



“El fracking debe ser como una pecera: comunidades, Gobierno y defensores del medioambiente deben ser testigos de lo que se hace”.
Felipe Bayón,
presidente de
Ecopetrol.
FOTO COLPRENSA

ENERGÍA ENTREVISTA

“Uso del fracking en el país debe ser transparente”

La gestión de Ecopetrol se fortaleció gracias a atravesar la que se considera una de las crisis petroleras más dramáticas de los últimos años.

Por: FELIPE MORALES MOGOLLÓN

Ecopetrol, la joya de la corona entre las empresas del país, ha recuperado su brillo, al punto que en su último balance, el del primer trimestre de 2019, reportó utilidades por 2,74 billones de pesos. Utilidades que llegan al Gobierno, su principal accionista; a los ciudadanos que compraron acciones y a 15,6 millones de colombianos que reciben rendimientos a través de sus fondos de pensiones.

La noticia es buena y aleja del recuerdo la crisis que se dio desde 2014 hasta 2016 por cuenta, principalmente, de la descolgada del precio internacional del petróleo. En ese momento la empresa fue sometida a una cirugía de precisión, bajo la dirección del entonces presidente y exministro de Hacienda, Juan Carlos Echeverry, en ese equipo de cirujanos estaba su actual presidente, Felipe Bayón, cuyo diagnóstico luego de la intervención fue: se requiere un tratamiento que tenga como eje central la eficiencia.

Es una palabra que repite y repite, pareciera un obsesión, pero lo justifica con una cifra: 10 billones de pesos de ahorros en cuatro años. Así salió Ecopetrol de la sala de cuidados intensivos, volvió a ser rentable, y en el tratamiento va a usar una nueva medicina tan rentable como polémica: el fracking. Bayón, en entrevista con EL COLOMBIANO, habla de los pilotos que están empezando a desarrollar, los resultados que pueden generar y de la responsabilidad con el medio ambiente.

Usted trabajó con Juan Carlos Echeverry en la reorganización de Ecopetrol y le devolvieron el brillo a la empresa pero, ¿qué tan complejo fue el reto de reemplazarlo en la presidencia?

“Hago un reconocimiento a Juan Carlos que tuvo un liderazgo oportuno y efectivo en un momento crítico de caída de los precios del petróleo. Yo formé parte de ese proceso, era entonces el vicepresidente ejecutivo en-

RADIOGRAFÍA

LAS VENTAS DE LA FIRMA A MARZO DE 2019

Este rubro ascendió a 15,9 billones de pesos; es decir, 8,9 % más que lo reportado en el primer trimestre del año inmediatamente anterior, momento en el que los ingresos alcanzaron los 14,6 billones de pesos. Vale la pena destacar que de esas ventas, el 43 % correspondió a las operaciones de la estatal petrolera en Colombia, que se vieron jalonadas por mayores ventas de gas natural, y el mayor combustible que se demandó para el transporte aéreo de pasajeros. Así mismo, dijo la compañía en su reporte financiero, las ventas externas correspondieron al 57 % del total, crecieron 11,3 %, esto debido a un incremento en la producción de la refinería de Cartagena.

cargado de operaciones y filiales; trabajamos también con la ministra María Fernanda Suárez, construimos conjuntamente. Recuerde que el crudo estuvo en 120 dólares por barril y el día que entré a Ecopetrol estaba en 27 dólares. Entonces, cuando uno ve ingresos reducidos, hay que ajustar de manera inteligente sin dañar la sostenibilidad a largo plazo, eso finalmente se llama eficiencia, fue lo que

plantamos y lo que se ha venido haciendo”.

¿Esa es la traducción de la reingeniería que hicieron a Ecopetrol?

