

**VARIABLES FINANCIERAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD DE
ECOPETROL EN EL SECTOR INDUSTRIAL 2009-2012.**

PRESENTADO POR

**LIGIA VICENT PACHECO
ARTURO RINCON ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS XVI
CARTAGENA
2012**

**VARIABLES FINANCIERAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD DE
ECOPETROL EN EL SECTOR INDUSTRIAL 2009-2012.**

PRESENTADO POR

**LIGIA VICENT PACHECO
ARTURO RINCON ORTIZ**

TESIS DE GRADO

**ASESOR
JULIO CESAR QUINTANA PEREZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS XVI
CARTAGENA
2012**

CONTENIDO

Introducción.....	4
Plan de Inversiones.....	9
Cuadro plan de Inversiones.....	11
Estructura de la propiedad.....	12
Composición accionaria.....	12
Estructura Organizacional.....	13
Organigrama.....	15
Capítulo II.....	16
Resultados de Ecopetrol 2do trimestre y primer Semestre Año 2012.....	21
Informe del Presidente.....	22
Balance General.....	31
Aspectos del negocio.....	32
Perforación de pozos en Colombia.....	33
Refinería de Cartagena.....	37
Capítulo III.....	41
Misión, Visión y Mega.....	45
Conclusión.....	48
Bibliografía.....	51

INTRODUCCION

La competitividad de una empresa hace referencia a la capacidad de la misma para producir bienes y recursos de manera eficiente, haciendo que sus productos sean atractivos tanto dentro como fuera del país. Para lograr esto son necesarios elevados niveles de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. El diagnóstico y proyección financieros exigen conocer indicadores e índices que muestren un comportamiento y una situación real financiera.

El valor de los indicadores es el resultado de la medición y se forma del valor de comparación contra los resultados esperados e incluso contra resultados históricos, siendo en ambos casos un punto de partida del análisis.

El objetivo de los indicadores es el de observar las tendencias en un lapso de tiempo ya que con los resultados obtenidos se aplican medidas correctivas, se detectan áreas de oportunidad que coadyuvan al logro de los objetivos.

Los indicadores pueden ser de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiamiento. En las tres se resume la función financiera. Estas decisiones deben inducir a resultados y éstos a su vez deben ser medidos a través de los indicadores y sus respectivos índices.

Los índices tradicionales, aunque siguen siendo validos, no reflejan completamente la situación financiera de la empresa, existen nuevos elementos de medición tales como: contribución financiera, efectivo generado en la operación, rentabilidad marginal, rentabilidad operativa del activo, productividad del capital de trabajo neto operativo, margen EBITDA, el flujo de caja libre partiendo del flujo de tesorería, índice de

contribución, comportamiento del capital empleado, autofinanciación, entre otros.

El diagnóstico y proyecciones financieras exigen conocer indicadores e índices que muestren un comportamiento y una situación real financiera. Nuevos conceptos como EVA, EBITDA, VPN, entre otros, han cambiado la manera de analizar y evaluar empresas. En el mundo empresarial ha existido una discusión muy amplia acerca de cuáles son los factores que realmente determinan la competitividad de una empresa, algunos consideran que se debe a las condiciones del entorno, otros centran su atención en la dotación y disponibilidad de la mano de obra, el capital y los recursos naturales de que disponga cada región y por último las condiciones del negocio en cuanto a su naturaleza. El presente trabajo ha adaptado e implementado unos indicadores que facilitan la toma de decisiones financieras buscando facilitar la toma de decisiones correctas, con indicadores financieros adecuados la empresa encontrará el rumbo correcto hacia la competitividad¹

¹ <http://planning.co/bd/archivos/Julio2002.pdf>

ECOPETROL S.A. (BVC: ECOPETROL; NYSE: EC)

²Ecopetrol es una de las mayores 40 compañías petroleras del mundo y una de las cuatro principales compañías petroleras en América Latina. Es de propiedad mayoritaria de la República de Colombia, y sus acciones cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia S.A. (BVC) bajo el símbolo ECOPETROL, en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) a través de su ADR y en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) bajo el símbolo EC. La compañía divide sus operaciones en cinco segmentos de negocio que incluyen exploración y producción, transporte, refinación y petroquímica, mercadeo y ventas de petróleo y centro corporativo.

Ecopetrol es la única compañía colombiana de petróleo crudo y gas natural verticalmente integrado que tiene operaciones en Colombia, Brasil, Perú y la Costa del Golfo de Méjico de los Estados Unidos. Es la mayor compañía de Colombia en facturación, utilidad, activos y patrimonio neto. Sus subordinadas incluyen a Propilco, así como las compañías Black Gold Re Ltda., Ecopetrol Oleo e Gas do Brazil Ltda., Ecopetrol América Inc., Ecopetrol del Perú S.A., Hocol, Andean Chemicals Limited, COMAI, Bioenergy S.A., ODL Finance S.A., ECP Global Energy, Ecopetrol Transportation Company, Ocensa S.A., Oleoducto de Colombia y Refinería de Cartagena.

Ecopetrol se constituyó como empresa del Estado mediante la Ley 165 de 1948, y comenzó a operar en 1951 al finalizar el contrato de la Concesión Mares, bajo tutela y control administrativo del Ministerio de Minas y Energía. Para 1959, Ecopetrol inició la consolidación de su infraestructura de transporte y en 1961 manejó directamente la refinación.

A mediados de la década de 1970, en medio de la crisis energética mundial, Ecopetrol inició un acelerado proceso de modernización de sus plantas de producción para enfrentar el hecho de que el país volvía a ser importador de petróleo desde 1975. En 1986 logró su condición de exportador gracias a los grandes yacimientos descubiertos de los Llanos Orientales desde 1981 (Apiay, Meta). Para fines del siglo XX, con más de 10 mil trabajadores y activos que superaban los 5,5 billones de pesos, Ecopetrol se constituyó en la empresa más grande del país, disponiendo a la vez de una importante infraestructura petrolera.(Mapa 1).

²<http://www.ecopetrol.com.co/contenido>.

Mapa 1.



Las operaciones se realizan en todo el territorio Colombiano, contando la empresa con cuatro gerencias para el manejo de los 104 campos de operación directa y participando la misma en 163 campos con terceros mediante la guerra de contratos de asociación. Esta producción, directa y asociada, se concentra en el Magdalena, los Llanos Orientales, el Caribe, Putumayo, Cesar y Norte de Santander. Ecopetrol comercializa sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional. En el primero ofrece combustibles como la gasolina de motor regular, el acpm y el gas, entre otros. También brinda productos petroquímicos como disolventes alifáticos, aromáticos, parafinas, polietileno, asfaltos y azufre. En el mercado externo, la organización comercializa sus excedentes de petróleo en crudo Cusiana, Caño Limón, Castilla Blend, Vasconia, South Blend; y en productos derivados, como el fuel Oil N°6, la nafta virgen, la nafta craqueada y el turbo combustible, entre otros. Cabe destacar que la participación de la compañía en el mercado internacional diversifica su riesgo y amplía su portafolio de oportunidades.

A principios de los años 90, para efectos de analizar las diferentes opciones que permitirían a la Refinería de Cartagena mejorar su competitividad al igual que apoyar el desarrollo de otros sectores, Ecopetrol comenzó a estudiar un proyecto llamado Plan Maestro de Desarrollo (PMD, el Proyecto). El proyecto planteado por Ecopetrol incluye la modernización y la expansión de la Refinería de Cartagena para aumentar su capacidad de refinación de 75 kbpd a 140 kbpd (Barriles de petróleo por día). Los productos resultantes se distribuirán principalmente en mercados nacionales y en mercados internacionales, tales como el Caribe y Estados Unidos.

Las nuevas instalaciones se localizarán en la planta de procesos actuales. Una consideración importante es que el Proyecto puede ejecutarse aprovechando la infraestructura existente y las instalaciones externas. La economía del proyecto propuestado por Ecopetrol se basa en minimizar los costos de inversión, alcanzar economías de escala, ganar eficiencias operacionales y obtener una rentabilidad mínima.

En julio de 1996, Ecopetrol se conformó como una organización corporativa central en la que se trazan políticas y estrategias, y por cuatro unidades de negocios.

- i) Exploración y producción,
- ii) Refinación y mercadeo,
- iii) Transporte,
- iv) Comercio internacional.

A partir de 2002, Ecopetrol adoptó profundas reformas en materia laboral, de estructura organizacional, de control, de manejo de riesgos, de accountability y de gobierno corporativo. A partir de entonces, se incorporó una política de flexibilización laboral, disminución de salarios y prestaciones, y pago de incentivos por resultados, ante el hecho de una competitividad del trabajo por debajo de los estándares internacionales.

Ante la nueva amenaza de un abastecimiento energético por debajo de la creciente demanda nacional, que retornaría a Colombia a la condición de país importador de petróleo, en 2003, mediante los Decretos 1760 y 2394, se llevó a cabo la reforma institucional del sector de hidrocarburos en Colombia: se separó el rol estatal que ostentaba Ecopetrol como administrador del recurso petrolero, se creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos, que asumió el rol estatal escindido de Ecopetrol, se transformó la naturaleza jurídica de Ecopetrol en una sociedad pública por acciones, se dio una apertura total del sector a la entrada de transnacionales para aumentar la competitividad.

En resumen, la separación de roles entre la empresa y el Estado se acompañó de un proceso de ajuste y reestructuración internos que acopló la organización a las condiciones internacionales en materia económica, de producción y de competitividad. En la estrategia de su desarrollo futuro, cuatro son las palabras claves: plusvalía, represión laboral, rentabilidad y resultados.

En este contexto, en el cual Ecopetrol cambia la naturaleza jurídica de la empresa, da los primeros pasos hacia su privatización al vender el 10 por ciento de su capital e ingresar en la Bolsa de Nueva York (septiembre de 2008).

³**Plan de inversiones de Ecopetrol para 2012**

- La producción del Grupo Empresarial Ecopetrol alcanzará 800 mil barriles de petróleo equivalente por día en promedio, mientras la producción de Ecopetrol S.A. (sin otras empresas del Grupo) será 750 mil bped en 2012.
- El 65% de las inversiones se destinarán a exploración y producción. El 94% se realizará en Colombia.
- Se ratifica la meta de producir un millón de barriles limpios por día en 2015 y 1,3 millones de barriles limpios por día para el 2020.

- La empresa busca llegar al grupo de las 30 petroleras más grandes del mundo en 2020.

Ecopetrol S.A. y su Junta Directiva aprobaron el plan de inversiones para el año 2012 y la actualización del Plan Estratégico del Grupo Empresarial para el período 2012-2020.

"Tenemos nuestros esfuerzos enfocados en alcanzar las metas que nos hemos trazado para los años 2015 y 2020. El 2012 es un año crítico y fundamental para hacer realidad la visión del Grupo Empresarial, lo que explica la importancia del plan de inversiones aprobado", aseguró el presidente de Ecopetrol, Javier Gutiérrez Pemberthy.

