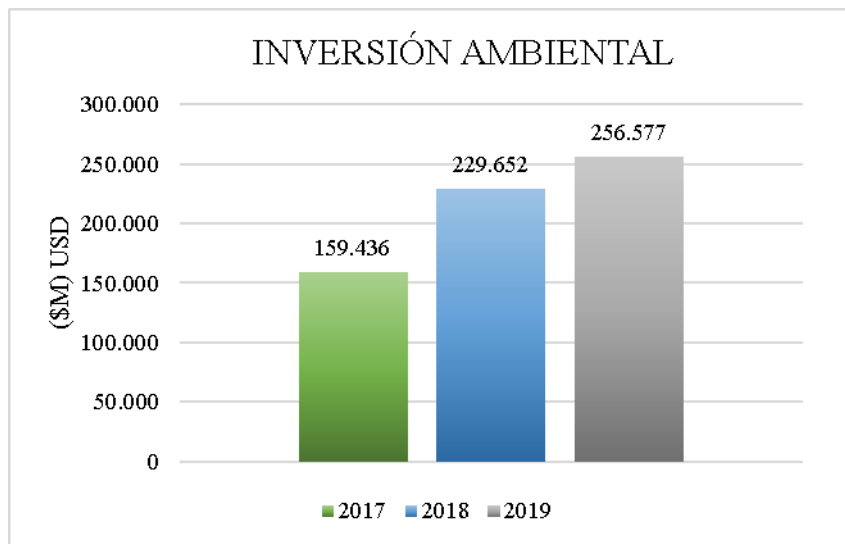
En el 2019 se ejecutaron proyectos e iniciativas de inversión social (estratégica / voluntaria y obligatoria) por valor de 70.002.347 USD, que representaron un incremento en el monto de inversión del 359%, frente a las inversiones realizadas en la vigencia 2018, de dicha inversión, la mayor parte (33.126.491 USD) fueron invertidos en infraestructura vial e infraestructura social comunitaria, otra línea de inversión significativa fue la de educación, deporte y salud de la

comunidad con un valor de 15.089.192 USD donde 130.166 personas salieron beneficiadas, mientras que otra de las líneas de inversión significativas fueron el acceso a servicios públicos (Agua y gas natural) con un valor de 14.554.919 millones de pesos donde aproximadamente 11.044 personas se vieron beneficiadas. (Ecopetrol S.A)

### 5.3 Dimensión Ambiental Ecopetrol S.A

**Figura 3.**

*Inversión Social de Ecopetrol S.A*



**Nota.** Inversiones ambientales comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Ecopetrol S.A. (n.d.). *Informes de Gestión y Sostenibilidad*. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>

En cuanto a la inversión ambiental realizada por Ecopetrol en el año 2018 en la figura 3 podemos observar que fue de 229.651.641 USD lo cual representó un aumento del 44% con respecto al 2017 donde la inversión fue de 159.436.456 USD, esto se explica principalmente por las iniciativas y operaciones asociadas al tratamiento y disposición de aguas y cortes de perforación por mayor número de pozos perforados durante el año 2018, donde se invirtieron 108.945.924 USD lo que representa más del 47% de la inversión ambiental en dicho año, toda esta inversión se vio representada en proyectos y programas de tratamientos de aguas residuales, construcción e implementación de obras de abastecimiento de agua potable y manejo y disposición de residuos

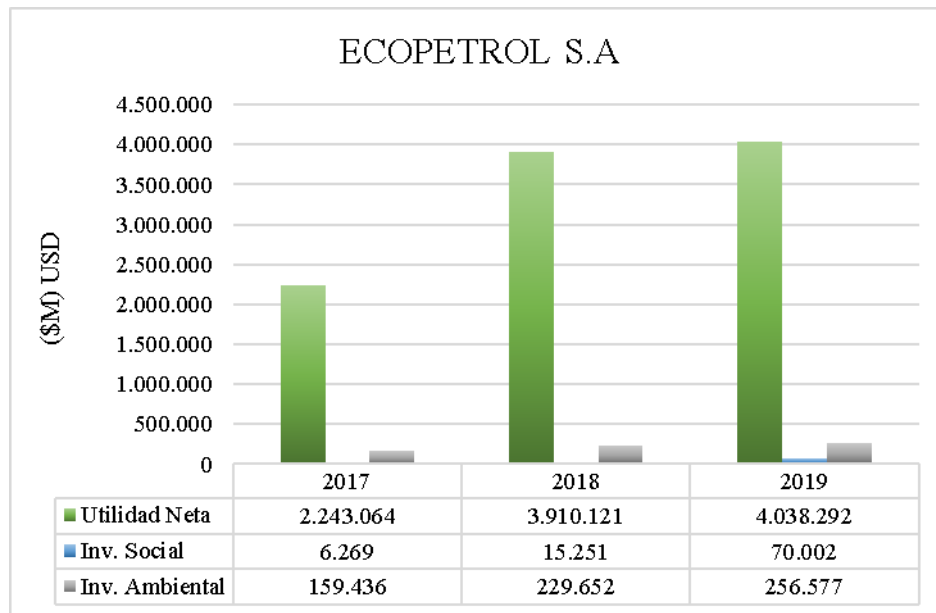
sólidos y peligrosos, otro gran monto de la inversión ambiental efectuada por la compañía estuvo dirigido en la prevención de riegos, ya que se invirtieron 40.536.051 USD en programas de prevención de desastres, apoyo en la atención de desastres y actividades pos desastre.

Mientras que en año 2019 se realizó una inversión ambiental por 256.576.930 USD, lo cual representó un aumento de 12% respecto a 2018, dicha inversión se explica principalmente por operaciones asociadas al tratamiento y disposición de aguas y cortes de perforación por mayor número de pozos perforados durante el año 2019, y las acciones de mantenimiento de la planta de ácido y de tanques en la refinería de Barrancabermeja. (Ecopetrol S.A)

#### 5.4 Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Ecopetrol

**Figura 4.**

*Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Ecopetrol S.A*



**Nota.** Comparaciones comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Ecopetrol S.A. (n.d.). *Informes de Gestión y Sostenibilidad*. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>

Como se puede observar en la figura 4, existe una correlación entre la utilidad neta y la inversión social y ambiental de la compañía. En el 2018 la utilidad neta de Ecopetrol aumento en un 74% con respecto al 2017 mientras que la inversión social y ambiental efectuada por la

