

Concepción Pérez Hernández*

LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA PETROLERA CEPSA, 1929-2007

Las petroleras necesitan desarrollarse como empresas internacionales debido a la desigual distribución geográfica de los recursos naturales y por razones técnicas y de mercado. Desde su creación en 1929, la Compañía Española de Petróleos se propuso este objetivo y logró alcanzarlo, aunque no sin sortear algunas dificultades derivadas del marco institucional y de la coyuntura en la cual se desarrolla. El objeto de este trabajo es examinar las estrategias internacionales de la compañía, mostrando el complicado camino hacia su multinacionalización.

Palabras clave: multinacional, historia empresarial, internacionalización, industria del petróleo, Cepsa, España.

Clasificación JEL: F23, L71, N84.

1. Introducción

La internacionalización de las empresas españolas se percibe como un fenómeno relativamente reciente. Las inversiones empresariales realizadas en Europa y Latinoamérica durante las dos últimas décadas son las responsables de esta percepción. Sin embargo, del estudio de los flujos de inversión directa en el extranjero —IED— se desprende que el punto de arranque del proceso estuvo en la década de 1960. Aunque de forma leve, lo cierto es que el Plan de Estabilización y la consiguiente apertura exterior de la economía, posibilitaron la realización de inversiones en el extranjero. Luego, el mayor impulso se recibió tras la entrada de España en la Comunidad Eco-

nómica Europea, hasta el punto de llegar a converger la IED española con la IED realizada en España por extranjeros¹. No obstante, esta imagen de la presencia española en el exterior parte de una noción limitada del concepto de internacionalización —el restringido a la IED— y de los límites impuestos en el período de análisis. Desde la historia económica empresarial se aportan nuevos datos que enriquecen el estudio de los procesos de internacionalización. La historia que se empieza a contar acerca de las empresas españolas demuestra la existencia de un proceso internacionalizador anterior a la Guerra Civil. Resulta necesario conocer las estrategias empresariales en el acceso a los mercados exteriores, las dificultades encontradas y las capacidades adquiridas en este proceso. Algunos proyectos fracasaron o quedaron a medias, pero

* Universidad de La Laguna.
Versión de abril de 2009.

¹ Véase DURÁN (2006) y GUILLÉN (2004).

CUADRO 1
LAS MAYORES EMPRESAS PETROLERAS EUROPEAS POR FACTURACIÓN

Rep	RMp	RMt	Denominación	Domicilio	Ingresos Mill. \$	Fundación*
1	2	3	Royal Dutch Shell	Holanda	355,8	1907
2	3	4	BP	G. Bretaña	291,4	1909
3	5	8	Total	Francia	187,3	1924
4	9	27	ENI	Italia	120,6	1953
5	11	59	Statoil Hydro	Noruega	89,2	1972
6	14	90	Lukoil	Rusia	67,2	1991
7	15	92	Repsol-YPF	España	67,0	1987
8	22	203	Rosneft Oil	Rusia	36,2	1993
9	30	295	OMV Group	Austria	27,4	1955
10	32	313	Cepsa	España	25,9	1929
11	38	477	PKN Orlen Group	Polonia	17,6	?
12	39	484	Galp Energía	Portugal	17,3	1977

NOTAS: Rep: Posición en el *ranking* europeo. RMp: Posición en el *ranking* mundial de las petroleras. RMt: Posición en el *ranking* mundial por facturación.
* Para el caso de BP la fecha de fundación tomada es la de creación de su antecesora, la Anglo-Iranian. En el caso de Total, la referencia ha sido la de la fundación de la estatal francesa Compagnie Française des Pétroles. En el resto la fecha que figura es la de su creación aunque, como en el caso de ENI o Repsol, cuenten con activos de empresas más antiguas.

FUENTE: Fortune 500 (2008) (www.fortune500global.com). Los años de fundación han sido tomados de www.fundinguniverse.com/company-histories/c.html.

sus experiencias ayudan a entender mejor el porqué y el cómo de la internacionalización². El estudio de la Compañía Española de Petróleos (Cepsa) pretende arrojar nuevos elementos para el análisis teórico.

Cepsa figura entre las 35 mayores empresas petroleras del mundo y entre las diez primeras europeas por facturación. Es, dentro de las grandes petroleras europeas, una de las más pequeñas, aunque con una trayectoria que alcanza en 2009 los 80 años de existencia. Durante ese período se ha mantenido la denominación original de la empresa matriz, responsable en su práctica totalidad de la dimensión que adquiere el Grupo Cepsa³. Con la salvedad de la Royal Dutch-Shell, es la única de las gran-

des multinacionales europeas que no ha contado para su formación con la participación de empresas públicas (Cuadro 1).

El grupo Cepsa lo conforman alrededor de cuarenta empresas, organizadas en torno a cuatro áreas de negocio. Desde la perspectiva de los ingresos generados, la más relevante es la del refinado y distribución, seguida del área de petroquímica, la investigación y exploración y, por último, el gas y la electricidad. Las tres refinerías que sostienen su actividad están localizadas en España, la más antigua en Canarias (Tenerife —1930—) y las otras dos en Andalucía (Cádiz —1967— y Huelva —1991—). Su capacidad productiva le permite procesar 21.500.000 toneladas de crudo anuales —un 35 por 100 de la capacidad productiva española y un 2,7 por 100 de la capacidad total de los países de la Unión Europea—⁴.

² Véanse algunos de los trabajos que forman parte de este monográfico, así como Actas del XI Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica (2008).

