

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR
PETROLERO: ECOPETROL, PETROBRAS Y EXXONMOBIL**

LUIS FELIPE CALA MARÍA

DIANA MARÍA LANDINEZ PABÓN

ESTEWIL CARLOS QUESADA CALDERÍN

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., MAYO DE 2012

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR
PETROLERO: ECOPETROL, PETROBRAS Y EXXONMOBIL**

LUIS FELIPE CALA MARÍA

DIANA MARÍA LANDINEZ PABÓN

ESTEWIL CARLOS QUESADA CALDERÍN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., MAYO DE 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos los interesados en el tema de la internacionalización como un medio de hacer crecer nuestra economía, así como a las personas que estuvieron a mi lado en todo mi proceso de formación académica y personal, incluyendo mis amigos, profesores, compañeros de tesis y mi familia

Luis Felipe Cala.

A mis padres Olga Lucia y Alejandro, a mi hermano Andrés, quienes me han apoyado incondicionalmente durante todo mi proceso de formación y que con su amor también logran que todos mis días sean inolvidables a su lado. Durante mi proceso educativo he conocido personas maravillosas, a quienes quisiera hacer partícipes de este logro. Así como también, a mis compañeros Estewil Quesada y Felipe Cala, por todo el esfuerzo que realizaron para la elaboración de trabajo.

Diana Landinez.

Dedico este trabajo a todos los que estuvieron a mi lado en estos 5 años, a mi familia, que me apoyó en cada uno de mis proyectos, a esos amigos que siempre se mostraron incondicionales, y todos aquellos que en la distancia creyeron en mí.

Estewil Quesada.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos y cada uno de los que hicieron de este proyecto un hecho, agradezco a mis compañeros por su gran aporte y a nuestro tutor por su paciencia y dedicación. También agradezco a mi familia y amigos por apoyarme siempre durante toda mi formación académica.

Luis Felipe Cala.

A la Facultad y a la Universidad, por estos años de apoyo y generación de conocimiento, que indudablemente formaron el profesional que soy, junto con mi familia. Finalmente, a todos los profesores que a lo largo de estos años, han logrado inquietarme por el conocimiento, para ser cada día mejor con un criterio propio. Sin embargo, quiero destacar mi especial agradecimiento al profesor Andrés Mauricio Castro, quien generosamente brindo su apoyo para la realización de este trabajo.

Diana Landinez.

Agradezco a Dios y a la Universidad del Rosario por darme la oportunidad de tantos años de formación y aprendizaje como profesional y ser humano, así como a nuestro tutor Andrés Castro, por su guía y apoyo en este proyecto.

Estewil Quesada.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-------------|
| RESUMEN | VII |
| ABSTRACT..... | VIII |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: APROXIMACIÓN A LA REALIDAD DE LA INTERNACIONALIZACIÓN | 3 |
| 1.1 ACERCAMIENTO AL FENÓMENO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN | 4 |
| 1.1.1 CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PUNTO DE VISTA ECONÓMICO..... | 4 |
| 1.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS, LLEGADA DE MULTINACIONALES A COLOMBIA..... | 11 |
| 1.1.3 PANORAMA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA..... | 12 |
| 1.1.4 LAS MULTINACIONALES DE LOS MERCADOS EMERGENTES | 16 |
| 1.1.5 TRANSACCIONES HECHAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE | 17 |
| 1.1.6 EMPRESAS MULTINACIONALES DE MERCADOS EMERGENTES (EM MNEs)..... | 18 |
| 1.1.7 DIVERSIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE MERCADOS EMERGENTES..... | 20 |
| 1.2 ACERCAMIENTO A LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN | 22 |
| 1.2.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN..... | 22 |
| 1.2.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING..... | 26 |
| 1.2.3 MODELO DE UPPSALA..... | 31 |
| 1.2.4 MODELO DE INNOVACIÓN..... | 33 |
| 1.2.5 MODELO DE VERNON..... | 36 |
| 1.2.6 MODELO DE REDES..... | 38 |
| CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS | 42 |
| 2.1 EL MERCADO MUNDIAL DEL PETRÓLEO | 43 |
| 2.1.1 EVOLUCION DEL PRECIO MUNDIAL DEL PETROLEO | 43 |
| 2.1.2 DEMANDA MUNDIAL DE PETROLEO..... | 44 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3 DEMANDA DE PETROLEO EN NORTE AMÉRICA | 45 |
| 2.1.4 DEMANDA DE PETROLEO POR REGIONES | 46 |
| 2.1.5 DEMANDA DE PETROLEO EN LATINOAMERICA | 47 |
| 2.1.6 PRINCIPALES EXPORTADORES DE PETROLEO..... | 48 |
| 2.1.7 EXPORTACIONES DE PETROLEO DE COLOMBIA | 49 |
| 2.1.8 LAS PETROLERAS EN AMÉRICA LATINA..... | 51 |
| 2.2 ECOPETROL | 54 |
| 2.2.1 INFORMACIÓN GENERAL | 54 |
| 2.2.2 MISIÓN..... | 54 |
| 2.2.3 VISIÓN A 2020 | 54 |
| 2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 55 |
| 2.2.5 HISTORIA DE LA EMPRESA | 55 |
| 2.2.6 SITUACIÓN A 2012..... | 59 |
| 2.2.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 62 |
| 2.3 PETROBRAS | 66 |
| 2.3.1 INFORMACIÓN GENERAL | 66 |
| 2.3.2 MISIÓN..... | 66 |
| 2.3.3 VISIÓN A 2020 | 66 |
| 2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 66 |
| 2.3.5 HISTORIA DE LA EMPRESA | 67 |
| 2.3.6 SITUACIÓN A 2012..... | 71 |
| 2.3.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 75 |
| 2.4 EXXON MOBIL | 78 |
| 2.4.1 INFORMACIÓN GENERAL | 78 |
| 2.4.2 MISIÓN..... | 78 |
| 2.4.3 VISIÓN A 2020 | 78 |
| 2.4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 79 |
| 2.4.5 HISTORIA DE LA EMPRESA | 79 |
| 2.4.6 SITUACIÓN A 2012..... | 83 |
| 2.4.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 86 |
| 2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 89 |
| 2.5.1 ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS..... | 89 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.2 PRESENCIA A LO LARGO DE LA CADENA PRODUCTIVA..... | 90 |
| 2.5.3 EXPLOTACIÓN DE MERCADOS CON CERCANÍA CULTURAL Y GEOGRÁFICA..... | 90 |
| 2.5.4 RESPALDO DE ACREDITACIONES Y CERTIFICACIONES | 91 |
| 2.5.5 INCURSIÓN EN LA BOLSA..... | 92 |
| 2.5.6 SOLIDEZ ORGANIZACIONAL..... | 92 |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS PETROLERAS..... | 94 |
| 3.1 ECOPETROL Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 95 |
| 3.1.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN | 95 |
| 3.1.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING..... | 97 |
| 3.1.3 MODELO DE UPPSALA..... | 99 |
| 3.1.4 MODELO DE INNOVACIÓN..... | 100 |
| 3.1.5 MODELO DE VERNON..... | 101 |
| 3.1.6 MODELO DE REDES..... | 103 |
| 3.1.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 104 |
| 3.2 PETROBRAS Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 106 |
| 3.2.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN | 106 |
| 3.2.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING..... | 107 |
| 3.2.3 MODELO DE UPPSALA..... | 109 |
| 3.2.4 MODELO DE INNOVACIÓN..... | 110 |
| 3.2.5 MODELO DE VERNON..... | 111 |
| 3.2.6 MODELO DE REDES..... | 112 |
| 3.2.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 113 |
| 3.3 EXXON MOBIL Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN | 115 |
| 3.3.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN | 115 |
| 3.3.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING..... | 116 |
| 3.3.3 MODELO DE UPPSALA..... | 118 |
| 3.3.4 MODELO DE INNOVACIÓN..... | 120 |
| 3.3.5 MODELO DE VERNON..... | 120 |
| 3.3.6 MODELO DE REDES..... | 122 |
| 3.3.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 123 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR PETROLERO | 125 |
| 4. CONCLUSIONES | 129 |
| 5. RECOMENDACIONES | 130 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA | 131 |

LISTADOS ESPECIALES

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|------------|
| <i>Ilustración 1 Modelo inicial propuesto por la Escuela de Uppsala</i> | <i>32</i> |
| <i>Ilustración 2 Nuevo modelo propuesto por la Escuela de Uppsala.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Ilustración 3 Proceso de innovación tecnológica</i> | <i>35</i> |
| <i>Ilustración 4 Modelo de redes aplicado a la internacionalización.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Ilustración 5 Evolución del precio mundial del petróleo</i> | <i>43</i> |
| <i>Ilustración 6 Demanda mundial estimada por regiones para 2012</i> | <i>47</i> |
| <i>Ilustración 7 Crecimiento anual de la demanda para América Latina.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Ilustración 8 Crecimiento de provisión regional sin países OPEC</i> | <i>49</i> |
| <i>Ilustración 9 Exportaciones totales de Colombia a febrero 2011</i> | <i>50</i> |
| <i>Ilustración 10 Organigrama de Ecopetrol.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Ilustración 11 Empresas que conforman el Grupo Empresarial Ecopetrol.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Ilustración 12 Ecopetrol en cifras.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Ilustración 13 Presencia actual de Ecopetrol.....</i> | <i>64</i> |
| <i>Ilustración 14 Estructura Organizacional Petrobras.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Ilustración 15 Presencia de Petrobras en el mundo</i> | <i>77</i> |
| <i>Ilustración 16 Estructura Organizacional Exxon Mobil</i> | <i>79</i> |
| <i>Ilustración 17 Modelo de integración de Exxon Mobil</i> | <i>84</i> |
| <i>Ilustración 18 Presencia actual de Exxon Mobil.....</i> | <i>88</i> |
| <i>Ilustración 19 Ruta de Internacionalización Ecopetrol.....</i> | <i>105</i> |
| <i>Ilustración 20 Ruta de Internacionalización Petrobras</i> | <i>114</i> |
| <i>Ilustración 21 Ruta de Internacionalización Exxon Mobil.....</i> | <i>124</i> |
| <i>Ilustración 22 Modelo de internacionalización para las empresas del sector petrolero....</i> | <i>128</i> |

LISTA TABLAS

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1 Ciclo de vida del producto en la internacionalización.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabla 2 Precio de referencia para los tipos de crudo más importantes.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Tabla 3 Demanda mundial estimada para 2011.....</i> | <i>45</i> |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 4 Exportaciones de petróleo vs. Exportaciones tradicionales en Colombia</i> | 51 |
| <i>Tabla 5 Las 500 mayores empresas de América Latina por sector</i> | 52 |
| <i>Tabla 6 Top 10 de ventas de petróleo en América Latina</i> | 53 |
| <i>Tabla 7 Top 10 de ventas de gas en América Latina</i> | 53 |
| <i>Tabla 8 Composición accionaria de Ecopetrol S.A.</i> | 60 |
| <i>Tabla 9 Exportaciones de Ecopetrol</i> | 65 |
| <i>Tabla 10 Resultados por área de negocio</i> | 73 |
| <i>Tabla 11 Exxon Mobil en cifras</i> | 85 |
| <i>Tabla 12 Presencia actual de Exxon Mobil por regiones</i> | 88 |
| <i>Tabla 13 Modelo de Vernon aplicado a Ecopetrol</i> | 102 |
| <i>Tabla 14 Modelo de Vernon aplicado a Petrobras</i> | 111 |
| <i>Tabla 15 Modelo de Vernon aplicado a Exxon Mobil</i> | 121 |

GLOSARIO

- **Alianza Estratégica:** Dos o más partes que realizan un acuerdo, pacto o unión para perseguir fines comunes.
- **Apertura Económica:** Proceso de modernización de la economía de un país, internacionalizándola, para lograr mayor eficiencia en la producción de sus bienes y servicios para efectuar sus procesos productivos y de exportación a menor costo, además de volverse competitivos en mercados internacionales, haciendo crecer su economía.
- **Área de Libre Comercio:** Modo mediante el cual se realiza una integración económica para eliminar barreras de entrada entre los países que participan en la integración. Los aranceles son usualmente las primeras barreras que se eliminan.
- **Benchmarking:** Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.
- **Clima de Negocios:** Riesgo asociado a las inversiones en los mercados nacionales o extranjeros sobre productos financieros.
- **Comercio Exterior:** Intercambio de bienes o servicios entre diferentes países.
- **Comercio Interior:** Intercambio entre oferentes y demandantes de un mismo país.
- **Costos de Transacción:** Es el costo de desarrollar una actividad de traslado o expansión. Se aplica a los costos que implican desarrollar la actividad productiva en un país extranjero.

- **Distancia Psicológica:** Distancia que se toma para entender porque las organizaciones suelen entrar primero a los mercados extranjeros similares y próximos al mercado local, ya que la empresa tiene mayor conocimiento de estos, disminuye los riesgos y facilita su aprendizaje internacional.
- **Economías de Escala:** Aquellas donde el aumento en la cantidad producida disminuye los costos marginales de producción, disminuyendo el costo unitario y a su vez el precio del mismo.
- **Empresa Exportadora:** Empresa que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior.
- **Empresa Global:** Empresa que centraliza sus actividades de valor y terceriza aquellas en las cuales no es productiva, aprovechando las ventajas del mercado extranjero.
- **Empresa Multinacional:** Empresa que opera en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.
- **Empresa Transnacional:** Son empresas que buscan hallar un balance entre la rentabilidad y la eficiencia económica, y que esto vaya de la mano con una adaptación más flexible al mercado.
- **Estrategia:** Es el esquema mediante el cual se establecen los objetivos o metas de largo plazo de la empresa y los pasos a seguir.
- **Exportación:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero.
- **Franquicia:** Contrato mediante el cual se otorga una licencia a una empresa, cediendo para esta su marca registrada, maquinaria y cultura administrativa.

- **Fusión:** Proceso en el que dos o más empresas se unen con el propósito de conformar una empresa nueva, usualmente prescindiendo de las anteriores.
- **Globalización:** Proceso en el cual se amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial, mediante un proceso económico y político, donde se busca hacer del globo terráqueo un solo mercado.
- **Innovación:** Son aquellos cambios que se hacen con el objetivo de mejorar los resultados e impactos tanto en la empresa como con el consumidor. Estos cambios se hacen con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, con el fin de mejorar la producción con la misma o menor cantidad de recursos.
- **Internacionalización:** Es el proceso por el cual una empresa, sector o país, enfocan sus estrategias, productos e ideas para llevarlas a cabo en mercados extranjeros.
- **Inversión Extranjera Directa (IED):** Cuando un inversionista local, tiene como objetivo tener una participación que perdure en el tiempo en una economía o país extranjero.
- **Joint Ventures:** Alianza efectuada entre dos o más empresas mediante la cual se crea una nueva empresa en conjunto con un objetivo específico.
- **Licencia:** Es un contrato mediante el cual una empresa le otorga a otra el derecho de uso de varios de sus activos a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos. Estos activos son propios de la empresa otorgante, como su marca, patentes o tecnologías.
- **Mercado:** Lugar donde se ejercen las fuerzas de la oferta y la demanda, con el fin de realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

- **Organigrama:** Es el gráfico que muestra la estructura como está conformada la organización, ilustrando los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.
- **Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP):** Organización creada en 1960 con el fin de coordinar políticas y actividades relativas al petróleo para con los países integrantes de la organización y de ellos frente a sus compradores. La conforman Arabia Saudita, Argelia, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, Gabón, Indonesia, Irak, Irán, Qatar, Kuwait, Libia, Nigeria y Venezuela.
- **Patente:** Es el derecho que el propietario tiene para explotar un proceso innovador, una tecnología específica o un invento propio u otorgado por licencia a un tercero, natural o jurídico, durante un periodo de tiempo.
- **Ventaja Competitiva:** Ventaja que se refiere a cualquier característica de la organización considerada como una marca o diferencia con la competencia. Se genera por diferenciación o liderazgo en costos, manteniendo estas condiciones en el tiempo.

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el fenómeno de la internacionalización dentro del sector petrolero. Para esto, se escogió a tres empresas: Ecopetrol, por ser la empresa colombiana más grande; Petrobras, el mayor representante de Latinoamérica; y Exxon Mobil, un gigante del petróleo a nivel mundial. Estas empresas, que se encuentran en diferentes etapas dentro de su proceso de la internacionalización, muestran comportamientos estratégicos similares.

Son precisamente estas similitudes las que permitieron proponer un modelo de internacionalización generalizado para las diferentes empresas que componen dicho sector económico. Para alcanzar dicho modelo, se recurrió a diferentes teorías de internacionalización desarrolladas por varias escuelas de negocios en el mundo, tales como el Modelo Ecléctico, el de Uppsala o la Teoría de Redes.

Cabe destacar que dicho modelo propuesto es una aproximación teórica a la realidad empresarial de las compañías petroleras, usando como marco de referencia una muestra pequeña de este tipo de organizaciones. Dentro de este modelo, los altos matices de complejidad propios del fenómeno de la internacionalización se ven reducidos de manera considerable, como parte del ejercicio académico propuesto en el presente estudio.

PALABRAS CLAVE:

Internacionalización, Sector Petrolero, Modelo Ecléctico de Dunning, Modelo Costos de Transacción, Modelo de Uppsala, Innovación, Ciclo de Vida del Producto, Teoría de Redes, Estrategia de Internacionalización.

ABSTRACT

This work focuses on the phenomenon of internationalization in the oil industry. For this purpose, we chose three companies: Ecopetrol, the biggest Colombian firm, Petrobras, the largest one of all Latin America, and ExxonMobil, a giant in the world of petroleum. These companies, which are at different stages in their internationalization process, show similar strategic behavior.

These similarities allowed proposing a generalized model of internationalization for different firms that make up this industry. To achieve this model, we went through different theories of internationalization, developed by several business schools in the world, such as the network theory, or the Eclectic and the Uppsala Model.

It is worth noting that the proposed model is a theoretical approach to the business reality of the oil companies, using as a reference a small sample of these firms. Within this model, many of the complexity characteristics of the phenomenon of internationalization are reduced considerably, as part of the academic exercise proposed in this study.

KEY WORDS

Internationalization, Oil Sector, Dunning's Eclectic Model, Transaction's Cost Model, Uppsala's Model, Innovation, Product Life Cycle, Network Theory, Internationalization Strategy.

INTRODUCCIÓN

La globalización, así como la dinámica cambiante de la economía mundial, han hecho que numerosas empresas sientan la necesidad de competir directamente con las grandes firmas del exterior que ofrecen productos similares, para lo cual buscan su salida al mercado internacional. Ahora, esta situación de competencia internacional no es un fenómeno aleatorio, sino que responde a diferentes agentes internos y externos dentro de una organización. Cuando una empresa decide hacer parte del mercado internacional, se habla de internacionalización.

Ahora, al hablar sobre internacionalización de la compañía, usualmente se piensa que este fenómeno se da únicamente cuando dicha empresa decide exportar sus productos a los mercados internacionales. Si bien la exportación es una faceta importante de la internacionalización de una firma, esta es sólo el inicio de un largo proceso. Es por esto que es necesario entender todas las etapas que permiten a una firma pasar de exportar al exterior ocasionalmente, a convertirse en una gran empresa multinacional.

Por ello, la intención del presente trabajo es elaborar un modelo de ruta de internacionalización para las diferentes empresas que componen el sector petrolero. Dicho modelo se obtendrá de la aplicación de las diferentes teorías y postulados existentes sobre la internacionalización en las compañías escogidas (Ecopetrol, Petrobras y Exxon Mobil), con miras a encontrar estrategias y factores de éxito comunes que permitan proponer pautas de internacionalización generalizadas. Estas empresas fueron escogidas deliberadamente, al ser firmas representativas en el ámbito local, regional y mundial, respectivamente.

Para efectos de mantener vigente dicho objetivo, se ha estructurado este escrito en tres grandes capítulos, que contemplan las diferentes etapas requeridas en el diseño del ya mencionado modelo, desde su concepción teórica hasta su

elaboración práctica. Así, el Primer Capítulo hace referencia a todos los conocimientos teóricos y reales del fenómeno de la internacionalización, necesarios para adentrarse adecuadamente en la presente tesis. Posteriormente, el Segundo Capítulo se encarga de diagnosticar a las diferentes empresas, con miras a definir el proceso de internacionalización vivido por cada una de las compañías, así como los factores claves de éxito comunes entre las mismas.

Por último, el Tercer Capítulo muestra la aplicación de las diferentes teorías de internacionalización dentro de las empresas estudiadas, la definición de la ruta exportadora seguida por cada una, así como el desarrollo del patrón de internacionalización para el sector petrolero, con sus respectivas conclusiones. Así, el presente trabajo conjugará los conocimientos adquiridos durante el paso en el programa de Administración de Negocios Internacionales con la realidad empresarial, vista desde la aplicación de los resultados obtenidos en las empresas escogidas en particular, y el sector al que pertenecen en general.

CAPÍTULO I: APROXIMACIÓN A LA REALIDAD DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 ACERCAMIENTO AL FENÓMENO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1.1.1 CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

La globalización, así como la dinámica cambiante de la economía mundial, han hecho que numerosas empresas sientan la necesidad de competir directamente con las grandes firmas del exterior que ofrecen productos similares, para lo cual buscan su salida al mercado internacional. Actualmente, dentro de los mercados nacionales en Latinoamérica y específicamente en Colombia se está presentando una gran competencia por apoderarse de la mayor parte del mercado, lo que hace que las firmas de menor tamaño, es decir la micro, pequeñas y medianas empresas (Mi PYMES) les cueste mucho trabajo conseguir nuevos nichos de mercado. Por su parte las grandes compañías locales ven cada vez más reducido su margen de ganancia, debido a la entrada al mercado nacional de productos de grandes marcas internacionales, lo que obliga a estas empresas a pensar en la posibilidad de abrirse a los mercados internacionales, para así aumentar sus ganancias.

Ahora, al momento de hablar sobre la internacionalización de una empresa, suele pensarse que este fenómeno se da únicamente cuando la firma decide exportar sus productos a los mercados internacionales. Si bien la exportación es una faceta importante dentro de la internacionalización de una empresa, esta es sólo es una parte de este largo y complejo proceso; es por esto que es necesario entender todas las etapas que permiten a una compañía pasar de exportar al exterior ocasionalmente, a convertirse en una gran multinacional. Para esto lo primero que se debe entender es el concepto de lo que es la internacionalización.

Una primera definición del concepto de internacionalización es que ésta se puede definir como los distintos tipos de operaciones que facilitan el establecimiento de

vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente (Rialp, 1999) y (Root, 1994).

Ahora bien, existen diferentes operaciones que pueden facilitar la interacción entre la empresa y los mercados internacionales. Como ya se habló antes, una de estas operaciones es la exportación de productos hacia los mercados internacionales; sin embargo, para que el proceso de exportación facilite la internacionalización de la empresa, éste se debe hacer constantemente por un periodo determinado del tiempo. Otra de las operaciones que ayuda al proceso de internacionalización es, por ejemplo, cuando una compañía establece un punto de venta en el extranjero, donde un mercado determinado puede ser surtido por una subsidiaria de la empresa multinacional, o puede ser surtido por una firma local en alianza con la multinacional, donde este es surtido con producción nacional en lugar de exportaciones (Buckley & Casson, 1979). Así mismo hay otros grados de integración y operaciones que permiten la internacionalización de la empresa, y que serán desarrollados en detalle más adelante.

Al momento de evaluar el porqué una compañía decide realizar un proceso de internacionalización, es importante analizar las razones de fondo que invitan a la organización a tomar esta decisión, las cuales en muchas ocasiones van más allá de simplemente intentar aumentar las ganancias de la empresa. Es por esto que es pertinente analizar la internacionalización desde el punto de vista económico.

Al analizar un proceso de internacionalización se debe buscar entender por qué y cómo es la inversión que realiza una empresa en un determinado lugar. De acuerdo con Hymer (1960) lo que buscan las organizaciones al momento de invertir es el control, principalmente en el aspecto de la producción; empero, se debe tener en cuenta que para comprender la noción del control, existen otro concepto importante en esta toma de decisiones, como es la teoría de las tasas de interés. Si las tasas de interés resultan ser más altas en el extranjero que en la economía local, el inversionista hace bien en prestar dinero afuera; sin embargo, para éste no necesariamente es prioridad controlar la empresa a la que le presta (Hymer, 1960).

Existen algunos inversionistas que buscan siempre tener el control de las empresas en las que depositan su capital, y no simplemente realizar una inversión en portafolio, donde el resultado esperado es simplemente tener una rentabilidad respecto a sus acciones. A este caso se le llama inversión directa de tipo 1, donde con un prudente uso de los bienes se busca el control para garantizar la seguridad de la inversión (Hymer, 1976).

En este caso se ve que en cierta forma la inversión directa de tipo 1 y la inversión en portafolio son similares, en el sentido de que lo que hace el inversionista es comprar acciones de la compañía extranjera. Sin embargo, en la inversión directa la participación que tiene el inversionista hace que este pueda ejercer control en la empresa donde invirtió, a diferencia de la inversión en portafolio, donde el inversionista sólo busca la rentabilidad sobre sus acciones.

Tanto la inversión en portafolio como la inversión directa tipo 1 tienen como factor clave las tasas de interés, y en determinando momento la inversión directa se puede transformar en inversión en portafolio cuando la desconfianza entre las personas de distintas naciones es alta, o cuando hay un alto riesgo de expropiación por parte del país local (Hymer, 1960).

Existe un tipo de inversión directa que no depende de las tasas de interés. Éste es el llamado inversión directa tipo 2 u operaciones internacionales, en donde la motivación que tienen los inversionistas ya no es maximizar la rentabilidad, sino que se busca el control de la operación, para así deshacerse de la competencia de empresas extranjeras, así como controlar completamente los retornos de algunas habilidades y capacidades (Hymer, 1976).

El control de la producción es importante para cualquier empresa que pretenda tener un alto impacto en el mercado internacional, ya que se generan varias ventajas para la compañía que lo ejerce, tales como la posibilidad de restringir el accionar de la competencia o directamente eliminarla. Así mismo, la empresa que ejerce el control de la producción tiene la posibilidad de generar beneficios económicos para sí misma, a partir de la consecución de mano de obra calificada,

materias primas económicas, acceso a la tecnología y al mercado de capitales. Entonces, las empresas multinacionales o globales pueden tener la posibilidad de desarrollar procesos de estandarización o de producción, explotando los recursos de países en vía de desarrollo, y así generar una mayor rentabilidad.

Se sabe que en una determinada industria, no todas las firmas tienen la misma capacidad operativa, ya que siempre hay una que en alguna actividad obtiene una ventaja sobre las demás. Para una organización el poseer estas ventajas causa que estas empresas tengan extensivas operaciones internacionales de un tipo u otro (Hymer, 1960); estas ventajas pueden ser operadas por la misma empresa en el exterior, o ser licenciadas a firmas locales. Una de estas ventajas puede ser obtener factores de producción a un más bajo costo que las otras, o tener el control de funciones de producción más eficientes (Hymer, 1976)

Las anteriores consideraciones se pueden tomar como razones por las cuales una multinacional busca aprovechar diversas condiciones presentes en los mercados internacionales, ya sean estas desarrolladas por la misma empresa dentro del mercado internacional, o que las condiciones de ventaja para la compañía sean inherentes al mercado. También se busca analizar si estas ventajas de mercado, tecnológicas o por facilidad para la inversión extranjera, son factores determinantes al momento de que la multinacional escoja el país en el cual va a desarrollar su producción para el mercado que desea cubrir.

Para que una empresa pueda convertirse en multinacional debe asumir varios retos que implica la entrada a los mercados internacionales. En el caso de las empresas colombianas no es la excepción, ya que existen varios retos que motivan a las firmas a convertirse en multinacionales, los cuales están relacionados con el ahorro en costos de operación, el mercado, y otros como impuestos o condiciones del mercado de llegada. Para las multinacionales colombianas los destinos donde realizan mayormente sus inversiones son en México, Ecuador, Perú y Venezuela (Franco Vasco, 2000).

Cuando las empresas colombianas deciden convertirse en multinacionales, buscan obtener ventajas donde el resultado sea un mayor margen de ganancias en comparación al que obtendría la compañía si centrara su producción únicamente en el mercado local. Las ventajas que estas empresas buscan son principalmente mejorar sus canales de distribución cubriendo un mayor territorio, la posibilidad de bajar costos operativos, y acceder a mayor y mejor tecnología. Estos factores incentivan a una empresa colombiana a producir en el exterior, ya que existen países que cuentan con materias primas a menor costo, mano de obra calificada o más barata, mayor calidad y menor precio en cuanto a tecnología, y todo esto puede convertirse en el factor diferencial de una empresa frente a sus competidores directos.

Al momento de analizar los destinos en los cuales realizan sus inversiones las empresas colombianas, se encuentran varias similitudes tales como idioma, características del mercado, proximidad geográfica, rasgos culturales comunes entre otros. En el caso del idioma, los países donde realizan inversiones frecuentemente las firmas colombianas son países de la región latinoamericana que, salvo Brasil, comparten la misma lengua con el medio local, lo que facilita el entendimiento del entorno.

También estos mismos países, salvo México que se encuentra en Norte América, son vecinos de Colombia, lo cual facilita la inserción de la empresa en el país de destino, la relación entre Colombia como casa matriz y sus subsidiarias y la aceptación de los productos de la empresa colombiana. Además, es importante la posibilidad que estos destinos tienen de cubrir otros mercados, como por ejemplo desde México se puede cubrir el mercado de Estados Unidos, y desde Perú o incluso desde Ecuador, se puede cubrir de una mejor manera el mercado del cono sur, como lo son países como Brasil, Argentina, Chile Paraguay y Uruguay.

Franco (2000) estudió las principales motivaciones que tienen las empresas colombianas para convertirse en multinacionales. De acuerdo con su importancia a continuación se muestra esta clasificación:

1. Expandirse en nuevos mercados.
2. Defender y expandir los mercados existentes.
3. Deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz.
4. Acumular experiencia internacional.
5. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
6. Acceso a terceros mercados.
7. Limitaciones del mercado colombiano.
8. Seguir los clientes.
9. Presiones competitivas del mercado colombiano.
10. Diversificación de riesgo financiero.

Las anteriores son las principales razones por las cuales las empresas colombianas buscan convertirse en multinacionales, y de esta manera hacerse fuertes tanto a nivel nacional como internacional. Pero no todas las empresas son iguales, no pertenecen al mismo sector económico y por lo tanto no tienen las mismas razones para salir al exterior y convertirse en multinacionales.

Para encontrar porqué una compañía tiene ciertas razones, y no otras diferentes, para convertirse en una multinacional, hay que buscar en la esencia de la empresa y en el mercado al que pertenece. Por ejemplo para las empresas comerciales las razones para convertirse en multinacional normalmente son expandirse a nuevos mercados y el deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz; para las empresas manufactureras las razones son buscar nuevos mercados, así como defender y expandir los ya existentes; y así, para cada sector varía (Castro, 2009).

También se ha demostrado que el lugar donde la empresa, en este caso colombiana, tiene asentada su planta de producción da pistas para determinar las razones por las cuales salió al exterior. Dicho esto, ya que existen empresas

colombianas que se han establecido en México y en Ecuador, y que se sustentan en la necesidad de buscar mercados alternos, así como fortalecer y defender los ya existentes para salir al exterior. Por su parte otras empresas normalmente buscan a Perú como destino que permite acumular experiencia internacional y acceso a terceros mercados, probando que la elección de un país puede darse por la posibilidad que este ofrezca de cubrir una región o mercado más amplio.

Por otro lado, las empresas que tienen su sede en Venezuela radican su ventaja en las innovaciones sobre productos y procesos en el exterior y las posibilidades de fomentar las exportaciones de la casa matriz (Castro, 2009), demostrando que estas empresas con sede en dicho país quieren estar cerca de los mercados de exportación.

De acuerdo con Rialp (1999), cuando las grandes multinacionales llegan a un país donde han logrado desarrollar ventajas como las que ya había mencionado Hymer, éstas logran adquirir una gran posición de poder dentro de dicho mercado, incluso frente a empresas locales que tradicionalmente manejaban a placer la economía en cuestión.

La economía de los mercados emergentes como Colombia es muy cambiante, y no existe garantía alguna de que una empresa siempre va a mantener el mismo poder de mercado, principalmente porque los clientes son muy sensibles a variables como el precio, la publicidad u otros factores que diferencien a una marca de otra, ya sea nacional o internacional. Tal como lo dice Michael Porter (1990), en un momento de la economía donde la entrada de China en los diferentes mercados del mundo, con sus precios bajos, hace difícil para empresas nacionales o extranjeras sostenerse, y competir contra las firmas orientales.

Por tanto, en la actualidad la diferenciación es un factor clave para que la empresa se destaque sobre otras que puedan ofrecer un producto similar. También la competencia y la imperfección de los mercados como el colombiano hacen que se den condiciones ideales para la llegada de las grandes multinacionales, las cuales

para facilitar su entrada al mercado compran empresas locales ya posicionadas en la economía.

1.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS, LLEGADA DE MULTINACIONALES A COLOMBIA.

Las estrategias de las empresas colombianas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes han cambiado mucho desde comienzos de la década de los 90's, con la constitución de 1991 creada dentro del gobierno del ex presidente César Gaviria, donde se terminó el sistema económico proteccionista que restringía casi en su totalidad las importaciones, creando en aquel entonces un marco ideal para que las empresas nacionales más grandes ejercieran monopolios en el mercado.

Sin embargo, con el advenimiento de la apertura económica, estas compañías tuvieron que enfrentar la llegada de diversos productos desde el exterior, así como de firmas que han decidido hacer inversiones en Colombia, Por lo tanto las empresas colombianas han tenido que cambiar su visión de largo plazo, así como sufrir varias reestructuraciones; empero, no todas han podido sobrevivir a la dinámica de esta nueva economía de apertura, por lo tanto han desaparecido o han tenido que fusionarse a otras más grandes para sobrevivir.

Hoy en día es cada vez más difícil para las grandes y tradicionales empresas colombianas mantenerse en el mercado con los capitales propios, generados con el trabajo a lo largo de los años. Es por esto que ante los cada vez más frecuentes problemas financieros, o ante la presión ejercida por grandes organizaciones extranjeras que pretenden ingresar al mercado nacional, la figura que más se presenta en la actividad internacional son las fusiones o adquisiciones de las compañías nacionales con firmas extranjeras. Este proceso se da con el fin de generar recuperación económica de la empresa, sacrificando en algunos casos

hasta el nombre o el reconocimiento de marca logrado por ésta en el mercado nacional (Castro, 2009).