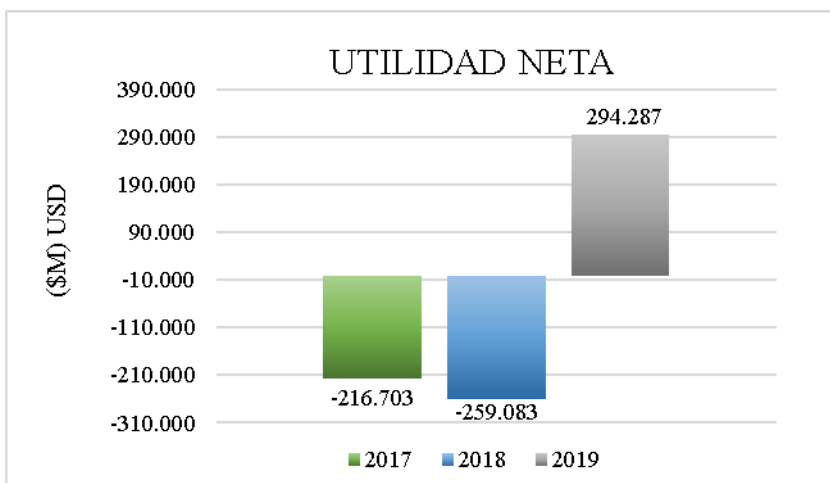


compañía en el año 2018 aumentaron en un 147% y en un 144% respectivamente frente al año 2017; en el 2019 la utilidad de la compañía solo aumento en un 3% con respecto al 2018 mientras que la inversión social y ambiental aumento en un 359% y 89% respectivamente frente al año 2018. (Ecopetrol S.A) Lo anterior concluye que al aumentar la inversión social y ambiental en gran medida como sucedió en el año 2019 no significara un aumento en la misma proporción de la utilidad neta.

## 5.5 Dimensión Económica Frontera Energy Corp.

**Figura 5.**

*Utilidad Neta de Frontera Energy Corp.*



**Nota. Utilidades comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de:** Frontera Energy Corporation. (n.d.). Informes de Sostenibilidad. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/es/informes-de-sostenibilidad/>

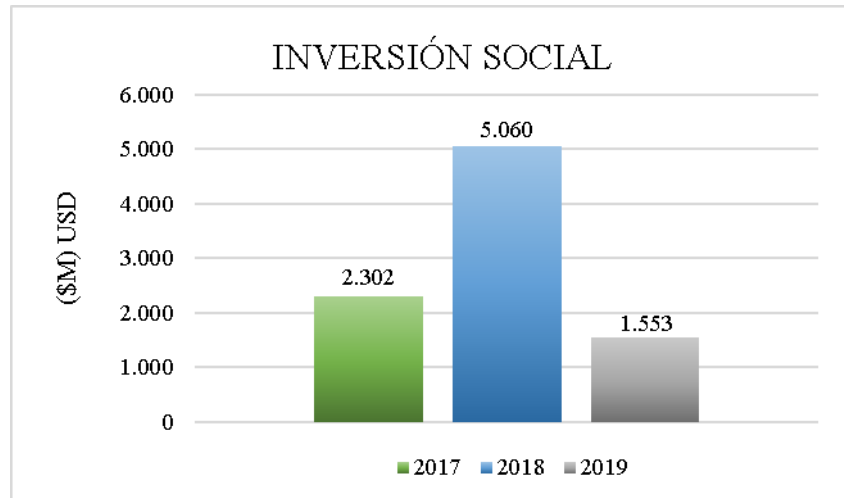
La dimensión económica se encuentra basada en la utilidad neta generada por Frontera Energy y se analiza en tres años. Como se observa en la figura 5 durante el 2017 y 2018 la compañía atraviesa un cambio realizado a finales del 2016 de su nombre, pasa de ser Pacif E&P a Frontera Energy Corporation, con una transición para crear una nueva identidad corporativa y una reestructuración de la compañía. Con lo anterior, se pretendió darle un nuevo comienzo a la empresa después de algunas dificultades y deudas adquiridas. El fondo de inversión Catalyst Capital Group toma las riendas del negocio con una inversión cercana a los \$500 millones de dólares en el año 2016. (La República, 2017)

Durante el 2017 y 2018 Frontera Energy tiene una utilidad neta negativa, es decir tiene pérdidas cerca de \$216.703 millones de USD y \$259.083 millones de USD respectivamente. Mientras que en el 2019 la compañía va saliendo de su transición y obtiene una utilidad neta de USD \$294.287 millones, reflejando una cifra positiva después de dos años para la empresa. (Frontera Energy Corporation)

## 5.6 Dimensión Social Frontera Energy Corp.

**Figura 6.**

*Inversión Social de Frontera Energy Corp.*



**Nota.** Inversiones sociales comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Frontera Energy Corporation. (n.d.). Informes de Sostenibilidad. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/es/informes-de-sostenibilidad/>

En el año 2017 la inversión social realizada por la compañía fue de 0.09 USD por costo del barril producido en este año, la inversión fue alrededor de \$2.302.194 USD (la producción neta después de regalías fue de 70.082 boe/d para el 2017). Se ejecutaron 129 proyectos sociales de la siguiente manera, 18% en productividad del tejido económico, 4% en el desarrollo del capital humano, 31% en el fortalecimiento del tejido social e institucional y un 47% en infraestructura de calidad.

Durante el 2018 la inversión social de Frontera Energy representó \$5.06 millones de dólares los cuales beneficiaron a más de 10.300 personas. Cerca del 32% de los proyectos sociales estuvieron enfocados en el departamento del Casanare con lo cual se logró reducir cerca del 9%

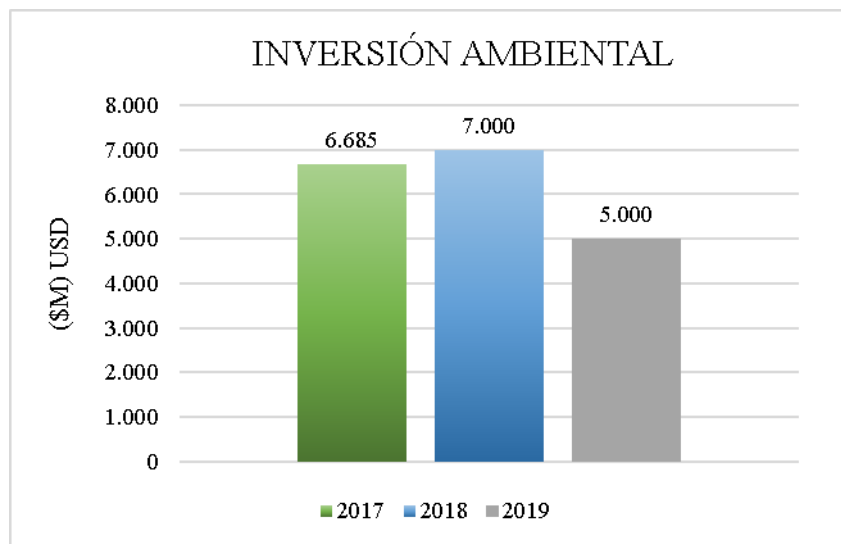
del déficit habitacional del departamento. Se sigue trabajando en las 4 líneas de inversión social del anterior año, productividad del tejido económico local, desarrollo de capital humano, fortalecimiento del tejido social e institucional y desarrollo de infraestructura de calidad. La inversión social aumento en un 120% de 2017 a 2018.

