

**ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR
PETROLERO.**

**Cristina Calle Aparicio
Diego Alejandro Mateus Moreno**

Tesis de Grado Programa de Administración de Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JULIO 2012

**ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR
PETROLERO.**

**Cristina Calle Aparicio
Diego Alejandro Mateus Moreno**

Tesis de Grado Programa de Administración de Negocios Internacionales

Tutor: Andrés Mauricio Castro Figueroa

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JULIO 2012

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios y a mi familia, que han sido siempre mi inspiración y mi motivo de fuerza y pasión, gracias por la posibilidad de hacer mi sueño realidad. A mis amigos que me acompañaron en esta etapa.

Cristina Calle Aparicio

A Dios y a todos los que me han enseñado lecciones grandes o chicas durante esta etapa de mi vida. A mis amigos quienes son la familia que escogí.

Diego Alejandro Mateus Moreno

DEDICATORIA

A Mabel y Luis Fernando por su apoyo incondicional.

Cristina Calle Aparicio

A quienes siempre han estado ahí.

Diego Alejandro Mateus Moreno

Tabla de Contenido.

Listado de gráficos.	III
Listado de tablas.	IV
Glosario	V
Resumen y palabras clave.	VII
Abstract and key words.	VIII
INTRODUCCIÓN.	1
1. Modelos y Estrategias de Internacionalización.	3
1.1 Modelos de internacionalización	4
1.1.1 Modelos económicos.....	4
1.1.2 Modelos como procesos.....	6
1.1.3 Modelos de innovación.	8
1.1.4 Modelos de Teoría de Redes.....	10
1.2 Estrategias de internacionalización.	10
1.2.1 Exportación.	10
1.2.2 Franquicias.....	11
1.2.3 Licencias.....	11
1.2.4 Alianzas.....	12
1.2.5 Joint Ventures.....	12
1.2.6 Fusiones.	13
1.2.7 Establecimiento de subsidiarias.	14
2. Análisis Sectorial.	15
2.1 Sector petrolero en relación al Mercado Colombiano	15
2.2 Posición actual en Colombia del sector petrolero	18
2.3 Análisis del Entorno	20
2.4 Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. DOFA.	22
2.4.1 Factores Internos, Fortalezas y Debilidades.....	22
2.4.2 Factores Externos, Amenazas y Oportunidades.	24
2.5 Actualidad del sector petrolero en Colombia.	26
3. Casos Compañías con procesos de Internacionalización.	30
3.1 PETROBRAS	30
3.1.1Historia	30
3.1.2Visión	31
3.1.3Misión.....	31
3.1.4Políticas de salud, seguridad, medio ambiente y salud	32
3.1.5Internacionalización	32
3.2 PACIFIC RUBIALES ENERGY	36

3.2.1 Estrategia corporativa	36
3.2.2 Historia y Proceso de Internacionalización.	37
4. Casos Compañías Nacionales.....	40
4.1 ECOPETROL	40
4.1.1 Historia.....	40
4.1.2 Misión	41
4.1.3 Visión 2015.....	42
4.1.4 Internacionalización.....	42
5. Conclusiones.....	45
6. Recomendaciones.....	46
Bibliografía.....	48

Listado de gráficos.

Grafico 1 - La cadena de establecimiento.....7
Grafico 2 – Inversión extranjera directa en el sector.....27
Grafico 3 – Producción por empresas operadoras 2009 - 2011.....28
Grafico 4 – Producción histórica anual promedio.....29
Grafico 5 – Etapas Proceso de Internacionalización Petrobras.33

Listado de tablas.

<i>Tabla 1 – Las 25 empresas más grandes de Colombia 2011</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2 – Las 15 empresas de mayor crecimiento en Colombia 2011</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3 – Las 5 empresas mas grandes dedicadas a la venta de combustibles en Colombia 2011.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4 – Las 6 empresas mas grandes dedicadas a la exploración y producción de Petróleo en Colombia 2011.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5 – Los 10 sectores mas grandes de Colombia 2011</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6 – Los 18 sectores que mas ganaron en Colombia 2011</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 7 – Principales debilidades y fortalezas del sector petrolero en Colombia...</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 8 – Principales oportunidades y amenazas del sector petrolero en Colombia.</i>	<i>24</i>

Glosario

Inversiones directas

“movimientos de capital asociados a los operaciones internacionales de las empresas, cuyo fin principal es hacerse con el control de la producción en el entorno internacional (Hymer 1960)”¹

Ventaja competitiva

Competencia que se tiene frente a otras compañías, esta debe ser única, mantenible y netamente superior a la competencia.

Ventaja comparativa

Cuando un país se especializa en la producción de un bien que puede producir relativamente mas barato o a un coste de oportunidad menor que el de otro país.

Franquicia

Método de colaboración entre dos empresas independientes, donde se obtiene el derecho de explotar un producto o servicio con técnicas uniformes y se transfiere el Know how de la multinacional.

Licencia

Transferencia a largo plazo del Know How de un producto que a lo mejor esta patentado y generando regalías al innovador.

Offshoring

“movilización de factores, tales como capitales, transferencias de tecnología y migraciones, especialmente aprovechando ventajas comparativas establecidas por países en vía de desarrollo”²

¹ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:9*

Distancia Psicología

Conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre empresas y el mercado.

Outsourcing

“Situaciones en que las empresas sacan parte de sus operaciones fuera de su país.”³

² CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:14*

³ KRUGMAN Paul, OBSTFELD Maurice. *Economía internacional teoría y política. Séptima edición. Madrid. Persons education 2006. Pag.23*

Resumen y palabras clave.

Durante el desarrollo histórico y reciente de las teorías administrativas uno de los campos que mayor interés ha tenido ha sido el de la Internacionalización, durante este desarrollo se han postulado, mediante la observación, diversas teorías acerca de los diferentes procesos en este campo. Basándose en estas teorías se han desarrollado algunos modelos que buscan explicar como las empresas pueden llevar a cabo dichos procesos de internacionalización. El establecimiento de estos modelos ha facilitado el estudio de casos y practicas de éxito, dando lugar a trabajos de investigación no solamente centrados en las tácticas y estrategias de las empresas, sino también en sus motivaciones.

En Colombia, gracias a su topografía y sus recursos naturales abundantes, uno de los sectores en los que se vuelve más interesante estudiar dichos modelos y estrategias de internacionalización es el sector Petrolero. El país cuenta con una empresa nacida desde el gobierno a cargo de la explotación y exploración de este recurso natural, sin embargo debido a los procesos de empresas internacionales cada día un mayor número de estas empresas han venido estableciendo operación en nuestro país, haciendo cada día más evidente la necesidad de una estrategia más agresiva de Internacionalización por parte de Ecopetrol.

Es por lo anterior que este trabajo de investigación tiene como principal motivación identificar las principales prácticas de internacionalización del sector, ver cómo ha sido el proceso llevado a cabo por Ecopetrol hasta el momento y con base en esto poder identificar las mayores oportunidades para el sector colombiano.

Palabras Claves: modelos de internacionalización, Alianzas estratégicas, Joint Venture, sector petrolero, Ventaja competitiva, ventaja comparativa, inversiones directas, Know How,

Abstract and key words.

During some recent and historical developments of different management theories, it was found that the most interesting and challenging field of management was the process of taking an enterprise to an international level. Through the observation and the study of different companies cases, it was possible to define four possible models of internationalization. These developments, theories or management models are postulated as the key of international success. Based on these theories there have been some company cases that seek to explain the good practices of internationalization, by focusing in tactics, business strategy, cultural motivation, know how and innovation.

In Colombia, due to its topography and its abundant natural resources, it is possible to find a competitive advantage against other countries. Knowing that the oil industry is not only an interesting field to study but also a major contributor to the GDP of Colombia. In Colombia there are several international companies that are taking advantage of our competitive advantage, the petroleum. Making every day more evident that Ecopetrol, a Colombian enterprise needs an aggressive strategy of internationalization.

It is for this reason that the present research will provide a vision of how is performing Ecopetrol and it will identify the greatest opportunities for the Colombian sector.

Key words: Models of internationalization, Strategic partnerships, Joint ventures, Oil and Petroleum sector, Competitive advantage, comparative advantage, direct investment, know how.

INTRODUCCIÓN.

Con este proyecto de grado se busca identificar diferentes prácticas, llevadas a cabo por empresas del sector petrolero, al convertirse en compañías internacionales y en algunos casos, globales. Prácticas que logran explotar tanto la ventaja competitiva, comparativa y absoluta de compañías en mercados competitivos.

Se analizará los modelos económicos, de procesos, innovación y de redes, expuestos por Andrés Castro Figueroa en el libro Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano.

Así mismo se buscará identificar nuevas formas de innovación en procesos empresariales y organizacionales que han permitido asegurar caminos estables de crecimiento, para lograr sustentar las necesidades adquiridas al convertir una empresa en un jugador internacional.

Es importante establecer que el sector petrolero actualmente se encuentra en un punto de expansión y creciente importancia para el desarrollo económico del país, siendo Ecopetrol la empresa más importante y grande del país⁴, y contando actualmente con 6 empresas del sector en el Top 25 publicado por la revista Semana, de las cuales 5 son empresas internacionales, esto presenta un gran reto de adaptación y evolución no solo para el sector, sino para los niveles de competitividad del país. Estamos en un momento de grandes retos para el sector, con un acuerdo recientemente firmado entre Colombia y Venezuela para la extracción conjunta de crudo⁵ que permitirá el mejoramiento de la infraestructura necesaria para lograr un crecimiento sostenible del sector a través de la

⁴Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes) Revista Semana, Ed. No.1356, Mayo 1 de 2011, Pg. 12. Edición Especial.

⁵"Venezuela y Colombia integrarán empresa para explotar petróleo" Periódico El Heraldo 28 de Marzo de 2012

construcción de un oleoducto binacional con un presupuesto superior a los US\$8 mil millones.

Es por lo anterior que el sector petrolero presenta grandes oportunidades y retos para la consecución de un adecuado aprovechamiento del momento con el que cuenta, una evolución necesaria en cuatro dimensiones de la innovación corporativa según Robert Wolcott⁶: La presencia, los procesos, los clientes y la forma de ofrecimiento.

Es preciso estudiar esta teoría de innovación corporativa al encontrarnos en un sector que no permite una fuerte evolución de su producto, el petróleo, al tener unas marcadas características propias. Veremos como al entrar a un mercado internacional según los modelos y procesos estudiados de internacionalización las empresas del sector se verán obligadas a evolucionar en estas cuatro dimensiones enunciadas.

