

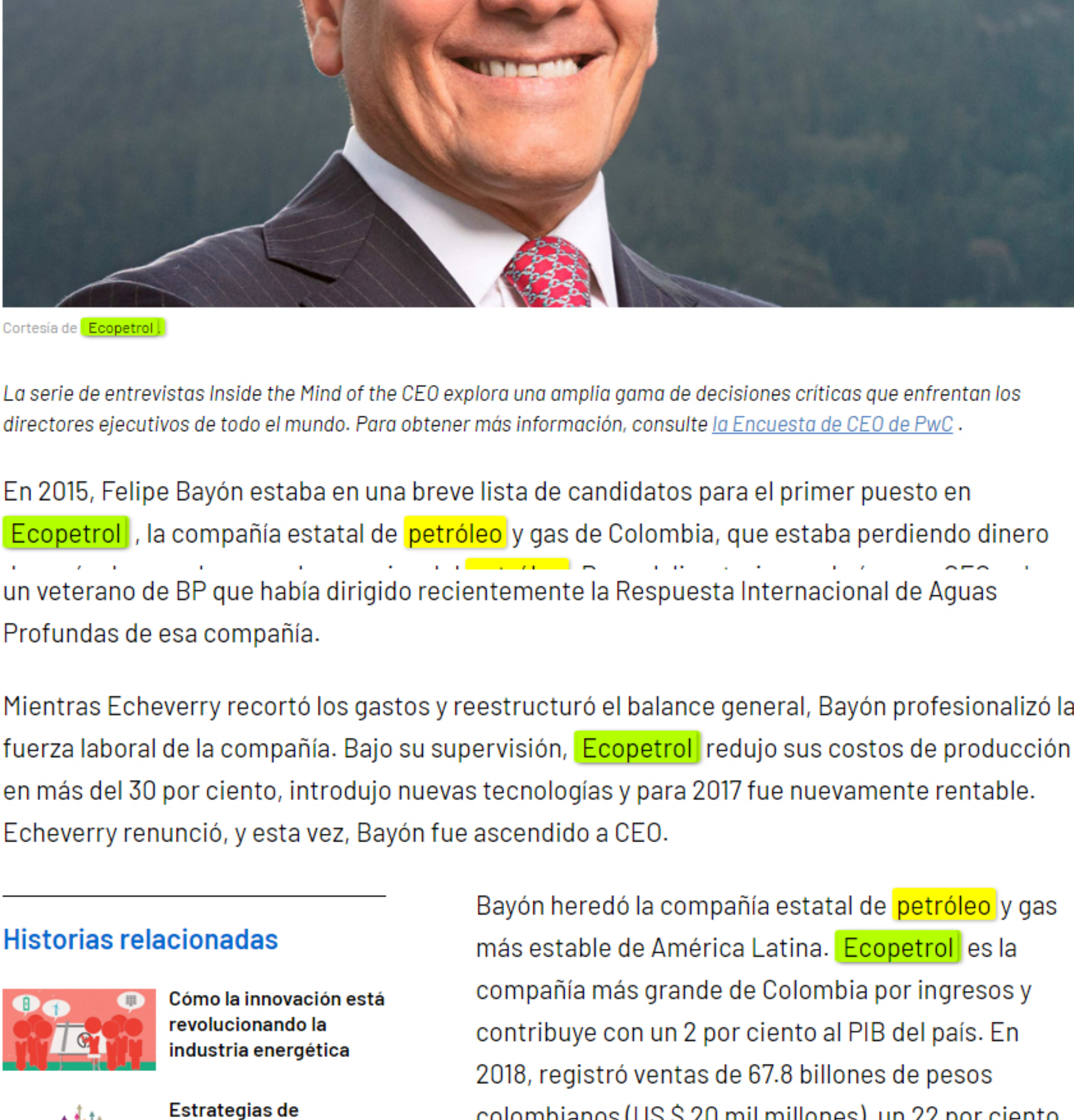
ENERGÍA Y SOSTENIBILIDAD | 6 de mayo de 2020