“Sí. Hay un dato bien importante, hace cinco años para dar utilidades necesitábamos que el petróleo estuviera en 65 dólares por barril, por debajo perdíamos plata. Hoy el valor mínimo puede llegar a 35 dólares, la mitad, eso se debe a las eficiencias imple-

mentadas, que en cuatro años nos ha dejado ahorros acumulados por 10 billones de pesos. Por ejemplo, en el primer trimestre de este año llevamos 486.000 millones de pesos en ahorros. ¿En qué? En cómo transportamos los crudos, en cómo perforamos los pozos, en cómo construimos las instalaciones para procesar el petróleo... Son mil cosas que hacemos para que la compañía se fortalezca y que financieramente veamos resultados como los que acabamos de anunciar: 2,7 billones de utilidades el primer trimestre”.

10 billones de ahorro no es una cifra menor, ¿Ecopetrol estaba siendo mal manejada o todo se lo atribuye a la eficiencia?

“Son varias cosas, Ecopetrol tiene una mejor valoración, la acción ha subido y, por el ahorro y la eficiencia, podemos hacer inversiones adicionales. Hace dos años invertíamos 2.000 millones de dólares; el pasado 2.900 millones de dólares, y este año vamos a invertir entre 3.500 y 4.000 millones de dólares”.

¿Hacia dónde apunta esa inversión que están realizando?

“El 81 % se va a exploración y producción, hacer sísmica, hacer pozos de exploración y de desarrollo. Los pozos de desarrollo son esos que uno puede perforar y conectar a la producción muy rápidamente. Este primer trimestre hicimos 158 que nos permitieron subir la producción que pasó, en promedio día, de 701.000 barriles en 2018, a 728.000 barriles en 2019”.



CLAVES

HITOS DE LA EFICIENCIA ECONÓMICA

- 1 La compañía ha logrado ahorrar hasta 10 billones de pesos en cuatro años.
- 2 En dividendos se entregaron este año 1,1 billones de pesos para los accionistas minoritarios.
- 3 El Estado recibirá 8,1 billones de pesos a razón de los dividendos generados por 2018.
- 4 41 es el promedio de tladros en operación, 13 más de los que se utilizaron a marzo de 2018.

hacemos exámenes a nuestras inversiones con precios más bajos, a 60 ó 55 dólares, es una prueba ácida que nos permite mejores utilidades. Tenemos 300.000 accionistas directos: Gobierno, personas naturales, gente que durante los años ha creído en la compañía. Pero indirectamente, a través de los fondos de pensiones, tenemos a 15,6 millones de colombianos que son dueños de Ecopetrol, estamos impactando de forma positiva sus jubilaciones”.

Ecopetrol tuvo una caída fuerte en el pasado que afectó a muchos de esos accionistas, ¿en la actualidad pueden estar tranquilos con su inversión, sus ahorros están bien cuidados?

La compañía salió fortalecida de una crisis muy profunda, una crisis mundial en la que muchas petroleras se resintieron. En 2015 perdimos 3.9 billones de pesos, pero en 2016 empezó una senda de recuperación, con la claridad de a dónde vamos desde el punto de vista de la estrategia. Creo que los colombianos tenemos una compañía fortalecida, que actúa de manera responsable y con eficiencia. Si a Ecopetrol le va bien, eso ayuda a que al país le siga yendo bien.

Acaban de dar resultados del primer trimestre, el petróleo estaba más barato pero la ganancia fue mayor...

“El petróleo este año está 5 % más barato, pero, justamente producimos 5 % más de ganancias ¿Eso qué quiere decir? Eficiencia. Vendemos mejor nuestros crudos. Históricamente esperábamos a que vinieran a comprarnos, hoy salimos a venderlo, es un cambio de mentalidad”.

Ecopetrol está haciendo inversiones que no son para combustibles fósiles, para producción de energías alternativas. ¿Qué tan seria es esa apuesta?