⁶ Wolcott et al, *Grow From Within – Mastering Corporate Entrepreneurship and innovation*. McGraw Hill 2012

1. Modelos y Estrategias de Internacionalización.

Antes de comenzar a hablar de modelos y estrategias de internacionalización es importante referirnos al concepto de internacionalización, siendo considerado como un conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional. (Root.1994;Rialp 1999)”⁷.

Cuando una empresa toma la decisión de internacionalizarse es porque en la visión a largo plazo se encuentra maximizar el aprovechamiento de su ventaja competitiva. A si mismo, porque se ve una oportunidad de adquirir nuevos conocimiento como lo es el know how, nuevas tecnologías, reducción de costos y manejo de inventarios. Denotando que dicha internacionalización debe ser realizada a través de modelos y estrategias de internacionalización.

En la actualidad existen diversos modelos y estrategias que pueden llevar a una empresa o sector determinado a internacionalizarse. Dado que en los últimos 60 años se han realizado diferentes estudios sobre modelos que delimitan los procesos de cómo una empresa debe expandir su mercado local a uno global, utilizando tanto su ventaja absoluta, competitiva y comparativa. En estos acercamientos encontramos diferentes procesos o enfoques de cómo se realiza una adecuada internacionalización. Estas corrientes se pueden dividir en tres categorías, modelos de internacionalización desde el punto de vista económico, por procesos o a partir de las teorías de redes.

Por consiguiente definiremos estos tres modelos, analizando su utilidad, para luego determinar qué modelo fue utilizado por el sector petrolero a la hora de internacionalizarse.

⁷CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:9*

1.1 Modelos de internacionalización

1.1.2 Modelos económicos

Los modelos económicos hacen referencia a como las empresas determinan sus operaciones para crear vínculos entre diferentes mercados internacionales a través de beneficios económicos, ventajas competitivas, inversión extranjera y inversión directa de capital. Algunas de las teorías económicas que se han utilizado para el desarrollo de multinacionales son: Teoría de los costos de transacción y Teoría ecléctica de Dunning.

Teoría de los costos de transacción

Anderson y Gatignon plantean la teoría de los costos de transacción, donde parten de la premisa de que los mercados son perfectamente competitivos por lo cual no es necesario ninguna clase de control que delimite el comportamiento de la industria, dado que no existen amenazas de sustitución a consecuencia de las ventajas competitivas que han desarrollado. Por otro lado se plantea que “ el proceso del costo de transacción no está dado desde el punto de vista financiero, sino desde lo que implica una ventaja en el proceso de internacionalización para una empresa que desea llegar a ser multinacional.”⁸ Por consiguiente lo que se busca para que se cumpla lo anterior es que dos condiciones se den:

- Ventajas para localizarse en el exterior; se toman en cuenta aspectos macroeconómicos (legislación, infraestructura, etc.) que puedan afectar directamente el costo del producto o servicio en un mercado externo.
- Actividades que generen valor o generen ventaja competitiva propia para no tener que venderlas o cederlas a otras empresas. (Franquicias, licencias)

⁸CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag: 15*

Teoría ecléctica de Dunning.

La propuesta de internacionalización planteada por J.H Dunning parte de la teoría de costos de transacción donde la empresa tiene la intención de internacionalizarse en su planeación estratégica. Esta teoría está fundamentada en las ventajas específicas de las empresas y la decisión de entrar a mercados internacionales de forma racional, basándose en la teoría de costos de transacción. Al realizar los análisis de costos se sabrá si la empresa debe generar procesos de alianzas estratégicas como las inversiones conjuntas, complementariedad industrial, proyectos de coinversión, franquicias o creación de compañías comercializadoras internacionales.

Para lograr lo anterior mencionado las empresas que deseen internacionalizarse deben cumplir las siguientes 4 condiciones:

- Ventajas competitivas propias en términos de costos y diferenciación a la hora de incursionar nuevos mercados. Estas ventajas pueden ser alcanzadas a través del know how, estructura organizacional, cultura y cultura organizacional y capacidad y flexibilidad de recursos.
- Encontrar un mayor beneficio explotando sus propias ventajas competitivas en el mercado a incursionar que vendérselas o alquilarlas a cualquier empresa del mercado seleccionado.
- Ventaja de localización; obtener rentabilidad al ubicar una planta de producción en el exterior, para esto es importante tener en cuenta variables independientes como la infraestructura, recursos, costos de transporte, cultura, precio, calidad entre otros.

- La planeación estratégica a largo plazo debe ir acorde con la idea de los directivos de generar producción en el exterior.

1.1.2 Modelos como procesos

Los modelos de internacionalización basados en procesos parten de la teoría que toda internacionalización debe crearse en sentido dinámico, se debe tener claro cuándo, cómo y por qué se internacionaliza una empresa y cuáles son los pasos a seguir. “La empresa realiza la internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores.”⁹

Modelo de la escuela Nórdica de Uppsala.

El modelo de la escuela nórdica de UPPSALA se fundamenta en un “enfoque de innovación, ya que ambos se centran en describir cómo las empresas a medida que van aumentando sus conocimientos de los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos.”¹⁰

Este modelo se fundamenta en la primicia de que una empresa debe aumentar gradualmente los recursos invertidos en el país destino. Este aumento debe ser dado a medida que aumente la experiencia en las actividades desarrolladas en dicho país y se obtenga un mayor conocimiento del mercado que se ha incursionado.

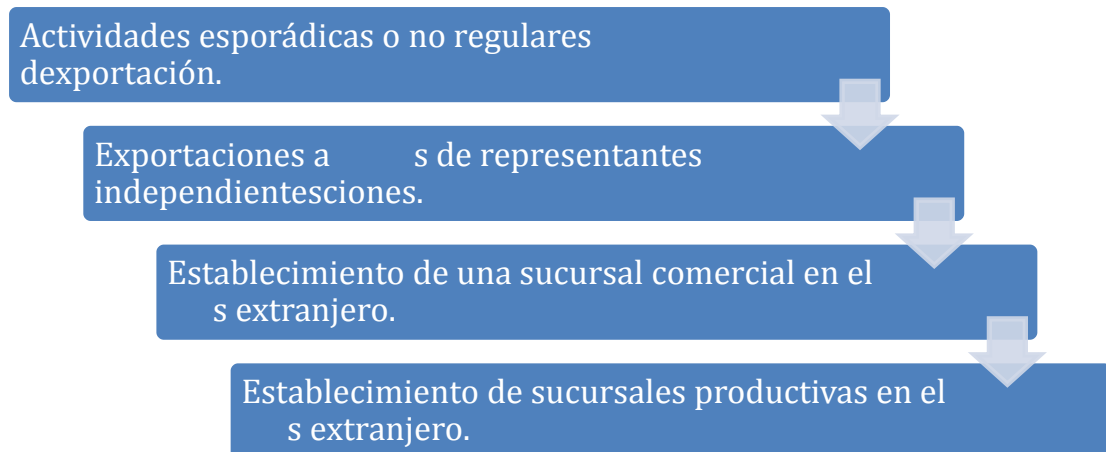
Para lograr entrar en un mercado nuevo la escuela de Uppsala establece un proceso de cuatro etapas, representando cada una un nivel mayor de relación

⁹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag: 41*

¹⁰CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag: 44*

internacional o incidencia. Estas etapas son consideradas por la escuela como *la cadena de establecimiento*.

Grafico 1 - La cadena de establecimiento.



Por último es importante mencionar cómo la Escuela nórdica concluye que toda actividad internacional realizada por una empresa está directamente relacionada con la “distancia psicológica”, similitudes o diferencias entre dos mercados. Esta distancia debe considerar los siguientes factores al momento de dar el primer paso al proceso de internacionalización.

- Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción
- Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo colectivismo, valores y costumbres.
- Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED.

- Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.¹¹

1.1.3 Modelos de innovación.

En la actualidad la innovación es considerada como algo más que la creación de proyectos científicos. Se cree que la innovación es el valor agregado que se está creando constantemente en nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos. “ La innovación puede hacer referencia al ámbito de la empresa, de la industria, o el conjunto de la economía, y , como tempranamente señaló Schumpeter, puede estar relacionada con la fabricación de productos, la presentación de servicios, el desarrollo de procesos o el dominio de nuevos mercados.”¹²

Alonso y Donoso: Explican que la similitud que existe entre la innovación y la internacionalización va ligada a la decisión de una empresa a salir al mundo global, dado que asume un amplio compromiso de mejora, cambio y creatividad.

Simmonds y Smith: Primeros en considerar una exportación como una innovación. Dado que su investigación comprobó la hipótesis de que las todas las empresas que están en proceso de internacionalización presentan características propias del innovador.

Lee Brasch: Investigo la causa que llevo a una empresa a exportar, internacionalizarse y que nivel de racionalidad se tiene al tomar una decisión como éstas. Para esto plantean dos opciones de estimulación a la hora de exportar:

¹¹CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag: 73*

¹²CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de inter nacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:82*

- Una iniciación en este proceso de exportación surgida a partir de la percepción del problema o necesidad de carácter interno, orientado a problemas.
- Una iniciación a la exportación dirigida por la reacción de la dirección de la empresa a información de agentes externos, orientados a la innovación o agentes de cambio.¹³

Modelo del ciclo de vida de Vernon.

Vernon propone un modelo dinámico en el cual “ intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja competitiva, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre, que tienen implicaciones en los negocios internacionales”¹⁴

Explica que las ventajas competitivas de una empresa vienen definidas por factores de producción y la estructura de los mercados, donde la ventaja competitiva de una empresa innovadora se puede ver afectada a la hora internacionalizarse, dado a competitividad que se vive en el mercado global.

Por otro lado, Vernon hace énfasis en el ciclo de vida de un producto, donde explica como las primeras actividades de la *cadena de valor*, generan un valor agregado.

¹³CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:79*

¹⁴CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:89*

1.1.4 Modelos de Teoría de Redes.

Esta teoría consiste en como las empresas se internacionalizan a través de interacciones entre empresas locales y sus redes. Dando como resultado un modelo donde las nuevas oportunidades de un mercado distinto, llega a la empresa local a través de miembros de la red empresarial. Esta interacción se realiza con actividades como Joint –Venture o alianzas estratégicas.

1.2 Estrategias de internacionalización.¹⁵

1.2.1 Exportación.

Esta es considerada por muchos como el primer paso para expandirse internacionalmente, es la estrategia que requiere menor nivel de inversión y riesgo por parte de la empresa. En la mayoría de las ocasiones el inicio de un proceso de internacional se da por la existencia de un excedente exportable combinado con la identificación de un destino no explotado o con demanda potencial.