Sobre la actualización del plan de inversiones, Gutiérrez anotó que "el ejercicio anual de revisión de las principales premisas del Plan Estratégico es fundamental para apoyar la toma de decisiones y consolidar la promesa de valor anunciada hace ya cuatro años y sobre la cual hemos venido entregando resultados satisfactorios.

Las inversiones aprobadas a Ecopetrol S.A. para el año 2012 ascienden a US\$8.477 millones, de los cuales US\$7.452 serán invertidos directamente en Ecopetrol S.A. y US\$1.025 millones en compañías del Grupo.

El 94% de las inversiones se concentrará en Colombia, mientras que el 6% restante se destinará para proyectos de exploración y producción en la Costa del Golfo de Estados Unidos, Brasil y Perú, países en los que Ecopetrol ya tiene inversiones.

³ <http://www.ecopetrol.com.co/contenido>

La siguiente tabla presenta la distribución de las inversiones en 2012

Plan de inversiones Ecopetrol S.A. 2012
Cifras en Millones de dólares

Área de Negocio	Total
Exploración	1.419
Producción	4.113
Refinación y Petroquímica	601
Transporte	2.025
Otras Inversiones	318
TOTAL	8 .477

<http://www.ecopetrol.com.co/contenido>.

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

⁴En Colombia, desde 1977, la compañía viene marcando un récord de utilidades. En el 2003, pasó a ser una Sociedad pública por acciones (Ecopetrol S.A.) cien por ciento estatal y emprendió un enfoque internacional, a la mira de establecer alianzas comerciales fuera del país. A finales del 2007, la empresa empezó a emitir, por primera vez, acciones ordinarias al público. y el 18 de septiembre del 2008, Ecopetrol ingresó a la bolsa de Nueva York mediante la inscripción de sus ADR nivel II. Con esto, la empresa estará en permanente comparación con las grandes petroleras a nivel mundial, a la vez que se facilita la negociación de su acción en diferentes monedas. Más específicamente, cada ADR representa 20 acciones ordinarias de Ecopetrol y el monto máximo autorizado asciende a 20 millones de ADR, es decir, 400 millones de acciones. JP Morgan Chase Bank N.A. es el banco depositario de los ADR y La Branche & Co Inc. es la firma especializada para Ecopetrol en las operaciones diarias en la Bolsa de Nueva York.

Composición Accionaria

Los accionistas de Ecopetrol al 31 de julio de 2012 son:

Accionistas	Porcentaj
Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público	88.492
Accionistas no controlantes	11.508
20 Principales accionistas sin incluir la Nación	
Fondo Ecopetrol ADR Program	1.485
Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir	0.945
Fondo de Pensiones Obligatorias Protección	0.880
Fondo de Pensiones Obligatorias BBVA Horizonte	0.576
Fondo de Pensiones Obligatorias Colfondos	0.456
ING Fondo de Pensiones	0.366
Fondo de Pensiones Voluntarias Multifund Skandia	0.156
Fondo de Pensiones Obligatorias Skandia S.A.	0.156
Fondo Bursátil Ishares Colcap	0.140
Ishares MSCI Emerging Markets Index Fund	0.119
Abu Dhabi Investment Authority	0.106
Fondo de Pensiones Protección - Ecopetrol	0.106

Government of Norway	0.103
Blackrock Institutional Trust Company N.A.	0.095
Virtus Emerging Markets Opportunities Fund	0.080
CSS Constructores S.A.	0.076
Fondo de Pensiones Voluntarias Porvenir Alternativa 44 Acciones Ecopetrol	0.070
SSGA MSCI Colombia Index Non Lending QP Common Tru	0.053
Pictet Golbal Selection Fund - Global High Yield E	0.050
Fondo de Cesantías Porvenir	0.047
Otros accionistas con menor participación	5.442
TOTAL	100.000

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se encuentra en ECOPETROL una estructura de Gobierno Corporativo fuerte. La Administración y el Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva han liderado un importante desarrollo de instrumentos claves para asegurar las prácticas de buen gobierno y la empresa ha conformado un equipo de trabajo sólido para apoyar este proceso.

No obstante, en el Marco Estratégico 2008 -2015 el fortalecimiento de prácticas de buen gobierno corporativo sólo se contempla de manera tangencial. No se hace explícita en el Marco Estratégico la contribución del mejoramiento de estas prácticas como soporte en la ejecución de la estrategia.

El Código de Buen Gobierno de la compañía se caracteriza por un alcance amplio y una completa definición de las interrelaciones entre los diferentes órganos de gobierno, así como las responsabilidades de cada uno. Además del Código se han desarrollado otros instrumentos de gobierno, tales como los reglamentos de Asamblea, de Junta Directiva y de los Comités de Junta. Hay evidencia del seguimiento periódico respecto de la aplicación de las prácticas establecidas en el Código y de la revelación de dicho seguimiento en las instancias pertinentes.

⁴ <http://www.ecopetrol.com.co/contenido>

- Código de Buen Gobierno y reglamentos (e instrumentos de buen gobierno)

El actual Código de Buen Gobierno de ECOPETROL denota un grado de evolución significativo en la medida en que no se limita a enunciar los compromisos de la organización en los núcleos temáticos fundamentales del Gobierno Corporativo, sino que además profundiza en el desarrollo y en la aplicación de sus postulados.

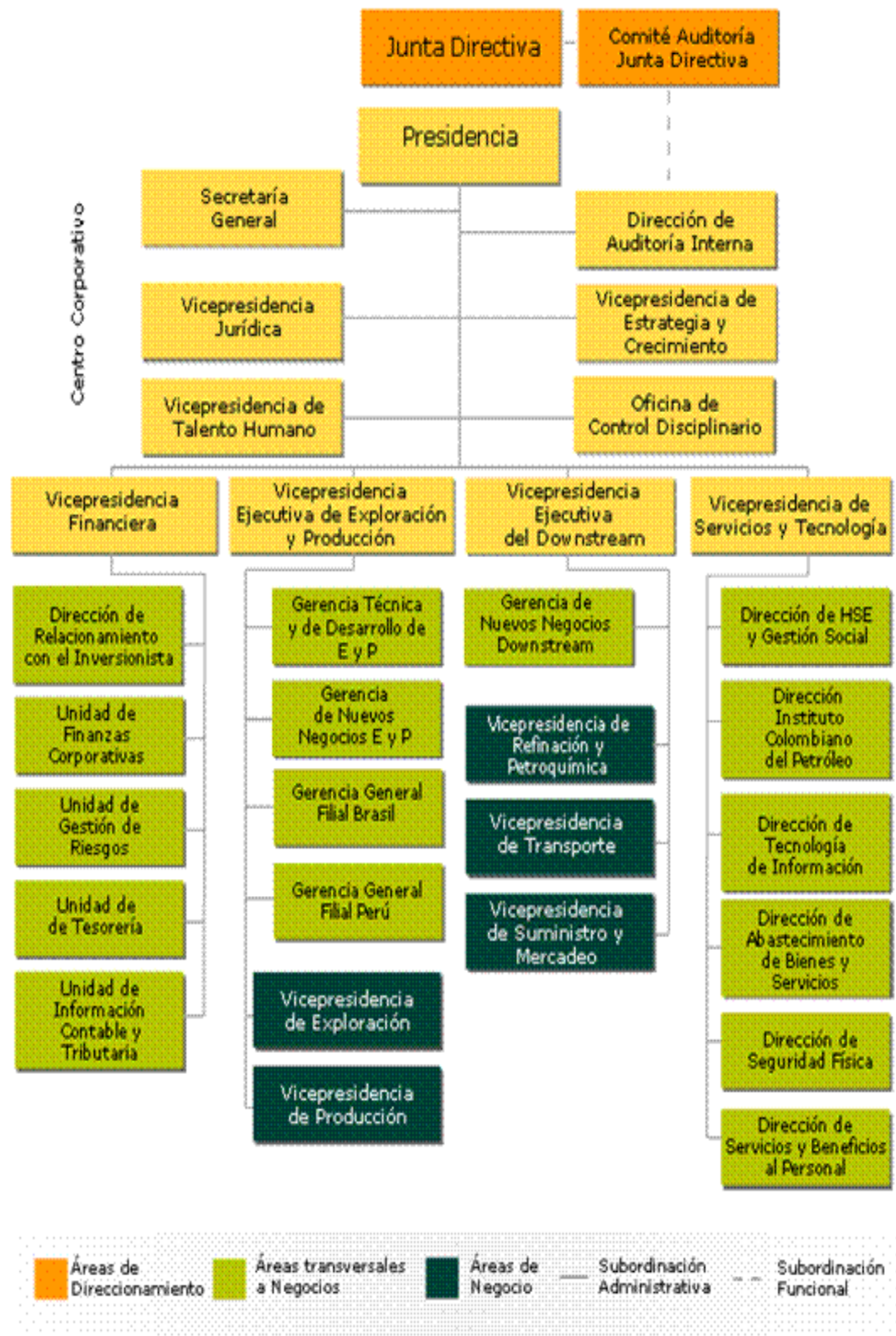
Cabe destacar que la empresa ha desarrollado como instrumentos adicionales al Código, los siguientes elementos de Gobierno Corporativo:

- Reglamento de la Asamblea General de Accionistas
- Reglamento de la Junta Directiva
- Reglamentos de cada uno de los cuatro Comités de Junta Directiva.

Puede apreciarse que los anteriores reglamentos, al igual que el Código de Buen Gobierno, son suficientemente amplios en su alcance.

El estudio de los documentos revisados durante el proceso, así como la información obtenida durante las entrevistas, permiten concluir que la empresa está dando cumplimiento a los principios y objetivos formulados en el Código y sus reglamentos. El registro de las reuniones de la Junta Directiva y los Comités, plasmado en las actas, arroja evidencias sobre el adecuado desarrollo de los mismos, en términos de las atribuciones y funciones de estos órganos de gobierno. Las reuniones cuentan generalmente con un quórum amplio. Los funcionarios de la administración, expertos o encargados de las distintas áreas, concurren a las reuniones de Junta en función de los temas a tratar. En los casos de conflictos de interés, se observa que los miembros de la Junta manifiestan sus impedimentos para las respectivas decisiones. El examen de las Actas de Junta Directiva y de los Comités permite concluir que hay cumplimiento de los respectivos reglamentos.

Si bien el Gobierno Nacional cuenta con una mayoría accionaria absoluta (89% del total), se aprecia que las decisiones en el seno de la Junta se dan generalmente por consenso.



CAPITULO II

Analizar las debilidades y fortalezas que tiene esta empresa del sector industrial de Cartagena para llegar a ser aun más competitivas dentro de su sector a nivel regional y nacional.

MATRIZ DOFA

La siguiente matriz DOFA, deja ver grandes fortalezas y oportunidades, al igual que las amenazas y debilidades que enfrenta la empresa.

