

Universidad del Rosario



Aproximación al Proceso de Internacionalización del Sector de Hidrocarburos: ¿Cómo Ecopetrol logra hacer parte del Ranking “Fortune Global 500”?

Trabajo de Grado

Olga Lucia Rodríguez Verjan

Bogotá D.C

2015

Universidad del Rosario



Aproximación al Proceso de Internacionalización del Sector de Hidrocarburos: ¿Cómo Ecopetrol logra hacer parte del Ranking “Fortune Global 500”?

Trabajo de Grado

Olga Lucia Rodríguez Verjan

Tutor: Juan Carlos Tafur Hernández

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2015

Agradecimientos.

Agradezco a Dios a mi familia por el apoyo, la oportunidad y la compañía durante este proceso, a los profesores que me formaron con éxito y me dieron las bases para el gran futuro que está por venir.

Olga Lucia Rodriguez Verjan

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO:	1
RESUMEN.....	3
Palabras claves	3
ABSTRACT	4
Key words	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.	6
1.3.1 Objetivos Generales.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	7
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	8
2.1 Marco metodológico	8
3. EL SECTOR DE PETRÓLEOS E HIDROCARBUROS EN EL MUNDO	9
4. EL SECTOR DE PETRÓLEO E HIDROCARBUROS EN COLOMBIA.....	14
4.1 Sistema general de Regalías.....	19
5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	21
6. ECOPETROL.....	23
6.1 Inicio de Internacionalización de Ecopetrol.	24
6.2 Crecimiento de la Compañía.....	25
7. ECOPETROL EN LA GLOBAL FORTUNE 500.....	29
8. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	31

8.1 Teoría ecléctica de Dunning	32
8.2 Teoría como proceso.....	33
9. Modelo de internacionalización de la escuela de Uppsala.	34
9.1 Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon.	35
9.2 Modelo de Jordi Canals.....	36
9.3 Teoría de Redes	38
10 LAS TEORÍAS APLICADAS AL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOPETROL.....	39
11 CONTEXTO DEL CONCEPTO DE BOLSA DE VALORES PARA LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS.	42
11.1 Variables de Análisis	43
11.2 Análisis de resultados de Bloomberg en cuanto al desempeño de Ecopetrol	44
11.2.1 Comparación Empresas en Latinoamérica.	45
11.2.2 Comparación Diferentes Bolsas de Valores	46
11.2.3 Precio de la acción bolsa de Valores de Colombia comparación WTI	48
11.2.4 Proyección Precio del barril de Petróleo WTI.....	49
11.2.5 Proyección Precio de la acción Ecopetrol.	50
12 INTERNACIONALIZACIÓN.....	52
12.1 . Ruta de Internacionalización.....	54
13. CONCLUSIONES.	55
14. RECOMENDACIONES.....	57
15. BIBLIOGRAFÍA.....	59

TABLA FIGURAS

Figura 1: Comparación “global 500 the world’s largest corporations”	13
Figura 2: Primera junta directiva ecopetrol 1951	23
Figura 3: América latina y el caribe: ingresos de inversión extranjera directa.	26
Figura 4: Variación pozos perforados en colombia.	27
Figura 5: Participación capital extranjero en el sector de hidrocarburos.	28
Figura 6: Participación ingresos operacionales en el sector de hidrocarburos.....	28
Figura 7: Ranking global fortune 500 año 2011 y 2012	29
Figura 8: Teoría ecléctica de dunning	32
Figura 9: Modelo de internacionalización de uppsala.....	34
Figura 10: Modelo de ciclo de vida de vernon.....	36
Figura 11: Modelo jordi canals	37
Figura 12: Bloomberg comparación precio acciones en américa latina.....	45
Figura 13: Bloomberg, comparación precio en las acciones ecopetrol en diferentes bolsas de valores.....	46
Figura 14: Bloomberg comparación precio acción ecopetrol y wti	48
Figura 15: Proyección precio barril de petróleo wti.....	49
Figura 16: Proyección precio de la acción de ecopetrol.....	50
Figura 17: Ruta de internacionalización ecopetrol.....	54

GLOSARIO

Calidad: Características de un bien o servicio ofrecido al mercado que se ajusta a las necesidades del cliente

Comercio: Transacción entre diferentes agentes con el objetivo de comprar o vender diferentes bienes o servicios.

Distancia psicológica: Factor importante que interviene en la decisión de exportar o internacionalizar un producto o servicio ya que una baja distancia psicológica puede disminuir el riesgo de ingreso a un nuevo mercado. Diferencias culturales, religiosas y lengua materna son algunos de los conceptos que hacen parte de la distancia psicológica

Ecopetrol: Primera empresa colombiana de petróleos fundada en 1948 dedicada a la producción exportación y exploración del petróleo y sus derivados.

Exportación: Venta de bienes o servicios tangibles o intangibles al mercado exterior con el fin de beneficiar ambos mercados.

Globalización: es la integración de diferentes sociedades internacionales, como resultado a este fenómeno aumenta la competencia en los mercados locales, y se incentiva el crecimiento de economías

Importación: Compra de Bienes o servicios tangibles o intangibles provenientes de otros países con el fin de beneficiar ambos mercados.

Internacionalización: conjunto de actividades y decisiones que la empresa desarrolla fuera de los mercados con el objetivo de incrementar su participación en el mercado.

Inversión Extranjera directa: inyección de capital en el mercado exterior con el objetivo de aumentar ganancias y promover la compra de bienes o servicios fuera del territorio nacional.

Mercado: ambiente físico o virtual en el que se destaca la oferta y demanda de bienes y servicios, en el que intervienen compradores y vendedores como actores principales.

Ventaja Absoluta: Capacidad de producir un bien o servicio eficientemente, respecto a sus competidores

Ventaja Comparativa: los agentes tienden a especializarse en la fabricación de bienes o servicios con el fin de ofrecer beneficios adicionales con respecto a sus competidores.

Ventaja Competitiva: es la ventaja que tiene un agente frente a sus competidores en el mercado, esta ventaja debe ser única y sostenible en el tiempo.

RESUMEN

Este documento analiza algunas estrategias de internacionalización aplicadas a casos de estudio de la empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol con el fin de encontrar las razones que llevan a dicha compañía a ser un referente de crecimiento. Para ello, en primer lugar se explica el contexto en el cual la empresa se desarrolla; y pasa de ser una empresa estatal, para ocupar el puesto 280 dentro del Ranking Global Fortune 500. En segundo lugar el trabajo se centra en las diferentes estrategias y teorías de internacionalización en las cuales Ecopetrol se basa para lograr su éxito. Finalmente se realiza un análisis financiero con base en datos presentados por la herramienta bloomberg y entrevistas realizadas a especialistas en temas bursátiles y de internacionalización.

Palabras claves

Estrategias de Internacionalización, Ecopetrol, Global Fortune 500, Bolsa de Valores Colombia, Bolsa de Valores Nueva York, Ventajas, Estrategias.

ABSTRACT

This document discusses some internationalization strategies applied to the study case of the Colombian oil company Ecopetrol in order to find the reasons that lead the company to be a referent for growth in the international market. In order to do this, firstly the context in which the company was developed is explained; and goes from being a state enterprise, to the post 280 within the Global Ranking Fortune 500. Secondly, the work focuses on the different internationalization strategies and theories that made Ecopetrol its success on it. Finally, a financial analysis based on data about stocks and WTI was made through Bloomberg including its internationalization route.

Key words

Internationalization Strategies, Ecopetrol, Global Fortune 500, Ranking, Stock Exchange New York, Stock Exchange Colombia, Advantage, Strategies.

1. INTRODUCCIÓN

Ecopetrol, empresa fundada en 1951 constituye desde su creación hasta el día de hoy en la única empresa colombiana de petróleos dedicada a la exploración, explotación y refinación del petróleo y sus derivados. En la última década los colombianos han sido testigos de grandes transformaciones en el interior de la organización. Transformaciones que la han llevado, en el 2012, a formar parte del ranking “*Global Fortune 500*” y a ocupar el primer puesto dentro las 1001 mejores compañías del año 2014 en Colombia. Este documento de investigación busca identificar las estrategias que han llevado a esta empresa colombiana a ser reconocida internacionalmente como una de las más relevantes en el sector de hidrocarburos. Con este objetivo se realizará un análisis de las teorías y estrategias de internacionalización, entendiendo que son éstas las causas del éxito de la empresa, lo cual se refleja en los movimientos de las acciones en las bolsas en las que ha cotizado y cotiza actualmente. El método de análisis comprende tres ejes desde los cuales parte el trabajo. En primer lugar se busca comparar la posición de la empresa colombiana frente a sus competidoras directas en el ámbito latinoamericano. Las empresas que se consolidan como competencia de Ecopetrol son: *Pemex*, empresa de petróleos de México; *Petrobras*, empresa de origen brasileño; y por último *PDVSA*, la empresa estatal Venezolana. El segundo eje consiste en interpretar los datos financieros imprescindibles para llegar a tener una comprensión global de los procesos instaurados al interior de la organización. Estos datos son proporcionados por la herramienta financiera llamada “*Bloomberg*”. En último lugar se realizaron entrevistas de campo a expertos de Ecopetrol en temas bursátiles y de internacionalización, como forma de tener el testimonio directo de los agentes involucrados dentro de la empresa responsable del éxito.

1.1 Planteamiento del problema

El principal problema que se abordara durante el desarrollo del documento de investigación, es identificar las diferentes estrategias implementadas por la empresa colombiana de petróleos (ECOPETROL) las cuales llevaron a la compañía a hacer parte del ranking “Global Fortune 500” el cual mide y clasifica las 500 mejores empresas del mundo con base en diferentes variables cuantitativas y cualitativas.

1.2 Justificación

Estudiar la única empresa colombiana dedicada la producción y exportación de petróleo, se tendrán en cuenta varios conceptos desarrollados en lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales; es un estudio que se hará en diferentes áreas de la organizaciones, entre las que se encuentra finanzas, Mercadeo y estrategia, el fin de identificar un patrón de comportamiento que pueda ser implementado por otras empresas del sector minero energético.

1.3 Objetivos.

Identificar las diferentes estrategias de internacionalización implementadas por ECOPEOTROL, las cuales logran que la compañía haga parte del Ranking “ Global Fortune 500”

1.3.1 Objetivos Generales

1. Identificar las diferentes teorías de internacionalización por parte de Ecopetrol
2. Realizar un paralelo entre los modelos de internacionalización y las estrategias implementadas por Ecopetrol en los últimos años.
3. Establecer la ruta de internacionalización que le permite a Ecopetrol hacer parte de “Global Fortune 500 ”

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del sector de hidrocarburos en el mundo, su funcionamiento, ejecución, impacto entre otras variables.
2. Realizar un análisis del sector de petróleos en Colombia específicamente Ecopetrol, con su estrategia de internacionalización

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.

El documento de investigación tendrá en cuenta las estrategias y políticas de la empresa, el modelo organizacional, las estrategias de internacionalización, la estrategia de explotación, financiera y bursátil de la empresa, estadísticas de exportación de petróleo en Colombia, cuales son los principales países exportadores de petróleo en el mundo y cuales son los demandantes del mismo; para el desarrollo de esto se tendrá en cuenta la información suministrada las diferentes bases de datos de la Universidad del Rosario. Durante el desarrollo de este proyecto se trataran diferentes conceptos como lo son: las estrategias de internacionalización, comercio de petróleo, sistema bursátil, bolsas de valores, ventajas y estrategias.

Se abordara el tema de la internacionalización desde un enfoque económico en el cual intervienen diferentes teorías entre las que se destacan, la Teoría de la organización industrial, teoría de la internacionalización, paradigma de Dunning y enfoque macroeconómico.

2.1 Marco metodológico

Para el desarrollo del documento se realizara una investigación iniciando con la historia del negocio de hidrocarburos en el mundo y Colombia, la fundación de Ecopetrol como única empresa colombiana de petróleos. Se hará uso de fuentes primarias tales como revistas, documentos, libros, publicaciones e informes del sector de hidrocarburos realizados en el ultimo periodo; de igual manera se entrevistara a un funcionario de Ecopetrol especializado en temas de internacionalización.