Entre los casos más importantes de los últimos tiempos, donde empresas colombianas se unen a firmas internacionales para sostener su actividad económica están el caso de Almacenes Éxito, a través del Grupo Casino de Francia y el caso de Bavaria S.A a través del grupo SABMiller de Sudáfrica.

1.1.3 PANORAMA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA

En el comienzo de la década del 2000, los flujos de inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe sufrieron constantes decrecimientos, donde la economía de esta región llevaba por lo menos media década de estancamiento. Sin embargo, para 2004 empezó la recuperación de las economías de esta región, debido al gran crecimiento en este tiempo de la economía mundial, donde los altos precios de los recursos primarios tuvieron un papel muy importante (UNCTAD United Nations, 2005).

Desde mediados del 2008 la economía global tuvo que enfrentarse a lo que algunos ya temían, pero que aun así se resistían a creer que se pudiera desarrollar: una crisis económica y financiera que se desató en los Estados Unidos, con su origen en la crisis del mercado hipotecario de este país, y que se expandió al resto del mundo a través del sistema financiero, afectando principalmente a Europa.

Lo anterior tuvo un efecto directo sobre la IED y sus efectos siguen vigentes hoy día, aunque en menor medida. Para el año 2010, pese a que hubo una leve recuperación, la IED no fue la que se esperaba, donde los flujos globales de ésta sólo aumentaron un 1. La recuperación de esta inversión fue dispar, dependiendo del destino, y en Europa bajó 7% con respecto a 2009 y aumentó 10% en Latinoamérica (CEPAL, 2010).

Luego de la crisis económica y financiera de 2008, fue natural que los inversionistas de diversas nacionalidades, hayan preferido buscar nuevos destinos para sus inversiones, al no encontrar tan seguras las inversiones en economías de países tradicionalmente industrializados con Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia entre otros. Por el contrario los países en vía de desarrollo se presentaban como una alternativa importante para estos inversionistas, por lo que para 2010 estos países representaron el 50% del flujo de inversión directa a nivel global.

Otro aspecto a destacar es la creciente importancia que ha adquirido América Latina después de la crisis económica de 2008. Dicha crisis ha facilitado que esta región, no sólo ha sido receptora de inversión extranjera, sino que ha tenido egresos de inversión desde los países que la conforman; esto, desde el segundo trimestre de 2009 y manteniéndose en tendencia creciente para 2010. Encluyendo a los principales centros financieros, la región recibió USD 112.634 millones en inversión extranjera directa, superior a los USD 80.376 millones alcanzados en 2009 (CEPAL, 2010).

Como se muestra en los datos anteriores, a medida que va a pasando el tiempo los flujos de IED se han ido recuperando, esto debido a que paulatinamente las economías desarrolladas, pese a todo, siguen siendo el motor de la economía global, y además han recuperado su credibilidad. Esto, sumado a que los países pertenecientes a economías emergentes han impulsado la demanda en algunos sectores económicos, entre los que se encuentran recursos naturales (como minería e hidrocarburos) y los alimentos, así como también manufacturas, sector automotor y sector servicios entre otros (CEPAL, 2010).

Gran parte del auge que ha tenido América Latina desde finales desde 2009 se ha debido a el aporte de la región sudamericana, donde países como Brasil, Colombia, Chile y Perú han impulsado la búsqueda de nuevos mercados en esta región, así generando el aumento de los flujos de inversión extranjera.

Para dar cifras concretas a lo que se mencionó anteriormente, se observó que para el año 2010 los flujos de inversión extranjera directa crecieron 56%, respecto a 2009, con una cifra de USD 85.143 millones, donde se muestran aumentos significativos en Brasil con 87%, Argentina con 54% y Perú con 31%, por su parte Colombia, pese a reducir la recepción de inversión extranjera directa en 5%, alcanzó los USD 6.760 millones en este rubro (CEPAL, 2010).

América Latina, como lo demuestran las cifras, se ha convertido no sólo en un importante destino por parte de las potencias tradicionales y otras que se han desarrollado en el último tiempo, sino también como un importante emisor de inversión extranjera directa, donde se ha llegado a la cifra récord de USD 43.108 millones en 2010. Con esto, queda en manifiesto que se está presentando una clara y creciente tendencia de América Latina a ser emisor de inversión extranjera, donde desde el año 2000 con 6% de los flujos mundiales, se ha pasado a tener un 17% de estos flujos en 2010 (CEPAL, 2010).

Dentro del análisis del porqué estos flujos de inversión extranjera han aumentado a este nivel durante la década del 2000, se debe a que las empresas de un grupo de países entre los que se encuentran México, Brasil, Chile y Colombia, han alcanzado niveles históricos en este tiempo. Otro de los factores que está ayudando a aumentar el protagonismo de las empresas trasandinas en los flujos de inversión extranjera directa ha sido la internacionalización de compañías en varios países de la región, nuevamente los países que se destacan son los mencionados anteriormente, incluyendo a Colombia.

Es importante resaltar la variedad de sectores dentro de los cuales las empresas han tenido o están desarrollando procesos de internacionalización. Algunos que se pueden considerar tradicionales como los hidrocarburos, cemento, papel y minería, pero también hay otros sectores que no son tan tradicionales en la región como los alimentos y bebidas, servicios de energía, telecomunicaciones, transporte aéreo y comercio minorista.

Uno de los aspectos a destacar, en lo que se refiere a inversión extranjera directa, es que muchas de las inversiones hechas por países de la región han sido hacia

naciones vecinas, donde un 47% de las adquisiciones y fusiones se dieron dentro de la región en 2010, y el 59% de las inversiones translatinas se dieron en la región (CEPAL, 2010).

Hablando de los países en los cuales las empresas realizaron el mayor número de inversiones, se destaca principalmente México, con un aumento del 81 % para 2010 y una cifra de USD 12.694 millones, mientras que Brasil Alcanzó los USD 11.500 millones. En el año 2010 Colombia también se destacó por ser un país que invirtió en el exterior, una cifra de USD 6.504 Millones ratifican esta afirmación, donde el sector que lideró estas salidas fueron las minas y canteras con el 70%, equivalente a unos USD 4500 millones (CEPAL, 2010).

Al analizar el panorama de la inversión extranjera directa, se puede observar que durante la década del 2000 se dio una tendencia creciente en la participación de Latinoamérica en los flujos de IED, y es de destacar la participación activa de la región sudamericana. El creciente aumento de los flujos de inversión hacia América Latina se ha incrementado debido a la necesidad de los inversionistas de mirar hacia otros destinos, donde el potencial de crecimiento es alto, debido a que los países tradicionalmente industrializados han sido duramente golpeados por la crisis económica y financiera de 2008.

Sin embargo, América Latina se ha convertido en esta década en fuente importante de IED, donde empezó como un emisor de inversión extranjera directa que apenas aportaba el 6% del flujo mundial, a tener una participación del 17%. Esto se debe a que países como Brasil, Mexico, Chile, Colombia, entre otros, han aprendido a desarrollar su potencial en sectores como los alimentos y bebidas, telecomunicaciones, servicios energéticos entre otros, los cuales en el pasado no se pensaba que se podían desarrollar procesos de internacionalización/

Aquí, las empresas de estos países, y en los sectores antes mencionados, han sido grandes aportantes dentro de las fusiones y adquisiciones, las cuales se dieron muchas con otras empresas de la región y otras con compañías fuera de ésta. Es por esto que actualmente se está presentando un panorama favorable,

tanto para que las grandes empresas de otros países inviertan en América Latina, así como para que las grandes compañías de la región desarrollen procesos de internacionalización en otros países de la región, e incluso en otros continentes.

1.1.4 LAS MULTINACIONALES DE LOS MERCADOS EMERGENTES

En los últimos tiempos, principalmente en las últimas dos décadas, se ha observado un cambio importante en la economía global. Hoy en día se observa como las grandes economías del mundo, caso Estados Unidos y países de Europa como Reino Unido, Alemania, España, Italia, entre otros, se han visto golpeados por una crisis financiera que no se veía en el mundo desde la gran depresión de 1929. Y mientras estos países han vivido como sus economías se debilitan, los mercados emergentes han presentado un rápido y remarcable crecimiento en el mismo periodo.

Como se ha observado anteriormente, es cada vez más importante el papel que tienen las economías en vía de desarrollo, que para 2010 se han mostrado no sólo como receptores importantes de inversión extranjera directa, sino que de a poco se convierten en inversores, mostrando el cambio que se está dando en la economía global, donde la producción y el consumo se dan en economías de transición.

Actualmente las compañías multinacionales están centrado su inversión en eficiencia y en proyectos para buscar mercados en estas economías en desarrollo, donde la mitad de las 20 economías receptoras de inversión extranjera directa fueron economías en transición o desarrollo (UNCTAD, 2011)

Para el año 2010 mientras las economías en transición o desarrollo incrementaron sustancialmente su participación en los flujos de inversión extranjera directa en un 21%, las economías de los países desarrollados se han mantenido en un ritmo moderado en cuanto a los flujos de inversión extranjera directa, especialmente en

Europa, y estos flujos se han mantenido en solo la mitad de lo que fue el pico más alto en 2007 (UNCTAD, 2011).

1.1.5 TRANSACCIONES HECHAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Los flujos de inversión extranjera directa hechos hacia América Latina en el año 2010 han mostrado que evidentemente esta región está alcanzado un potencial de crecimiento como nunca se había visto antes, donde este crecimiento también está siendo impulsado por compañías multinacionales que están realizando inversiones en el exterior y que son originarias de estos países , aprovechando las oportunidades que han surgido luego de la crisis económica y financiera de 2008. Países como Brasil y México han sido los que mayores inversiones en el exterior han realizado a través de sus empresas.

De acuerdo con el Reporte Global de Inversión (UNCTAD, 2011), un grupo de compañías brasileñas de diversos sectores, como por ejemplo Vale, Gerdau, Camargo Correa, Votorantim, Petrobras y Braskem, han hecho diversas adquisiciones en países desarrollados de diversos sectores tales como mineral de hierro, acero, comida, químicos e industrias del petróleo, demostrando el poder que estos mercados poseen, y que sus compañías están teniendo cada vez más un papel protagónico en el desarrollo de la economía, tanto de la región Latinoamericana, como la del resto del mundo.

Por su parte México no se quiso quedar atrás y sus compañías también empezaron a realizar inversiones en países desarrollados, principalmente con sus vecinos de Estados Unidos. Compañías tales como Grupo Televisa, Sigma Alimentos, Metalsa e Inmobiliaria Carso hicieron inversiones en sectores como medios de comunicación, vehículos y servicios. Colombia se destacó gracias a la compra por parte del Grupo Aval del BAC Credomatic, filial panameña de General Electric por USD 1.9 Billones (UNCTAD, 2011).

1.1.6 EMPRESAS MULTINACIONALES DE MERCADOS EMERGENTES (EM MNEs)

Para entender mejor cual es el papel que tienen tanto en la economía del país, como en la economía global las firmas multinacionales de mercados emergentes, hay que empezar por definir conceptualmente que es una empresa multinacional de un país emergente. Una forma de diferenciar este tipo de empresas de otras que también tienen que ver en cierta medida con los mercados internacionales, es que las empresas multinacionales de países emergentes, además ser originarias de economías en transición, realizan en el exterior inversión extranjera directa, ejerciendo control efectivo y emprendiendo actividades de adición de valor en los economías donde se encuentran (Yadoung & Tung, 2007).

De acuerdo con la definición anterior, se debe tener en cuenta que no toda empresa que realiza una actividad internacional y que pertenece a un país en vía de desarrollo se puede considerar como una multinacional de economía emergente. De acuerdo con Yadoung & Tung (2007) la característica esencial que necesita una empresa para ser multinacional es realizar inversión extranjera directa, pero haciendo referencia a lo que explica Hymer (1960), donde establece que existen inversionistas que invierten en compañías extranjeras para hacerse con el control de estas.

Es importante establecer que existen dos tipos de inversión extranjera directa: la primera, donde la inversión produce nuevos activos y una operación totalmente nueva llamada inversión en nuevas instalaciones; y el segundo tipo llamado inversión industrial donde se busca mejorar la eficiencia de la unidad adquirida (Grčić & Babić, 2003).

Existen diversos grupos de empresas que no se pueden considerar como multinacionales, debido a que no cumplen las 3 condiciones planteadas para serlo, dichas condiciones son realizar inversión extranjera directa, ejercer control efectivo sobre las actividades, y generar actividades de valor agregado.

El primer grupo que descartan son las empresas que realizan exportaciones, estas no realizan inversión extranjera directa en los países a los que exportan; luego están las empresas que hacen pequeñas relaciones de joint ventures, las cuales no ejercer control efectivo sobre las unidades donde se encuentran. También podemos encontrar las empresas que invierten en paraísos fiscales, ejemplo: Islas Caimán y Vírgenes, en los cuales se evaden impuestos y se invierte en firmas para después reinvertir en casa; y finalmente hay que excluir las empresas estatales que persiguen fines políticos establecidos por sus gobiernos, ya que compiten en mercados internacionales para generar ganancias (Yadoung & Tung, 2007).

Adicionalmente, existe otro grupo de empresas que no se pueden incluir en la clasificación de multinacionales de países emergentes, ya que cumplen objetivos distintos a la obtención de beneficios económicos. Tal es el caso de las compañías que explotan recursos naturales cumpliendo tareas de sus gobiernos locales, como algunas organizaciones indias que extraen gas y petróleo en África. También se excluyen compañías que realizan inversión extranjera con fines de estrechar lazos entre países, como es el caso de las inversiones que durante varios años ha hecho el gobierno chino en África construyendo hospitales, estadios, escuelas, entre otros.

Luego de analizar que tipos de empresas se pueden considerar como multinacionales de países emergentes, es también pertinente el análisis de las economías de los países a los cuales pertenecen estas sociedades. Estos mercados se caracterizan por una velocidad de crecimiento mayor a la que se espera de acuerdo a las condiciones de estos países, donde estos presentan cambios en su estructura y sus sistemas legales no son estables. Algunos países que se pueden categorizar como economías emergentes están China, Brasil, India, Rusia y México, así como Ucrania, Tailandia, Sudáfrica, Polonia, Chile, Argentina, Turquía y Malasia, que tienen algunas de estas características (Andreff, 2002) y (Porter, 1990).

Es importante mencionar que estos países no son iguales en lo referente a sus economías, ya que unas son más industrializadas que otras, algunas tienen más recursos naturales que otras, etc. Sin embargo, se pueden encontrar similitudes

entre las empresas de estos países, en cuanto a motivaciones, restricciones y experiencias internacionales comunes.

1.1.7 DIVERSIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE MERCADOS EMERGENTES

Yadoun & Tung (2007) plantean una clasificación para las empresas multinacionales de acuerdo a su nivel de inversión extranjera, su cobertura geográfica de los mercados interacionales y por la propiedad. A continuación se muestra la definición de cada grupo y algunos ejemplos de compañías que se ajustan a estos.

- 1. Empresas Nicho:** Son empresas de carácter privado que tienen su cobertura geográfica y de producto estrechamente enfocadas. No tienen mucha experiencia industrial, mantienen una estrecha línea de productos y mercados y no reciben financiación estatal.

Ejemplos: ZTE, firma china productora de teléfonos, la compañía india Patni Computer Systems Ltd proveedora de servicios IT y la Rusa Kamaz de camiones y maquinaria.

- 2. Empresas Aspirantes al Escenario Mundial:** Son empresas de carácter privado diversificadas en cuanto a tipos de productos y cobertura geográfica, pero aún no alcanzan el grado de internacionalización de compañía de mercados avanzados, sin embargo, tienen ventajas en costos y son tecnológicamente maduras.

Ejemplos: La empresa rusa Lukoil con actividades en aguas alrededor del mundo, la compañía india más importante Tata Group, Embraer de Brasil cuarta manufacturera de aviones más importante y Cemex de México de soluciones de construcción.

- 3. Agentes Transaccionales:** Son multinacionales de propiedad del Estado que invierten en el exterior para expandir sus negocios, pero siguen instrucciones de sus gobiernos locales. Estas empresas operan en sectores como la extracción de recursos naturales que son importantes para sus gobiernos, donde estos son sus mayores accionistas. Son empresas que son globales para aprovechar oportunidades.

Ejemplos: Corporación china de confianza internacional e inversión (CITIC), Ocean Shipping Co. (COSCO), y las compañías brasileñas Petrobras, y Companhia Vale do Rio Doce.

- 4. Especialistas Comisionados:** Empresas de propiedad estatal que centran su inversión en ciertos países y mercados para aprovechar sus ventajas competitivas, mientras cumplen objetivos de sus gobiernos locales. Estas empresas recogen los frutos de la internacionalización enfatizándose en ciertos dominios geográficos.

Ejemplos: Las empresas chinas Minmetals, y Sinopec, la empresa rusa Rosneft and Alrosa, las empresas indias India's Bharat Heavy Electrical Ltd. Y la National Thermal Power y finalmente las empresas brasileñas Electrobras y Banco do Brasil.

La anterior clasificación sirve como guía para establecer cuándo se tiene en frente una empresa multinacional, y cómo ésta se comporta dentro del escenario internacional. Mientras las empresas estatales reciben mayor soporte y más garantías por parte del Estado, se deben someter a diversos obstáculos burocráticos y a una intervención política a las cuales no se enfrentan las empresas que no son de propiedad estatal. Se puede establecer que las compañías privadas tienen más libertad al momento de escoger los mercados y las líneas de negocio, pero tienen mayores riesgos, ya que asumen por sí mismas todas las implicaciones del proceso de internacionalización.

1.2 ACERCAMIENTO A LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.2.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

Para diversos tipos de empresas, y especialmente para las multinacionales, la producción significa una serie de desafíos, donde están implicadas diversas actividades que tienen que ver con el transporte tanto de producto terminado como de producto intermedio. Es por esto que las empresas centran su atención en la localización de sus plantas, evaluando el costo que esto genera. La presente teoría dice que la localización asume rendimientos constantes a escala, por lo tanto las firmas escogen su localización óptima para cada etapa de la producción y escogen un grupo de localizaciones donde el costo promedio total es minimizado (Buckley & Casson, 1979).

De acuerdo con esta teoría, las empresas deben escoger su localización de acuerdo a la forma más económica para establecer una ruta que permita llevar a las plantas de producción las materias primas desde su localización, hasta los mercados donde va a ser distribuido el producto final.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas buscan minimizar el costo en cada una de las etapas del proceso productivo, por lo tanto las compañías se hacen la siguiente pregunta: ¿es más rentable producir en el extranjero o hacerlo localmente? Para responder esta pregunta, las firmas toman consideraciones tales como mano de obra, transporte, infraestructura, políticas gubernamentales y otros aspectos que puedan afectar la relación existente entre el costo de producción y el costo del bien final, esto en términos de producción (Buckley y Casson, 1979).

Una vez que la empresa decide que lo que más le conviene es desarrollar su producción a nivel internacional, debe tomar otra decisión muy importante que es la selección del modo de entrada a los mercados internacionales, de modo que se ajuste más a las características de la compañía en cuestión.

Existen distintos tipos de modos de entrada a un mercado internacional, estos varían desde la participación total en el capital de las empresas subsidiarias, pasando por variados montos de inversión de capital en joint ventures, hasta la no participación de capital en licenciamientos o acuerdos contractuales, donde estos tienen sus ventajas y desventajas y se aplican dependiendo de las diversas situaciones del negocio (Anderson & Gatignon, 1986).

Las joint ventures han sido vistas como forma de lograr varios objetivos en los mercados internacionales: 1) tomar ventaja de las economías de escala y la diversificación del riesgo; 2) cubrir las barreras de entrada a nuevos mercados 3) agrupar bits complementarios de conocimiento 4) disipar reacciones xenofóbicas cuando se entra a nuevos mercados. Estos objetivos son necesarios, pero no son lo único que explica la existencia de las joint ventures (Hennart, 1988).

Los modos de entrada que involucran una inversión de capital dominante, como es el caso de las subsidiarias completamente propias, o en el caso de las joint ventures cuando se es el mayor accionista, ofrecen a quien los posee un máximo control. Por otro lado, en los métodos de entrada de participación media, los acuerdos son balanceados, ya que la participación es la misma para los involucrados y existe pluralidad de accionistas. Este control medio también puede ser logrado sin la participación en inversión de capital, a través de contratos de manejo restrictivos o franquicias.

Antes de empezar el análisis sobre la transacción, es importante que se examinen algunos puntos sobre el mercado al que se va a entrar. Lo primero es saber si el mercado tiene el suficiente potencial para que la firma pueda recuperar los gastos que implica un método de entrada de alto control; de no ser así estos métodos no deberían ser considerados.

Esta teoría de los costos de transacción argumenta principalmente que si los mercados son perfectamente competitivos, no hay necesidad de ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe alguna amenaza de ser sustituido por la competencia (Castro, 2009). Esto hace que las compañías busquen actuar de manera más eficiente.

En la teoría de los costos de transacción se observa que las empresas que deciden asumir el reto de llevar a cabo su producción a nivel internacional son las multinacionales, o las que tienen una visión internacional definida que apunta a convertirse en multinacionales. Por lo cual surge la pregunta sobre si la teoría de los costos de transacción puede explicar o no la existencia de las compañías multinacionales. Hennart (1977) argumentó que los costos de transacción podrían dar una respuesta poderosa a dicha pregunta, teniendo en cuenta que las multinacionales se deben centrar en la forma de internalizar las externalidades no pecuniarias de la empresa.

Dentro de los procesos de producción es probable que algunas compañías tengan su propia capacidad productiva y un sistema de distribución para sus productos o servicios dentro de su propio país. Sin embargo, puede que estas empresas necesiten buscar nuevas tecnologías en los mercados extranjeros para mejorar sus líneas de producción. También existe la posibilidad de que la empresa manufacturera ya tenga desarrollado su sistema de producción, empero, ésta puede licenciar sus desarrollos a firmas locales (Hennart, 2010).

En este caso, donde se licencia el uso de tecnología a firmas locales, se deben tener claros, por parte de la firma dueña de la tecnología, los beneficios de hacer esta operación y de que no se corren riesgos para su negocio. Por su parte la firma que adquiere la tecnología debe tener claro los objetivos de la adquisición de la tecnología. Igualmente, es importante que ambas partes se pongan de acuerdo en el precio y en hacer cumplir los términos de la negociación.

Dentro de los mercados internacionales, cuando una firma quiere tener acceso a un mercado donde ya opera comercialmente, para realizar actividades de producción, la compañía le puede ceder dicha facultad a empresas que están establecidas en el mercado destino, ya que estas pueden tener alguna ventaja competitiva que se pueda traducir en menores costos de producción. El término que se utiliza en el caso descrito anteriormente se conoce como maquila, donde las operaciones de producción son compartidas entre las empresas transnacionales que auspician el proceso productivo, y las plantas de montaje

ubicadas en regiones de salarios bajos en todo el mundo. Estas maquilas se pueden hacer en cualquier parte de un proceso industrial (Castro, 2009).

Desde hace mucho tiempo las grandes empresas de los países industrializados se dieron cuenta que les salía mucho más económico producir en economías donde los salarios pagados por mano de obra fueran considerablemente menores a los pagados en el país de origen. Esta estrategia ha sido utilizada principalmente por los países industrializados, los cuales realizan sus operaciones en países en vía de desarrollo, ya que en sus economías desarrolladas, los salarios suelen ser más altos. La crítica principal a esta estrategia es que en muchas ocasiones las multinacionales explotan a los trabajadores, llegando incluso a abusar de la mano de obra femenina, y en algunas ocasiones las condiciones laborales atentan contra los derechos de los trabajadores.

Uno de los problemas que generan las maquilas es que las empresas que emplean este modelo no le dejan al país donde realizan los procesos productivos su tecnología avanzada, ni hacen aportes a los procesos productivos de dichas naciones. Por el contrario, reexportan lo producido al país de la multinacional, donde el producto se vende a un costo alto, con costos de producción muy bajos, y en donde algunas veces se generan exenciones tributarias por producir en zonas franca o zonas especiales de exportación.

Al momento de analizar la teoría de los costos de transacción es importante revisar algunas formas mediante las cuales las firmas asumen los procesos de internacionalización. Una de estas formas ya ha sido mencionada con anterioridad, que es el caso de la licencia, y el otro, el cual es muy popular en los tiempos modernos es el modelo de franquicia.

El nacimiento de las franquicias surge debido a que las grandes empresas, las cuales siempre se encuentran en búsqueda de abarcar nuevos mercados, encontraban impedimentos en las leyes antimonopolio, que les impedían llegar a países donde podrían comprar a sus competidores más pequeños y quedarse con

el mercado, o también porque estas grandes compañías tienen el poder financiero para controlar los precios y así eliminar a la competencia.

El método de franquicias consta de dos partes o dos socios, el franquiciador, quien es el dueño de la marca y poseedor de los productos o servicios originales y el franquiciado, quien es el socio del franquiciador, donde a éste se le permite la producción, el envasado, la distribución y comercialización de los productos del franquiciador con técnicas estandarizadas y rentabilidad probada (Rajadell Carreras, 2003). En este caso, la multinacional le enseña el “Know How” al franquiciado, y esto facilita que las organizaciones aprendan.

En el caso de las licencias, éstas pueden hacer parte de la franquicia y sirven para transferir el “Know How” en el largo plazo, el cual es muy probable que esté patentado, y por esto se deben pagar regalías al dueño de la innovación en el producto, que es quien cede el conocimiento del proceso productivo del bien que se va a fabricar (Castro, 2009). Las empresas deben aprovechar la transferencia de conocimientos sobre la fabricación de los productos de la multinacional.

1.2.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING

El paradigma ecléctico, también conocido como OLI, fue desarrollado por John Dunning hace más de 35 años, donde este autor se ha centrado en estudiar y escribir sobre la empresa multinacional a (MNE). La visión de Dunning ha ido cambiando a través de los años debido a la globalización de la economía, y además ha mantenido un largo debate con profesores de internacionalización tales como Peter Buckley, Mark Casson y Alan Rugman. Éste último dice que el debate continúa hoy en día (Eden & Li, 2010).

El modelo ecléctico planteado por Dunning se muestra como una teoría general sobre la producción internacional, y a su vez muestra distintas formas de cómo producen las multinacionales. En esta teoría se busca explicar cierto tipo de ventajas que pueden tener las empresas, las cuales las motiva a abrirse hacia los

mercados internacionales, y de acuerdo a estas ventajas se generan distintos tipos de teorías de producción.

La teoría sugiere que, dada la distribución de la localización específica de factores, las empresas que tengan las mejores oportunidades y saquen el mejor provecho de la internacionalización de sus actividades serán las más competitivas en los mercados internacionales. Estas ventajas serán diferentes de acuerdo con la industria, país y actividades de la empresa en cuestión (Dunning, 1977).

Dunning (1977) planteó la necesidad que poseen las empresas de encontrar ventajas para justificar la internacionalización de sus actividades. Esto basándose en el argumento de Hymer (1960), en el cual planteaba que, como las firmas enfrentan costos al hacer negocios en mercados exteriores, éstas necesitan ventajas que justifiquen sus inversiones hechas en el exterior, comparadas con las inversiones que podrían realizar en el mercado local.

Para justificar la inversión extranjera directa y a su vez para seleccionar la estructura del modo de entrada a los mercados internacionales existen 3 condiciones, las cuales podrían también explicar la existencia de empresas multinacionales (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1999). Adicionalmente, para que la multinacional desarrolle la inversión extranjera directa se deben cumplir las 3 condiciones (Babić & Stručka, 2001).

Estas condiciones son:

1. *Ventaja O (Propiedad)*: Son las referentes al control de recursos, también con los costos beneficios (riesgos) de las relaciones entre firmas y sus transacciones. (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1999)
2. *Ventaja L (Localización)*: Son las referentes a la asignación de recursos, de acuerdo a donde la empresa desarrolle sus actividades. (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1999)

3. *Ventaja I (Internacionalización)*: Son las referentes a la internacionalización de las actividades, y tienen que ver con la reducción de transacciones y costos. (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1999)

Dentro de las anteriores ventajas, Dunning se centró en las ventajas tipo O, ya que las consideraba vitales para la generación de inversión extranjera directa, así como para el nacimiento de las multinacionales. De lo contrario, no habría motivaciones para una empresa local en salir a competir con las firmas de exterior o invertir en países distintos a su nación de origen.

Es muy importante que las empresas tengan no sólo una, sino varias ventajas tipo O, las cuales deberán ser utilizadas para sí misma, y no deben ser licenciadas o vendidas a otras empresas. Además, para que el hecho de tener estas ventajas tipo O sea rentable, los factores utilizados deben provenir de fuera del país de origen.

Dunning vio a las ventajas tipo O como la respuesta a la pregunta que anteriormente se había planteado, la cual era por qué las empresas desarrollaban su producción afuera de su país de origen, si esto generaba costos extra. Lo que Dunning responde es que las ventajas tipo O le dan a las multinacionales una ventaja competitiva neta sobre las firmas locales en el país anfitrión, ya que cubren los costos de hacer negocios afuera y además generan rentabilidad para las multinacionales (Eden & Li, 2010).

Dunning (1976) identificó que dentro de las ventajas de propiedad, es decir las ventajas tipo O, existen varios tipos de ventajas de propiedad las cuales se describen a continuación:

1. *Ventaja tipo 1*: Ventajas que provienen del privilegio exclusivo de posesión o acceso a activos particulares generadores de ingresos (Dunning, 1988). No son ventajas que surgen de la multinacionalidad, pero son ventajas que cualquier firma puede tener produciendo en la misma localización. Estas ventajas pueden venir de situaciones tales como un gran tamaño, tener monopolio del mercado, y una mejor capacidad de utilización y tenencia de

recursos. Los resultados de estas ventajas son la mayor eficiencia en costos y tecnológica, así como un mayor poder de mercado.

2. *Ventaja tipo 2:* Aquellas que son disfrutadas por una parte de la planta, comparadas con la nueva firma (Dunning, 1988). Estas empresas usan, por ejemplo, economías de escala en gastos generales que no son de producción, y también tienen la capacidad de tener acceso más económico a recursos internos que otras firmas.
3. *Ventaja tipo 3:* Ventajas que son consecuencia de la distribución geográfica y la internacionalización por sí mismas. Este tipo de ventajas da la oportunidad a las empresas de explorar más amplias oportunidades y las vuelve hábiles para explotar diferencias en dotación de factores y mercados a través de los países, sin embargo, estas ventajas sólo se incrementan a medida que la empresa multinacional tiene operaciones en un mayor número de países, y la diversidad del desarrollo implementado en estos.

Las ventajas tipo O pueden ser de una sola planta/país, plantas múltiples, o múltiples países, pero la clave para Dunning con las ventajas tipo O, es que éstas pueden ser transferidas a un costo mínimo o cero a través de las fronteras, y pueden ser usadas por la firma para generar beneficios en actividades de valor agregado localizadas en otros países (Eden & Li, 2010).

Los estudiosos de los Negocios Internacionales han realizado varias críticas al trabajo de Dunning, argumentando principalmente que las imperfecciones en los mercados internacionales de productos intermedios eran suficientes para explicar la existencia de las compañías multinacionales. Dunning (1980) observó que existen dos posibles orígenes de las fallas, las cuales pueden ser de tipo estructural o de tipo cognitivo. Las imperfecciones de tipo estructural surgen cuando los costos de transacción son muy altos, cuando hay barreras competitivas o cuando las actividades de interdependencia económica no pueden ser llenadas totalmente por el mercado.

Dunning y Rugman (1985) hablaron sobre la contribución de Hymer a la teoría sobre la inversión extranjera directa, argumentando que Hymer veía todas las ventajas tipo O como ventajas de monopolio, donde éstas se derivaban de la habilidad de la firma para crear ventajas en el poder de los activos, creando o tomando ventajas sobre las imperfecciones en el mercado, para así generar barreras a la entrada y a las rentas para las empresas multinacionales. Algunos ejemplos de estas ventajas tipo O, vistas como de monopolio, son las economías de escala, canales de distribución, ventajas de conocimiento, diversificación del producto entre otras.

Posteriormente Dunning decide reorganizar los 3 tipos de ventajas de posesión antes descritos en sólo dos categorías, las cuales fueron las ventajas Oa y las ventajas Ot (Dunning, 1983a) y (Dunning, 1983b). Las ventajas Oa quieren decir de activos (assets), los cuales son, por ejemplo, patentes, donde las firmas pueden elegir si usar el mercado externo o no. También estas ventajas Oa pueden ser de generación, adquisición o uso de activos (Dunning, 1988).

Por su parte las ventajas Ot, es decir las de transacción, que son transferidas a través de las fronteras nacionales, donde puede que un grupo de empresas multinacionales use éstas en lugar de las empresas locales del país de producción (Dunning, 1988), y donde se busca la capacidad para reducir los cambios de ambiente y el riesgo del cambio de divisas extranjeras (Eden & Li, 2010).

Finalmente Dunning (1985) estudia los dos tipos de cambios que sufrió la economía global a mediados de los 80's, estos fueron el incremento de las alianzas estratégicas internacionales, así como la creación y posterior expansión del internet. Estos cambios llevaron a Dunning a re categorizar las ventajas tipo O para adaptarlas a estos nuevos cambios.

1.2.3 MODELO DE UPPSALA

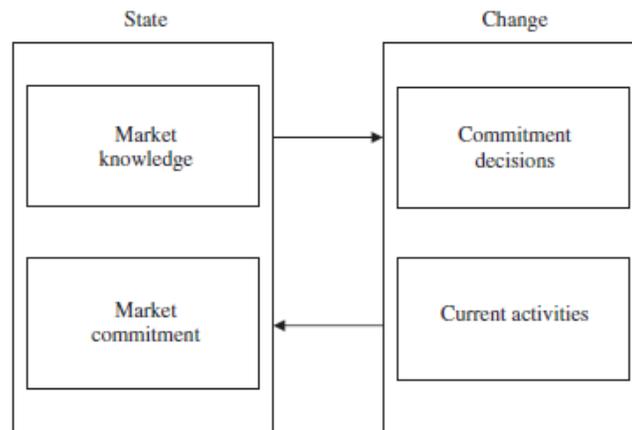
Las teorías abordadas previamente se caracterizan por proponer un análisis estático del fenómeno de la internacionalización, ya que se fundamentan en toma de decisiones desde un nivel netamente económico. El presente modelo, que surge a finales de los 70's en la Escuela nórdica de Uppsala (de allí el nombre con el que se le conoce) analiza la internacionalización desde una propuesta dinámica, en la cual se afirma que una empresa incrementará sus recursos en un país a medida que vaya adquiriendo experiencia en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

El enfoque principal de dicha teoría, obtenido a través de la observación del comportamiento de 70 empresas finlandesas, radica en que gran parte de las firmas inician sus actividades de internacionalización como consecuencia directa de una serie de decisiones incrementales (Jiménez, 2007), discriminadas en cuatro etapas, haciendo los autores previa salvedad de que las empresas pueden saltarse alguna de las etapas, dadas las particularidades del caso (Castro, 2009):

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.

