

ENTREVISTA

EL PLAN DE **FELIPE BAYÓN** PARA ECOPETROL

Forbes

COLOMBIA

EXCLUSIVO

TERESA CARLSON,
VP DE AMAZON
WEB SERVICES,
PONE LA MIRA EN
COLOMBIA

JULIO / AGOSTO • 2020



25 EMPRESAS RESILIENTES

ESTA EDICIÓN ESTÁ DEDICADA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS QUE NO SE HAN DEJADO VENCER DE LA ADVERSIDAD Y HAN LOGRADO SALIR ADELANTE CON CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y ASUMIENDO RIESGOS.



ESPECIAL

REACTIVACIÓN

+ EL
COLOMBIANO
QUE TIENE LOS
SALVAVIDAS
PARA LATAM

+ LAS 10
CLAVES DEL
E-COMMERCE

+ ¿EN EL
SEGUNDO
SEMESTRE
LEVANTARÁ LA
ECONOMÍA?

FORBES COLOMBIA \$12.000 PESOS

ISSN 2711-0648



7 708338 505084

• REPORTAJES •

POR VALERIE CIFUENTES



EL AS BAJO LA MANGA DE ECOPETROL

EN MARZO, CUANDO LA PANDEMIA DEL CORONAVIRUS EMPEZÓ A CRECER EN COLOMBIA, FELIPE BAYÓN EMPEZÓ A JUGAR LAS CARTAS PARA NO DEJAR QUE LO EMBISTIERA UNA DE LAS CRISIS MÁS FUERTES DEL SECTOR PETROLERO EN LA HISTORIA. EL DIRECTIVO MUESTRA SU JUEGO EN ESTA ENTREVISTA CON **FORBES**.

E

ran los años 80 cuando el bogotano Felipe Bayón ingresó a la Universidad de Los Andes en Bogotá a estudiar Ingeniería Mecánica, carrera que lo prepararía para competir en las grandes ligas de la industria automotriz y, de esta manera, seguir los pasos de su padre, quien llegó a ser presidente de General Motors en Colombia. Pero la vida lo llevó poco después de graduarse a Shell, donde empezó una larga carrera de petróleo y gas.

Felipe Bayón, quien se acerca a cumplir 30 años en el sector, ocupó cargos en la multinacional BP y prácticamente fue repatriado para que aportara su experiencia al país. Como vicepresidente ejecutivo de la estatal petrolera fue escogido en el 2017 para reemplazar al exministro, Juan Carlos Echeverry, en la presidencia de Ecopetrol, el conglomerado de petróleo y gas más grande de Colombia y uno de los cuatro principales de Latinoamérica.

Allí se sentó hace poco menos de tres años con un perfil más técnico, experiencia que le ha servido para enfrentar una época de una coincidencia letal: lo que se llamará en los libros de historia el 'gran confinamiento' y una sorpresiva discordia entre países petroleros que ha llevado el precio del crudo a mínimos históricos.

EL INICIO DE LO QUE NO SE ESPERABA

El 2020 arrancó como un año prometedor. Se creía que el PIB colombiano se acercaría al 3,5 %, que el precio del barril Brent, referencia local, sería en promedio de US\$60,5 (cálculos del Ministerio de Hacienda en febrero), pero lo que parecía un buen momento se fue diluyendo a medida que el coronavirus aterrizaba en Colombia a inicios de marzo.

Como si fuera poco, a la emergencia sanitaria global que ya empezaba a disminuir la demanda por el crudo, se le sumó el 9 de marzo la guerra de precios del petróleo entre Arabia Saudita y Rusia que por subir la producción y lograr una mejor cuota de mercado en medio de la coyuntura, hicieron que el petróleo tuviera su mayor desplome diario desde la Guerra del Golfo de 1991.

En una entrevista virtual, debido a las restricciones del confinamiento, Bayón le contó detalles a **Forbes** de cómo ha sido liderar la compañía en medio de esta crisis, las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar, la reinención de la empresa en épocas complejas y las anécdotas que tuvo con una de las personas que más lo ha inspirado, su padre.