El proceso de exportación se puede hacer de manera directa o indirecta, Directa si la empresa se encarga de todos los pasos y tramites necesarios para realizar la exportación de forma exitosa, e indirecta si lo hace a través de agentes especializados ya sea locales o internacionales. Algunos de los riesgos en los que se incurre con esta estrategia son el riesgo de no pago y las pocas posibilidades de acción ante esto, también existe un alto riesgo de copia por parte de productores locales, entre las desventajas encontramos los altos costos de transporte y logística en los que se puede incurrir y la necesidad en la mayoría de los casos de realizar pagos a intermediarios o comisiones por ventas.

¹⁵Ver CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009.*

1.2.2 Franquicias.

EL establecimiento de una franquicia hace referencia a la venta de los derechos de utilización de una marca o un bien junto con el conocimiento que rodea dicha marca o bien, la empresa se compromete a proveer todo el conocimiento necesario para establecer un producto o marca reduciendo la curva de aprendizaje del socio comercial.

Esta es una forma de expansión internacional en la que el dueño de la marca puede expandir su empresa a otros mercados sin la necesidad de grandes inversiones de capital, disminuyendo así el riesgo financiero en el que se incurre. Otras ventajas que encontramos es la facilidad y rapidez con la que la expansión se puede realizar y el número de mercados al que se puede llegar, entre las principales desventajas es el bajo compromiso que puede existir por parte de las franquicias, ya que no existe una relación más allá que contractual con la empresa, esto puede conllevar a riesgos de confidencialidad en secretos industriales y potenciales enemigos en el mercado a futuro si se decide entrar al mercado con una estrategia más presencial.

1.2.3 Licencias.

Una licencia es el derecho contractual de utilización de un conocimiento en la mayoría de ocasiones patentado a cambio del pago de regalías a la empresa dueña de dicho conocimiento.

Esta forma de internacionalización sirve ya que el dueño del conocimiento recibirá ingresos adicionales a los percibidos en su mercado local por la explotación de un conocimiento.

Una de la principales desventajas de esta estrategia es la pérdida parcial o total del control sobre el conocimiento licenciado, esto puede ser evitado a través de un claro acuerdo de utilización de la licencia entre las partes.

1.2.4 Alianzas.

Es una de las estrategias que llevan el nivel de riesgo e involucramiento al siguiente nivel, existen varias formas en las que se pueden establecer alianzas estratégicas, la primera serían las inversiones conjuntas en el campo industrial para la creación de nuevas empresas o la ampliación de la capacidad productiva de empresas ya existentes con el fin de ganar share en el mercado local o en un nuevo mercado potencial.

Otra forma de establecer una alianza estratégica es para complementar empresas existentes y así poder dar mejor servicio o mejores productos a los consumidores.

Como propósito general de una alianza estratégica encontramos la oportunidad de aprovechamiento de infraestructura existente y la reducción de costos tanto administrativos como de producción.

1.2.5 Joint Ventures.

Son acuerdos en los que se establecen operaciones conjuntas esta puede ser entre dos multinacionales o una multinacional y una empresa local ya sea estatal o privada, es un acuerdo en el que todo será dividido por partes iguales, la inversión, la responsabilidad y así mismo las rentabilidades y ganancias obtenidas de dicha operación. En muchas ocasiones para evitar posibles ventajas injustas algunos países establecen estas participaciones de manera legal y normativa.

Dentro de las principales ventajas de esta estrategia de internacionalización encontramos la entrada a un nuevo mercado en muchas ocasiones con el conocimiento de la otra empresa de forma complementaria, así mismo permite una entrada a nuevos mercados con una fuerte disminución en los costos necesarios bajo otro tipo de estrategias, otra ventaja es la eliminación de una potencial competencia al tratar de crear la alianza con empresas similares y que a futuro pudieran haber representado un riesgo competitivo.

Como aspectos negativos a este tipo de estrategias encontramos la dificultad de alineamiento de objetivos entre dos empresas así como la pérdida de control sobre la operación ya que al ser de manera equitativa las decisiones deben ser tomadas teniendo en cuenta los deseos y objetivos de ambas partes lo que puede llevar a generar conflictos y malos resultados.

1.2.6 Fusiones.

Mediante una fusión se busca eliminar la existencia de dos compañías para la creación de una tercera, esto lleva un Joint Venture al siguiente nivel, asegurando la creación de una nueva empresa con un solo juego de objetivos y metas, asegurando que la nueva empresa logre tener el input adecuado de ambas compañías sin llegar a caer en posibles conflictos por diversidad de intereses.

Este tipo de fusiones son vigiladas de forma cercana por las autoridades debido al riesgo de la creación de monopolios gracias a este tipo de acuerdos.

Dentro de las principales ventajas encontramos la reducción de desgaste operativo al alinear procesos tanto administrativos como productivos al mismo tiempo que la creación de una nueva operación con el conocimiento y experiencia de dos compañías.

1.2.7 Establecimiento de subsidiarias.

Es la estrategia que mayor nivel de compromiso requiere por parte de la empresa en el nuevo mercado que se desea conseguir, es la estrategia que mayor inversión y riesgo supone, pero es al que ofrece mayor nivel de control sobre el resultado y sobre los objetivos y las operaciones a realizar.

Las empresas que deciden establecer una subsidiaria en un nuevo mercado lo deben hacer a través de dos opciones: la primera es la adquisición total de una empresa local, facilitando así la compra de infraestructura adecuada y suaviza la entrada de una nueva entrada al mercado, la segunda es mediante el establecimiento de una compañía totalmente nueva en el mercado de destino, esto supone una mayor inversión no solamente en capital sino en tiempo y dedicación para la consecución de los recursos necesarios para existir en el nuevo mercado. Esta segunda opción se puede dar por la inexistencia de una compra potencial o por el deseo de empezar de ceros al no encontrar una opción adecuada de compra.

2. Análisis Sectorial.

2.1 Sector petrolero en relación al Mercado Colombiano

Según el Ranking presentado por la revista semana cada año, de las 25 empresas más grandes del país pertenecen al sector petrolero, pero solo tres realizan exploración y explotación de petróleo mientras las demás realizan actividades denominadas downstream o de comercialización de derivados de petróleo. Esto presenta un panorama complicado del sector si consideramos que muchas de estas empresas si realizan procesos de explotación en otros países productores, pero entonces ¿Por qué en Colombia no lo hacen? Esto se puede deber en principio a que en Colombia la posición dominante de Ecopetrol es bastante fuerte, lo que hace de las barreras de entrada un gran obstáculo para otras empresas internacionales, sin embargo el panorama cambia si vemos como los mismos jugadores están posicionados a nivel mundial siendo EXXON –MOBIL el ejemplo más claro de esta dicotomía del comportamiento de las multinacionales en el mercado Colombiano frente al internacional.

Tabla 1 – Las 25 empresas más grandes de Colombia 2011

Puesto 2011	Puesto 2010	Empresa	Sector
1	1	ECOPETROL	Petróleo y Gas
2	6	ALMACENES ÉXITO	Comercio
3	3	ORGANIZACIÓN TERPEL	Combustibles
4	5	COMCEL	Telecomunicaciones
5	2	BAVARIA	Bebidas
6	4	EXXON-MOBIL	Combustibles
7	21	TELEFÓNICA COLOMBIA	Telecomunicaciones
8	8	GENERAL MOTORS- COLMOTORES	Automotor
9	7	CEMENTOS ARGOS	Cemento

10	10	GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES	Alimentos
11	9	EEPPM	Servicios Públicos
12	12	AVIANCA	Transporte Aéreo
13	17	CARREFOUR	Comercio
14	11	CHEVRON PETROLEUM	Combustibles
15	16	OLIMPICA	Comercio
16	22	SOFASA	Automotor
17	18	SALUD COOP EPS	Salud
18	15	DRUMMOND	Minería
19	20	CODENSA	Servicios Públicos
20	13	BP EXPLORATION COMPANY	Petróleo y Gas
21	24	ISS	Seguridad Social
22	25	CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED	Minería
23	27	ALKOSTO	Comercio
24	28	PETROBRAS	Petróleo y Gas
25	51	ELECTRICARIBE	Servicios Públicos

Fuente: Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes) Revista Semana, Ed. No.1356, Mayo 1 de 2011, Pg. 12. Edición Especial.

Para ilustrar lo anterior de la única empresa colombiana de explotación de petróleo es Ecopetrol debido a una posición dominante monopólica establecida por el gobierno Colombiano, lo que no ha evitado que el sector se vuelva altamente competitivo por la entrada de empresas internacionales con lo que se podría argumentar mayor experiencia en la explotación de petróleo y con un mayor musculo financiero que el que puede tener Ecopetrol, lo que ha llevado al gigante colombiano a buscar fuentes de financiamiento antes inimaginables para la compañía como la venta pública de acciones lo que probó una innovación en sus formas de financiamiento.

Tabla 2 – Las 15 empresas de mayor crecimiento en Colombia 2011

Puesto	Empresa
1	ALMACENES ÉXITO
2	COMCEL
3	BAVARIA
4	EXXONMOBIL
5	TELEFÓNICA COLOMBIA
6	GENERAL MOTORS – COLMOTORES
7	AVIANCA
8	CARREFOUR
9	CHEVRON PETROLEUM
10	SOFASA
11	DRUMMOND
12	CODENSA
13	BP EXPLORATION COMPANY
14	PETROBRAS
15	HOCOL

Fuente: Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes)
Revista Semana, Ed. No.1356, Mayo 1 de 2011, Pg. 118. Edición Especial.

Tabla 3 – Las 5 empresas mas grandes dedicadas a la venta de combustibles en Colombia 2011

1	ORGANIZACIÓN TERPEL
2	EXXONMOBIL
3	CHEVRON TEXACO
4	PETROBRAS

5	BRIO DE COLOMBIA
---	------------------

Fuente: Ranking de sectores *Gerente*, No. 126, 2008, Pg. 17. Revista de Colección.

Tabla 4 – Las 6 empresas mas grandes dedicadas a la exploración y producción de Petróleo en Colombia 2011

1	ECOPETROL
2	BP EXPLORATION
3	HOCOL
4	OXYCOL
5	OXYANDINA
6	PETROBRAS COLOMBIA LIMITED

Fuente: Ranking de sectores *Gerente*, No. 126, 2008, Pg. 18. Revista de Colección.