Este modelo podía explicarse a través de una serie de variables fijas o de "state", y otras de tipo cambiante, o "change", descrito en el gráfico siguiente:

Ilustración 1 Modelo inicial propuesto por la Escuela de Uppsala



Fuente: (Johanson & Vahlne, 2009)

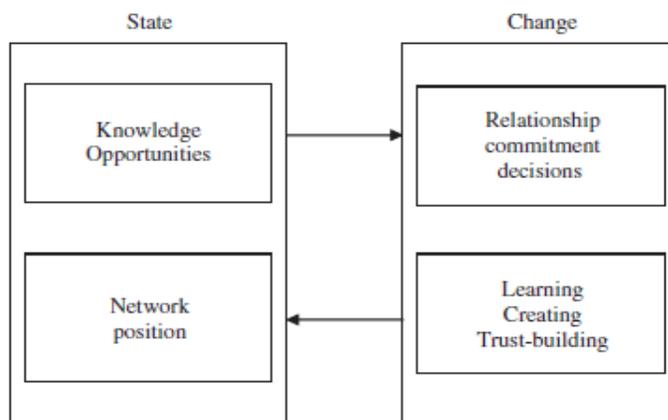
Junto a esto, los autores del modelo también aplicaron el concepto de “distancia psicológica” al contexto del comercio internacional, considerándolo importante para la toma de decisiones en el proceso de internacionalización. Así, las empresas optarán por establecer vínculos comerciales con países de menor distancia psicológica, y preferirán aventurarse a los demás mercados sólo después de obtener la suficiente experiencia. Para esto, se estipulan una serie de factores a tener en cuenta previo al proceso de internacionalización (Castro, 2009), entre los cuales destacan:

1. Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción.
2. Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres.
3. Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED.
4. Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.

Por último, es importante resaltar el hecho de que los autores de este modelo replantearon la validez del mismo en pleno siglo XXI, llegando a la conclusión de que, con el crecimiento de las tecnologías de la información y la aceleración del fenómeno globalización, el modelo no aplicaba para ciertas empresas que, desde su concepción, ya eran “globales” (Johanson & Vahlne, 2009).

Para estas firmas, explican los autores, surge una nueva teoría a la que denominan Modelo de red de negocios para procesos de internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009), en el cual las variables del modelo anterior se ven reemplazadas por variables propias de la teoría de redes, a explicarse posteriormente. A continuación un gráfico que describe el nuevo modelo:

Ilustración 2 Nuevo modelo propuesto por la Escuela de Uppsala



Fuente: (Johanson & Vahlne, 2009)

Cabe destacar que este nuevo modelo no pretende anular la validez del anterior, sino por el contrario, complementarlo para la realidad de las nuevas empresas globales.

1.2.4 MODELO DE INNOVACIÓN

Siguiendo la línea de teorías de proceso, ciertas investigaciones sugieren una analogía entre la internacionalización de una empresa y la innovación de la

misma, en la medida en que una empresa podrá tomar una decisión de internacionalización de manera similar a como se toma una decisión de innovación, es decir, de manera deliberada, creativa y en medio de la incertidumbre, respondiendo más a agentes externos que a incentivos internos (Lee & Brasch, 1978).

Así, la función de la innovación dentro de la empresa, y en general para una economía, termina siendo, según Schumpeter la de:

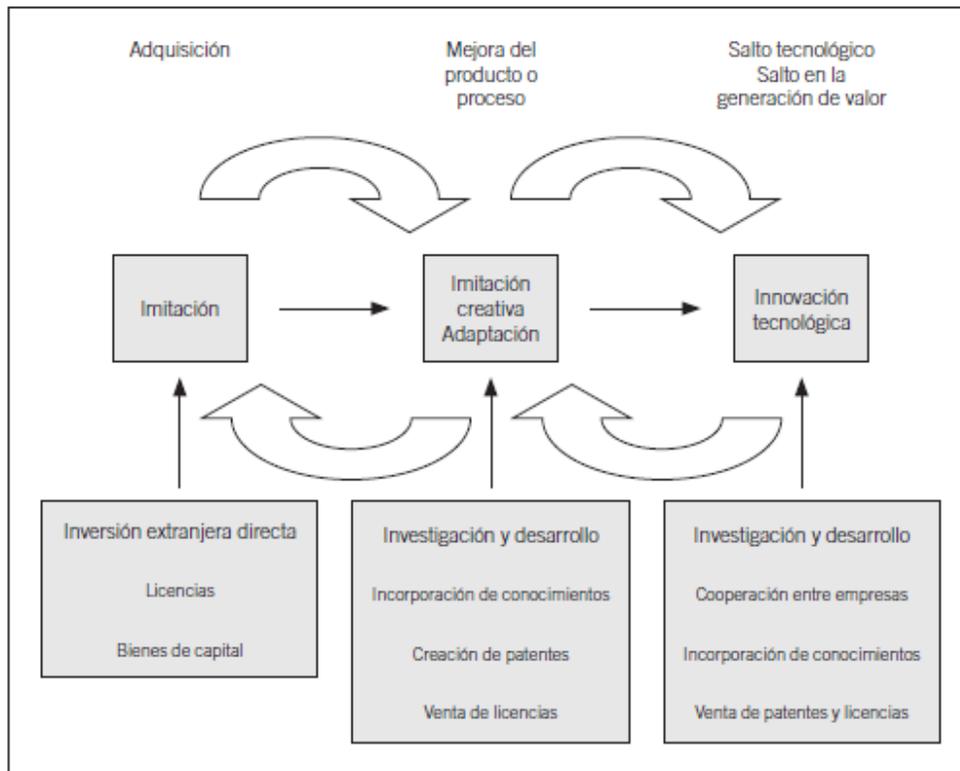
Reformar o revolucionar el patrón de producción mediante la explotación de una invención o, más generalmente, una posibilidad no probada de tecnología de la producción de un nuevo producto, o la producción de un producto viejo de una manera nueva, mediante la apertura de [...] un nuevo punto de venta para productos (Schumpeter, 1942).

Este proceso evolutivo, como es de esperarse, se da a través de ciertas etapas, las cuales representan los diferentes periodos de emulación, adaptación e innovación propiamente dichos (CEPAL, 2007a):

1. **Imitación:** En esta etapa se necesita inversión para la adquisición de los derechos de reproducción de un producto previamente desarrollado, tecnología o similares; a este punto, la empresa produce sus bienes de acuerdo a como está establecido en el mercado.
2. **Imitación Creativa (Adaptación):** En esta etapa se toma el producto o proceso base y se le somete a leves mejoras, que requieren investigación y desarrollo de tecnologías y conocimientos para incorporarlos dentro de la empresa.
3. **Innovación Tecnológica:** Esta es la etapa de innovación en sí, en donde la empresa presenta un “salto”, bien sea tecnológico o en la generación de valor. En esta etapa normalmente se requiere un esfuerzo no sólo individual, sino a nivel de la economía, para generar los conocimientos necesarios que permitan la evolución de la industria.

Respecto a dichos pasos dentro del proceso de innovación, cabe destacar que estas etapas no son estrictamente lineales, y pueden coexistir en el mismo espacio y tiempo dentro de una empresa o una economía (Castro, 2009). Esta propuesta puede resumirse en la siguiente gráfica:

Ilustración 3 Proceso de innovación tecnológica



Fuente: CEPAL, sobre la base de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), OCDE in Figures 2006-2007 y Main Science and Technology Indicators, París, 2006; e Innometrics, “European Innovation Scoreboard 2006. Comparative Analysis of Innovation Performance”, 2006 [en línea] http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf

Complementando esto, la relación sugerida entre innovación e internacionalización se hace más evidente cuando autores como Cassiman y Golovko (2011) demuestran, a través de modelos estadísticos, que la innovación de un producto tiene diversas repercusiones positivas dentro de una empresa, tales como un incremento en la productividad de la compañía, así como un aumento de la probabilidad de que la firma inicie (o aumente) sus proyectos de exportación.

Es importante mencionar que este modelo, junto a la teoría de redes, puede ser considerado de los más recientes entre los diferentes referentes académicos en torno al fenómeno de la internacionalización. Por esto, los planteamientos concernientes a estos modelos se encuentran sometidos a una constante revisión y ampliación, que podrán ser incluidos en futuras investigaciones.

1.2.5 MODELO DE VERNON

Es un modelo propuesto por Raymond Vernon (1966), y es un intento combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma se puede afirmar que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992)

El autor identifica varios estados en el ciclo de vida de un producto, cada uno tiene diferentes implicaciones para la internacionalización de la innovación de la compañía y del producto como tal. El estado introductorio es doméstico, teniendo su orientación hacia el país donde fue desarrollado, desarrollando las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa. En un principio, se ejecutarían en el país de origen de la misma, en el caso concreto de su estudio se realizaban en Estados Unidos. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados.

Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los primeros

países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costos de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado (Vernon, 1966).

El autor a su vez argumenta que las ventajas competitivas están dadas por factores de dotación y complejidad de los mercados, por lo que juegan un factor importante al momento de la internacionalización conceptos como innovación e incertidumbre. Debido a esto, la empresa debe buscar una perspectiva más profunda y específica, pues éstas son iguales. En conclusión, se puede decir que la internacionalización desde el punto de vista del modelo que propuso Vernon, es un proceso gradual de desarrollo de productos nuevos que están condicionados por el ciclo de vida de los mismos, el cual define donde localizar la producción dependiendo de las condiciones económicas mencionadas anteriormente, como los son las economías de escala, la minimización de costos, los ingresos per cápita, la demanda potencial, los activos empresariales, entre otros.

Es por esto que Vernon desarrolló su modelo en base al producto, pues dependiendo del grado de desarrollo del mismo, la empresa decidirá su locación. Es así, como el modelo puede sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 1 Ciclo de vida del producto en la internacionalización

| Etapas del ciclo de vida | Etapa 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 Ortega, 1999).

1.2.6 MODELO DE REDES

Este nuevo enfoque da a entender que la entrada a mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones inter-organizativas continuas entre

las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995) (Ford, 1980) (Johanson & Mattsson, 1988).

Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos.

En el mundo globalizado que rige actualmente, es demasiado importante hacer buen uso de las redes, ya que la corriente del proceso es la que logra analizar de una manera más amplia el proceso de internacionalización, permitiendo un enfoque más amplio del que se tendría si no se hiciera uso de ellas.

Esta teoría de Redes explica que una empresa está en un nivel de internacionalización en la medida en que la red con la que interactúa realice actividades internacionales. De esta manera, si la red tiene una interacción constante con mercados internacionales es muy probable que la empresa se vea impulsada a estos mercados por un empuje que se realiza desde el interior de la red.

Aunque también cabe resaltar que el modelo de redes profundiza un poco ya que sugiere que mientras la empresa tenga contactos con una o diferentes redes, puede utilizarlos como un medio de impulso, la compañía puede adquirir y explotar sus relaciones con los miembros que la componen, para así poder participar de actividades internacionales con el fin establecer relaciones con nuevos mercados. De esta manera se puede ver que las redes esencialmente buscan que las empresas desarrollen la apertura de mercados internacionales a través de alianzas estratégicas y franquicias.

Desde este enfoque la internacionalización es un proceso que se desarrolla en función de las interacciones entre las organizaciones, de manera continua entre las empresas nacionales o locales y las redes con las que cuenta. De igual manera se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes, ya

sean sociales o corporativas, para de esta manera conseguir una reducción significativa de los costos que normalmente incurrirían en la búsqueda de abrir nuevos mercados en el exterior.

Ilustración 4 Modelo de redes aplicado a la internacionalización

| | | Grado de Internacionalización de la Red | |
|---|------|---|--|
| | | Bajo | Alto |
| Grado de Internacionalización de la empresa | Bajo | La empresa iniciadora | La empresa iniciadora |
| | Alto | La empresa internacional en solitario | La empresa internacional en conjunto con otras |

Fuente: (Johanson & Mattsson, 1988)

Por otra parte, como alusión a esta teoría, que a pesar de ser tan reciente en comparación con las anteriormente mencionadas, ya permite afirmar que algunas de las dificultades que se han encontrado de la internacionalización de las organizaciones, tienen una estrecha relación con el adecuado manejo de las redes dentro de las organizaciones. Es decir, las redes son una herramienta de potencialización de la organización si se manejan de la forma correcta; es más, en algunas situaciones o mercados puede ser un factor diferenciador y competitivamente decisivo.

Por otra parte, es de destacar que, en dicho proceso se pueden presentar percances, a causa de los recursos con los que cuenta la organización, debido a una insuficiencia en estos, pueden haber problemáticas en cuanto a la transferencia de recursos al extranjero, el transmitir las ventajas organizacionales con dichos recursos, así como también la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero (Cuervo-Cazurra, 2004).

De igual manera, hay que tener en cuenta en el análisis de un proceso de internacionalización, en especial al tratarse de una empresa de servicios, tres aspectos vitales. En primera instancia, la idea que la distancia entre el país de origen y el país de destino determina la decisión de selección de los países donde invertir, cambia en función del tipo de distancia analizada, ya sea cultural, política, geográfica o también económica; en segundo lugar, esta la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios es diferente de la influencia en las empresas industriales; y finalmente que el impacto de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye de acuerdo con la expansión de la empresa en varios países (Cuervo-Cazurra, 2008).

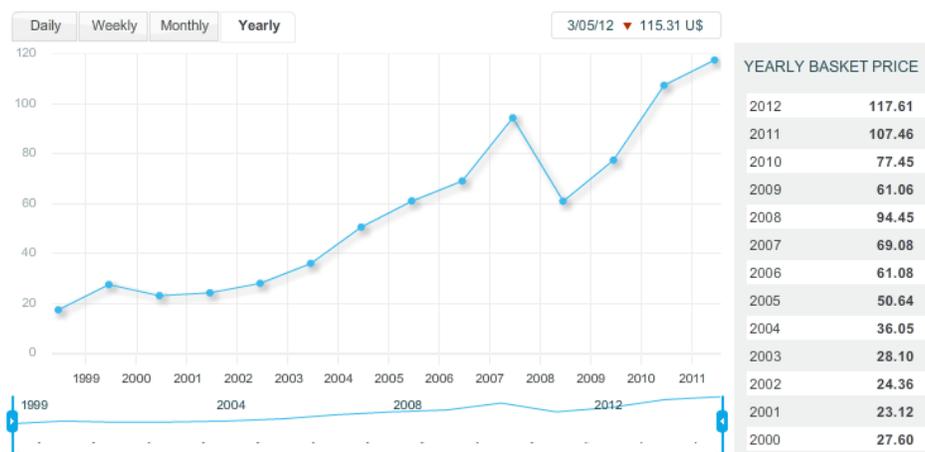
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1 EL MERCADO MUNDIAL DEL PETRÓLEO

2.1.1 EVOLUCION DEL PRECIO MUNDIAL DEL PETROLEO

Para entender como ha sido el desarrollo que ha tenido en los últimos años el mercado mundial del petróleo, es importante revisar cual ha sido el comportamiento del precio de este hidrocarburo en tiempos recientes.

Ilustración 5 Evolución del precio mundial del petróleo



Fuente: (OPEC, 2012)

Como se puede observar en la gráfica, el precio mundial del petróleo se ha ido incrementando gradualmente desde el año 2000, donde empezó con un precio de USD 20 por barril, hasta el año 2007 donde alcanzó un precio de USD 99 por barril, que en ese momento fue un récord en este mercado. Sin embargo, aunque el precio se mantuvo alto a comienzos del 2008, año en el que estalló la crisis económica y financiera global que afectó principalmente a Estados Unidos y Europa, que a su vez están entre los mayores demandantes de petróleo, hubo un descenso en el precio mundial, llegando a los USD 60 por barril. Luego de estos acontecimientos el precio volvió a recuperar paulatinamente su fuerza, hasta alcanzar en lo que se lleva corrido del 2012, un precio de USD 117.61 por barril.

Analizando lo que ha ocurrido en el año 2012, se encuentra que el precio del barril de petróleo ha alcanzado los USD 122,97 en promedio, y en donde en el último mes el incremento fue del 4,7%. El aumento que ha tenido este precio se ha debido a los fallos de suministro que se han presentado en el Mar del Norte y en el este de África, además de los datos económicos alentadores que han presentado de las potencias mundiales, Estados Unidos y China, y finalmente por la presencia de ciertos factores geopolíticos que han aumentado la especulación en el precio (OPEC, 2012).

En la siguiente tabla se muestra el precio de referencia según la OPEP en los crudos más importantes:

Tabla 2 Precio de referencia para los tipos de crudo más importantes

| | <u>Feb 12</u> | <u>Mar 12</u> | <u>Change</u> | <u>Year-to-date</u> | |
|------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------------|-------------|
| | | | <u>Mar/Feb</u> | <u>2011</u> | <u>2012</u> |
| OPEC Reference Basket | 117.48 | 122.97 | 5.49 | 101.27 | 117.49 |
| Arab Light | 118.01 | 123.43 | 5.42 | 102.00 | 118.17 |
| Basrah Light | 116.21 | 121.96 | 5.75 | 100.62 | 116.22 |
| Bonny Light | 122.36 | 127.98 | 5.62 | 107.17 | 121.25 |
| Es Sider | 120.26 | 126.03 | 5.77 | 104.98 | 119.30 |
| Girassol | 120.51 | 126.30 | 5.79 | 105.65 | 120.04 |
| Iran Heavy | 116.51 | 122.46 | 5.95 | 100.12 | 117.00 |
| Kuwait Export | 116.79 | 122.32 | 5.53 | 99.56 | 117.12 |
| Marine | 116.99 | 122.80 | 5.81 | 100.84 | 116.91 |
| Merey | 109.26 | 112.07 | 2.81 | 88.20 | 109.74 |
| Murban | 119.31 | 125.61 | 6.30 | 103.52 | 119.42 |
| Oriente | 112.44 | 118.26 | 5.82 | 93.74 | 111.71 |
| Saharan Blend | 120.36 | 126.13 | 5.77 | 106.48 | 119.41 |
| Other Crudes | | | | | |
| Minas | 126.31 | 133.85 | 7.54 | 106.82 | 126.97 |
| Dubai | 116.17 | 122.47 | 6.30 | 100.59 | 116.26 |
| Isthmus | 114.42 | 120.46 | 6.04 | 98.03 | 115.05 |
| T.J. Light | 112.36 | 118.41 | 6.05 | 95.96 | 113.02 |
| Brent | 119.56 | 125.33 | 5.77 | 105.23 | 118.60 |
| West Texas Intermediate | 102.35 | 106.31 | 3.96 | 94.31 | 103.04 |

Fuente: (OPEC, 2012)

2.1.2 DEMANDA MUNDIAL DE PETROLEO

Actualmente la demanda de petróleo ha estado sin alteraciones significativas en los primeros meses de 2012. Esto se debe a que la economía mundial se ha estabilizado, o por lo menos a esto es lo que apunta los principales indicadores. Sin embargo, se debe prestar atención a lo que ocurra en los próximos meses con

la zona Euro. En cuanto a la demanda de petróleo, ésta no ha cambiado desde la última estimación, la cual establece un crecimiento para 2012 de 0,9 millones de barriles por día (Mb/d), donde se espera que se alcance un consumo promedio de 88,6 Mb/día (OPEC, 2012).

Para mostrar cómo se ha ido comportando la demanda de petróleo, se muestra a continuación una tabla que ejemplifica la evolución entre el año 2010 y cada uno de los trimestres en las diferentes regiones.

Tabla 3 Demanda mundial estimada para 2011

| | 2010 | 1Q11 | 2Q11 | 3Q11 | 4Q11 | 2011 | Change 2011/10 | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| | | | | | | | Growth | % |
| North America | 23.77 | 23.81 | 23.35 | 23.61 | 23.43 | 23.55 | -0.21 | -0.90 |
| Western Europe | 14.58 | 14.20 | 14.12 | 14.78 | 14.30 | 14.35 | -0.23 | -1.60 |
| OECD Pacific | 7.82 | 8.35 | 7.12 | 7.73 | 8.35 | 7.89 | 0.07 | 0.90 |
| Total OECD | 46.17 | 46.35 | 44.59 | 46.12 | 46.09 | 45.79 | -0.38 | -0.82 |
| Other Asia | 10.18 | 10.33 | 10.52 | 10.37 | 10.64 | 10.47 | 0.28 | 2.78 |
| Latin America | 6.18 | 6.16 | 6.34 | 6.51 | 6.42 | 6.36 | 0.18 | 2.96 |
| Middle East | 7.28 | 7.32 | 7.38 | 7.71 | 7.41 | 7.46 | 0.18 | 2.45 |
| Africa | 3.36 | 3.42 | 3.39 | 3.25 | 3.42 | 3.37 | 0.01 | 0.40 |
| Total DCs | 27.00 | 27.24 | 27.63 | 27.84 | 27.91 | 27.65 | 0.66 | 2.44 |
| FSU | 4.14 | 4.13 | 3.97 | 4.39 | 4.45 | 4.24 | 0.09 | 2.24 |
| Other Europe | 0.69 | 0.69 | 0.65 | 0.69 | 0.76 | 0.69 | 0.00 | 0.29 |
| China | 8.95 | 9.13 | 9.54 | 9.37 | 9.60 | 9.41 | 0.46 | 5.13 |
| Total "Other regions" | 13.79 | 13.95 | 14.15 | 14.44 | 14.81 | 14.34 | 0.55 | 4.02 |
| Total world | 86.95 | 87.54 | 86.36 | 88.40 | 88.80 | 87.78 | 0.83 | 0.96 |
| Previous estimate | 86.95 | 87.52 | 86.35 | 88.40 | 88.80 | 87.77 | 0.83 | 0.95 |
| Revision | 0.00 | 0.02 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |

Fuente: (OPEC, 2012)

La anterior gráfica muestra un descenso en el consumo de América, sin embargo, los países de la OECD se han mantenido con una demanda constante, debido al incremento de la demanda de países del pacífico, así como India y China (OPEC, 2012).

2.1.3 DEMANDA DE PETROLEO EN NORTE AMÉRICA

En la actualidad, y como lo ha mostrado la gráfica anterior, Norte América, principalmente representada por Estados Unidos, ha ido bajando sus niveles en cuanto a la demanda de hidrocarburos, tomando como punto de referencia el año 2011, donde para el final de este año el crecimiento fue de -0,9%. Este descenso

es relacionado por los expertos al sector de transporte, pero también se le achaca a la industria. El último mes en este año 2012, ha mostrado una contracción en este mercado de 4,3%, la cual es la segunda más alta desde diciembre de 2011, en las observaciones hechas desde julio de 2009 (OPEC, Abril de 2012). Algunos productos que tradicionalmente son muy usados en esta región, tales como los destilados y la gasolina, han sido de los menos empleados últimamente, debido principalmente a los altos precios de estos combustibles. Además, el factor climático ha sido importante, ya que el último invierno en la región fue menos frío de lo normal, por lo cual la demanda de petróleo disminuyó 1 millón de barriles por día (OPEC, 2012).

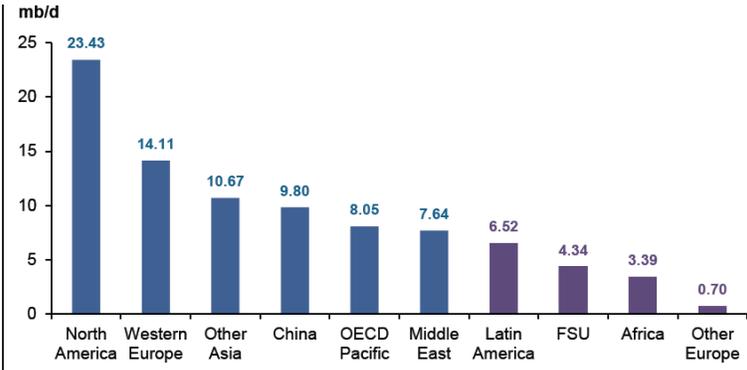
Hablando del consumo de petróleo y sus derivados en los otros países de esta región, se ha observado que desde Enero en Canadá la demanda se ha mantenido estable, comparada con el año anterior, donde la demanda se había beneficiado del aumento en el consumo de combustibles para el transporte. Pero al mismo tiempo se ha disminuido por la mengua en el uso de combustibles industriales como la naphtha. Por otra parte, en el otro país de la región, México, se presentó en febrero de este año un decrecimiento del 0,7% en consumo de hidrocarburos, comparado con el mismo mes del año pasado, donde el aumento en el uso de combustibles para el transporte no ha compensado el decrecimiento en el uso de combustibles de uso residencial, debido al cambio de los hogares a gas natural (OPEC, 2012).

2.1.4 DEMANDA DE PETROLEO POR REGIONES

Como se observa en la siguiente gráfica, pese a los altos precios de los combustibles de los que se ha hablado anteriormente, Estados Unidos continúa siendo el país que más demanda petróleo y sus derivados en el mundo, con un consumo de alrededor de 23,43 millones de barriles por día, seguido por la región occidental de Europa, que consume 14,11 millones de barriles al día. Por su parte Asia juega un papel muy importante, gracias al aporte de China, con un consumo

de 9,80 millones de barriles por día, mientras el consumo del resto de la región es 10,67 Mb/d, lo que suma 20,47 Mb/d de toda la región. En este escalafón, Latinoamérica se ubica detrás de Medio Oriente en el consumo mundial de petróleo con 6,52 Mb/d, consumo que ha sido impulsado por la exportaciones de Brasil, las cuales se han duplicado en los dos últimos de meses de lo que se lleva de 2012 (OPEC, 2012).

Ilustración 6 Demanda mundial estimada por regiones para 2012



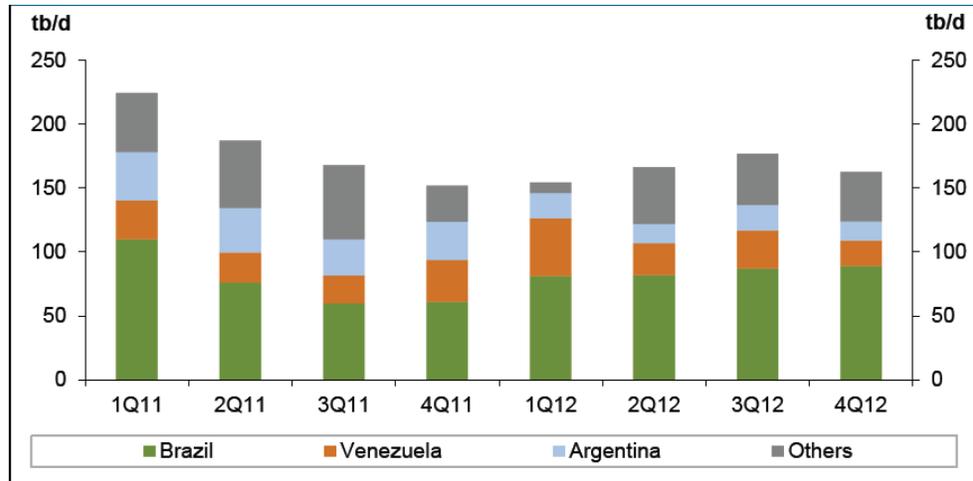
Fuente: (OPEC, 2012)

2.1.5 DEMANDA DE PETROLEO EN LATINOAMERICA

Como lo muestra la siguiente gráfica, la demanda de petróleo y sus derivados en Latinoamérica se ha reducido entre el primer cuarto de 2011 y el segundo cuarto de 2012, con una proyección de disminución para el cuarto periodo de 2012, para el que se espera que el consumo alcance 150 toneladas de barriles por día (Tb/d), cuando a comienzos de 2011 estaba en alrededor de 220 Tb/d. Dentro del consumo de la región el mayor aporte lo hace Brasil como se muestra en la gráfica. Esto se ha debido a que al creciente consumo de gasolina que ha elevado la demanda en 6%, donde la demanda de la gasolina ha crecido en 23% (OPEC, 2012). En cuanto a los otros grandes consumidores en la región se ve en la gráfica que han sido Venezuela y Argentina, los cuales se han rotado en la segunda

posición detrás de Brasil, mientras el otro gran porcentaje del consumo representa al resto de países de la región.

Ilustración 7 Crecimiento anual de la demanda para América Latina



Fuente: (OPEC, 2012)

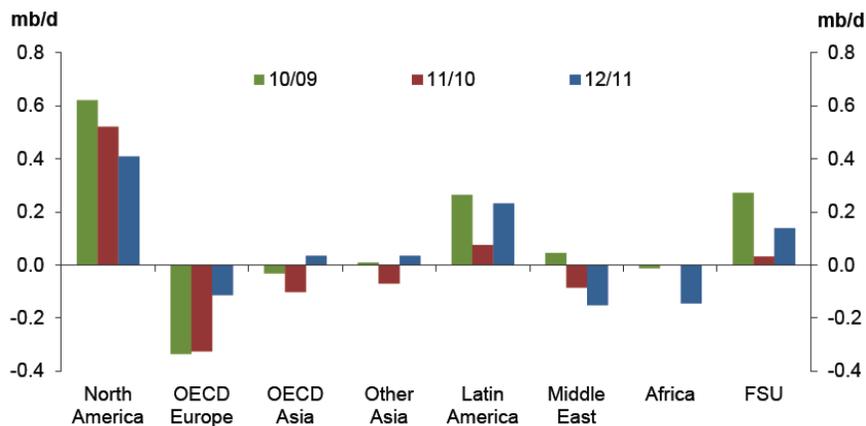
2.1.6 PRINCIPALES EXPORTADORES DE PETROLEO

En el momento de estudiar cuales son los principales exportadores de petróleo, se debe hacer una distinción entre los países que son miembros de la OPEP y los que no lo son. De acuerdo con los informes de 2011, las exportaciones de petróleo estaban soportadas por los países no pertenecientes a la OPEP en 52,39 Mb/d, un aumento de 90 Tb/d respecto al año anterior (OPEC, 2012). En este aspecto las regiones fuera de la OPEP que más han incrementado su participación en las exportaciones son Norte América y Latinoamérica, donde las otras zonas geográficas fuera del organismo permanecieron iguales o bajaron su participación. El crecimiento de la región de Norte América, ha sido el más importante con 0,52 Mb/d, y esta fue seguida por América Latina, con un incremento de 80 Tb/d respecto al año anterior (OPEC, 2012).

Dentro de la región de Norte América, es importante destacar la participación de Estados Unidos, cuyas exportaciones han aumentado en 290 Tb/d, lo que quiere

decir un promedio de 9.31 Mb/d en 2012. Además, los informes sugirieron que la participación activa de petróleo de EE.UU. y las plataformas de gas aumentaron en más del 15% en febrero, en comparación con el año anterior. Por el lado de América Latina, es importante destacar la participación de Brasil, donde se espera que aumente en 0,17 Mb/d para 2012, lo que quiere decir un promedio de 2.80 Mb/d para este año (OPEC, 2012).

Ilustración 8 Crecimiento de provisión regional sin países OPEC



Fuente: (OPEC, 2012)

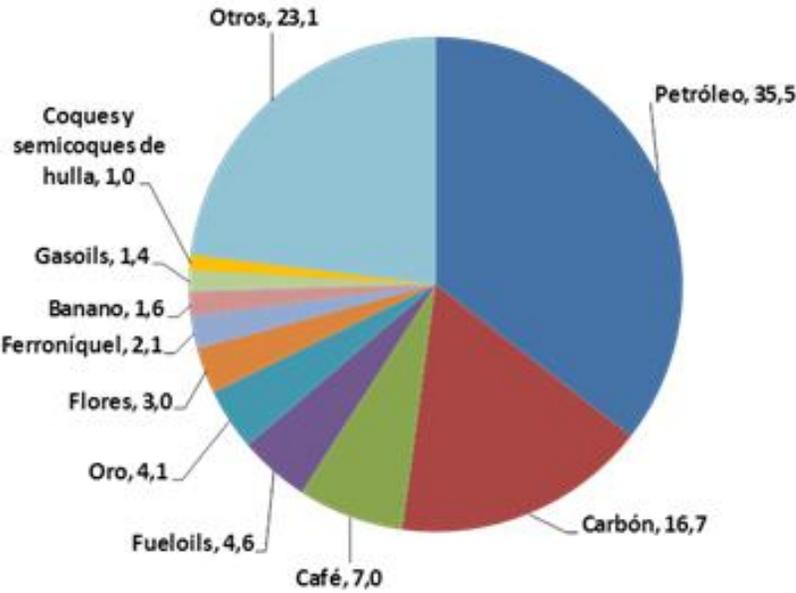
En cuanto a los países que pertenecen a la OPEP ha alcanzado en el mes de marzo de 2012 una producción de 31.31 Mb/d, lo que indica un aumento de 136 Tb/d con respecto al mes anterior del mismo año. La producción se vio aumentada gracias a Libia, Nigeria y Arabia Saudita, mientras que Angola e Irán, bajaron su producción respecto al mes anterior (OPEC, 2012).

2.1.7 EXPORTACIONES DE PETROLEO DE COLOMBIA

En las gráficas anteriores se mostró la importancia que está teniendo Latinoamérica en la participación en las exportaciones de hidrocarburos a nivel mundial. Colombia es uno de los países que en la actualidad exporta petróleo en una cantidad significativa, aunque claro está, no se acerca aun a los principales exportadores de la región como Brasil, Venezuela y Argentina.

Para principios de 2011, y como ha sido la tendencia de los últimos años, el petróleo ha tenido una participación muy importante en las exportaciones del país, donde para febrero de 2011 dichas exportaciones representaban el 35,5% del total para el país, donde también cabe destacar la participación del 4,6% de los combustibles. (Proexport Colombia, 2011).

Ilustración 9 Exportaciones totales de Colombia a febrero 2011



Fuente: (Proexport Colombia, 2011)

En Colombia, el petróleo se encuentra clasificado en las exportaciones como un producto primario, donde dichas exportaciones, se para febrero de 2011, alcanzaron los US 2.744 millones, superando a productos como el carbón y el café, que son bienes tradicionalmente exportados por el país (Proexport Colombia, 2011).