Mantenerse a la vanguardia en el turbulento mercado de petróleo y gas de América Latina

Felipe Bayón, CEO de **Ecopetrol**, la compañía más grande de Colombia, explica cómo la compañía se está transformando para mantenerse en la cima.



por Mariana Palau y Gustavo F. Dreisiegel



Corrección de **Ecopetrol**

La serie de entrevistas Inside the Mind of the CEO explora una amplia gama de decisiones críticas que enfrentan los directores ejecutivos de todo el mundo. Para obtener más información, consulte [la Encuesta de CEO de PwC](#).

En 2015, Felipe Bayón estaba en una breve lista de candidatos para el primer puesto en **Ecopetrol**, la compañía estatal de **petróleo** y gas de Colombia, que estaba perdiendo dinero un veterano de BP que había dirigido recientemente la Respuesta Internacional de Aguas Profundas de esa compañía.

Mientras Echeverry recortó los gastos y reestructuró el balance general, Bayón profesionalizó la fuerza laboral de la compañía. Bajo su supervisión, **Ecopetrol** redujo sus costos de producción en más del 30 por ciento, introdujo nuevas tecnologías y para 2017 fue nuevamente rentable. Echeverry renunció, y esta vez, Bayón fue ascendido a CEO.

Historias relacionadas

Como la innovación está revolucionando la industria energética

Estrategias de crecimiento para un mundo incierto.
por David Wignertre y Jeremy Grant

Como las ciudades pueden mantenerse frescas en una Tierra que se calienta
por George Samra, Christopher Decker y Jad Housaili

Bayón heredó la compañía estatal de **petróleo** y gas más estable de América Latina. **Ecopetrol** es la compañía más grande de Colombia por ingresos y contribuye con un 2 por ciento al PIB del país. En 2018, registró ventas de 67.8 billones de pesos colombianos (US \$ 20 mil millones), un 22 por ciento más que el año anterior. **Ecopetrol** es visto como un buque insignia nacional e invierte en exploración y producción de energía, pero también en educación, infraestructura de transporte y muchos otros proyectos sociales.

Pero la compañía aún enfrenta desafíos en su negocio principal en casa y de las tendencias

globales, no menos las recientes reglas en el mercado petrolero. Las reservas de **petróleo** de Colombia también se están agotando, y a nivel mundial, la industria se enfrenta a una presión significativa para hacer más para proteger el medio ambiente. Para aumentar la producción, **Ecopetrol** está buscando oportunidades fuera de Colombia en los Estados Unidos y Brasil, y está invirtiendo en energía no tradicional, incluida la energía solar. (Aunque los tribunales colombianos prohibieron temporalmente el fracking por gas en el país, **Ecopetrol** está trabajando en fracking en los Estados Unidos y está preparando un proyecto piloto en Colombia).

Por ahora, el gobierno de Colombia, convencido de que un **Ecopetrol** independiente es más rentable, se ha abstenido de interferir en los nombramientos o decisiones financieras de la compañía. Pero las elecciones llegarán en 2022. Tanto los ambientalistas como los políticos de la oposición hablan de destetar la economía colombiana, que se ve reforzada por las exportaciones de **petróleo**, de los combustibles fósiles.

Bayón primero se sentó con *estrategia + negocios* en la sede de su compañía en Bogotá antes de la propagación global de COVID-19 y luego nuevamente después del colapso de los precios del **petróleo** a principios de 2020. Explicó por qué cree que una compañía tradicional de **petróleo** y gas tiene la oportunidad de crecer, aun cuando el mundo está buscando formas de reducir el uso de combustibles fósiles y los precios del **petróleo** siguen siendo volátiles.

S + B: ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento de Ecopetrol en un momento en que se espera que los precios del petróleo se mantengan débiles?