2.2 Posición actual en Colombia del sector petrolero

Si bien ya se sabe que las compañías dedicadas a la exploración y explotación de Petróleo en Colombia han tenido un gran crecimiento en los últimos años el sector en total también a tenido un auge importante en los últimos años alcanzando el primer lugar en ventas en el año 2008 siendo al mismo tiempo la industria con un mayor crecimiento en el mismo año.

Tabla 5 – Los 10 sectores mas grandes de Colombia 2011

Lugar	Sector	Ventas (Millones de \$)
1	EXPLOR. Y PROD. DE PETRÓLEO	28.818.076
2	BANCOS	19.566.015
3	DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES	15.298.564

4	ALMACENES DE CADENA	10.215.930
5	ENERGÍA ELÉCTRICA	8.607.332
6	ENSAMBLADORAS DE VEHÍCULOS	8.424.302
7	TELECOM. CELULARES	8.296.605
8	BANCA HIPOTECARIA	7.930.606
9	CARBÓN	7.040.452
10	CIAS. DE SEGUROS GENERALES	6.746.328

Fuente: Ranking de sectores *Gerente*, No. 126, 2008, Pg. 08. Revista de Colección.

Tabla 6 – Los 18 sectores que mas ganaron en Colombia 2011

1	EXPLOR. Y PROD. DE PETRÓLEO
2	ENERGÍA ELÉCTRICA
3	BANCOS
4	TELECOM. TELEFONÍA LOCAL
5	BANCA HIPOTECARIA
6	CERVEZA Y MALTA
7	ENSAMBLADORAS DE VEHÍCULOS
8	MINERÍA
9	CARBÓN
10	PAPELES Y CARTÓN
11	CEMENTO Y CONCRETO
12	TRANSPORTE AÉREO
13	TELECOM. CELULARES
14	GAS NATURAL
15	BANCA DE FOMENTO Y CAP.
16	DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES
17	GASEOSAS Y REFRESCOS
18	TELECOM. LARGA DISTANCIA

Fuente: Ranking de sectores *Gerente*, No. 126, 2008, Pg. 08. Revista de Colección.

2.3 Análisis del Entorno

En un artículo tomado de la página web de Ecopetrol se dice: En relación con el comportamiento del precio del petróleo, durante los últimos años se ha presentado una tendencia creciente dada principalmente por la disminución de la capacidad sobrante de producción de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), la compleja situación política en Oriente Medio, donde se encuentran las mayores reservas, y la mayor demanda de China y otros países asiáticos. Teniendo en cuenta esta situación y las proyecciones de expertos y agencias del petróleo, se considera que en el escenario más probable el precio se mantendrá en niveles altos, por encima de US\$40 por barril. (Ver Anexo 8.1).

Por el lado de la demanda, los combustibles fósiles (petróleo, gas y carbón) mantendrán una participación mayoritaria en la demanda global y el crudo seguirá siendo el energético predominante por lo menos en los próximos 25 años. Se destaca el crecimiento del gas, que superará al carbón en la primera mitad de la próxima década, principalmente porque su oferta está aumentando y por ser un combustible más limpio.

Frente a este panorama de precios altos, donde el mundo demanda petróleo pero las reservas disminuyen, las empresas petroleras con gran disponibilidad de flujos de caja se enfrentan a limitadas oportunidades de inversión para la exploración y producción de crudos convencionales.

En estas condiciones, aparece como oportunidad el desarrollo de proyectos con mayores requerimientos de recursos tecnológicos y de capital, ahora económicamente viables por los altos precios, como los de crudo no convencional,

como crudos pesados y extra-pesados, arenas bituminosas y combustibles líquidos provenientes de gas, entre otros.

En términos de la oferta, se espera revertir la declinación adicionando reservas que permitan llegar a una producción de petróleo de 125 millones de barriles al día en 2030, según la Agencia Internacional de Energía. A diferencia de otras épocas, la esperanza no está puesta en el hallazgo de nuevos yacimientos, sino que se espera que la mayor adición provenga del desarrollo de las reservas actuales. En segundo lugar por los desarrollos tecnológicos que aumentarán los factores de recobro de los campos maduros y por el incremento en la producción de los crudos no convencionales.

Por su moderado riesgo político, algunos países de Latinoamérica se perfilan como un foco de atención importante para las empresas internacionales. Y dentro de Latinoamérica, mientras algunos países como Bolivia, Ecuador y Argentina se muestran hostiles a la inversión extranjera, Colombia y Perú tienen condiciones adecuadas en sus términos fiscales y contractuales.

Además de los avances en la seguridad física registrados en los últimos años, Colombia sobresale por su estabilidad política, económica y jurídica, convirtiéndose en uno de los países más atractivos de la región.

En el Downstream se destaca la reducción significativa en la capacidad excedente de refinación, principalmente porque el incremento de la capacidad no va al mismo ritmo que el aumento de la demanda, que además se recompone hacia destilados medios. Las refinerías se ven enfrentadas a suplir estas necesidades del mercado en medio de las dificultades que implica tener que cargar crudos cada vez más pesados y agrios y cumplir regulaciones ambientales cada vez más exigentes.

Hay un elemento que afecta a toda la industria: la escasez de talento humano técnico capacitado que cubra el aumento en la actividad de exploración y producción y que supla las necesidades de la industria. Por varios años, las universidades no han logrado mantener las necesidades de la industria debido, entre otras cosas, a que entre 1982 y 2000 se produjo una reducción del 82% en el número de graduados de ingeniería de petróleo y afines en Estados Unidos.

2.4 Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. DOFA.

De acuerdo a un trabajo de investigación llevado a cabo por estudiantes de la universidad del Rosario en 2008¹⁶ Veamos cuales son los principales factores que afectan el sector tanto a nivel interno como externo:

2.4.1 Factores Internos, Fortalezas y Debilidades.

Tabla 7 – Principales debilidades y fortalezas del sector petrolero en Colombia.

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	INVERSION EN PUBLICIDAD	1	CAPACIDAD FINANCIERA
2	ESTRUCTURA DE COSTOS	2	RENTABILIDAD DE LAS COMPANIAS.
3	CANALES DE DISTRIBUCION	3	PODER DE NEGOCIACION SOBRE CLIENTES
4	DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	4	INNOVACION Y DESARROLLO
		5	TECNOLOGIA

Las principales debilidades encontradas fueron:

¹⁶Ver Acevedo, Lina et al. Trabajo Estratégico del sector petrolero. 2008

- Inversión en Publicidad : debido a las características del sector y del producto manejado por las empresas del sector, la inversión en publicidad ha sido baja en términos generales históricamente, sin embargo este es un factor del que las empresas se han percatado en los últimos años haciendo que iniciativas empiecen a aparecer para mejorar el desempeño en este aspecto, Es un ejemplo de esto los últimos patrocinios anunciados por Pacific Rubiales en los últimos meses, como la decisión de dar patrocinio a la selección nacional de futbol. Es importante notar que esta publicidad no esta orientada en su totalidad hacia conseguir nuevos clientes, objetivo comúnmente aceptado para estos tipos de inversiones.
- Estructura de Costos : este factor hace referencia a la rigidez que tienen las estructuras de costos de las compañías del sector, debido a los altos costos de exploración, explotación, refinamiento y distribución del petróleo este es un factor de baja facilidad de modificación por parte de las empresas. Cabe resaltar que este factor no hace referencia a que las estructuras de costos en el sector sean poco rentables, de hecho en la mayoría de los casos es al contrario, son estructuras sumamente rentables, el problema y la debilidad que se presenta es el bajo control que se puede tener sobre estas.
- Canales de Distribución : este factor hace referencia a que los canales de distribución del sector son bastante reducidos en términos de variedad y adaptabilidad.
- Diversificación de productos : este factor hace referencia a la dificultad que se tienen en términos de Investigación y Desarrollo al tratar de diversificar los portafolios, especialmente debido al reto de encontrar otros productos con el mismo potencial energético que el petróleo. Adicional a esto el hecho

de que el producto base usado por estas compañías es un recurso natural con baja variación de fuente a fuente.

Las principales Fortalezas encontradas fueron:

- Capacidad Financiera: debido al tamaño operacional de las compañías que componen el sector y a los altos costos de entrada que presenta el sector el musculo financiero de las compañías del sector tienden a ser bastante fuertes.
- Rentabilidad de las compañías: debido a los altos precios del crudo y de las estructuras de costos de estas compañías la rentabilidad de las empresas del sector tienden a ser bastante altas y favorables.
- Poder de negociación sobre clientes : debido a la disponibilidad del producto, a la cartelización del sector, y a la fijación de precios por parte de organismos como la OPEP se presenta un alto poder de negociación sobre los clientes.
- Tecnología, Innovación y Desarrollo: aunque existe una alta dificultad para diversificar portafolio desde R&D el nivel de innovación y desarrollo presente en otros áreas es una fortaleza del sector, los altos niveles de tecnología implementados en áreas como comunicaciones, transporte, explotación y exploración.

2.4.2 Factores Externos, Amenazas y Oportunidades.

Tabla 8 – Principales oportunidades y amenazas del sector petrolero en Colombia.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	MERCADO CON TENDENCIA CALIDAD Y BAJO COSTO	1	GRANDES COMPETIDORES AUMENTANDO SU PRESENCIA REGIONAL
2	NUEVOS PROYECTOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACION	2	PRODUCTOS SUSTITUTOS
3	CRECIMIENTO DE MERCADOS DERIVADOS DEL PETROLEO	3	CAMBIO CLIMATICO
		4	CAMBIO EN REGULACIONES DEL ESTADO

Entre las principales Oportunidades encontradas están:

- Mercado con Tendencia a Calidad y Bajo Costo : es una gran oportunidad para el sector la tendencia del mercado hacia la calidad y el bajo costo, esto gracias a las fortalezas previamente mencionadas.
- Nuevos Proyectos de Exploración y Explotación: este factor se configura como una oportunidad debido a la posibilidad que existe para las compañías de descubrir nuevos posos o áreas explotables.
- Crecimiento de mercados derivados del petróleo: otro factor descubierto en el estudio mencionado es el crecimiento de la demanda por derivados del petróleo como materia prima para otros sectores económicos.