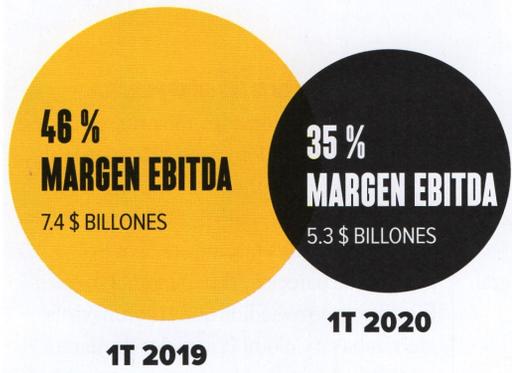
Previo a la pandemia, Ecopetrol tenía un presupuesto de US\$57 el barril del Brent, precio que en abril llegó a estar en US\$19. "En

DATOS DE LA OPERACIÓN DE ECOPETROL EN EL PRIMER TRIMESTRE 2020



MILES DE BARRILES DE PETRÓLEO EQUIVALENTE POR DÍA, *MILES DE BARRILES POR DÍA, VOLÚMENES 2019 AJUSTADOS POR CAMBIOS EN LA COMPENSACIÓN VOLUMÉTRICA DE CALIDAD

EBITDA/MARGEN EBITDA



UTILIDADES



Fuente: Ecopetrol

“En ese contexto qué hicimos: pisamos el freno y nos ajustamos el cinturón. Tenemos ya mucha práctica en el manejo de crisis, desde 2019 ya teníamos planes de contingencia listos por si el precio caía o subía y nos tocó el de la caída”, contó.

El plan contempla decisiones desde el punto de vista financiero, desde la emergencia sanitaria y tiene cuatro elementos centrales: ingresos, gastos, inversión y financiación.

En el primero, Bayón explicó que tiene que ver con el aumento de los ingresos. “Que me den más por lo que estoy vendiendo”, dijo, y citó el ejemplo de China, país en el que la compañía logró posicionar particularmente el crudo Castilla como uno básico para las refinerías del territorio asiático. “Mientras China seguía procesando crudos, bajó un poco

sus cargas de las refinerías, pero no sacaron el nuestro, sino otros porque el de Ecopetrol era considerado parte de la reserva y logramos mantener esos envíos”, agregó el directivo.

En el segundo, relacionado a la reducción de costos y gastos, el presidente de Ecopetrol dijo que arrancaron con \$2 billones, y a inicios de junio ya iban en \$3,5 billones ahorrados que al tipo de cambio de esa fecha era como US\$1.000 millones.

En el tercer frente de respuesta está la reducción de inversiones. “Dijimos, vamos por US\$1.200 millones inicialmente y ya estamos en más de US\$2.500 millones (inicios de junio)”, explicó Bayón quien además rescató que en la cuarta tarea del plan de contingencia, la financiación, colocaron un bono de US\$2.000 millones de manera

exitosa. “Con esto conseguimos US\$1.100 millones, o sea, tenemos US\$3.100 millones más en la caja”.

Para Bayón, en marzo cambió todo. El jefe de Ecopetrol comentó que en la primera semana de ese mes estaba en Nueva York, presentando el plan de negocios de 2020-2022, fecha en la que ya iniciaba la coyuntura del coronavirus en Colombia.

“Nos tocó devolvernos antes, yo llegué a estar en cuarentena unos días, pero en ese momento el mundo dio la vuelta rápidamente. Estábamos presentando una estrategia que incluía más inversión y más producción, pero nos tocó aplicar el plan de ajuste. Ese fue el contexto en el que nos cogió la pandemia”, dijo Bayón.

Aunque la incertidumbre continúa presente, hacia final de año, Bayón dice que el precio del Brent por barril podría estar, en promedio, entre US\$30 y US\$40 porque el primer trimestre estuvo arriba de US\$50. También explicó que están trabajando en ajustar el plan de negocios, volverlo a mirar ya no a US\$57 el barril, sino más bajo.



Estamos viendo un incremento en la demanda. Nos están comprando más gasolina, más diésel, en jet estábamos vendiendo el 10 % de lo que vendíamos, por los aviones parqueados. Hay un incremento leve, eso es una buena señal. Quiere decir que las economías están arrancando, que la gente se está moviendo”

Pese a la situación, el presidente de la petrolera es optimista. “Estamos viendo un incremento en la demanda. Nos están comprando más gasolina, más diésel, en jet estábamos vendiendo el 10 % de lo que vendíamos, por los aviones parqueados. Hay un incremento leve, eso es una buena señal. Quiere decir que las economías están arrancando, que la gente se está moviendo”.