Para el 2019, la inversión ambiental estuvo enfocada en cuatros tipos de inversión: planes de inversión social (PIS), compensación, programas en beneficio de las comunidades (PBC) e inversión social voluntaria (ISV), con una inversión total de \$1.553.136 dólares, es decir se dio una disminución del 69% de la inversión frente al año anterior. (Frontera Energy Corporation)

## 5.7 Dimensión Ambiental Frontera Energy Corp.

**Figura 7.**

*Inversión Ambiental de Frontera Energy Corp.*



**Nota.** Inversiones ambientales comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Frontera Energy Corporation. (n.d.). Informes de Sostenibilidad. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/es/informes-de-sostenibilidad/>

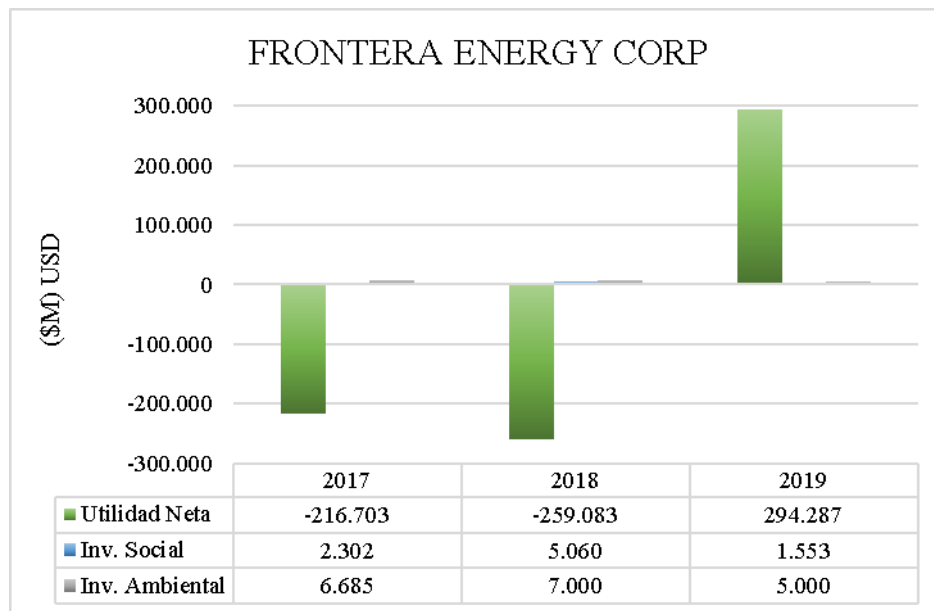
La inversión ambiental para el año 2017 fue de \$6.684.964 USD, realizando acciones en más de 8 tipos diferentes de inversiones, como fue en saneamiento básico y tratamientos de agua, saneamiento básico y residuos sólidos, gestión del riesgo y atención y prevención de emergencias, recursos suelo, bosques y biodiversidad, ente otros.

Para el año 2018 la cifra de inversión ambiental tan solo vario en un 5% frente al año anterior, con una cifra de \$7 millones de dólares. Esta estuvo representada en acuerdos con Cormacarena quien es la autoridad ambiental en el departamento del Meta por \$6,4 millones de USD y con la Fundación Orinoquia Biodiversidad acuerdos por \$600.000 dólares, estos realizados para proyectos en mira de cumplir con las obligaciones ambientales. (Frontera Energy Corporation)

## 5.8 Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Frontera Energy Corp.

**Figura 8.**

*Comparación Dimensiones (Económica, Social y Ambiental) Frontera Energy Corp.*



**Nota.** Comparaciones comprendidas en el periodo 2017 – 2019. Tomado de: Frontera Energy Corporation. (n.d.). Informes de Sostenibilidad. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/es/informes-de-sostenibilidad/>

En Frontera Energy no se evidencia una correlación directamente proporcional entre el la cifra y el porcentaje de utilidad neta registrada para la compañía y las inversiones realizadas a nivel social y ambiental. Mientras que en el año 2017 y 2019 la compañía registra una pérdida en sus utilidades netas la compañía realiza inversiones sociales y ambientales que van desde un millón de dólares hasta los 7 millones de dólares, lo que debiera concluir que al realizar inversiones en la Responsabilidad Social Empresarial la compañía debería generar utilidades para esta misma, pero

esto no ocurre. En el año 2019 Frontera genera utilidades de más de \$294 millones de dólares y realizó inversiones sociales y ambientales mucho menores que los dos años anteriores en donde sí se registraron pérdidas, lo que sigue evidenciando que no existe correlación entre la RSE de estas empresas de hidrocarburos y sus ingresos. (Frontera Energy Corporation) Lo anterior concluye que realizar inversiones sociales y ambientales no significara un aumento en la utilidad neta de la compañía.

La industria de hidrocarburos es una de las economías que mueve millones de dólares a nivel mundial, al igual que es una de los sectores actuales que tienen mayor complejidad, volatilidad e importancia en la gran mayoría de los países que basan su economía en esta industria como lo es Colombia. Lo que genera que compañías como Ecopetrol y Frontera Energy tengan utilidades no proporcionales a sus inversiones sociales y económicas, sino que esta se vea afectada por diferentes motivos externos, como lo son la volatilidad en los precios del barril de crudo, decisiones de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), guerras y confrontaciones políticas a nivel mundial, los cuales son temas externos y difíciles de manejar para tener utilidades mucho más regulares.

## **6. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE ECOPETROL S.A Y FRONTERA ENERGY CORPORATION EN TÉRMINOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES**

### **6.1 Diagnóstico Interno y Externo – Matriz DOFA**

En este capítulo se realizará un diagnóstico interno y externo de las empresas Ecopetrol y Frontera Energy en base a las tres dimensiones de la responsabilidad social empresarial. En primer lugar, a nivel interno se identificarán las fortalezas y debilidades de cada organización, mientras que a nivel externo se identificarán las oportunidades y amenazas, todo esto se realizará a partir de la información obtenida en los informes de gestión y sostenibilidad de cada una de las empresas en cuestión y se expondrán en las siguientes tres tablas, la primera de ellas analizando los factores económicos, la segunda los factores sociales y por último los factores ambientales de cada una de las empresas.