“La transición energética es importante. Hoy Ecopetrol tiene el 82 % de su producción en petróleo y 18 % en gas. Hay que producir más gas, 9 millones de usuarios en Colombia lo utilizan todos los días, pero hay 1,2 millones de familias que cocinan con leña y con carbón, además de 500.000 que no tienen acceso a la energía. ¿Qué hacemos para darle a esos colombianos acceso? Estoy convencido de que esa es una de las maneras más poderosas de cerrar las brechas. En cuanto a transición producimos Etanol y la caña de azúcar, la utilizamos para generar 43 megavatios de energía en el Meta. Estamos instalando el

primer parque solar en ese departamento con producción de 21 megavatios, en el negocio solar hay buenas condiciones para que nuestra operación se pueda adaptar a esa tecnología con reducción de costos, con un impacto ambiental bajo y reducción de la huella de carbono”.

Pero hay quienes reclaman un giro radical hacia las energías limpias...

“Los cambios hay que manejarlos de manera ordenada. Ecopetrol en los últimos 11 años generó más de 220 billones de pesos en regalías e impuestos. Si se detuviera la actividad en la industria habría un hueco para el país y para los accionistas. Pensemos también en la actividad que generamos en las regiones, empleos directos e indirectos, contratistas... tendríamos que reemplazar esas fuentes de trabajo, de bienes y servicios, de generación de ingresos y de riqueza”.

\$3,99

billones fue la pérdida de la petrolera durante el ejercicio de 2015.

\$11,56

billones fueron las ganancias de la compañía durante el año pasado.

Estamos hablando del medio ambiente y su importancia, y precisamente Ecopetrol y el país son víctimas de las voladuras del ELN. ¿Qué impacto genera para la empresa?

“Voy a darle la vuelta a la respuesta. El más grande es sobre las comunidades, son sus fuentes de agua, viola los derechos humanos. Rechazamos de manera vehemente los atentados. Desde el punto de vista económico el año pasado invertimos en reparaciones por más de 100.000 millones de pesos, esa plata se hubiera podido usar en inversión social o ambiental, pero son recursos que tenemos que destinar para reparar de manera rápida los tubos. Pensemos en Semana Santa, cerca de Tibú, Pozo Azul, un paraíso, un sitio emblemático que la gente tenía ilusión de disfrutar y quedó inundado de petróleo ¿había necesidad de hacer eso?, por supuesto que no”.

Usted habla de medio ambiente, pero Ecopetrol ya dio un paso adelante con los pilotos del fracking. ¿Cómo lo van a manejar? Hay muchas críticas...

“Hubo un trabajo que se hizo bajo el liderazgo del Ministerio de Medio Ambiente y la ministra de Minas y Energía, con la comisión de expertos que analizó el tema, entregaron su reporte y estamos esperando que el Gobierno se pronuncie. En paralelo estamos haciendo la planeación y preparación para los proyectos pilotos que nos van a permitir entender las preocupaciones ambientales, sociales, económicas y cómo se resuelven. Son como si uno estuviera operando dentro de una pecera donde las comunidades, las autoridades, los ambientalistas, los sindicatos, pueden mirar hacia adentro, ver qué está pasando, cómo están haciendo la perforación, que los acuíferos naturales no se comuniquen con las zonas donde hay hidrocarburos. Por ejemplo, para hacer las fracturas o el fracking queremos usar agua de producción, industrial o hervida, pero todo debe darse en un ambiente de discusión y socialización con las comunidades. Pero es un tema importante, el país está creciendo al 3,5 %, ojalá fuera al 4 % o 6 %”.

¿Es el fracking una herramienta para eso?

“Es una fuente posible. Hoy el país tiene 2.000 millones de barriles de reservas de petróleo. Creemos que con el fracking se puede llegar a 6.000 millones o 10.000 millones, multiplicar las reservas es importante. Un ejemplo: Estados Unidos, que es el pionero, es el mayor productor del mundo, exporta gas a 38 naciones y ha sido el país que más ha reducido las emisiones a la atmósfera gracias al fracking, porque están utilizando gas en lugar de carbón para la generación de energía. Por eso lo importante no es hacerlo rápido, es hacerlo bien”.