³ No obstante, hemos de considerar la compra del 100 por 100 de las acciones de Ertoil en 1991, que incorporó a la empresa, entre otros activos, su última refinería, y con la que en 1997 Cepsa se fusionaría por absorción.

⁴ *Oil & Gas Journal*, 2008.

A principios del año 2009 la propiedad de la empresa matriz la compartían la multinacional francesa Total (48,8 por 100), el grupo estatal de Abu Dhabi International Petroleum Investment Co. (IPIC) (9,5 por 100), y las españolas Banco Santander (32,5 por 100) y Unión Fenosa (5 por 100). El resto de la propiedad cotizaba en el mercado de valores. Un reciente acuerdo de venta entre el Santander y Unión Fenosa con IPIC deja a la compañía sin participación española y con dos únicas sociedades propietarias⁵. En el final de esta etapa, llamamos la atención sobre las estrategias que siguió Cepsa para integrarse en los mercados internacionales y sobre su dilatada y, a veces, complicada conversión en empresa multinacional⁶.

2. Cepsa, una empresa con proyección internacional

Cepsa se constituyó en 1929 con el objeto social de atender todas las fases del negocio petrolero, dentro y fuera de España. En principio, dos son las razones que explican la estrategia internacional de la compañía, razones que, en términos generales, coinciden con el conjunto de las petroleras europeas. La primera, la desigual distribución geográfica de los recursos naturales, de los que Europa no estaba especialmente dotada y que, en cualquier caso, requerían su diversificación⁷. La segunda, por exigencias técnicas y de mercado. La proporción de derivados petrolíferos que se puede obtener de determinado crudo es relativamente rígida, y lo era aún más en la década de 1930. La rentabilidad de las instalaciones refineras está definida por la maximización en

el aprovechamiento de la capacidad productiva y por la consecución de una proporción de derivados que se ajuste en la mayor medida posible a la demanda. En Europa, y en España de forma particular, la mayor parte del mercado en los años treinta demandaba gasolina, era el segmento en el que se venía observando un mayor crecimiento. Sin embargo, el destilado de los crudos más corrientes producía una alta proporción de residuos que, con la tecnología existente, sólo podían usarse como fuelóleos o asfaltos⁸. Así pues, la búsqueda de mercados externos era totalmente necesaria para colocar los excedentes no absorbidos por la demanda local.

A estas dos razones que justifican la internacionalización de las petroleras hemos de añadir las particulares de Cepsa, que tuvieron que ver con las circunstancias que rodearon su constitución. Recordemos que la compañía se creó sólo dos años después de que se arrendara a Campsa el monopolio de la actividad petrolera en la Península y Baleares, y que esta compañía no había asumido en esa fecha ni la búsqueda de crudos ni la actividad refinera. En este sentido, el proyecto privado se contemplaba desde el gobierno de Primo de Rivera como una oportunidad para acceder a la propiedad de yacimientos en países extranjeros, y como una solución a las difíciles relaciones comerciales con las grandes multinacionales, enturbiadas tras la expropiación de sus activos por parte del gobierno español⁹.

De otra parte, la internacionalización de las empresas entendemos que también se desarrolla a través de la colaboración, el intercambio tecnológico y la formación de personal en el extranjero. Esta práctica es un hecho también característico del sector que implica la existencia de un mercado tecnológico internacional. La necesidad de diversificar las fuentes de aprovisionamiento de crudo, los elevados costes de inversión en la exploración y los riesgos derivados, tanto de la técnica como de la política, inducen al desarrollo de proyectos comparti-

⁵ En la fecha de conclusión de este trabajo la operación sigue pendiente de las aprobaciones oportunas de los órganos reguladores.

⁶ Precede a éste, otro trabajo en el que la autora se centra en los factores específicos que impulsaron el proceso de internacionalización de Cepsa en el contexto de la España del Monopolio. PÉREZ (en prensa 2009).

⁷ Hasta la década de los setenta no se explotaron los yacimientos petrolíferos del Mar del Norte. Con la excepción de Rusia, y Rumania en menor medida, las reservas de crudo del subsuelo europeo no dejaban de ser simbólicas.

⁸ SANZ HURTADO (1969).

⁹ TORTELLA, BALLESTEROS y DÍAZ (2003: 90-91) y PÉREZ (2009).

dos entre empresas competidoras. De igual forma, la reducción de los costos de transacción conlleva el intercambio de crudos o productos terminados, materializándose en acuerdos de producción o prestación de servicios por cuenta de terceros.

Señalado el marco general que explica la vocación internacional de Cepsa, describamos ahora las estrategias concretas que la compañía desarrolló, junto con las dificultades que también hubo de abordar. En principio, podemos distinguir tres etapas en el proceso internacionalizador. La primera, entre 1930 y 1959, período en el que la Compañía se sitúa en los mercados internacionales aprovechando la plataforma y la franquicia de los puertos canarios. La segunda, entre 1960 y 1986, cuando la empresa responde a la paulatina apertura del sector exterior con el aumento de su capacidad productiva y la diversificación de sus productos y mercados. Y la tercera, entre 1986 y 2008, cuando la petrolera hace valer sus capacidades técnicas, organizativas y comerciales en los mercados internacionales.