A continuación se muestra una tabla que escenifica la cantidad de petróleo exportando hasta enero y febrero de 2011, comparada con el resto de exportaciones tradicionales de Colombia.

Tabla 4 Exportaciones de petróleo vs. Exportaciones tradicionales en Colombia

| Producto | Unidades | 2010 | Ene-feb/10 | Ene-feb/11 |
|--|-----------------------|--------|------------|------------|
| Petróleo | Millones de barriles* | 197,0 | 29,1 | 35,0 |
| Carbón | Miles de toneladas | 72.227 | 11.563 | 13.783 |
| Café | Miles de toneladas | 409 | 64 | 98 |
| Flores | Miles de toneladas | 220 | 32 | 40 |
| Banano | Miles de toneladas | 1.798 | 279 | 291 |
| * A las cifras en kilos registradas por el DANE se aplicó la siguiente conversión: 1 tonelada=7,33 barriles | | | | |

Fuente: (Proexport Colombia, 2011)

2.1.8 LAS PETROLERAS EN AMÉRICA LATINA

La posición de las compañías petroleras cobra suma importancia dentro de la economía de América Latina. Así lo demuestra el último ranking emitido por la reconocida revista económica América Economía (2011), en donde se determinan las mayores 500 empresas de la región, todas con ventas que superan los USD 1.000 millones, y se analizan por país, sector y el ya mencionado nivel de ventas. Solo mencionar que el “podio” de las 500 empresas lo conforman tres petroleras: lidera la brasileña Petrobras, seguida por la mexicana Pemex, y con la venezolana Pdvza en tercer lugar. Además, es rescatable el hecho de que estas tres firmas hayan estado cada año en los tres primeros lugares desde que se realizó el primer ranking, en 1990.

Pero no sólo las ya mencionadas engrosan dicho listado: son 38 empresas las que suman un total de más de USD 537.149 millones de ventas, y que hacen del sector petrolero el más representativo de la región para la prestigiosa publicación. Más aun si se tiene en cuenta que el segundo sector más importante, el comercio, “tan solo” alcanza los USD 281.654 millones entre 74 compañías; es decir, el sector petrolero casi dobla el nivel de ventas de su siguiente en el listado con poco más de la mitad de las que conforman a su seguidor, el comercio. La siguiente tabla refleja dichos datos:

Tabla 5 Las 500 mayores empresas de América Latina por sector

| RK 2010 | SECTOR | NÚMERO DE EMPRESAS | | | | | | VENTAS TOTALES (US\$ MILLONES) | | | | | | VAR % 10/09 | PARTICIP. % 2010 |
|------------|-------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------------|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | | |
| 1 | PETRÓLEO/GAS | 34 | 35 | 32 | 37 | 38 | 38 | 377.666,0 | 447.073,3 | 494.022,7 | 506.996,6 | 454.060,0 | 537.149,2 | 27,8 | 7,6 |
| 2 | COMERCIO | 71 | 72 | 70 | 74 | 74 | 74 | 140.382,6 | 162.591,0 | 196.662,9 | 187.507,1 | 230.736,7 | 281.654,6 | 22,4 | 14,8 |
| 3 | TELECOMUNICACIONES | 45 | 43 | 41 | 37 | 35 | 36 | 124.363,2 | 141.873,6 | 170.013,1 | 148.210,3 | 184.088,1 | 205.493,1 | 10,3 | 7,2 |
| 4 | ENERGÍA ELÉCTRICA | 45 | 46 | 44 | 43 | 53 | 49 | 92.450,9 | 104.646,7 | 130.432,0 | 119.015,4 | 147.918,2 | 167.669,3 | 18,8 | 9,8 |
| 5 | AUTOMOTRIZ/AUTOPARTES | 29 | 31 | 33 | 33 | 31 | 40 | 76.646,6 | 91.997,7 | 123.943,5 | 118.340,7 | 122.098,9 | 153.380,6 | 38,1 | 8,0 |
| 6 | MINERÍA | 27 | 36 | 33 | 32 | 31 | 35 | 64.959,4 | 103.226,0 | 126.094,4 | 107.332,4 | 97.383,1 | 149.119,5 | 47,2 | 7,0 |
| 7 | SIDERURGIA/METALURGIA | 42 | 36 | 40 | 36 | 24 | 27 | 90.537,8 | 94.909,0 | 147.002,5 | 138.910,3 | 94.523,9 | 127.444,3 | 28,0 | 5,4 |
| 8 | MULTISECTOR | 25 | 29 | 14 | 15 | 17 | 15 | 86.221,7 | 108.558,0 | 92.377,7 | 88.093,6 | 110.111,5 | 123.439,6 | 15,2 | 3,0 |
| 9 | AGROINDUSTRIA | 15 | 14 | 20 | 19 | 17 | 18 | 26.965,8 | 26.685,1 | 58.003,6 | 64.640,5 | 84.006,5 | 108.425,8 | 22,9 | 3,6 |
| 10 | BEBIDAS/LICORES | 18 | 19 | 15 | 15 | 17 | 16 | 49.835,4 | 58.308,4 | 63.686,9 | 54.849,0 | 73.723,4 | 79.009,8 | 15,7 | 3,2 |
| 11 | ALIMENTOS | 26 | 24 | 24 | 25 | 23 | 20 | 38.333,2 | 37.604,0 | 52.408,6 | 53.102,5 | 71.827,8 | 65.836,0 | 14,1 | 4,0 |
| 12 | CONSTRUCCIÓN | 9 | 9 | 13 | 13 | 20 | 23 | 10.384,2 | 12.761,3 | 21.110,4 | 23.125,7 | 41.292,2 | 54.156,9 | 40,4 | 4,6 |
| 13 | TRANSPORTE/LOGÍSTICA | 19 | 15 | 17 | 19 | 18 | 18 | 29.761,5 | 23.521,4 | 31.737,8 | 35.454,1 | 36.440,5 | 46.787,7 | 32,9 | 3,6 |
| 14 | ELECTRÓNICA | 14 | 11 | 20 | 20 | 21 | 19 | 22.359,2 | 18.937,8 | 42.521,0 | 44.675,7 | 50.614,8 | 45.000,0 | 11,5 | 3,8 |
| 15 | PETROQUÍMICA | 36 | 13 | 14 | 14 | 12 | 8 | 57.268,7 | 43.633,7 | 57.552,8 | 59.191,1 | 54.573,4 | 30.948,3 | 21,6 | 1,6 |
| 16 | QUÍMICA/FARMACIA | 36 | 17 | 20 | 18 | 21 | 15 | 57.268,7 | 16.502,4 | 29.687,9 | 27.610,5 | 33.289,3 | 29.706,1 | 15,8 | 3,0 |
| 17 | CEMENTO | 7 | 8 | 7 | 6 | 6 | 6 | 23.214,1 | 27.952,5 | 33.963,3 | 28.096,7 | 28.738,3 | 26.271,8 | 3,9 | 1,2 |
| 18 | CELULOSA/PAPEL | 11 | 12 | 9 | 10 | 7 | 9 | 14.500,8 | 16.750,8 | 18.576,4 | 17.035,6 | 16.618,9 | 22.760,6 | 24,5 | 1,8 |
| 19 | SERVICIOS BÁSICOS | 8 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 11.125,1 | 4.733,5 | 11.526,5 | 9.846,7 | 13.508,4 | 18.798,3 | 37,4 | 1,2 |
| 20 | MEDIOS | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 9.403,7 | 10.854,4 | 12.237,4 | 10.475,1 | 13.484,7 | 15.894,2 | 13,5 | 1,0 |
| 21 | SERVICIOS DE SALUD | 3 | 4 | 6 | 6 | 8 | 5 | 2.409,1 | 3.244,3 | 7.153,9 | 7.764,4 | 10.791,7 | 10.137,6 | 23,4 | 1,0 |
| 22 | SERVICIOS GENERALES | - | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 9.125,2 | 7.779,2 | 7.025,3 | 8.906,9 | 9.441,4 | (0,7) | 0,4 |
| 23 | INDUSTRIA MANUFACTURERA | - | 4 | 8 | 8 | 6 | 5 | - | 4.006,9 | 13.310,4 | 12.037,3 | 8.501,8 | 8.360,5 | 21,0 | 1,0 |
| 24 | TEXTIL/CALZADO | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 6 | 2.969,6 | 3.664,8 | 3.130,5 | 2.169,0 | 4.853,9 | 8.291,8 | 16,2 | 1,2 |
| 25 | IND. AEROSPAICIAL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3.902,0 | 3.912,0 | 5.636,2 | 5.026,4 | 6.209,9 | 5.630,0 | (9,3) | 0,2 |
| 26 | MÁQUINAS/EQUIPOS | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4.528,6 | 4.543,8 | 5.163,1 | 5.989,9 | 6.298,4 | 3.726,8 | 35,9 | 0,4 |
| 27 | SOFTWARE Y DATOS | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 2.396,4 | 20,6 | 0,2 |
| 28 | INDUSTRIA GRÁFICA | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1.563,1 | (0,1) | 0,2 |
| | TOTAL | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 1.364.398,2 | 1.581.618,0 | 1.956.734,7 | 1.882.521,8 | 2.004.608,2 | 2.338.493,4 | 24,4 | 100,0 |

Fuente: (América Economía, 2011)

Además, profundizando en dicho listado, se puede encontrar que los dos grupos empresariales latinoamericanos escogidos para el presente estudio (Exxon Mobil es de origen norteamericano), figuran en el 'Top 10' del sector. En efecto, el listado ventas de petróleo es liderado por Petrobras, cuyo nivel es de USD 128.000 millones, mientras que Ecopetrol figura en la séptima casilla con ventas en el orden de USD 21.610 millones. Curioso resaltar que una empresa del grupo empresarial Petrobras, Petrobras Distribuidora, ocupa la cuarta posición (aun por encima de Ecopetrol) dentro de dicho ranking, a pesar de no ser la firma principal del grupo empresarial Petrobras. A continuación se muestra la tabla de las 10 empresas petroleras con mayor nivel de venta en América Latina.

Tabla 6 Top 10 de ventas de petróleo en América Latina

| RK 2010 | EMPRESA | PAÍS | VENTAS 2010 US\$ MILLONES | VARIACIÓN VENTAS 10/09 (%) | UTILIDAD NETA 2010 US\$ MILLONES | VARIACIÓN UTILIDAD 10/09 (%) | ROE (%) | ROA (%) | MARGEN NETO (%) | RK 2010 |
|---------|-------------------------------|------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------|---------|
| 1 | PETROBRAS | BRA | 128.000,0 | 22,0 | 21.119,5 | 26,9 | 11,5 | 6,8 | 16,5 | 1 |
| 2 | PEMEX | MÉX | 103.814,2 | 24,5 | -3.843,3 | 47,0 | - | -3,4 | -3,7 | 2 |
| 3 | PDVSA | VEN | 94.929,0 | 26,6 | 3.202,0 | -27,1 | 4,2 | 2,3 | 3,4 | 3 |
| 4 | PETROBRAS DISTRIBUIDORA | BRA | 39.655,8 | 25,4 | 844,8 | 0,6 | 15,2 | 9,6 | 2,1 | 6 |
| 5 | ULTRAPAR | BRA | 25.496,2 | 22,9 | 459,3 | 71,3 | 14,9 | 5,9 | 1,8 | 10 |
| 6 | IPIRANGA PRODUTOS DE PETROLEO | BRA | 21.795,5 | 172,0 | 352,2 | 723,9 | 24,2 | 8,1 | 1,6 | 11 |
| 7 | ECOPETROL | COL | 21.610,7 | 19,2 | 4.194,3 | 61,3 | 20,1 | 12,8 | 19,4 | 12 |
| 8 | YPF | ARG | 11.013,0 | 22,9 | 1.443,9 | 58,6 | 30,4 | 12,4 | 13,1 | 36 |
| 9 | PETROECUADOR ⁽¹⁾ | ECU | 9.343,6 | 16,0 | N.D. | - | - | - | - | 50 |
| 10 | ENAP | CHI | 8.179,9 | 15,3 | 70,1 | -65,0 | 15,4 | 1,2 | 0,9 | 64 |

Fuente: (Vignaux, 2011)

Además, para el caso del gas, producto también importante dentro de las empresas petroleras, la situación no es muy distinta: sigue liderando Petrobras, encontrando a Ecopetrol en esta ocasión en el cuarto lugar.

Tabla 7 Top 10 de ventas de gas en América Latina

| RK 2010 | EMPRESA | PAÍS | VENTAS 2010 US\$ MILLONES | VARIACIÓN VENTAS 10/09 (%) | UTILIDAD NETA 2010 US\$ MILLONES | VARIACIÓN UTILIDAD 10/09 (%) | ROE (%) | ROA (%) | MARGEN NETO (%) | RK 2010 |
|---------|-----------------------------|------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------|---------|
| 1 | PETROBRAS | BRA | 128.000,0 | 22,0 | 21.119,5 | 26,9 | 11,5 | 6,8 | 16,5 | 1 |
| 2 | PEMEX | MÉX | 103.814,2 | 24,5 | -3.843,3 | 47,0 | - | -3,4 | -3,7 | 2 |
| 3 | PDVSA | VEN | 94.929,0 | 26,6 | 3.202,0 | -27,1 | 4,2 | 2,3 | 3,4 | 3 |
| 4 | ECOPETROL | COL | 21.610,7 | 19,2 | 4.194,3 | 61,3 | 20,1 | 12,8 | 19,4 | 12 |
| 5 | YPF | ARG | 11.013,0 | 22,9 | 1.443,9 | 58,6 | 30,4 | 12,4 | 13,1 | 36 |
| 6 | PETROECUADOR ⁽¹⁾ | ECU | 9.343,6 | 16,0 | N.D. | - | - | - | - | 50 |
| 7 | ENAP | CHI | 8.179,9 | 15,3 | 70,1 | -65,0 | 15,4 | 1,2 | 0,9 | 64 |
| 8 | YPFB | BOL | 4.400 | 14,4 | N.D. | N.D. | - | - | - | 116 |
| 9 | PETROPERÚ | PER | 3.550,1 | 40,5 | 106,5 | 15,1 | 21,4 | 6,8 | 3,0 | 153 |
| 10 | PAN AMERICAN E. | ARG | 3.100 | 6,9 | N.D. | - | - | - | - | 116 |

Fuente: (Lima, 2011)

2.2 ECOPETROL

2.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

Es la primera empresa petrolera de Colombia, con 60 años de existencia, considerada no sólo la más grande de su país, sino la cuarta más importante de América Latina. Por ser la firma petrolera colombiana con mayor potencial de crecimiento en el mercado internacional, Ecopetrol se convierte en objeto de estudio idóneo para las teorías y modelos analizados dentro del presente trabajo (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

2.2.2 MISIÓN

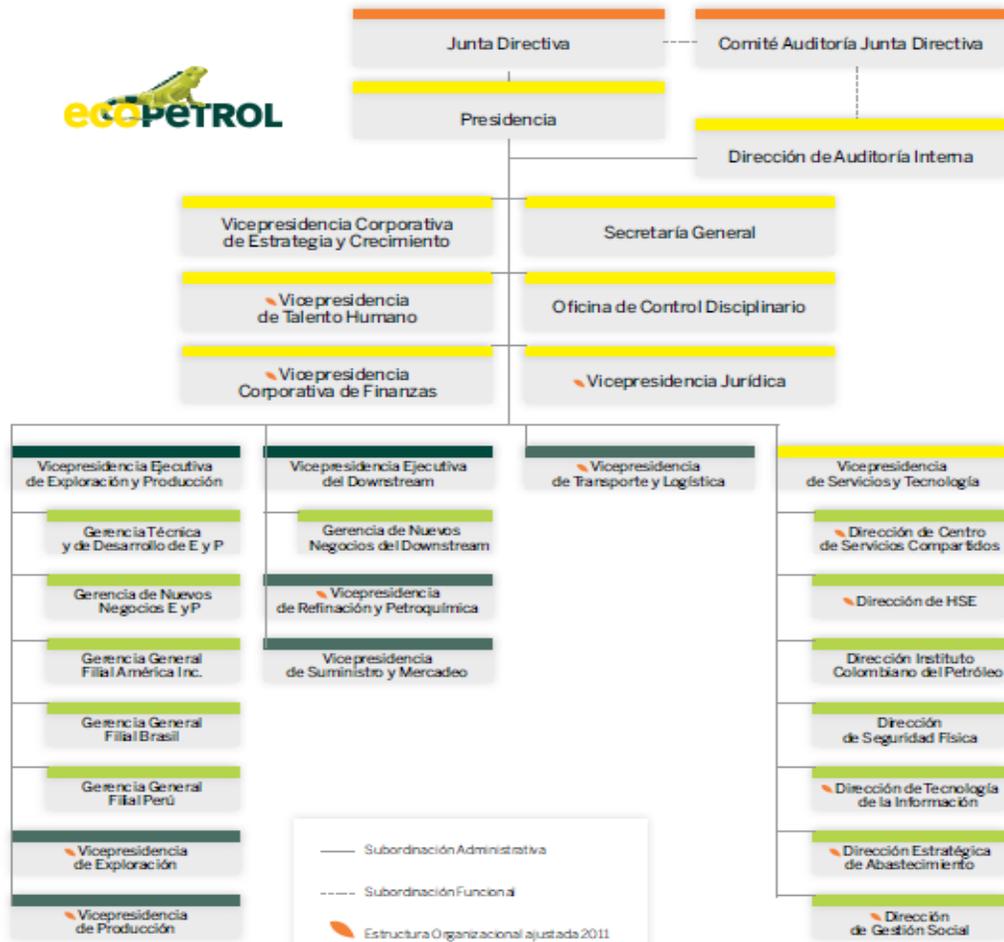
Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

2.2.3 VISIÓN A 2020

Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 10 Organigrama de Ecopetrol



Fuente: (Quiénes Somos: Ecopetrol, 2012)

2.2.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Ecopetrol S.A, o como antiguamente se le conocía, Empresa Colombiana de Petróleos S.A., fue la primera empresa de petróleo de Colombia. Hoy en día es una de las cuatro más importantes del sector en Latinoamérica, junto a otras grandes firmas como Petrobras y Pdvza. Adicionalmente goza del privilegio de estar rankeada entre las 35 primeras empresas petroleras del mundo. En la

actualidad Ecopetrol está establecida como una sociedad de economía mixta, organizada en forma de Sociedad Anónima y se encuentra afiliada al Ministerio de Energía (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

Ecopetrol nace bajo el nombre anteriormente mencionado de Empresa Colombiana de Petróleos S.A, cuya fecha de fundación fue el 25 de agosto de 1951, mediante la reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012). La actividad petrolera en Colombia data de 1921, donde el primer campo productivo fue el campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, en donde la empresa que realizaba la explotación era la Tropical Oil Company, firma norteamericana a la que se le fueron quitados sus activos y otorgados a la Empresa Colombiana de Petróleos.

En este momento la compañía, de propiedad estatal, emprendió actividades como una empresa industrial y comercial encargada de administrar los recursos de hidrocarburos de la nación (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012). El crecimiento de Ecopetrol se dio gracias a que el Estado le encomendó la administración de todo lo referente a hidrocarburos en el país, y para esto tuvo que revertir las concesiones hechas a firmas petroleras extranjeras.

Durante la década del 50's continuaron los avances en la actividad petrolera en Colombia; en este tiempo se construyó por parte de Intercol la refinería de Cartagena en 1956. Ecopetrol también se hizo cargo de la actividad de refinamiento de hidrocarburos en el país, primero mediante la adquisición de la refinería de Barrancabermeja en 1961, y posteriormente con la adquisición de la antes mencionada refinería de Cartagena 13 años después de su inauguración.

Para comienzos de la década de los 70's, Ecopetrol mantuvo sus estados iguales a los que tenía en su creación, consolidándose como una empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía como se mencionó anteriormente. El ente encargado de realizar la vigilancia de esta empresa era la Contraloría General de la República.

La compañía funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994) (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

La década de los 80's fue muy importante para la historia de la exploración petrolera en Colombia, y en particular para la historia de Ecopetrol. La mejor noticia para la compañía se produjo en septiembre de 1983 cuando se descubrió el campo petrolífero de Caño Limón, el cual se hizo en asociación con la empresa OXY. La importancia de este descubrimiento es que este campo tiene reservas estimadas de 1.100 millones de millones de barriles (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012), y gracias a este volumen, para 1986 Colombia empezó el camino para ser exportador de petróleo. Los exitosos descubrimientos continuaron favoreciendo el crecimiento de Ecopetrol y la autosuficiencia petrolera de Colombia en los años 90's, gracias a los descubrimientos de los grandes campos de Cusiana y Cupiagua, hechos en asocio con la British Petroleum Company.

Si la actividad petrolera daba parte de tranquilidad en los 90's, para el año 2000 se prometía una bonanza petrolera que no se veía desde el boom de los 80's. El precio internacional del barril de petróleo subió por todo lo alto, y las exportaciones se dispararon; además, se firmaron nuevos contratos de exploración de nuevos yacimientos, 32 en tan sólo ese año, mientras que en 1999 apenas se firmó uno (Revista Semana, 2001).

Esto demuestra la importancia de los acuerdos entre las empresas petroleras para encontrar más yacimientos y para que estas firmas se interesen en el país. Aquí lo importante para Ecopetrol fue que, si las empresas extranjeras vienen a explorar a Colombia, se tienen que asociar obligatoriamente con el Estado. Por lo tanto, de esta manera los gastos de exploración corren por cuenta de los privados. Si no encuentran petróleo pierden su inversión, y si lo descubren comparten costos y utilidades con Ecopetrol (Revista Semana, 2001).

El año 2003 fue otro año muy importante para Ecopetrol, un periodo donde empezarían los cambios de la empresa que se ven hoy en día. La primera buena noticia fue el hallazgo de 200 barriles de petróleo en el pozo Gibraltar 1, el cual se encuentra entre los departamentos de Boyacá y Norte de Santander, haciendo creer en un nuevo boom petrolero y mejores perspectivas económicas para el país. En ese momento, el entonces presidente de la compañía, Isaac Yanovich, afirmaba que el pozo Gibraltar 1 es un proyecto ciento por ciento de la petrolera estatal, lo que significaba que las reservas y la producción que se derivaran del mismo pertenecerían exclusivamente a la Nación (Revista Semana, 2003).

Adicionalmente ese año cambió el camino que tomaría la empresa, ya que el gobierno nacional tomó la decisión de reestructurar a Ecopetrol, con el objetivo de internacionalizarla y de esta manera hacer a la firma más competitiva frente a la competencia mundial del sector de hidrocarburos.

La estructura organizacional de la Empresa Colombiana de Petróleos se modificó para convertirla en Ecopetrol S.A, mediante la expedición del Decreto 1760 del 26 de junio de 2003. De esta manera Ecopetrol S.A se transformaba en una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 4832 del 31 de octubre de 2005, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C., y aclarada por la Escritura Pública número 5773 del 23 de diciembre de 2005 (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

Esta transformación hizo que Ecopetrol dejara de depender de las decisiones del Estado, quien hasta entonces ejercía como administrador de la firma, y dicha función pasó a la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Esto dio a Ecopetrol mayor autonomía, y una nueva visión empresarial y comercial enfocada a ser competitiva en el mercado mundial.

En el año 2007, y con el objetivo de adquirir nuevas fuentes de recursos, se dio una de las operaciones más importantes en la historia de Colombia: esta fue la democratización de una parte de Ecopetrol S.A, el mayor valor que ha salido al

mercado bursátil en este país. Dos bancas de inversión, la Unión Temporal JP Morgan-Credit Suisse y la de Citi-Merrill Lynch, fueron las encargadas de determinar el valor de la empresa, calculado en USD 25.000 millones. El 27 de agosto de 2007 fue la fecha que quedará en la historia como el día donde los colombianos pudieron comprar y ser dueños de una parte de una de las firmas más emblemáticas del país (Revista Semana, 2007b).

La llegada de un gigante como Ecopetrol a la Bolsa causó efectos inmediatos en el mercado bursátil colombiano. El precio de la acción superó el 10% permitido por reglamento en el cual una acción puede bajar o subir, por lo que las negociaciones de esta acción se suspendieron. La acción de Ecopetrol tenía un precio inicial de COP 1.400 y a las 9:02 de la mañana, cuando empezó la jornada, la primera oferta fue de COP 1.540, luego de una suspensión de media hora alcanzó los COP1694, allí fueron suspendidas las negociaciones sin que ninguna acción se negociara (Revista Semana, 2007a).

Pese a la crisis económica global del 2008 Ecopetrol continuó su crecimiento y para 2009 se consolidó como la empresa más grande del país con una utilidad neta de COP 5,25 billones (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

En 2011, luego de los muy buenos resultados que se obtuvieron en la primera emisión de acciones, mediante la cual 482.941 colombianos se hicieron socios de la petrolera, la firma decidió emitir un segundo paquete de acciones utilizando un método similar al utilizado en la primera emisión. En esta oportunidad el paquete mínimo fue de 500 acciones, es decir COP 1.800.000 (Revista Semana, 2011). Actualmente la acción de Ecopetrol desde entonces ha llegado a costar COP 5600, y hoy está alrededor de los COP 3700.

2.2.6 SITUACIÓN A 2012

Ecopetrol tiene su centro de actividades en Colombia, mientras que posee filiales en Perú, Brasil, y subsidiarias en Colombia y Estados Unidos. Por otra parte, su

nivel de producción es de 670.000 barriles de crudo y gas natural por día; la producción total del Grupo Empresarial, incluyendo sus filiales y subsidiarias, alcanza los 724.000 barriles por día (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012).

La empresa es una de las principales generadoras de empleo en el país, contando con 7303 empleados de planta; por otra parte, el salario mínimo dentro de la compañía es de COP 1'256.730 para 2011, equivalente a 2,35 veces el salario mínimo legal del país para el mismo periodo (COP 535.600). Del total de la planta empleada, el 25% corresponde a mujeres, y tan sólo el 18% del total de los empleados tiene menos de 2 años dentro de la empresa, lo que proyecta una fuerte estabilidad laboral (Ecopetrol S.A., 2012).

Actualmente Ecopetrol cuenta con diversas certificaciones y acreditaciones tanto a nivel nacional como internacional. Tan sólo en el 2011 alcanzaron más de 10 certificaciones, ente las que se destacan las ISO 9001, ISO 14000, GP 1000 y I OHSAS 18001. (Ecopetrol S.A., 2012).

Por otra parte, la organización, que se encuentra activa en la Bolsa de Valores desde el 2003, y en la Bolsa de New York en el 2008, cuenta en la actualidad con 508 mil accionistas, y más de 41 mil millones de acciones emitidas, además de estar registrada en las bolsas de Lima y Toronto. La siguiente tabla muestra las cifras exactas para 2010 y 2011:

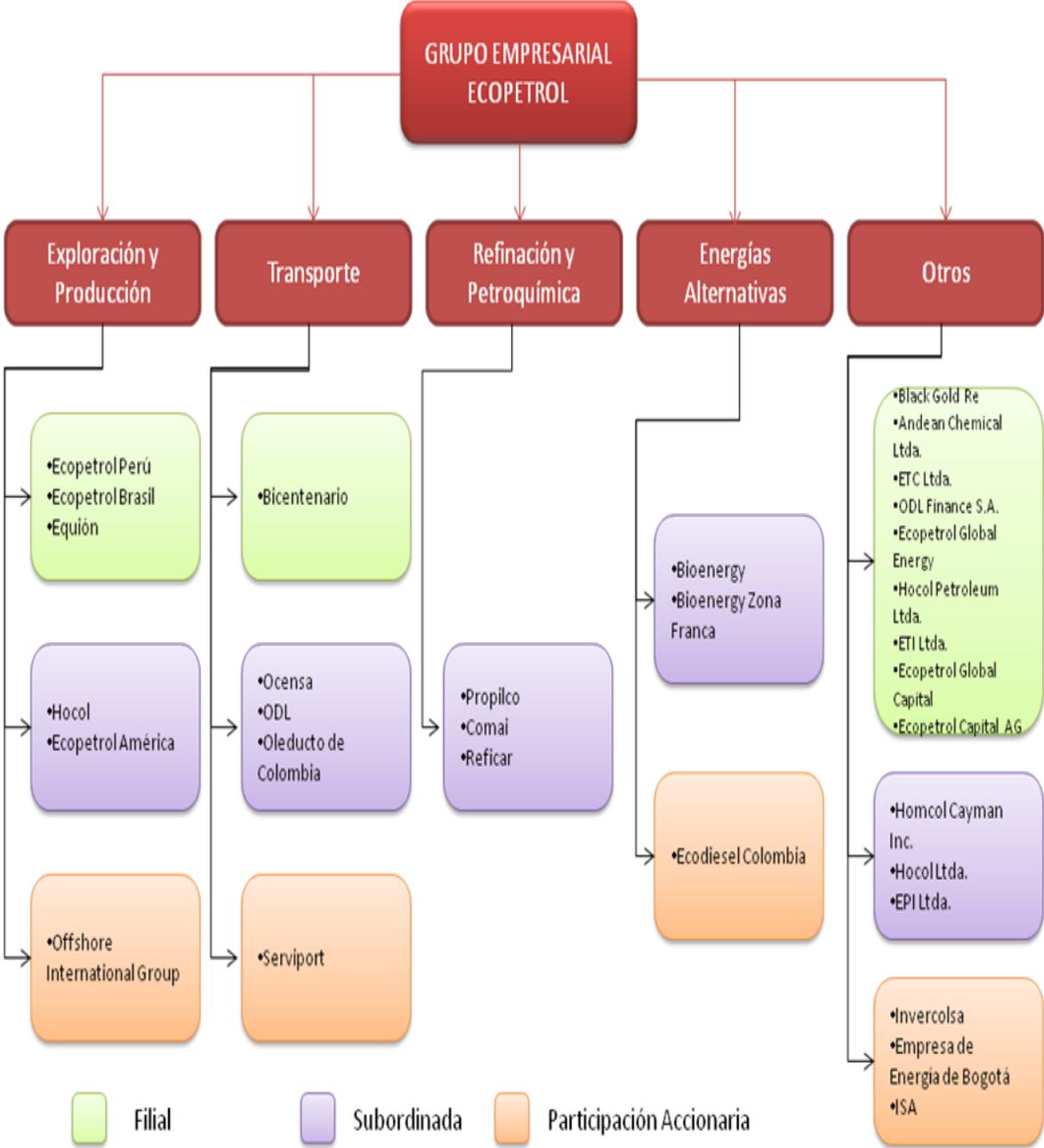
Tabla 8 Composición accionaria de Ecopetrol S.A.

| Componentes | Dic. 2010 | | Dic. 2011 | |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| | Participación | No. de acciones | Participación | No. de acciones |
| Nación | 89,90% | 36.384.788.817 | 88,49% | 36.384.788.817 |
| Fondos de Pensiones | 4,47% | 1.810.499.700 | 4,09% | 1.682.894.076 |
| Personas naturales | 3,71% | 1.501.050.593 | 4,24% | 1.742.141.391 |
| Fondos y compañías extranjeras | 0,25% | 99.541.909 | 0,40% | 164.479.609 |
| Personas jurídicas | 1,04% | 420.761.489 | 1,36% | 559.312.923 |
| Fondo Ecopetrol ADR Program | 0,63% | 255.870.080 | 1,42% | 583.081.640 |
| Total | 100% | 40.472.512.588 | 100% | 41.116.698.456 |

Fuente: (Ecopetrol S.A., 2012)

Además, cabe destacar que el Grupo Empresarial Ecopetrol está presente a lo largo de toda la cadena de suministros, con diferentes filiales y subsidiarias para cada una de las etapas del proceso productivo. Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

Ilustración 11 Empresas que conforman el Grupo Empresarial Ecopetrol



Fuente: Autores, con base en información de Ecopetrol S.A. (2012)

Por último, los principales indicadores financieros de la empresa, y su evolución en los últimos años, se presentan a continuación:

Ilustración 12 Ecopetrol en cifras



Fuente: (Ecopetrol S.A., 2012)

2.2.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Respecto al proceso de internacionalización de Ecopetrol, se podría decir que ha tenido sus inicios en países comercialmente cercanos, específicamente Brasil, Perú y Estados Unidos. Asociada a petroleras de diferentes latitudes, la empresa colombiana ha cosechado grandes triunfos, ya sea en rondas internacionales o en acuerdos directos para bloques exploratorios en los países anteriormente mencionados, especialmente en la parte exploratoria (Ecopetrol S.A, 2008).

En asociación con algunas de las más importantes petroleras del mundo, Ecopetrol entró en seis bloques de exploración en Brasil, así como en nueve bloques en Perú y otros dos en el Golfo de México. En todas estas 18 áreas, y de manera compartida, irá en busca de nuevos yacimientos de hidrocarburos que aporten volúmenes frescos a su portafolio de reservas. De esta manera, fueron Perú y Brasil los países donde Ecopetrol logró incursionar inicialmente, gracias a concretar sus dos primeros negocios en ambas licitaciones realizadas entre finales de 2006 y mediados de 2007. Reforzó su representación en estos países, gracias a la alianza con socios estratégicos para presentar propuestas que resultaron vencedoras en las licitaciones en las que participó (Ecopetrol S.A, 2008).