BAYÓN: Recuerdo cuando llegué a **Ecopetrol** En febrero de 2016, el precio del crudo alcanzó los US \$ 28 por barril, después de haber estado en \$ 120 por barril. Fue un período muy difícil. Tuvimos que pisar los frenos y apretar nuestros cinturones, para mezclar metáforas, reducir la actividad y las inversiones. Para ponerlo en contexto, perdimos 3.9 billones de pesos (\$ 1.18 mil millones) en 2015, la primera pérdida de la compañía. Eso nos obligó a transformar la empresa, y hemos logrado revertir esa tendencia. En el pasado, para alcanzar el punto de equilibrio, necesitábamos que el precio del **petróleo** crudo fuera de \$ 65 por barril. Hoy, alcanzamos el punto de equilibrio a \$ 30 por barril. Eso demuestra que nos hemos vuelto más eficientes. Es una compañía diferente, y gracias a eso, hemos ahorrado más de 13 trillones de pesos (\$ 3.25 mil millones).

Estrategia y percepciones

Perforación de datos 2020

Aún así, el contexto global es complicado. Algunos esperan una menor demanda de **petróleo**, lo que nos afectaría directamente. Incluso estimamos que el precio seguirá bajando. Como referencia, en 2019, preparamos nuestro presupuesto basado en \$ 65 por barril para el presupuesto 2020, asumimos que será entre \$ 50 y \$ 60. [Se espera que el [precio promedio del crudo Brent en 2020](#) sea de \$ 33 por barril]. Entonces, ya nos estamos preparando para una caída de precios.

Nuestra visión es continuar siendo eficientes. Creo que estamos bien posicionados en la región; Tenemos una reputación de ser flexibles y ágiles, y de ser capaces de transformarnos a nosotros mismos. Creemos que al ser eficientes, podemos seguir creciendo. Y es por eso que nuestros planes de inversión son cada vez más ambiciosos, incluso si se pronostica que el precio del **petróleo** caerá. [Ecopetrol [anunció](#) inversiones de [capital](#) de entre \$ 3.3 mil millones y \$ 4.3 mil millones para 2020, un 25 por ciento menos que en declaraciones anteriores, debido a COVID-19.]

We also see growth within Colombia. [Post-COVID-19 [forecasts](#) are for 1.1 percent contraction of the economy this year, which will rebound in 2021.] **Ecopetrol's** role is to aid that growth by giving more people access to energy, which will allow them to perhaps start a business, study, or have access to transportation. Today, 1.6 million families cook with wood or coal, and 500,000 families do not have access to energy in Colombia. Providing energy is one of the most powerful ways to close the wealth gap in this country.

S+R: How has Ecopetrol achieved stability and profitability when other state oil companies petroleras estatales en América Latina están luchando?

BAYÓN: Hay varios factores que nos han ayudado. El primero es nuestra capacidad de reaccionar muy rápidamente a la crisis [de la caída de los precios del petróleo] que afecta a la industria. La transformación se convirtió en parte del ADN de todos los empleados de **Ecopetrol**. Hemos transformado muchas cosas, desde cómo perforamos un pozo hasta cómo transportamos nuestro petróleo crudo. Y todavía tenemos programas de transformación en 600 áreas dentro de la empresa.

“ Nuestra visión es continuar siendo eficientes. Creo que estamos bien posicionados en la región; Tenemos una reputación de ser flexibles y ágiles, y de ser capaces de transformarnos a nosotros mismos ”.

Compartir en:

The second factor, which is central, is the independence we have from our majority shareholder. The Colombian government owns 88.49 percent of **Ecopetrol's** shares, yet it has respected the company's management. And that has allowed the company to make decisions based on economic and technical reasons. Because of that, we have an excellent relationship with our majority stakeholder, but also with the 300,000 Colombians who also own a part of our company as shareholders, and the 15 million Colombians who own stocks of our company through funds that purchase actions of our company through pension funds.