Oportunidades	Amenazas
Globalización abre nuevos mercados	Fluctuación del mercado
Crisis financiera global puede ser oportunidad	Dependencia del precio del WTI
El sector petrolero genera una utilidad superior a otros sectores	Sector regido por un oligopolio(OPEP) Situación de orden publico/violencia nacional
Ecopetrol competitiva y reconocida en el sector nacional e internacional	Colombia mercado riesgoso Crisis financiera global puede ser amenaza
Esperanzas del gobierno colombiano puestas en Ecopetrol	Desinterés en el mercado accionario por parte de las personas del común
Apoyo total del Ministerio de Minas y Energías, Hacienda y Presidencia de la República	Accionistas que desconocen el mercado(personas naturales)
Ecopetrol no tiene competencia real, ni potencial a nivel nacional en el sector de hidrocarburos	Altas presiones de analistas del mercado
El precio de la acción siempre ha sido rentable	Susceptibilidad a errores en base de datos de accionista

Grandes proyectos de expansión de la compañía	Peligros de filtración de información
Cuenta con suficiente reservas de petróleos y gas	Imposiciones legales incongruentes
Se evidencias políticas de RSE y gobierno corporativo	Las crisis pueden surgir en cualquier momentos 24 horas 7 días por semana
Tecnología de comunicaciones soporta enlaces internacionales	Amplia gama de competidores bursátiles(empresas listadas en la BVC o en NYSE)
Apertura de canales internacionales de benchmarking	Auge de los biocombustibles
Ubicaciones estratégicas	Apertura importación de Combustible
Empresas petroquímicas en zonas industriales	Fuentes alternas de combustible
Infraestructuras portuarias	Navegabilidad canales de acceso
Potencial de crecimiento de las zonas industriales	Fluctuaciones precio internacional
Fortalezas	Debilidades
Capacidad de almacenamiento	Relaciones con el sindicato
Muelles marítimos y fluviales	Problemas de escala (capacidad Carga)
Conocimientos y experiencia del potencial	Cadena de valor incompleta
Asociación con el ICO	
Alto conocimiento de la industria petrolera colombiana sobretodo en términos de geología y producción	Canibalizacion de Recursos Humano en la industria petrolera colombiana
-Estabilidad jurídica en Colombia y a nivel de Ecopetrol	Fuertes presiones por el lado de los costos
Compañía de petróleo integrada.	Efecto sustitución en el petróleo
- Agresivo plan de crecimiento, tanto	Dependencia de un solo segmento

en el “Upstream” como en el “Downstream”.	del negocio
Actividades de Investigación y desarrollo.	Fortaleza del sindicato
Creación de valor para los accionistas a través del apalancamiento financiero	
Facilidad en el cambio	Falencia en la comunicación de la estrategia por parte de la alta dirección hacia la organización
Efectividad de canal de información hacia accionista e inversionista	No se tienen datos históricos(nueva área)
Gran responsabilidad depositada en el área(confianza)	Inexperiencias en manejo de contingencias
Apoyo y soporte de otras áreas de la empresa	La planeación se realiza a corto plazo Las funciones aun no están muy bien establecidas
Mayor facilidad de medición de resultados pues son pocos funcionarios	Rotación de derechos de petición genera dispersión de la capacidad de respuesta
Profesionales de clase mundial	Desintegración entre grupo de IR y atención a accionistas
Profesionales con experiencia en el área financiera y afines	Contratos de outsourcing se pueden salir de control Poco visibilidad del área frente a accionistas
Buenas condiciones laborales para empleados ,posibilidades de surgimiento profesional	Poca experiencia con inversionista
Baja rotación de funcionarios	No hay un espacio adecuado para atender a inversionistas visitantes
Sistemas corporativos de comunicación altamente desarrollados	Riesgos propios del área(Unidad de Gestión de Riesgo UGR)
Sistema SAP de gestión de información altamente estandarizado	

Conocimiento de la tipología tanto de accionista como de sus requerimientos	
Conocimiento del mercado	

ESTRATEGIAS FO FA DO DA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos canales para generar inversión internacional a través de múltiples herramientas. • Mantener informado a los accionistas, inversionistas, analista, empleados y público en general sobre las alternativas a seguir ante la crisis financiera y las ventajas de la inversión en Ecopetrol. • Mantener los esquemas de compensación de los funcionarios en niveles altos y según sus resultados • Efectuar un manejo optimo de los recursos depositados en el área • Gestionar propuestas para generación de incentivos a la inversión por parte del estado • Realizar benchmarking visitando empresas pares del sector registrando su experiencia en el manejo de contingencia y sus datos históricos • Proponer alternativas de atención viables a las necesidades de accionistas y demás actores del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis del mercado para generar pronóstico de comportamiento • Capacitar algunos funcionarios en el manejo de crisis • Unificar la información al interior del área para generar información integrada sobre la empresa y sus ventajas competitivas • Convertir a los inversionistas en transmisores de propuesta diferenciadora de Ecopetrol • Realizar capacitaciones por parte de los funcionarios del área a los accionistas (P N) sobre el mercado de valores. • Generar políticas y controles a través de la JD, que eviten la filtración de información • Verificar la coherencia y pertinencia de la normatividad estatal relacionada con el área a través de la vicepresidencia jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Backups a la base de dato de accionistas por medio de la dirección de tecnología e información • Generar alternativas a seguir ante crisis financiera
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar el sistema de gestión de calidad para la gestión de procesos del área involucrando la estrategia corporativa • Enfocar la planeación del área hacia los proyectos de expansión de la compañía • Emplear y mantener un sistema de registro de sugerencia de los accionista • Generar un procedimiento para el trámite de derechos de petición • En la divulgación del SGC valerse de la relación entre atención al accionista e IR para lograr su integración • Retroalimentar la gestión de los contratos de outsourcing y determinar puntos de control dentro de la planeación operacional del SGC. • Ser la cara visible de la empresa ante accionistas e inversionistas generando esquemas de comunicación directa • Adecuar las instalaciones dotándolas con los recursos técnicos necesarios para la comodidad de funcionarios y adecuada atención de inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar la planeación del ara hasta el año 2015 • Establecer apropiadamente las funciones de cada responsable y colaboradores • Incluir dentro del mapa de riesgo del área los ocasionados por la situación del orden publico del país • Comunicar las alternativas en materia de biocombustible que está contemplando emplear Ecopetrol • Emplear un sistema de retroalimentación con los inversionistas, reconociendo sus intereses y necesidades reales • Comunicar efectivamente el plan de gestión de riesgo previsto para el área • Realizar un plan integral de capacitación para todos los empleados • Disponer de software y hardware propios del sistema bloomberg.

Resultados de Ecopetrol para el segundo trimestre y para el periodo enero - junio (Primer semestre) del año 2012.

- La producción promedio (Ecopetrol S.A. mas su participación en filiales y subsidiarias) durante el segundo trimestre fue 4.8% mayor a la del mismo periodo de 2011.
- Los ingresos, la utilidad operacional, el EBITDA y la utilidad neta de Ecopetrol S.A. durante el segundo trimestre del año 2012 crecieron 6,7%, 7.0%, 2.6% y 7.6% respectivamente frente al mismo periodo del año anterior.
- Los ingresos, la utilidad operacional, el EBITDA y la utilidad neta de Ecopetrol S.A. durante el periodo enero – junio del año 2012 crecieron 15,0%, 17.3%, 13.2% y 17.6% respectivamente frente al mismo periodo del año anterior.
- La utilidad neta de Ecopetrol S.A. durante el segundo trimestre fue de COL\$ 3.675.3 millardos, equivalentes a COL\$ 89.39 por acción.

Ecopetrol S.A. (BVC: ECOPETROL; NYSE: EC; TSX: ECP) presenta los siguientes resultados financieros no auditados, tanto consolidados como no consolidados, para el segundo trimestre y para el periodo enero – junio del año 2012, preparados y presentados en pesos colombianos (COL\$) de acuerdo con el Régimen de Contabilidad Pública (RCP) de la Contaduría General de la Nación de Colombia.

Algunas cifras explicativas en este reporte están expresadas en dólares de los Estados Unidos (US\$) y así se indica cuando corresponde. Las tablas que se presentan en el cuerpo del reporte han sido redondeadas a un decimal. Las cifras expresadas en millardos de COL\$ equivalen a COL\$1 mil millones.

Resultados financieros más relevantes de Ecopetrol S.A. No consolidado (Ecopetrol S.A.)

Millardos de Col\$	II trim.12*	II trim.11*	Cambio %	I Sem.12*	ISem.11*	Cambio%
Ventas Totales	14.228,7	14.133,4	0,7%	44.470,3	40.438,2	10,0%
Utilidad Operacional	4.913,0	6.273,5	(21,7%)	17.818,6	17.176,3	3,7%
Utilidad Neta	3.247,5	4.196,7	(22,6%)	11.266,2	11.015,7	2,3%
Utilidad por acción (COL\$)	78,99	103,68	(23,8%)	274,00	272,16	0,7%
EBITDA	6.231,7	7.157,9	(12,9%)	21.407,6	20.565,0	4,1%
Margen EBITDA	44%	51%		48%	51%	

Consolidado (Ecopetrol y Subordinadas)

Millardos de Col\$	II trim.12*	II trim.11*	Cambio %	I Sem.12*	ISem.11*	Cambio%
Ventas Totales	16.509.2	16264.8	1.5%	34.537.2	30.689.5	12.5%
Utilidad Operacional	6.185.0	6.059,8	2.1%	13.699.2	11.756.8	16.5%
Utilidad Neta	3.657.1	3.751.4	(2.5%)	7.931.2	6.861.6	15.6%
EBITDA	7.456.3	7.617.5	(2.1%)	16.235.5	14.525.1	11.8%
Margen EBITDA	45%	47%		47%	47%	

*No auditado, presentado únicamente para efectos ilustrativos

En su informe trimestral el presidente de Ecopetrol S.A., Javier Gutiérrez, destacó lo siguiente:

“En el segundo trimestre de 2012 Ecopetrol, sus filiales y subsidiarias, tuvieron importantes logros en sus metas estratégicas en medio de algunas dificultades operativas y de la disminución en los precios internacionales de los hidrocarburos. De este trimestre considero importante destacar tres aspectos en particular:

El primero es el crecimiento en ventas, utilidad neta y ebitda frente al mismo trimestre de 2011. Este resultado refleja una operación fuerte, en medio de las dificultades mencionadas, que permitió mantener el crecimiento en los volúmenes producidos y vendidos. Lo anterior combinado con ciertas iniciativas de control de costos permitieron sostener los márgenes netos y el ebitda a pesar de la caída generalizada en los precios de venta de crudos y productos en los últimos doce meses.

El segundo aspecto a resaltar es la mejora continua en los indicadores de HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente), lo cual indica una mejora en la efectividad de las diferentes iniciativas de calidad y seguridad de nuestra operación.