3. La internacionalización desde Canarias, 1930-1959

La internacionalización de la compañía en la primera fase de su vida empresarial tiene lugar, fundamentalmente, a través de su participación en el mercado de avituallamiento a buques (*bunkering*). La elección de Canarias como el lugar en donde debía establecerse el primer centro refinero de Cepsa no fue un asunto baladí. La importancia de los puertos canarios en el tráfico internacional y lo destacado de su demanda de combustibles marinos (fuelóleos y gasóleos) eran motivo suficiente para ello¹⁰. Hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, el *bunker* fue el principal destino de la producción de Cepsa. Tras la guerra, hubo una reestructuración en sus mercados; el régimen autárquico condicionó la mayor rele-

vancia que adquirió entonces el mercado peninsular —suministrado a través de Campsa o directamente—. No obstante, ello no eliminó la presencia de la petrolera en los mercados exteriores. El suministro a buques y las exportaciones, básicamente al África Occidental y Portugal, superaban el 30 por 100 del total de las ventas de la Compañía¹¹. Además, para apoyar los servicios del *bunkering*, en 1951 se estableció una factoría en Ceuta, de este modo la compañía se introducía en la otra gran ruta petrolera, la del Mediterráneo.

La estratégica localización del centro refinero y de los puntos de avituallamiento a buques, así como su potencial productivo y comercial, estimularon la captación de operaciones por cuenta de terceros. Desde 1948, Cepsa colaboró y prestó servicios a cuenta de diversas multinacionales¹², obteniendo divisas en cuantía suficiente como para emprender, en medio de la pasiva economía nacional, la ampliación y modernización de sus instalaciones¹³.

Esa colaboración también se dio en el área de investigación y exploración, tanto fuera como, sobre todo, dentro de España. La búsqueda de crudos había sido el primer objetivo del promotor de la empresa, logrado antes de la propia constitución de la compañía. Cepsa poseía una cuota en la producción de la norteamericana Lago y varios permisos de exploración en Venezuela. En principio, la cuota proporcionó los crudos necesarios para poner en marcha el primer proyecto refinero, pero resultaron insuficientes para darle continuidad. La idea inicial de la compañía era ampliar y diversificar las fuentes de abastecimiento, si bien esa intención se frustró ante las restricciones impuestas por el gobierno español a la salida de capitales¹⁴. A su vez, la precariedad en la dispo-

¹¹ *Ibidem*.

¹² Lo hizo para Vacuum Oil, Anglo-Iranian, Caltex y otras muchas, en diferentes momentos. En ocasiones era la propia coyuntura internacional la que condicionaba este tipo de operaciones. Así ocurrió cuando se cerró la refinería iraní de Abadam.

¹³ PÉREZ (2006).

¹⁴ Parece que en 1930 la empresa había contactado con intereses norteamericanos para proceder a la compra de derechos de explotación en Texas.

¹⁰ El análisis de los factores determinantes de la localización industrial pueden verse en PÉREZ (en prensa, 2009).

sición de divisas limitó la ampliación de la inversión en Venezuela, en cuyas prospecciones sólo pudo participar cuando otra compañía emprendía y financiaba la tarea. Ésta fue la política seguida con la Standard Oil de New Jersey, con la que colaboró en sus exploraciones en Venezuela y de la que pudo extraer alguna experiencia, aunque con nulos resultados.

Así pues, el área de investigación y exploración sólo se pudo desarrollar en esta etapa en el territorio nacional. Un proyecto que en sus comienzos contó con escasas expectativas, pero que a largo plazo daría sus frutos. La experiencia exploratoria en España comenzó en 1940 y se hizo de la mano de la filial Ciepsa, en la que también participó la norteamericana Socony Vacuum Oil. Veinte años después de las primeras prospecciones se obtendrían resultados positivos con el grupo alemán Deilmann.

4. Los inicios de la multinacionalización, 1960-1986

A partir de 1960 la progresiva apertura del sector exterior español permitió que el avance internacionalizador de la empresa se materializara, sin excesivos esfuerzos financieros, con la constitución de las primeras filiales en el extranjero¹⁵.

Los proyectos de los primeros años sesenta intentaron crear nuevos mercados para las fracciones más pesadas del petróleo. Los asfaltos fueron los derivados con los que Cepsa intentó conquistar el mercado exterior. En 1960 la producción de este destilado era de unas 110.000 toneladas, en torno a un 4 por 100 del total refinado. Su producción se concentraba en la refinería de Tenerife y su principal mercado era el peninsular. No obstante, la incorporación de nuevas refinerías y la aparición de algunos centros especializados en asfalto exigieron dar salida a los excedentes¹⁶.

Una forma de canalizar la exportación era controlando directamente su distribución por medio de la creación de una filial comercializadora. Así surgió Sofredip (1960), en cuyo proyecto participó la empresa francesa ETS Albert Cochery, una compañía constructora, especializada en hidrocarburos para el mantenimiento de carreteras y con larga experiencia en el mercado¹⁷. El objeto de la nueva empresa fue abordar la venta de asfaltos en Camerún y Mauritania. Sin embargo, sus ventas fueron escasas. La filial terminó por disolverse en 1969. La independencia de las colonias, cierta inestabilidad política y la coincidencia de la fundación de la empresa con la última etapa de la vida empresarial de Albert Cochery pudieron estar detrás del fracaso de esta primera iniciativa.

El segundo proyecto fue el de Propel, la filial que abrió las puertas del mercado portugués. En este caso Cepsa, junto a la estadounidense Metanol Co., se propuso distribuir asfaltos en Portugal y en sus colonias. Su éxito condujo a la creación de una factoría en Leixoes para el almacenaje y tratamiento de ligantes asfálticos. La instalación la gestionaría la Compañía Portuguesa de Petróleos (CPP), propiedad mayoritaria de Cepsa. El progresivo aumento de las ventas condujo a principios de los setenta a la diversificación de la oferta en el mercado portugués: productos energéticos, aromáticos y, finalmente, petroquímicos.