3. EL SECTOR DE PETRÓLEOS E HIDROCARBUROS EN EL MUNDO

Las Grandes multinacionales de Estados Unidos iniciaron con el descubrimiento de la existencia de petróleo. Edwin Drake fue el primer Estadounidense que en 1859 perforó un pozo, a tan solo una profundidad de 29 metros logró obtener grandes cantidades de petróleo. Para ese entonces se dio a conocer una ley donde se especificaba que el suelo no era propiedad del Estado sino de aquel que lo comprara.

Rockefeller inicia operaciones en su planta la Standard Oil Co. bajo un modelo de integración vertical donde conectaba la producción, refinación y transporte del petróleo y sus derivados, es por esto que se vuelve indispensable para los pequeños productores. La ley antimonopolio obliga a Rockefeller a reorganizar sus 34 empresas y ponerlas a competir entre ellas.

Royal Dutch Shell la primera empresa en Europa dedicada a la extracción, refinación y transporte del petróleo representa la unión entre la Shell caracterizada por el transporte de conchas marinas desde indonesia hasta Holanda y la Royal Dutch encargada de explotar un campo petrolero. Fue constituida en 1909 y era la principal competencia de la Standard Oil Co.

A finales del siglo XIX la industria petrolera solo era productora de querosén, y desde entonces ya se buscaba la construcción de automóviles, entre las opciones se encontraban las maquinas a vapor, eléctricas y gasolina. Hasta ese momento se habían descubierto varios yacimientos de petróleo por lo tanto se inician los automóviles con gasolina, siendo este el principal motor del crecimiento de la industria petrolera.

A continuación se presenta el caso más relevante de la historia del petróleo en el mundo llamado las siete hermanas entre las que participan cinco empresas de Estados Unidos y 2 más de Inglaterra, se crea un cartel con el objetivo de estabilizar el precio del petróleo.

Durante las primeras décadas del siglo XX hicieron grandes descubrimientos en los países del sur, los líderes no eran conscientes de la cantidad de petróleo que tenían, ni lo que esto beneficiaría a las multinacionales que se encargaban de hacer las negociaciones. El modelo de negocio que utilizaban era el de concesión, donde el jeque o el líder del momento le daba la firma de aprobación a las grandes empresas las cuales se encargarían de la explotación, producción transporte y refinación. En pago por esto se le generaba al país un monto representado en regalías e impuestos. Las 5 empresas de Estados Unidos y 2 de Inglaterra se reúnen es 1928 con el fin de tratar de controlar la producción del petróleo, para estabilizar los precio y no llegar en pérdidas, se hace un cartel con un sistema de cuotas.

Contexto del sector de Hidrocarburos en América Latina. Para el año 2014 la cotización del petróleo se encuentra en un buen momento dado que algunos oferentes están en crisis como es el caso de Venezuela, debido a sus diferentes problemas políticos, los atentados terroristas en Irak, y la disminución de las reservas mundiales, mientras que la demanda ha aumentado significativamente gracias al crecimiento de las economías más importantes del mundo como lo son China, Estados Unidos, Europa y Japón.

En los últimos años ha llamado la atención de los expertos el constante aumento en la producción y la demanda del petróleo en todo el mundo, dado que es un recurso no renovable y por lo tanto se dice que ya está llegando a su tope de producción lo cual indica el nivel más alto de explotación al que se puede llegar de acuerdo a diferentes estudios como lo indica **Ballenilla** (2004) en su publicación las principales fuentes energéticas de nuestra sociedad en crisis, el final del petróleo barato “ Para numerosos expertos, en un breve plazo superaremos –si es que no lo hemos hecho ya– el llamado pico de producción, a partir del cual la disponibilidad de petróleo será mucho más reducida. Esto tendrá una incidencia importante en el modo de vida actual, tremendamente dependiente del petróleo –el 95% del transporte mundial, por ejemplo, depende del llamado oro negro–“.

En América Latina existe una distribución desigual del petróleo, debido a que se concentra principalmente en Venezuela, Brasil y México. Son precisamente estas tres economías las que acumulan aproximadamente el 90% de las reservas. El mercado petrolero está dominado

básicamente por sus petroleras estatales como lo son PDVSA, Petrobras y PEMEX respectivamente. Venezuela y México lograron que sus empresas estatales se internacionalizaran sin perder el dominio de sus mercados locales (**Mansilla, 2008**)

Venezuela, reconocida mundialmente como el proveedor de petróleo de Latinoamérica, atraviesa diferentes problemas a raíz de su situación política, la pérdida del objeto social de PDVSA reconocida anteriormente como la empresa del Estado dedicada a la exploración, explotación y refinación del petróleo afecta negativamente las exportaciones ya que la industria del petróleo representa un 94% de las exportaciones y financia aproximadamente la mitad del presupuesto nacional.¹

México y su empresa PEMEX se resistieron a la privatización de su empresa estatal de petróleos, por lo tanto no se han ejecutado estrategias de internacionalización consistentes. Fue hasta el año 2012 que Duncan Wood, especialista en el tema, habla de la necesidad de internacionalizar la estatal: *“Internacionalización en términos de expandir los intereses de PEMEX a nivel mundial por medio de socios extranjeros, como Repsol. Incluye la participación accionaria en otras empresas, pero también tenemos que considerar la posibilidad de que Pemex se involucre en alianzas con empresas extranjeras en otras partes del mundo.”* Según el académico el mayor riesgo al cual se enfrenta la petrolera es la resistencia de algunas fuerzas políticas en México.

Petrobras, inicia su proceso de internacionalización en 1972 con la creación de Braspetro con el objetivo de buscar reservas para asegurar y abastecer el consumo interno, seguido de políticas gubernamentales para hacer más atractivo su territorio en términos de inversión y desarrollo del sector. En los 90’s Petrobras inicia con su apertura en bolsa de valores. A finales del año 2000, Petrobras decide eliminar a Braspetro y crear la ANI- Área de Negocios Internacionales, la cual tiene como “Objetivo principal incorporar nuevas reservas y aumentar la participación del Sistema Petrobras en el mercado externo.”²

¹ López Arias Astrid Portafolio, Venezuela: de la opulencia a las penurias diciembre 16 de 2009.

² Magalhães 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

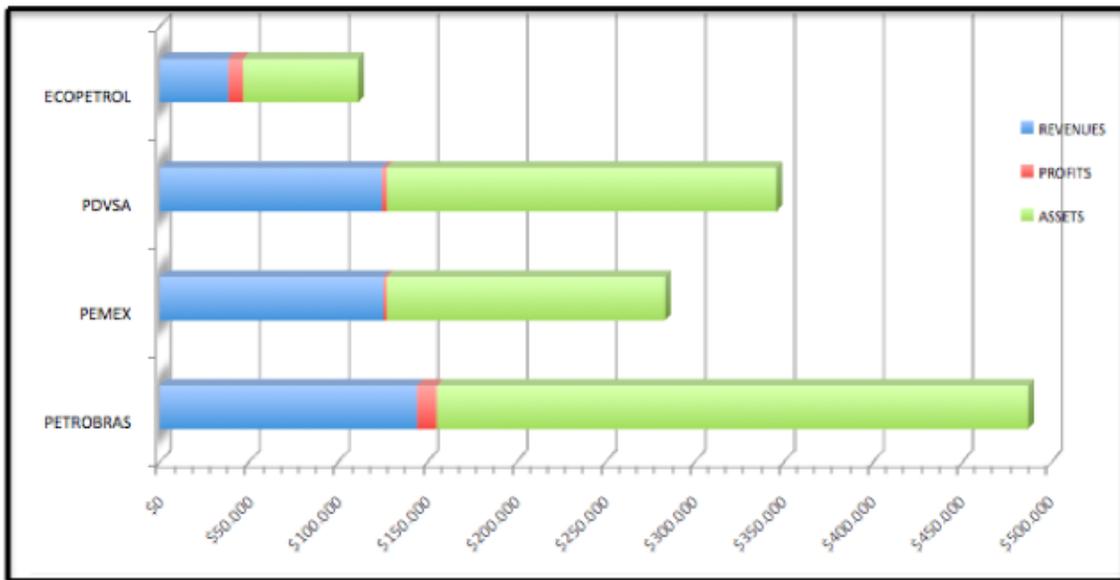
Para el caso de Colombia, Ecopetrol ha mostrado una efectiva estrategia de internacionalización, generando un mayor posicionamiento de esta compañía en el mercado externo. A continuación se presenta una pequeña reseña histórica del proceso.

El ex presidente de Ecopetrol, Javier Gutiérrez Pemberthy, inicia como presidente en el año 2007 tras varios avances del mandato anterior. Es un hombre reconocido por sus capacidades en la transformación empresarial. A partir del 2007 las acciones de Ecopetrol se transan en la bolsa de valores de Colombia y a finales de 2008 logra su gran entrada a la bolsa de valores de Nueva York, a raíz de esto se trazan unos objetivos más ambiciosos y con miras al exterior tales como aumento en upstream y un crecimiento del 12% anual, Ecopetrol tiene como objetivo principal hacer parte de las 30 mejores empresas de petróleo en el año 2020.

Ecopetrol era una sociedad pública por acciones y por lo tanto sus decisiones afectaban el presupuesto de la nación, en el año 2007 el presidente de la república Álvaro Uribe Vélez, el ministro de minas Luis Ernesto Mejía, el presidente de Ecopetrol Isaac Yanovich y otros ex presidentes de la compañía plantearon la emisión de acciones como una estrategia para lograr la independencia.

A continuación se muestra una gráfica en la cual se evidencian diferentes variables que se tienen en cuenta para formar parte del ranking “Global Fortune 500”, entre las que se encuentran ingresos, ganancias y activos. Para este caso se consideran esas variables para las empresas: Petrobras de Brasil, PEMEX de México, PDVSA de Venezuela y finalmente Ecopetrol de Colombia.

Figura 1: Comparación “Global 500 The world’s Largest Corporations”



Fuente: Revista Fortune 500 julio 2013

En conclusión las efectivas estrategias de internacionalización han llevado a Petrobras a ser la empresa más importante en el sector de hidrocarburos para Latinoamérica, registrando ganancias por un monto de USD 11,034.0 millones, seguido por Pemex quienes a falta de una estrategia efectiva de internacionalización pero gracias a su ubicación geográfica, entre otras ventajas comparativas, consiguen ingresos por USD 197.7 millones, mayor a los registrado por PDVSA y Ecopetrol en el año 2012.

4. EL SECTOR DE PETRÓLEO E HIDROCARBUROS EN COLOMBIA

Una de las zonas más intervenidas y de mayor atención por parte de las empresas multinacionales es Barrancabermeja³. Ubicada en el norte de Colombia, es una de las regiones en las que se da inicio a la exploración y explotación de Petróleo en Colombia. Algunos empresarios a finales del siglo XIX y comienzos del XX vieron el petróleo como una oportunidad de negocio. Para obtener beneficio a corto plazo utilizando dos modelos de negocio diferentes: el primero de ellos, la producción de aceite para iluminación en el mercado nacional; el segundo adquirir los derechos de concesión de diferentes terrenos a nivel nacional para después venderlos a un precio elevado a empresas multinacionales.

El pionero en el primer modelo de negocio fue Diego Martínez, un empresario proveniente de una reconocida familia ganadera en el Sinú quien incursionó en el campo de la producción de aceite para iluminación, a su vez fue el primero que se vio obligado a cerrar su planta y abandonar el negocio. El tamaño de la empresa en el momento no era relevante en comparación con las empresas internacionales, ya que en Colombia aún no se había desarrollado plenamente sectores importantes como el transporte y la seguridad. En 1905 Diego Martínez firmó un contrato de concesión con el gobierno Colombiano para construir una planta de producción y refinación de aceite para iluminación, creando así la “Cartagena Oil Company”. El contrato contemplaba la construcción de una planta de refinación en Cartagena, Bolívar, la cual gozaría de monopolio durante un periodo de 20 años seguidos en las regiones de Antioquia, Bolívar y Magdalena.