Finalmente, el tercer aspecto destacado e hito muy importante en la historia de la Empresa lo constituye la creación de Cenit, nueva filial 100% propiedad de Ecopetrol establecida con el objeto de ampliar y fortalecer la red de transporte y operación logística de hidrocarburos (oleoductos, poliductos, almacenamiento); Cenit permitirá enfrentar de manera efectiva el reto de la creciente producción de las diferentes empresas que operan en Colombia, incluida por supuesto, la de Ecopetrol.

En resumen, en este segundo trimestre Ecopetrol, sus filiales y subsidiarias, lograron mantener sus operaciones en crecimiento en medio de un entorno que presentó vicisitudes en distintos frentes, tanto a nivel local como internacional. Esto da cuenta de la decisión y empeño de las empresas por lograr los objetivos trazados en nuestro plan estratégico”.

<http://www.ecopetrol.com.co/>

A continuación presentamos algunas cifras derivadas del segundo trimestre del 2012.

En cuanto a producción y volúmenes de ventas.

I. Resultados financieros y operativos

a. Disponibilidad de crudo y productos

La disponibilidad de crudo y productos de Ecopetrol S.A. se resume en los siguientes volúmenes producidos y comprados:
Ecopetrol S.A. (no consolidado)

Producción bruta

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	597,5	77,7	3,4%	588,4	557,4	5,6%
Gas natural	111,9	96,7	15,7%	110,3	97,7	12,9%
Total	709,4	674,4	5,2%	698,7	655,1	6,7%

(-) Regalías

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	90.0	88.6	1.6%	87.7	85.7	2.3%
Gas natural	21.7	20.5	5.9%	21.5	20.6	4.4%
Total	111.7	109.1	2.4%	109.2	106.3	2,7%

(=) Producción neta crudo y gas

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	507.5	489.1	3.8%	500.7	471.7	6.1%
Gas natural	90.2	76.2	18.4%	88.8	77.1	15.2%
Total	597.7	565.3	5.7%	589.5	548.8	7.4%

Compras Nacionales (kbped)

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	196.5	192.0	2.3%	196.5	181.8	8.1%
Productos	14.0	5.6	150.0%	10.4	6.3	65.1%
Gas natural	27.1	37.2	(27.2%)	27.5	36.3	(24.2%)
Total	237.6	234.8	1.2%	234.4	224.4	4.5%

Importaciones (kbped)

Productos	99.3	72.1	37.7%	98.0	71.2	37.6%

*El volumen de compras incluye las regalías de Ecopetrol y otras compañías.

Los hechos destacados del segundo trimestre del año fueron:

- Mayores compras de:
 - 1) Crudo diluyente y nafta para el transporte de crudos pesados.
 - 2) Jet y diesel para recuperar inventarios y asegurar el abastecimiento de la demanda Nacional, debido a menor producción en la Refinería de Barrancabermeja durante los mantenimientos programados realizados entre enero y abril.
- Menores compras de gas principalmente por menor disponibilidad de regalías de terceros debido a que, en virtud del Decreto 2100 de 2011, algunos productores de gas empezaron a comercializar directamente las regalías desde enero de 2012.

b. Ventas volumétricas de Ecopetrol S.A.

A continuación se presenta el detalle de los volúmenes de venta:

Ecopetrol S.A. (no consolidado)

Volumen de venta Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	10.3	4.2	145.2%	9.3	3.2	190.6%
Gas Natural	63.6	68.3	(6.9%)	60.5	70.4	(14.1%)
Gasolinas	69.7	63.0	10.6%	68.0	65.8	3.3%
Destilados Medios	113.1	108.8	4.0%	110.6	107.1	3.3%
GLP y Propano	15.6	14.8	5.4%	15.9	15.9	0.0%
Combustóleo	1.6	0.5	220.0%	1.9	0.6	216.7%
Industriales y Petroqui	12.9	16.1	(19.9%)	13.8	16.4	(15.9%)
Total venta local	286.8	275.7	4.0%	280.0	279.4	0.2%

Volumen de exportación (kbped)

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	456.1	385.1	18.4%	448.8	385.4	16.5%
Productos	51.9	60.1	(13.6%)	52.8	55.8	(5.4%)
Gas natural	26.7	24.0	11.3	27.9	22.5	24.0%
Total vta. exportación	534.7	469.2	14.0	529.5	463.7	14.2%

Volumen zona franca (kbped)

Kbped	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Crudo	71.6	76.0	(5.8%)	70.1	77.2	(9.2%)
Productos	3.3	2.3	43.5%	3.1	2.4	29.2%
Gas natural	6.2	2.4	158.3%	4.1	2.4	70.8%
Total zona franca	81.1	80.7	0.5%	77.3	82.0	(5.7%)
Total volumen vendido	902.6	825.6	9.3%	886.8	825.1	7.5%

Mercado internacional (59% de las ventas en el segundo trimestre de 2012, 68% incluyendo ventas a Zona Franca: Reficar S.A. y Celsia.

El aumento en el volumen exportado por Ecopetrol obedeció principalmente a:

- Crudo: mayores volúmenes disponibles y exportados de crudos Vasconia y Magdalena.
- Gas natural:
 - Mayores ventas a PDVSA.
 - Mayor disponibilidad para la venta por menores requerimientos del sector térmico de la Costa Caribe.
 - Mayores ventas en Zona Franca debido a que la central termoeléctrica Celsia pasó a ser Zona Franca a partir de abril de 2012 (en el 2011 se contabilizó como venta nacional).
 - Mayores compras de Reficar: durante el mantenimiento de la unidad de cracking hubo menor producción interna de gas combustible que fue reemplazada por gas natural de Ecopetrol S.A.

A continuación se presenta el resumen de los principales destinos de las exportaciones de crudos y productos (no incluye las exportaciones de gas natural a Venezuela). Se destacan el aumento de ventas de crudos a EE.UU. y Europa, y de productos al Caribe y Lejano Oriente:

Exportaciones por destino - Crudos

Destino	II. trim.12	II. Trim.11	I. sem 12	I. sem. 11
Costa del Golfo EE.UU.	51,8%	44,7%	50,0%	47,1%
Lejano Oriente	20,0%	24,1%	20,6%	27,2%
Caribe	4,1%	7,0%	2,5%	2,8%
Costa Oeste EE.UU.	8,2%	11,4%	10,2%	11,5%
Sur América	4,4%	9,6%	5,2%	6,8%
Europa	7,2%	1,4%	7,2%	2,2%
América Central	1,9%	1,8%	1,0%	1,7%
Canadá	1,3%	0,0%	0,6%	0,7%
Costa Atlántica EE.UU.	1,1%	0,0%	2,7%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Exportaciones por destino - Productos

Destino	II. trim.12	II. trim.11	I. sem12	I.sem.11
Costa del Golfo EE.UU.	11,2%	32,3%	21,4%	35,9%
Caribe	39,9%	20,2%	40,5%	36,2%
Costa Atlántica EE.UU.	6,7%	7,5%	8,6%	17,1%
Sur América	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
América Central	1,2%	1,2%	1,0%	1,9%
Lejano Oriente	41,0%	32,5%	28,4%	3,5%
Europa	0,0%	6,3%	0,0%	3,4%
Costa Oeste EE.UU.	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Mercado en Colombia (41% de las ventas en el segundo trimestre de 2012, 32% excluyendo las ventas a Zona Franca: Reficar S.A. y Celsia):

El aumento en el volumen de ventas locales en el segundo trimestre de 2012 se explicó principalmente por el efecto neto de:

1) Mayores volúmenes de venta local de los siguientes productos:

- Crudos: aumento de la demanda para mezclas en el mercado de combustibles marinos.
- Gasolinas: crecimiento de la demanda y recuperación de inventarios de clientes en los meses de mayo y junio de 2012.
- Destilados medios: Incremento en la demanda debido al mayor crecimiento económico del país.
 - Diesel: crecimiento de la industria minera la cual aumentó el consumo.
 - Jet: mayor demanda por aumento en las frecuencias aéreas.
- Combustóleo: mayores volúmenes producidos disponibles para comercialización.

2) Menores volúmenes de venta de los siguientes productos:

- Gas natural: Ecopetrol dejó de vender las regalías asociadas a algunos campos de propiedad de terceros.
- Petroquímicos e industriales: menor producción de:
 - ✓ Polietileno: Bajo suministro de etileno (materia prima) debido a paradas de las unidades de cracking.
 - ✓ Aromáticos: mantenimiento programado de las unidades de proceso.
 - ✓ Bases para combustibles marinos: prioridad para dilución de crudos.

c. Comportamiento de los precios de crudos y productos

Precios	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
WTI (Promedio Periodo) (US\$/Bl)	93.5	102.5	(8.8%)	98.2	98.4	(0.2%)
Brent (Promedio Periodo) (US\$/Bl)	108.9	117	(7.0%)	113.6	111.2	2.2%
Canasta de Exportación de Crudos (US\$/Bl)	100.7	104.2	(3.4%)	106.2	96.7	9.8%
Canasta Ventas a Zona Franca* de Crudos (US\$/Bl)	105.0	111.3	(5.7%)	110.0	102.7	7.1%
Canasta de Exportación de Productos (US\$/Bl)	96.8	99.6	(2.8%)	101.7	94.5	7.6%
Canasta Ventas a Zona Franca* de Productos(US\$/Bl)	75.2	123.4	(39.1%)	80.6	115.1	(30.0%)
Canasta de Exportación de Gas (US\$/MBTU)	5.8	4.3	34.9%	5.8	4.2	38.1%
Canasta Ventas a Zona Franca* de Gas (US\$/MBTU)	5.6	4.2	33.3%	5.6	4.2	33.3%

www.ecopetrol.com.co

e. Crudos

Durante el segundo trimestre del año, el precio de la canasta de exportación disminuyó en línea con la caída de los principales crudos internacionales referentes para Colombia.

Durante el segundo trimestre del año la canasta de exportación de crudos de Ecopetrol estuvo referenciada al indicador Brent (77%), Maya (21%) y Platts No. 6 de 3% USGC (2%).