La matriz DOFA nos ayudará a evaluar realmente como se encuentra la empresa a nivel tanto interno como externo, determinando la manera de abordar y disminuir las debilidades y amenazas y aprovechar y potencializar las fortalezas y oportunidades en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

**Tabla 1.**

**DOFA dimensión Económica Ecopetrol y Frontera Energy**

<b>Dimensión Económica</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>
<b>Factores</b>	<b>Debilidades</b>		<b>Oportunidades</b>	
	Mercado bursátil incierto y volátil.	Reestructuración de la compañía a finales del año 2016, debido a las dificultades y deudas adquiridas.	Ingreso de nuevos inversionistas debido al atractivo de las acciones de la compañía.	Producir resultados financieros y operativos positivos en un entorno de trabajo centrado en la salud, la seguridad y responsabilidades sociales y ambientales.
	Deuda externa de la compañía.	Pérdidas consecutivas durante los dos anteriores años (2017 y 2018), efectuando utilidades negativas.	Precio internacional del crudo en crecimiento.	Se reportaron éxitos de exploración en Colombia, y se agregaron nuevos de rondas exitosas de ofertas de la ANH.
	<b>Fortalezas</b>		<b>Amenazas</b>	
	Aumento de la extracción de petróleo y gas a un ritmo de 2,4% en el año 2019.	Se obtienen utilidades netas para la compañía de cerca de 294 millones de dólares, cifra positiva después de algunos años en los que se presentaron perdidas.	Cambios en la legislación tributaria de los países en los cuales la compañía tiene operaciones.	Externalidades que afectan el precio de los hidrocarburos.
	En 2019 la compañía registró utilidades por \$13,3 billones, las más altas en los últimos 6 años.	Disminución de los costos de producción (\$/boe) fortaleciendo la mejora de la eficiencia.	Fluctuaciones del precio internacional del petróleo junto con una devaluación del peso colombiano.	Aumento y tendencias globales del uso de las energías renovables.

*Nota.* Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel económico de Ecopetrol y Frontera Energy.

**Tabla 2.**

**DOFA dimensión Social Ecopetrol y Frontera Energy**

<b>Dimensión Social</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>
<b>Factores</b>	<b>Debilidades</b>		<b>Oportunidades</b>	
	Número de empleados de la compañía es desigual, ya que tan solo el 23% de sus empleados son mujeres.	Aumentar el rendimiento y las métricas de HSEQ relacionadas con la cultura y enfocada a la disciplina operativa, que estas sean $\geq 80\%$ .	Comunidades donde opera Ecopetrol que requieren practicas sustentables y socialmente responsable por parte de la organización.	Nuevos proyectos inclusivos en las zonas de operación de la compañía.
		Del número total de empleados de la compañía al cierre del año 2019 tan solo el 30% fueron mujeres.	Recurso humano calificado en temas especializados del sector.	Aumento del porcentaje de inversión social en las poblaciones afectadas por la explotación de hidrocarburos de acuerdo a sus ganancias.
	<b>Fortalezas</b>		<b>Amenazas</b>	
Aumento de aproximadamente un 4% en el Número de empleados directos de la compañía con respecto al año 2018.	Mejoramiento de la calificación ISS-ESG y participación en la evaluación Ethics Quotient, determinando oportunidades para una alineación continua con los estándares y mejores prácticas de la industria.	Comunidades en peligro por extracciones futuras de hidrocarburos.	Manifestaciones y paros por parte de trabajadores o comunidades.	

**Nota.** Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel social de Ecopetrol y Frontera Energy.



**Tabla 3. (Continuación)**

	Aumento en un 509% del monto de la inversión social efectuada por la compañía con respecto al año 2018.	Cumplimiento del 100% de las obligaciones sociales durante el año 2019.	Alto nivel de pobreza y analfabetismo en las zonas petroleras.	Las personas contratadas y despedidas están sujetas del precio del barril y de los bloques que se estén explorando y explotando en el momento.
--	---	---	--	--

*Nota.* Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel social de Ecopetrol y Frontera Energy.

**Tabla 4.**

**DOFA dimensión Ambiental Ecopetrol y Frontera Energy**

<b>Dimensión Ambiental</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>	<b>Ecopetrol</b>	<b>Frontera Energy</b>
	<b>Debilidades</b>		<b>Oportunidades</b>	
<b>Factores</b>	En el 2019 se impusieron 4 multas ambientales significativas a la compañía.	Falta de cumplimiento y aseguramiento de la información solicitada por las autoridades ambientales en calidad y oportunidad.	Necesidad de limitar el calentamiento global y reducir la huella de carbono.	Disminución de las emisiones totales generadas por la compañía reduciendo las emisiones directas de operación y la compra de energía del Sistema Interconectado Nacional.
	Poco control de los reglamentos ambientales y políticas ambientales.	Derrames no contenidos (>1Bbl) por parte de la compañía, que tan solo en el año 2019 fueron de 11 derrames.	Implementación de proyectos de reducción de emisiones de Gases de efecto invernadero (GEI) en diferentes áreas operativas de la empresa.	Inversión en tecnología y empresas que desarrollen mejoras en los equipos y herramientas que sean sostenibles y amigables con el ambiente.

*Nota.* Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel ambiental de Ecopetrol y Frontera Energy

**Tabla 3. (Continuación)**

	<b>Fortalezas</b>		<b>Amenazas</b>	
	Mayor eficiencia de los equipos mecánicos que minimizan el consumo de agua y las emisiones de CO2.	Creación de valor a los grupos de interés en función de seis compromisos de sostenibilidad que hacen parte de la política sostenible, para establecer lineamientos y lograr operaciones sostenibles.	Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos en algunas zonas petroleras.	El 93% de la exploración y producción de hidrocarburos se realiza en Colombia y por lo cual es donde se reúne el mayor riesgo.
	En el 2019 se presentó una reducción del 80% en barriles derramos por incidentes por causa operacional con respecto al año 2018.	Por cuarto año consecutivo, la compañía mantuvo las pérdidas durante el transporte de petróleo crudo y gas cerca del 0%.	Los recursos medio ambientales se reducen y se deterioran con rapidez.	Reformas y cambios en la regulación legal de la industria de hidrocarburos en ámbitos medio ambientales.

*Nota.* Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel ambiental de Ecopetrol y Frontera Energy

## 6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

De acuerdo a los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) identificados anteriormente en las matrices DOFA se van a evaluar cada uno de ellos a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en cada una de las empresas caso de estudio, es decir que se realizaran cuatro tablas con su respectiva calificación.