Bayón aseguró que el primer trimestre fue duro para la compañía, pero que el segundo lo será aún más porque “en abril el país se paró”. “Nosotros que corríamos en las dos refinerías, en Barrancabermeja y en Cartagena, entre 370.000 y 380.000 barriles, bajamos a 220.000 barriles por día, dejamos de procesar 160.000 barriles todos los días porque no había a dónde venderlos”, contó el directivo de Ecopetrol.

Para tener un panorama más claro, en el primer trimestre, en el informe ‘adaptándonos a una coyuntura retardora’, la estatal petrolera comunicó que la utilidad neta pasó de \$2,7 billones en los primeros tres meses de 2019 a \$133.000 millones en el mismo lapso de 2020, es decir, tuvo una caída de 95,2 %. “Un cambio dramático”, en palabras de Bayón, quien añadió que para saber cómo podrían ser las utilidades de este año “nos toca esperar hasta final de año”.

FRACKING, EN SUSPENSO

Otro de los temas que quedarían en suspenso este año son los proyectos pilotos de los

yacimientos no convencionales con la técnica de *fracking*, que ha tenido una fuerte oposición de sectores ambientalistas.

Para Bayón, estos pilotos están surtiendo los trámites requeridos. “Desde Ecopetrol nos estamos preparando, seguimos trabajando en la planeación, en el diseño, en fortalecer los equipos y los haremos cuando se tenga todo. En su momento anunciaremos dónde, cómo y cuándo. Creemos que es un proyecto estratégico”, explicó. “Nosotros habíamos dicho que queríamos este año empezar actividades, pero ya con todo lo que está sucediendo eso se irá al 2021 posiblemente. Los proyectos piloto nos van a permitir una cosa y es definir si esto técnicamente y desde el punto de vista ambiental y social es viable”.

Respecto a cuándo llegará el país a la producción de 1 millón de barriles diarios, el ingeniero dijo que más importante que aumentar el volumen, es que este sea rentable. “Estábamos este año con casi 900.000 y va a bajar 50.000 o 100.000 la producción del año, pero si yo produzco 800.000 o 900.000 rentables, y los últimos 100.000 no lo son, para qué los produzco, yo lo que necesito es pensar no en volumen, sino en valor y que la producción lo genere”, expuso.

LOS RETOS

Tal como lo dice Bayón, Ecopetrol hace parte de la columna vertebral del país “no solo por los servicios que prestamos, sino por los recursos que se generan”, razón por

LOS DESAFÍOS DE LA PETROLERA

Los desafíos a los que se enfrenta la petrolera estatal colombiana y el sector en general, vistos desde afuera, no hace que estos pierdan complejidad. De acuerdo con Julio César Vera, presidente de la Fundación Xua Energy y experto en temas petroleros, Ecopetrol se enfrenta a tres grandes retos, principalmente. El primero, tomar decisiones en medio de una coyuntura tan volátil de precios; segundo, no frenar su operatividad al cumplir los protocolos de bioseguridad y tercero, seguir vislumbrando el futuro.

En este último punto, Vera dijo que hay dos temas: primero, avanzar en los proyectos piloto de *fracking*, “Ecopetrol no puede parar sus esfuerzos porque puede estar en esta área gran parte de sus futuros ingresos y en general de la Nación”. Lo otro está relacionado con el futuro del gas, “no solo continuar los análisis de viabilidad en el país, sobre todo del gas *offshore*, sino en la búsqueda de nuevas fuentes de suministro”. Además, dijo que se deben seguir adelantando actividades de exploración para incrementar las reservas porque la coyuntura futura no muestra el mejor panorama. Para Francisco José Lloreda Mera, presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), la industria del petróleo y gas en Colombia y el mundo enfrentan dos grandes retos con un alto nivel de incertidumbre: la estabilidad del precio y la demanda de hidrocarburos. “Estos son factores externos sobre los cuales Colombia no puede hacer mucho, pero en lo que sí podemos trabajar es en mejorar nuestra competitividad interna, costos de operación, entorno en las regiones, licenciamiento, tarifas de oleoductos, entre otras medidas, que ayuden a que salgamos mejor librados de esta coyuntura”, concluyó Lloreda.

la que “no podemos parar”. Por esto, entre los desafíos que enfrentan en esta crisis está seguir operando, para lo cual se definió el mínimo vital operativo.