La planta fue inaugurada en 1909, con un capital inicial de US \$50 mil, y las utilidades del primer año fueron reinvertidas en la ampliación y mejoras en la planta, en el año 1913 la firma británica Weetman Pearson y la Jersey mostraron interés de entrar al mercado nacional, para lo cual Diego Martínez ofrece su planta y tierras adicionales, propuesta que fue rechazada por estas dos grandes empresas. Para el año 1922 hace una gran entrada la “Tropical Oil Co”, la

³ Barrancabermeja: es un municipio colombiano, ubicado en el departamento de Santander. Es sede de la refinería de petróleo más grande del país ECOPETROL.

cual dado su tamaño y experiencia logra reducir los precios del aceite para iluminación e impacta negativamente la planta de Diego Martínez.

El segundo modelo de negocio para la época era la adquisición de tierras bajo un modelo de concesión, para después venderlas en un mayor precio a empresas multinacionales generando ganancias sin arriesgar mucho capital. Es de esta manera que se da el ingreso a las multinacionales y se inicia la exploración, explotación y exportación del petróleo colombiano. El primero en conseguir una concesión para explotar petróleo fue Jorge Isaac, quien en 1894 traspasó la concesión a la Panamerican Investment; La concesión más importante y la que causó mayor impacto en la industria del Petróleo en Colombia fue lograda por Roberto de Mare y Joaquín Bohórque, en Barrancabermeja, la cual en el año 1920 permite la entrada de la Jersey en la industria.

La adquisición de concesiones por parte de los colombianos, la entrada de multinacionales al mercado, y los constantes viajes de promoción de sus tierras por parte de Roberto de Mares a Estados Unidos hace que la Jersey se interese por entrar al mercado. Esta empresa tenía una ventaja comparativa con respecto a otras del sector debido entre otras razones a su ubicación geográfica, ya que sus refinerías estaban en Nueva Jersey al borde del mar. Esto facilitaba el transporte, disminuía costos, hacía que sus precios fueran un poco más bajos que la competencia y tenía acceso a todos los mercados. Esta empresa realiza una gran inversión para ejecutar una estrategia con el fin de conocer todas las actividades de exploración que se estaban llevando a cabo en el exterior, las ventas de propiedades y la adquisición de nuevos pozos, esto con el fin de ingresar al mercado Europeo. Finalmente en el año 1920 la Jersey ingresa al mercado Colombiano e inicia la construcción de una planta de refinación en Barrancabermeja la cual tuvo muchos problemas para su ejecución, finalmente en 1922 termina su construcción e iniciar operaciones.

La entrada de esta compañía inicia con la importación de maquinaria y mano de obra de Estados Unidos. El descontento por parte de los trabajadores hacia la Jersey dividió la sociedad en grupos, donde los más importantes y con mayores ingresos hacían parte de los altos cargos de la compañía y la planta, cargos ocupados por ciudadanos Estadounidenses. Los operarios de

maquinaria y rangos más bajos dentro de la compañía eran ocupados por mano de obra colombiana. Al iniciar operaciones en la planta de Barrancabermeja era necesaria la construcción de un oleoducto desde allí hasta el puerto de Cartagena por el cual se transportaría el crudo para ser exportado. Esta obra no hacía parte del contrato firmado por la Tropical Oil Co. Razón por la cual se crea la Andian National Corporation Limited, compañía Canadiense contratada para la construcción del oleoducto, activo que no debía ser entregado al estado al finalizar la concesión.

En 1950 se da por terminada la concesión de Mares con la Tropical Oil Co. y los activos de la misma pasan a ser parte del estado para la creación de la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL). Ésta sería constituida de la siguiente manera: un 51% de las acciones destinadas a nacionales y el 49% restante sería ofertado a empresas internacionales, con excepción del departamento de ventas y la planta de refinación que pasaría a manos de la International Petroleum Company en una concesión otorgada por 10 años, tiempo en el cual la planta debía ser ampliada y modernizada. El final de esta concesión y el inicio de ECOPETROL son dos eventos muy importantes para el sector aunque puedan crear confusión ya que ocurren en un periodo de tiempo similar. Esta concesión es una de las más importantes y es la más productiva en Colombia, ya que para 1949 esta representaba el 77% de los pozos productivos.

El presidente Eduardo Santos es quien crea el Ministerio de Minas y Petróleos, encargado de los asuntos jurídicos, relaciones con empresas multinacionales y los empresarios en Colombia. Fué este ministerio quien se encargó de aclarar las fechas y dar fin a la concesión de Mares. En 1931 el gobierno de Colombia expidió la ley 37 en la cual se establecieron algunas reglas generales para la explotación de petróleo. Es aquí donde se declara el sector de hidrocarburos como de interés público y por lo tanto el gobierno tiene potestad de expropiar. Esta ley también hace claridad sobre el pago de regalías, el cobro por hectárea de arrendamiento, entre otros términos importantes a nivel nacional e internacional. Esta decisión se toma a raíz de diferentes circunstancias que presionaban al gobierno como los sindicatos o el proyecto de ley (ley 31 de 1946) mediante la cual se autoriza la creación de un organismo llamado consejo nacional de petróleo encargado de orientar y ejecutar proyectos de la industria en el país.

Tras varios debates en abril de 1941 el gobierno notifica a la Tropical Oil Co. que la concesión terminaría el 25 de agosto de 1946 y todos los bienes que hasta la fecha pertenecieran a la compañía pasarían a ser propiedad del estado de manera gratuita. Esta decisión no fue aceptada por la compañía razón por la cual el gobierno solicitó ayuda de la Corte Suprema de Justicia para obtener una declaración judicial, pero fue hasta el año 1944 cuando se emite el fallo que aclaraba la terminación de la concesión el 25 de agosto de 1951. Finalmente la decisión es aceptada por la Tropical Oil Co. y en 1949 se hace público un acuerdo entre el gobierno y la Tropical Oil Co. Con el fin que el proceso de reversión y los problemas que éste condujera fueran solucionados de la mejor manera por parte de los agentes. Para lograrlo la Tropical Oil Co se comprometió a hacer cambios graduales del capital humano usando mano de obra colombiana.

El ingreso de la Shell con la concesión de Yondó Antioquia y la Texaco por medio de la concesión Barco, hace que para el año 1951 éstas logren la producción el 58% del total de petróleo en el país destinado a la exportación. Estados Unidos era el principal importador del petróleo colombiano. Por lo tanto era quien controlaba la producción, exportación y comercialización del mismo, principales razones por las cuales se crea una estatal en Colombia podría conducir a problemas políticos. En el año 1928 tras una década de crecimiento económico, impulsado por el petróleo y las concesiones que se habían logrado firmar hasta el momento, Colombia cae en una gran recesión económica un año antes que el resto de Latinoamérica, causada por las limitadas posibilidades que se tenía para acceder a créditos en Estados Unidos, y por la relación entre la concesión Barco y un préstamo solicitado al National City Bank socio de Gulf Oil Corporation. Es por esto que para 1931 se reconoció a esa compañía el derecho de explotar la concesión, razón por la cual Texaco y Mobil entran al mercado Colombiano.

Tras la reversión de la concesión de Mares los empresarios Estadounidenses veían en Colombia un gran atractivo en términos de inversión, ya que para 1950 se permite la entrada de la subsidiaria Esso la cual tenía como objetivo principal el transporte, comercialización y distribución del petróleo en Colombia. Con el cambio del periodo presidencial, y la posesión de Laureano Gómez el 7 de agosto de 1950, se evidenciaron varias transformaciones en el interior del país, la política y las decisiones. Para este periodo Manuel Carvajal Sinisterra fue nombrado Ministro de Minas y Petróleos y fue el encargado de tomar una de las decisiones más importantes

para el sector, la concesión a la International Petroleum Co. durante 10 años, periodo en el cual la compañía haría uso de las instalaciones, daría asesoría técnica al gobierno y prestaría veinte millones de pesos para la modernización de la planta en Barrancabermeja, de igual manera solicitaron un préstamo en el Chemical Bank & Trust Co. De esta manera el 40 % del dinero requerido para la ampliación y modernización de la planta se obtuvo mediante préstamos y contratos y el 60% restante se logró con capital propio de la empresa.

En 1951 se crea el Ministerio de Fomento, que sustituiría el ya existente Ministerio de Minas y Petróleo, con el fin de reorganizar la rama ejecutiva. El ministro seguiría siendo Manuel Carvajal quien era el encargado de la reversión de la concesión de mares. Decisión que fue tomada gracias a un estudio presentado por el Banco Mundial cumpliendo con la solicitud de reorganizar la administración pública de la ciudad.

El modelo de concesiones era el más importante para el sector en Colombia, ya que éste representaba el 90% de la producción en el siglo XX, la más reconocida era la “Concesión de Mares” lograda por Roberto de Mares y Joaquín Bohórquez después de varios viajes a Estados Unidos y Europa con el fin de promocionar sus tierras a multinacionales extranjeras, se logra en 1919 la entrada de la Tropical Oil Co. encargada de la exploración y exportación del petróleo durante un periodo de 20 años. Esta concesión contaba con cuatro yacimientos importantes, el primero de ellos Infantas que representaba el 39% del total de barriles obtenidos hasta 1950, seguido por la Cira que representa un 60 %, tercero Colorado y finalmente Galán. Esta concesión cuenta con una gran planta de refinación ubicada en Barrancabermeja.

En 1927 inician el procesamiento de gas propano y gas seco obtenido en las tierras de la concesión, y fue así como en 1947 la Tropical Oil Co. muestra interés en entrar al negocio del gas propano que era concebido como sustituto de la leña y el carbón en los hogares, con este fin se crea la Compañía Colombiana de Gas, como una sociedad mixta con capital nacional y extranjero, contaba con una gran línea de oleoducto considerada una de las más grandes ubicada fuera de Estados Unidos, el cual se conectaba desde Barrancabermeja hasta Mamonal en Cartagena, que para el final de la concesión tenía capacidad para trasladar 70 mil barriles diarios de petróleo.

El 25 de agosto de 1951 tras varias conversaciones y negociaciones se da fin al período establecido por la Concesión de Mares, fue una negociación pacífica y la primera donde se logra el traspaso amistoso de los bienes que hasta el momento hacia parte de la Tropical Oil Co. El 30 de agosto el Ministro Carvajal le hace entrega de los documento de la culminación del periodo de la concesión con la Tropical Oil. Y el traspaso de la concesión a la International Petroleum Co.

La segunda concesión más importante “Concesión Barco” fue firmada por Virgilio Barco y ubicada en el Catatumbo, Norte de Santander. Inicia operaciones en 1939 con una planta de refinación ubicada en Catatumbo construida por la Colombian Petroleum Company, contaba con un oleoducto construido por la South American Gulf Oil Company el cual conectaba desde Tibú hasta el puerto de Coveñas y tenía una capacidad para transportar 18 mil barriles de petróleo al día. La tercera concesión más importante fue “Concesión de Yondo” la cual logra el ingreso de la Shell a Colombia, y se encargaban de la producción, administración y explotación de la concesión que para 1951 ya producían el 33% del crudo nacional destinado para la exportación.

En el 2003 el sector de hidrocarburos pasó por un mal momento en la historia a causa de la inseguridad, los ataques guerrilleros y las constantes huelgas por parte de los sindicatos estaban disminuyendo la producción y por lo tanto las reservas del país. Fue entonces cuando se pensó que se podría pasar de ser un país exportador de petróleo a uno importador.

4.1 Sistema general de Regalías.

Las regalías es el pago que realizan las compañías petroleras y mineras al Estado Colombiano por explotar recursos naturales no renovables, es decir, que se extinguen en el transcurso del tiempo (El Espectador). Las multinacionales que realizan actividades de exploración y explotación en Colombia deben realizar un pago ya pactado que está entre el 8% y el 25% del valor de la producción del petróleo extraído de los pozos. Este beneficio económico es entregado a los departamentos y municipios involucrados en la acción de dos maneras diferentes. La primera conocida como regalías directas: que son las que benefician a los municipios que están siendo explotados y a los diferentes puertos por donde se transporta el petróleo y sus derivados. La segunda, regalías indirectas: benefician a los municipios que no son explotados.