Productos

El precio de los productos de venta a Zona Franca presentó una reducción como consecuencia de la caída del indicador de precio del propileno, debido a una disminución de la demanda mundial de derivados de este producto.

d. Resultados financieros

*Estado de Resultados No auditado

Consolidado (Millardos de COL\$)	II trim.12*	II trim.11*	Cambio %	I Sem. 2012*	I Sem. 2011*	Cambio %
Ventas Locales	4.630,1	4.459,4	3,8%	9.226,9	8.586,0	7,5%
Ventas al Exterior	8.463,5	7.617,6	11,1%	17.595,7	14.274,9	23,3%
Ventas a Zona Franca	1.295,3	1.440,5	(10,1%)	2.643,0	2.743,0	(3,6%)
Ventas de Servicios	407,1	350,9	16,0%	775,9	700,8	10,7%
Ventas Totales	14.796,0	13.868,4	6,7%	30.241,5	26.304,7	15,0%
Costos Variables	6.517,2	6.190,9	5,3%	12.953,5	11.164,6	16,0%
Costos Fijos	1.790,7	1.619,5	10,6%	3.321,1	2.897,3	14,6%
Costo de Ventas	8.307,9	7.810,4	6,4%	16.274,6	14.061,9	15,7%
Utilidad Bruta	6.488,1	6.058,0	7,1%	13.966,9	12.242,8	14,1%
Gastos Operativos	487,0	448,8	8,5%	1.061,3	1.242,9	(14,6%)
Utilidad Operacional	16.001,1	5.609,2	7,0%	12.905,6	10.999,9	17,3%
Ingresos/Gastos No operativos	(470,0)	(629,1)	(25,3%)	(960,0)	(927,6)	3,5%
Provisión Impuesto de Renta	1.855,8	1.565,8	18,5%	3.926,9	3.253,4	20,7%
Utilidad Neta	3.675,3	3.414,3	7,6%	8.018,7	6.818,9	17,6%
Utilidad por Acción (COP\$)	89,39	84,36	6,0%	195,02	168,48	15,8%
EBITDA	7.056,6	6.880,9	2,6%	15.175,9	13.407,1	13,2%
Margen EBITDA	48%	50%		50%	51%	

Los **ingresos operacionales** del segundo trimestre de 2012 presentaron un incremento de 6,7% frente al mismo periodo de 2011, explicado principalmente por el crecimiento de 14,0% en los volúmenes exportados (sin incluir ventas en Zona Franca) y de 4,0% en los volúmenes de ventas nacionales. Los mayores volúmenes permitieron compensar la caída de los precios de la canasta de

exportación de crudo y productos en el segundo trimestre de 2012 frente al mismo período de 2011.

Las ventas a Zona Franca en el segundo trimestre de 2012 se redujeron debido a menores entregas por parte de Ecopetrol de crudo Caño Limón, atribuibles a circunstancias de fuerza mayor.

El **costo de ventas** del segundo trimestre de 2012 creció 6,4% frente al mismo periodo de 2011. Esta variación obedeció a un incremento de 10,6% en los **costos fijos** respecto al segundo trimestre del año anterior, explicado principalmente por la mayor actividad operacional, que se refleja en una mayor ejecución de servicios contratados, tanto en la operación directa como a través de contratos de asociación, mayores costos laborales y de mantenimientos a la infraestructura.

El **costo variable** presentó un incremento en el mismo periodo de 5,3% por aumento en el rubro de productos importados, principalmente de naftas usadas como diluyente para el transporte de crudo pesado y de diesel de bajo azufre a precios de referencia mayores que en el segundo trimestre de 2011, compensado con un mayor costo capitalizado de inventarios. Los servicios de transporte se incrementaron también como consecuencia de los mayores volúmenes exportados.

En el segundo trimestre de 2012, los **gastos operativos** tuvieron un incremento de 8,5% frente al mismo período de 2011. Este aumento se debe principalmente a los convenios con la Policía Nacional, la Fuerza Aérea y la Armada Nacional, los cuales buscan la cooperación mutua para la protección de los sistemas de transporte y de la infraestructura donde se desarrollan actividades operativas.

El **margen operacional** del segundo trimestre de 2012 fue 40,56% frente a 40,45% del mismo período en 2011.

La menor **pérdida no operacional** se explica principalmente por una menor pérdida por diferencia en cambio y un menor gasto de coberturas (en el segundo trimestre de 2012 no se realizaron coberturas operativas).

Estas compensaron un mayor gasto de provisiones, principalmente por la provisión generada por menores rendimientos en los patrimonios autónomos que respaldan el pasivo pensional de la empresa.

El crecimiento de la provisión del impuesto de renta en 2012 frente al segundo trimestre se explica principalmente por el aumento en la utilidad antes de impuestos.

El efecto de la mayor producción y la efectividad de algunas iniciativas de costos permitieron que la utilidad neta de Ecopetrol se incrementara en 7,6% respecto al segundo trimestre de 2011.

El ebitda en el segundo trimestre de 2012 fue COL\$7.057 millardos, equivalente a un margen ebitda de 48%.

e. Posición de caja de Ecopetrol S.A.

Millardos de Col\$*	II trim.2012	II trim.2011	I sem.2012	1sem.2011
Caja Inicial	17.402,9	8.504,2	9.238,0	5.479,4
Caja generada por la operación +	14.832,5	13.609,5	31.346,8	24.734,1
Caja consumida en la operación -	(16.291,2)	(10.397,9)	(23.499,0)	(16.331,3)
Inversiones diferentes de adquis.	(2.195,4)	(1.946,7)	(3.534,2)	(3.503,1)
Adquisiciones (-)	0	0	0	(768,9)
Pago de dividendos (-)	(4.919,3)	(1.983,1)	(4.919,3)	(1.983,1)
Capitalización +	45,8		166,8	
Contratación de deuda +	0		0	
Otros Ingresos (+/-)	312,7	406,5	916,6	585,5
Diferencia en cambio (+)	84.,4	(275,8)	(443,3)	(295,9)
Caja Final	9.272,4	7.916,7	9.272,4	7.916,7

Exploración y Producción

A pesar de los menores precios de venta en el segundo trimestre de 2012, el segmento presentó en este período una utilidad neta y un Ebitda superiores a los del mismo trimestre del año 2011 como resultado de los mayores volúmenes vendidos.

Refinación

El segmento presentó positivos resultados operacionales en el segundo trimestre de 2012 debido al mejoramiento de los márgenes de refinación y a la mayor confiabilidad de la refinería, lo que permitió incrementar el rendimiento de productos valiosos. En la parte no operacional, el resultado del segundo trimestre fue negativo debido al impacto de la pérdida obtenida por la Refinería de Cartagena registrada bajo el método de participación y a la fluctuación de la tasa de cambio.

Transporte

En el segundo trimestre de 2012 se presentó una disminución en el volumen de crudo transportado debido principalmente a las limitaciones en la disponibilidad de los sistemas Caño Limón - Coveñas y Transandino. A pesar de ello los ingresos del segmento aumentaron como resultado de un mayor volumen de productos transportados y mayores tarifas. El resultado operacional disminuyó por el incremento en los costos de mantenimiento, de proyectos y depreciación. Los gastos no operacionales se vieron afectados por el registro del costo total del impuesto al patrimonio.

Suministro y Mercadeo

Los resultados operacionales del segmento en el segundo trimestre de 2012 disminuyeron frente al mismo periodo del año anterior debido a menores ingresos por menores precios de venta y mayores costos de transporte por carro tanques en la compra de crudo y de diluyente a terceros. A pesar de ello el segmento generó un resultado neto positivo frente a una pérdida neta en el segundo trimestre del año 2011, esto debido al mayor impacto en 2011 de la revaluación del peso colombiano frente al dólar, ya que en el segundo trimestre de 2012 la revaluación (0,42%) fue menor que la del mismo periodo de 2011 (5,28%), y a los resultados de las operaciones de cobertura.

Método de Participación: Utilidad por Segmento Millardos de COL\$)

	II trim.2012	II trim.2011	I Sem.2012	I Sem. 2011
Exploración y Producción	63,8	69,0	353,9	349,6
Refinación	(158,8)	7,0	(39,7)	17,5
Transporte	31,6	1,9	49,0	22,6
Corporativo	30,0	24,2	47,3	49,1
Total	(33,4)	102,1	410,6	438,8

Balance General de Ecopetrol S.A.

Balance General No Consolidado

Millardos de COL\$	Junio 30 de 2012	Marzo 31 de 2012	Cambio %
Activos corrientes	15.534,2	20.765,4	(25,2%)
Activos no corrientes	71.172,6	72.432,2	(1,7%)
Total Activos	86.706,8	93.197,6	(7,0%)
Pasivos corrientes	20.028,7	29.543,9	(32,2%)
Pasivos no corrientes	16.207,7	16.587,4	(2,3%)
Total Pasivos	36.236,4	46.131,3	(21,4%)
Patrimonio	50.470,4	47.066,3	7,2%
Total Pasivo y Patrimonio	86.706,8	93.197,6	(7,0%)

Cuentas de orden deudoras	127.361	121.667
Cuentas de orden acreedoras	111.986	101.154

La principal variación en el **activo** obedeció a la reducción en el efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones por utilización de recursos para:

- 1) Pago de dividendos por COL\$4.919 millardos,
- 2) Pago de la segunda y tercera cuota del impuesto de renta por COL\$7.282 millardos en los meses de abril y junio, los cuales incluyen anticipo de renta del año 2012 por COL\$3.064 millardos y
- 3) pago de sobretasa e impuesto al patrimonio por COL\$238 millardos.

Al cierre de junio de 2012, el **pasivo** disminuyó 21,4% con relación a marzo del mismo año, principalmente por:

- 1) pago de dividendos.
- 2) pago de impuesto de renta de 2011 y

3) por el pago de la primera cuota de 2012 por concepto de sobretasa e impuesto al patrimonio por COL\$238 millardos.

Las obligaciones financieras representaron el 15,7% del pasivo total, y correspondían a:

1) Crédito sindicado con bancos colombianos con un saldo de COL\$1.822 millardos.

2) bonos en dólares por US\$1.500 millones.

3) bonos de deuda pública interna por COL\$1.000 millardos y

4) contrato (BOMT) Planta de Gas Gibraltar con un saldo de COL\$61,7 millardos.

La variación de 7,2% del **patrimonio** se explica principalmente por las utilidades obtenidas en el segundo trimestre.

II. Aspectos del negocio

a. Plan de inversiones

Inversiones realizadas por Ecopetrol
Inversiones (US\$ millones)

Segmento	I.sem.12	Peso de cada segmento	I.sem.11	Cambio %
Exploración	126,9	5%	402,7	-68%
Producción	1.479,4	63%	1.530,4	-3%
Refinación y Petroquímica	165,3	7%	134,9	23%
Transporte	304,1	13%	347,4	-12%
Subordinadas	226,2	10%	531,7	-57%
Adquisiciones	0,3	0%	433,0	-100%
Corporativo	28,6	1%	37,8	-24
Total	2.330,8	100%	3.417,9	-32%

La disminución en las inversiones realizadas en el primer semestre de 2012 se explica principalmente por los siguientes eventos que se llevaron a cabo en el año 2011:

1) La compra y desarrollo del campo Caño Sur.

2) Compra del activo denominado posteriormente Equión y

3) Préstamo a Reficar.

b. Exploración

Exploración en Colombia

Perforación en Colombia de pozos A3/A2 y Estratigráficos Ecopetrol S.A

Tipo de pozo	II. trim.12				I Sem.12			
	Perforados	Exitoso	En evaluación	Seco	Perforados	Exitoso	En evaluación	Seco
A3/A2	1	0	1	0	2	1	1	0
Estratigráficos	5	1	0	4	8	1	1	6
Total	6	1	1	4	10	2	2	6

Al cierre del segundo trimestre se perforaron 11 pozos delimitadores (A1), alcanzando 18 pozos durante el primer semestre del año 2012.