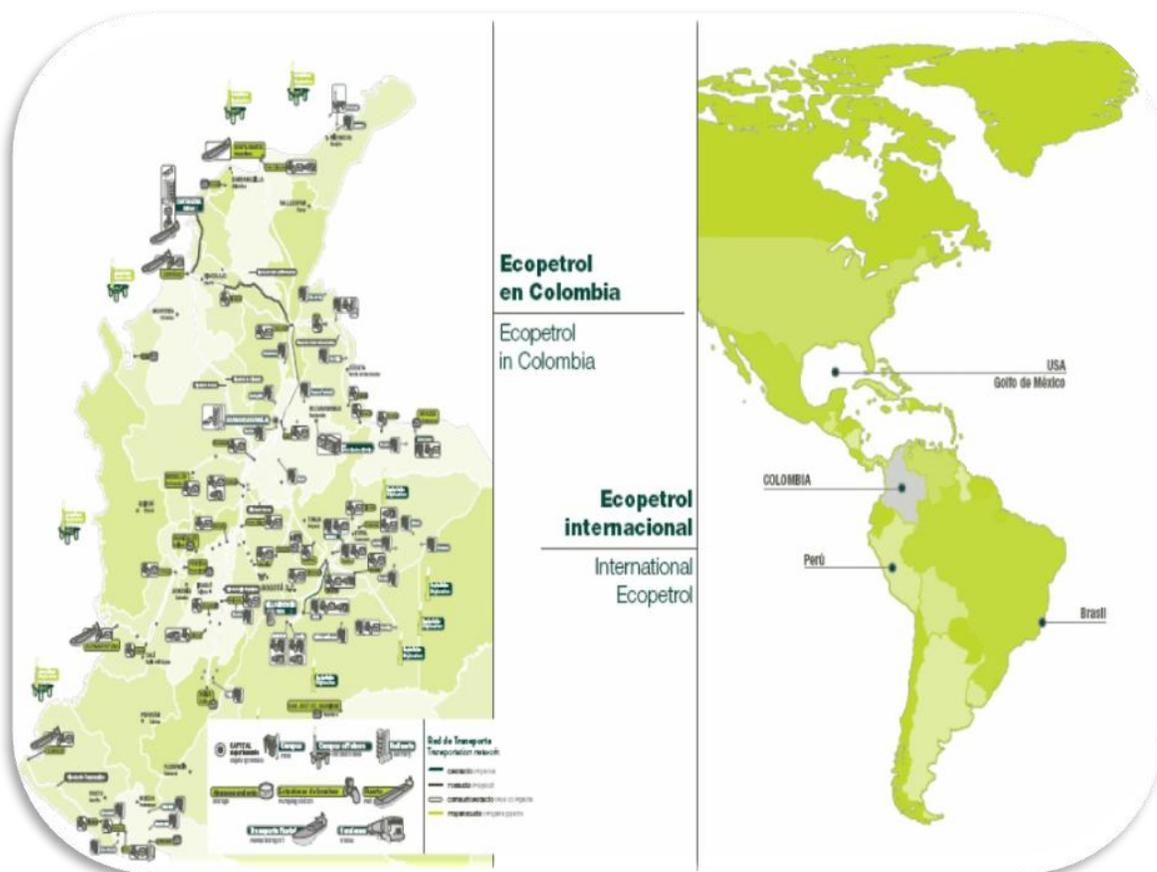
Más recientemente, a mediados de diciembre, se hizo a sus dos primeros bloques en el Golfo de México (jurisdicción de los Estados Unidos) para explorar en aguas profundas. En ambos casos, estará al lado de un gigante especialista en exploraciones off shore: la multinacional anglo holandesa Shell (Ruiz, 2008).

A través de la filial Ecopetrol del Perú S.A., obtuvo conjuntamente con la compañía Talismán, en la denominada Ronda Perú 2007 que adelantó Perupetro, el lote 134, el cual, está ubicado en el noreste de Perú en la cuenca Marañón, una de las regiones de mayor producción de hidrocarburos en ese país. Talismán tiene 55% de participación en el proyecto y será el operador; Ecopetrol posee el restante 45% (Ecopetrol S.A, 2008).

De igual forma, el gobierno peruano emitió el decreto supremo mediante el cual aprueba la cesión de intereses para la participación en los lotes 101 y 90, con Talismán y Repsol, respectivamente. En el Lote 101, Ecopetrol participa con 30%, mientras que la compañía Talismán, operadora, mantiene el 70% restante. En el lote 90, Ecopetrol participa con el 49,5%, mientras que la compañía Repsol, operadora, mantiene el 50,5%. A estos primeros tres bloques se sumó, la firma de un acuerdo de participación con las compañías Petroperú y Petrobras con el objetivo de realizar conjuntamente evaluaciones técnicas en otros seis bloques. Las tres empresas participarán por partes iguales (Ecopetrol S.A, 2008).

Otro punto importante es la incursión a la bolsa de New York, el 18 de septiembre del año 2008, lo cual le ha permitido solidificar sus finanzas, la apertura de mercados y la proyección de la compañía. Como se puede ver en su unión con empresas destacadas del sector, lo cual le ha permitido a Ecopetrol en estos últimos años tener un crecimiento importante y consolidarse como una empresa que constituye una identidad nacional. Estrategia que se ha visto beneficiada no solo por ser una compañía nacional, sino con el cambio a una compañía constituida por acciones, lo cual ha permitido que muchos colombianos crean en ella, como una buena inversión y a su vez crean en los pronósticos de la empresa. Lo que sin duda alguna, ha generado una acogida en el momento de buscar expandirse a mercados internacionales.

Ilustración 13 Presencia actual de Ecopetrol



Fuente: (Ecopetrol S.A, 2010)

Tabla 9 Exportaciones de Ecopetrol

| | Unidad | LPG - BUTANO | NAFTA VIRGEN | NAFTA CRAQUEADA | GASOLINA RON 92 | GASOLINA RON 95 | JET A-1 | DIESEL | FUEL OIL |
|---------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Volumen por cargamento | Barriles | 20,000 a 25,000 | 220,000 | 120,000 | 220,000 | 50,000 | 220,000 | 220,000 | 320,000 a 420,000 |
| Puerto de embarque | | Mamonal - Océano Atlántico | Mamonal - Océano Atlántico | Mamonal (TNP) - Océano Atlántico |
| Volumen por día | Barriles por día | 600 | 350 | 1,000 | 7,700 | 500 | 4,000 | 5,600 | 65,000 |
| Manga | Metros | 38 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Eslora | Metros | 120 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| Peso muerto | Ton/mé tricas | 6,000 | 85,000 | 85,000 | 85,000 | 85,000 | 85,000 | 85,000 | 85,000 |
| Calado | Metros | 8 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |

Fuente: (Quienes Somos: Ecopetrol, 2012)

2.3 PETROBRAS

2.3.1 INFORMACIÓN GENERAL

Es una empresa brasileña de energía, destacada como la primera petrolífera en América Latina y la cuarta más grande del mundo. Esta firma, de naturaleza semi-pública, tiene casi 60 años de experiencia en el sector, haciendo de esta organización un modelo atractivo para el análisis de sus procesos de crecimiento e internacionalización (About Us: Petrobras, 2009).

2.3.2 MISIÓN

Actuar de una forma segura y rentable en Brasil y en el extranjero, con responsabilidad social y ambiental, que proporcione productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que contribuyen al desarrollo de Brasil y los países en los que opera (About Us: Petrobras, 2009).

2.3.3 VISIÓN A 2020

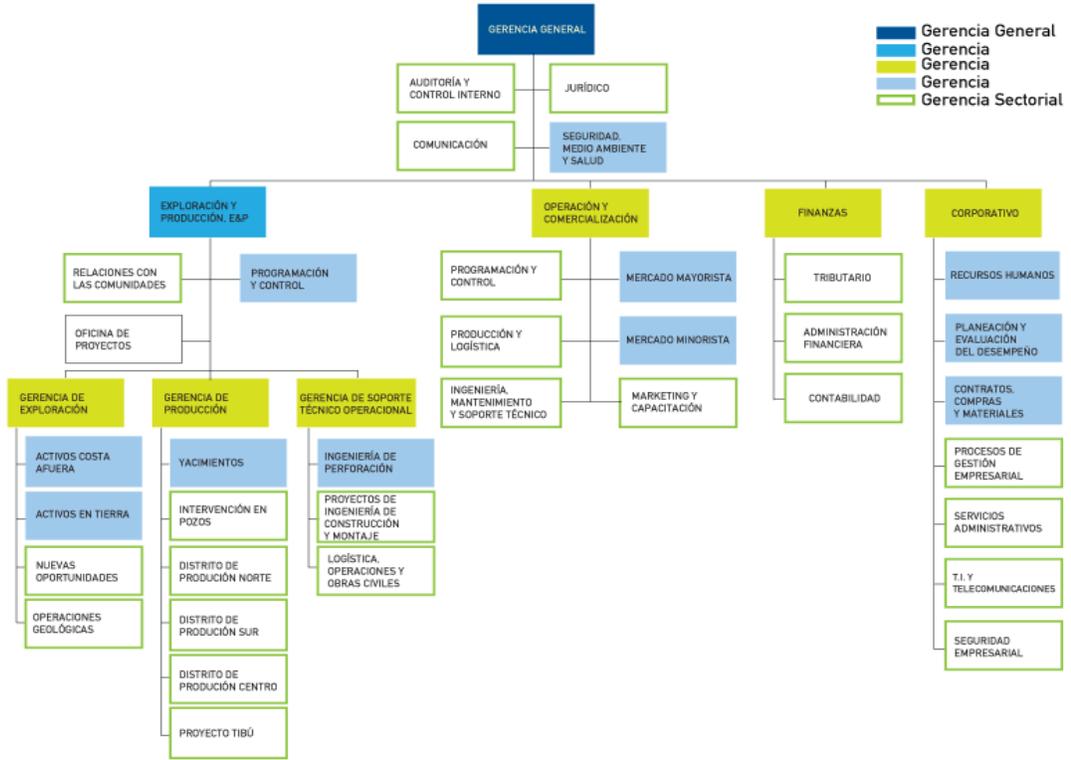
Vamos a ser una de las cinco mayores empresas integradas de energía del mundo y la preferida entre nuestros grupos de interés (About Us: Petrobras, 2009).

2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En sus diferentes unidades de negocio, es decir, en cada uno de los países en los que Petrobras tiene presencia, se presenta la siguiente estructura:

Ilustración 14 Estructura Organizacional Petrobras

ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA



Fuente: (About Us: Petrobras, 2009)

2.3.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Petrobras, es una compañía de origen brasileño, que centra sus actividades en la industria del petróleo. Sin embargo, hoy en día es proveedor de diversas soluciones energéticas tales como gas natural, energía eléctrica, petroquímicos y sus derivados, energía eléctrica y energías renovables, lo que ha llevado a esta organización a convertirse en la cuarta más grande del mundo en el sector petrolero, donde su mayor accionista es el gobierno de Brasil.

La historia de Petrobras comienza en 1953 luego de una campaña popular que empezó en 1946, con el fin de que una empresa brasileña fuera la que explotara el petróleo que posee dicho país, donde el slogan era “el petróleo es nuestro” (About

Us: Petrobras, 2009). La fecha exacta de la fundación de la compañía es el 3 de Octubre de 1953, y esta fue hecha por el entonces presidente Getúlio Vargas para hacerse con las actividades petroleras en Brasil. Estas fueron las palabras del presidente cuando se fundó la organización:

Es por lo tanto y con gran satisfacción y orgullo patriótico que yo sanciono el proyecto de ley por el legislativo, el cual es nuestro nuevo hito en nuestra independencia económica (About Us: Petrobras, 2009).

Pese a que la firma fue fundada en 1953, su instalación sólo se completó hasta un año después, cuando tomó control de 2 refinerías del Consejo Nacional de Petróleo, las cuales eran Mataprise y Cubatão. Estas compañías fueron los primeros activos que tuvo Petrobras, y empezaron su producción el 10 de mayo de 1954. En dicho año la empresa produjo 2663 barriles, es decir 1,7% del consumo local (About Us: Petrobras, 2009). Para 1958 se creó el primer logo de la compañía, que seguía los deseos nacionalistas de ese momento, por lo que este tenía los colores y formas de la bandera brasileña. El creador del logo fue Luiz Pepe.

Para Petrobras la década de los 1960 significó grandes desafíos para la empresa, ya que estudios geológicos al parecer hacían dudar sobre las cuencas en tierra de Brasil y el potencial que estas tuvieran para la exploración de petróleo. El geólogo que abrió este debate, a través de una serie de documentos, fue el estadounidense Walter K Link, quien era empleado sénior de Petrobras (About Us: Petrobras, 2009). En 1961 Petrobras empezó a realizar exploraciones en la plataforma continental en un área que es del tamaño del estado de Espírito Santo hasta el estado de Maranhao. Además en este año la firma logró la autosuficiencia en la producción de productos petrolíferos gracias a la operación de la refinería Duque de Caixias (About Us: Petrobras, 2009)

Para la década de los 70's el Producto Interno Bruto de Brasil estaba creciendo a un ritmo muy bueno, de más del 10% anual, gracias al consumo de productos derivados del petróleo, lo cual significó que Petrobras, quien era el proveedor nacional más importante, creciera junto con la economía; por lo tanto la

organización se dio cuenta de la necesidad de invertir para ampliar su capacidad de ejecución. Con el objetivo de seguir contribuyendo al crecimiento del país en cuanto a la producción y distribución de productos petrolíferos, en 1971 se creó la subsidiaria Petrobras Distribuidora, donde la empresa tenía el 21% del mercado en este momento (About Us: Petrobras, 2009). Para 1975 la organización ya era el líder en la producción y distribución de productos petrolíferos.

En 1973 Petrobras se abrió camino en la producción de aceites lubricantes para suplir sus propias necesidades. Para junio de este año se empezó a desarrollar la línea de producción de lubricantes en Petrobras, incorporando la mejor tecnología para esta gama de productos. La primera línea de lubricantes automotrices fue Lubrax MG1 para maquinas que funcionaban con gasolina (About Us: Petrobras, 2009). Esta marca actualmente es la líder del mercado en Brasil.

En el año 1978 la compañía empezó a mostrar su preocupación por la preservación del medio ambiente, lanzando programas de control de emisión de gases, programas de larga escala de reforestación, y realizaron entrenamientos para las emergencias. En este tiempo también es muy importante destacar la participación de la empresa en programas de desarrollo de las Naciones Unidas, mediante los cuales se construyó el primer centro en Brasil de combate contra la polución y equipos para evitar la contaminación marítima por el petróleo (About Us: Petrobras, 2009).

La década de los 80's fue muy importante para la proyección del futuro de Petrobras, debido a los descubrimientos de nuevos yacimientos de petróleo, principalmente en las aguas menos profundas en la plataforma continental brasileña. En 1984 fue descubierto el campo Albacora, con el cual se empezó a probar la existencia de grandes campos en las profundidades de las aguas de este país.

Para el año de 1986 Petrobras ya se consideraba como una empresa pionera en la exploración de campos petrolíferos en aguas poco profundas. Para aquel entonces, la compañía estaba enfocada en producir petróleo a una profundidad de

400 metros. En ese momento la firma analizó el mercado y las posibles tecnologías para poder explorar a esa profundidad; sin embargo, no encontró ninguna tecnología para desarrollar esto, por lo que decidieron desarrollar inversiones para desarrollar estas tecnologías, creando así el programa de innovación de sistemas Procap-Deep Water System (About Us: Petrobras, 2009).

La década de los 90's empezó con reconocimiento dentro del sector petrolero por su contribución en la exploración y el desarrollo en aguas poco profundas, ganando el premio más importante de este sector, otorgado por la Offshore Technology Conference. Para 1997 se generó uno de los cambios que marcaría el futuro de la industria del petróleo en Brasil, cuando en noviembre de este año se puso fin al monopolio estatal sobre el petróleo, mediante el artículo N° 9 (About Us: Petrobras, 2009). Esta década también se caracterizó por la expansión de las líneas de negocio de la compañía y de los acuerdos comerciales importantes, tal como fue el firmado en 1998 con el equipo de Fórmula 1 Williams F1 Team para el suplemento de gasolina de este equipo, invirtiendo en el desarrollo de gasolina para las pistas de carreras.

Las crisis de suministro de energía fue un problema para Brasil a comienzos de la década del 2000, pero a su vez fue una importante oportunidad de negocio para Petrobras, que compró varias plantas termoeléctricas que tenían la capacidad de convertir el gas en energía eléctrica; de esta manera se diversificaba la composición de la matriz energética de Brasil. Para 2007 Petrobras llevó a cabo uno de sus desarrollos más importantes junto con el grupo Ultra y BNDES, realizando inversiones para desarrollar un complejo petroquímico en la municipalidad de Itaboraí, en Rio de Janeiro.

En esta ocasión se invirtieron USD 3,8 Billones con el objetivo principal de elevar la producción nacional de productos petroquímicos, procesando unos 150.000 barriles por día (About Us: Petrobras, 2009). En 2009 cambió el perfil de las reservas de la compañía, las cuales se basaban principalmente en petróleo pesado, cuando empezaron en este año la extracción de crudo en los campos pre-salinos

Ya en la década actual la producción en el área tupi, es decir los campos pre-salinos se han convertido en el objetivo principal de Petrobras, donde se espera que la producción llegue al nivel de extraer 100.000 barriles por día en esta área del subsuelo. Finalmente, con vista al futuro, Petrobras mira con atención la producción de nuevas soluciones de energía, centrándose principalmente en el biodiesel, donde se cree que en Brasil se alcance una producción de 640 millones de litros. En el caso del etanol el objetivo es alcanzar una producción de 1,9 millones de litros (About Us: Petrobras, 2009).

2.3.6 SITUACIÓN A 2012

Petrobras tiene presencia en 30 países, a saberse: Brasil, Venezuela, Colombia, Curazao, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Estados Unidos, México, Cuba, Reino Unido, Holanda, Portugal, Turquía, Irán, India, Japón, China, Singapur, Australia, Libia, Benín, Nigeria, Tanzania, Angola y Namibia (About Us: Petrobras, 2009). Entre tanto, su nivel de producción es de 2'583.000 barriles de crudo y gas natural por día. (About Us: Petrobras, 2009)

Además, Petrobras cumple los estándares requeridos por la Ley Sarbanes Oxley (SOX), 012 aprobada en 2002 por el Congreso de Estados Unidos, con el objetivo de proteger a los inversores por medio del perfeccionamiento de la exactitud y de la confiabilidad de las informaciones divulgadas por las empresas. La firma es miembro del Comité Brasileño del Pacto Mundial desde su formación y, desde 2006, es representada por su presidente en el Consejo Internacional del Pacto Global, convirtiéndose así, desde aquel entonces, en la única empresa de América Latina y del sector de petróleo y gas en participar en el Consejo Internacional. La compañía destacó en el criterio Transparencia, en el que nuevamente obtuvo la máxima puntuación en el sector. En diciembre de 2010, Petrobras promovió el lanzamiento en Brasil de ISO 26000, una norma internacional de responsabilidad social, en alianza con la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) (Petrobras S.A., 2011).

Dentro de la organización Petrobras, se encuentran una gran variedad de compañías, que han colaborado con el alto desempeño que caracteriza al Grupo Empresarial hoy día. Algunas de estas son:

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras)
- Petrobras Distribuidora S.A.
- Petrobras Transporte S.A. (Transpetro)
- Petrobras Química S.A. (Petroquisa)
- Petrobras Biocombustível S.A.
- Liquigás Distribuidora S.A.
- Refinería Alberto Pasqualini S.A. (Refap)
- Petrobras Gás S.A. (Gaspetro)

Estas empresas citadas son controladas por Petrobras o por alguna de sus subsidiarias (Petrobras S.A., 2011).

De igual manera, cuenta con una diversificación en áreas de negocio, las cuales por medio de las empresas que componen el grupo han logrado ser fortalecidas, estas se sintetizan en:

- Exploración y Producción: Abarca las actividades de exploración, desarrollo de la producción y producción de petróleo, líquido de gas natural (LGN) y gas natural en Brasil. Tiene como objetivo atender, prioritariamente, las refinerías brasileñas y, también, comercializar en el mercado interno y en el externo el excedente de petróleo, así como los derivados producidos en sus plantas de procesamiento de gas natural (Petrobras S.A., 2011).
- Abastecimiento: Contempla actividades de refinación, logística, transporte y comercialización de derivados y petróleo, exportación de etanol, extracción y procesamiento de esquisto, además de las participaciones en empresas del sector petroquímico en Brasil. Tiene como objetivo la producción de derivados de alta calidad, con garantía de suministro al mercado de productos esenciales para el cotidiano de toda la población (Petrobras S.A., 2011).

- Gas y Energía: Engloba las actividades de transporte y comercialización del gas natural producido en Brasil o importado, de transporte y comercialización de gas natural licuado (GNL), de generación y comercialización de energía eléctrica y las participaciones societarias en transportadoras y distribuidoras de gas natural y en termoeléctricas en Brasil, además de ser responsable de los negocios con fertilizantes (Petrobras S.A., 2011).
- Internacional: Abarca las actividades de exploración y producción de petróleo y gas, de abastecimiento, de gas y energía y de distribución realizadas en el extranjero, en diversos países de las Américas, África, Europa, Asia y Oceanía. Petrobras también cuenta con las áreas Corporativa, de Finanzas y de Servicios. Cada una de esas áreas es controlada por un director, con excepción del Área Corporativa, que está vinculada directamente al presidente (Petrobras S.A., 2011).

Se puede decir que dentro de estas áreas la primera (producción y exploración), es la más solidificada y que representa la mayor utilidad dentro de la organización, como se observa a continuación:

Tabla 10 Resultados por área de negocio

| Área de Negocio | Resultados - Millones de Reales |
|--------------------------|---------------------------------|
| | 2010 |
| Exploración y producción | 29.691 |
| Abastecimiento | 3.722 |
| Gas y energía | 1.279 |
| Distribución | 1.268 |
| Internacional | 1.320 |

| | |
|--|----------------|
| Corporativo | (1,141) |
| Eliminaciones | (950) |
| Ganancia Neta atribuible para accionistas PETROBRAS | 35.189 |

Fuente: (Petrobras S.A, 2010)

Al ser una compañía de capital abierto, está sometida a las reglas de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) y de BM&FBovespa. En el exterior cumple las normas de Securities and Exchange Commission (SEC) y de Nyse, en Estados Unidos; de Latibex de la Bolsa de Madrid, en España; de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y de la Comisión Nacional de Valores (CNV), en Argentina (Petrobras S.A., 2011).

Por quinto año consecutivo, Petrobras forma parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), el índice mundial más importante de esa categoría, que reúne más de 300 empresas de 57 sectores de la industria. Desde su salida a la bolsa, las acciones se han visto valorizadas, desde el 2002 hasta el presente año, podemos decir que su valor ha incrementado en 10.655 reales. Esto es un muy buen indicador para sus finanzas y el rendimiento productivo de la compañía (Petrobras S.A., 2011).

A nivel de manejo de personal que trabaja para la compañía, estos se dividen en varios grupos por segmentos, y dependiendo si son empleados brasileros o empleados internacionales. Dentro del país se manejan nominas por regiones de Brasil: la región que mas concentra trabajadores es la Sureste, con 39.783, pero en total a nivel nacional cuenta con 72.599 trabajadores. En cuanto a la nómina internacional, Argentina es el país con el mayor número de trabajadores, ya que tiene en promedio 3.305 personas, siendo el promedio total 470 empleados aproximadamente (Petrobras S.A., 2011).

2.3.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Petrobras inició su proceso de internacionalización en Colombia, en el año de 1972. Aunque no contó con un fuerte impacto inicial, decidió entrar a los mercados de Oriente Medio, buscando oportunidades de negocio en Irán, y regresaron al país en 1986. Desde entonces han venido solidificando su presencia en las áreas de exploración y producción, comercialización y distribución dentro de toda la nación (Petrobras S.A., 2011).

En el segundo país de incursión, Estados Unidos, comenzó con actividades de exploración y producción desde 1987, cuando obtuvo la participación en ocho bloques en el sector estadounidense del Golfo de México. La cartera de activos se incrementó, al lograr el reconocimiento mundial a la alta tecnología desarrollada en las actividades llevadas a cabo en aguas profundas y ultra-profundas. Aunque también, cabe resaltar que fue importante el logro de alianzas estratégicas con algunas de las mayores empresas petrolíferas del mundo, logrando así un incremento de su participación en el segmento de exploración y producción petrolífera en aguas estadounidenses. De igual manera, mantiene en dicho país actividades en el segmento de trading, con la comercialización de petróleo y otros productos, además de actuar desde 2008 en el área de refinación, tras la adquisición de la Refinería de Pasadena, ubicada en Texas, la cual cuenta con una capacidad de procesamiento de 100 mil barriles/día. (Petrobras S.A., 2011)

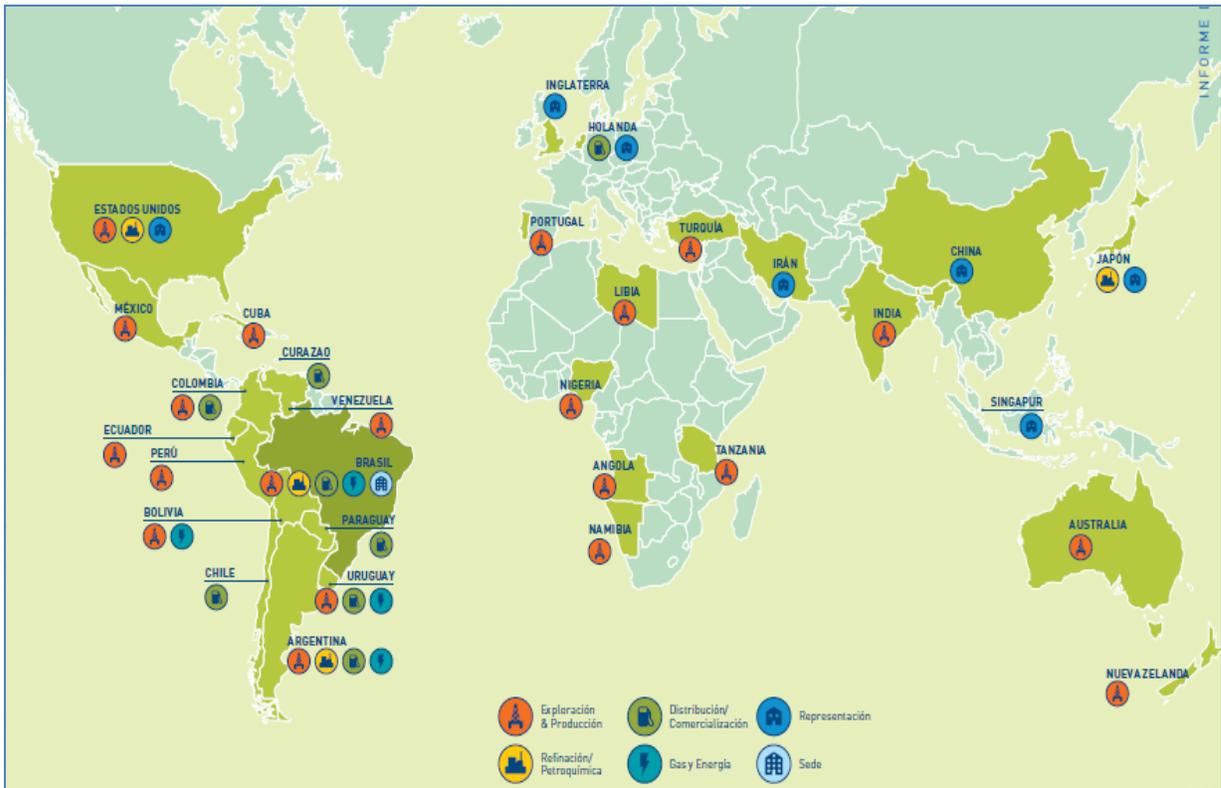
Más tarde debido al conflicto de Irak e Irán, fue obligada a abandonar, temporalmente, su operación en Irán y buscar en los años 80's áreas de menor riesgo, por lo cual llegó al anteriormente mencionado Golfo de México, en su costa estadounidense, y al Mar del Norte a través de Braspetro, firma que es su subsidiaria internacional. Petrobras concentró sus esfuerzos en exploración y producción a nivel local en Brasil. Finalizando esta década, disminuye la inversión en Brasil así como en el exterior, sin embargo, esta se reactiva a comienzos del siguiente decenio.

A comienzos de 1990, buscando diversificar su matriz energética brasilera, invirtió en el desarrollo de reservas de Gas Natural (especialmente en Bolivia), infraestructura de transporte, canales de comercialización y centrales termoeléctricas. Posteriormente en el año 1997, con la denominada “Ley del Petróleo” se realizan cambios fundamentales en la legislación del sector, permitiendo la incorporación de capitales privados a las actividades de exploración y producción en el país. Actualmente actuando como una empresa integrada de Energía, Petrobras es líder a nivel mundial en el desarrollo de tecnologías de Exploración y Producción mar adentro y en aguas profundas.

En la actualidad, en la mayoría de estas concesiones Petrobras participa como operador, en sociedad con importantes petroleras. Además de contar con la figura del joint ventures, también ha manejado una política bastante interesante, dentro de la cual se hacen importantes cuatros puntos: en principio se hacen más llamativos los países que han cambiado o están cambiando su legislación hacia un mayor control estatal de la producción y los beneficios; en segundo lugar están también los países que están en el proceso de liberalizar la legislación para la inversión extranjera; también los países que han consolidado sus reformas; y por último los países que mantienen cerrado el sector petrolero a la inversión privada, pero existen indicios que es posible se mueva hacia una apertura (CEPAL, 2007b).

Petrobras en la actualidad, opera en 29 países, fuera de Brasil, con proyectos en cinco continentes. Además de contar con oficinas de representación y de sus unidades de producción, la compañía mantiene acuerdos de cooperación con otros países para desarrollar conocimiento y negocios capaces de hacer viables la tecnología y los proyectos de energía. Se invirtieron R\$ 4,8 mil millones en negocios internacionales; de ese importe el 12% se destinó a actividades de refinación, petroquímica, distribución, gas y energía y el 88% a la exploración y producción, de este último porcentual el 60% se asignó al desarrollo de la producción (Petrobras S.A., 2011).

Ilustración 15 Presencia de Petrobras en el mundo



Fuente: (Petrobras S.A., 2011)

2.4 EXXON MOBIL

2.4.1 INFORMACIÓN GENERAL

Es una empresa estadounidense con más de 120 años en el mercado petrolífero, siendo considerada en varias ocasiones como la compañía más grande del mundo. Actualmente opera en más de 40 países en el mundo, dentro de los cuales se encuentra Colombia, lo cual la hace un referente inevitable dentro del presente estudio (About Us: ExxonMobil, 2011).

2.4.2 MISIÓN

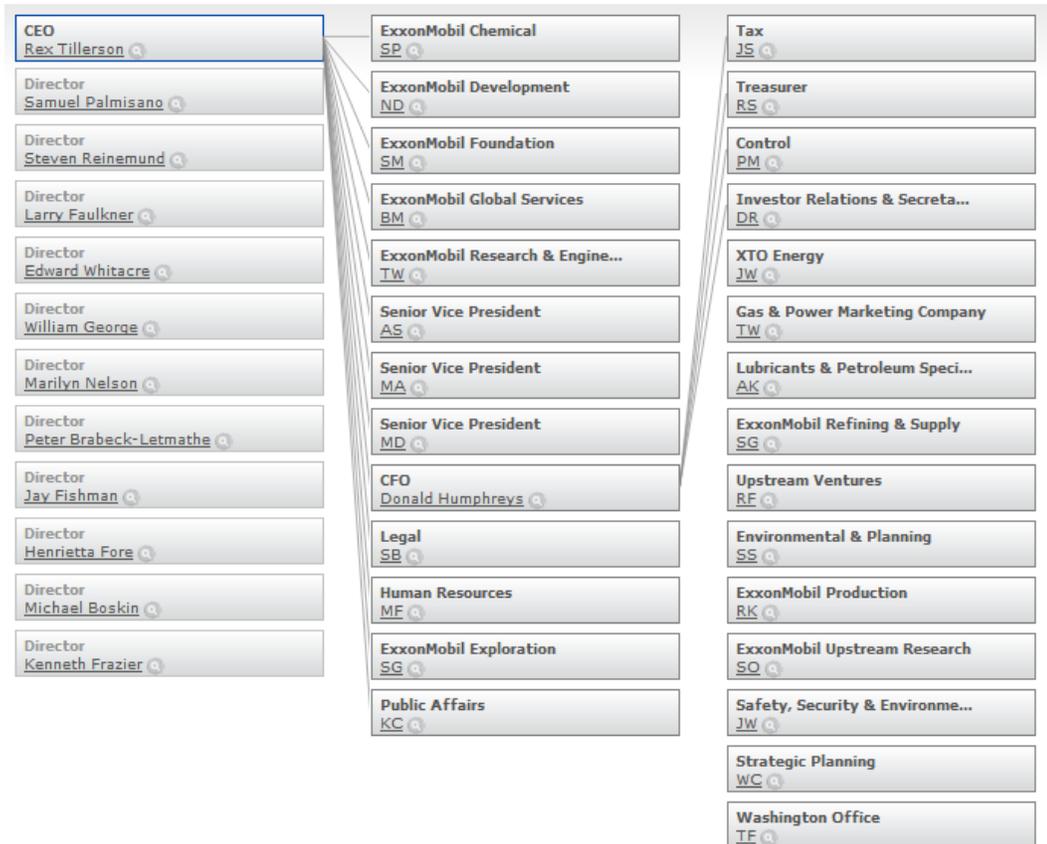
Nuestro compromiso gira en que la energía es fundamental para las economías del mundo. Mejorar los niveles de vida en todo el mundo requiere de una energía asequible y fiable. El suministro de esta energía es un reto enorme - que debemos cumplir en la práctica, de forma segura, y de una manera ambiental y socialmente responsable (About Us: ExxonMobil, 2011).

2.4.3 VISIÓN A 2020

Exxon Mobil Corporation está comprometida a ser la compañía petrolera y petroquímica más importante del mundo. Para ello, continuamente debemos lograr resultados financieros y operativos superiores, respetando los más altos estándares de conducta empresarial. Estas expectativas firmes son la base de nuestros compromisos con aquellos con quienes nos relacionamos (About Us: ExxonMobil, 2011).

2.4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 16 Estructura Organizacional Exxon Mobil



Fuente: (The Official Board, 2012)

2.4.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Exxon Mobil es una compañía petrolera estadounidense que actualmente es el mayor cotizante en las bolsas de valores dentro de este sector, y que se enfoca en proveer energía a las economías en crecimiento y ayudar al desarrollo de la economía global. A lo largo de 125 años Exxon Mobil ha evolucionado de ser una compañía que vendía keroseno, a ser como se mencionó anteriormente el mayor cotizante en los mercados internacionales, donde las marcas más conocidas de la

empresa gozan de un alto reconocimiento a nivel global, como es el caso de Exxon, Esso y Mobil.

La historia de éxito de Exxon Mobil comienza en el año 1859 con el Coronel Edwin Drake y su tío Billy Smith, quienes en este año lograron perforar exitosamente su primer pozo petrolero en Titusville, Pennsylvania. En ese momento el petróleo prometía generar una fiebre como aquella por la búsqueda de oro, tan sólo una década antes.