Para realizar las matrices se debe dar un peso relativo a cada factor de 0 (no importante) a 1 (muy importante) donde las oportunidades suelen tener más peso que las amenazas, la sumatoria del peso de los factores debe ser igual a 1. Consecutivamente se califica cada uno de los factores determinante en una escala de 1 a 4, en el entorno interno se le da una calificación de 1 a las debilidades mayores, 2 a las debilidades menores, 3 a las fortalezas menores y 4 a las fortalezas

mayores; mientras que en el entorno externo se le da una calificación de 1 a las amenazas mayores, 2 a las amenazas menores, 3 a las oportunidades menores y 4 a las oportunidades mayores. Y para finalizar se multiplica cada peso relativo por la calificación asignada a cada factor determinante para obtener el peso ponderado, y de esta manera realizar una comparación entre las empresas.

Al evaluar y ponderar el peso total de cada factor (económico, social y ambiental), se va a tener la calificación de los tres factores a nivel interno y externo de cada empresa. Si el puntaje es  $< 2.5$  nos indica que la empresa es débil a nivel interno o externo dependiendo de lo evaluado, pero si la calificación es  $\geq 2.5$  nos indica que es una empresa fuerte en ese aspecto, su posición es fuerte ya sea a nivel interno o externo en cada factor evaluado.

**Tabla 5.**

***Matriz de Evaluación de Factores Internos Ecopetrol***

<b>FACTORES</b>	<b>MATRIZ FACTORES INTERNOS ECOPETROL</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Económica</b>	<b>Fortalezas</b>			
	Aumento de la extracción de petróleo y gas a un ritmo de 2,4% en el año 2019.	0.20	3	0.60
	En 2019 la compañía registró utilidades por \$13,3 billones, las más altas en los últimos 6 años.	0.40	4	1.6
	<b>Debilidades</b>			
	Mercado bursátil incierto y volátil.	0.30	1	0.30
	Deuda externa de la compañía.	0.10	2	0.20
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.7</b>
<b>Social</b>	<b>Fortalezas</b>			
	Aumento de aproximadamente un 4% en el Número de empleados directos de la compañía con respecto al año 2018.	0.15	3	0.45
	Aumento en un 509% del monto de la inversión social efectuada por la compañía con respecto al año 2018.	0.65	4	2.6

**Nota.** Evaluación de factores internos de Ecopetrol con base en las Matrices DOFA.

**Tabla 4. (Continuación)**

		<b>Debilidades</b>		
	Número de empleados de la compañía es desigual, ya que tan solo el 23% de sus empleados son mujeres.	0.20	2	0.40
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.45</b>
		<b>Fortalezas</b>		
	Mayor eficiencia de los equipos mecánicos que minimizan el consumo de agua y las emisiones de CO2.	0.20	3	0.60
	En el 2019 se presentó una reducción del 80% en barriles derramos por incidentes por causa operacional con respecto al año 2018.	0.35	3	1.05
		<b>Debilidades</b>		
	En el 2019 se impusieron 4 multas ambientales significativas a la compañía.	0.30	1	0.30
	Poco control de los reglamentos ambientales y políticas ambientales.	0.15	2	0.30
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.25</b>

*Nota.* Evaluación de factores internos de Ecopetrol con base en las Matrices DOFA.

Dado los valores de la tabla 4, se evalúa a Ecopetrol a nivel interno en los tres aspectos de su Responsabilidad Social Empresarial, dos de ellos arrojando una calificación por encima de 2.5 y tan solo uno se queda por debajo de este. El factor más fuerte a nivel interno de Ecopetrol es lo social con una calificación de 3.45 muy por encima de la media, esto es debido al aumento tan significativo del total de la inversión social efectuado por la compañía, el cual aumento en un 509% del año 2018 al 2019 lo cual la deja a Ecopetrol fuerte a nivel social. También se obtiene una calificación de 2,7 en cuanto a lo económico, lo que genera seguridad a nivel interno de la empresa en todos sus ámbitos. Por último, en cuenta a la calificación del factor ambiental, se evidencia que supera los 2 puntos, pero no alcanza a pasar el 2.5, esto se debe a que este factor siempre será predominante en este tipo de industria y va hacer una debilidad para una empresa como Ecopetrol.

**Tabla 6.**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos Frontera*

FACTORES	MATRIZ FACTORES INTERNOS FRONTERA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Económica</b>	<b>Fortalezas</b>			
	Se obtienen utilidades netas para la compañía de cerca de 294 millones de dólares, cifra positiva después de algunos años en los que se presentaron pérdidas.	0.30	4	1.2
	Disminución de los costos de producción (\$/boe) fortaleciendo la mejora de la eficiencia.	0.20	3	0.6
	<b>Debilidades</b>			
	Reestructuración de la compañía a finales del año 2016, debido a las dificultades y deudas adquiridas.	0.25	1	0.25
	Pérdidas consecutivas durante los dos anteriores años (2017 y 2018), efectuando utilidades negativas.	0.25	1	0.25
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.3</b>
<b>Social</b>	<b>Fortalezas</b>			
	Mejoramiento de la calificación ISS-ESG y participación en la evaluación Ethics Quotient, determinando oportunidades para una alineación continua con los estándares y mejores prácticas de la industria.	0.30	3	0.90
	Cumplimiento del 100% de las obligaciones sociales durante el año 2019.	0.40	3	1.2
	<b>Debilidades</b>			
	Aumentar el rendimiento y las métricas de HSEQ relacionadas con la cultura y enfocada a la disciplina operativa, que estas sean $\geq 80\%$ .	0.10	2	0.20
	Del número total de empleados de la compañía al cierre del año 2019 tan solo el 30% fueron mujeres.	0.20	2	0.40

*Nota.* Evaluación de factores internos de Frontera Energy con base en las Matrices DOFA.

**Tabla 5. (Continuación)**

	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.7</b>
<b>Ambiental</b>	<b>Fortalezas</b>			
	Creación de valor a los grupos de interés en función de seis compromisos de sostenibilidad que hacen parte de la política sostenible, para establecer lineamientos y lograr operaciones sostenibles.	0.15	3	0.45
	Por cuarto año consecutivo, la compañía mantuvo las pérdidas durante el transporte de petróleo crudo y gas cerca del 0%.	0.30	4	1.2
	<b>Debilidades</b>			
	Falta de cumplimiento y aseguramiento de la información solicitada por las autoridades ambientales en calidad y oportunidad.	0.25	2	0.50
	Derrames no contenidos (>1Bbl) por parte de la compañía, que tan solo en el año 2019 fueron de 11 derrames.	0.30	1	0.30
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.45</b>

*Nota.* Evaluación de factores internos de Frontera Energy con base en las Matrices DOFA.