A usted lo miden por resultados, ¿en dinero, cuánto puede representar esa apuesta?

“Le doy un dato: nosotros en el Magdalena Medio en la zona de Barranca y en Santander prevemos que a 2030 podríamos estar invirtiendo entre 3.000 y 8.000 millones de dólares en convencionales o sea en la industria tradicional. En fracking podrían ser 10.000 millones de dólares, esa cifra es conservadora porque la inversión puede ser mucho más. Nosotros perforamos entre 600 y 700 pozos todos los años, con fracking

puede llegar un momento en que sean 300, 400 ó 500 adicionales todos los años, que la producción sea 300.000 barriles más, que sean 100.000 ó 150.000 trabajos directos más, que la inversión sea de 1.000 ó 2.000 millones de dólares por año. Todo esto tiene una magnitud significativa y esto le pega a los puertos porque hay que importar muchas cosas, al Río Magdalena, a las carreteras, a la gente que provee hotelaría, alimentación, bienes y servicios, talleres, bodegas. Puede ser un tema que transforme al país”.

En eficiencia y rentabilidad que era su apuesta los resultados se ven. ¿Ahora qué viene?

“Ecopetrol tiene planeadas inversiones entre 12.000 y 15.000 millones de dólares y para los pilotos de no convencionales tenemos destinados 500 millones de dólares en tres años, es una inversión muy grande. En esta industria, necesitamos a veces historia de muchos años para entender si un proyecto funciona, cómo vuela, cómo va adelantándose. Se llaman proyectos piloto porque uno quiere probar muchas cosas. ¿Cómo perforo los pozos? ¿Cuánto me cuesta? ¿Cuánto me demora? ¿Cómo puedo hacer el fracking? No tenemos una meta de producción de no convencionales porque no tenemos esa respuesta, pero esto también hay que verlo en la cadena económica y de generación de valor”.

¿Qué piensa de la posible enajenación o venta de Ecopetrol?

“Como administradores del recurso tenemos que operar de manera segura, ética y eficiente. Seguir generando valor para los accionistas y para los colombianos, pero la decisión de la venta la tienen que tomar los dueños. En su momento, en 2007, Ecopetrol salió a Bolsa, hoy el 11,5 % es propiedad de muchos colombianos, personas naturales, fondos de pensiones, fondos de inversiones. Gracias a esa venta, la compañía pasó de producir 300.000 barriles, a más de 700.000, pudo duplicar su tamaño y eso ha redundado en dividendos, impuestos, regalías y mejores condiciones de vida para los colombianos” ■

“Ecopetrol tiene una mejor valoración, la acción ha subido, se ha fortalecido en gran parte por el ahorro y la eficiencia”.

Las principales preocupaciones en este negocio son la sostenibilidad en materia de petróleo y el aumento de la producción, incluso siempre se plantea el hito del millón de barriles diarios. ¿Es su dolor de cabeza?

“La estrategia es proteger la caja. ¿Eso qué quiere decir? Ser eficientes, que cada peso o dólar que invirtamos tenga un retorno adecuado o produzca valor en el tiempo, además el crecimiento de producción y reservas. Antes de pensar en producir un millón de barriles, busco cómo hago para seguir creciendo de manera rentable. El año pasado ganamos casi 12 billones de pesos, supongamos que subo la producción a un millón de barriles y no genero la misma utilidad ¿qué es mejor? Si subo la producción debo ser igual o más rentable”.

Usted dice que para que Ecopetrol sea rentable el petróleo debe estar por 35 dólares, pero ¿sobre qué valor está proyectado el presupuesto para este año?

“Lo hacemos con 65 dólares. Es un cálculo responsable porque el precio varía mucho por asuntos geopolíticos y, aunque esa es nuestra base,

EN DEFINITIVA

Liderar proyectos para la generación de energías no convencionales es una de las apuestas más importantes de la estatal petrolera. Mayor producción y fracking, los pendientes.