La construcción de una refinería de exportación en Algeciras a finales de los sesenta permitió a Cepsa profundizar en el negocio de la petroquímica¹⁸. Con el apoyo de la tecnología estadounidense y la experiencia comercial de Conoco y Amoco, se crearon las filiales españolas Carbesa, Petresa e Interquisa. Su ámbito dentro de la petroquímica se desarrolló en torno al benceno¹⁹. Los objetivos fueron tanto el mercado nacional

¹⁷ Esta empresa fue creada en 1926 por Albert Cochery. Hoy está integrada en Eurovia, del grupo francés Vinci.

¹⁸ Cepsa comenzó la producción de aromáticos en la refinería de Tenerife en 1954, no obstante, la continuidad de la actividad petroquímica tuvo lugar en el País Vasco, Cataluña y el campo de Gibraltar.

¹⁹ PUIG (2003: 208-214).

¹⁵ Véase, en los tres cuadros del Anexo, la relación de filiales creadas o adquiridas por Cepsa en el extranjero desde 1960 hasta 2008.

¹⁶ Cepsa participó con un 50 por 100 en la refinería de asfaltos de Tarragona, Asesa.

como la exportación. En cuanto al primero, la tarea fue ardua y requirió cierto esfuerzo inversor²⁰. La sociedad emprendió un proceso de integración vertical hacia delante que implicó a buen número de empresas, extendiéndose su actividad a sectores bastante distantes de los propios del petróleo²¹.

El desarrollo de las exportaciones de petroquímicos se enfocó inicialmente hacia los mercados italiano, portugués y norteamericano. Además, hacia finales de la década de los setenta se sentaron las bases para la entrada en los mercados británico, brasileño y marroquí. De nuevo, la forma de conquistar el mercado exterior fue a través de la creación de filiales comercializadoras que permitían un trato directo de la compañía con los clientes²². En algunos casos, como los de Brasil y Marruecos, la entrada se hizo en colaboración con empresas de esas nacionalidades, pero en el resto Cepsa emprendió la tarea asumiendo la mayoría de las acciones de la filial²³. La denominación de las filiales procuró incluir casi siempre la referencia a la empresa matriz, se trataba así de reforzar la marca de la compañía en los mercados exteriores²⁴. No todas las empresas tuvieron continuidad: la crisis de los setenta terminó con el proyecto Cepsa Usa y la de los primeros ochenta con Cepsa Brasileira y Cepsa Maroc.

²⁰ Para esta empresa se acentúa la presencia del sector bancario en la propiedad de la compañía.

²¹ La falta de mercados le obligó a crearlos. Ejemplo de ello fue la creación de la filial Poliesa, una empresa productora de envases plásticos PET, y la adquisición de la sociedad granadina Aguas de Lanjarón, la que debía convertirse en uno de los principales clientes de Poliesa.

²² Este último sería más activo en la compra de fuelóleos que en productos aromáticos, no obstante, con la crisis de los setenta y las restricciones impuestas al comercio exterior el proyecto se abandonó.

²³ Véase el Cuadro A.1 del Anexo.

²⁴ En algunos casos, como el de Cepsa U.K. la red denominación fue posterior (1987). Inicialmente esta compañía se denominó Corsa Ltd. Esta empresa británica venía operando en el mercado de avituallamiento a buques en el puerto de Las Palmas de Gran Canaria desde mucho antes de que Cepsa siquiera se hubiera creado. Después de que esta adquiriera la totalidad de sus acciones (1978), los activos de la empresa se fraccionan; la parte del *bunkering* se cedió a Petrocan, una filial de Cepsa, y los activos del Reino Unido se dedicaron en exclusiva a la comercialización de los productos petroquímicos.

Al margen de las estrategias comercializadoras en el exterior, el último asunto que preocupó a Cepsa en esta etapa de expansión fue el del suministro de crudos. La propiedad venezolana adquirida en 1929 no había sido suficiente para cubrir las necesidades de la compañía, y por una cuantía considerable había tenido que acudir al mercado internacional²⁵. Durante las primeras décadas los cargamentos de Cepsa pudieron completarse con crudos similares a los propios provenientes del Caribe pero, tras la Segunda Guerra Mundial, los requerimientos del mercado y las mejores condiciones de los petróleos del Golfo Árabe recondujeron las compras hacia esa zona (Cuadro 2). La inseguridad en los suministros aumentaba con la concentración; con lo que las petroleras seguían precisando del acceso a crudos propios y de la diversificación de las áreas exploradas.

Aprovechando la apertura del sector exterior español y la nueva coyuntura económica, Cepsa retoma la actividad exploratoria fuera del territorio español con tres nuevos proyectos. Dos de ellos se desarrollaron a través de empresas filiales, cuya creación estuvo condicionada por las leyes de los países receptores: Guinea Ecuatorial e Irán. El tercer proyecto fue la participación en la iniciativa del Instituto Nacional de Industria para el desarrollo de la exploración en el extranjero: Hispanoil. Ninguno de los tres proyectos tuvo gran alcance²⁶. Este último fue interrumpido por el propio INI que prefirió darle continuidad en solitario²⁷.

La exploración en las colonias del Sáhara, Fernando Poo y Río Muni se había iniciado en 1960 tras el descubrimiento de yacimientos petrolíferos en las vecinas regiones de Gabón y de la República del Congo. Facilitadas las acciones fuera del territorio peninsular con la ley de hidrocarburos de 1958, Cepsa se había unido a las

²⁵ Su contratación, además, no era totalmente libre. El Estado español se reservaba la comercialización de una parte y se ponían restricciones a la compra de aquellos crudos que una vez procesados habían de dirigirse a la zona bajo control del Monopolio. SANZ HURTADO (1969: 313-316).