En el anterior sistema general de regalías no se evidenciaba una distribución equitativa de los recursos, ya que del 80 % de las regalías beneficiaban el 17% de la población quienes eran productores. Actualmente con las diferentes modificaciones el 80% de los ingresos va a beneficiar al 70% de la población dentro de la cual se incluye productores y no productores de petróleo. En la nueva reforma también se hace uso de los triángulos de buen gobierno⁴ donde se representa el gobierno nacional, gobernadores y alcaldes, quienes aprueban los proyectos de desarrollo para los municipios, el principio de la reforma es una mayor equidad lo cual implica reducir la participación de las regiones de regalías directas y aumentar la de las indirectas. Actualmente se presentó un nuevo proyecto de presupuesto general de regalías por 17.7 billones de pesos y que será vigente para 2013 y 2014, y de los cuales 12 billones serán destinados para inversión en regiones y 5 billones ahorro y entidades territoriales, y gobernaciones. (DNP)

⁴ OCAD: nivel nacional, regional, departamental y municipal son organismos encargados de tomar las decisiones de regalías tales como la priorización de los proyectos, cuales se aprueban y quienes los ejecutan.

5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ⁵

En este capítulo se presentan las estrategias de internacionalización más utilizadas por las empresas Colombianas, entre las que se encuentran las exportaciones (directas e indirectas), las licencias, franquicias, alianzas, Joint Ventures y fusiones. Cuando una empresa decide iniciar el proceso de internacionalización es porque está dispuesta a aprovechar sus ventajas competitivas y ve oportunidades de crecimiento en el exterior.

Es importante tener en cuenta el concepto de internacionalización 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)⁶

Frente a las estrategias de internacionalización se pueden encontrar varias definiciones que permiten dar un entendimiento integral sobre estos procesos. El primer concepto a tener en cuenta es el de la exportación, definida como el primer paso para iniciar el proceso de internacionalización, esta estrategia se inicia tras varios estudios donde se identifica un mercado que aún no ha sido explotado y se encuentra un interés por parte de los consumidores en adquirir el producto o servicio ofertado.

Está otro concepto como el de la Licencia, caracterizado por el know how de un producto posiblemente patentado, lo cual genera regalías al productor durante un periodo pactado que se encuentra entre 16 y 20 años, máximo. Una de las principales desventajas de esta estrategia es la pérdida de control del conocimiento. En este orden de ideas, se continúa con el concepto de la franquicia, que nace como consecuencia de la necesidad de colaboración, reconocida como un sistema de ayuda mutua entre dos socios jurídicamente independientes, el franquiciador como

⁵ 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.

⁶ 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

dueño de la marca y el franquiciado autorizado para hacer uso de la marca bajo condiciones establecidas.

Finalmente se presenta el concepto de la alianza, la cual representa un poco más de riesgo para las compañías dado que su capital se ve diversificado en diferentes proyectos, tales como la inversión, la creación de nuevas empresas, la ampliación o mejora de diferentes áreas de una organización entre otras, seguido por el Joint Ventures, que son básicamente acuerdos entre dos multinacionales o una multinacional y una empresa local para hacer operaciones conjuntas, son estrategias de cooperación internacional donde todas las responsabilidades y las ganancias generadas por el negocio serán divididas en partes iguales, algunas ventajas de esta estrategia son el ingreso a un mercado no del todo desconocido, y una disminución significativa de los costos de ingresos a nuevos mercados. Por último se presenta el concepto de la fusión, que en principio hace referencia a la unión entre dos multinacionales para la creación de una tercera donde se unen los objetivos y se crean nuevos en conjunto, este tipo de estrategias son supervisadas por varias entidades para evitar la formación de monopolios en el mercado.

6. ECOPETROL.

Ecopetrol es la primera y única empresa estatal, que inicia operaciones en la planta de Barrancabermeja, tras un traspaso de los activos de la Tropical Oil Co. empresa que hasta 1951 explotó la zona gracias a la concesión de mares, es una empresa constituida en un 51% propiedad del gobierno y un 49% restante de empresarios y multinacionales.

La primera junta directiva como lo muestra el (*Figura 1*) designada el 27 de febrero de 1951 estaba constituida por Luis Emilio Sardi, Fermin Paba y Mario Galán Gómez, encargados de tomar las decisiones e iniciar operaciones en la nueva empresa estatal.

Figura 2: *Primera junta directiva ECOPETROL 1951*



Fuente: Creación Propia.

En el momento de la creación de ECOPETROL se contaba con grandes avances realizados por las concesiones, uno de ellos eran los oleoductos construidos en la concesión Barco y Mares que juntos lograban ser los de mayor longitud en cuanto a transporte de crudo en Suramérica.

Intercol haría parte de la industria en Colombia durante mucho tiempo ya que hacia presencia en varias partes de la cadena, entre ellas la distribución en Esso Colombia quienes contaban con una amplia flota de maquinaria para transportar el petróleo y sus derivados, de igual

manera tenían estaciones de servicio en las cuales se hacía venta de los derivados del petróleo a los consumidores finales tales como gasolina, lubricantes entre otros, de esta manera se lograba abastecer el mercado nacional.

Para 1952 Ecopetrol logra ser reconocida en la industria de la producción, un año más tarde inicia las actividades de perforación en diferentes zonas de la concesión, para esto se crea un área dentro de la compañía conocida como el Departamento de Geología y Exploración, de igual manera se hizo un contrato con una empresa estadounidense reconocida por la calidad y asertividad de los estudios sismográficos, con el fin de encontrar zonas productivas dentro de la concesión de Mares.

En el año 2003 se busca una reestructuración del sector de hidrocarburos en Colombia y para esto se crea la agencia nacional de hidrocarburos⁷. Ecopetrol pasa a tener únicamente participación en la exploración, producción, refinación y comercialización de los hidrocarburos, y se realiza una reforma al modelo de contratación el cual es ahora más claro, algunas de las decisiones en términos de políticas implementadas por el Ex presidente Álvaro Uribe Vélez hace que se mejore la seguridad y la estabilidad jurídica, acciones que se ven como un atractivo para la inversión extranjera generando un aumento gradual de la presencia de multinacionales en el sector.

6.1 Inicio de Internacionalización de Ecopetrol.

Isaac Yanovich Farbaiarz llega a la presidencia de Ecopetrol en el 2002, año en el cual Colombia atravesaba una situación compleja en términos laborales, de política y seguridad. Ecopetrol era una empresa estatal que no corría riesgos, y por lo tanto no se hacía atractiva para la inversión extranjera, contaba con dos grandes plantas ubicadas en Cartagena y Barrancabermeja pero las cuales estaban desactualizadas, y cada vez era más evidente el problema de orden público y de seguridad, el hurto de gasolina y los atentados a los oleoductos hacían que la empresa no lograra avanzar como lo hacía el mercado.

⁷ (ANH) encargada de administrar y regular los hidrocarburos en Colombia.

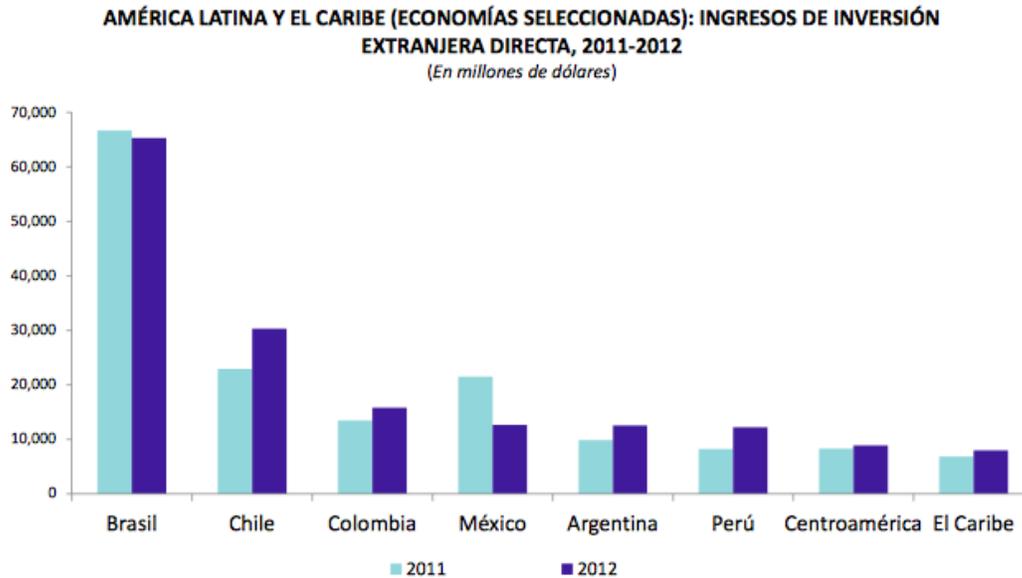
Uno de los avances más importantes que se presentaron durante la presidencia de Isaac Yanovich fue la reforma en la que se declara a Ecopetrol como una sociedad anónima, la separación de la gestión comercial con la administración de la política petrolera; Otro cambio importante fué la decisión en el 2006 de emitir acciones por lo cual Ecopetrol pasaría a ser una sociedad de economía mixta donde la nación quedaría con el 80% de las acciones, y fue así cómo Ecopetrol se pudo desprender de las decisiones del Estado y ser más atractivo para las multinacionales.

El año 2007 fué decisivo para lo que hoy es Ecopetrol ya que se dieron cambios importantes a nivel administrativo y se planteó la opción de emisión de acciones como una salida en busca de la independencia de la compañía. Esta era una sociedad pública por acciones y por lo tanto sus decisiones afectaban el presupuesto de la nación, decisión que fue tomada por el Presidente de la Republica Álvaro Uribe Vélez, el Ministro de Minas Luis Ernesto Mejía, el Presidente de Ecopetrol Isaac Yanovich y otros ex presidentes de la compañía. Otro cambio importante es la elección del presidente de Ecopetrol, anteriormente era designado por el Presidente de la Republica y desde la fecha era elegido por la Junta Directiva mediante un mecanismo de selección objetiva. (Diario: El Tiempo)

6.2 Crecimiento de la Compañía.

A continuación se va a exponer el crecimiento de la compañía para evidenciar las estrategias que fueron implementadas con éxito, y que lograron que la Empresa Colombiana de Petróleos fuera atractiva para las empresas multinacionales y lograra hacer parte del Ranking. Colombia fue el Tercer Receptor de IED durante el 2012 como lo muestra el (*Figura 2*) seguido por México y Argentina, el primero fue Brasil donde se registraron siete de las veinte mayores adquisiciones por parte de los principales inversores, Estados Unidos y la Unión Europea.

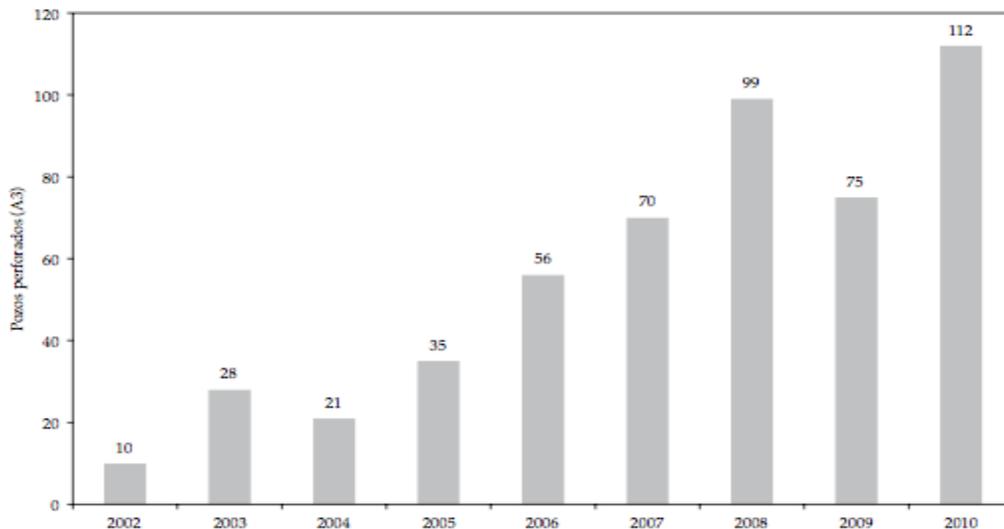
Figura 3: América Latina y el Caribe: Ingresos de inversión extranjera directa.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 29 de abril de 2013.

Un aumento gradual de la inversión extranjera directa, y el creciente descubrimiento de los pozos productivos en Colombia hace que aumenten las exportaciones entre el año 2003 y 2010 en un 17% respectivamente, se pasa de tener 28 pozos perforados en el 2003 a 112 en el 2010 como lo muestra el cuadro a continuación (*Figura 3*).