Para el año 1870 Rockefeller y sus socios de la firma Standard Oil de Ohio combinaron instalaciones para constituir la refinería con mayor capacidad que cualquier firma en aquel entonces (About Us: ExxonMobil, 2011). Para dicha refinería se tomó el nombre de Standard, porque mostraba altura y calidad uniforme. Durante esta década continuó la expansión de Standard Oil, principalmente se destacaron las compras de empresas como sucedió en 1879 cuando Standard Oil compró las tres cuartas partes de la Vacuum Oil Company por USD 200.000.

Esto sirvió para que entraran a Standard Oil varios productos populares, y donde se aprovechó que la compañía Vacuum era una empresa pionera en la fabricación de lubricantes. Uno de los productos más revolucionarios que se introdujeron fue el Gargoyle 600-W Steam Cylinder Oil (About Us: ExxonMobil, 2011).

La década de 1880 continuó con la expansión de Standard Oil, gracias a la inclusión de la Standard Oil de Nueva Jersey (Jersey Standard) y la Standard Oil Company de Nueva York (Socony). Además, en 1882 se creó el primer sistema generador de lubricantes: Thomas Edison's First Central Generating System (About Us: ExxonMobil, 2011).

En 1885 la compañía trasladó sus oficinas a la calle 26 de Broadway en Nueva York, sitio que a futuro se convertiría en un punto de referencia para la marca. También en dicho año la subsidiaria Vacuum desarrolló aceites de motor, para máquinas que alcanzaban las 1000 revoluciones por minuto.

El año de 1989 es el año donde empezaron a surgir compañías independientes de Standard Oil, luego de que saliera la ley Sherman Antitrust, mediante la cual se ponía una restricción a los monopolios como el que tenía en ese momento Standard Oil.

A comienzo del Siglo XX continuaron las ganancias de la compañía y sus subsidiarias, como Socony quien ganó en 1906 una fuerte presencia en el gran mercado de keroseno en China, desarrollando lámparas que quemaban este material eficientemente (About Us: ExxonMobil, 2011). En 1991, y como ya se había mencionado antes el gobierno de los Estados Unidos estaba poniendo énfasis en frenar a los grandes monopolios, por lo cual Standard Oil, se tuvo que subdividir en 34 compañías no relacionadas, una de estas se llamaba Jersey Standard. Dicha firma vio en dicho año como por primera vez fueron superadas las ventajas de keroseno que tenía Jersey Standard por las ventas de gasolina.

En 1919 Jersey Standard adquirió el 50% de la compañía Humble Oil & Refining Company de Texas (About Us: ExxonMobil, 2011). Luego para 1920 la firma ya contaba con una planta química que empezó a producir los primeros petroquímicos comerciales, los cuales eran alcohol y alcohol isotópico. En 1926, manteniendo las iniciales de Standard Oil S y O, la compañía Jersey Standard sacó una nueva mezcla de combustible bajo el nombre comercial de ESSO (About Us: ExxonMobil, 2011). Un año más tarde se descubrió el cambio de Sugarland, Texas usando refractación sismográfica.

Para 1936 comenzó a operar en la planta de la compañía refinadora Vacuum en Paulsboro Nueva Jersey; la primera unidad comercial de esta refinería donde se usaba el proceso de cat-cracking. Esta unidad usaba un proceso desarrollado por el científico francés Eugene P. Houdry (About Us: ExxonMobil, 2011).

En 1942 se crea el primer fluido craqueador catalítico en la refinería de Jersey Standard en Luisiana. Este proceso fue desarrollado por cuatro investigadores de la compañía, los cuales fueron conocidos como los cuatro caballeros, mejorando

el método Hondy, que se convertiría posteriormente en el estándar industrial para producir gasolina (About Us: ExxonMobil, 2011).

La década de los 50's fue importante, ya que Jersey Standard continuó desarrollando procesos para la creación de lubricantes y aceites, tal es así que en 1952 lanzó el aceite de motor Uniflo, el cual era el primer aceite de motor multigrado que se podía usar en todas las estaciones climáticas. A su vez nació en 1955 la Esso Education Foundation que tenía el objetivo de brindar el apoyo económico necesario para contribuir con la educación del país, con la construcción de colegios y universidades. En 1959 se creó es slogan publicitario “pon un tigre en tu tanque” (About Us: ExxonMobil, 2011).

En los años 60's la tecnología 3D de graficación sísmica se hizo presente en la compañía, lo cual fue revolucionario para la industria de la búsqueda de petróleo y gas. En 1966 se celebraron 100 años del nacimiento de Mobil, que se fundó con la compañía Vacuum Oil Company en 1866, y en ese año se cambió el nombre a Mobil Oil Corporation (About Us: ExxonMobil, 2011).

En la década de los 70's sucedieron dos hechos para destacar: el primero fue el cambio de nombre de Jersey Standard a Exxon Corporation, y el segundo fue la introducción de un lubricante automotor sintético que se llamó Mobil 1, hoy por hoy el más vendido entre los aceites sintéticos de motor.

A finales de la década de los 90's, precisamente el 30 de noviembre de 1999 se produce la fusión entre Exxon y Mobil en la nueva compañía Exxon Mobil Corporation (About Us: ExxonMobil, 2011). Esto daba inicio a una nueva etapa en la vida de la firma, donde se buscaba la excelencia y poder competir de la mejor manera en el reñido mercado de los hidrocarburos. En el 2001 Exxon Mobil Research & Engineering Company (EMRE) desarrolló el sistema SCANfining process, el cual se utilizó para catalizar alrededor del 95% de la gasolina y así minimizar la pérdida de octanaje (About Us: ExxonMobil, 2011)

Para el año 2005 la firma empezó a desarrollar actividades de joint-ventures, principalmente con la Qatar Petroleum y otros socios para la expansión del gigante

campo de altamar de Qatar. En el 2007, Exxon Neftegas Limited, subsidiaria de Exxon Mobil Corporation completó la exploración y perforación del pozo Z 11, localizado en la isla de Sakhalin en el Mar de Rusia; ésta fue la mayor perforación de alcance extendido medida en el mundo (About Us: ExxonMobil, 2011).

Para finales de la década, en el año 2010, fue anunciado por Chevron, ConocoPhillips, Exxon Mobil y Shell el desarrollo de un plan para construir un sistema de respuesta rápida para contener y capturar petróleo en caso de una explosión en un pozo bajo el agua en las profundidades del golfo de México. Finalmente en 2011 Exxon Mobil Corporation anunció 2 grandes descubrimientos de petróleo y gas en las aguas poco profundas del golfo de México, el cual fue uno de los más grandes de la década en este lugar (About Us: ExxonMobil, 2011).

2.4.6 SITUACIÓN A 2012

Exxon Mobil tiene presencia en más de 40 países de los 5 continentes, incluyendo más de 30 refinerías en 21 naciones diferentes; estos son: Canadá, Estados Unidos, México, Colombia, Brasil, Argentina, Australia, Nueva Zelanda, China, India, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malaysia, Filipinas, Rusia, Singapur, Tailandia, Taiwán, Camerún, Chad, Egipto, Irak, Kuwait, Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polonia, Rumania, España y Suecia (About Us: ExxonMobil, 2011). Además, la producción del conglomerado es estimada en 3.921 millones de barriles de crudo y gas por día (About Us: ExxonMobil, 2011).

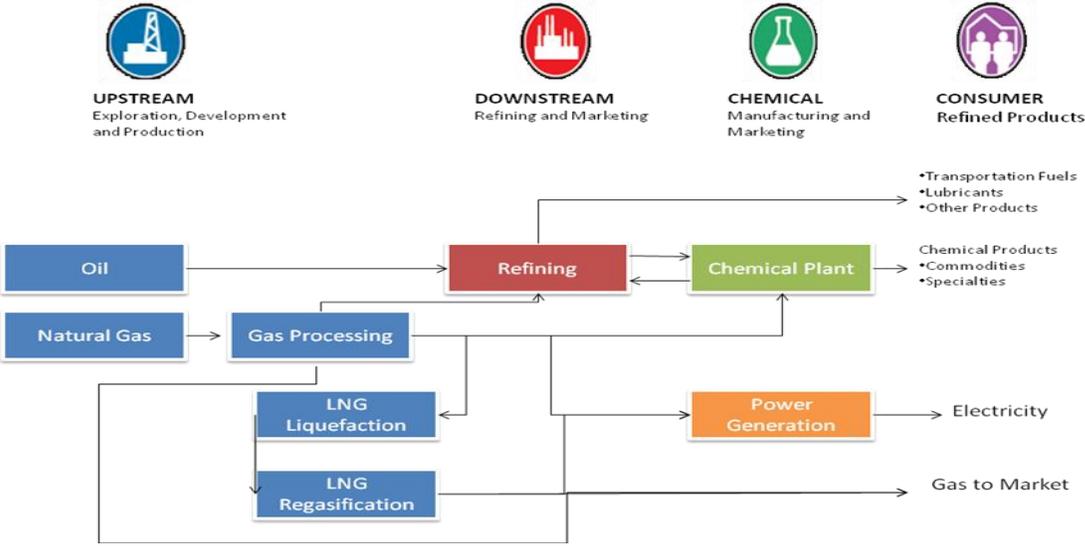
Actualmente el grupo Exxon Mobil maneja todos sus productos a nivel mundial bajo 3 marcas diferentes: Exxon, Esso y Mobil. Del mismo modo, la compañía maneja 3 grupos de productos: los “upstream” que comprenden los productos de menor elaboración, como aceite pesado, crudo, gas compacto y gas natural licuado, entre otros; los “downstream”, que surgen del refinamiento del primer grupo, tales como combustibles y lubricantes; por último, el grupo de “chemical”,

que maneja todos los productos petroquímicos y derivados del petróleo, tales como aromáticos y alquenos (About Us: ExxonMobil, 2011).

Actualmente, la empresa tiene más de 120 proyectos de “upstream” dentro de su portafolio, que equivaldrían a 23.000 millones de barriles de crudo para extracción; de la misma forma, para el “downstream”, la empresa ha decidido repartir su capacidad instalada de refinamiento equilibradamente en el mundo, con un 40% de su capacidad en Norteamérica, 30% en Europa y 30% en Asia y Oceanía; por último, la empresa ha invertido de USD 4.800 millones en investigación y desarrollo desde el 2007, principalmente para los grupos de “downstream” y “chemical” (Exxon Mobil, 2012a).

La empresa trata de integrar sus diferentes procesos a través de una sólida red global de producción, en donde los procesos “chemical” se encuentran integrados en más del 90% con los demás procesos, y más del 75% de las refinerías se encuentran plenamente integradas con los demás segmentos. La siguiente gráfica ilustra dicho modelo de integración:

Ilustración 17 Modelo de integración de Exxon Mobil



Fuente: (Exxon Mobil, 2012b)

Por otro lado, como parte de su política de responsabilidad social y ambiental, Exxon Mobil pretende generar el desarrollo económico de los países en vía de desarrollo en los que tiene presencia. Para esto maneja una campaña que incentiva la contratación de personal local en cada una de dichas economías, con el fin de generar mayor empleo nacional; salvo los casos de Angola y Papúa Nueva Guinea, en todos los países la contratación de nacionales supera el 80% del personal total. De igual forma, entre las campañas de preservación del medio ambiente, la empresa ha invertido alrededor de USD 1.500 millones desde 2007 en tecnología para el desarrollo de fuentes de energía más eficientes, y ha recuperado más de 6400 acres de hábitats silvestres protegidos desde el 2009 (Exxon Mobil, 2012a).

Además la empresa cuenta con varias certificaciones y acreditaciones en todo el mundo, para garantizar el control en sus diferentes procesos y en sus finanzas, así como en su gestión social y ambiental; entre dichos reconocimientos se destacan todas las normas ISO, las OHSAS y una calificación AAA de riesgo de emisión por parte de la Bolsa de New York. Cabe resaltar que la empresa tiene presencia en los principales mercados bursátiles del mundo (About Us: ExxonMobil, 2011).

Por último, los principales indicadores financieros de la empresa, y su evolución en los últimos años, se presentan a continuación:

Tabla 11 Exxon Mobil en cifras

| Financial | Earnings After Income Taxes | | Average Capital Employed | | Return on Average Capital Employed | | Capital and Exploration Expenditures | |
|-------------------------|--------------------------------|----------|-----------------------------|-----------|--|------|--|----------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| | <i>(millions of dollars)</i> | | | | <i>(percent)</i> | | <i>(millions of dollars)</i> | |
| Upstream | | | | | | | | |
| United States | \$ 5,096 | \$ 4,272 | \$ 54,994 | \$ 34,969 | 9.3 | 12.2 | \$10,741 | \$ 6,349 |
| Non-U.S. | 29,343 | 19,825 | 74,813 | 68,318 | 39.2 | 29.0 | 22,350 | 20,970 |
| Total | \$34,439 | \$24,097 | \$129,807 | \$103,287 | 26.5 | 23.3 | \$33,091 | \$27,319 |
| Downstream | | | | | | | | |
| United States | \$ 2,268 | \$ 770 | \$ 5,340 | \$ 6,154 | 42.5 | 12.5 | \$ 518 | \$ 982 |
| Non-U.S. | 2,191 | 2,797 | 18,048 | 17,976 | 12.1 | 15.6 | 1,602 | 1,523 |
| Total | \$ 4,459 | \$ 3,567 | \$ 23,388 | \$ 24,130 | 19.1 | 14.8 | \$ 2,120 | \$ 2,505 |
| Chemical | | | | | | | | |
| United States | \$ 2,215 | \$ 2,422 | \$ 4,791 | \$ 4,566 | 46.2 | 53.0 | \$ 290 | \$ 279 |
| Non-U.S. | 2,168 | 2,491 | 15,007 | 14,114 | 14.4 | 17.6 | 1,160 | 1,936 |
| Total | \$ 4,383 | \$ 4,913 | \$ 19,798 | \$ 18,680 | 22.1 | 26.3 | \$ 1,450 | \$ 2,215 |
| Corporate and financing | (2,221) | (2,117) | (2,272) | (880) | – | – | 105 | 187 |
| Total | \$41,060 | \$30,460 | \$170,721 | \$145,217 | 24.2 | 21.7 | \$36,766 | \$32,226 |

Fuente: (Exxon Mobil, 2012b)

2.4.7 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de expansión internacional de Exxon Mobil es quizás el más antiguo en el mundo del petróleo. Todo inicia cuando la Vacuum Oil Company, previamente adquirida por la entonces llamada Standard Oil Company, decide abrir oficinas en Montreal y Liverpool corriendo el año de 1885, con un staff de 19 vendedores en el extranjero; no habían pasado 10 años cuando su fuerza de ventas ya había llegado a Toronto, Milán y Bombay. Para inicios del Siglo XX los productos de la empresa eran reconocidos en los 5 continentes (Funding Universe, 2009).

A inicios de la década de 1900, Mobil decidió expandirse en el mercado europeo, empleando a Ackermann & Company como socios, compañía que tenía base de operación en Hamburgo, y contaba con corredores en los principales países de Europa Occidental. Empero, con el paso de los años, Mobil decidió establecer sus propias subsidiarias en aquellos mercados en los que su socio había penetrado, que para 1911 ya alcanzaban a nuevos países de Asia, principalmente China, Japón y Turquía; además, ya empezaba a incursionar en África (Funding Universe, 2009)

Con el llegar de las siguientes décadas, y a pesar de los devastadores efectos de dos Guerras Mundiales, el proceso de internacionalización de la organización no se vio detenido. Mobil aprovechó la coyuntura para comprar diferentes firmas en el mundo, ampliando su grupo empresarial de manera considerable. Para finales de la Segunda Guerra Mundial, la empresa con 54 buques en aguas internacionales y 14 refinerías tan sólo en Europa, pese a haber sufrido ataques de los alemanes y japoneses a sus diferentes activos (About Us: ExxonMobil, 2011).

En 1973 una situación inicialmente adversa terminó beneficiando al grupo Mobil: un embargo de la OPEC a todas las exportaciones petroleras de Estados Unidos por seis meses cuadruplicó el precio del barril, lo que posterior a dicho embargo le significó a la empresa una triplicación de sus ventas entre 1973 y 1977, llegando a USD 32.000 millones (cifra record para la época). Esto le permitió a la empresa ampliar su inversión en proyectos de exploración y extracción de crudo,

principalmente en Arabia Saudita, el Golfo de México y el Mar del Norte (Funding Universe, 2009).

El inicio de la década de los 90's fue contradictoria para Mobil: por una parte, celebraba sus 125 años de fundación en 1991, pero la Guerra del Golfo tuvo un efecto de recesión en las principales economías del mundo, disminuyendo la demanda de energía y productos petroquímicos. No obstante, para 1994, y después de 3 años consecutivos de ventas por debajo del nivel esperado, la situación de la empresa se estabilizó, y para 1995 ya manejaba una posición fuerte en zonas como Qatar, Arabia Saudita, Nigeria y la región del Pacífico Asiático, fuentes de grandes reservas de crudo y gas. Finalizando el Siglo XX, la compañía repuntó con la construcción de una planta de productos químicos en Singapur, y el establecimiento de un joint ventures con un socio en Venezuela (About Us: ExxonMobil, 2011).

El inicio del Siglo XXI trajo consigo a la actual compañía: la fusión de Exxon y Mobil en la que es conocida como Exxon Mobil se hizo realidad un mes antes de hacerse efectivo el nuevo milenio. Y con la nueva organización, llegaron nuevas oportunidades de negocio: se logró establecer joint ventures para explotar nuevos pozos en Qatar, el Mar de Rusia y el Golfo de México; en éste último se ha encontrado el que es considerado el mayor descubrimiento de reservas de petróleo de la década (About Us: ExxonMobil, 2011).

En la actualidad, Exxon Mobil posee presencia en los 5 continentes, con subsidiarias en más de 40 países, y refinería en 21 naciones diferentes, sin contar a los demás destinos a donde la gigante petrolera exporta. El siguiente gráfico ilustra la cobertura de la organización en términos de subsidiarias y filiales:

Ilustración 18 Presencia actual de Exxon Mobil



Fuente: Elaboración propia, con base de la información proporcionada por la página oficial de Exxon Mobil (About Us: ExxonMobil, 2011)

Tabla 12 Presencia actual de Exxon Mobil por regiones

| REGIÓN | PAÍSES QUE LA CONFORMAN |
|-------------------------------|---|
| Norteamérica | Canadá, Estados Unidos, México. |
| Suramérica | Colombia, Brasil, Argentina. |
| Europa | Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polonia, Rumania, España, Suecia. |
| África y Medio Oriente | Camerún, Chad, Egipto, Irak, Kuwait, Qatar, Emiratos Árabes Unidos. |
| Asia y Pacífico | Australia, Nueva Zelanda, China, India, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malaysia, Filipinas, Rusia, Singapur, Tailandia, Taiwán. |

Fuente: Elaboración propia, con base de la información proporcionada por la página oficial de Exxon Mobil (About Us: ExxonMobil, 2011)

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Durante el análisis de las diferentes empresas, se encontraron ciertos factores comunes que jugaron un papel fundamental dentro del proceso de internacionalización de las mismas, los cuales son enunciados a continuación.

2.5.1 ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Dentro de los diversos análisis económicos propuestos en el marco teórico, una de las figuras que más destaca, para este sector, es la del establecimiento de alianzas en dichos países, bien sea con empresas locales y posicionadas en el país destino, o bien sea con multinacionales que posean un amplio conocimiento del mercado. Dichas alianzas se presentan en diversas formas, como convenios con el gobierno local o creación de joint ventures. Con estas asociaciones, si bien las ganancias son divididas, también se reparten la inversión para el proyecto, así como los riesgos propios del mismo.

En el caso de Ecopetrol, al llegar a Brasil se alió a Petrobras, mientras que al penetrar Perú, se asoció con Repsol y Talismán, así como con Shell en el Golfo de México en Estados Unidos; entre tanto Petrobras se juntó con Ecopetrol previo a su llegada a Colombia, o con Shell y Exxon Mobil cuando puso sus ojos en el Golfo de México; por último, Exxon Mobil compró diferentes empresas petroleras, así como estableció alianza con Ackermann & Company para establecer una futura presencia comercial en diversos mercados de Europa, y actualmente está asociada con varias multinacionales petroleras para la exploración y explotación en zonas como el Golfo de México, el Golfo Pérsico, el Mar de Rusia, entre otros.

2.5.2 PRESENCIA A LO LARGO DE LA CADENA PRODUCTIVA

Cuando una empresa posee presencia en toda la cadena productiva, gana una mayor solidez y control sobre la producción y logística que requieren sus productos. Esto les garantiza a la firma una ventaja, ya que al realizar proyectos de internacionalización ésta puede organizar y sincronizar las diferentes actividades de la cadena de acuerdo a su propia estrategia y planes. Al tener dicha cobertura, la compañía se hace única responsable de lo que ocurra en cualquier actividad internacional, sin tener que depender de las decisiones, estrategias o limitantes de terceros.

Para este factor, cabe resaltar que el Grupo Empresarial Ecopetrol tiene una participación del 100% en empresas que hacen parte de los diferentes eslabones de la cadena productiva (salvo el caso del transporte, en donde su mayor participación es del 73%), todo esto a través de filiales, subsidiarias y participación accionaria. Por su parte, Petrobras posee filiales y subsidiarias en toda la cadena productiva, al establecer sus unidades de negocio conocidas como: exploración y producción, abastecimiento, gas y energía, y por último, internacional. Por último, Exxon Mobil posee sus propios puntos de extracción, refinerías e incluso una flota de buques y activos para el correcto abastecimiento de sus productos, además de sucursales y representación comercial en los 5 continentes.

2.5.3 EXPLOTACIÓN DE MERCADOS CON CERCANÍA CULTURAL Y GEOGRÁFICA

Como ya se ha visto previamente, diferentes teorías sobre internacionalización resaltan la importancia que puede cobrar el que la primera experiencia internacional de una empresa se realice en mercados con cercanía cultural y geográfica al medio local. Esto, debido a que el hecho de que se manejen similitudes de idioma, de preferencias de productos, o de normas de mercado con el país en donde la firma nació y se estableció previamente hace que la

internacionalización se convierta en un proyecto gradual, y no una realidad que chocha contra la empresa.

Para este factor, cabe resaltar que la colombiana Ecopetrol inició operaciones internacionales en las vecinas economías de Perú y Brasil, y posteriormente en Estados Unidos, país de gran afinidad comercial con Colombia. Por su parte, la brasilera Petrobras dio su primer paso en su proceso de internacionalización con Colombia, país de ya mencionada cercanía geográfica y cultural con Brasil; así como prosiguió con Estados Unidos, socio por excelencia de muchas economías en el mundo. Por último, la estadounidense Exxon Mobil inició su internacionalización estableciendo sucursales primero en Canadá, su vecino del norte, y luego en Inglaterra, país del que fue colonia y con el que compartía muchos rasgos culturales; después de esto, le fue más fácil abrirse a otras geografías.

2.5.4 RESPALDO DE ACREDITACIONES Y CERTIFICACIONES

Cuando una empresa posee el respaldo de diversas acreditaciones y certificaciones tanto a nivel nacional como internacional, se vuelve atractiva tanto para futuros clientes como para posibles socios comerciales. Además, en ciertas economías, las acreditaciones y certificaciones se convierten en barreras de entrada para el producto extranjero, lo que le brinda una ventaja de tiempo, posicionamiento y respaldo a aquellas empresas que ya poseen dichos reconocimientos, frente a otras que se encuentran en proceso de acreditación para llegar a nuevos mercados.

En este caso, Ecopetrol, es importante mencionar el hecho de haber obtenido más de 10 acreditaciones y certificaciones tan solo en el último año, incluyendo varias reconocidas internacionalmente como las ISO y las OHSAS. Para el caso de Petrobras, ésta es miembro del Comité Brasileño del Pacto Mundial, cumple los requisitos de la Ley Sarbanes Oxley, además de contar con varias acreditaciones

internacionales, como las ISO. Por su parte, Exxon Mobil cuenta con decenas de certificaciones y acreditaciones a su gestión de procesos, financiera, social y ambiental, tales como las certificaciones ISO y OHSAS, o excelentes calificaciones en las diferentes bolsas del mundo.

2.5.5 INCURSIÓN EN LA BOLSA

La primera idea que puede surgir al hablar de empresas que incurren en diferentes Bolsas de Valores es previsible: fortalecimiento financiero. En efecto, con una buena presencia en Bolsa, las empresas pueden captar suficientes recursos para financiar sus proyectos de internacionalización, como apertura de filiales en el extranjero o exportaciones. Pero además de este hecho, la presencia en Bolsa incluye otro factor cuando se habla de mercados bursátiles extranjeros: les permite posicionarse como empresas exitosas y sólidas en aquellas economías donde han incursionado previamente con sus productos.

En este caso, Ecopetrol está inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia desde el 2003, e incursionó en la Bolsa de Nueva York, la más grande del mundo, en 2008, así como en las Bolsas de Toronto y Lima; cabe destacar que su participación en la Bolsa de Colombia es tan exitosa, que actualmente es una de las empresas más sólidas en el mercado bursátil local. Para el caso de Petrobras, además de encontrarse en la Bolsa local, está inscrita en las de New York, Buenos Aires y Madrid. Por su parte, Exxon Mobil tiene presencia en las principales Bolsas del mundo, resaltando el hecho de alcanzar una calificación AAA en riesgo de emisión para la Bolsa de New York, la más importante del mundo.

2.5.6 SOLIDEZ ORGANIZACIONAL

En cierta forma, la solidez organizacional puede verse asociada más a factores internos que a un agente externo que motive la internacionalización. Empero,

cuando las empresas poseen dicha solidez en su estructura y operaciones, aventurarse a mercados internacionales puede hacerse más fácil. Esto bien puede ser porque una estructura sólida da un mayor respaldo a cualquier iniciativa de exportación, instauración de sucursales y filiales, entre otros, o bien porque se genera una imagen de confiabilidad en otras compañías, lo que es importante al momento de establecer diferentes tipos de alianzas en el exterior.

En Ecopetrol, es rescatable el hecho de que es considerada una de las mejores empresas para trabajar en el medio local, por su estabilidad organizacional y laboral; del mismo modo, sus incursiones en Bolsa y en mercados extranjeros, si bien no son las más amplias, han mostrado ser exitosas hasta ahora, convirtiéndola en una empresa a la que vale la pena observar. Petrobras, por su parte, se consolida como la cuarta petrolera más grande del mundo, formando parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (el indicador de sostenibilidad más importante a nivel mundial); además, cuenta con un sólido músculo financiero, producto de los excelentes ejercicios obtenidos por sus diferentes áreas de negocio. Por último, Exxon Mobil no sólo ha sido considerada en múltiples ocasiones la petrolera más grande del mundo, sino que su solidez financiera y operacional, así como sus nuevos proyectos de responsabilidad social y ambiental la convierten sin duda en una empresa interesante dentro de cualquier economía.

**CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS MODELOS
DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS
EMPRESAS PETROLERAS**

3.1 ECOPETROL Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En términos de internacionalización, Ecopetrol podría considerarse una empresa joven, más no novel; esto debido a que, a pesar de tener un historial internacional relativamente reciente, ha realizado sus primeros pasos de manera exitosa, a través de una correcta estrategia a largo plazo. A continuación se analiza el proceso de internacionalización de la empresa, a través de las teorías mencionadas en el presente trabajo.

3.1.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

Ecopetrol S.A. tiene su centro de operaciones en Colombia; además, posee filiales en Perú y Brasil, y subsidiarias en Colombia y Estados Unidos. Esta compañía tiene una historia muy joven en cuanto a su participación en los mercados internacionales, ya que a través de licitaciones entre 2006 y 2007 logró entrar por primera vez a Perú y Brasil, gracias a la alianza de ésta con socios estratégicos.

La teoría de los costos de transacción afirma que las empresas escogen la localización dentro de los mercados internacionales, de tal forma que les permita tener una ruta entre el país de localización y el centro de operaciones, donde los costos de traslado del producto, así como el costo de las otras actividades logísticas se disminuyan, de tal modo que de la localización óptima de los lugares donde se realicen operaciones, depende de que se minimicen los costos en cada una de las etapas del proceso productivo. A su vez esta teoría establece que existen diversos modos de entrada a los mercados internacionales, en los cuales varían la inversión de capital y los riesgos de entrada.

En cuanto a la selección de modo de entrada, este se debe ajustar a las características de la firma. En el caso de Ecopetrol, esta empresa ha ingresado a

los mercados internacionales a través de acuerdos con firmas petroleras de renombre, caso Petrobras, Repsol entre otras. Dichos acuerdos han funcionado como una especie de joint ventures, donde las empresas se asocian para lograr un objetivo común, en este caso la exploración de campos petroleros. Entre los ejemplos que se pueden mencionar está la exploración de campos petroleros en el Golfo de México, los cuales se han realizado de la mano de la multinacional anglo holandesa Shell, cuyo objetivo se centró en la exploración de campos profundos en dicho territorio.

A través de estos acuerdos, como se establece en el modelo de joint ventures, se diversifica el riesgo y se tienen ventajas gracias a las economías de escala, que permiten que los costos de exploración sean menores; del mismo modo estos acuerdos permiten a las compañías participantes complementar y adquirir nuevos conocimientos. Si bien Ecopetrol ha utilizado principalmente los acuerdos y las asociaciones tipo joint ventures para entrar a los mercados internacionales, también ha empleado otro tipo de modos de entrada, donde el control ejercido es mayor, pero así mismo la inversión de capital también es más dominante.

Como ejemplo de esto se puede tomar el ingreso a Perú, país en el cual se dieron los primeros pasos a través de acuerdos con firmas locales y otras internacionales como Petrobras, con experiencia en dicho país. Posterior a esto se estableció una filial propia con el nombre de Ecopetrol del Perú S.A, cuya finalidad era manejar todas las exploraciones y acuerdos en que la compañía participara en dicho país. Para realizar esto ha sido muy importante la inyección de nuevos recursos que ha obtenido la compañía a través de su transformación en una sociedad por acciones, donde el 3,71% pertenece a personas naturales. Sin embargo, sigue siendo una organización estatal, ya que la nación es el mayor accionista, contando con el 89,9% de las acciones.

También cabe destacar que las licencias han jugado un papel importante en la entrada a los mercados internacionales para Ecopetrol, ya que, como se sabe, en todos los países la propiedad de los recursos naturales tales como el petróleo son propiedad de la nación. Ejemplo de esto fue la cesión de intereses que el gobierno

peruano para la participación en los lotes 101 y 90, con Talismán y Repsol, respectivamente, en donde el Estado de Perú era el propietario inicial.

En el caso de los costos de transacción, se puede afirmar que la teoría ha sido aplicada por Ecopetrol para la selección de los mercados internacionales donde tiene participación. Algunos mediante acuerdos de cooperación tipo joint ventures, otros con participación de capital más dominante como con la filial de Ecopetrol en Perú y otros a través de licencias, como la otorgada por el gobierno peruano para la exploración de campos en compañía de Talismán y Repsol. Dichos acuerdos le han permitido a la firma colombiana tener costos de producción menores, aprender sobre nuevas tecnologías y eliminar otras barreras a la entrada. Adicionalmente se puede ver que las localizaciones escogidas facilitan el contacto con el centro de operaciones, es decir Colombia.

3.1.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING

Al examinar el proceso de internacionalización de Ecopetrol se puede observar que, pese a que las operaciones principales de la compañía tienen su base en Colombia, ésta ha ido desarrollando sus actividades de exploración en diversos países; algunos de estos, como el caso de Perú o Brasil, cercanos a Colombia, y otros ubicados en Norte América como Estados Unidos.

Para analizar la aplicación del modelo ecléctico de Dunning, es importante recordar que este modelo se centra en establecer tres tipos de ventajas que deben existir para que la empresa decida salir a los mercados internacionales y establecer operaciones en estos. Dichas ventajas eran las tipo O (propiedad), las tipo L (localización) y las tipo I (internacionalización). Dentro de estas ventajas, Dunning estableció que las que sirven para generar inversión extranjera directa, son las ventajas de propiedad, es decir las tipo O.

Al momento de estudiar este modelo dentro del caso de Ecopetrol, se puede establecer que existen ventajas de propiedad. Si bien el petróleo es un recurso

natural, la compañía ha realizado alianzas con firmas del país donde se está explorando o con multinacionales (como Exxon Mobil, Shell y Petrobras), que tienen amplia experiencia en la exploración en varios países del mundo. Ahora, si bien en estos acuerdos la participación se reparte, y las utilidades son compartidas con los gobiernos locales, estos acuerdos permiten, como menciona Dunning, que las firmas participantes compartan los costos y riesgos de las transacciones que realizan, disminuyendo el impacto que ocasionaría un fracaso en la exploración realizada.

Por otra parte para Ecopetrol, existen ventajas de localización, ya que existe una gran cercanía a algunos países donde realiza operaciones, como el caso de Perú o Brasil, lo que permite que el transporte del crudo se haga de manera más rápida y eficiente. Adicionalmente, los recursos para realizar las operaciones pueden movilizarse mucho más fácil. Por ejemplo, en Perú donde se firmó un acuerdo para la exploración de unos lotes con la compañía Talismán, la empresa contó con el acompañamiento de una compañía local en temas de costos, logística, entre otros.

A su vez la internacionalización de actividades en el sector petrolífero genera otro tipo de ventajas, ya que empresas como Ecopetrol se pueden ver beneficiadas de la experiencia y la tecnología que poseen multinacionales. Una empresa como Shell posee grandes avances, en lugares de exploración como las aguas profundas del Golfo de México, lo que pueden aportar valiosos conocimientos a Ecopetrol para el desarrollo de futuras exploraciones. Conocimiento y tecnología tal que, si la empresa desarrollara por su cuenta, demoraría mucho más tiempo y tendría costos muy altos, haciendo de dichas exploraciones poco rentables.

Como se mencionó anteriormente, la generación de ventajas tipo O es importante para la existencia de las empresas multinacionales. De acuerdo con los tipos de ventajas O propuestos por Dunning (1977) Ecopetrol encuentra en la exploración en diversos países ventajas del tipo 3, ya que estas actividades las desarrolla en su mayoría de la mano de empresas multinacionales o del país donde se está explorando. Estos proyectos le generan a Ecopetrol, no sólo utilidades, sino

también conocimientos y nueva experiencia adquirida sobre la exploración, con la cual la empresa podrá trabajar en el desarrollo de nuevas formas de realizar sus procesos, así como en la generación de ventajas para el desarrollo de su actividad.