²⁶ Véase el Cuadro A.3 del Anexo.

²⁷ Cepsa retiró su participación en Hispanoil en 1972.

CUADRO 2
IMPORTACIONES DE CRUDO POR CEPESA: MEDIAS ANUALES Y ORIGEN GEOGRÁFICO,
1930-2008
(En %)

Período	Importaciones mill. tm	Golfo Árábigo	África Occid.	América	Norte de África	Europa y otros
1930-1939	0,23	—	—	86,8	—	13,2
1940-1949	0,34	33,5	—	66,5	—	—
1950-1959	1,45	60,7	—	39,1	0,2	—
1960-1969	5,68	51,3	—	41,8	6,5	0,4
1970-1979	11,84	68,5	1,2	7,0	21,8	0,8
1980-1989	11,12	35,4	11,7	22,4	11,2	9,7
1990-1999	16,89	17,0	12,8	6,1	5,2	3,7
2000-2008	20,88	—	—	—	—	—

NOTA: Entre 1930 y 1967 sólo operó la refinería de Tenerife, en 1967 se incorpora la de Algeciras y en 1991, tras la compra de Ertoil, se añade al área de refino de Cepsa la de La Rábida (Huelva).

FUENTE: Memorias e informes de gestión de Cepsa, 1930-2007; Estadísticas de comercio exterior de la Dirección general de Aduanas, 1930-1935; Memorias de la Delegación del Gobierno en Campsa, 1969-1989 y Estadísticas de tráfico de la Junta de Obras del Puerto de Santa Cruz de Tenerife, 1941-1966.

norteamericanas Mobil y Spangoc —filial de la Gulf— para explorar las zonas marítimas. Después de varios años de exploración, la proclamación de independencia por parte de Guinea Ecuatorial en 1969 vino a interrumpir las labores de prospección. Los permisos dados por las autoridades españolas no terminaban de reconocerse por los nuevos gobiernos guineanos; el conflicto por la jurisdicción de las aguas entre Gabón y Guinea eran la razón de fondo. El trámite de creación de una filial con domicilio en Malabo no resolvió el problema, manteniendo a Cepsa sin actividad y en la incertidumbre durante más de dos décadas²⁸.

Por último, y en esta misma línea de inversión, estuvo la adquisición de la empresa norteamericana Getty International, redenominada Interoco en 1970, y copar-

tícipe de una concesión en territorio iraní con el llamado grupo Tidewater²⁹. En este caso, y a pesar del descubrimiento de crudo y gas en la zona en la que el grupo había obtenido la concesión, cuestiones técnicas, económicas y, finalmente, políticas, obligaron a la renuncia de los derechos de explotación en 1975. El cese supuso también la disolución de la filial Cepsa Irán, una sociedad creada para poder asumir la comercialización de los crudos producidos. Sin embargo, y en lo que se refiere a Interoco, aunque la actividad exploratoria quedó cancelada, la empresa buscó otras alternativas para continuar activa. A partir de entonces y, desde su sede en Liberia, la filial se encargaría de apoyar a Cepsa en la compraventa de crudos y derivados en los mercados internacionales; asimismo sería función añadida su intermediación en las operaciones por cuenta de terceros.

²⁸ Los ricos yacimientos petrolíferos localizados en la zona marítima del sur del antiguo Río Muni (islotas de Mbañe, Cocoteros y Conga) siguen sin contar con una resolución internacional acerca de a quien corresponde su soberanía. El debate entre Gabón y Guinea Ecuatorial, además de generar problemas internos, deja traslucir los intereses de las empresas estadounidenses y europeas por el control de la zona.

²⁹ Junto a la Getty eran titulares de la concesión las independientes estadounidenses Kerr McGee, Sun Oil, Cities Services Skelt, Superior, Atlantic Richfield y la estatal iraní National Iranian Oil Co.

5. La consolidación de Cepsa como empresa internacionalizada y como empresa multinacional, 1986-2008

La integración de España en la Comunidad Económica Europea fue para algunos el inicio de una nueva etapa en el proceso de internacionalización de las empresas españolas; se dice que entonces «se alcanza la mayoría de edad de la inversión española en el exterior»³⁰. Europa aparece como un espacio en el que invertir y como un lugar en el que vender. Pero la apertura también implicaba que España se abría a la llegada de la inversión foránea y que ello exigía un esfuerzo profundo de mejora de la capacidad competitiva.

En el caso del sector petrolero, la integración en la Comunidad, tuvo aún mayor alcance que en otros sectores. Con la liberalización del mercado y la desaparición del Monopolio de Petróleos, las compañías privadas no sólo accedieron a los nuevos mercados europeos, sino que pudieron hacerlo al propio mercado español, hasta entonces vetado en algunos de sus segmentos. El esfuerzo a realizar, por tanto, fue doble.

En lo que se refiere a Cepsa, su política exterior se dirigió básicamente hacia tres frentes: la ampliación de los mercados de productos energéticos y petroquímicos, especialmente en Europa; el desarrollo de la actividad productiva petroquímica en América; y la obtención de crudos propios en el norte de África y América Latina. El esfuerzo inversor en esta ocasión fue de gran relevancia. La compañía hubo de dar entrada entonces a los capitales extranjeros. La primera en adquirir acciones fue la empresa IPIC de Abu Dhabi (1988), cuyos crudos se comprometieron para ser refinados por la compañía³¹. En 1992 se produjo la entra-

da de Elf Aquitaine (más tarde, parte del grupo francés Total). La dimensión que alcanzó la empresa en estos años no hubiera sido posible sin esa inyección de capital.