Figura 4: Variación pozos perforados en Colombia.



Fuente: Fedesarrollo

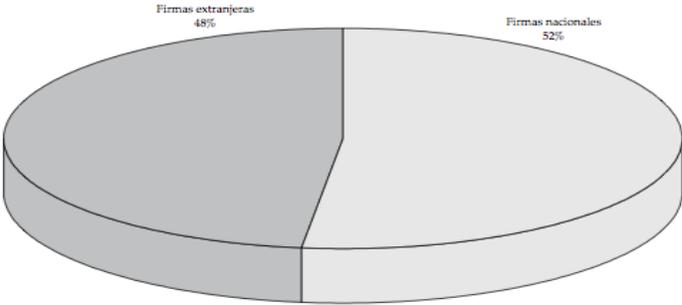
El año 2008 es un año decisivo y marca una de las pautas más importantes en términos de crecimiento ya que fue hasta 18 de septiembre de dicho año que Ecopetrol logra dar uno de los pasos más importantes. El ingreso a la Bolsa de valores de Nueva York⁸, a través de la inscripción de sus American Depositary Receipts los cuales representan 20 acciones ordinarias de Ecopetrol. "Hoy presentamos una empresa sólida que está diversificando su portafolio y adelantando un agresivo plan de internacionalización para convertirse en una empresa global de energía", señaló Javier Gutiérrez Presidente de la compañía.

Cabe destacar que en Colombia las inversiones de capital extranjero que se realicen específicamente en el sector de hidrocarburos requieren una autorización por parte de las autoridades. La participación del capital extranjero en el sector ha aumentado gradualmente gracias a las decisiones tomadas por la junta directiva de la compañía como lo evidencia la (Figura 4), el sector está compuesto por un 48% de firmas extranjeras y un 52% restante por firmas nacionales, a pesar que el sector está compuesto en su mayoría por firmas nacionales el

⁸ BVNY una de las plazas bursátiles más grande del mundo y donde cotizan algunas de las empresas más representativas del sector.

67% de los ingresos generados por el sector son propiedad de firmas extranjeras y el 33% restante por nacionales como lo muestra el (Figura 5).

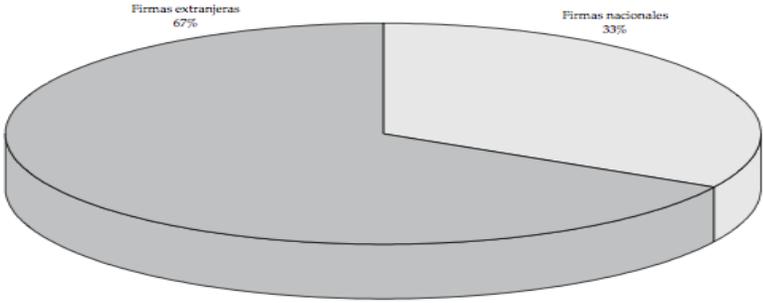
Figura 5: Participación Capital extranjero en el sector de Hidrocarburos.



Fuente: Cálculos de Fedesarrollo con base en información de Supersociedades.

En el muestra la participación en los ingresos operacionales entre firmas extranjeras y nacionales.

Figura 6: Participación ingresos operacionales en el sector de hidrocarburos



Fuente: Cálculos de Fedesarrollo con base en información de Supersociedades.

7. ECOPETROL EN LA GLOBAL FORTUNE 500

El *Global Fortune 500* es el ranking que clasifica las 500 mejores empresas del mundo según los ingresos, ganancias y activos en el último año de evaluación.

Figura 7: *Ranking Global Fortune 500 año 2011 y 2012*

Global Fortune 500 año 2011			
		Revenues	Profits
301	Kansai Electric Power	35,607	-3,068
302	J. Sainsbury	35,567	954
303	Ecopetrol	35,52	8,348
304	Sberbank	35,502	10,756
305	International Petroleum Investment	35,495	-140
306	NKSJ Holdings	35,343	-1,169
307	Royal Philips Electronics	35,152	-1,801
308	Delta Air Lines	25,115	854
309	L.M. Ericsson	34,958	1,879
310	Medipal Holdings	34,832	148
Global Fortune 500 año 2012			
275	JBS	38,747	368
276	Suncor Energy	38,641	2,784
277	China National Aviation Fuel Group	38,445	126
278	JFE Holding	38,405	476
279	Hess	38,373	2,025
280	Ecopetrol	38,327	8,227
281	Telecom Italia	38,298	-2,09
282	Royal Bank of Canada	38,224	7,409
283	Bridgestone	38,092	2,15
284	Centrica	37,941	2,017
285	Imgam Micro	37,827	305

Fuente: Elaboración Propia datos Global Fortune 500

Ecopetrol, la única empresa Colombiana en este importante ranking, logró, en el año 2011, ocupar el puesto #303 y al siguiente año escaló al puesto #280, como consecuencia del incremento del 8% de sus ganancias, cifra que se debe observar con detenimiento al tener en consideración que las tres empresas latinoamericanas presentaron una variación negativa que va desde el (1.2) de Pemex hasta (0.2) de PDVSA con el crecimiento. Ecopetrol alcanzó este puesto entre las más importantes empresas debido a la correcta implementación de estrategias de internacionalización entre las cuales se cuenta el ingreso a la Bolsa de Valores de Bogotá y la de Nueva York así como las alianzas estratégicas.

8. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN^{9 10}

A continuación se presentan los diferentes modelos de internacionalización basados en los modelos propuestos por **Castro (2009)**¹¹, dentro de los diferentes modelos se explica la teoría ecléctica de Dunning, la cual apoya el proceso de toma de decisiones de una empresa para internacionalizarse, seguido de la teoría como proceso considerada como las operaciones en conjunto realizadas por una empresa que facilitan su vínculo con los diferentes mercados internacionales.

El modelo de internacionalización de Uppsala evidencia que las empresas incrementarán gradualmente los recursos comprometidos en el país de destino a medida que va adquiriendo experiencia en el mismo, este proceso es dividido en cuatro pilares principales entre los que se encuentran actividades exploratorias, exportaciones a través de representantes, establecimiento de sucursales comerciales, y finalmente la creación de unidades productivas en el país de destino.

El modelo de ciclo de vida de Vernon combina las nociones clásicas de las teorías del comercio y el comportamiento individual de las empresas. Este divide la vida de un producto en el mercado, iniciando con la introducción donde se orienta el país de origen del producto, seguido por el crecimiento donde se aumenta la actividad exploratoria del destino final del producto, la madurez muestra la investigación realizada después de la toma de decisión en cuanto al destino y finalmente el declive donde se abandona el país de origen.

Finalmente se presenta el modelo de internacionalización de Jordi Canals el cual basa la decisión de internacionalización en tres etapas, una inicial donde se da la exportación masiva seguida del desarrollo que muestran las alianzas estratégicas realizadas entre las empresas y

⁹ 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.

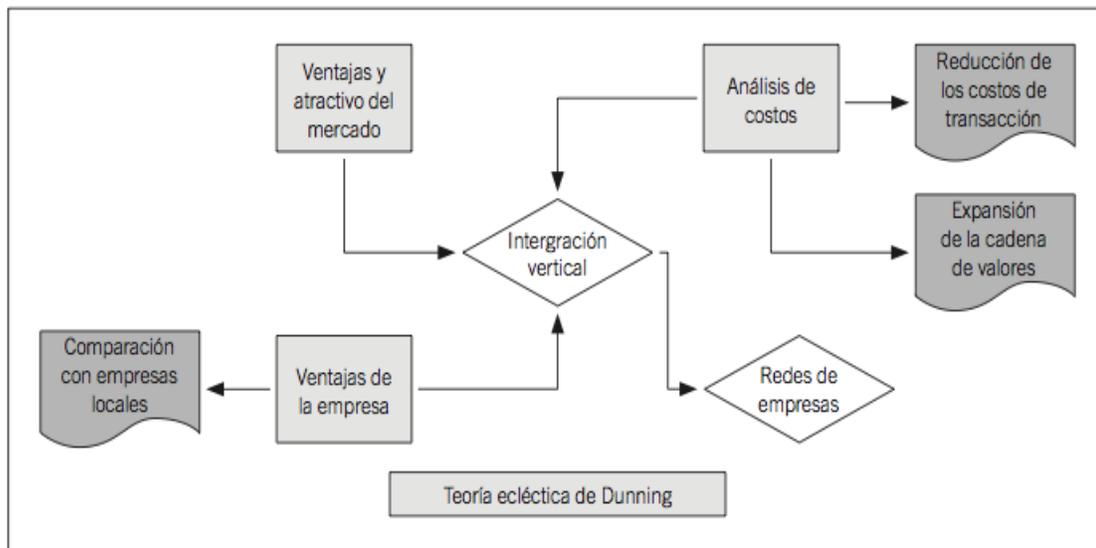
¹⁰ TRUJILLO DÁVILA María Andrea, RODRÍGUEZ OSPINA Diego Fernando, GUZMÁN VÁSQUEZ Alexander, BECERRA PLAZA Guisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documento de investigación No. 30 Editorial Universidad del Rosario 2006.

¹¹ 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.

finalmente la consolidación donde se sigue el concepto de alianzas pero se incluye la inversión directa y adquisiciones en el nuevo mercado.

8.1 Teoría ecléctica de Dunning

Figura 8: *Teoría Ecléctica de Dunning*



Fuente: Andrés Mauricio Castro. 2009. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: Caso Colombiano.

Esta teoría explica y apoya el proceso de toma de decisiones de una empresa al internacionalizar su proceso y explotar las diferentes ventajas basados en análisis de costos y de ventajas de producción. Según el modelo de internacionalización de Dunning explicado por **Castro (2009)**, existen principalmente tres condiciones que deben cumplir las empresas para lograr ser multinacionales:

- En primer lugar es necesario que la empresa cuente con ventajas tangibles como la experiencia, tamaño, facilidades de acceso entre otras. Ventajas intangibles definidas como la estructura organizacional y el reconocimiento, ventajas intrínsecas tales como ser multinacional, cambios positivos en la producción y la cadena de abastecimiento.

- En segundo lugar, explicado por Dunning, es para aquellas empresas que cumplen con dichas ventajas y que deben explotarlas mediante la expansión de su cadena de valor o la implementación de nuevas actividades antes que pensar en venderlas o alquilarlas a otras empresas.

- La Tercera condición muestra las ventajas de localización, haciendo referencia a la rentabilidad en cuanto al establecimiento de una planta en el exterior, dichas ventajas comprenden el costo de transporte, barreras artificiales al comercio, infraestructura entre otros. Dunning plantea que los directivos de las empresas deben considerar que la inversión directa en el exterior está en concordancia con la estrategia de la organización en el largo plazo.¹²

8.2 Teoría como proceso.

Esta teoría está basada en costos de transacción y localización, deja de lado la idea que la internacionalización es una decisión con base en ventajas y desventajas y ahora profundiza más en los costos. “teorías centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una empresa internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. (Rialp, 2001).

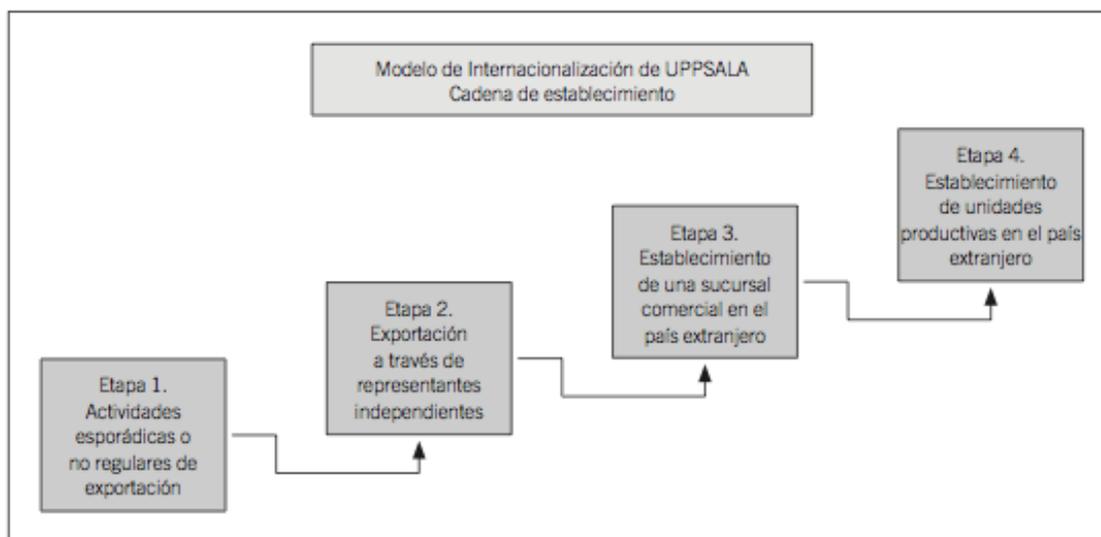
¹² CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Documento de investigación No. 55 Primera edición Bogotá Editorial Universidad Del Rosario 2009.pag. 35 - 38 del Rosario. 2009. Pag:35-38

9. Modelo de internacionalización de la escuela de Uppsala.

El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Expone diferentes niveles en el proceso de internacionalización, con la cadena de establecimiento donde se mencionan cuatro etapas diferentes que atraviesa una empresa al ingresar al mercado extranjero en el que cada etapa representa un mayor grado de implicación en el mercado, tanto en términos de experiencia como de información.