Entre las principales amenazas para el sector se encuentran:

- Grandes competidores aumentando su presencia regional: esta es una amenaza para el sector petrolero colombiano, hace referencia a la tendencia de empresas multinacionales del sector aumentando presencia regional, es el caso de Pacific Rubiales y Petrobras, quienes han venido aumentando su presencia en la región en los últimos años, lo que presenta una amenaza para empresas como Ecopetrol.
- Productos Sustitutos: esta amenaza hace referencia al aumento de interés tanto del público como del gobierno por el desarrollo de fuentes de energía renovables diferentes a los combustibles fósiles.
- Cambio Climático: esta amenaza va de la mano con el factor anterior, debido al cambio climático existen presiones ejercidas por el gobierno, por organizaciones no gubernamentales y por la opinión pública debido a la huella de carbono que dejan las empresas del sector en sus procesos directos y en general por el uso de los productos resultantes.
- Cambio en las regulaciones del estado: debido al tamaño de estas compañías en la mayoría de países el sector es altamente regulado, y el cambio en las regulaciones y en las políticas públicas presentan una amenaza para las empresas del sector.

2.5 Actualidad del sector petrolero en Colombia.

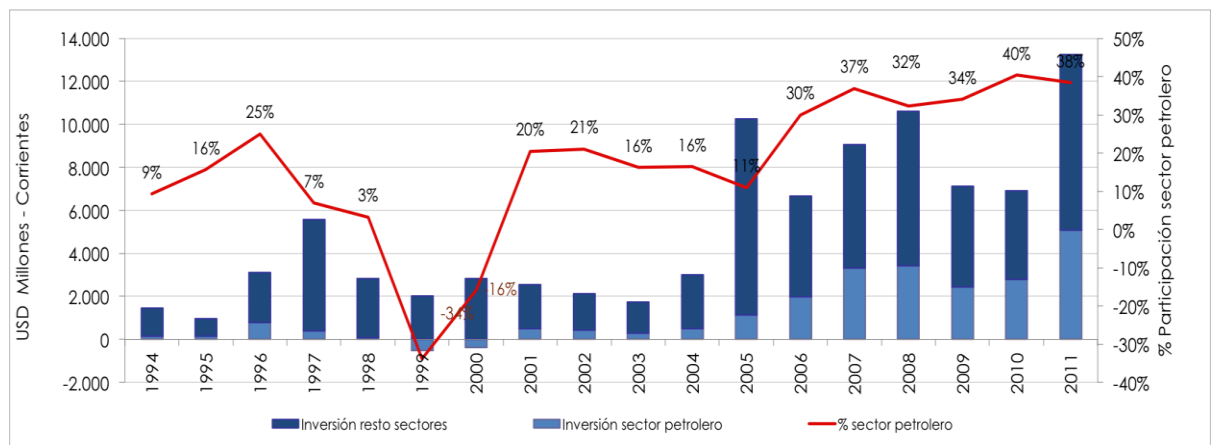
En diciembre del 2005 se expide el decreto 4347, como medida para incrementar las inversiones en el sector petrolero. Este decreto otorga exenciones arancelarias a las importaciones de maquinaria, equipo y repuestos destinados a la explotación, beneficio, transformación y transporte de la actividad minera y a la

explotación, transporte por ductos y refinación de hidrocarburos.¹⁷ Dándole continuidad al plan Vallejo el cual tenia como finalidad desde el año 1967 convertir a Colombia en un país atractivo para la inversión, estimulando la competitividad y aportando al crecimiento social y económico del país.

El plan Vallejo y el decreto 4347 han sido incentivos o piezas estratégicas para que el sector petrolero Colombiano alcanzara un crecimiento sostenible a través de los años. La inversión extranjera en el sector petrolero creció en mas de cinco veces al pasar de USD 449 millones en el año 2002 a USD 2,633 millones en el año 2009, denotando un crecimiento sostenible de 586%.

Grafico 2 – Inversión extranjera directa en el sector.

(USD MILLONES - CORRIENTES) www.acp.com.co informe estadístico petrolero

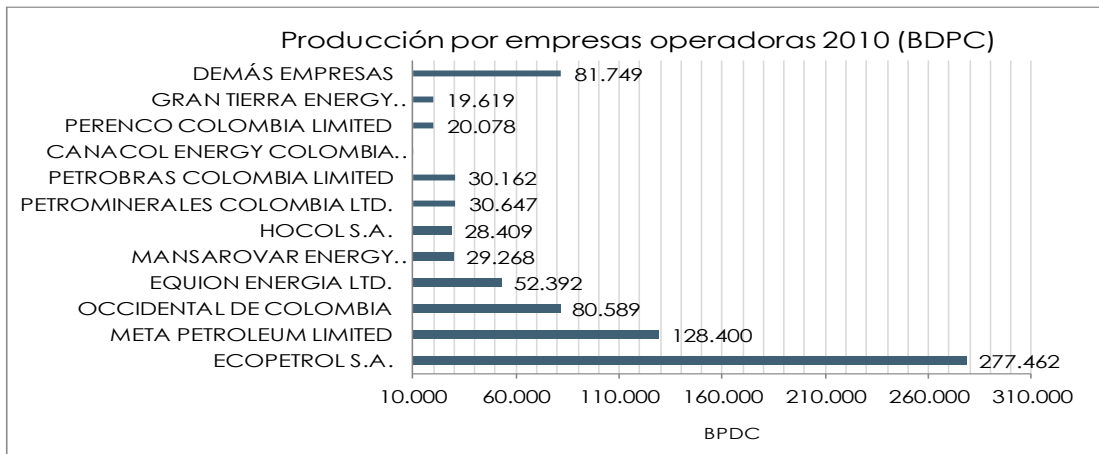
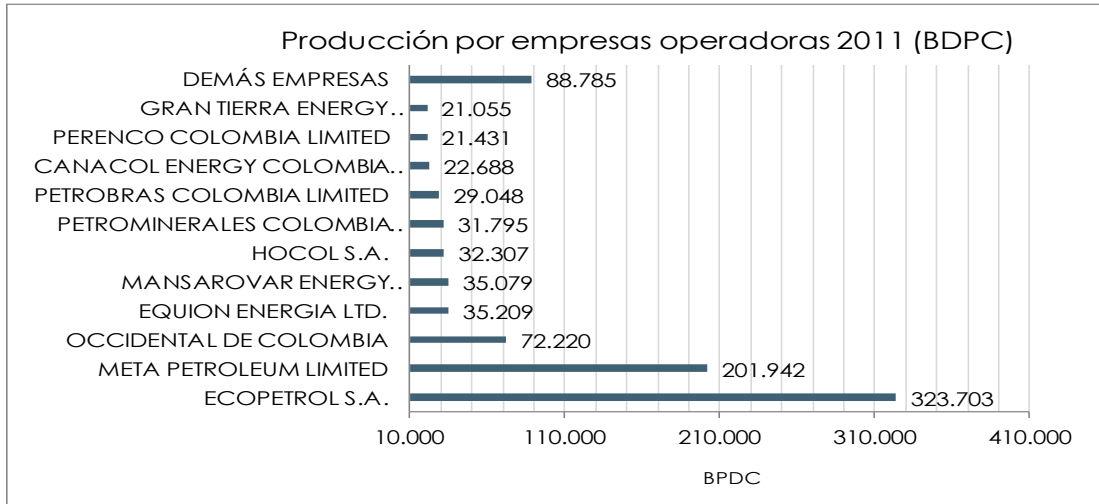


Acá podemos ver como después de la implementación del decreto 4347 en el 2005 la inversión extrajera comienza a aumentar sosteniblemente. En el 2011 denotamos un crecimiento del 40%, recibiendo una inversión en promedio de 12.000 millones de dólares.

¹⁷ Sector minero y petrolero, Asociación Colombiana de Petrolero. Versión web en www.acp.com.co/assets/.../doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf

Grafico 3 – Producción por empresas operadoras 2009 - 2011

www.acp.com.co informe estadístico petrolero .



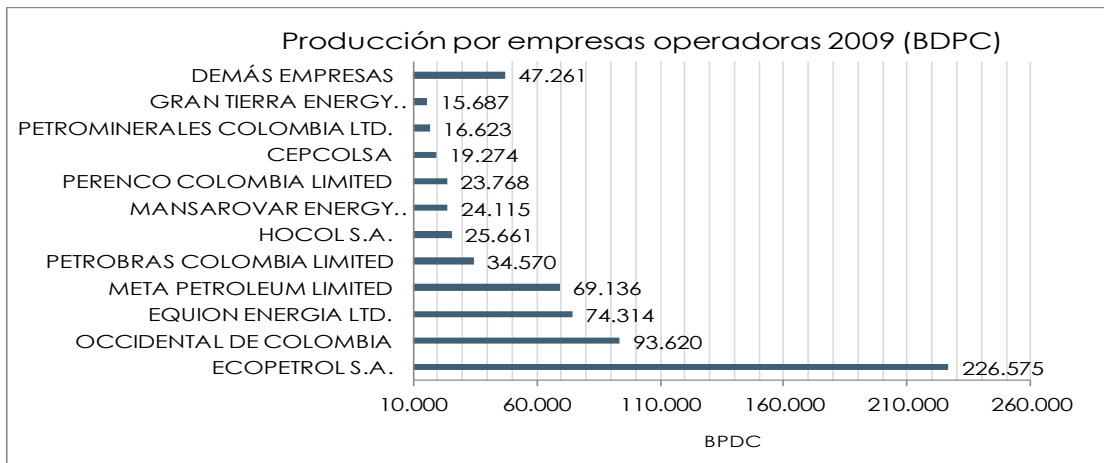
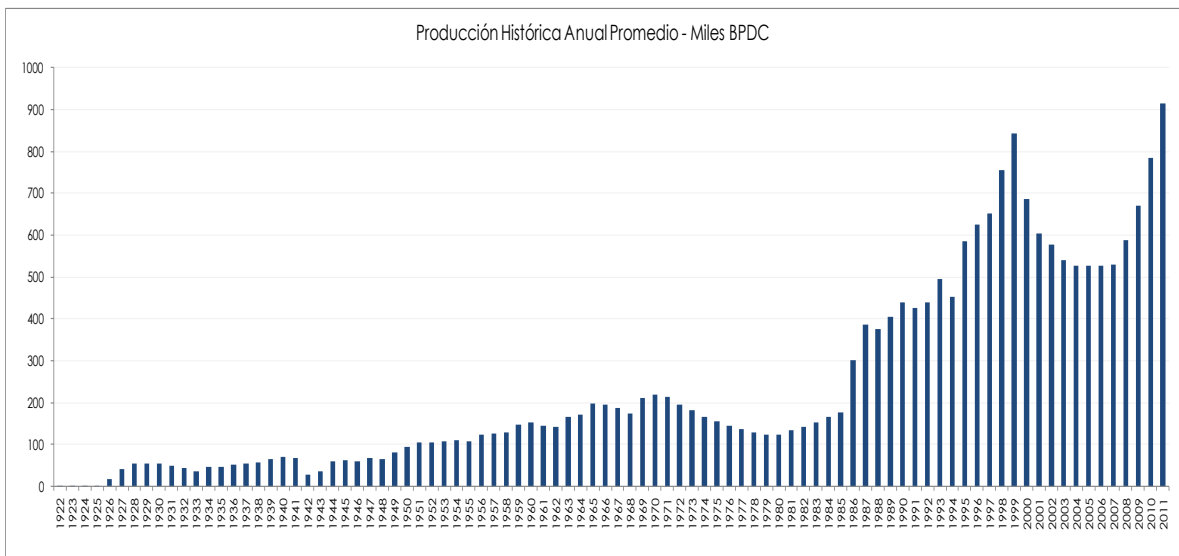


Gráfico 4 – Producción histórica anual promedio.

www.acp.com.co... informe estadístico petrolero



3. Casos Compañías con procesos de Internacionalización.

3.1 PETROBRAS

3.1.1 Historia

En Octubre de 1953, a través de la Ley del 2004, creada por el consejo brasilero y aprobada por el gobierno de Getulio Vargas, se constituye una empresa 100% estatal llamada La petrolera Brasileira SA, Petrobras.