Se evaluó a Frontera Energy en un contexto interno en las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. En lo económico se obtuvo una calificación de 2.3, evidenciando que la organización es internamente débil en esta dimensión, la principal causa de esto fue la reestructuración realizada a finales del año 2016 y por lo cual se han tenido dos años consecutivamente con utilidades negativas. La dimensión social es la única de las tres que se encuentra por encima de 2.5, con una calificación de 2.7 y dejando a la compañía en una posición interna fuerte a nivel social debido a que Frontera cumplió al 100% sus obligaciones sociales y el mejoramiento de los indicadores con sus trabajadores. Por último, en la dimensión ambiental obtuvo una calificación de 2.45, dejando al igual que Ecopetrol una debilidad interna en este aspecto por el tipo de industria en que se desarrollan estas dos empresas.

**Tabla 7.**

**Matriz de Evaluación de Factores Externos Ecopetrol**

<b>FACTORES</b>	<b>MATRIZ FACTORES EXTERNOS ECOPETROL</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Económica</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Ingreso de nuevos inversionistas debido al atractivo de las acciones de la compañía.	0.20	3	0.60
	Precio internacional del crudo en crecimiento.	0.25	4	1.0
	<b>Amenazas</b>			
	Cambios en la legislación tributaria de los países en los cuales la compañía tiene operaciones.	0.20	2	0.40
	Fluctuaciones del precio internacional del petróleo junto con una devaluación del peso colombiano.	0.35	1	0.35
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.35</b>
<b>Social</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Comunidades donde opera Ecopetrol que requieren practicas sustentables y socialmente responsable por parte de la organización.	0.30	4	1.2
	Recurso humano calificado en temas especializados del sector.	0.10	3	0.30
	<b>Amenazas</b>			
	Comunidades en peligro por extracciones futuras de hidrocarburos.	0.30	1	0.30
	Alto nivel de pobreza y analfabetismo en las zonas petroleras.	0.30	1	0.30
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.1</b>
<b>Ambiental</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Necesidad de limitar el calentamiento global y reducir la huella de carbono.	0.20	3	0.60
	Implementación de proyectos de reducción de emisiones de Gases de efecto invernadero (GEI) en diferentes áreas operativas de la empresa.	0.30	3	0.90

**Nota.** Evaluación de factores externos de Ecopetrol con base en las Matrices DOFA.

**Tabla 6. (Continuación)**

	<b>Amenazas</b>			
	Escases de sistemas de tratamiento de agua y contaminación de ríos en algunas zonas petroleras.	0.30	1	0.30
	Los recursos medio ambientales se reducen y se deterioran con rapidez.	0.20	1	0.20
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.0</b>

*Nota.* Evaluación de factores externos de Ecopetrol con base en las Matrices DOFA.

En cuanto a los factores externos de Ecopetrol tenemos que la calificación de las tres dimensiones se encuentra por debajo del rango del 2.5, esto quiere decir que la compañía tiene una posición externa débil en cuanto a su Responsabilidad Social Empresarial. En la dimensión económica la calificación obtenida es de 2.35 con una amenaza que predomina esta industria de hidrocarburos que es la fluctuación del precio internacional del petróleo. En lo social las amenazas son predominantes en esta industria con una calificación de 2.1 por la afectación de la extracción en estas zonas y el nivel de pobreza y desigualdad que existe en estas poblaciones. Y por último esta la dimensión ambiental con una calificación de 2.0 dejando una posición externa débil por la contaminación ambiental y el uso de los recursos naturales afectando la fauna y flora.

**Tabla 8.**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos Frontera*

<b>FACTORES</b>	<b>MATRIZ FACTORES EXTERNOS FRONTERA</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Económica</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Producción de los resultados financieros y operativos positivos en un entorno de trabajo centrado en la salud, la seguridad y responsabilidades sociales y ambientales.	0.15	4	0.60
	Se reportaron éxitos de exploración en Colombia, y se agregaron nuevos de rondas exitosas de ofertas de la ANH.	0.25	3	0.75
	<b>Amenazas</b>			
	Externalidades que afectan el precio de los hidrocarburos.	0.30	1	0.30

*Nota.* Evaluación de factores externos de Frontera Energy con base en las Matrices DOFA.



**Tabla 7. (Continuación)**

	Aumento y tendencias globales del uso de las energías renovables.	0.30	1	0.30
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>1.95</b>
<b>Social</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Nuevos proyectos inclusivos en las zonas de operación de la compañía.	<b>0.30</b>	3	0.90
	Aumento del porcentaje de inversión social en las poblaciones afectadas por la explotación de hidrocarburos de acuerdo a sus ganancias.	<b>0.30</b>	3	0.90
	<b>Amenazas</b>			
	Manifestaciones y paros por parte de trabajadores o comunidades.	<b>0.15</b>	2	0.30
	Las personas contratadas y despedidas están sujetas del precio del barril y de los bloques que se estén explorando y explotando en el momento.	<b>0.25</b>	2	0.50
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.6</b>
<b>Ambiental</b>	<b>Oportunidades</b>			
	Disminución de las emisiones totales generadas por la compañía reduciendo las emisiones directas de operación y la compra de energía del Sistema Interconectado Nacional.	<b>0.25</b>	3	0.75
	Inversión en tecnología y empresas que desarrollen mejoras en los equipos y herramientas que sean sostenibles y amigables con el ambiente.	<b>0.15</b>	4	0.60
	<b>Amenazas</b>			
	El 93% de la exploración y producción de hidrocarburos se realiza en Colombia y por lo cual es donde se reúne el mayor riesgo.	<b>0.40</b>	1	0.40
	Reformas y cambios en la regulación legal de la industria de hidrocarburos en ámbitos medio ambientales.	<b>0.20</b>	2	0.40
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.15</b>

**Nota.** Evaluación de factores externos de Frontera Energy con base en las Matrices DOFA.

Por último, tenemos la evaluación de los factores externos de Frontera Energy a nivel de las tres dimensiones. La dimensión económica es el factor con la menor calificaciones de todos los factores evaluados en todas las tablas, con una calificación de 1.95 debido a las externalidades que afectan el precio del petróleo y el aumento de las tendencias a nivel mundial del uso de energías renovables lo cual es una de las mayores amenazas de la industria de hidrocarburos en los últimos años. La dimensión social es el único factor que sobre pasa el valor de 2.5 y deja a la compañía en una posición fuerte a nivel externo con grandes oportunidades en proyectos de inclusión en las zonas donde opera la compañía y aumento en la inversión social a las poblaciones que se vean afectadas por las operaciones de la compañía. Para finalizar, en la dimensión ambiental se obtuvo una calificación de 2.15, con lo cual el peso de las amenazas es mayor y deja a Frontera en una posición débil externamente teniendo en cuenta las regulaciones legales que se encuentran en la industria de hidrocarburos y que más del 90% de la exploración y explotación de la empresa se realiza en territorio colombiano.