A continuación se presenta el detalle de los pozos perforados en el segundo trimestre de 2012.

Detalle perforación de pozos A3/A2 y Estratigráficos en 2do trim 2012 Ecopetrol S.A.

	Tipo de pozo	Cuenca	Bloque	Nombre	Resultado
1	A3/A2	VMM	Tisquirama	Caronte	Evaluación
2	Estratigráfico	LLA	CPO-9	Akacias EST-1	Exitoso
3	Estratigráfico	LLA	CPE-2	CPE2 EST-6 ST2	Seco
4	Estratigráfico	LLA	CPE-2	CPE2 EST-5	Seco
5	Estratigráfico	LLA	CPE-8	Segua	Seco
6	Estratigráfico	LLA	Quifa	Quifa Este 1x	Seco

Equión S.A.

La perforación del pozo exploratorio Mapale-1 en la costa atlántica de Colombia fue aplazada para el tercer trimestre debido a condiciones climáticas adversas.

Exploración internacional

Ecopetrol del Brasil

Durante el segundo trimestre se concluyó la evaluación del pozo de delimitación Itauna 2 en Brasil y los resultados se estaban integrando al dimensionamiento del descubrimiento.

Ecopetrol América Inc.

En junio, la compañía participó en el Lease Sale 222, en el cual obtuvo 6 bloques de las 11 ofertas presentadas y cuya adjudicación se hará en los próximos meses. Estos bloques permitirán realizar exploración de hidrocarburos en aguas profundas mayores a 800 metros durante un periodo de 7 a 10 años.

Adicionalmente en junio inició la perforación del pozo exploratorio Parmer.

Savia

En el segundo trimestre del año la filial Savia Perú perforó un pozo exploratorio Colan-1, el cual se encuentra en evaluación.

c. Producción

Producción Ecopetrol S.A.

Producción Crudo - Por tipo de crudo*

	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Liviano	64,4	59,7	7,9%	62,9	59,9	5,0%
Medio	231,9	238,4	(2,7%)	226,9	234,3	(3,2%)
Pesado	301,1	279,6	7,7%	298,6	263,2	13,4%
Total	597,4	577,7	3,4%	588,4	557,4	5,6%

Los campos con mayor crecimiento de producción entre el segundo trimestre de 2011 y el mismo periodo de 2012 fueron Chichimene con 16 Kbps adicionales, Piedemonte con 6,5 kbped, y Casabe con 4 kbped, así como la planta de gas de Gibraltar con 4 kbped.

Perforación de pozos de desarrollo

En línea con los planes de perforación para el año, durante el segundo trimestre se presentó una disminución frente al mismo periodo del 2011.

Costo de levantamiento de Ecopetrol S.A.

El indicador de costo de levantamiento por barril producido para Ecopetrol S.A. en el primer semestre de 2012 fue de US\$9,99 por barril (basado en la metodología aprobada por la SEC, la cual no incluye las regalías en la estimación de costo por barril), US\$0,94 por barril más que en el mismo periodo del año anterior, como efecto neto de:

Mayores costos: +US\$1,38 por barril

1. Aplicación de cláusulas de precios altos en contratos de asociación (previsiones contractuales “windfall profit”, los cuales varían con los precios del petróleo).
2. Aumento en los volúmenes de manejo de aguas y esquemas logísticos implementados para hacer frente a situaciones puntuales de orden público que generaron eventos de fuerza mayor.
3. Mayores servicios industriales por las iniciativas de reactivación de pozos.

Revaluación del peso Colombiano frente al dólar de Estados Unidos: +US\$0,23 por barril.

Menores costos debido al mayor volumen producido: -US\$0,67 por barril.

d. Refinación

Refinería de Barrancabermeja

Refinería Barrancabermeja	II.Trim.12	II.trim.11	Cambio%	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Carga* (kbc)	218,1	230,1	(5,2%)	209,2	229,8	(9,0%)
Factor de utilización (%)	79,0	82,7	(4,5%)	71,9	82,7	(13,1%)

* Corresponde a los volúmenes efectivamente cargados, no a los recibidos

Tanto la carga como el factor de utilización de la refinería en el segundo trimestre de 2012 disminuyeron frente al mismo periodo del año anterior, como consecuencia del mantenimiento programado de una unidad de crudo.

El avance del proyecto de modernización al cierre del segundo trimestre fue de 10,9% y se destacó la adjudicación del contrato para la realización de las modificaciones a la unidad de crudo U-250.

El plan maestro de servicios industriales alcanzó un avance del 45,8% al cierre del segundo trimestre.

Costos y márgenes de la Refinería de Barrancabermeja:

El indicador de costo operativo de caja de la refinería para el primer semestre de 2012 fue de US\$6,82 por barril, US\$1,54 por barril mayor que en el mismo periodo del año anterior como efecto de los mayores costos debido a:

- Menor carga por efecto de los mantenimientos realizados: +US\$0,58 por barril.
- Mayores costos por los mantenimientos programados: +US\$0,80 por barril.
- Revaluación del peso Colombiano frente al dólar de Estados Unidos: +US\$0,16 por barril.

Refinería Barrancabermeja	II.trim.12	II.trim.11	Cambio %	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Margen de Refinación (USD/bl)	12,5	10,9	14,7%	9,3	12,1	(23,1%)

El margen bruto de refinación en el segundo trimestre de 2012 se incrementó frente al mismo periodo del año anterior debido a mejores precios de realización de los productos, principalmente el fuel oil.

Reficar S.A. (Refinería de Cartagena)

Refinería Cartagena	II.trim.12	II.trim.11	Cambio%	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Carga* (kbc)	73,1	77,4	(5,6%)	73,4	77,8	(5,7%)
Factor de utilización (%)	65,0	76,5	(15,0%)	60,9	84,5	(27,9%)

* Corresponde a los volúmenes efectivamente cargados, no a los recibidos

Al comparar el segundo trimestre de 2012 con el mismo periodo del año anterior se observa una disminución en la carga y en el factor de utilización, debido a menor disponibilidad de crudo Caño Limón y al mantenimiento de la unidad de cracking respectivamente.

Refinería Cartagena	II.trim.12	II.trim.11	Cambio%	I.sem.12	I.sem.11	Cambio %
Margen de Refinación (USD/bl)	5,6	6,8	(17,6%)	5,5	8,3	(33,7%)

El margen bruto de refinación en el segundo trimestre presentó una disminución al compararlo con el segundo trimestre del año anterior, debido a la menor producción de gasolina durante el mantenimiento de la unidad de cracking.

Adicionalmente, la calidad del crudo cargado durante mayo y junio redujo el rendimiento de productos valiosos.

El proyecto de ampliación y modernización a junio alcanzó un avance físico del 68%.

e. Transporte

En el segundo trimestre de 2012 se transportó un menor volumen de crudo en comparación con el mismo período en el 2011 principalmente por:

- 1) La disminución de bombeo en el Oleoducto Vasconia – GRB 20” por menor requerimiento de crudo para cargar la refinería de Barrancabermeja y
- 2) Menor disponibilidad de los sistemas Caño Limón – Coveñas y Transandino por circunstancias de fuerza mayor.

Durante el trimestre se destacaron los siguientes logros:

Crudos

Incremento en la capacidad de transporte por el sistema Galán – Ayacucho 14” (20 kbpd en el segundo trimestre de 2012 frente a 0 kbpd en el segundo trimestre de 2011).

Inicio de la ingeniería conceptual para los desarrollos tecnológicos de crudos: Codilución con GLP y Condensados en Cusiana, y piloto de calentamiento de crudos en el sistema Galán – Ayacucho 14”.

En el mes de Abril se dio inicio a las obras de la línea Apiay – Monterrey del Proyecto San Fernando Monterrey de capacidad 390 kbpd.

Almacenamiento

Entrada en operación del tanque TP 403 con una capacidad de 50 kbd en la planta de Apiay.

Entrada en operación de la estación de bombeo y almacenamiento de refinados Ayacucho II, para mejorar la capacidad y confiabilidad del transporte de diluyente y refinados del Sistema Pozos Colorados- Galán.

Entrada en operación de una variante de 21 kilómetros del Poliducto Galán – Chimitá, facilitando la reducción del uso del reductor de fricción.

Entrada en operación del nuevo sistema de alivio de GLP en la Planta Cartago.

Costos de transporte

El indicador del costo por Barril/Kilómetro transportado para el periodo enero - junio de 2012 fue de COL\$8,50/BKM, con un aumento de COL\$1,18/BKM frente al mismo período del año anterior, como resultado de:

- Mayores costos de COL\$1,85/BKM como efecto de:
 - 1) Incremento en el uso de materiales de procesos por un mayor volumen del reductor de fricción utilizado para suplir las mayores necesidades de transporte de hidrocarburos.
 - 2) Acelerada ejecución de mantenimiento para asegurar la confiabilidad e integridad de la infraestructura para mitigar los efectos de la ola invernal.

3) Incremento en las depreciaciones por la entrada en operación de sistemas repotenciados y nuevas líneas de oleoductos y poliductos y

4) Aumento de las horas de operación aérea y actividades de seguridad física, con el fin de garantizar el acceso a las zonas sur y nororiental del país para realizar labores de mantenimiento y asegurar continuidad en la operación.

- Menores costos de COL\$0,67/BKM asociados a mayores volúmenes transportados.

Oleoducto Bicentenario

Durante el segundo trimestre de 2012 se logró el cierre financiero de la fase I del proyecto, mediante la firma de un crédito sindicado con bancos colombianos por COL\$2,1 billones.

La tasa de interés del crédito fue de DTF + 4,54% y el plazo de 12 años con periodo de gracia de un año.

Adicionalmente se continuó la ejecución de la construcción de la fase I (construcción de la línea Araguaney - Banadía), el avance general de la fase I del proyecto es del 55%.

Nueva filial “Cenit”:

En el mes de junio se constituyó en Colombia la sociedad Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S. (“Cenit”), filial 100% de propiedad de Ecopetrol, compañía especializada en transporte y logística de hidrocarburos en Colombia.

Los servicios que prestará Cenit son:

1) Transporte, almacenamiento y logística de hidrocarburos y refinados en Colombia.

2) Operación de puertos para comercio internacional de crudos y refinados; y

3) Transporte multimodal.

Los objetivos de la creación de esta filial son:

1) Atender las necesidades de transporte de los productores del país de manera integral,

2) Dar una mayor señal de transparencia al mercado, al separar los roles de dueño, planeador, operador y remitente de los sistemas de transporte;

3) Asegurar un tratamiento equitativo a la red de transporte a todos los productores de crudo que hoy operan en Colombia;

4) Promover la participación de inversionistas no productores en el negocio de transporte,

5) Generar desarrollo de la industria petrolera del país, capturando sinergias para el crecimiento de Ecopetrol S.A. (incluidas sus filiales y subsidiarias); y

6) Mantener el valor de Ecopetrol, ofreciendo alternativas para el acceso de terceros a los sistemas de transporte.