El tercer factor es que ahora producimos no solo petróleo y gas, sino también formas alternativas de

energía. Las fuentes de energía renovables como los paneles solares y la biomasa ahora generan 100 megavatios de energía al año, aproximadamente el 5 por ciento de nuestra producción. Eso es suficiente para alimentar una ciudad de 135,000 personas. Todos estos factores han ayudado a fortalecer **Ecopetrol** y demuestran que estamos trabajando en la transición energética y asegurando que la compañía continúe siendo sostenible a largo plazo.

S + B: ¿Cuál es su estrategia a largo plazo?

BAYÓN: Primero, debemos tener una estricta disciplina de capital, analizar cuidadosamente dónde colocamos cada dólar y asegurarnos de que nos da el rendimiento que queremos. Debido a esa disciplina, hoy tenemos un retorno de los activos que es uno de los más altos en la industria. Generamos un nivel significativo de efectivo, y eso, entre otras cosas, nos ha permitido reducir nuestra deuda. También buscamos aumentar nuestras reservas y producción. El año pasado, produjimos entre 720,000 y 730,000 barriles por día. Este año produciremos entre 750,000 y 760,000 barriles por día. [La compañía anunció a fines de abril que podría tener que reducir la producción].

que podría tener que reducir la producción.]

Y el año pasado también formamos algunas alianzas muy importantes en el extranjero. En Brasil, hemos hecho alianzas con BP, CNOC de China y Shell [Royal Dutch] para explorar en busca de **petróleo**; y con Shell y Total para extraer **petróleo** de pozos recién descubiertos. En los Estados Unidos, nos hemos [asociado](#) con Occidental Petroleum en la cuenca del Pérmico para extraer **petróleo** y gas de reservas de **petróleo** no convencionales. De hecho, en Texas, ya hemos comenzado el fracking.

La parte internacional del negocio de **Ecopetrol** será significativa. Para 2026, esperamos producir entre 120,000 y 140,000 barriles de **petróleo** fuera de Colombia. Eso no significa que Colombia sea menos importante. Pero como empresa, tenemos que maximizar el valor para los accionistas. Y es por eso que nuestra estrategia tiene un componente internacional. Las alianzas estratégicas con empresas extranjeras de primer nivel son fundamentales. Pero también [nos expandiremos internacionalmente] con disciplina. Hemos tenido ofertas para hacer alianzas en todo el mundo, pero primero tenemos que centrarnos en las Américas.

S+B: What role does Ecopetrol play as a state-owned enterprise in Colombia?

BAYÓN: **Ecopetrol** is in a position to generate impact in many ways. For example, we operate in 337 municipalities, a very large part of the country, and we have had a presence in most of these places for decades. Every dollar that we invest in a municipality has the potential tiene el potencial de multiplicarse por siete cuando [uno de los factores] en el empleo que genera en la región y las empresas secundarias que nuestra industria apoya. **Ecopetrol** también contribuye a través de impuestos y dividendos a los accionistas, e indirectamente a través de la producción, que genera regalías que el gobierno luego distribuye en las diferentes regiones del país. En 2018, **Ecopetrol** contribuyó con 23 billones de pesos (\$ 7 mil millones) a Colombia. Esa es una cantidad muy significativa.

Pero también tenemos una fuerte visión de la responsabilidad social y ambiental y tenemos un fuerte compromiso de retribuir al país. Vamos a hacer una inversión de 1.700 millones de pesos (\$ 500 millones) en educación, lo que beneficiará a más de 250,000 colombianos para 2022. También hemos ayudado a construir y revivir más de 900 kilómetros (559 millas) de carreteras. Y tratamos de promover el espíritu empresarial, la cultura, el deporte y la tecnología. **Ecopetrol** patrocina lo que llamamos los Juegos Supérate [Aspiracionales], por ejemplo, que permiten que más de 3 millones de niños colombianos tengan acceso a los deportes.

S + B: ¿Cuáles son sus prioridades este año?