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Figura 9: *Modelo de Internacionalización de UPPSALA.*



Fuente: Andrés Mauricio Castro. 2009. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: Caso Colombiano.

El modelo parte de la hipótesis que la falta de conocimiento acerca de los diferentes mercados exteriores representa un obstáculo para su ingreso, el conocimiento del mercado se va desarrollando a partir de la participación de la empresa, al incrementar su experiencia aparecerán nuevas oportunidades tales como establecer nuevas relaciones de negocio o fortalecer las ya establecidas.

En este modelo se introduce el concepto de “distancia psicológica”¹³ donde se evidencian las diferentes barreras principales para el ingreso a nuevos mercados tales como diferencias políticas, lingüísticas y culturales, es por esto que para iniciar la internacionalización las empresas deciden un país cercano psicológicamente con el fin de reducir el riesgo.

9.1 Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon.

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales (Melin, 1992). Vernon utiliza el ciclo de vida de un producto con el fin de explicar las diferentes actividades de valor realizadas por las empresas quienes como etapa inicial las realizaban en el mercado local seguida por la actividad de exportación del mismo producto a otros países con poca distancia psicológica.

¹³ El concepto se define como el conjunto de factores que impiden los flujos de información entre empresas y el mercado tales como diferencias culturales, lingüísticas, políticas entre otras. (Johanson y Vahine, 1977)

Figura 10: *Modelo de Ciclo de vida de Vernon.*

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: (Suárez y Ortega 1999) *Documento de investigación prospectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*

Este modelo relaciona las decisiones sobre la localización de la producción, la mano de obra y las barreras al comercio establecidas por los diferentes gobiernos dado que son factores importantes y decisivos para las empresas a la hora de tomar la decisión acerca de dónde quieren ingresar y donde van a establecer una filial con el fin de lograr una ventaja competitiva que ayude al éxito de la compañía.

9.2 Modelo de Jordi Canals.

Este modelo se basa en tres premisas importantes como razones por las cuales las empresas deciden iniciar el proceso de internacionalización, estas fuerzas son:

- Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte).
- Fuerzas de mercado (Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad).
- Estrategias empresariales (Juegos competitivos, seguir al líder).

De igual manera cada empresa sigue un proceso que aumenta gradualmente el nivel de compromiso, estas etapas son:

Etapa 1: Inicio.

Exportación pasiva.

Etapa 2 Desarrollo.

Exportación activa y alianzas.

Etapa 3: Consolidación.

Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.

Canals modifica el modelo de estrategias de internacionalización propuesto por Porter y afirma que existen cuatro tipos de empresas diferentes, por lo tanto cada una tiene su propia estrategia la cual es basada en la presión de costos y la presión para la sensibilidad local como variables claves.

Figura 11: *Modelo Jordi Canals*



Fuente: (Charles Hill. Negocios internacionales 1994) Documento de investigación prospectivas teóricas sobre internacionalización de empresas

Este modelo muestra como necesidad básica un producto de calidad para ser ofrecido en el mercado exterior con la ayuda de una persona experta en el mercado al que se quiere llegar, se inicia el proceso de internacionalización con decisiones tales como el medio de entrada que pueden ser exportación del producto, licenciar el producto o servicio, la adquisición de una empresa local ya establecida, entre otras. Posterior a la decisión del modo de ingreso y el plan de negocio se llega a la decisión de centralizar o descentralizar las actividades y finalmente se opta por un mecanismo de control o de coordinación.

9.3 Teoría de Redes

La entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre las empresas, la red externa y la propensión a explotar oportunidades empresariales las cuales se ven limitadas por los beneficios de la información que aporta cada una de las partes. Una red de contactos necesitan tiempo para ser elaboradas con calidad por lo que los beneficios de la información se incrementan con el tiempo y experiencia laboral.

“Las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo, a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que pueda actuar” (Ellis, 2000)¹⁴

Los movimientos migratorios y los viajes al exterior por parte de miembros de una empresa son factores importantes ya que estos agentes adquieren información y contactos que luego serán usados por la empresa para iniciar un proceso de internacionalización con conocimiento.

¹⁴ Ellis, P. (2000). “Social times and foreign market entry”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 3 (3)

10 LAS TEORÍAS APLICADAS AL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOPETROL

A continuación, se presentará una relación entre las teorías de internacionalización ya expuestas y las acciones emprendidas por Ecopetrol en los últimos años. En primer lugar se va a explicar cómo el caso de internacionalización de Ecopetrol se ajusta a la teoría ecléctica de Dunning. Esta teoría postula tres condiciones para considerar una empresa como multinacional, las cuales en el caso de Ecopetrol son como siguen:

1. Cuenta con ventajas tangibles, tales como facilidades de acceso, debido a la ubicación geográfica de Colombia que cuenta con acceso a dos océanos; El apoyo de un Estado, al ser constituida como la empresa estatal de petróleos de Colombia. Así mismo cuenta con ventajas intangibles como la fuerte y efectiva estructura organizacional; la experiencia por más de 94 años desde su fundación; y por último el reconocimiento de marca, que se evidencia según un estudio realizado por la multinacional *Interbrand* entre 2009 y 2011, en el cual se afirma que *“la marca de Ecopetrol es una de las más valoradas en Latinoamérica igualando a la multinacional Shell y siendo superada solo por la marca Petrobras de Brasil.”*¹⁵

2. Ecopetrol explota estas ventajas mediante la implementación de estrategias y siendo objeto de consultorías periódicas con el fin de mejorar y superar los cuellos de botella; Junto a la explotación de nuevas ventajas resultado de las consultorías y los estudios de las estrategias.

3. Ventajas de localización que se cumplen mediante fusiones y acuerdos de operación conjunta con diferentes empresas del sector de petróleos como es el caso del contrato de operación conjunta lograda en el 2014 con la región de Asia, o el acuerdo de

¹⁵ Ecopetrol Carta Petrolera Edición 127 Diciembre 2011

cooperación conjunta extendido por tres años entre Ecopetrol S.A. y China National Petroleum Corporation ¹⁶

La segunda teoría es: “Modelo de uppsala”. En el análisis de este modelo para Ecopetrol se dice que se incrementan gradualmente los recursos involucrados en un país mediante la adquisición de experiencia, las actividades y el comportamiento del mercado.

Así mismo, este modelo se divide en cuatro etapas y cada una representa mayor grado de importancia en el mercado en términos de experiencia e información. Este modelo parte de la hipótesis de la falta de conocimiento de los mercados exteriores y este es representado como el principal obstáculo para el ingreso de la empresa al mercado exterior. Es por esto que Ecopetrol realiza un análisis exhaustivo y completo de los mercados objetivos. Y llega a ellos mediante el establecimiento de filiales con empresas ya establecidas.

Y por último se presenta el modelo de “Jordi Canals”. Este modelo explica diferentes premisas importantes por las cuales algunas empresas deciden iniciar el proceso de internacionalización.

- Fuerzas económicas entre las que se incluyen en este caso la búsqueda de nuevas tecnologías, con el fin de reducir los costos, aumentar la infraestructura y facilitar el transporte.
- Fuerza del mercado con la convergencia de las necesidades, Ecopetrol busca diferentes beneficios mediante las filiales en diferentes lugares del mundo que le permiten crecer y aumentar su capacidad y sus reservas.

De igual manera este modelo presenta diferentes etapas por las que pasan las empresas para la internacionalización:

¹⁶ <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=148&conID=54775&pagID=134847>

Etapa 1. Inicial

Donde se da la exportación pasiva, esta etapa se evidencia con la exportación esporádica de crudo por parte de Ecopetrol a diferentes lugares del mundo.

Etapa 2. Desarrollo

Se viven las alianzas con diferentes empresas del sector de hidrocarburos ya establecidas en el mercado objetivo como es el caso de la subsidiaria Ecopetrol America Inc con presencia en el golfo de México.

Etapa 3. Consolidación

Alianzas, inversión directa en tecnología y desarrollo en los campos de explotación de Colombia principalmente en el Huila y el golfo de México entre otros.

Esta fue una breve relación entre algunas teorías de internacionalización que en este proceso de investigación fueron identificadas y que se presentan en este documento como una relación analítica entre las acciones estratégicas de la compañía y la identificación de estas teorías.

11 CONTEXTO DEL CONCEPTO DE BOLSA DE VALORES PARA LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS.

Hay beneficios insuperables para aquellas empresas que cotizan actualmente en bolsa, una de las más importantes es la transparencia, ya que el valor de una empresa se puede definir por la cotización de sus acciones en las diferentes bolsas, adicional a esto la información que se le presenta al público acerca del valor de la empresa es regulada y por lo tanto transparente, como lo especifica Eugene Fama en su hipótesis de los mercados eficientes. *“Un mercado de capitales eficiente es un mercado que es eficiente en el procesamiento de la información. Los precios observados de los valores, en cualquier momento, están basados en la “correcta” evaluación de toda la información disponible en ese momento. En un mercado eficiente, los precios “reflejan totalmente” la información disponible”*¹⁷. Lo cual quiere decir que los precios de las acciones muestran toda la información pública disponible y reaccionan ante cualquier suceso bueno o malo, estas son el mecanismo más importante de transmisión de información y de lo que está pasando en la compañía y cómo el entorno afecta a la empresa.

En el interior de la organización es un beneficio para un trabajador hacer parte de una compañía que está cotizando en bolsa dado que pueden existir diferentes contratos frente a las acciones que benefician a la compañía. Lograr pagar la prima en acciones y no en dinero, financieramente es muy bueno para una empresa, debido a que no tiene la necesidad de pedir préstamos en entidades financieras con el fin de pagar estas obligaciones. Emitiendo acciones de su propia empresa puede pagar deudas a sus empleados entre otros. Cuando los empleados sienten que por medio de las acciones son dueños de la compañía, sus decisiones pueden afectar la productividad de la misma y por lo tanto los precios en las acciones, por lo que deciden trabajar mejor dado que sus intereses también se pueden ver afectados por la equivocada toma de decisiones.

¹⁷ Fama, Eugene F., Foundations of Finance, 1976, p. 133.

Un riesgo presente que tienen las empresas que cotizan en bolsa es el de la especulación. Esto puede hacer que el precio de una acción suba o baje de un momento a otro. *“La acción es una representación de la propiedad de una empresa, es un reflejo de la capacidad que tiene esa acción de generar flujos de caja libres en el futuro”*. Existen dos conceptos diferentes frente a las acciones el primero identificado como el valor del mercado definido como lo que se paga por una acción, precio que puede estar sobrevalorado o subvalorado, y el concepto de valor intrínseco de la acción el cual hace referencia que a través del tiempo el precio de la acción tiende a su valor intrínseco, así el precio suba o baje en el largo plazo las acciones tienden a reflejar el valor financiero de una empresa.