En el caso del Modelo Ecléctico de Dunning se puede establecer que sí se aplica para Ecopetrol, ya que la empresa, a través de la exploración en otros países, encuentra ventajas en cuanto a la diversificación del riesgo, mediante a asociación con otras firmas petroleras, así como la reducción de costos de transacción y el aprendizaje para la generación de ventajas para sí misma. Sin embargo, cabe aclarar que, al ser Ecopetrol una empresa que lleva poco tiempo desarrollando su actividad en otros países, ésta necesita de tiempo y de mecanismos para fortalecer su actividad internacional, para de este modo generar ventajas de propiedad por sí misma. Así, teniendo en cuenta lo previamente mencionado, se puede afirmar que en realidad el Modelo Ecléctico de Dunning es perfectamente aplicable a Ecopetrol, por el aporte que generan los acuerdos con firmas de más experiencia en los mercados internacionales.

3.1.3 MODELO DE UPPSALA

Ecopetrol es una empresa que encaja fácilmente en el modelo propuesto por la escuela nórdica, pese a no haber pasado por la etapa de exportaciones esporádicas. En efecto, la petrolera colombiana contó con la siguiente evolución:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación: La empresa no ha manejado hasta ahora la figura de exportaciones esporádicas.
- Exportaciones a través de representantes independientes: La empresa empezó a establecer alianzas comerciales con firmas ubicadas en los países destino, y regularizó sus exportaciones hacia mercados como Estados Unidos, Perú, Ecuador y Brasil.

- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Luego de adquirir mayor experiencia comercial, Ecopetrol estableció sus filiales y subsidiarias Ecopetrol Perú, Ecopetrol Brasil y Ecopetrol América, así como empezó a incursionar en mercados de África y Asia.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Casi de la mano con la etapa anterior, las filiales y subsidiarias previamente mencionadas comenzaron a desarrollar proyectos de exploración y excavación en sus países sede.

Del mismo modo, en la vivencia de Ecopetrol se ve reflejada la aplicación de otro concepto incluido dentro del presente modelo: la distancia psicológica. En efecto para el caso de Perú, se comparte un mismo idioma, una cultura, una economía y un sistema político y legal similar. Para el caso de Brasil, las diferencias lingüísticas son relativamente mínimas (el español y el portugués hacen parte de la misma familia lingüística), la cultura latina está muy arraigada en ambos países, y además Brasil está interesado en convertirse en el principal socio económico y político en América Latina, como parte de su meta de ser potencia tanto a nivel regional como mundial. Por último, Estados Unidos es un país que, a pesar de no compartir el mismo idioma o cultura con Colombia, ha sido su principal socio comercial en los últimos años, lo que lo convierte en un mercado “cercano”.

3.1.4 MODELO DE INNOVACIÓN

Siendo tan amplio el concepto de innovación, se puede afirmar que la firma implementó un proyecto de innovación organizacional y de productos como parte de su proceso de internacionalización. En efecto, la empresa, previo a dar sus primeros pasos en el extranjero, decidió realizar una reestructuración interna y de procesos que le permitiera enfrentar el comercio exterior en igualdad de condiciones. Para esto, según el modelo propuesto, Ecopetrol inició con imitar el comportamiento de las grandes petroleras en el mundo, realizando cambios

sustanciales dentro de la organización, así como utilizando las mejores prácticas existentes en el sector; paralelo a esto, la firma trató de ajustar sus métodos de producción acorde a los estándares del mercado.

Una vez realizó una “imitación interna” (equivalente a un benchmarking) se decidió por dar sus primeros pasos en el extranjero, siguiendo los caminos marcados por las grandes empresas del sector: primero explorar mercados cercanos, que para el caso fueron Perú y Brasil, y luego, con más experiencia, adentrarse al gran mercado que es Estados Unidos. En estos momentos, podría afirmarse que Ecopetrol se encuentra en una etapa de “imitación adaptativa”, ya que la compañía ya adaptó las mejores prácticas a su realidad empresarial, se consolidó en los mercados mencionados, y ahora está utilizando las tecnologías de producción existentes para desarrollar nuevas fuentes de combustible propias, como el biodiesel a través de cultivos nativos. La meta de la empresa es, en un largo plazo, dar ese “salto tecnológico” que le permita consolidarse como una empresa líder en el mercado del petróleo.

3.1.5 MODELO DE VERNON

Como ya es sabido, el modelo de Vernon consta de diferentes etapas, resumidas en una tabla previamente ilustrada. A continuación se mostrará dicha tabla adaptada a la realidad de Ecopetrol:

Tabla 13 Modelo de Vernon aplicado a Ecopetrol

| Etapas del ciclo de vida | Etapas del proceso de internacionalización | Proceso: Ecopetrol |
|--------------------------|---|--|
| Introducción | <i>Orientado hacia la demanda del mercado local (Colombia), busca abarcar los negocios de la cadena de valor.</i> | Ecopetrol surgió en el año de 1951, como una empresa nacional que fue asumiendo presencia progresiva en todos los negocios de la cadena de valor. Tenía además un fuerte mandato fiscal: aportar recursos para el desarrollo del país. El crecimiento de Ecopetrol se dio gracias a que el Estado le encomendó la administración de lo que se refiere a los hidrocarburos en el país. Por otra parte, fue un hecho importante fue la incursión en el área de la refinería, con la compra de la refinería de Barrancabermeja en 1961. |
| Crecimiento | <i>Orientación hacia mercados potenciales</i> | En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. Un hecho para destacar fue en el 2004, la firma del contrato con Exxon Mobil y Petrobras para la exploración en el bloque Tayrona. Finalmente en noviembre 16 de 2006, Tucano 156, fue el primer bloque que exploró en territorios internacionales. En 2007 se concretaron 16 nuevos negocios internacionales y se constituyeron dos nuevas filiales: Ecopetrol del Perú y Ecopetrol América Inc. |
| Madurez | <i>Relocalización y consolidación organizacional</i> | Durante 2009 se finalizó el proceso de revisión estratégica de Ecopetrol. En el cual se ratificó su estrategia de aumentar las reservas y la producción de crudo y gas vía compra de reservas 1P por 109 millones de barriles equivalentes, con la adquisición del 50% de Offshore International Group, cuyo principal activo es Savia Perú y el 100% de Hocol, Colombia. La adquisición de OIG, en conjunto con la empresa coreana Knoc fortalece la estrategia de Ecopetrol para crecer en Perú y |

| | | |
|----------------|------------------------------------|---|
| | | ser operador offshore a nivel internacional. Con Hocol, Ecopetrol aumentó su participación en Colombia. |
| Declive | <i>Abandono del país de origen</i> | No aplica para Ecopetrol, la organización aún cuenta con mucha fuerza en el mercado nacional. |

Fuente: Autores, con base en la tabla propuesta por Suárez Ortega (1999)

3.1.6 MODELO DE REDES

Esta teoría habla de cómo es posible abarcar oportunidades en mercados internacionales, explotando las redes con las que cuentan de la mejor manera, puesto que el ingreso a mercados extranjeros es un continuo intercambio entre información y recursos entre individuos, organizaciones o incluso entre varias redes, los cuales son de gran utilidad para la investigación y evaluación de socios potenciales. Desde que Ecopetrol S.A decidió expandir sus mercados hacia el competitivo y riesgoso mercado global, la firma implementó una estrategia de reducción de costos, y en la actualidad esta sigue aplicando.

Desde las primeras etapas del proceso de internacionalización de la organización Ecopetrol, hasta la actualidad, siempre ha desarrollado la misma estrategia para la entrada a mercados extranjeros; la cual se ha enfocado en la búsqueda de las ventajas más rentables que le puedan ofrecer los mercados destino. Es decir, empresas locales, con conocimiento pleno de su mercado y con gran posicionamiento y trayectoria en el mismo. Por medio de alianzas, acuerdos o establecimiento de filiales, ha logrado posicionarse dentro del competitivo mercado mundial del petróleo, lo cual merece un reconocimiento porque el drástico cambio que se efectuó en el año 2003 dentro de la empresa ha sido fructífero, generando reconocimiento mundial, ganando la confianza de su nación y la solidificación de sus redes tanto de información interna como externa.

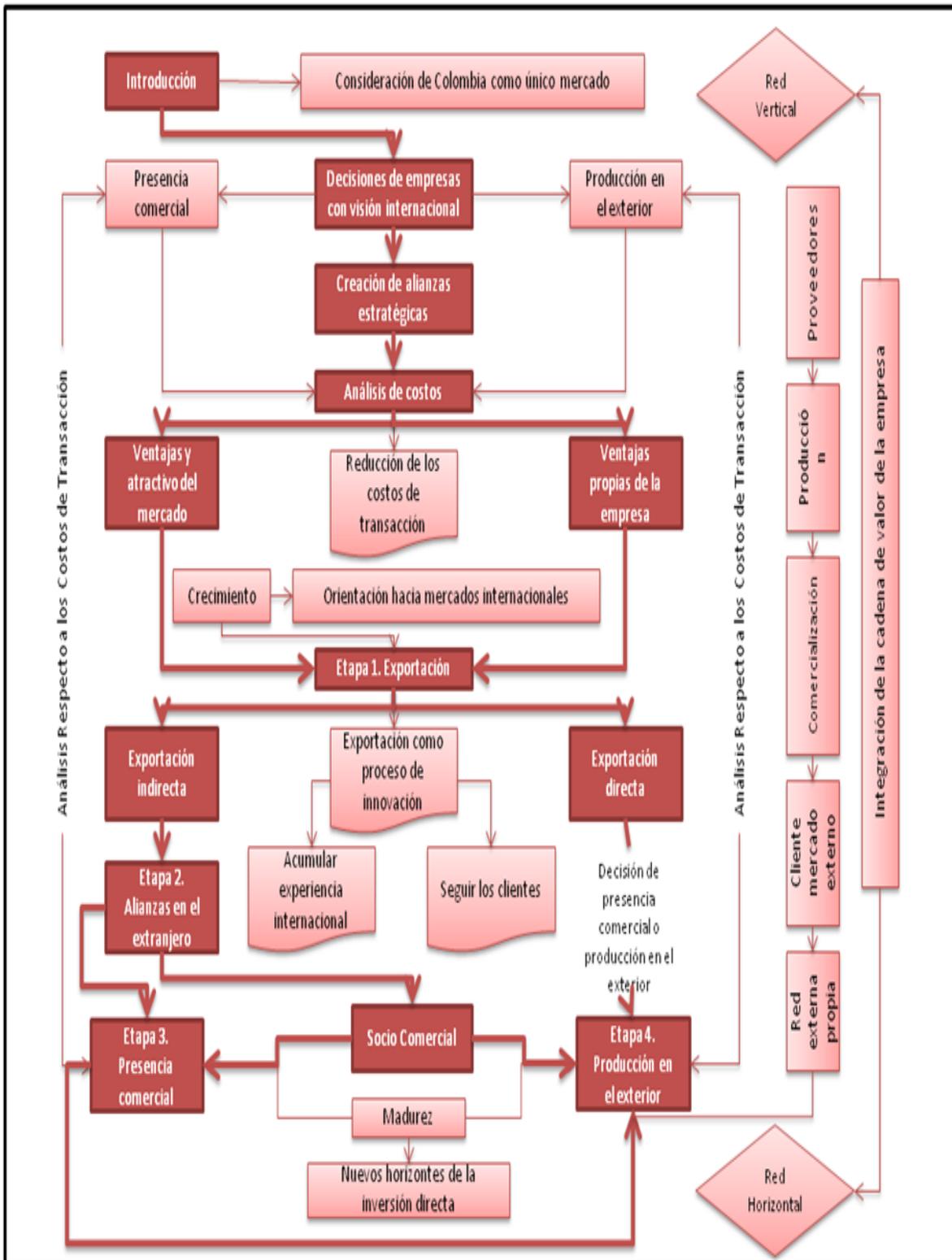
3.1.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de Ecopetrol se ha caracterizado por ser un proyecto por etapas, desarrollado a largo plazo. En efecto, el primer paso dado por la petrolera colombiana fue reestructurarse internamente, pasando de ser la antigua Empresa Colombiana de Petróleos a la actual Ecopetrol. Esto, con miras a que su organización estuviera a la par con la visión internacional propia de la compañía.

Posterior a su cambio interno, la firma dio su primer paso al exportar regularmente a mercados psicológicamente cercanos, como las naciones vecinas de Sudamérica y Estados Unidos. Luego, conocidos los mercados y establecidas diferentes alianzas en ellos, el siguiente paso fue establecer sus primeras filiales y subsidiarias en el extranjero; más específicamente, en Perú, Brasil y Estados Unidos. Creadas dichas firmas, y contando con los contactos mencionados, fue mucho más fácil aventurarse en la producción en el extranjero.

Como se puede observar, las diferentes teorías han estado presentes en todas las etapas desarrolladas por Ecopetrol hasta ahora. Esto, desde el análisis económico para seleccionar si era más conveniente establecerse en el extranjero o limitarse a exportaciones, pasando por una innovación completa para poder internacionalizarse, llegando a los diferentes modelos por procesos que explican su desarrollo internacional hasta ahora. La siguiente es la ruta de internacionalización seguida por Ecopetrol:

Ilustración 19 Ruta de Internacionalización Ecopetrol



Fuente: Autores, con base en el modelo propuesto por Castro (2009)

3.2 PETROBRAS Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Petrobras es la empresa petrolera con mayor bagaje internacional en América Latina, lo que la convierte en toda una autoridad regional; además, sus iniciativas en otras partes del mundo, como Europa y Asia, han arrojado resultados alentadores en su propósito de posicionarse como líder a nivel mundial. A continuación se analiza el proceso de internacionalización de la empresa, a través de las teorías mencionadas en el presente trabajo.

3.2.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

En el proceso de internacionalización de Petrobras, se observa que las primeras aproximaciones a los mercados internacionales se hicieron por medio de alianzas estratégicas con petroleras de los países a los que pretendían entrar.

En la teoría de los costos de transacción se busca establecer cuál es el modo de entrada a los mercados internacionales y cuáles son los factores que las empresas tienen en cuenta para escoger la localización para el desarrollo de sus actividades a nivel internacional. Teniendo esto en cuenta, Petrobras ha utilizado principalmente como modo de entrada a los mercados extranjeros las antes mencionadas alianzas estratégicas, en las cuales se utiliza el sistema de las joint ventures, mediante las cuales las empresas se asocian para cumplir objetivos en común y tener la mayor rentabilidad posible.

Petrobras ha realizado diversos tipos de alianzas para explotar diversos campos petroleros, tales como los del Golfo de México, o el Mar del Norte, entre otros. Uno de los ejemplos que se pueden tomar en cuenta para explicar lo anterior fue la alianza realizada para la exploración en Colombia del bloque Tayrona, la cual se hizo mediante la asociación con la petrolera estadounidense Exxon Mobil y con la

colombiana Ecopetrol, en la cual la participación de Petrobras fue del 40%, mientras que Exxon Mobil y Ecopetrol participaron en un 40% y 20% respectivamente.

Otro de los modos de entrada a los mercados internacionales utilizados por Petrobras han sido las representaciones que la firma tiene en los diferentes mercados, a través de sus filiales y subsidiarias, las cuales representan los intereses de la empresa en los diversos sectores, y se encargan de manejar algunas operaciones que la compañía tiene en estos mercados. También cabe destacar que Petrobras realiza, a través de la firma Braspetro, la investigación y análisis de los mercados potenciales a los que la firma podría entrar, ya sea para realizar actividades de exploración, distribución o abastecimiento de hidrocarburos.

Al analizar la teoría de los costos de transacción se puede observar que Petrobras cumple con sus postulados, utilizando las alianzas y joint ventures, para lograr objetivos específicos de la compañía y además lograr el posicionamiento en dichos mercados. A su vez se centra en la elección óptima de sus localizaciones, la cual realiza con las investigaciones y análisis hechos por la firma asociada Braspetro.

3.2.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING

Petrobras es una empresa cuyo centro de operaciones se encuentra en Brasil, y tiene en la actualidad presencia en otros 29 países dentro de los 5 continentes. Esta compañía empezó a abrirse a los mercados internacionales realizando diversas operaciones, tales como exploración de yacimientos en Colombia para el año 1986. Posteriormente incursionó en el mercado de Estados Unidos, a través de alianzas estratégicas.

En el Modelo Ecléctico de Dunning se plantea que la motivación por la cual las empresas deciden salir a los mercados extranjeros es la generación de ventajas

de propiedad (tipo O), de localización (tipo L) y de internacionalización (I). En el caso de las de tipo O, la internacionalización ha favorecido el desarrollo de ventajas para Petrobras, principalmente a nivel tecnológico: dichas tecnologías son las que han permitido realizar exploraciones en aguas profundas y ultra profundas, por las cuales la firma ha sido reconocida a nivel internacional.

Estas ventajas tipo O han permitido que la empresa logre sacar distancia sobre sus similares, y sea reconocida como un referente por su experiencia y conocimientos al momento de la exploración de petróleo. Dentro de las ventajas de localización, se puede decir que con el establecimiento de oficinas en diferentes países, la empresa ha logrado una mayor cobertura del territorio, y control sobre las necesidades que se puedan presentar en estos mercados. También el tener representación en diversos países dentro de los 5 continentes le permite establecer un mejor canal de comunicación entre estas subsidiarias y el centro de operaciones (Brasil), así como rutas más fáciles para el transporte de sus productos.

En cuanto a las ventajas de internacionalización, se puede observar que, gracias al desarrollo de actividades, no solo de exploración, sino también de distribución y abastecimiento de hidrocarburos en diversos países, han hecho que las transacciones realizadas por la compañía se hagan de una manera más fácil y más eficiente. Principalmente, porque en lugares tales como el Golfo de México y el Golfo Pérsico, las condiciones para la actividad petrolera ya se encuentran estandarizadas, por lo cual los costos son menores comparados con lugares donde existen más trabas para realizar dicha actividad.

Se puede establecer que el Modelo Ecléctico de Dunning se aplica a la actividad desarrollada por Petrobras, ya que su experiencia a nivel internacional le ha permitido a la empresa desarrollar ventajas, principalmente a nivel tecnológico, con las cuales la firma se ha posicionado como una de las principales petroleras de América Latina. Además, la internacionalización de actividades le ha traído beneficios a la compañía, gracias a que en otros mercados la actividad petrolera está más estandarizada, por lo tanto se reducen los costos de transacción.

3.2.3 MODELO DE UPPSALA

La estrategia de internacionalización utilizada comúnmente por Petrobras parece ser una adaptación de las diferentes etapas del modelo de Uppsala, ya que, si bien la empresa no se ciñe típicamente por los cuatro “pasos” propuestos, maneja conceptos claros que permiten afirmar que la firma, en cierta forma, no es ajena a los planteamientos de la escuela nórdica.

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación: La empresa no maneja la figura de exportaciones esporádicas.
- Exportaciones a través de representantes independientes: Petrobras, en sus primeras incursiones a diferentes mercados, comienza por exportar sus productos a través de socios y representantes, o a través de una empresa de su Grupo Empresarial (Braspetro) que se encarga de investigar nuevos mercados interesantes para Petrobras.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Cuando la compañía adquiere gran interés en un mercado específico, se decide a establecer sucursales comerciales en dichos países. Así fue como inició operaciones consolidadas en países como sus vecinos de América del Sur, Estados Unidos y Holanda.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Casi que simultáneamente con la creación de sucursales comerciales en dichos mercados, la empresa busca establecer puntos de producción en el país (principalmente proyectos de exploración y explotación). Para eso, normalmente Petrobras suele desarrollar alianzas estratégicas con otras firmas presentes en el mercado, como el caso del bloque Tayrona en Colombia, en asociación con Ecopetrol y Exxon Mobil, o de las exploraciones en el Golfo de México en Estados Unidos, de la mano con Exxon Mobil.

Del mismo modo, en los inicios de Petrobras se hace manifiesta la aplicación del otro concepto importante incluido por el modelo de Uppsala, como es la distancia psicológica. En efecto, la empresa tuvo sus inicios internacionales exportando en la región sudamericana, con la que Brasil comparte grandes similitudes culturales, cercanía geográfica y diversos acuerdos comerciales. Del mismo modo, en el primer país en el que Petrobras decidió establecer una sucursal comercial fue Colombia, país cercano comercial, geográfica y culturalmente. O el segundo país al que llegó, que fue Estados Unidos, una nación que, a pesar de no compartir el mismo idioma o cultura con Brasil, ha sido un gran socio comercial en los últimos años para varios países del cono sur, lo que lo convierte en un mercado “cercano”.

3.2.4 MODELO DE INNOVACIÓN

Dentro de Petrobras se pueden observar procesos propios de la innovación, que repercuten en su internacionalización. En efecto, la empresa comenzó por consolidarse dentro del mercado local, Brasil, gracias al éxito de sus productos derivados del petróleo, con la tecnología disponible en el medio; una vez hubo conseguido suficiente soporte financiero, la firma decidió abrirse camino en la producción de lubricantes, para lo cual invirtió fuertes sumas de dinero en nuevas tecnologías, que la convirtieron en líder en el mercado brasileiro. Una vez copado el mercado nacional y habiendo fortalecido sus finanzas, gracias a la innovación tecnológica incorporada, para Petrobras fue mucho más fácil aventurarse a nuevas economías extranjeras. Además, la empresa realiza altas inversiones en tecnologías de exploración y explotación de hidrocarburos en aguas profundas y ultra profundas, tanto nacionales e internacionales, lo que le brinda una ventaja frente a otras empresas del sector.

De igual forma, en la escogencia de sus mercados objetivo, la firma también siguió los lineamientos típicos de los postulados de innovación: inicialmente, imitó la estrategia de incursionar en mercados cercanos y/o conocidos (para el caso

particular, Colombia y Estados Unidos); luego trató de adaptar dicho proceso de internacionalización a su realidad empresarial, haciendo uso de filiales para penetrar economías donde manejaba presencia, toda vez que iba “colonizando” otros mercados reconocidos (como en Oriente Medio); y por último, a través de su subsidiaria Braspetro, y tras constante inversión en investigación y desarrollo e inteligencia de mercados, la compañía se encuentra en búsqueda de nuevos y atractivos mercados y sitios de exploración y producción, lo que justifica el porqué ya la empresa alcanza a tener presencia en una treintena de países diferentes.

3.2.5 MODELO DE VERNON

Como es ya sabido, el modelo de Vernon consta de diferentes etapas, resumidas en una tabla previamente ilustrada. A continuación se mostrará dicha tabla adaptada a la realidad de Petrobras:

Tabla 14 Modelo de Vernon aplicado a Petrobras

| Etapas del ciclo de vida | Etapas de la internacionalización | Proceso Petrobras |
|---------------------------------|---|---|
| Introducción | <i>Orientación hacia el país de origen (Brasil)</i> | La historia de Petrobras comienza en 1953, se posiciona con un concepto bastante nacionalista, donde el slogan era “el petróleo es nuestro”. La empresa en principio fue creada por el entonces presidente Getúlio Vargas para realizar las actividades petroleras en Brasil. En 1961 Petrobras empezó a realizar exploraciones en la plataforma continental en un área que es del tamaño del estado de Espírito Santo hasta el estado de Maranhao. Además en este año la firma logró autosuficiencia en la producción de productos petrolíferos gracias a la operación de la refinería Duque de Caixias. |
| Crecimiento | <i>Orientación hacia los principales países</i> | En 1972 se inquietó por explorar nuevos mercados, entrando al mercado colombiano, aunque no fue un hecho comercialmente |

| | | |
|----------------|---|--|
| | <i>industrializados</i> | trascendental, si marca una pauta y es el crecimiento de la compañía hacia mercados psicológicamente cercanos como lo son Estados Unidos y los países Latinoamericanos. Aunque es importante también, clarificar que el ingreso a países árabes es una jugada estratégica en el sector y que las alianzas estratégicas, los convenios y las representaciones, han sido estrategias comunes en el procedimiento de internacionalización. |
| Madurez | <i>Relocalización de la inversión directa</i> | La incursión en la compañía por la producción de biocombustibles, es una forma de innovar en un mercado con nuevas tendencias ecológicas, lo que lo hace bastante interesante, debido a la constante innovación que realiza para contrarrestar el desgaste o saturación de los mercados en los que se encuentra hoy en día. Aunque siempre busca mayor solidez en su país natal, Brasil; un ejemplo de esto puede ser la construcción del complejo petroquímico de Río de Janeiro, en el 2007. |
| Declive | <i>Abandono en el país de origen.</i> | Actualmente la compañía no ha abandonado ninguna de las economías a las que ha incurrido, ni tampoco ha fracasado en ninguno de sus productos. |

Fuente: Autores, con base en la tabla propuesta por Suárez Ortega (1999)

3.2.6 MODELO DE REDES

Al hablar de empresas tan modernas, como lo es Petrobras S.A, es indispensable referirse al modelo de redes para analizar su proceso de internacionalización, ya que, como se evidencia en la información de la compañía, Petrobras maneja como pilar de su estrategia de internacionalización la creación de alianzas y sociedades con otras firmas. Es importante, entender que la teoría busca evitar o reducir el movimiento de recursos por parte de la empresa para librarse en gran proporción los costos de transacción, y de esta manera aprovechar las ventajas que tengan

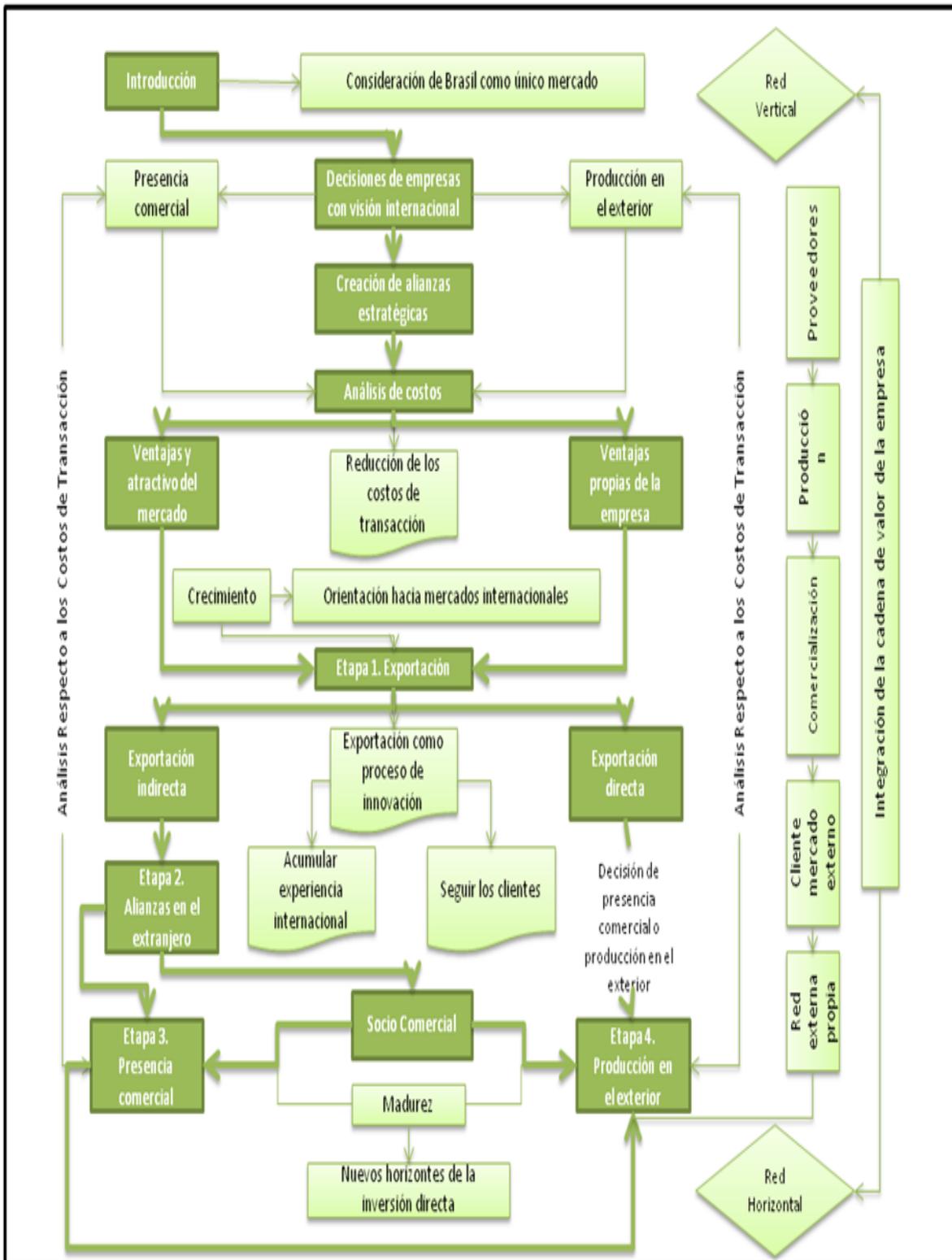
otras empresas que actúen de manera local en la nueva economía, ya sea por franquicias, alianzas, fusiones, adquisiciones, entre otros.

Se puede evidenciar que, aunque la compañía ha tenido gran crecimiento, siempre ha querido consolidarse como una empresa con sentido muy arraigado a su nación de origen, lo que de alguna manera la ha vinculado con el crecimiento del Brasil. Siendo esto una gran estrategia que, en primera instancia, facilita la creación de redes internas, debido al estrecho vínculo entre la organización y el estado brasileño. Así como también han sido beneficiosos las técnicas, herramientas, y demás aspectos que la han llevado a destacarse en el ámbito mundial como compañía experta en la exploración en mar abierto y ultra profundo, para lograr alianzas con grandes empresas del sector y en el proceso de tecnificación de los procesos. Esto marca una pauta en la construcción de las redes a utilizar y a su vez en el desarrollo de la actividad productiva.

3.2.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de Petrobras se ha caracterizado por vivir una verdadera adaptación de las diferentes teorías de internacionales a la cotidianidad de la empresa, lo que es todo un proceso de innovación estratégica. En efecto, la gigante brasileña evalúa inicialmente sus decisiones internacionales por medio de análisis económicos, para luego adentrarse en el extranjero a través de diferentes etapas, como proponen los diferentes modelos por procesos; esto, siempre haciendo uso de las diferentes redes que la firma ha establecido, bien sea a través de filiales y subsidiarias de su propia organización, o bien sea a través de diferentes tipos de alianzas establecidas en el extranjero. A continuación se presenta la ruta de internacionalización seguida por Petrobras:

Ilustración 20 Ruta de Internacionalización Petrobras



Fuente: Autores, con base en el modelo propuesto por Castro (2009)

3.3 EXXON MOBIL Y LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Exxon Mobil pertenece a ese selecto grupo de empresas que no requieren carta de presentación en ninguna parte del mundo, sobre todo si se tiene en cuenta que su primera experiencia internacional se remonta a finales del siglo XIX. A continuación se analiza el proceso de internacionalización de la empresa, a través de las teorías mencionadas en el presente trabajo.

3.3.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

Exxon Mobil ha sido una compañía que se ha caracterizado por tener un proceso de internacionalización exitoso, mediante el cual ha logrado llevar sus productos a ser los líderes en el mercado mundial de hidrocarburos, y a tener presencia en 40 países en los 5 continentes; algo que pocas petroleras a nivel mundial han podido lograr.

Esta compañía empezó su entrada a los mercados internacionales abriendo oficinas de ventas en ciudades como Liverpool y Montreal, posteriormente, optó por un sistema similar al empleado actualmente por otras empresas como Ecopetrol y Petrobras, donde ha realizado acuerdos con socios extranjeros. Así, manteniendo en alguna medida el esquema de las joint ventures, la empresa logra el objetivo de entrar y ganar experiencia en un mercado determinado. Sin embargo, el método que más ha utilizado Exxon Mobil para acceder a mercados internacionales ha sido la compra o absorción de firmas locales en los mercados donde la compañía ha querido llegar.

La característica principal de este modo de entrada a los mercados internacionales es que la inversión de capital para tener una filial propia en un determinado país, es mucho más alta que la de entrar por medio de una licencia, o un acuerdo con

características de joint ventures, donde los riesgos son compartidos con la empresa con la cual se asocia, y los costos son menores. Además de que es menos probable que existan barreras a la entrada cuando se establecen alianzas con firmas locales, que si la empresa se lanza por sí sola.

Como ejemplo de lo anteriormente mencionado, se puede ver que la empresa ha ido aumentando paulatinamente el número de países en los que se encuentra. Por ejemplo, en 1911 alcanzaba a nuevos países de Asia, principalmente China, Japón y Turquía; además, ya empezaba a incursionar en África. Por otra parte, luego de la Segunda Guerra Mundial logró tener 14 refinerías en Europa. Adicionalmente, se puede ver que hoy en día está implementando el modelo de joint ventures para explotar nuevos pozos en Qatar, el Mar de Rusia y el Golfo de México.

También se puede observar que Exxon Mobil usa la teoría de los costos de transacción para hacer más fácil el transporte de sus productos, estableciendo localizaciones específicas que le permiten tener una mayor cobertura de cada uno de los 5 continentes, estando cerca de sus socios estratégicos y competidores.

En conclusión se puede ver que la teoría de los costos de transacción se aplica en Exxon Mobil, ya que esta empresa ha optado por tener filiales en diversos países, cubriendo así los 5 continentes, y aprovechando así la posibilidad de tener un mayor volumen de ventas y costos operativos menores. También se ve aplicada gracias al manejo del sistema de joint ventures, que permite diversificar el riesgo y tener un mejor acceso a los mercados más importantes.

3.3.2 MODELO ECLÉCTICO DE DUNNING

Exxon Mobil es una compañía con presencia en más de 40 países, cuyo centro de operaciones es Estados Unidos. La compañía, cuando todavía se llamaba Standard Oil Company, comenzó su internacionalización a través de la entonces

recién adquirida Vacuum Oil Company, quienes decidieron abrir operaciones en Liverpool y Montreal.

A lo largo del proceso de internacionalización de la compañía se observa como ésta ha penetrado en los diversos mercados internacionales, en algunos casos a través del uso de intermediarios o socios estratégicos. También se ha caracterizado por la compra sistemática de empresas dentro de los 5 continentes, como durante la Segunda Guerra Mundial, donde ya contaba con 54 buques en altamar y 14 refinerías que resistieron los ataques de los alemanes y japoneses, impidiendo que se detuviera su proceso de internacionalización.