El capital autorizado y suscrito de la filial son un billón trescientos treinta millones de pesos (COL\$1.330.000.000.000,00) y diez millones de pesos (COL\$10.000.000,00) respectivamente.

Posteriormente en el mes de julio, la Junta Directiva de Ecopetrol S.A. autorizó el aporte de la totalidad de las acciones de Ecopetrol S.A., en las siguientes sociedades, a "Cenit": Oleoducto Central S.A. (Ocensa), Oleoducto de Colombia S.A. (ODC), Oleoducto Bicentenario S.A.S., ODL Finance S.A., Serviport S.A. y Ecopetrol Pipelines International Limited.

En el transcurso del segundo semestre de 2012 Ecopetrol S.A. y Cenit adelantarán un proceso de transición con el fin de comenzar su operación y funcionamiento a partir del 2013.

CAPITULO III

Determinar la aplicación de estrategias que ayudan a ECOPETROL a mantenerse como una de las industrias más competitivas dentro del sector industrial a nivel local, regional y nacional.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES FINANCIERAS QUE MIDEN LA COMPETITIVIDAD

El énfasis que ponen las empresas en determinadas decisiones financieras no siempre es el adecuado para el tipo de estrategia empresarial que se implementa. Así mismo, las empresas que administran eficientemente sus activos y pasivos de corto plazo son más competitivas, evaluada a través de su permanencia en el mercado

el tema de las decisiones financieras se ha limitado a las grandes corporaciones desde hace ya varios años, existiendo investigaciones y publicaciones que tratan el tema de manera exhaustiva. Valencia, et al. (2006) desarrollaron un estudio de las prácticas financieras en las empresas mexicanas tomando en cuenta las características de la organización.

Ellos encontraron que la mayoría de las empresas establecen una razón de apalancamiento óptimo, utilizan técnicas de evaluación de inversiones, tienen una administración tradicional basada en presupuestos y en el cálculo de rendimiento sobre la inversión, no emplean técnicas modernas como el EVA o BSC y aplican razones financieras como técnica para analizar la rentabilidad, principalmente. Jog y Srivastava (1994) también realizaron un estudio donde muestran evidencia del proceso de decisiones financieras que siguen las empresas canadienses, así como las técnicas que utilizan para tomar decisiones de presupuesto de capital, las fuentes y el costo de financiamiento para inversiones y las decisiones de dividendos. Otro grupo de estudios se han preocupado por analizar de manera aislada el uso de determinadas técnicas de análisis financiero en las organizaciones (Lazaridis, 2002; Pohlman, Santiago y Markel, 1988; Kamath, 1997).

También se han realizado investigaciones que se centran en el análisis de las decisiones financieras y su impacto en la creación de valor para el inversionista.

Con lo anterior se puede observar que la mayoría de los estudios se han centrado en el análisis de las técnicas utilizadas para tomar decisiones financieras más que en el análisis mismo de las decisiones y su impacto en la competitividad. Lo anterior nos muestra que las investigaciones desarrolladas en el campo de las

finanzas corporativas han hecho a un lado el estudio de las decisiones financieras en la pequeña empresa. Así mismo, las investigaciones no han dirigido su atención al estudio de la alineación de las estrategias organizacionales y las decisiones financieras, donde se analice la concordancia de las decisiones que el empresario realiza sobre el manejo del capital y los objetivos estratégico que lleva a cabo para competir en su mercado.

Uno de los objetivos centrales de la transformación de Ecopetrol es convertirla en una empresa competitiva, que pueda mostrar resultados dentro de su nueva condición, despojada de su antiguo rol de Estado, con mayor eficiencia administrativa y operacional.

Este objetivo no se puede quedar sólo en un enunciado en el papel, sino que tiene que lograr materializarse en el trabajo diario de Ecopetrol, con un nuevo enfoque comercial que se traduzca en una mayor agresividad para buscar y desarrollar buenos negocios, en más inversiones para exploración, en un mejor aprovechamiento y optimización de sus activos y en ganarse la calidad de socio ideal para otras compañías. En fin, una vez realizada la transformación formal, con sus decretos e iniciativas, hay que convertirla en hechos y acciones.

Así, mientras que 2003 fue el año de la transformación, tanto del sector de hidrocarburos como dentro de la empresa, en 2004 Ecopetrol emprende la tarea de demostrar que tiene la posibilidad de actuar como una empresa petrolera competitiva, con un futuro tan promisorio como el que se observa en los resultados financieros de hoy.

La empresa también empezó a estudiar opciones para optimizar algunos de los campos maduros, en los que se requieren realizar inversiones y aplicar tecnologías de punta que permitan garantizar la viabilidad de esos activos e, incluso, retornar parte de la producción que los hizo grandes hace varias décadas.

Tampoco hay que olvidar los avances en la diversificación de las exportaciones de productos refinados, que en 2003 representaron por primera vez mayores ingresos que los obtenidos por la venta de crudo, o la disminución del hurto de combustibles, uno de los fenómenos que afectaban las finanzas de Ecopetrol.

El futuro del mercado del gas natural es otro de los ejes de la nueva Ecopetrol que tiene espacio en esta edición de la revista, con una descripción de los avances en la exploración de este energético y de las posibilidades que se abren para el país en uno de los mercados con mayor crecimiento en el mundo.

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial. Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más

grande del país con una utilidad neta de \$3.675,3 Millardos a junio de 2012 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica.

La competitividad involucra distintas variables que van desde la prospectividad hasta la seguridad, pasando por elementos técnicos, económicos y de percepción; pero no es un concepto que se construye en un solo día. El reciente hallazgo de Gibraltar abre una gran expectativa sobre la atracción del país por parte de los inversionistas.

Reordenamiento del mercado

Si nos ubicamos en los inicios de los años setenta, cuando los precios del barril se cotizaban por debajo de 10 dólares y el petróleo era visto un recurso inagotable, Colombia ofrecía solamente el esquema de concesión pese a que se había expedido la Ley 20 de 1969 mediante la cual se delegó a Ecopetrol la condición para celebrar otros tipos de contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos.

Posteriormente la crisis petrolera de los años setenta y el vertiginoso aumento de los precios del petróleo pusieron en evidencia la importancia de este recurso dentro del sistema económico mundial y trajeron como consecuencia un reordenamiento de las fuerzas del mercado.

Este fenómeno llevó a los países a adecuar sus legislaciones y a ofrecer esquemas contractuales en los que el Estado tomaba una mayor participación de la renta petrolera, mientras que las compañías ampliaban su área de influencia en búsqueda de nuevos yacimientos de petróleo. En su afán por disminuir la dependencia de petróleo proveniente del Oriente Medio, las empresas petroleras americanas y europeas se dieron a la tarea de ampliar las fronteras exploratorias existentes, incorporando nuevas cuencas que hasta entonces habían permanecido intactas por falta de información geológica o por altos costos de exploración.

Los avances tecnológicos también desempeñaron un papel muy importante al reducir costos en las principales actividades, con lo que se posibilitó la búsqueda de hidrocarburos en países y regiones que no contaban entre sus pergaminos con antecedentes petroleros de magnitud significativa.

El caso Colombia

Colombia, que había adoptado un esquema de asociación con una participación igual a 50% en inversiones y producción en campos después del descubrimiento,

fue uno de los países que se vieron beneficiados con esta tendencia. Su proximidad al principal consumidor de petróleo del mundo, Estados Unidos, y su posición estratégica, lo volvieron uno de los principales focos de la actividad exploratoria de la región.

De ahí que durante la segunda mitad de la década de 1970, ayudada por el ascenso de los precios, la actividad exploratoria aumentara de forma significativa en el país.

Pero no fue precisamente la prospectividad, representada en los yacimientos descubiertos, ni la producción alcanzada por el país, ni el tamaño de sus campos petrolíferos, lo que llevó a que las compañías multinacionales invirtieran en Colombia durante este período.

Se podría decir que el esquema contractual implantado con el Decreto 2310 de 1974, que eliminó las concesiones y dio paso al contrato de asociación en Colombia, fue uno de los principales incentivos toda vez que la participación de los inversionistas en producción e inversiones se mantenía en condiciones constantes y equitativas.

La situación de crisis en la competitividad se hizo manifiesta en los primeros años de los noventa y se acentuó mucho más en la segunda mitad de la década, cuando los precios de los hidrocarburos bajaron a cerca de los 10 dólares. Desde 1994 hasta 1999 el país ensayó nuevas fórmulas, con el convencimiento de que los descubrimientos del piedemonte llanero se iban a multiplicar y que el país debía asegurar una buena participación en esos futuros proyectos.

Ecopetrol cuenta con algunas ventajas, entre las que se destacan la experiencia y el conocimiento geológico del país logrados en más de medio siglo de actividades, representado en profesionales que han trabajado en los más diversos ambientes exploratorios y productivos.

La empresa también tiene un portafolio de campos maduros con alto potencial para aumentar el factor de recobro, los cuales son precisamente una de las mayores fuentes para incrementar reservas y producción en la industria mundial. Otra de las fortalezas se encuentra en el potencial de crudos pesados y de gas en los bloques exploratorios actuales.

Ecopetrol además tiene la más completa infraestructura de refinación y redes de transporte en el país, con capacidad excedente, así como infraestructura para generar valor en el área petroquímica y un completo centro de investigación y desarrollo.

A las ventajas operativas y de infraestructura se suma la experiencia en el manejo de comunidades y relaciones con el Gobierno, que hacen de la empresa el socio ideal para emprender proyectos en el país, como lo ratifican las alianzas realizadas recientemente con empresas de primer nivel en el mundo.

Tampoco se puede olvidar su fuerte posición financiera, que la ha llevado a obtener los mejores resultados de su historia en los últimos años y recibir las más altas calificaciones de agencias como Duff and Phelps.

El análisis también detectó algunas brechas que la empresa debe empezar a cerrar, entre las que se destacan las dificultades para mantener y retener el talento humano y la baja competitividad salarial, así como la necesidad de seguir mejorando la gestión de seguridad industrial y ambiental para llevarla a estándares internacionales y avanzar en la obtención de mayor autonomía financiera y administrativa, con flexibilidad en procesos de negociación y contratación.

A partir del objetivo misional de la empresa establecido en el decreto 1760 de 2003, en el análisis de la industria, en la revisión de las condiciones actuales de la empresa y en los requerimientos de los dueños, Ecopetrol definió metas retadoras pero alcanzables. La misión, visión y Mega resumen el deseo organizacional a 2012.

