

REVISTA

Edición 40 • Junio - Julio del 2019 • ISSN 2256-425X • Colombia • 11.900 pesos

Portafolio

UNA PUBLICACIÓN DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL

1.001

COMPAÑÍAS

DEL AÑO EN COLOMBIA

En medio de la lenta recuperación de la economía nacional, el balance de los resultados financieros de las empresas envía un mensaje de tranquilidad.

Habla el presidente de Ecopetrol, Felipe Bayón.



REVISTA

Portafolio

www.portafolio.co

Avenida Eldorado No. 68B - 70. Piso 3
PBX: (1) 294 0100
Bogotá - Colombia

Una publicación de
EL TIEMPO CASA EDITORIAL
NIT 860.001.022-7
Junio del 2019

Director:

Ricardo Ávila Pinto.
ricavi@portafolio.co

Editora:

Rosa María Cárdenas Lesmes.
roscar@portafolio.co

Coordinador editorial:

Germán Hernández Cáceres.

Consejo editorial:

Roberto Pombo, Ricardo Ávila,
Rosario Córdoba, Édmer Tovar
y Mauricio Galindo.

Colaboradores:

Rosario Córdoba, Flavia Santoro, Mauricio
Reina, Carlos Téllez, José Manuel Restrepo,
Stefano Farné, César Caballero, Felipe
Robayo y Marco Casarín.

**TEMA CENTRAL: ESPECIAL 1.001
COMPAÑÍAS DEL AÑO EN COLOMBIA**

Cifras y Conceptos: recopilación
información financiera año 2018 para
el ranking.

Diseño: R3

Corrector de estilo:

Andrés Rivera.

Director gráfico CEET:

Beiman Pinilla.

**Jefatura de diseño
y concepto gráfico:**

Sandra Rojas.

Diseño: R3

Fotos: 123rf, archivo CEET, archivo particular.

Directora de prensa especializada:

Diana Gómez Shúster.

Gerente:

María Cristina Amaya.

Jefe de mercadeo:

Ibón Andrea Bernal.

Jefe comercial:

Ana María Rueda Sáenz.

Comercialización:

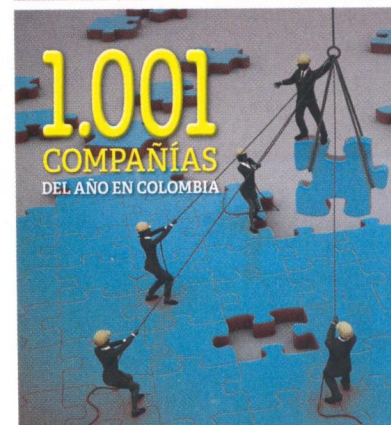
Publicidad El Tiempo Casa Editorial.

Producción:

Mario Benavides Sierra.

Preprensa:

Zetta Comunicadores.



PANORAMA

- 6. Carta del director.
- 8. En imágenes.
- 10. Los diez más.
- 12. Lo que fue noticia.
- 16. Solo cifras.
- 18. En pocas palabras.
- 19. Así trinaron.

PERSONAS

- 20. Ideas.
- 24. Consultor.
- 28. **A fondo.**
- 24. Opinión: Mauricio Reina.

ANÁLISIS

- 38. Lupa: China - EE. UU.
- 41. Columna: Andrés Oppenheimer

ESTILO

- 44. Sobre ruedas.
- 46. Destinos.
- 49. Novedades
- 50. Libros.
- 52. Humor.

TEMA CENTRAL

- 54 **Ranking 1.001 Compañías del Año en Colombia.**



ENERGÍA

para el futuro

El presidente de Ecopetrol, Felipe Bayón, resalta el buen momento por el que atraviesa la compañía, a pesar de la incertidumbre del mercado y de las desalentadoras noticias sobre reservas de gas, y afirma que la petrolera aumentará su presencia en el continente.

P

parecen haber quedado atrás esas épocas en las que el país tenía literalmente que sudar petróleo para desarrollar su política energética. Este año, las últimas noticias lucen positivas, tal como lo confirman las cifras del *ranking* de las 1.001 compañías más grandes del país, que acompaña esta edición, en el cual Ecopetrol ocupa el primer lugar de la lista y reporta utilidades al 31 de diciembre del 2018 por 12,53 billones de pesos. Entre las causas están las altas inversiones de capital y el plan de eficiencias que han impulsado a la petrolera, lo que confirma que la empresa se comporta de acuerdo con lo presupuestado.

Y si bien no es que el país esté ante una bonanza petrolera, sí se percibe una mejoría en el sector. “En los últimos cuatro años, el plan de transformación de Ecopetrol nos permitió ahorrar diez billones de pesos”, dice Felipe Bayón Pardo, quien a partir de septiembre del 2018 preside la compañía.

Ingeniero mecánico de la Universidad de los Andes, Bayón tiene más de 25 años de experiencia en la industria del petróleo y gas en Colombia y en el exterior. Por más de dos décadas trabajó en British Petroleum (BP), donde ocupó cargos como vicepresidente sénior de BP Américas y director internacional de Respuesta en Aguas Profundas, del 2005 al 2010 fue presidente regional del Cono Sur (América del Sur), y antes del 2005 trabajó en la sede de BP como jefe de gabinete del director general y el jefe de la Oficina Ejecutiva de Exploración y Producción.

Hoy, esa experiencia le permite afirmar, en diálogo con la Revista Portafolio, que “habrá Ecopetrol para muchos años más”.



Ricardo Ávila Pinto
Director de Revista Portafolio



••••

¿Cuál es la diferencia entre trabajar en una compañía como BP y en una como Ecopetrol?