Finalmente el hecho que una empresa esté cotizando en diferentes bolsas de valores significa una buena imagen de la misma, dado que cuando una empresa la reciben en estos espacios para que pueda emitir acciones, especialmente como la de Nueva York, se da a entender que es una empresa realmente de talla internacional. Por lo general, para una empresa que cotiza en varias bolsas al tiempo, los movimientos de los precios de sus acciones son paralelos. *“El precio de mercado es un reflejo no solo de lo que piensan los mercados donde está cotizando. Es una evaluación que hacen diferentes jurados y que se refleja en los precios internacionales”*. El petróleo representa uno de los commodities más importantes en la actualidad, ya que es una sociedad dependiente de este. Es por esto que las petroleras tienen muchas relaciones con los sucesos internacionales y el comportamiento en conjunto de la compañía, los diferentes acontecimientos políticos, económicos y sociales, entre otros le afecta directamente el precio de la acción.

11.1 Variables de Análisis

Con el propósito de identificar diferentes variables importantes de análisis, se seleccionaron algunas fundamentales para el análisis de internacionalización propuesto para el caso de Ecopetrol. En este sentido, se tendrá variables como el precio del barril de petróleo WTI, dado que este se usa como referencia del precio internacional del barril de petróleo, seguido del valor del mercado de una acción, que básicamente es el valor por el cual se tranzan las acciones; el valor intrínseco de la acción, que es el valor al cual se tiende después de altos y bajos en los precios, las ganancias, definido como la cantidad de dinero adicional que queda al final de la

operación, los activos con los cuales cuenta la compañía y los ingresos por la ejecución de las acciones. Las últimas tres tomadas del ranking Fortune 500.

En este aparte se presenta un análisis con base en datos financieros de Bloomberg para identificar el comportamiento de Ecopetrol frente a su competencia en Latinoamérica, ya que este es el principal sistema de información económica y financiera el cual provee información en tiempo real de los diferentes mercados del mundo incluyendo los mercados de divisas, commodities y cuenta con las más avanzadas herramientas de análisis.

11.2 Análisis de resultados de Bloomberg en cuanto al desempeño de Ecopetrol

Para observar con más detalle el proceso de internacionalización de Ecopetrol, a continuación se realiza un análisis de diferentes variables tales como las variaciones de los precios de la acción con Bloomberg, dado que no se puede evaluar una empresa desde sus estados financieros o desde el precio de su acción como si fueran datos aislados por que la información esta sesgada; Es necesario comparar los indicadores con el entorno y las empresas con el sector para que se valide y presente un panorama real.

Para iniciar se hace un análisis comparativo donde se tienen en cuenta las variaciones de los precios de las acciones de las empresas más representativas del sector en Latinoamérica entre las que se encontraran Petrobras, Pacific Rubiales y finalmente Ecopetrol.

11.2.1 Comparación Empresas en Latinoamérica.

Figura 12: Bloomberg Comparación precio Acciones en América Latina



Fuente: Bloomberg 2013

En la Figura 11 se muestran las variaciones de los precios de las acciones de Ecopetrol, Pacific Rubiales y Petrobras, empresas representativas del sector en América Latina, se puede apreciar que los precios de las acciones tienen altos y bajos similares, por lo tanto se evidencia un fuerte nivel de correlación de los movimientos en el precio. Las acciones están determinadas por variables similares tales como el precio internacional WTI, las tasas de cambio de interés, el precio del dólar entre otros.

Petrobras y Pacific Rubiales, muestran movimientos similares a lo largo del año 2013 y lo corrido del 2014, a diferencia de Ecopetrol que en algunos meses refleja tendencias contrarias a las de las empresas anteriormente mencionadas, como es el caso de abril – junio donde Ecopetrol

tiene una tendencia a la baja mientras que Petrobras y Pacific una tendencia alcista. Caso similar el que se muestra el mes de diciembre de 2013 donde los precios de las tres empresas están a la baja pero Ecopetrol muestra un cambio más evidente. Finalmente para enero – febrero 2014 Pacific y Petrobras siguen a la baja mientras Ecopetrol se recupera.

11.2.2 Comparación Diferentes Bolsas de Valores

Figura 13: Bloomberg, Comparación precio en las acciones Ecopetrol en diferentes Bolsas de Valores



Fuente: Bloomberg 2013

En Figura 12 se muestra el precio de la acción de Ecopetrol en las diferentes bolsas en las que tranza actualmente o ha tranzado, al ser una sola compañía el precio de la acción muestra un comportamiento paralelo. La verde representa la bolsa de valores de Colombia, seguida por la de Nueva York representada con una línea blanca y en la que se inicia operaciones en el año 2008, a continuación se muestra la Bolsa de Valores de Lima donde solo tranzó durante el años 2010 y hasta finales del último trimestre del mismo, finalmente la bolsa valores de Toronto reconocida

como una bolsa de compañías energéticas¹⁸, en la cual se cotiza a partir del 2010 y se mantiene hasta la fecha.

En los años 2008 y 2009, durante el inicio en las bolsas de Colombia y Nueva York se refleja el precio más bajo de la acción, debido a una desaceleración en la economía mundial que pasó por una crisis importante. Cuando la economía del mundo está deprimida, la demanda de petróleo baja de igual manera, y cuando la economía sube, se necesita del petróleo para el desarrollo de los diversos procesos productivos de las economías y los mercados.

El precio del barril de petróleo WTI es el más representativo en el sector a la hora de estudiar el comportamiento en términos de precios en las empresas del sector, es por esto que para en el siguiente gráfico se hace un paralelo entre el precio del barril de petróleo con el de la acción de Ecopetrol.

¹⁸ Entrevista Alejandro Gonzales

11.2.3 Precio de la acción bolsa de Valores de Colombia comparación WTI

Figura 14: Bloomberg Comparación Precio acción Ecopetrol y WTI



Fuente: Bloomberg 2013.

Esta figura muestra la variación en los precios de la acción de Ecopetrol en la bolsa de valores de Colombia en comparación con el comportamiento del West Texas Intermediates precio (WTI). Para la variación del precio en esta figura se tienen en cuenta diferentes variables externas tales como el conflicto en Medio Oriente, la producción mundial el precio del dólar entre otras, es por esto que se puede evidenciar que el precio de la acción de Ecopetrol depende directamente del precio del barril de petróleo WTI.

Para poder analizar la tenencia en cuanto al alza y baja de los precios de la acción de Ecopetrol es necesario ver las variaciones del precio en el mundo y de igual manera como se comporta el precio de la acción. Hay casos en los que los movimientos son opuestos como se evidencia en el mes de Septiembre 2013 y Octubre del mismo año, esto puede estar justificado por un mal comportamiento de la empresas por motivos de coyuntura macroeconómica.

11.2.4 Proyección Precio del barril de Petróleo WTI

Figura 15: Proyección precio barril de petróleo WTI



Fuente: Bloomberg 2013

A principios de marzo del 2014 el precio del barril de petróleo WTI mostró un alza de aproximadamente el 20% sin embargo después de eso el precio del barril toca la resistencia y cae el dato actual de USD 99 por barril, según los índices el precio se está acercando al soporte, el movimiento va a ser lateral y por lo tanto no se puede dar una proyección clara de cómo será el comportamiento del precio en el futuro.

Lo que se muestra en esta Figura es una estabilización del precio del petróleo en USD101 por barril, lo cual puede ser entendido como una oportunidad a favor de Ecopetrol ya que para el año 2012 el precio era de USD 85 por barril, sin embargo en los meses anteriores se evidencia una baja importante del precio lo cual, sosteniente la hipótesis dada anteriormente que el precio de la acción se está estabilizando de igual manera que el precio del Barril.

11.2.5 Proyección Precio de la acción Ecopetrol.

Figura 16: Proyección precio de la Acción de Ecopetrol



Fuente: Bloomberg 2013.

La Figura 15 muestra el comportamiento del precio de la acción de Ecopetrol analizado con las bandas de Bollinger¹⁹. Se puede decir que Ecopetrol cumple con los objetivos de las bandas ya que evidencia claramente en el mes de julio 2013 que el precio toca el soporte e inmediatamente sube y en octubre del 2013 el precio toca la resistencia y empieza a bajar. En marzo del 2014 el precio toca el soporte y empieza a subir, pero diferentes indicadores muestran que esta subida puede desacelerarse si se proyecta, para abril o mayo el precio puede estar en aproximadamente COP 3500 por acción.

El volumen acompaña el movimiento del precio dado que cuando hay un volumen alto negociado este tiende a subir y de igual manera cuando el volumen negociado es bajo, el precio

¹⁹ John Bollinger en la década de 1980, sistema que pueden ser utilizados para medir el alto o bajo del precio en relación con operaciones anteriores.

tiende a caer, en diciembre del 2013 se muestra diferentes alzas de los volúmenes pero cuando el precio se empieza a estabilizar la Figura de RCI muestra señales de sobre compra o sobre venta, para el caso en enero del 2013 el indicador estaba aproximadamente en 30 cuando la acción de Ecopetrol estaba en USD 3345, lo cual indica que el precio estaba bajo y tiende a subir. En este momento el indicador se acerca a una zona de sobrecompra, es probable que la acción de Ecopetrol tienda a la baja.

Gracias a los diferentes análisis efectuados y con ayuda de la herramienta Bloomberg se puede afirmar que el precio de la acción de Ecopetrol para el primer periodo del año 2014 está en un proceso de estabilización, el cual depende de diferentes variables internacionales tales como el precio del barril de petróleo WTI, decisiones políticas y el precio del dólar entre otras.

Desde el momento de la emisión de acciones en la bolsa de valores de Colombia en el año 2007 la acción mostro un crecimiento importante, y por lo tanto unos rendimientos positivos para sus accionistas, en comparación con diferentes empresas del sector en América Latina, Ecopetrol ha mostrado unos resultados reales en términos financieros y bursátiles a partir de las estrategias de internacionalización y expansión de la compañía implementada en los últimos años.

12 INTERNACIONALIZACIÓN.²⁰

En este capítulo se presentan las estrategias de internacionalización implementadas por Ecopetrol y las que han logrado que la compañía forme parte del “ranking global fortune 500.”

Isaac Yanovich Farbaiarz llega a la presidencia de Ecopetrol en el 2002, año en el cual Colombia atravesaba una situación compleja en términos laborales, de política y seguridad. Ecopetrol era una empresa estatal que no corría riesgos, y por lo tanto no se hacía atractiva para la inversión extranjera. Contaba con dos grandes plantas ubicadas en Cartagena y Barrancabermeja pero las cuales estaban desactualizadas, y cada vez era más evidente el problema de orden público y de seguridad, el hurto de gasolina y los atentados a los oleoductos hacían que la empresa no lograra avanzar como lo hacia el mercado.

El proceso de internacionalización implementado por Ecopetrol inicia con la reestructuración cuyo fin era convertirla en una compañía más competitiva y transparente en su gestión. Con el decreto 1760 del 26 de junio del 2003 se modifica significativamente la estructura de Ecopetrol, la cual tiene un periodo de transición, donde pasa a ser una sociedad pública por acciones. Adicionalmente, se da la constitución de tres entidades principales que apoyan el proceso de internacionalización, a saber, Ecopetrol S.A., empresa encargada de la exploración, explotación, producción y transporte de hidrocarburos hallados en el interior el país; La segunda es la Agencia nacional de Hidrocarburos (ANH), donde se realiza una reforma al modelo de contratación el cual es ahora más claro, algunas de las decisiones en términos de política son implementadas por el Ex presidente Álvaro Uribe Vélez el cual hace que se mejore la seguridad y la estabilidad jurídica, acciones que se ven como un atractivo para la inversión extranjera generando un aumento gradual de la presencia de multinacionales en el sector; finalmente la tercera entidad que apoya este proceso es la sociedad promotora de energía, encargada de la administración de las acciones con las que cuenta Ecopetrol en las empresas gasíferas y electrificadoras.

²⁰ “La Internacionalización de Ecopetrol” en Documento petro-energetico disponible en: http://www.documentopetroleoenergetico.com.co/___pdf/sep_ecopetrol2.pdf

Uno de los avances más importantes que se presentaron durante la presidencia de Yanovich fue la separación de la gestión comercial con la administración de la política petrolera. Así mismo, otro cambio importante dentro de este contexto, fue la decisión del 2006 sobre emitir acciones, por lo cual Ecopetrol pasaría a ser una sociedad de economía mixta donde la nación quedaría con el 80% de las acciones de la organización. Es así como Ecopetrol se pudo desprender de las decisiones del Estado y ser más atractivo para las grandes corporaciones multinacionales.