La tarea comenzó con el fortalecimiento de sus posiciones comerciales en el exterior, empezando por Portugal. En 1987 la Compañía Portuguesa de Petróleos (CPP) conseguía una cuota para la comercialización de gasolinas, gasóleos y fuelóleos en el mercado portugués. Empezó aquí la organización de la red de distribución de productos energéticos³², al tiempo que se mantenía la cuota de asfálticos y seguía incrementándose la de productos petroquímicos. Del conjunto de las empresas especializadas en tareas de comercialización, es la que mayores esfuerzos y mejores resultados ha obtenido en los últimos años (Cuadro 3).

El mercado francés intentó abordarse, primero de forma indirecta con la compra de una participación en la distribuidora independiente Bianco, y, luego, en un cambio de estrategia, con el establecimiento de una nueva filial, Cepsa France. Sin embargo, el proyecto perdió sentido cuando Elf Aquitaine entró a formar parte del capital de Cepsa³³.

El avituallamiento a buques y aeronaves, la que fue su primera actividad en el mercado internacional, seguía teniendo un peso fundamental en el volumen total de ventas³⁴. La empresa es hoy la quinta en el *ranking* mundial de prestación del servicio de *bunker*. Nuevos puntos de abastecimiento se han abierto en el Canal de Panamá, Gibraltar, Portugal, España y el norte de Europa.

grupo con sede en el extranjero, pero su presencia se diluyó pronto. Véase el Cuadro A.1 del Anexo.

³² Si en 1991 Cepsa contaba con 24 estaciones de servicio en Portugal en 1995 ya serían 79. En 1997 además se incorporan a la filial Cepsa Portuguesa todos los activos y operaciones de Elf Aquitaine en el mercado portugués.

³³ Igual le pasó a Polies France, una rama francesa de la empresa de fabricación de plásticos PET que deja de interesar al grupo desde el momento que la demanda de petroquímicos por parte de otros sectores de la industria se consolida.

³⁴ En el año 1997 se vendieron por este concepto unos 4.400.000 toneladas de combustible, en torno a un 20 por 100 del total de productos refinados por Cepsa.

³⁰ GUILLÉN (2004: 217).

³¹ La compra de Ertoil en 1991 proporcionó la tercera refinería a la compañía, e incrementó la capacidad productiva en 5.000.000 de toneladas más al año, un 30 por 100 de la capacidad que entonces sumaban la refinería de Tenerife y Algeciras. La compra de Ertoil y la posterior fusión por absorción en 1997 incorporaron nuevas filiales al

CUADRO 3
PATRIMONIO DE LAS EMPRESAS FILIALES EXTRANJERAS EN 1993-2007
(En millones de euros)

Denominación	1993		2000		2007	
	CSD	R+R	CSD	R+R	CSD	R+R
Cepsa Egypt.	—	—	—	—	8,91	2,52
Cepsa Internacional BV.	4,02	17,83	4,33	37,90	4,06	32,48
Cepsa Italia	1,10	2,11	6,00	5,41	6,00	10,18
Cepsa Portuguesa	19,95	-0,49	27,46	27,10	27,50	28,78
Cepsa UK.	0,13	0,38	0,16	5,11	0,14	8,61
Detén Química	—	—	56,56	26,67	74,45	57,10
Interquisa Canadá.	—	—	0,01	0,00	200,76	-1,30
Petresa Canadá	6,40	0,00	57,03	-7,44	55,14	-44,49
Propel	0,22	1,62	0,22	1,71	0,22	2,62

NOTA: CSD Capital social desembolsado. R+R. Resultados más reservas.

FUENTE: *Informe de gestión de Cepsa, 1993, 2000 y 2007.*

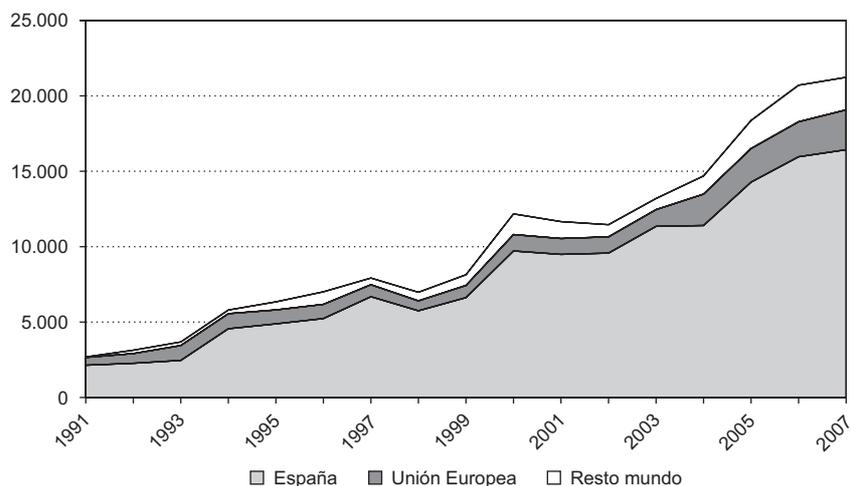
En el campo de la petroquímica, además de las operaciones comerciales que siguen desarrollando Cepsa UK y Cepsa Italia en sus respectivos mercados, se ha creado una nueva filial —Petresa Internacional— con el objeto de promover la marca Cepsa en los mercados exteriores, especialmente en el europeo. Si bien el mayor esfuerzo en los últimos años se ha concentrado en la creación de las dos plantas petroquímicas en Canadá: una para la producción de materias primas detergentes —Petresa Canadá— y, otra, destinada a la industria del poliéster —Interquisa Canadá—. En ambas participa la sociedad estatal canadiense Societé Générale de Financement de Québec con un 49 por 100 del capital. Desde Canadá se pretende abordar el amplio mercado norteamericano.