Petrobras da inicio a sus actividades de explotación, refinado, transporte y distribución de petróleo, así como a sus demás actividades vinculadas al sector del crudo, gas natural y derivados. Estas actividades fueron monopolio de la petrolera Brasileira desde el año 1954 al 1997. En este periodo Petrobras obtiene una nominación como la empresa líder en la comercialización de derivados del crudo en Brasil.

Durante los años 1967 y 1979 Petrobras SA crea sus primeras subsidiarias, Petroquisa (Petrobras Química S.A), Petrobras Distribuidora S.A, Petrobras Internacional S.A (Braspreto), Petrobras Amazonía (Copam) y Interbras (Petrobras Comercio Internacional) la cual tenia como función principal incrementar la incursión de los productos derivados del crudo en nuevos mercados.

A partir de los años 90 en el gobierno de Collor de Mello, la economía brasilera sufre una nueva orientación. Esta orientación va dirigida a la disminución de la participación del estado en la industria y la economía del país. A causa de esto, se adopta la extinción de las restricciones de inyección de capital extranjero, privatización de empresas estatales y una flexibilidad en el monopolio estatal. Haciendo que el negoció de la petrolera Brasileira diera un giro total, a tal modo que en el año 1999, Henri Phillip Reischstul, presidente de Petrobras de la época, lograra una restructuración, donde se permitió que todo accionista extranjero tuviera derecho a voto en la asamblea de accionistas y la ampliación de inversión de capital privado.

En el año 2003, La empresa petrolera de Brasil, Petrobras cumple 50 años de funcionamiento, donde no solo ya a incursionado en mercados internacionales sino que ha duplicado su producción diaria de petróleo y gas natural en dos millones de barriles. En el 2005 Petrobras anuncia la creación de un joint-venture con la empresa japonesa Nippon Alcohol Hanbai para la distribución de etanol desde Japón a Brasil.

En el 2009 es Petrobras es declarada como la mayor empresa petrolera de Latinoamérica, superando a la empresa mexicana Pemex y la venezolana Pdvsa y como la cuarta empresa en el ranking de las mayores empresas petrolíferas internacionales de capital abierto en el mundo.

Actualmente, Petrobras es una empresa integrada de energía con presencia en 27 países, en los 5 continentes. Siendo una de las empresas mas importantes del mundo, dado que ocupa el 5º lugar en el ranking de las empresas de energía mas importantes.

3.1.2Visión

Seremos una de las cinco mayores empresas integradas de energía del mundo y la preferida de nuestros públicos de interés.

3.1.3Misión

Actuar de manera segura y rentable, con responsabilidad social y ambiental, en los mercados nacional e internacional, suministrando productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes y aportando al desarrollo de Brasil y de los países donde está presente.

3.1.4 Políticas de salud, seguridad, medio ambiente y salud

- Educar, capacitar y comprometer a los trabajadores respecto a las cuestiones de SMS, involucrando proveedores, comunidades, órganos competentes, entidades representativas de los trabajadores y demás partes interesadas.

- Estimular el registro y el tratamiento de las cuestiones de SMS, además de considerar, en los sistemas de consecuencia y de reconocimiento, la actuación en SMS.

- Actuar en la promoción de la salud y en la protección del ser humano y del medio ambiente, mediante identificación, control y monitoreo de riesgos, adecuando la seguridad de los procesos a las mejores prácticas mundiales y manteniéndose preparada para emergencias.

- Asegurar la sostenibilidad de proyectos, emprendimientos y productos a lo largo de su ciclo de vida, considerando los impactos y beneficios en las dimensiones económica, ambiental y social.

- Considerar la eco eficiencia de las operaciones y de los productos, minimizando los impactos locales adversos inherentes a las actividades de la industria.¹⁸

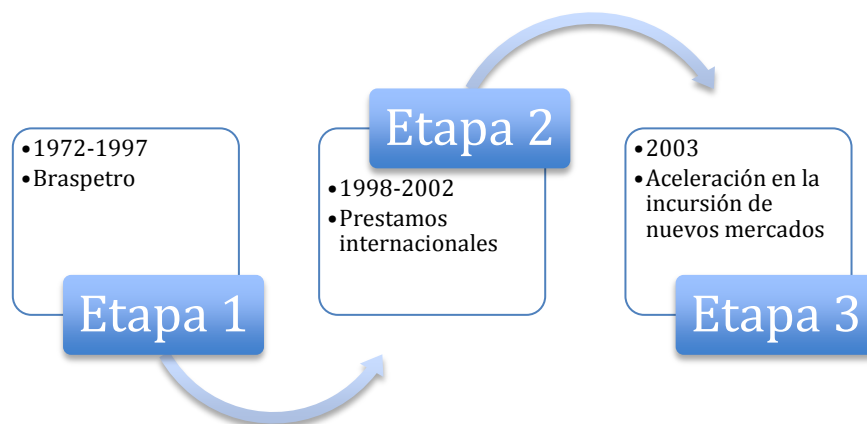
3.1.5 Internacionalización

El proceso de internacionalización de Petrobras se puede dividir en tres etapas fundamentales; La primera etapa comienza 1997 cuando Petrobras decide terminar su monopolio creado en Brasil desde el año 1953 y crea la subsidiaria

¹⁸ Plataforma energética web page. Consultada 17 Junio de 2012.
<http://plataformaenergetica.org/obie/system/files/PETROBRAS.pdf>

Braspetro. Braspetro tenía como función principal asegurar el abastecimiento de petróleo y obtener una auto eficiencia energética brasilera. La segunda etapa se da desde 1998 al 2002, donde son realizados los primeros grandes préstamos internacionales, logrando una diversificación del portafolio de Petrobras. La tercera y ultima etapa se da en el año 2003 cuando se inicia un procesos acelerado para lograr una mayor incursión en mercados potenciales, internacionalización.

Grafico 5 – Etapas Proceso de Internacionalización Petrobras.



3.1.5.1 Etapa 1

El primer acercamiento de Petrobras a nuevos mercados internacionales se da en el año 1972 con la creación de Braspetro. Empresa creada para explotar crudo en más de 30 países, ya que se presenciaba una creciente demanda de petróleo. Petrobras no solo consigue un acercamiento a mercados internacionales a través de Braspetro, sino que también logra conocer los nuevos desarrollos tecnológicos de la industria, analizar sus mecanismos comerciales y conocer sus principales problemas o desventajas frente a la competencia.

En esta primera etapa Braspetro opera en la mayoría de los países asociados a través de contratos de *joint-venture*, dando resultado solo en Colombia e Irak. A su vez en la década de los 70 Petrobras no solo consigue la

creación de contratos de *joint-venture* sino que también crea relaciones bilaterales y comerciales entre Brasil y el medio oriente, intercambiando productos primarios, productos terminados y servicios Brasileños a cambio de petróleo de países Árabes.

En los años 80 Petrobras toma la decisión de ampliar su *portafolio* de comercialización de petróleo y derivados. Para esto entra en nuevas regiones no exploradas con menores riesgos exploratorios adquiriendo participaciones en empresas de la región.

3.1.5.2 Etapa 2

La segunda etapa de internacionalización de Petrobras, es la etapa mas notoria del proceso, es el momento en el cual se ve la verdadera incursión en los países de Latinoamérica, haciendo a Petrobras una empresa mucho mas competitiva en comparación de las empresa de la región.

“En el año de 1997 la Braspetro mantenía relaciones con más de setenta compañías petroleras y cerca de unos 140 contratos de explotación en nueve países: un africano (Angola), cinco sudamericanos (Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), un asiático (Líbano), un europeo (Reino Unido) y uno de América del Norte (Estados Unidos) (Campodonico, 1997).”¹⁹

En el año 1999 la asamblea de Petrobras decide que es momento de volverse la empresa líder de la región, con foco en Latinoamérica, dado que esta región proporciona un nivel superior de ventaja competitiva. En este momento es que Petrobras comienza a tener un papel importante en la integración de la región,

¹⁹Magalhães Neiva Santos, Raquel Petrobras en la política exterior del gobierno de Lula: una mirada desde la Economía Política Internacional. Argentina. Universidad de San Andrés. 2009 Pagina 83
http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Disertacion_Raquel.Magalhaes.Neiva.Santos_28.12.09.pdf

influyendo a los mercados cercanos a el, logrando maximizar su inversiones en tres regiones nuevas; El Golfo del México, el Caribe y el Golfo de Guiñé (Nigeria y Angola).

En los años 1999 – 2000, Petrobras no solo logra instalar una oficina de representación comercial y financiera en Tokio, sino que comienza una expansión masiva asociándose o comprando empresas extranjeras asociadas a la extracción de petróleo. Ejemplos claros de las empresas compradas por Petrobras son; Eg3 Red S.A en Argentina, 58,6% del capital de la empresa Pérez Companc, las refinerías Ricardo Elicabe, San Lourenco y Refinería del Norte y las petroquímicas General San Martin, Zarate, Campana, Innova y Cuyo. Denotando una inversión extranjera superior a US\$ 3.000 millones de dólares.

Es así como a finales del año 2000, Petrobras decide eliminar a Braspetro y crear la ANI- Área de Negocios Internacionales, la cual tiene como “objetivo principal de incorporar nuevas reservas y aumentar la participación del Sistema Petrobras en el mercado externo.”²⁰

3.1.5.3 Etapa 3

A partir del gobierno de Luz Ignacio Lula comienza la tercera etapa de internacionalización de Petrobras, a un ritmo de crecimiento acelerado con enfoque en el exterior. Incrementando su presencia en catorce países mas de tres continentes diferentes.