BAYÓN: Continuaremos haciendo, en gran medida, lo que sabemos hacer: producir petróleo y gas de manera segura, eficiente, transparente y ética. Pero no nos hemos olvidado de la transición a otras formas de combustible. Primero, queremos producir más gas. Hoy, alrededor del 16 por ciento de nuestra producción es gas. Nos gustaría que crezca al 25 por ciento, 30 por ciento o incluso 35 por ciento. En segundo lugar, estamos comenzando a producir biocombustibles, ya sea etanol a partir de caña de azúcar o biodiésel a partir de palmeras.

Y recientemente abrimos la primera granja solar o parque solar en Castilla la Nueva, Meta, en Colombia. Genera 21 megavatios de energía y también logra una reducción de 154,000 toneladas de CO₂ durante la vida útil del piloto, lo que equivale a plantar un poco más de 16,000 árboles. Hoy, como mencioné anteriormente, el 5 por ciento de la energía que producimos proviene de energías renovables. Tenemos la intención de aumentar eso al 20 por ciento, lo que nos permitirá no solo reducir nuestra huella de carbono, sino también ser más eficientes y producir energía más barata.

S + B: ¿Cómo equilibras la seguridad energética con el desarrollo económico?

BAYÓN: Es importante para nosotros entender el concepto de seguridad energética. Entre 1976 y 1986, Colombia no fue un país autosuficiente. Teníamos que importar petróleo. Hoy somos un país autosuficiente. Necesitamos tener nuestra propia producción de hidrocarburos para acompañar el crecimiento económico. Importar la cantidad de petróleo que se necesita para alimentar nuestras refinerías en Cartagena y Barrancabermeja puede costar hasta 12 billones de pesos (\$ 3.6 mil millones) al año. Ese es el dinero de los contribuyentes que podría usarse para otras cosas. Por lo tanto, creemos que el país debe hacer lo que sea responsablemente posible para generar opciones para seguir siendo autosuficiente.

Si podemos extraer hidrocarburos de reservas no convencionales, podemos tener reservas de petróleo que podrían durar hasta 30 años y reservas de gas que podrían durar 50. El gobierno ha sido muy responsable al buscar formas de desarrollar estas reservas. El tribunal dijo que se permitieron proyectos piloto no convencionales [fracking]. Y en **Ecopetrol**, estamos trabajando en la planificación y diseño cuidadosos de estos proyectos piloto porque no se trata de hacer las cosas rápidamente, se trata de hacerlas bien. Los proyectos piloto de fracking funcionarán como una pecera: cualquiera puede mirar hacia adentro para comprender cómo operamos en áreas como la sostenibilidad o la gestión del agua. De esa manera, el país puede tomar una decisión basada en hechos.

S + B: ¿Qué papel puede jugar una compañía de petróleo y gas en la promoción de la sostenibilidad ambiental?

BAYÓN: En los últimos ocho años, hemos logrado reducir nuestras emisiones de carbono en 5 millones de toneladas. Solo el año pasado, los redujimos en 1 millón. Eso es bueno, no solo porque permite que nuestra huella de carbono sea más pequeña, sino porque es un buen negocio. Podemos comercializar esas toneladas de CO₂. Estamos analizando varias alternativas sobre cómo hacer esto.

También buscamos hacer el mejor uso de los recursos, como en una economía circular o de reciclaje. Por ejemplo, reutilizamos el 59 por ciento del agua que usamos todos los días. Y también está nuestro papel en el suministro de gas y diesel a los autobuses de transporte público en Bogotá. Producimos diesel con 10 partes de azufre por millón, el más bajo del mundo. Bogotá reemplazó el 25 por ciento de su flota de autobuses TransMilenio con autobuses que pueden usar este diesel y gas. Y debido a esto, el aire de las estaciones TransMilenio ha visto una reducción del 50 por ciento en las partículas.

También creo que, como empresa y como industria, tenemos una oportunidad muy importante en áreas como la reforestación y la forestación. Por ejemplo, tener sumideros de carbono, o sumideros naturales, nos ayuda que mitigamos los efectos de las emisiones de CO₂ y su impacto en la capa de ozono. Es por eso que **Ecopetrol** está invirtiendo 100 mil millones de pesos (\$ 30 millones) en programas de pastoreo este año. Estamos pensando en ayudar a las comunidades con proyectos productivos que no solo los beneficien sino que también ayuden al medio ambiente.

