## **Opinión**

## Ecopetrol: amarga decepción estratégica

Francisco Barnier González



da del Gobierno para que Ecopetrol adquiera 51,4% de las acciones que detenta en ISA, en su afán de conseguir recursos, cubrir su déficit fiscal y mantener su control, dificultaría la transformación de la petrolera para diversificar sus fuentes hacia energías limpias puesto que ISA es una firma consagrada a la transmisión de energía e infraestructura, gestión que realiza de manera exitosa, pero no dedicada a generación.

Tampoco la compra aporta a la modificación de la matriz energética colombiana al tratarse de una diversificación no relacionada al negocio *core* de Ecopetrol, y la dejaría con recursos limitados para realizar las grandes inversiones requeridas para su transición energética, como para evitar la caída de su producción y reservas.

La operación rompe con el marco regulador colombiano, caracterizado por desagrupar generación, transmisión, distribución y comercialización, perjudica a accionistas minoritarios quebrando normas para la enajenación de empresas que cotizan en Bolsa y saca de taquito la participación de la GEB en el proceso cuyo modelo estratégico incluye transmisión que permitiría mayores sinergias y valor a los accionistas.

La Junta Directiva y los dirigentes de Ecopetrol tienen dos responsabilidades: priorizar lo que debe hacer la empresa y asignar los recursos necesarios para hacerlo de manera eficiente.

Y cuando la empresa pretende crecer de forma inorgánica debe preguntarse que hacen las otras compañías en el mundo para diversificar. Para el caso basta revisar la estrategia de las grandes petroleras o mejores comprometidas en el proceso de transición a compañías de energía mediante diversificación de sus fuentes re-



La decisión apresurada del Gobierno de que Ecopetrol compre el 51,4% de sus acciones en ISA, para tapar el déficit fiscal, sin perder su control, afecta la transformación de la empresa".

novables y generación de electricidad en respuesta al potencial crecimiento de energías limpias.

Según estimativos de BP las energías renovables se quintuplicarán en los próximos 20 años, siendo el sector de mayor crecimiento al absorber cerca de dos tercios de las inversiones globales en plantas de energía.

De acuerdo a un estudio del profesor Matthias J. Pickl sobre ocho grandes petroleras, cinco de ellas (Shell, Total, BP, Eni y Equinor) tienen una estrategia explícita de energías renovables en hidro, solar, viento, biocombustibles, geotermal, almacenamiento de energía y captura de carbono. Estas empresas se han embarcado en grandes inversiones de capital y adquisiciones con estructuras dedicadas a las energías renovables.

Las tres restantes (Exxon Mobil, Chevron y Petrobras) que cuentan con más reservas relativas que las anteriores, están rezagadas al no contar con una estrategia explícita de energías renovables. Sin embargo, dos de ellas estadounidenses podrían modificarla con las nuevas políticas del presidente Biden.

La operación propuesta es una irresponsabilidad puesto que obstaculiza la compleja transición y transformación de Ecopetrol a empresa generadora de energías renovables y pone en riesgo la autosuficiencia de crudo del país para los próximos años.

\* Director Asociado IMCI+ Group Banca de Inversión. fbarnier@gmail.com

## ¿Cómo llegar a una junta?

Carlos Téllez



n época de asambleas de accionistas es posible recibir la invitación a ser miembro de una junta directiva. También es factible trabajar para propiciar esta invitación. Estas son recomendaciones para llegar a un directorio según expertos en el tema, y desde mi experiencia de veinte años participando de ellos. En primer lugar, es fundamental entender el papel de las juntas y las implicaciones que tiene ser su miembro. De vigilantes retroactivos, pasaron a contribuir ampliamente en el desarrollo de las organizaciones. Pertenecer a ellas tiene recompensas, como el desafío intelectual, retos, como la demanda de tiempo, y riesgos, por la responsabilidad legal asumida. Desde este entendimiento, es posible luego identificar las competencias profesionales y personales que se necesitan para este cargo a fin de evaluarlas en nosotros mismos como potenciales candidatos. Una vez superada esta prueba, podemos dar dos pasos adicionales.

Inicialmente, definir nuestras motivaciones para hacer parte de una junta directiva, lo cual es una pregunta frecuente en las entrevistas para ese cargo. Con ellas claras, es fundamental identificar el valor que podemos agregar a un directorio desde nuestra experiencia y conocimientos, entre otros aspectos. Hoy son rasgos y competencias apetecidos por los directorios, por ejemplo, la diversidad, el conocimiento en tecnología y ciberseguridad, y la experiencia en temas sociales y ambientales. Una vez claro nuestro aporte potencial, podemos pasar a definir entonces el tipo de entidad para cuya iunta seríamos un miembro adecuado. Los directores no suelen ser elegidos de manera aleatoria, sino alineada con necesidades particulares de cada organización.