²⁰Magalhães Neiva Santos, *Raquel Petrobras en la política exterior del gobierno de Lula: una mirada desde la Economía Política Internacional*. Argentina. Universidad de San Andrés. 2009 Pagina 84
http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Disertacion_Raquel.Magalhaes.Neiva.Santos_28.12.09.pdf

En esta tercera etapa se puede decir que Brasil a través de Petrobras alcanza la autosuficiencia que tanto deseaba, dándole no solo una estabilidad económica a Brasil sino una independencia energética.

Durante los años 2004-2005 la inversión en el exterior por parte de Petrobras aumenta en un 70% en comparación con años pasados. Enfocándose en la explotación y producción de hidrocarburos y refinación del crudo para obtener combustibles. Por otro lado Lula, fomenta las relaciones petroleras con Venezuela, instalando una oficina en Caracas para mantener las relaciones y crear la posibilidad de explotar regiones como Mar del Caribe y en la Costa del Pacífico.

3.2 PACIFIC RUBIALES ENERGY

De acuerdo al Departamento de Investigaciones Económicas de InterBolsa Pacific Rubiales Energy “es una compañía dedicada a la producción y exploración de petróleo y gas en Colombia y Perú, siendo ahora el productor independiente más grande en Colombia. La compañía opera el prolífico campo de Rubiales en los Llanos y posee varios contratos de exploración y producción.”²¹

3.2.1 Estrategia corporativa

Pacific define su estrategia corporativa bajo su visión:

“Hacer de Pacific Rubiales el principal Productor y Explotador independiente en América Latina. La compañía se distinguirá de sus competidores demostrando excelencia técnica, capacidad operativa, y su excepcional habilidad para descubrir, desarrollar y distribuir nuevas reservas de Hidrocarburos.”²²

²¹ Ver Documento publicado en página Web del grupo InterBolsa publicado en http://www.interbolsa.com/es/c/document_library/get_file?uuid=21b99792-a0c5-4ca6-9fa0-e62450ed6847&groupId=81085

²² Traducido de la página Web de Pacific Rubiales, el texto original se puede consultar en <http://www.pacificrubiales.com/corporate/vision-a-strategy.html>

Adicional a esto Pacific centra sus esfuerzos en una estrategia de desarrollo sostenible bajo tres grandes componentes: Crecimiento continuo, Asegurando el acceso al mercado y por ultimo integrando todos los activos para la distribución. Es en este último componente en donde se empiezan a ver los principales vestigios de su estrategia de internacionalización, demostrando su deseo de expansión a través de la adquisición de otros jugadores del sector que aseguren su posición y su estrategia de distribución, exploración y explotación.

3.2.2 Historia y Proceso de Internacionalización.

Siendo una compañía fundada por 4 venezolanos, con experiencia en el sector de su país, constituida en Canadá en 2004 y con operación en Colombia, Perú y Guatemala, ya constituye el mayor jugador privado del sector petrolero en Colombia. Esto hace de la compañía un importante caso de estudio del sector y su potencial de internacionalización.²³

Por lo anterior es posible decir que desde su fundación Pacific ha llevado un proceso de internacionalización paralelo a su historia, este proceso lo podemos resumir en 3 pasos tal y como son descritos por la compañía en su pagina web²⁴

3.2.2.1 Petro Rubiales Energy Corp.

En julio de 2007, Petro Rubiales llegó a un acuerdo con los propietarios de explotaciones Rubiales para vender el 75% de las tenencias de Rubiales a AGX Recursos Consolidados, que inmediatamente cambió su nombre a Petro Rubiales Energy Corp. Al mismo tiempo, Petro Rubiales recaudó \$ 421 millones en capital de inversión, para financiar la adquisición y proporcionar capital de trabajo. En

²³Ver Artículo publicado por El Espectador "Los dilemas de Pacific Rubiales" consultado el 12 de Junio en <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/articulo-334287-los-dilemas-de-pacific-rubiales>

²⁴ Ver Pagina Web de Pacific Rubiales Energy Consultada el 14 de Junio de 2012 <http://www.pacificrubiales.com/corporate/company-history.html>

noviembre de 2007, Petro Rubiales había adquirido el 25% restante de las tenencias de Rubiales.

Petro Rubiales reconoció que los flujos de efectivo desde el campo Rubiales se podrían ampliar en gran medida a través de una combinación de trabajos de reacondicionamiento, inversión de capital y de marketing innovador. La producción en Rubiales, que ya están en aumento a lo largo de 2007, continuó su incremento en Petro Rubiales, alcanzando niveles récord a finales de 2007. Estos registros de producción han continuado desde entonces, más recientemente, alcanzando un promedio de producción bruta de 220.000 bbl / d (31 de diciembre de 2010).

3.2.2.2 Joint Venture para crear Pacific Rubiales Energy.

Mientras que ambas empresas habían trabajado juntas, y habían entrado en Joint Ventures en Colombia, pronto se dieron cuenta de que la mejor estrategia de diversificación era combinar. Ambas empresas habían tenido puntos fuertes, pero en áreas complementarias: Petro Rubiales en la producción de Stratus, en la exploración del Pacífico. Cada uno era también complementaria de los recursos: Petro Rubiales en el petróleo pesado, PacificStratus en el gas natural. Igual de importante, la combinación de los dos colocaba a la compañía combinada en una posición financiera, de producción y de perfil de exploración en Colombia que estaban reservadas normalmente a las Grandes Ligas. El 23 de enero de 2008, la fusión de las dos compañías crearon Pacific Rubiales EnergyCorp, una compañía que es una de las más dinámicas historias de crecimiento en América Latina. La compañía agregó a su recurso y potencial de producción mediante la adquisición de Kappa Energy Holdings por US\$ 168 millones en el otoño de 2008 y ha sido capaz de tomar ventaja de su mayor tamaño para obtener oportunidades, tales como la concesión en 2008 de las propiedades en dos licitaciones de Colombia rondas, que no habrían estado disponibles antes de la combinación.

3.2.2.3 PRE hacia el futuro.

En 2009, Pacific Rubiales Energy sigue siendo un motor clave del crecimiento en la producción de petróleo y el desarrollo de infraestructura en Colombia gracias al Oleoducto de los Llanos ("ODL"), del cual son propietarios de una participación del 35%, en pleno funcionamiento desde septiembre de 2009. La compañía aumentó sus combinados más probables ("2P") de reserva para los campos Rubiales-Piriri, Quifa, La Creciente, Guaduas, Río Ceibas, Abanico y Puli bloques de un 34,3%, que asciende a un total neto después de regalías a la empresa de 280,6 millones de barriles de petróleo equivalente ("MMbpce") al 31 de diciembre de 2009. Asimismo, la compañía perforó 19 pozos exitosos de los 22 explorados, para una tasa de éxito del 86%, muy por encima de la media del sector. Y en diciembre de 2009, la Compañía se cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia, convirtiéndose en el primer emisor internacional en pasar por este proceso con las autoridades reguladoras colombianas.

2010 fue un año de logros importantes en el frente de operaciones. La producción bruta de la compañía creció un 75%. Los principales activos que contribuyen al aumento de la producción fueron los campos Rubiales, Quifa y los campos de La Creciente. Ocho nuevos bloques se han añadido a nuestra superficie de exploración: dos en Guatemala y seis en los Llanos y las cuencas del Putumayo en Colombia. El campo Rubiales continuó siendo el mayor campo productor en Colombia durante el año 2010, creciendo otro 80%. El 2010 fue un año de crecimiento económico importante, los resultados fueron de una pérdida neta de \$ 125,8 millones en 2009 a una utilidad neta de \$ 217,6 millones en 2010. Los ingresos se incrementaron en un 160%, terminando el año en \$ 1,7 mil millones, y el EBITDA ascendió a \$ 922,9 millones, un 21% año tras año.

4. Casos Compañías Nacionales.

4.1 ECOPETROL

4.1.1 Historia

En Agosto 25 de 1951 se origino la empresa Colombiana de petróleos, Ecopetrol. Haciéndose cargo de los activos revertidos de la empresa “Tropical OilCompany”, la cual inicia su funcionamiento en la actividad petrolera en Colombia en el año 1921, haciéndose cargo de la explotación del Campo de La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena.

La empresa Colombiana de petróleos comienza sus actividades en el sector petrolero como “Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.”²⁵ A su vez, Ecopetrol asumió el manejo de la refinería de Barrancabermeja y Cartagena en los años 1961 y 1974.

En el año 1970 la empresa petrolera adopta su primer estatuto orgánico, donde ratifica su naturaleza de empresa industrial y comercial del estado y se vincula al Ministerio de minas y energías. Dándose a conocer como una empresa que funciona como sociedad de naturaleza mercantil, “dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).”²⁶

En 1986 la nueva era de la industria petrolera comienza, Colombia se vuelve de nuevo un país exportador de petróleo. Dado que en el año 1983

²⁵ *Perspectiva histórica, Ecopetrol; web page consultada el 11 de Junio del 2012.*
<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=32&conID=36271>

²⁶ *Perspectiva histórica, Ecopetrol; web page consultada el 11 de Junio del 2012.*
<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=32&conID=36271>

Ecopetrol aliado a la empresa OXY descubren un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles en Campo Caño Limón y aliando con la empresa British Petroleum Company descubren los yacimientos de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte Llanero.

En el año 2003 el gobierno Colombiano reestructura a la empresa Colombiana de petroleros y decide que es hora de internacionalizar dicha empresa, empresa que tiene un potencial optimo para maximizar su ventaja competitiva y incursionar nuevos mercados. Para esto el estado decide cambiar la estructura orgánica de la empresa Colombiana de petróleos a Ecopetrol S.A., sociedad publica por acciones, liberándose de la responsabilidad que tenia con el estado de administrar los recursos petroleros.

A partir de este cambio, Ecopetrol S.A inicia un nuevo capitulo, donde adquirió mayor autonomía, una aceleración en sus actividades de explotación, inyección de inversión y una mayor capacidad de obtener resultados óptimos a través de una visión empresarial.

Actualmente, Ecopetrol es la empresa petrolera mas grande de Colombia, con una utilidad neta \$15.452.334 millones y se encuentra en el grupo de las 40 petroleras mas grandes del mundo, siendo una de las cuatro petroleras mas grandes de Latinoamérica.