S+B: CEOs in the region tell us the market for talent is tight. How are you attracting, training, and keeping talent?
BAYÓN: The company has some very attractive compensation programs. We have a reputation of being a very good employer, so that helps us attract people. But I also believe that **Ecopetrol** has positioned itself as a leader in digital transformation, and of energy transition, and that has energética, y eso ha motivado a las personas a venir a trabajar para nosotros. También estamos trabajando en programas de diversidad e inclusión. Hoy, solo el 23% de nuestra fuerza laboral está compuesta por mujeres. Somos conscientes de que debemos hacer más para brindar oportunidades a estas mujeres, para que no lleguen al techo de cristal.

Tenemos desafíos en el futuro. Entendemos que hay trabajos que existen hoy que probablemente no existirán en unos pocos años. Entonces, en cierto sentido, tenemos que capacitar a las personas de manera que las haga adecuadas para trabajos que aún no hemos inventado. Tenemos relaciones estratégicas con más de 30 universidades. Y también tenemos nuestra propia universidad virtual, la Universidad **Ecopetrol**.

S + B: ¿Hasta dónde ha progresado en el uso de la tecnología para transformar su negocio?

BAYÓN: Estamos presionando por una fuerte transformación digital de la empresa. Este año estamos invirtiendo \$ 126 millones y tenemos 60 empleados dedicados a trabajar en ello. Ahora estamos utilizando la tecnología blockchain para seguir nuestras moléculas de petróleo desde el momento en que salen de los pozos hasta el momento en que se utilizan en nuestras refinerías, o desde el momento en que llegan a los puertos. También estamos utilizando inteligencia artificial para la exploración e incluso para perforar pozos de petróleo y gas. También utilizamos nanotecnología, desarrollada por nosotros mismos, para mejorar el flujo de crudos pesados en ciertas partes del país.

Hemos enviado misiones a Silicon Valley para aprender cómo la tecnología puede ayudarnos a transformar la empresa. Una de las cosas que he aprendido de este esfuerzo es que debemos ser capaces de desaprender [las viejas formas] y aprender cosas nuevas, para adquirir nuevas capacidades realmente rápido. Y para hacer eso, hemos aprendido de Silicon Valley que necesitamos generar “espacios psicológicamente seguros” para que las personas puedan fallar sin tener a fallar. Luego pueden fallar rápidamente y seguir aprendiendo cosas nuevas. Esa es una forma muy rápida de generar cambio y valor. Es un cambio en la cultura que nos permitirá aprender cómo la tecnología puede ayudarnos a ser más eficientes.

Perfiles de autor:

Mariana Palau es periodista independiente con sede en Bogotá.

Gustavo F. Dreisiegel es socio principal de PwC Colombia, donde es el cliente y líder del mercado.

PwC **Estrategia + Negocios**

La información comercial que necesita para tener éxito. Obtenga las mejores ideas de **s + b** en su bandeja de entrada dos veces por semana.

Regístrate

[Ver opciones](#)

RECIBE EL BOLETIN DE ESTRATEGIA + NEGOCIOS EN TU BANDEJA DE ENTRADA

Email address

REGISTRATE

Historias recomendadas

Los inversores y los gestores de activos persiguen un nuevo tono verde

Los negocios podrían conducir a la India y al mundo fuera de aguas turbulentas

LIBROS DE NEGOCIOS

CONSUMIDOR Y MINORISTA

ENERGÍA Y SOSTENIBILIDAD

El nuevo mundo de PwC.

Nuevas habilidades.

Las experiencias Importan

PwC's FutureLearn

Acerca de s + b

Publicidad

Contacto s + b

Contacto webmaster

Seguir estrategia + negocios

Facebook

Twitter

LinkedIn

YouTube

Instagram

pwc

strategy&