Al analizar a Exxon Mobil de acuerdo con el Modelo Ecléctico de Dunning, se puede encontrar que la empresa ha encontrado ventajas tipo O, es decir de propiedad, gracias a su ingreso en diversos mercados internacionales, ya que a través de la compra de empresas establecidas en esos mercados, y a los acuerdos hechos con firmas presentes en estos, se ha hecho dueña de una posición de privilegio. Las ventajas tipo O le han permitido a Exxon Mobil tener control efectivo sobre los recursos y actividades. El estar presente en varios países, a través de filiales, le ha permitido a la firma adaptarse a las diversas condiciones que pueden presentar estos mercados internacionales, así como diversificar el riesgo, ya que se encuentra en distintos países dentro de los 5 continentes.

También se puede encontrar que Exxon Mobil cuenta con ventajas de localización ya que, por ejemplo, uno de los países donde primero se estableció la firma fue Canadá, y a través de ésta logró tener un abastecimiento completo del norte de América. A su vez la presencia de la compañía en diversos países de Europa ha permitido que la empresa tenga un mayor cubrimiento de este territorio. También ha tenido algunas ventajas que son inherentes a la actividad internacional, ya que gracias al establecimiento de filiales en algunos países han logrado alcanzar costos menores en cuanto a su operación, lo que ha permitido tener una productividad que ha llevado a Exxon Mobil a ser una de las principales petroleras del mundo.

También cabe destacar que Exxon Mobil, cuyo proceso de internacionalización es uno de los más antiguos en la industria petrolera, ha podido crear ventajas de propiedad tipo 1, mencionadas por Dunning (1977), donde el constante crecimiento del tamaño de la compañía, ha permitido que la empresa desarrolle tecnologías y un poder de mercado que le ha permitido absorber compañías más pequeñas en los países donde la empresa ha querido llegar.

Asimismo, ha sido importante para Exxon Mobil el desarrollo de las ventajas Oa, es decir aquellas como patentes, las cuales han hecho que esta organización esté a la vanguardia del mercado con productos tales como el aceite automotriz Mobil 1, líder en ventas mundiales. A su vez, se puede decir que debido al tamaño de la compañía, se han generado ventajas Ot, las cuales pueden aplicarse en cada uno de los países donde se encuentra la empresa.

Se puede afirmar que el Modelo Ecléctico de Dunning se ajusta muy bien al proceso de internacionalización vivido por Exxon Mobil, ya que esta firma ha logrado no sólo penetrar casi todos los mercados, sino generar ventajas de propiedad como patentes y tecnologías especializadas, a través de las cuales ha llevado sus productos a ser los primeros en ventas a nivel mundial.

3.3.3 MODELO DE UPPSALA

Si bien Exxon Mobil no siguió inicialmente las diferentes etapas propuestas por el presente modelo de manera rígida y lineal, si las aplicó posteriormente en otros momentos de su internacionalización (vale recordar que los mismos autores plantean que las diferentes etapas no necesariamente ocurren de manera lineal). De igual forma, otro concepto importante dentro del modelo, como lo es la distancia psicológica, está bien manifiesto en la empresa, lo que permitiría afirmar que las propuestas de la escuela de Uppsala también encuentran aplicación en la gigante americana.

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación: La empresa nunca manejó la figura de exportaciones esporádicas.
- Exportaciones a través de representantes independientes: Una vez hubo generado un posicionamiento en Inglaterra e Italia, la Standard realizó una alianza con Ackermann & Company para establecer comercio regular con los diferentes mercados de Europa en los que no tenía sucursales aun.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: El primer movimiento realizado por Exxon Mobil, en aquel entonces Standard Oil Company, fue el de establecer sucursales comerciales en Canadá e Inglaterra, a finales del siglo XIX. Curiosamente, los autores del presente modelo proponen esta etapa como la tercera en el proceso de internacionalización.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Aprovechando la coyuntura de inicios del siglo XX, la Primera Guerra Mundial, la firma comenzó a adquirir empresas en diferentes países, con lo que empezó a tomar control de la exploración y extracción de crudo más allá de suelos estadounidenses.

Del mismo modo, la distancia psicológica parece haber jugado un papel fundamental en los comienzos de la internacionalización de la firma, ya que los primeros mercados internacionales escogidos, Canadá e Inglaterra, comparten con Estados Unidos un mismo idioma; ambos países poseen factores culturales, económicos y políticos muy similares a los estadounidenses. Esto, sin contar además con el hecho de que Canadá limite geográficamente con Estados Unidos, o que éste último haya sido colonia inglesa por varios años, y posterior a su independencia haya mantenido sus vínculos comerciales con el país insular.

3.3.4 MODELO DE INNOVACIÓN

Se puede afirmar que Exxon Mobil es, de las tres empresas estudiadas, la que más se ajusta a este modelo. Esto, debido que por su condición de pionera en el mercado del petróleo a nivel mundial, ha estado prácticamente obligada a innovar y reinventarse a sí misma constantemente, para mantenerse en esa posición de vanguardia. Así, desde sus comienzos la firma empezó a innovar en nuevos mercados una vez se consolidó en Estados Unidos, incursionando en Canadá, Europa y Asia mucho más rápido que sus competidores. Igual, cuando la empresa ingresaba a un nuevo mercado, trataba de imitar las prácticas realizadas por las compañías locales, para luego adaptarlas y convertirlas en comportamientos propios de su cultura organizacional.

Además, cada vez que surgen nuevos avances tecnológicos, la empresa trata de aplicarlos gradualmente en sus procesos de producción, de acuerdo a las etapas propuestas por el modelo en sí: imitación, adaptación e innovación. Sin lugar a dudas, cuando una empresa ocupa una posición de liderazgo dentro de su sector, los procesos de innovación hacen parte de la misma cultura organizacional; de otra forma, no podrían mantener dicho lugar de privilegio.

3.3.5 MODELO DE VERNON

Como es ya sabido, el modelo de Vernon consta de diferentes etapas, resumidas en una tabla previamente ilustrada. A continuación se mostrará dicha tabla adaptada a la realidad de Exxon Mobil:

Tabla 15 Modelo de Vernon aplicado a Exxon Mobil

| Etapas del ciclo de vida | Etapa de la internacionalización | Proceso Exxon Mobil |
|--------------------------|--|---|
| Introducción | <i>Orientación hacia el país de origen</i> | Inicialmente Exxon Mobil fue una empresa pequeña, que al combinar sus instalaciones con la firma Standard Oil de Ohio en 1870, ayudó a constituir la refinería con mayor capacidad que cualquier firma en aquel entonces. Durante esta década continuó la expansión de Standard Oil, principalmente se destacaron las compras de empresas, como sucedió con las tres cuartas partes de la Vacuum Oil Company. La década de 1880 continuó la expansión de Standard Oil, gracias a la inclusión de la Standard Oil de Nueva Jersey (Jersey Standard) y la Standard Oil Company de Nueva York (Socony). En 1885 la compañía trasladó sus oficinas a la calle 26 de Broadway en Nueva York, sitio que a futuro se convertiría en un punto de referencia para la marca. Con lo anterior se evidencia que la empresa procuró inicialmente, abarcar el mercado nacional hasta aproximadamente la década de los 1880 entrando a nuevos estados en USA, así como también renovando en sus productos. |
| Crecimiento | <i>Orientación hacia los principales países industrializados</i> | A comienzo del Siglo XX continuaron las ganancias de la compañía y sus subsidiarias, como Socony quien ganó en 1906 una fuerte presencia en el gran mercado de keroseno en China desarrollando lámparas que quemaban este material eficientemente. En 1919 Jersey Standard adquirió el 50% de la compañía Humble Oil & Refining Company de Texas. Busco fortalecer su producción diversificando centros de producción en varios estados de Estados Unidos. |
| Madurez | <i>Relocalización de la inversión directa</i> | Para el año 2005 la firma empezó a desarrollar actividades de joint-ventures principalmente con la Qatar Petroleum y otros socios para la expansión del gigante campo de altamar en |

| | | |
|----------------|------------------------------------|--|
| | | <p>Qatar. En el 2007, Exxon Neftegas Limited, subsidiaria de Exxon Mobil Corporation completó la exploración y perforación del pozo Z 11, localizado en la isla de Sakhalin en el Mar de Rusia, esta fue la mayor perforación de alcance extendido medida en el mundo. Para finales de la década en el año 2010, fue anunciado por fue anunciado por Chevron, ConocoPhillips, Exxon Mobil y Shell el desarrollo de un plan para construir un sistema de respuesta rápida para contener y capturar petróleo en caso de una explosión en un pozo bajo el agua en las profundidades del Golfo de México. Finalmente en 2011 Exxon Mobil Corporation anunció 2 grandes descubrimientos de petróleo y gas en las aguas poco profundas del Golfo de México, el cual fue uno de los más grandes de la década en este lugar.</p> |
| Declive | <i>Abandono del país de origen</i> | No aplica para Exxon Mobil ya que ellos no han tenido que pasar por ningún suceso parecido a éste. |

Fuente: Autores, con base en la tabla propuesta por Suárez Ortega (1999)

3.3.6 MODELO DE REDES

A pesar de ser ésta una de las teorías más recientes, cabe resaltar que se acomoda muy bien al proceso de internacionalización de Exxon Mobil, pues como se ha visto a través de su historia, la explotación de relaciones inter-organizacionales ha beneficiado de manera significativa el proceso de crecimiento de la compañía. El uso de las redes está presente desde el momento donde acrecentó sus instalaciones con la participación de la firma Standard Oil de Ohio en 1870, y paulatinamente a lo largo de estos largos años que lleva compitiendo en el mercado, ha establecido sucursales a lo largo del país. De igual manera, ha utilizado los convenios para incursionar a nuevos mercados como de alguna manera lo hizo en Colombia en el proyecto del bloque Tayrona, en alianza con la

local Ecopetrol y la brasilera Petrobras.

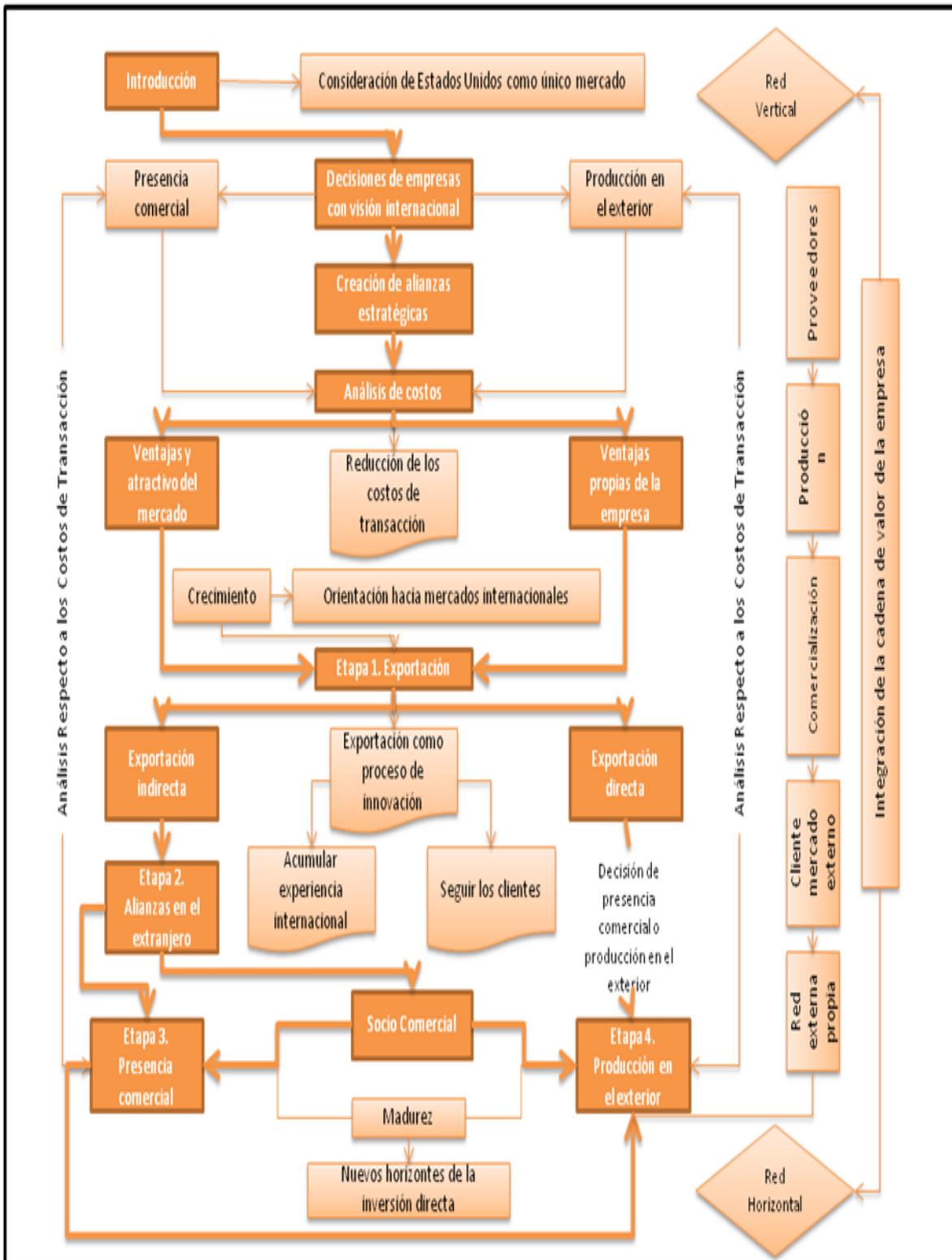
3.3.7 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Se puede afirmar que, para que una empresa como Exxon Mobil tenga una vida internacional exitosa por más de 120 años, ésta debió tomar las mejores decisiones estratégicas desde su primer paso en el extranjero. Además, sabiendo que la firma se ha caracterizado por ser pionera entre las compañías petroleras por varias décadas, es fácil observar que ésta vive con la innovación como parte de su cultura organizacional, para así mantener su posición de privilegio.

Así, la empresa inició por decisiones económicas sobre el mejor camino a elegir en su proceso de expansión, para luego llevarlo a través de diferentes procesos, tales como la exportación regular a diferentes países, la selección de mercados psicológicamente cercanos para adquirir sus primeras experiencias internacionales, el establecimiento de unidades comerciales y productivas en el exterior, y la creación de sólidas redes internas y externas que le permiten conocer y abarcar diferentes mercados en los cinco continentes. Además, su experiencia internacional es equiparable a un ciclo de vida, en el cual la empresa ya tiene una gran madurez.

Cabe resaltar que, dentro de la vasta experiencia internacional de Exxon Mobil, la internacionalización es un ciclo de retroalimentación continua, en donde la firma constantemente pasa por las diferentes etapas previamente mencionadas (análisis económicos, procesos, innovación), de forma que la empresa no se queda estancada en un mercado cambiante y en constante crecimiento. La siguiente es la ruta de internacionalización seguida por Exxon Mobil:

Ilustración 21 Ruta de Internacionalización Exxon Mobil



Fuente: Autores, con base en el modelo propuesto por Castro (2009)

3.4 DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR PETROLERO

Habiendo analizado los diferentes modelos propuestos en las tres empresas escogidas, todo de manera individual, y habiendo desarrollando la ruta exportadora para cada una de las firmas, el paso final es diseñar y describir el patrón de internacionalización para el sector petrolero. Para esto, el modelo se plantea por etapas que van desde la toma de decisión internacional, hasta la fase de producción en el exterior, situación en la que se encuentran las tres empresas estudiadas.

- **Etapas 0 – Toma de decisión internacional:** Esta decisión llega luego de notar la importancia de adquirir experiencia internacional, así como de seguir a los clientes en el extranjero, una vez se ha posicionado en el mercado local. Dicha elección se realiza inicialmente a través de análisis costo/beneficio y de análisis de costos de transacción.

Cabe resaltar que Ecopetrol se reestructuró en el 2003 con la intención de convertirse competitiva en el extranjero; Petrobras, por su parte, inició buscando la autosuficiencia en su producción con la refinería Duque de Caixias, para dejar de importar, y pensar en un futuro exportador; por último, Exxon Mobil adquirió la Vacuum Oil Company en la década de 1870, pensando en emplearla para ampliar su nivel de producción local, y así abrirse en los mercados internacionales.

- **Etapas 1 – Exportación:** Estas empresas, una vez han alcanzado la autosuficiencia en su producción, y además han superado el nivel requerido para suplir la demanda local, dan el primer movimiento en el extranjero: inician exportaciones de manera tanto directa como indirecta, dependiendo del mercado. Cabe resaltar que, debido a la solidez económica que suelen poseer las empresas petroleras, éstas inician a exportar regularmente, buscando

generar demanda fija desde el primer momento; además, normalmente comienzan por exportar a mercados cercanos.

En el caso de Ecopetrol, ésta inició sus exportaciones a los vecinos Ecuador, Perú y Brasil, así como a su socio Estados Unidos; por otro lado, Petrobras comenzó por exportar a los países del cono sur de América; Exxon Mobil, por su parte, se hizo presente inicialmente en Canadá e Inglaterra, ambos cercanos geográfica y/o culturalmente.

- **Etapa 2 – Alianzas en el extranjero:** Una vez detectado un mercado interesante para penetrar y crear una futura presencia, la figura que prepondera en este sector es la del establecimiento de alianzas en dichos países, bien sea con empresas locales y posicionadas en el país destino, o bien sea con multinacionales que posean un amplio conocimiento del mercado.

Tal fue el caso de Ecopetrol, que al llegar a Brasil se alió a Petrobras, o en Perú, que se asoció con Repsol y Talismán; entre tanto Petrobras se juntó con Ecopetrol previo a su llegada a Colombia, o con Shell y Exxon Mobil cuando puso sus ojos en el Golfo de México, en Estados Unidos; por último, Exxon Mobil compró diferentes empresas petroleras, así como estableció alianza con Ackermann & Company para establecer una futura presencia comercial en diversos mercados de Europa.

- **Etapa 3 – Presencia comercial:** Una vez fortalecidas las alianzas, las empresas establecen sucursales comerciales en sus mercados de interés. Normalmente esa presencia llega con la creación de filiales y subsidiarias en dichos países; y en algunos casos, cuando las compañías entrantes son lo suficientemente grandes, llegan a comprar firmas locales como parte de su proyecto de expansión internacional.

Ecopetrol inició con la creación de las filiales Ecopetrol Perú y Ecopetrol Brasil en sendos países, y de la subsidiaria Ecopetrol América para Estados Unidos; por otra parte, Petrobras creó Braspetro, su subsidiaria internacional, cuya misión es estudiar y escoger aquellos mercados interesantes para el grupo empresarial brasileño; por último, Exxon Mobil escogió la compra de diversas

firmas en el extranjero, aprovechando la oportunidad de negocios que se generó con la Primera Guerra Mundial y el debilitamiento de varias economías en el mundo.

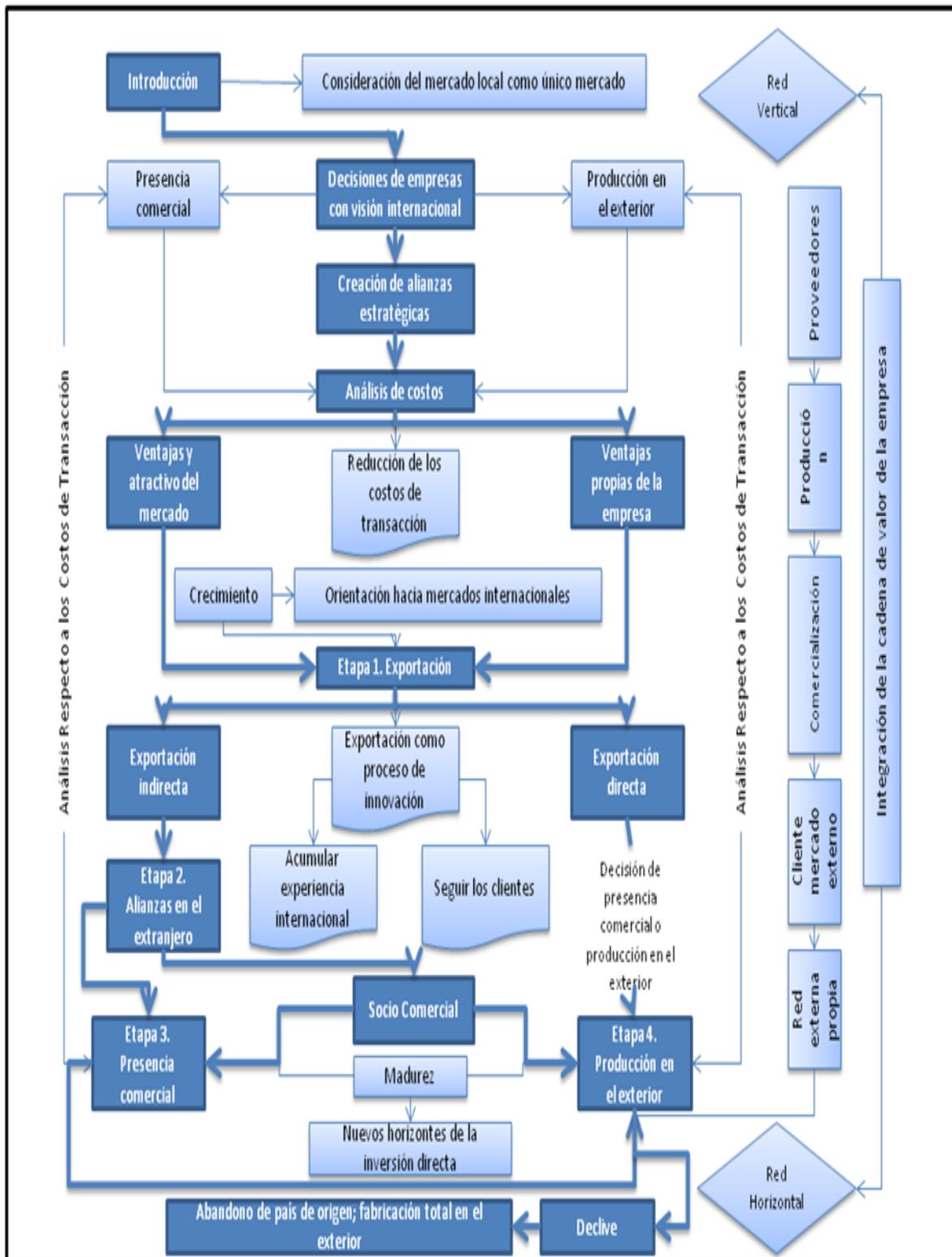
- **Etapa 4 – Producción en el exterior:** Por último, y casi simultáneamente a la etapa anterior, las empresas empiezan por estudiar posibilidades de producción en los mercados penetrados. Para eso, establecen alianzas con otras petroleras presentes en dicho país, y buscan obtener los permisos de exploración y explotación con el gobierno local (cabe recordar que, inicialmente, los hidrocarburos son propiedad de cada Estado).

Para el caso de Ecopetrol, la empresa adelantó junto con Talismán el permiso de exploración del lote 134 en el noreste de Perú, junto a otros ocho bloques en el país inca, seis en Brasil y otros dos en el Golfo de México de la mano de Shell; Petrobras tiene alianza para el bloque Tayrona, ubicado en Colombia, con Ecopetrol y Exxon Mobil, así como repite con la última en el Golfo de México, donde además se encuentra con Shell; Exxon Mobil, tantas veces mencionadas ha liderado proyectos de extracción por su cuenta y asociada en diversas geografías, como el Golfo de México, el Golfo Pérsico o el Mar de Rusia.

Posterior a esto, es de esperarse que una vez que un mercado se ha visto saturado, y las ventajas ofrecidas por éste ya dejan de ser significativas para las firmas que la conforman, las empresas decidan abandonar dicha economía en declive. Empero, hasta ahora ninguna de las compañías, ni siquiera Exxon Mobil con más de 125 años de historia, se ha visto en la obligación de renunciar a alguna de las economías en las que tiene presencia.

Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, es mucho más fácil diseñar una estructura gráfica del modelo propuesto, que permite observar mucho más fácilmente la ruta de internacionalización preferida por las empresas que conforman al sector petrolero. A continuación, dicho modelo de manera gráfica.

Ilustración 22 Modelo de internacionalización para las empresas del sector petrolero



Fuente: Autores, con base en el modelo propuesto por Castro (2009)

4. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo, se hizo un recorrido por las diferentes etapas requeridas en el diseño del ya mencionado modelo de internacionalización; esto, desde su concepción teórica a través de postulados de diferentes escuelas y épocas, hasta su elaboración práctica, previa confrontación de los planteamientos teóricos con la realidad empresarial del sector escogido. Todo esto permite concluir lo siguiente:

- Los esfuerzos realizados por las diferentes teorías para explicar el fenómeno de internacionalización pueden parecer excluyentes entre sí en un principio. Empero, al contrastar sus postulados con la realidad empresarial del sector, se hace evidente que los diversos modelos se complementan para explicar las diferentes etapas que afronta una empresa al momento de salir a mercados internacionales. Esto soporta la validez del modelo unificado propuesto.
- En un sector económico tan poco diferenciado como es el petrolero, cobran gran importancia aquellas teorías que, por su antigüedad podrían considerarse poco vigentes, como son los análisis económicos. Incluso, modelos recientes como el de innovación o el de redes, deben enfocarse a la minimización de costos como estrategia fundamental en la generación de valor dentro de una empresa petrolera.
- Si bien en la realidad empresarial no es correcto hablar de una “receta del éxito”, debido a la naturaleza cambiante de los negocios, es importante destacar que en el sector escogido se han desarrollado factores claves dentro del proceso de internacionalización. que minimizan el riesgo al momento de aventurarse al extranjero. Dichos factores se encuentran reflejados en el modelo propuesto.

5. RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo, se hizo un recorrido por las diferentes etapas requeridas en el diseño del ya mencionado modelo de internacionalización; esto, desde su concepción teórica a través de postulados de diferentes escuelas y épocas, hasta su elaboración práctica, previa confrontación de los planteamientos teóricos con la realidad empresarial del sector escogido. Frente a esto, se puede recomendar lo siguiente:

- Dentro del desarrollo de un modelo de internacionalización para las empresas, los resultados se tornan más significativos cuando se analizan firmas líderes a diferentes niveles (local, regional y mundial), y que se encuentren en diferentes etapas dentro de su proceso de crecimiento y posicionamiento internacional. Así se hace mucho más fácil la identificación de factores claves de éxito presentes a lo largo de la internacionalización como proyecto a largo plazo.
- Tratar de simplificar dentro de una teoría los altos matices de complejidad presentes en la cotidianidad empresarial es parte fundamental dentro del desarrollo de cualquier modelo. Por esto, es importante resaltar que la ruta exportadora propuesta debe entenderse como un ejercicio de simplificación de la realidad, que debe adaptarse a la particularidad de cada empresa al momento de implementarse como guía de internacionalización dentro de ésta.

6. BIBLIOGRAFÍA

- *About Us: ExxonMobil.* (2011). Recuperado el 15 de Febrero, 2012 [en línea]: <http://www.exxonmobil.com/Corporate/about.aspx>
- *About Us: Petrobras.* (2009). Recuperado el 15 de Febrero, 2012 [en línea]: <http://www.petrobras.com.br/en/about-us/>
- América Economía. (2011). Las 500 2011 – A Toda Máquina. *Revista América Economía* (401), 72-76.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal Of International Business Studies* , vol. 17 (No. 3), 1-26.
- Andreff, W. (2002). The new multinational corporations from transition countries. *Economic Systems* , vol. 26 (No. 4), 371-379.
- Babić, A., & Stručka, T. (2001). Panel analysis of FDI determinants in european transition countries. *Economic Trends And Economic Policy* , vol. 11 (No. 87), 31-60.
- Blankenburg Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In D. Blankenburg Holm, *Business Marketing: An Interaction And Network Perspective* (pp. 375-405). Boston: Kuwer Academic Publishers.
- Brouthers, L., Brouthers, K., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies* , vol. 30 (No. 4), 831-844.

- Buckley, P., & Casson, M. (1979). A theory of international operations. In P. Buckley, & P. Ghauri (Eds.), *The internationalization of the firm* (pp. 55-60). Amsterdam: Thomson Ed.
- Cassiman, B., & Golovko, H. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies* , vol. 42 (No. 1), 56-75.
- Castro, A. (2009). *Aproximación Al Proceso De Internacionalización De Las Empresas: El Caso Colombiano*. Bogotá D.C.: Documento De Investigación, Facultad De Administración Universidad Del Rosario.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2007a). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2007*. Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2007b). *Seminario Internacional Francia-América Latina: Geopolítica, Seguridad y Sustentabilidad. Petrobras Internacionalización y Alianzas Regionales en Upstream*. Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2010). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010*. Santiago de Chile.
- Conferencia De Las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo – UNCTAD. (2005). *World investment report 2005*. Geneva.
- Conferencia De Las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo – UNCTAD . (2011). *World investment report 2011*. New York.
- Cuervo-Cazurra, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review* , vol. 4 (No. 4), 18-29.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). Las distancias en el proceso de internacionalización: El caso del Banco Santander. *Universia Business*

Review , Edición especial dedicada a: 150 Aniversario Banco Santander
(Extra No. 17), 96-111.

- Dunning, J. (1977). Trade location of economic activity and the MNE: A restatement and some possible extensions. In J. Burckley, & P. Peter (Eds.), *The internationalization of the firm* (pp. 61-76). New York: Thomson.
- Dunning, J. (1983a). Change in the structure of multinational production: The last 100 years. In M. Casson (Ed.), *The growth of international business*. Londres: Allen & Unwin.
- Dunning, J. (1983b). Market power of the firm and international transfer of technology. *International Journal of Industrial Organization* , vol. 1 (No. 4), 333-351.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* , vol. 19 (No. 1), 1-31.
- Dunning, J., & Rugman, A. (1985). The influence on Hymer's dissertation on theories of foreign direct investment. *American Economic Review* , vol. 75 (No. 2), 28-32.
- Ecopetrol S.A. (2008, Febrero). *Carta Petrolera - Ecopetrol S.A.* Recuperado el 21 de Abril, 2012 [en línea]: La `Iguana´traspasa fronteras: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/cartapetrolera118/rev_internacional.htm
- Ecopetrol S.A. (2010, Julio 02). *Folleto Institucional: Energía para el futuro.* Recuperado el 20 de Abril, 2012 [en línea] Ecopetrol: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/FolletoInstitucional/portafolio.htm>
- Ecopetrol S.A. (2012). *Reporte Integrado de sostenibilidad 2011.* Bogotá: OP Gráficas.

- Eden, L., & Li, D. (2010). Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic paradigm. *Multinational Business Review* , vol. 18 (No. 2), 13-34.
- Exxon Mobil. (2012a). *2011 Summary Annual Report*. Irving, Texas.
- Exxon Mobil. (2012b). *Financial Statements and Supplemental Information 2011*. Irving, Texas.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal Of Marketing* , vol. 4 (No. 5/6), 339-353.
- Franco Vasco, A. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas: El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. Bogotá: CESA.
- Funding Universe. (2009). *Exxon Mobil Corporation*. Recuperado el 24 de Abril, 2012 [en línea] Exxon Mobil Corporation: www.fundinguniverse.com/company-histories/exxon-mobil-corporation-history.html
- Grčić, B., & Babić, Z. (2003). The determinants of FDI: Evaluation of transition countries attractiveness for foreign investors. *Fifth International Conference on "Enterprise in Transition"*, (pp. 1166-1176). Zagreb.
- Hennart, J. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* , vol. 9 (No. 4), 361-374.
- Hennart, J. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing* , vol. 86 (No. 3), 257-259.
- Hymer, S. (1960). *The international operation of national firms: A study of foreign direct investment*. Boston, MA: The MIT Press, tesis doctoral.
- Hymer, S. (1976). *The international operation of national firms: A study of foreign direct investment*. Boston, MA: The MIT Press, publicación a título póstumo de su tesis doctoral.

- Jiménez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las PYMES mexicanas. *Revista Análisis Económico* , vol. 22 (No. 49), 111-131.
- Johanson, J., & Mattson, L. (1998). Internationalization in industrial systems. In N. Hood, & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies* , vol. 40 (No. 9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four swedish cases. *Journal Of Management Studies* , vol. 12 (No. 3), 305-323.
- Lee, W., & Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Strategy* , vol. 9 (No. 1), 85-94.
- Lima, K. (2011). El ataque del gas. *América Economía* , 401, 80-81.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal* , vol. 13 (No. S2), 99-118.
- OPEC. (Abril de 2012). *Monthly Oil market Report*. Viena, Austria: Helferstorferstrasse.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – OCDE. (2006). *OCDE in Figures 2006-2007*. París.
- Petrobras S.A. (2010). *Ánalise Financeira 2010*. Río de Janeiro: KPMG Auditores Independentes.
- Petrobras S.A. (2011). *Relatório de sustentabilidade 2010*. Rio de Janeiro: KPMG Auditores Independentes.

- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review* , vol. 85 (No. 11), 69-95.
- Proexport Colombia. (Febrero de 2011). *Exportaciones Colombianas*. Bogotá: Oficina de Estudios Económicos.
- *Quienes Somos: Ecopetrol*. (2012). Recuperado el 15 de Febrero, 2012 [en línea]: <http://www.ecopetrol.com.co/categoria.aspx?catID=29>
- Rajadell Carreras, M. (2003). *Creación de empresa*. Cataluña: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.
- Revista Semana. (2001). Sembrar petróleo. *Revista Semana* , edición 971.
- Revista Semana. (2003). ¿ El milagro? *Revista Semana* , edición 1088.
- Revista Semana. (2007a, Noviembre 27). El efecto de la "Iguana" afectó la jornada del mercado de valores por la fuerte alza en el precio de la acción. Bogotá, Colombia (artículo en línea).
- Revista Semana. (2007b). Operación gigantesca. *Revista Semana* , edición 1318.
- Revista Semana. (2011). Ecopetrol tras el millón de accionistas. *Revista Semana* , edición 1524.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española* , vol. 781 (No. 1), 117-126.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Ruiz, M. (2008, Agosto-Septiembre). *Azul profundo*. Recuperado el 22 de Abril, 2012 [en línea] Ecopetrol S.A : http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera119/rev_analisis.htm

- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Suárez Ortega, S. (1999). *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. Las Palmas: Tesis Doctoral, Universidad De Las Palmas De Gran Canaria.
- The Official Board. (2012). *The Official Board*. Recuperado el 23 de Abril, 2012 [en línea] The Official Board: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/exxon-mobil>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal Of Economics* , vol. 80 (No. 2), 190-207.
- Vignaux, B. (2011). Habrá Petróleo. *América Economía* , 401, 78-79.
- Yadong, L., & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal Of International Business Studies* , vol. 38 (No. 4), 481-498.