De acuerdo a las calificaciones obtenidas en cada dimensión a nivel interno y externo, se ve prudente presentar algunas recomendaciones que conlleven al mejoramiento en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de cada una de las empresas caso de estudio, las recomendaciones se deciden hacer en general debido a que son compañías que se desempeñan dentro de la misma industria y en las matrices DOFA se identifican similitudes en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se muestran a continuación.

- ***Dimensión económica:***

- Ampliación del portafolio e inversión en sectores de energías renovables.
- Disminución de los costos de producción (\$/boe) fortaleciendo la mejora de la eficiencia.

- ***Dimensión Social:***

- Aumento de la inversión social que conlleve un real impacto en las comunidades afectadas por las operaciones de las organizaciones.
- Seguimiento continuo a los programas sociales, garantizando que sean transparentes y coadyuven a disminuir la pobreza y desigualdad en las zonas afectadas.

- ***Dimensión Ambiental:***

- Aumento de la inversión ambiental e implementación de nuevas tecnologías que sean innovadoras y reduzcan el impacto al medio ambiente.
- Cumplimiento estricto y verídico de la legislación colombiana e internacional frente al medio ambiente.

## 7. ANALIZAR LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS CASO DE ESTUDIO PARA ESTABLECER SU COMPETITIVIDAD EN EL AÑO 2019

### 7.1 Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Por último, se analizará las prácticas de responsabilidad social empresarial de las empresas caso de estudio a través de la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en donde se identificarán los factores críticos de éxito más significativos en la industria de los hidrocarburos basado en las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, posteriormente se le asignará un peso a cada factor en donde la sumatoria debe ser de uno; seguidamente se debe analizar cada factor crítico de éxito para establecer una puntuación en una escala de 1 a 4, donde (1) son factores con mayor debilidad, (2) factores con menor debilidad, (3) factores con menores fortalezas y (4) factores que son estimados los más fuertes.

Al final se debe multiplicar el peso por la calificación dada a cada factor y se obtiene una cifra ponderada para cada empresa evaluada, y así poder establecer cuál de las dos empresas estudiadas es más competitiva en el ámbito de la responsabilidad social empresaria.

**Tabla 9.**

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factor crítico de éxitos	Peso	Organización Muestra		Ecopetrol S.A		Frontera Energy	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Inversión Ambiental	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Inversión Social	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Precio del Barril	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Costos de Producción	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Regulaciones Legales	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2

*Nota.* Elaboración propia con base en las Matrices DOFA.

**Tabla 10. (Continuación)**

Diversificación del Portafolio	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Tecnología e Innovación	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.25</b>		<b>2.95</b>		<b>2.45</b>

*Nota.* Elaboración propia con base en las Matrices DOFA.

Como resultado evidenciamos que la empresa más competitiva por su evaluación de acuerdo a los factores críticos de éxito es Ecopetrol, con una puntuación de 2.95, lo cual se da por la magnitud de Ecopetrol en la industria de hidrocarburos y su responsabilidad social y ambiental en Colombia. Seguidamente se encuentra Frontera con 2.45 y por último una organización muestra del sector de hidrocarburos con la valoración de 2.25. Se concluyó que Ecopetrol es más competitiva debido al amplio recorrido que tiene en el sector y que en los últimos años ha invertido bastante en responsabilidad social empresarial y le está apuntando a la inversión en energías renovables.

## 8. CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo del presente trabajo permite concluir que la apropiada implementación de prácticas responsabilidad social empresarial (RSE), en efecto, permitirán crear una ventaja competitiva entre las organizaciones y más en una industria con tanta rivalidad e impacto medioambiental como la es la de los hidrocarburos, ya que, al reducir el impacto negativo de las prácticas realizadas por las organizaciones tanto en el medio ambiente como en la sociedad en general obtendremos beneficios tanto económicos como competitivos.

Como respuesta a la pregunta de investigación planteada, se puede evidenciar que la RSE si tiene un impacto bastante significativo en términos económicos, sociales y ambientales en las empresas caso de estudio y que si bien las inversiones sociales y ambientales efectuadas por las compañías no garantizan un aumento representativo en sus ingresos en un periodo determinado si se puede asegurar que contribuir al desarrollo sostenible del país donde llevan a cabo sus operaciones les abrirá puertas a nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de la reputación corporativa.

Al llevar a cabo el análisis interno y externo de las empresas caso de estudio en base a las tres dimensiones de la responsabilidad social empresarial se pudo evidenciar que como las dos empresas se desempeñan en la misma industria existen tanto factores tanto internos como externos que impactan de la misma manera a las dos empresas en cuestión, como es el precio internacional del crudo y la necesidad de invertir en equipos y herramientas sostenibles que sean amigables con el medio ambiente, entre otros. Además, al hacer la calificación de cada uno de los factores a través de las matrices MEFI y MEFE se observó cuáles son los puntos fuertes y frágiles de las organizaciones y a partir de esto se dieron algunas recomendaciones para el mejoramiento de dichos aspectos.

Por último, para determinar cuál es la organización más competitiva entre Ecopetrol y Frontera Energy se identificaron los factores críticos de éxito más significativos de la industria de hidrocarburos, al final del ejercicio se concluyó que Ecopetrol es más competitiva debido al amplio recorrido que tiene en el sector y que en los últimos años ha invertido bastante en responsabilidad social empresarial y le está apuntando a la inversión en energías renovables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH -. (n.d.). Retrieved Junio 2021, from <https://www.anh.gov.co/Banco%20de%20informacion%20petrolera/Colombia%20Petrolera/Paginas/default.aspx>
- Alic, J. (1987). *Evaluating Industrial Competitiveness at the Office of Technology in Society*. *New York: Basic Book Inc*. Retrieved Junio 2021
- Alves, B. (2021, Marzo 10). *Statista - Business Data Platform*. Retrieved Junio 2021, from <https://www.statista.com/statistics/1063084/colombia-crude-oil-extracting-companies/#statisticContainer>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI-. (2010). *Política de Responsabilidad Social Empresarial de la ANDI*. Retrieved Junio 2021, from <http://www.andi.com.co/>
- Bohorquez Toro, C. A. (2016). Un Panorama de la Responsabilidad Social Empresarial y el Desafío de su Implementación en Colombia. *Universidad EAFIT*, 35. Retrieved from [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12183/CamiloAndres\\_BohorquezToro\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20se%C3%B1or%20Howard%20R%20Bowen,los%20empresarios%20con%20valores%20sociales](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12183/CamiloAndres_BohorquezToro_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20se%C3%B1or%20Howard%20R%20Bowen,los%20empresarios%20con%20valores%20sociales)
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. *New York: Harper & Row*. Retrieved Junio 2021
- Comunidad RSE - Comunicación Integral Gestión de Sustentabilidad. (2015). Retrieved Junio 2021, from <http://www.comunidadrse.com.ar/howard-bowen-el-padre-de-la-rse/>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES-. (s.f.). *Quienes somos*. Retrieved Junio 2021, from <https://www.cecodes.org.co/site/quienes-somos/>
- Davis, K. (1967). *Understanding the Social Responsibility Puzzle*. *Business Horizons*. Retrieved Junio 2021
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, 7-20. Retrieved Junio 2021, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=301530>