12.1 . Ruta de Internacionalización

Figura 17: Ruta de Internacionalización Ecopetrol.

Ecopetrol			
Teoría Económica	Dunning	Ventajas y Atractivos del Mercado	Ecopetrol tiene ventajas frente a los competidores locales gracias a su tamaño y años de experiencia en el mercado local, su amplia estructura, su red de activos y finalmente su ubicación geográfica que facilita el transporte de insumos ya que Colombia se encuentra comunicado con los dos océanos.
		Costos de Transacción	Creación de filiales como Ecopetrol América con el fin de reducir costos y aumentar los beneficios como empresa local, de igual manera la empresa llamada Ecopetrol Transportation Investments Ltd. Dedicada a las inversiones en el sector de hidrocarburos, Oleoductos Bicentenario de Colombia, empresa encargada de construir y operar el Oleoducto que opera desde Casanare hasta Coveñas.
		Ventajas de la Empresa	Inversión en nuevos pozos y ejecución de nuevas actividades con el fin de aumentar su cadena de valor. Adicionalmente la oferta de acciones en las diferentes bolsas de valores, dando cumplimiento a su visión de ser una de las 30 principales compañías de la industria, y reconocimiento por su posicionamiento internacional.
Teoría de Procesos	Uppsala	Etapa I	Viajes con el fin de establecer relaciones con diferentes compañías en el exterior, y la creación de filiales en diferentes partes del mundo.
		Etapa II	Aumentar la participación en el mercado a través de alianzas con diferentes empresas del sector tales como la unión entre la filial Ecopetrol América Inc. y Shell Offshore Inc., para explotar bloques en el golfo de México entre otros.
		Etapa III	Uno de los ejemplos más claros es la Creación de Ecopetrol Perú con el fin de realizar operaciones conjuntas en Perú, de igual manera Ecopetrol America, encargada de las operaciones en estados unidos.
		Etapa IV	Establecimiento de unidades productivas mediante filiales como Ecopetrol Capital AG, creada en Suiza con el fin de mejorar los recursos financieros de la compañía.
Teoría de Procesos	Vernon	Introducción	Exploración y explotación de crudo para satisfacer el consumo domestico
		Crecimiento	Aumentan las exportaciones y la inversión con la implementación de contratos de operación conjunta con diferentes empresas del sector en los pozos de explotación
		Madurez	Se satisfacen las estadísticas de producción y aumentan las reservas locales de crudo, lo cual permite un aumento en la exportación del mismo.
	Declive	Esta etapa no se cumple para el caso de Ecopetrol ya que la demanda de petróleo es constante y está en aumento.	
	Jordi Canals		Tiene en cuenta diferentes variables tales como la presión del sector, y agrega que las estrategias de internacionalización van de la mano con las dinámicas del sector. Ecopetrol hace fuerte inversión en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia de nuevos métodos de explotación que mejoren la productividad de los pozos en los que tienen operaciones actualmente.
Teoría de Redes			Ecopetrol se encuentra en la posición objetivo de la teoría de redes, donde tiene un alto grado de internacionalización de la red y un alto grado de internacionalización de la empresa. Posición que ha logrado gracias a la firma de contratos de operación conjunta con diferentes empresas en todo el mundo, dado que es una empresa que se mueve y se desarrolla dónde está el recurso.

Fuente: Elaboración propia con información de Andrés Mauricio Castro 2009. Aproximación al proceso de internacionalización de las Empresas.

13. CONCLUSIONES.

Basados en el estudio realizado de las diferentes estrategias y teorías de internacionalización, específicamente para el caso de Ecopetrol, la cual gracias a su exitosa implementación de estas teorías y estrategias, actualmente forma parte del Ranking que agrupa las 500 empresas más grandes del mundo, se puede concluir lo siguiente:

Las diferentes teorías de internacionalización han sido implementadas por las diferentes empresas del sector, de manera que sus decisiones afectan positivamente con la estrategia misma de insertarse en el mercado internacional, es por ello que con el análisis de este caso de estudio se puede afirmar que Ecopetrol hace uso de diferentes teorías para dar como resultado un modelo propio y único con el cual logra formar parte del Ranking, y no un modelo en específico que identifique esa ruta de internacionalización.

Las diferentes teorías establecidas en los modelos de internacionalización muestran claramente un camino que ayuda con la toma adecuada de decisiones dependiendo de las características y capacidades de cada empresa que desea iniciar una ruta exitosa de internacionalización.

La industria del petróleo está definida por ciclos y siempre busca la estabilización de la curva de la demanda con el fin de garantizar el precio del barril de petróleo y beneficiar las empresas del sector. La caída del precio del barril de petróleo afecta directamente los ingresos de la compañía, pero esta disminución en el precio no afecta los egresos ya que estos siguen siendo constante e independientes del alza y baja del mercado.

Una de las métricas importantes con las que se evalúa la productividad de una compañía es el costo de producción de un barril. Mientras un campo es nuevo, productivo y no ha sido explotado el precio del barril es muy bajo y se pueden mantener unos costos operativos altos. A

medida empieza a decaer la presión de la formación y la producción, es necesario disminuir los costos operativos con el fin de lograr mantener un costo bajo en la producción.

La internacionalización es una decisión estratégica necesaria para aquellas empresas que desean crecer, aumentar sus ingresos y la participación en el mercado tanto local como internacional. Por tanto, para el cumplimiento exitoso de esta estrategia para muchos casos es necesaria la capitalización y la inversión de la misma con miras al posicionamiento y reconocimiento en el mercado internacional. Es por esto que Ecopetrol implementa una estrategia con el establecimiento de operaciones compartidas con diferentes empresas del sector a fin de lograr mayor cubrimiento y reducción del riesgo en el mercado tanto local como internacional, en función de la misma estrategia adoptada por otras compañías del ranking Fortune 500.

14. RECOMENDACIONES.

Una vez concluida esta investigación, y teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente se logran hacer algunas recomendaciones para la empresa, entre las que se encuentran:

Llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas ya estable "gana – gana" entre las compañías. Este modelo permite a las empresas interesadas en los nuevos mercados reducir los costos y el riesgo de ingreso a un mercado no explorado.

La explotación y el aprovechamiento de las ventajas competitivas en el mercado local. Para el caso de Ecopetrol hacer uso correcto y responsable de su territorio y sus activos con el fin de generar beneficios para los consumidores finales los cuales se verán reflejados en un mejores ingresos para la compañía y reconocimiento positivo de la marca. Siendo este una de las estrategias perseguidas por la compañía.

Una etapa importante para continuar con el proceso de internacionalización de Ecopetrol es lograr más participación del mercado en América Latina, es importante continuar la expansión a países con poca distancia psicológica con el fin de poder implementar un modelo de internacionalización similar y que genere el mismo éxito.

El sector de hidrocarburos está en constante movimientos por lo que en estas recomendaciones se incluirán algunas para los periodos donde las condiciones del mercado no son las mejores. A las crisis se llega por un problema de demanda y oferta, mezclado con diferencias en la geopolítica de la industria petrolera, actualmente Arabia Saudita desarrolla sus operaciones en campos donde el precio del barril de crudo es muy bajo, lo cual hace que ellos puedan manipular el precio sin verse afectados.

Es necesario que las empresas del sector evalúen sus prioridades, y aumenten sus opciones de inversión, ya que por el mismo barril de petróleo se están generando menos ganancias y los

costos fijos son los mismos independientemente de los ingresos de la compañía. En periodo de crisis se recomienda tratar de aumentar la producción al punto más alto con el fin de maximizar entradas a la compañía, es indispensable evaluar entre los proyectos de la compañía cuales son los que más beneficios generan y cuales están en tope de producción para inyectar dinero en los campos con mayor desarrollo y beneficios a corto plazo.

15. BIBLIOGRAFÍA.

Adelman, M. A. (1986). Oil producing countries' discount rates. *Resources and Energy*, 8(4), 309-329.

Arenas Botero, N. (2013). Artículo de investigación: Eficiencia del mercado accionario en Colombia.

Astrid, L. A. (2009). Venezuela: De la opulencia a las penurias. *Portafolio*, Disponible en: [<http://search.proquest.com/docview/334497376?accountid=50434>]

Audio, Sistema General de Regalías, disponible en: [<https://soundcloud.com/regalias-gov>] [2014, 15 de Mayo]

Bloomberg, M., & Winkler, M. (2001). *Bloomberg por Bloomberg*. Gestión 2000.

Castaño Valderrama, G., & Navas Camacho, L. M. (2001). La presencia de las empresas petroleras canadienses en Colombia.

Castro, A. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. *Documento de Investigación*, (55).

Cesar Augusto, G. B. (2013). Realidades de la industria. *Portafolio*, Disponible en: [<http://search.proquest.com/docview/1354031788?accountid=50434>]

Chamorro Vanessa, Parra Jhonatan, Burkenroad Reports Ecopetrol, [En línea], Universidad Icesi, disponible en: www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/burkenroad/ecopetrol.pdf, [2014, 20 Enero]

Díaz Mata, A. (2008). Algunas consideraciones sobre el uso de técnicas fractales en el análisis del mercado accionario bursátil mexicano. *Contaduría y administración*, (224), 35-57.

Documento petróleoenergético, Nuevo eje de poder y riqueza de Colombia (2011) [En línea], Colombia, Disponible en :[http://www.documentopetroleoenergetico.com.co/___pdf/sep_ecopetrol2.pdf], [2014, 25 Enero]

Garay, L. (2004). “Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996”.. Edición virtual, Biblioteca Virtual del Banco de la República. Disponible en: [<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/071.htm>]

Global Fortune 500 (2012). [En línea], Disponible en [<http://fortune.com/fortune500/2012/>], [2014, 20 Enero]

Gutierrez Arambula, A., Candela Moreno, J. D., & Beltrán Cruz, H. (2010). Internacionalización de las empresas colombianas. Casos exitosos: Colombina SA, Quala SA, y Casaluker SA.

Hernández Pacheco, J. A., Rodríguez Ardila, Y., Solano Valle, F., & Gómez, E. (2012). Diseño del modelo de transformación de Ecopetrol SA a través de la gestión integral por procesos.

Hernández, Luis Humberto. 2001. “Regiones de enclave. Escenario de crisis ambiental y de conflicto“, Ruiría, el grito del petróleo, Censat-Amigos de la Tierra Colombia, Bogotá.

History Chanel (2012 17 Julio), La nacionalización del petróleo, [Video 2], Disponible en: [<https://www.youtube.com/watch?v=r8bzCpqAlHc>], [2014, 19 Enero]

Landinez Pabón, D. M., Quesada Calderin, E. C., & Cala María, L. F. (2012). Análisis de los procesos de internacionalización en el sector petrolero: Ecopetrol, Petrobras Y Exxonmobil.

- Mansilla, D. (2008). *Petroleras Estatales en América Latina: entre la transnacionalización y la integración*.
- Mateus Moreno, D. A., & Calle Aparicio, C. (2012). *Estudio de los procesos de internacionalización del sector petrolero*.
- Mateus Moreno, D. A., & Calle Aparicio, C. (2012). *Estudio de los procesos de internacionalización del sector petrolero*.
- Olivera, M., Zuleta, L. A., Aguilar, T., & Osorio, A. (2011). *Impacto del Sector Servicios Petroleros en la Economía Colombiana*. Bogotá D.C.: Cuadernos, de Fedesarrollo No. 36
- Osorio, A., & Célis, H. (1992). *La industria petrolera en el ámbito internacional y el medio ambiente. La industria petrolera ante la regulación jurídico-ecológica*. Primera Edición. México DF, 211-213.
- Proexport. (2013). *Guía Legal para hacer negocios en Colombia*. Bogotá D.C.
- Ramiro, P., Gonzalez, E., & Pulido, A. (2007). *La energía que apaga Colombia*. Icaria. Barcelona.
- Redacción el tiempo, (2006, Julio). *El gobierno anuncia la venta del 20 por ciento de las acciones de Ecopetrol*. Diario El Tiempo [en línea], Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3011988>] [2014, 15 Mayo]
- Velasquez Abril, N., & Mora Arciniegas, N. I. (2013). *Internacionalización de operadores logísticos casos exitosos: SERVIENTREGA FEDEX DEUTSCHE POST-DHL*