4.1.2 Misión²⁷

Descubrimos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando el cuidado del medio ambiente, la seguridad de los procesos e integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su

²⁷Ver Plan de inversión Ecopetrol 2008 disponible en <http://infraestructura.org.co/presentaciones/inversionesecopetrolcci.pdf>

desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

4.1.3 Visión 2015²⁸

Ecopetrol S.A. será una empresa global de energía y petroquímica, con énfasis en petróleo gas y combustibles alternativos; reconocida por ser competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

4.1.4 Internacionalización

4.1.4.1 Restructuración empresarial.

Para cumplir el plan de aumentar su presencia internacional el 26 de Junio de 2003 fue creado el decreto 1760 que modificaba la estructura orgánica de la compañía, esto para hacer que a empresa dejara de ser juez y parte en los temas del negocio. Antes de dicho decreto Ecopetrol no solo estaba de dicado a la exploración, explotación y comercialización del petróleo, también tenía a su cargo gran parte del papel estatal de definir políticas, regular y controlar la actividad del sector y de las áreas petroleras.

Mediante este decreto se dio la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) quien se hará cargo a partir de esa fecha de definir las políticas, administrar las áreas petroleras, asignarlas para su explotación a los jugadores del sector y de evaluar las estadísticas e indicadores del sector. De esta manera Ecopetrol paso a dedicarse únicamente a la parte operativa del sector, haciéndose así mas competitiva mediante la especialización en las tareas de

²⁸Ver Plan de inversión Ecopetrol 2008 disponible en <http://infraestructura.org.co/presentaciones/inversionesecopetrolcci.pdf>

exploración, producción, refinamiento, transporte y comercialización de hidrocarburos.²⁹

4.1.4.2 Entrada a la Bolsa de Valores de NY.

Como parte del proceso de internacionalización de la compañía el 18 de septiembre del 2008³⁰ Ecopetrol ingresó a la Bolsa de Nueva York mediante la inscripción de ADR nivel II. Con esto, la empresa entró a estar en permanente escrutinio y comparación con gigantes del sector como Exxon Mobil o Dutch Shell a nivel mundial, a la vez que se facilita la negociación de su acción en diferentes monedas, lo que facilita el crecimiento en países como Brasil y México donde la compañía ya cuenta con operaciones. Más específicamente, cada ADR representa 20 acciones ordinarias de Ecopetrol y el monto máximo autorizado asciende a 20 millones de ADR, es decir, 400 millones de acciones. JPMorgan Chase Bank N.A. es el banco depositario de los ADR y LaBranche& Co Inc. es la firma especializada para Ecopetrol en las operaciones diarias en la Bolsa de Nueva York. Como ya se mencionó, el ADR de Ecopetrol es nivel II y la ventaja de este nivel consiste en que las acciones Ecopetrol pueden ser listadas en una bolsa de valores.

4.1.4.3 Cooperación Internacional.³¹

Mediante la creación de proyectos conjuntos con grandes empresas internacionales del sector Ecopetrol a mejorado su efectividad y sus deseos de incursionar en otros mercados, ejemplos de estas operaciones conjuntas van desde un proyecto de exploración conjunta entre Ecopetrol y Shell en la regio conocida como el horizonte profundo del golfo de México hasta proyectos en suelo colombiano con grandes implicaciones internacionales como proyectos con Exxon

²⁹Ver artículo "La Internacionalización de Ecopetrol" en Documento petro-energetico disponible en:

http://www.documentopetroleoenergetico.com.co/pdf/sep_ecopetrol2.pdf

³⁰ver Burkenroad Report Ecopetrol, Universidad ICESI

http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/burkenroad/ecopetrol.pdf

³¹ Ver artículo "Las Grandes Ligas" publicado en la pagina WEB de Ecopetrol disponible en:

http://www.ecopetrol.com.co/especiales/cartapetrolera117/rev_procesos.htm

Mobil en el Tayrona, con Glencore en Cartagena o con Petrobras el prometedor campo petrolero de Tibu.

Mediante estos proyectos la compañía a logrado proyectarse como un importante aliado para las grandes compañías internacionales del sector, aportando no solamente conocimiento operativo, sino también por su alta inversión en exploración con cifras record como los 2 billones de dólares invertidos en 2007, incluso antes de su decisión de capitalización privada.

5. Conclusiones.

- Durante el proceso real de internacionalización de una empresa, las teorías se evidencian de forma práctica y poco absoluta, logrando así una composición de varias teorías propuestas, es por esto que es posible reconocer un proceso netamente sistémico en el camino de internacionalización de una compañía. En términos generales al finalizar el estudio de un caso real podemos ver como varios conceptos de diversas teorías se unen para crear un modelo propio y adecuado a la empresa en estudio.
- En el caso del sector petrolero es mucho más fácil reconocer prácticas de modelos de internacionalización al realizar estudios comparativos de casos internacionales al ser un sector en el que se han dado ampliamente situaciones que ponen en práctica los modelos estudiados. Así mismo es la mejor forma de reconocer mejores prácticas a llevar a cabo por parte del sector nacional para lograr una internacionalización más efectiva.
- El proceso de Internacionalización que está llevando a cabo Ecopetrol es similar en varios aspectos a los procesos llevados en el pasado por otras compañías internacionales del sector, esto se debe principalmente a que es necesario un alto grado de inversión de capital para iniciar operaciones en otro país, y gracias a esto la opción preferida por las empresas del sector es el establecimiento de operaciones compartidas con subsidiarias de otras compañías del sector, como es el caso de la explotación en el golfo de México en conjunto con Shell.

6. Recomendaciones.

- Antes de tomar la decisión de internacionalizar una empresa es importante delimitar si se tiene una ventaja absoluta, comparativa o competitiva frente al mercado global. Dado que las ventajas competitivas propias de la industria en términos de costos / beneficio crean la diferenciación en el mercado internacional. Delimitando a través de un análisis de costos si es necesario la implementación de alianzas estratégicas, inversiones conjuntas, complementariedad industrial, proyectos de coinversión, franquicias, joint venture o creación de compañías comercializadoras internacionales.
- Si se encuentra un mayor beneficio explotando su propia ventaja competitiva, que vendiéndosela o alquilándosela a una empresa del mercado internacional, como en el caso del crudo de petróleo para refinar. Es recomendable adoptar una inyección de capital o la creación de Joint Ventures para aprovechar al máximo los recursos que se tienen.
- Le recomendamos a Ecopetrol un incremento en sus alianzas estratégicas con empresas del sector en diferentes localidades del globo hemisférico, buscando un gana-gana. Donde no solo se beneficia el sector sino el consumidor final. En el caso petrolero al encontrar diferentes barreras de entrada como lo son la incursión a nuevas localidades no exploradas, inversión de capital y carencia de nuevas tecnologías, es necesario realizar inversiones conjuntas en el campo industrial para la creación de nuevas empresas o la ampliación de la capacidad productiva de empresas ya existentes con el fin de ganar share en el mercado local o en un nuevo mercado potencial.

- Al globalizar a Ecopetrol recomendamos la creación de establecimientos de subsidiarias, como lo ha hecho en los últimos años Petrobras. Para esto existen dos opciones; la primera es la adquisición total de una empresa local, facilitando así la compra de infraestructura adecuada y suaviza la entrada de una nueva entrada al mercado, la segunda es mediante el establecimiento de una compañía totalmente nueva en el mercado de destino, esto supone una mayor inversión no solamente en capital sino en tiempo y dedicación para la consecución de los recursos necesarios para existir en el nuevo mercado.

Bibliografía

- ACEVEDO, L., MURCIA, K., & MATEUS, D. (2008). *Trabajo estratégico del sector petrolero*. Universidad del Rosario.
- ASOCIACION COLOMBIANA DE PETROLEO Sector Minero y Petrolero. Consultado en Junio 28, 2012, en http://www.acp.com.co/assets/.../doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf
- CASTRO FIGUEROA, A. M. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H., & SULLIVAN, D. P. (2009). *International Business Environments and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- ECOPETROL Las Grandes Ligas. Consultado en Julio 10, 2012, en http://www.ecopetrol.com.co/especiales/cartapetrolera117/rev_procesos.htm
- ECOPETROL Perspectiva Histórica de Ecopetrol. Consultado en Julio 11, 2012, en <http://http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=32&conID=36271>
- ICESI Ecopetrol. *Burkenroad Report* . Consultado en Junio 22, 2012, en http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/burkenroad/ecopetrol.pdf
- ICESI La Internacionalización de Ecopetrol. *Documentos Petro-energéticos*.

Consultado en Junio 29, 2012, en

http://www.documentopetroleoenergetico.com.co/___pdf/sep_ecopetrol2.pdf

- INTERBOLSA Documento de Inversión Pacific Rubiales Energy. Consultado en Julio 9, 2012, en http://www.interbolsa.com/es/c/document_library/get_file?uuid=21b99792-a0c5-4ca6-9fa0-e62450ed6847&groupId=81085
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2006). *Economía internacional teoría y política*. Madrid: Persons Education.
- Las 100 empresas mas grandes de Colombia (... y las 900 siguientes). *Revista Semana, Edición Especial*. (1356), 12.
- Los Dilemas de Pacific Rubiales. *El Espectador*, Consultado en <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/articulo-334287-los-dilemas-de-pacific-rubiales>
- MAGALHAES, R. (2009). *Petrobras en la política exterior del gobierno de Lula: una mirada desde la Economía Política Internacional*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Consultado en http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Disertacion_Raquel.Magalhaes.Neiva.Santos_28.12.09.pdf
- PACIFIC RUBIALES ENERGY Corporate vision and strategy. Consultado en Julio 11, 2012, en <http://www.pacificrubiales.com/corporate/vision-a-strategy.html>
- PACIFIC RUBIALES ENERGY Company History. Consultado en Julio 5, 2012, en <http://www.pacificrubiales.com/corporate/company-history.html>

- PETROBRAS Petrobras, Quienes somos. Consultado en Junio 18, 2012, en <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/>
- PLATAFORMA ENERGETICA Petrobras. Consultado en Junio 15, 2012, en <http://plataformaenergetica.org/obie/system/files/PETROBRAS.pdf>
- REVISTA INFRAESTRUCTURA Plan de Inversión de Ecopetrol 2008. Consultado en Junio 18, 2012, en <http://infraestructura.org.co/presentaciones/inversionesecopetrolcci.pdf>
- Venezuela y Colombia integran empresa para explotar petróleo. (2012, Marzo 28). *Periódico el Heraldo*,
- WOLCOTT, R. C., & LIPPITZ, M. J. (2010). *Grow From within, Mastering Corporate Entrepreneurship and innovation*. Nueva York, N.Y.: Mc Graw Hill.