- Deloitte. (2015). *Reportes de Sostenibilidad en Colombia. Tendencias, retos y oportunidades. Informes 2012 y 2013.* Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/sostenibilidad/Brochure%20Reporte%20de%20sostenibilidad%20alta\\_Vr.%203.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/sostenibilidad/Brochure%20Reporte%20de%20sostenibilidad%20alta_Vr.%203.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -. (2021). Retrieved Junio 2021, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Ecopetrol. (2020, Diciembre). Retrieved Junio 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/Inversionistas/informacion/Composicionaccionaria>
- Ecopetrol S.A. (n.d.). *Informes de Gestión y Sostenibilidad.* Retrieved Agosto 2021, from <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>
- Frontera Energy Corp. (2018). *Informe de Sostenibilidad.* Canadá. Retrieved Junio 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2016/10/Informe-de-sostenibilidad-2019-1.pdf>
- Frontera Energy Corporation. (n.d.). *Informes de Sostenibilidad.* Retrieved Agosto 2021, from <https://www.fronteraenergy.ca/es/informes-de-sostenibilidad/>
- Gálvez, M. (2013). Competitividad y sostenibilidad. La RSE como factor clave para aumentar la competitividad. Retrieved Junio 2021, from [https://www.compromisorse.com/upload/reportaje/000/72/76-85\\_reporconsejo.pdf](https://www.compromisorse.com/upload/reportaje/000/72/76-85_reporconsejo.pdf)
- Global Reporting Initiative. (n.d.). Retrieved Junio 2021, from <https://www.globalreporting.org/about-gri/regional-hubs/gri-in-hispanic-america/>
- Gómez Garzón, L. (2019). Políticas de Responsabilidad Social Empresarial y los resultados empresariales del sector Hidrocarburos en Colombia. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 36. Retrieved Junio 2021, from [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10859/1/2019\\_Políticas\\_Rse\\_Hidrocarburos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10859/1/2019_Políticas_Rse_Hidrocarburos.pdf)



- Guzmán, S. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial en la Industria Petrolera Colombiana. *Universidad Johns Hopkins*. Retrieved Junio 2021, from <https://crudotransparente.com/wp-content/uploads/2015/07/RSE%20en%20la%20Industria%20Colombiana%20Version%20FINAL.pdf>
- Hernández, C., & Bonomie, M. (2009). Responsabilidad social empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización. Retrieved Junio 2021, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>
- Holland, J. (2003). Maximising value from CRS. *Singapore: Lighthouse Independent Media*. Retrieved Junio 2021
- International Labour Organization. (1944). *Declaración relativa a los fines y objetivos de la OIT*. Filadelfia. Retrieved from <https://www.ilo.org/legacy/spanish/inwork/cb-policy-guide/declaraciondefiladelfia1944.pdf>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2013). Curso de Administración Moderna - Un análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. *Prentice Hall Hispanoamericana S.A.* Retrieved Junio 2021
- La República. (2017, Junio). El cambio de nombre de Pacific E&P a Frontera Energy es el segundo en tres años. Retrieved Agosto 2021, from <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-nombre-de-pacific-ep-a-frontera-energy-es-el-segundo-en-tres-anos-2519460>
- La República. (2019, Julio 22). *Ecopetrol opera 54 de cada 100 barriles de petróleo producidos en el país*. Retrieved Junio 2021, from <https://www.larepublica.co/empresas/ecopetrol-opera-54-de-cada-100-barriles-de-petroleo-producidos-en-el-pais-2887159>
- La República. (2020). El Presupuesto General de la Nación 2020 se calculó con un precio del Brent en US\$67. Retrieved Junio 2021, from <https://www.larepublica.co/finanzas/esta-es-la-influencia-que-tienen-los-precios-del-petroleo-en-la-economia-colombiana-2974654>
- Martínez, H. (2011). Responsabilidad social y ética empresarial. *Colombia: Ecoe ediciones*. Retrieved Junio 2021, from <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/04/Responsabilidad-social-y-etica-empresarial.pdf>

- Momberg, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. *Universidad Técnica Federico Santa María*. Retrieved Junio 2021, from <https://docplayer.es/51586163-Responsabilidad-social-empresarial-rse-como-ventaja-competitiva.html>
- Montt Balmaceda, M. (1998). *Principios de derecho internacional del trabajo la O.I.T.* (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile: Jurídica de Chile. Retrieved Junio 2021
- Observatorio de Complejidad Económica - OEC -. (2019). Retrieved Junio 2021, from <https://oec.world/es/profile/country/col>
- Ortiz, D., & Silva, J. (2019). Efectos ambientales de los hidrocarburos. Una revisión. *Universidad Santiago de Cali*. Retrieved Junio 2021, from <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4468/EFECTOS%20AMBIENTALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacto Global Red Colombia. (2019, Mayo). *GRI, la sostenibilidad desde las PyMEs*. Retrieved Junio 2021, from <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>
- Porter, M. (1985). Ventaja competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior). *Editorial CECSA*. Retrieved Junio 2021
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. Retrieved Junio 2021, from [https://www.academia.edu/32411512/Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_M\\_Porter\\_y\\_M\\_Kramer\\_Harvard\\_B](https://www.academia.edu/32411512/Estrategia_y_Sociedad_M_Porter_y_M_Kramer_Harvard_B)
- Romero Alvarado, L. M. (2017). Legislación Laboral y Comercial. *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Retrieved Junio 2021, from [https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/3496/2/Unidad\\_2.pdf](https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/3496/2/Unidad_2.pdf)
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2018). *¿Qué es el GRI?* Retrieved Junio 2021, from <https://www.upb.edu.co/es/central-blogs/sostenibilidad/que-es-gri>