Por ejemplo, para cumplir los protocolos de bioseguridad, en Barrancabermeja donde se “puede requerir 5.000 o 6.000 personas para trabajar todos los días, entre gente que está de planta y que está haciendo mantenimiento, tuvimos que bajarlo a 600 personas”.

El directivo además explicó que otro de los retos ha sido acelerar el proceso de transformación digital, resaltando que



Nadie sabe si va a haber una segunda ola del virus o una tercera. Qué pasa si nos tenemos que ir a guardar otra vez todos, tenemos que estar listos. El mensaje es que estamos preparados y bien equipados para hacerle frente a la crisis. Hemos actuado de manera proactiva, rápida y decidida, pero hay que ser prudentes”

llevan dos años haciendo inversiones grandes para ello, lo que les permitió, a mediados de junio que de las más de 13.000 personas del Grupo, el 85 % esté trabajando remotamente. “La transformación no es algo nuevo para Ecopetrol, lo que hemos hecho es acelerar ciertas cosas como, por ejemplo, la Asamblea General de Accionistas que la hicimos virtual el 27 de marzo, presencialmente suelen ser entre 4.000 y 5.000 personas. Esta vez tuvimos más de 7.000 conexiones y 135.000 personas por televisión abierta del país”, contó.

Entre las oportunidades mencionó la de ser cada vez más eficientes. “En los últimos años nos hemos reinventado, en el 2014 necesitábamos US\$64 para dar utilidades, al final de 2019 necesitábamos US\$29,90. En este momento, estamos viendo maneras distintas de trabajar, un tema de trabajo remoto, de eficiencias”.

“Vamos a ser una compañía que produzca mucho más gas, seguiremos incursionando en energías renovables. Vamos a continuar viendo las tendencias mundiales con nuestro centro de investigación que siempre está mirando hacia adelante 5, 10, 15 años”, dijo.

LECCIONES DE LA CRISIS

Bayón dice que la crisis le ha traído varias lecciones. Una de ellas, y en su criterio la más importante, es “aceptar que los líderes no tienen todas las respuestas” y, por eso dice que

es fundamental trabajar con los equipos, tener comunicación permanente y directa.

También hay que aceptar que debido al confinamiento hay momentos de ansiedad y de angustia. “En Ecopetrol abrimos unas líneas telefónicas de consulta y la gente puede hablar sobre temas personales, familiares e incluso de pareja. Les digo que si enfrentan en algún momento estos temas, levanten la mano. Son cosas que parecen sencillas, pero si uno traza esa línea con mucha claridad al principio, eso ayuda a generar algo de certidumbre”.

Entre las decisiones más difíciles de tomar estuvo la de continuar operando bajo los protocolos luego de que uno de sus colaboradores falleciera por covid-19. Ante esto, muchas personas le decían que cerraran las instalaciones, pero “logramos hacer todo un programa, reforzar todo lo que traíamos para mantener las operaciones abiertas, hablar con los empleados, eso fue difícil”.

Hace ejercicio todos los días una hora desde las 6:20 p.m., independientemente de lo que pase. El confinamiento, también, le ha regresado tiempo con su familia, debido a que, dice, puede pasar la hora del almuerzo con sus más cercanos, algo que había perdido. Para ello, decretó que de 12 a 2 de la tarde no se pueden agendar reuniones en Ecopetrol para que los trabajadores hagan el almuerzo y compartan en sus hogares.

En la conversación vuelve varias veces a su padre, de quien, dice, aprendió su rigor, disciplina, entrega, a afrontar las cosas de frente, a no cortar camino y a no perder el deseo de aprender. De él guarda en su oficina, como un amuleto, un viejo casco de seguridad metálico que le regaló cuando trabajaba en la Refinería de Cartagena, mucho antes de dedicarse a los carros. “Me recuerda todo lo que me enseñó”, cuenta.

Al final, la pregunta que la industria se hace: ¿Lo peor ya pasó? “Nadie sabe si va a haber una segunda ola del virus o una tercera. Qué pasa si nos tenemos que ir a guardar otra vez todos, tenemos que estar listos. El mensaje es que estamos preparados para hacerle frente a la crisis. Hemos actuado de manera rápida y decidida, pero hay que ser prudentes”.