Concluida la reflexión respecto a las cinco perspectivas mencionadas, idealmente enriquecida por conversaciones con miembros de junta directiva o personas conocedoras del tema, es pertinente pasar a trabajar en nuestro entorno. Para empezar, es vital hacer público nuestro interés en pertenecer a un directorio, lo cual podría no ser intuitivo para los demás. En tal sentido, es crítico activar nuestra red de contactos, dentro de los cuales sobresalen miembros de juntas directivas, firmas de búsqueda de talento, y personas activas en el ámbito empresarial. Para trascender nuestra red vigente, es importante también posicionarnos hacia las audiencias objetivo como una persona con competencias para el cargo. Para tal efecto, es relevante alinear nuestra presencia en redes sociales a este objetivo, tanto desde el perfil como desde crear o compartir contenidos, y mostrar legitimadores sólidos relacionados, por ejemplo, con experiencia gerencial y formación especializada orientada a integrar un directorio.

Ser miembro de junta directiva es hoy un oficio en sí mismo, al cual es posible acceder con persistencia y poniendo en práctica las recomendaciones mencionadas.

## ¡Ojo con la intervención!

Camilo Sánchez Ortega



ablar de intervención en empresas de servicios públicos debe ser la última opción.

El desarrollo institucional que ha permitido la revolución silenciosa positiva en la prestación de los servicios públicos y comunicaciones en Colombia, se debe sin duda a los postulados constitucionales de 1991 y a las leyes sectoriales, 142 y 143 de 1994, 1341 de 2009 y 1978 de 2019.

Hoy nuestro país en todos estos servicios tiene estándares superiores al promedio latinoamericano en calidad, continuidad, costos eficientes, entre otros.

Esto se debe a que contamos con empresas -independientemente que sean públicas, mixtas o privadas-que cuentan con sistemas de gestión, solidez financiera y personal calificado para continuar con su labor. De hecho, en toda esta crisis del Covid19, los servicios se han prestado ininterrumpidamente y se sigue trabajando en el cierre de la brecha entre lo urbano y lo rural.

Ante la solicitud de intervención de EPM y que enhorabuena el propio presidente de la República descartó tajantemente, no hay que caer en cantos de sirena porque generan especulaciones y desconcierto, impactando negativa e injustificadamente las condiciones financieras y de crédito, asunto peligroso.

No olvidemos que EPM ha sido y es un gran actor en la reactivación económica. Basta recordar que a través de Afinia está mejorando el servicio de energía eléctrica en Córdoba, Sucre, Bolívar y Cesar. También está realizando proyectos de energía renovable en La Guajira y muchos otros desarrollos en buena parte del territorio colombiano y en el exterior, hechos que con estas solicitudes apresuradas lo que único que logran es poner en riesgo las opera-



No pongamos en peligro sectores que han sido bien manejados con buenos resultados, dejando abierta la puerta para futuras intervenciones sin tener elementos de juicio".

La toma de posesión de las empresas prestadoras por parte de la Superservicios es una medida de intervención de carácter excepcional y de última instancia, cuyo objetivo principal es salvaguardar la prestación continua de los servicios esenciales y proteger los derechos de los usuarios.

Así se ha hecho en el pasado en contadas ocasiones y ha logrado revertir la situación y -una vez logrado ese propósito- devolverlas a sus propietarios o convocar nuevos operadores.

Esta facultad de intervención solo puede ser decretada por la Superservicios cuando se configura alguna de las causales expresamente establecidas en la Ley 142 de 1994 con una contundente justificación. Claramente estos presupuestos no se cumplen en este caso.

En otras palabras, no puede ser el resultado de una espontánea solicitud sin fundamento técnico, por una crisis puntual -que de hecho hace parte de los desafios de mejora que tienen las empresas a lo largo de su historia- más cuando estamos *ad portas* de elecciones.

No pongamos en peligro sectores que han sido bien manejados con buenos resultados, dejando abierta la puerta para futuras intervenciones sin tener elementos de juicio para hacerlo, Puede salir más caro el remedio que la enfermedad.

Presidente de Andesco. camilo.sanchez@andesco.org.co