Desde la perspectiva clásica del concepto de multinacional, estas dos sociedades con centros productivos fuera del territorio español serían las dos primeras filiales de la multinacional Cepsa. Al sur, en Brasil, se ha adquirido la empresa Detén Química, réplica de Petresa en el pujante mercado brasileño.

El último frente de la etapa que ahora se cierra ha sido la producción de crudos. Por fin ha llegado el éxito para los trabajos en el área de la investigación y exploración. Los ingresos reportados a la empresa matriz llegaron a sobrepasar en el año 2003 los provenientes de las ventas de productos petroquímicos. Las extracciones del Sáhara argelino cumplen con las expectativas después de más de 20 años de sondeos y trabajos en la zona mediante un acuerdo con la estatal argelina Sonatrach. Ahora se investiga también el subsuelo egipcio, colombiano y peruano.

El efecto de la estrategia seguida por el Grupo Cepsa en las últimas décadas se deja notar en la evolución de los ingresos por ventas. Aunque el mercado nacional sigue siendo el que mayor dimensión alcanza, lo cierto es que el resto de los mercados, especialmente el europeo, crece a un mayor ritmo y se comporta de un modo más regular que el mercado español. En los últimos años, además, ha empezado a ganar peso la demanda africana (Gráfico 1).

GRÁFICO 1
VENTAS DEL GRUPO CEPSA POR MERCADOS, 1991-2007
(En millones de euros corrientes)



FUENTE: Informes de gestión de Cepsa, 1991-2007.

6. Conclusiones

Los trabajos de historia empresarial pueden ofrecer nuevos elementos para el análisis de los procesos de internacionalización en España. El impacto de las recientes salidas del capital español a los mercados internacionales nos hace olvidar las iniciativas desarrolladas en momentos anteriores. Si bien en el análisis de la internacionalización no debe pesar únicamente la cuantía e importancia de los capitales invertidos sino también la causa de tales iniciativas, el entorno en el que se desarrollan, el tipo de estrategia empleada, las dificultades encontradas o los errores cometidos. Todo esto nos permitirá entender mejor el proceso.

Este trabajo ha pretendido mostrar la ruta seguida por la Compañía Española de Petróleos en un proceso internacionalizador que era necesario para su supervivencia. El contexto institucional, la coyuntura y los propios errores empresariales en la estrategia seguida hi-

cieron difícil la tarea. Pero el objetivo estuvo claro desde el momento de su fundación. En la actualidad, la empresa es una multinacional que coloca más del 20 por 100 de su producción en los mercados exteriores, que cuenta con una decena de filiales repartidas por varios continentes y ostenta los primeros puestos en determinados segmentos del mercado petrolero mundial, como el de la producción de materias primas detergentes o el del avituallamiento de buques.

Las capacidades adquiridas en materia técnica, organizativa o comercial, que le han situado donde está, han sido el fruto tanto de sus aciertos como de sus errores.

Referencias bibliográficas

- [1] CEPSA (1930-1994): *Memorias*, Madrid.
- [2] CEPSA (1991-2007): *Informes de gestión*, Madrid.
- [3] DURÁN HERRERA, J. J. (2006): «El auge de la empresa multinacional española», *Boletín económico del ICE*, 2881, páginas 13-33.

[4] GUILLÉN RODRÍGUEZ, M. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 812, páginas 211-223.

[5] PÉREZ HERNÁNDEZ, C. (2006): «La estrategia inversora de la Compañía Española de Petróleos en sus primeros años, 1929-1950», Selección de Investigaciones Empresariales. Convocatoria 2004. Programa de Fomento de la Investigación empresarial en las Universidades Canarias, Fyde Cajacanarias y Consejería de Economía y Hacienda, Canarias.

[6] PÉREZ HERNÁNDEZ, C. (en prensa, 2009): «La internacionalización de Cepsa en la España del Monopolio», *Revista de Historia Industrial*.

[7] PUIG, N. (2003): *Bayer, Cepsa, Repsol, Puig, Shering y la Seda. Constructores de la química española*, Lid Empresarial, Madrid.

[8] SANZ HURTADO, E. (1969): *Economía y política del petróleo*, Guadiana de Publicaciones, S.A., Madrid.

[9] TORTELLA, G.; BALLESTEROS, A. y DÍAZ FERNÁNDEZ, J. L. (2003): *Del Monopolio al libre mercado. La historia de la industria petrolera española*, Lid Empresarial, Madrid.