La misión se define como la razón de ser de la empresa, la visión es el sueño al que se quiere llegar y la Mega es la meta grande y ambiciosa que aterriza los sueños en retos tangibles.

Para hacer realidad su misión y para alcanzar su visión y Mega, Ecopetrol tiene dos grandes lineamientos estratégicos en los que ha establecido objetivos y orientadores para desarrollar las oportunidades que se le presentan hoy.

MISIÓN

Creamos riqueza y bienestar para todos los colombianos.

VISIÓN

Ecopetrol será una empresa internacional de petróleo y gas, altamente competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

MEGA

Ser una empresa integrada de hidrocarburos en la cadena de valor logrando en 2012:

- Producir 1.000.000 mil barriles de petróleo equivalente propios por día.
- Tener nuestras refinerías y sistemas de transporte entre los mejores de Latinoamérica.
- Ser la mejor opción de suministro y de transporte de hidrocarburos para el país

Los dos lineamientos son la consolidación organizacional y el crecimiento en la cadena de valor del petróleo y del gas. Mientras que con el primero Ecopetrol podrá fortalecerse internamente para convertirse en una organización ágil y eficiente con las competencias y recursos que requiere, el segundo le permitirá ser una empresa sólida y rentable en toda la cadena. Ecopetrol se plantea el gran desafío de internacionalizarse. Mantiene el interés de adicionar reservas mediante la exploración en Colombia y como prioridad para cumplir el Mega se plantea el incremento de su producción mediante el aumento en el factor de recobro de los campos maduros y el desarrollo de los crudos pesados y el gas. También se concentrará en aumentar los niveles de eficiencia y competitividad de sus refinerías y sistemas de transporte para tenerlos entre los mejores de Latinoamérica y en asegurar el mercado para mantenerse como la mejor opción de suministro de hidrocarburos en Colombia. Los ocho orientadores estratégicos que posibilitarán alcanzar la Mega son:

<p>EXPLORACION EN COLOMBIA</p> <p>Aumentar reservas de crudo y gas mediante la exploración diversificando el riesgo</p>	<p>INTERNACIONALIZACION</p> <p>Pasar de ser una empresa local a ser una empresa internacional, diversificando el riesgo y ampliando el portafolio de oportunidades</p>
<p>CAMPOS MADUROS</p> <p>Optimizar el factor de recobro en campos maduros para aumentar la producción</p>	<p>CRUDOS PESADOS</p> <p>Desarrollar el potencial de crudos pesados en toda la cadena</p>
<p>GAS</p> <p>Fortalecer el negocio de gas</p>	<p>REFINACION Y PETROQUIMICA</p> <p>Valorizar el crudo y el gas transformándolos en productos valiosos</p>
<p>TRANSPORTE</p> <p>Proveer servicios de transporte</p>	<p>COMERCIALIZACION</p> <p>Maximizar el valor de los productos y</p>

competitivos para Ecopetrol y terceros	servicios para el cliente
--	---------------------------

Consolidación organizacional

La estrategia de crecimiento exige una empresa fortalecida internamente, capaz de responder a los requerimientos del mercado y de reaccionar ante los cambios del entorno. Para lograr el crecimiento y la internacionalización, la empresa requiere ser altamente competitiva; objetivo que se logra con talento humano de clase mundial, con estándares de excelencia en la operación y asegurando los recursos tecnológicos y de información necesarios.²

TALENTO HUMANO Contar con talento humano de clase mundial	EXCELENCIA OPERACIONAL Optimizar y operar con excelencia la cadena de valor y asegurar una organización flexible y eficiente
TECNOLOGIA, CONOCIMIENTO E INFORMACION Asegurar el conocimiento, la información y la tecnología requeridos	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Actuar con Responsabilidad Social Empresarial

Con respecto a sus comparables, Ecopetrol muestra un comportamiento en resultados de retorno de capital (ROE) y rendimiento de dividendos muy por encima del promedio del mercado. Si bien la acción se ha comportado negativamente en lo corrido del año, la relación precio/ganancia y el PVL superan los estándares actuales de la industria debido a sus resultados sobresalientes.

²http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera_115/rev_port2.

CONCLUSION

Como puede observarse, el peso que se les dé a las variables analizadas influye mucho en la calificación final y aquel depende del analista que lo realice. Lo que sí es claro resaltar es que la mayoría de los analistas le otorgan gran importancia a la actividad de exploración y producción y más concretamente a las reservas descubiertas en los últimos años y al tamaño de las mismas. Infortunadamente, los términos contractuales y fiscales que según los especialistas son muy competitivos sólo pesan, en la mayoría de los análisis, con porcentajes cercanos a 35%. En términos de competitividad, esto dejaría a Ecopetrol en problemas, debido a que en el restante 65% (50% de la actividad de exploración y producción y 15% de riesgo país) la calificación no es muy favorable.

De acuerdo con los análisis realizados por la firma IHS Energy Group, Ecopetrol ha venido disminuyendo su posición en los últimos años en el ranking general en el que se valora a un grupo de aproximadamente 170 países.

Esta pérdida de competitividad se fundamentaría en la decreciente actividad de exploración y producción, principalmente por la ausencia de nuevos e importantes descubrimientos y en la disminución de la producción de crudo.

El proceso de democratización se inicia a partir del decreto 1760 de 2003 el cual obliga a Ecopetrol a ser un jugador más en la industria petrolera nacional, y a competir por la asignación de aéreas de exploración y producción; en este nuevo esquema, la estatal petrolera adopta medidas para mejorar su competitividad, cambios en su estructura organizacional, optimización de su planta de personal y cambios en su régimen laboral, incremento de los presupuestos de inversión, mejorar sus refinerías y frenar la caída de producción. En otras palabras, establecer mecanismos de administración basados en resultados, que se traduzcan en una mayor competitividad, mejores indicadores y la satisfacción del cliente; de ahí la gran necesidad del proceso de capitalización de la empresa; Este proceso le permitirá fortalecer los presupuestos de inversión y enfrentar la coyuntura actual del negocio petrolero.

La decisión del gobierno Colombiano es que un significativo número de compatriotas sea participe de la propiedad de Ecopetrol, ya sea por intermedio del sector solidario o directamente de acuerdo a los principios constitucionales y principios de la construcción de un país de propietarios del gobierno.

Finalmente, las Reservas Probadas de Petróleo y Gas del Grupo Empresarial Ecopetrol, medidas bajo la metodología de la Securities and Exchange Comisión (SEC) de los Estados Unidos, al 31 de diciembre de 2011 totalizaron 1.857 millones de barriles de petróleo equivalente (Mbpe), que correspondieron a un incremento del 8.3% frente a las reservas del año anterior.

Podemos destacar que la empresa colombiana Ecopetrol cumple con los estándares de capacidad tecnológica y científica que le ha permitido optimizar sus gestiones explotaciones y/o alianzas con otros países como proceso de expansión. Esto le ha permitido ir accediendo poco a poco a los mercados internacionales con bastante éxito, sin embargo a pesar de sus logros económicos, sociales, ambientales y su proyección internacional, los colombianos no gozamos aún de privilegios costo beneficio en cuanto al consumo de los productos y subproductos de Ecopetrol, al punto que somos unos de los países en donde pago por galón de gasolina es considerablemente alto con respecto a otros países, teniendo en cuenta que somos productores. Habrá que esperar que al interior del gobierno consoliden estrategias que permitan un beneficio en doble vía, factor fundamental para el mejoramiento del desarrollo económico del país.

Para el 2011 pudimos constatar que la economía colombiana estuvo marcada por el optimismo, lo que contrasta con el escenario de crisis financiera mundial vivido en 2009. Las mejores perspectivas de crecimiento nacional tienen al sector petrolero como uno de sus soportes y en este escenario, Ecopetrol juega un rol relevante. De acuerdo con Portafolio.co, el PIB en el segundo trimestre del año 2012, aumentó en 4.9%, en el cual el sector petrolero tuvo una participación destacada.

Durante el periodo reportado, Ecopetrol arrojó un balance positivo como resultado de la recuperación de los precios internacionales del crudo en un 28,2% y el aumento de la producción de crudos pesados (63,5 mil barriles en promedio día) y de gas (26,79 millones de pies cúbicos por día), correspondientes a la operación directa de la empresa.

Lo anterior se vio reflejado en la utilidad neta alcanzada en el primer semestre del año 2012 por \$8.018,7 Millardos, con un crecimiento del 17.6% frente al mismo periodo del año anterior, y en un muy favorable desempeño de la acción.

Asimismo, el ADR de Ecopetrol cerró el año en la Bolsa de Valores de Nueva York con un precio de US\$43,62, con una valorización del 80%.

Por otro lado, en el período reportado Ecopetrol pagó al Estado (Gobierno y otros entes territoriales), por concepto de impuestos y transferencias, \$11.929.599 millones. De estos, los impuestos nacionales pagados fueron de \$3.769.984 millones y los impuestos territoriales, de \$198.511 millones.

A lo largo de esta investigación se analizaron las decisiones financieras y las estrategias empresariales que implementan las organizaciones, así como su relación con el nivel de competitividad.

La mayoría de los micros y pequeñas empresas toman decisiones de financiamiento, aplican una estrategia intensiva, su permanencia en el mercado es baja y el nivel de venta es regular, implicando que la empresa mexicana carece de una alta competitividad, dificultando su desarrollo y expansión en todos los niveles.

Para elevar la competitividad es necesario que el empresario adopte una administración estratégica, donde se planteen objetivos e implementen acciones, ya que es una prioridad para que una organización sea competitiva. Algo primordial es saber que si no existen objetivos desde un inicio muy difícilmente existirá una estrategia competitiva en la organización, independientemente del tamaño que esta tenga.

Así mismo, el empresario debe conocer y analizar las decisiones financieras que influyen en el desarrollo de la organización para que exista una alineación entre los objetivos organizacionales y las decisiones financieras que toma para potencializar el crecimiento de la empresa. Los resultados también muestran que las empresas que administran eficientemente sus activos y pasivos de corto plazo son más competitivas, evaluada a través de la permanencia en el mercado (edad de la organización). Las decisiones financieras, las estrategias y la competitividad son factores indispensables para que cualquier empresa pueda desarrollarse.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.campetrol.org/files/conferencias/vpee&phm.pdf>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/lscs12.htm>

<http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Reporte%20Integrado%20de%20Sostenibilidad%202011%20def.pdf>

<http://www.slideshare.net/Juanferios/bsc-direccin-de-relacionamiento-con-el-inversionista-de-ecopetrol>

<http://www.corredores.com/Portal/eContent/library/documents/DocNewsNo63DocumentNo55.PDF>

[http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Ecopetrol%20\(200911%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Ecopetrol%20(200911%20Spanish).pdf)

<http://portal.ecopetrol.com.co/especiales/RevistaInnova3ed/editorial.htm>

<http://planning.co/bd/archivos/Julio2002.pdf>

[Bloomberg, cifras a julio 2012](#)

<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/>