ANEXO

Filiales extranjeras del Grupo CEPSA

CUADRO A.1 ÁREA COMERCIALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS						
Denominación	Domicilio	Especialización	I	F	P (%)	Socios
Sofredip	Francia	Asfaltos	1960	1969	50	ETS Albert Cochery (francesa 50)
Productos de Petróleo Ltda. PROPEL	Portugal (Lisboa)	Asfaltos ²	1961	*	46,5 (100)	Melanol Corporation (americana)
Cepsa Portuguesa de Petróleos, SA	Portugal (Lisboa)	Prod. emulsiones asfálticas y ventas varias	1963	*	95 (100)	
Interoco INC ¹	Liberia (Monrovia)	Compraventa	1969	1993	100	
Cepsa USA inc	EE UU	Mercado USA/Canadá/ Pto. Rico	1970	1983	95	Melanol Corporation (americana)
Cespa Brasileira	Brasil (Río de Janeiro)	Mercado Brasil	1976	1989	50 (100)	Grao (brasileña) ³
Cepsa Maroc	Marruecos	Mercado Marruecos	1978	1981	50	accionistas marroquíes (50%)
Bianco (Les fils de Jules Bianco, SA)	Francia (Saboya)	Mercado Francia	1986	1987	20	s.d.
Cepsa France, SRL	Francia	Mercado Francia	1988	1995	100	
Cepsa Gibraltar, Ltd	Gibraltar	Mercado Gibraltar	1989	2004	50	s.d.
Cepsa Trading N.V.	Antillas (Curaçao)	Internacional	1992	1996	100	
Cepsa International BV	Holanda (Ámsterdam)	Internacional	1992	*	100	
Tartessos Overseas LTD	U.K. (Channel Islands)	s.d.	1992	1998	100	
Co. Petrolière Hispano Marocaine, SA	Marruecos Casablanca	s.d.	1995	1998	50	s.d.
Betunes de Madeira, Lda.	Portugal (Madeira)	Asfaltos	1995	1998	50	s.d.
Cepsa USA	EE UU (N.Y.)	Mercado NAFTA	1997	1997	100	
Cepsa Magreb, SA	Marruecos (Agadir)	Mercado Marruecos	1998	*	50	IPIC de Abu Dhabi
Cepsa Panamá, SA	Panamá	Bunkering Canal Panamá	1998	*	67	Pacific Petroleum Services

NOTAS: I. Fecha de constitución o adquisición. F. Fecha de disolución o venta. P. Participación directa o indirecta de Cepsa en el momento de su constitución (entre paréntesis, participación en la actualidad o momento de la disolución o venta). * Empresas activas en 2008.
¹ Hasta 1970 se denominaba Getty International Irán. ² En 1986 CPP asume parte de su actividad, y Propel se mantiene realizando servicios de gestión. ³ En 1978 Grao Distribuidora de Gas e Derivados de petróleo Lda. comparte su participación con Central Brasileira de Produções e Empreendimentos.
FUENTE: Memorias e Informes de Gestão de Cepsa, 1960-2007. Elaboración propia.

ANEXO (continuación)

Filiales extranjeras del Grupo CEPESA

CUADRO A.2

ÁREA PETROQUÍMICA

Denominación	Domicilio	Especialización	I	F	P (%)	Socios
Cepsa Italia SpA	Italia (Milán)	Comercialización	1970	*	76 (100)	Metalore di Aldo e Guido Gualco (Italia)
Cepsa UK Ltd ¹	U.K.-Luton Beaforshire	Comercialización	1978	*	100	
Licesa	Argentina (B. Aires)	Apoyo técnico fabric. lubrican.	1979	1988	49	Isaura y Dycasa (Argentina, 50 y 1)
Poliesia France	Francia(Tolouse)	Fabricación/comercialización	1988	1992	100	
Petresa Internacional NV	Bélgica (Bruselas)	Comercialización	1988	1998	100	
Reichhold Chemie Europe	Alemania (Franckfort)	Fabricación resinas sintéticas	1989	1991	40	Dainippon Ink and Chemicals (Japón)
Petresa Canadá INC ²	Canadá (Bencacour)	Fabricación y comercialización	1993	*	51	Societé Générale de Financément (Canadá)
Petresa América INC	Canadá (Quebec)	Tenedora de acciones	1993	1999	100	
Ertisa Nedherland	Holanda	Comercialización	1995	1998	100	
Ertisa Great Britain, Limited	Gran Bretaña (Londres)	Fabricación	1995	1998	100	
Kraft Metalúrgica	México	Comercialización	1997	1998	31,5	s.d.
Detén Química	Brasil (Salvador de Bahía)	Fabricación y comercialización	1999	*	71,44	Petrobras (Brasil)
Petresa Participações	Brasil (Sao Paulo)	Tenedora de acciones	1999	1999	100	
Interquisa Canadá, LP ³	Canadá (Montreal)	Fabricación y comercialización	2000	*	51	Societé Générale de Financément (Canadá)

NOTAS: Fecha de constitución o adquisición. F. Fecha de disolución o venta. P. Participación directa o indirecta de Cepsa en el momento de su constitución (entre paréntesis, participación en la actualidad o momento de la disolución o venta).

¹ Hasta 1987 se denominó Corsa Ltd. ² A partir de 2008 Cepsa Química Bencacour. ³ A partir de 2008 Cepsa Química Montreal.

FUENTE: Memorias e Informes de Gestión de Cepsa, 1960-2007. Elaboración propia.

ANEXO (continuación)

Filiales extranjeras del Grupo CEPSA

CUADRO A.3

ÁREA INVESTIGACIÓN Y EXPLORACIÓN (Y OTRAS)

Denominación	Domicilio	Especialización	I	F	P (%)	Socios
Cepsa Irán	Irán	Investigación y Exploración	1966	1983	92,85	s.d.
Cepsa Guinea Ecuatorial	Guinea Ecuatorial	Investigación y Exploración	1969	1983	100	
Cepsa Argelia	Argelia (Argel)	Investigación y Exploración	1988	1993	100	
Cepsa Egypt, SA BV	Holanda (Amsterdam)	Investigación y Exploración	2006	*	100	

NOTA: Fecha de constitución o adquisición. F. Fecha de disolución o venta. P. Participación directa o indirecta de Cepsa en el momento de su constitución (entre paréntesis, participación en la actualidad o momento de la disolución o venta).

FUENTE: Memorias e Informes de Gestión de Cepsa, 1960-2007. Elaboración propia.