En primer lugar, hay una cercanía distinta del colombiano hacia una firma como Ecopetrol. La gente quiere a la compañía, así no tenga necesariamente un conocimiento profundo de qué es lo que hacemos acá y, además de los accionistas, tenemos a 15,6 millones de personas que en sus fondos de pensiones tienen un pedacito de Ecopetrol. En Colombia existe la sensación de que Ecopetrol es importante para el país y eso no se ve con otras empresas privadas, que son de nadie. El segundo tema, que ha sido revelador para mí, es la posibilidad de que una compañía como Ecopetrol tenga en su gobernanza los mismos estándares en eficiencia de una firma privada. Esa es una realidad que a mí me encanta: Ecopetrol es una empresa NOC (National Oil Company) que opera como una IOC (Internacional Oil Company).

“En 15 o 20 años puede aparecer una tecnología disruptiva que cambie radicalmente la manera de obtener la energía, pero estamos seguros de que el petróleo y el gas seguirán formando parte importante de la matriz energética”.

“Gracias a métodos no convencionales como el ‘fracking’, EE. UU. exportó gas a 38 países y se convirtió en el mayor productor gasífero en el mundo”.

Devolvámonos al comienzo de su carrera en el sector. ¿Cuál era su aspiración cuando empezó?

Me puedo devolver un poco antes para resaltar que estudié ingeniería mecánica con la idea de trabajar en el sector automotor, gracias a que mi padre laboró toda su vida allí: los últimos 40 años en General Motor y los anteriores en Chrysler. Para eso estudié. Pero cuando me gradué, vi que allí no había espacio para mí y decidí entrar a trabajar en una compañía que no tiene nada que ver con el sector petrolero, Cobra Lever. Luego ingresé a

Hocol, que en ese momento era una subsidiaria de Shell. Así que acabar en esta industria no fue una decisión planeada. Solo que cuando llegué me di cuenta de que este es un segmento estratégico para el país y decidí quedarme. Voy a cumplir ya 28 años en este, en los que nunca he mirado para atrás: ‘cero regrets’.

¿Cómo es trabajar en otro país como empleado?

Precisamente, en la empresa en la que yo trabajé una de sus fortalezas estratégicas era tener 400 colombianos operando repartidos en todas partes del mundo. Vi compatriotas en Siberia, en Alaska, en Canadá, en África... todos muy valorados por la firma. Como colombiano, es enriquecedor conocer también otras culturas y formas de vivir. Yo, sin embargo, estuve ocho años y medio en BP Colombia antes de salir al exterior y, aunque tuve muchos ofrecimientos para salir, los descarté porque me dije que no estaba listo.

¿Qué lecciones le dejó esa experiencia de vivir afuera?

Varias. La primera es saber levantar el espejo y mirarse todos los días, para tratar de no cambiar la esencia, y al mismo tiempo ser lo suficientemente amplio para comprender el mundo. Por ejemplo, comprendí que los anglosajones son muy duros en el ambiente de trabajo, pero nunca se toman las cosas a nivel personal. El latino, en cambio, sí: muy a menudo cree que cuando alguien lo está atacando, lo hace a la persona y no a la idea o al concepto, y eso es algo que deberíamos tratar de transformar. En las compañías debe haber discusiones robustas y complejas, pero sin atacar a la persona. Otra lección que aprendí es la de la disciplina, la del rigor y la de poder operar en varias zonas horarias y geografías diferentes.

"En este 2019, la empresa cumple 68 años, en los que ha sido fundamental para el país. Tiene un buen portafolio que le permite seguir siendo autosostenible, no necesitar un endeudamiento grande y resistir variaciones importantes de precio del petróleo".



¿Cómo es el trabajo en el día a día en Ecopetrol, teniendo en cuenta el tamaño de ese conglomerado?

En primer lugar, puedo mirar mi agenda particular a tres, seis o nueve meses e incluso a un año y, entonces, sé qué tengo que hacer en ese lapso. Ello permite incluir temas relevantes en el calendario y también que la organización alrededor de uno no viva

con incertidumbre. Lo segundo que hago es tener siempre claridad sobre la estrategia del negocio. Doy un ejemplo: en el 2014, Ecopetrol había diseñado sus estrategias con base en un precio del barril de petróleo a 80 dólares y fue, entonces, cuando ese precio bajó a 26 dólares. Lo que hicimos en esa época fue analizar concienzudamente los ajustes que había que realizar, como efectivamente se



Descubre en Cali el diseño moderno e irreverente del

NUEVO HOTEL SPIRITO

spiwak.com/spirito
PBX: +57 (2) 395 99 99

Primer Semestre 2019
*Pre apertura parcial pre operación

H O T E L E S
SPIWAK

“El año pasado firmamos la convención colectiva de trabajo y durante su discusión hubo varias coincidencias entre todos. La primera fue la necesidad de proteger la empresa y fortalecerla”.

.....

hizo, pero con la claridad de la estrategia. Otro aspecto que tengo en cuenta es el de comunicar. Un líder tiene que comunicar y ser explícito. Y, finalmente, hay un tema crítico, también diario, que es el seguimiento al desempeño que hay que hacerle a las cosas: el llamado *performance management*. Había un presidente de Estados Unidos -creo que era Reagan- que decía: “*Trust but verify*”. Es decir, confiar, pero hacer el aseguramiento.

¿El sistema de administración incluye mucha reunión, mucho comité, o es más bien una labor ‘uno a uno’?

Sucede hoy algo muy interesante en Ecopetrol: a raíz de todo el proceso de transformación digital que estamos adelantando, las reuniones las montamos en *teams* (equipos), con la ventaja adicional de que ya no usamos papel. Hace apenas año y medio, todos llegábamos con las agendas y los *blocs* para anotar, hoy, en cambio, todo se maneja de forma digital a través de los dispositivos, lo cual permite también que todos tengamos la misma información y que ella fluya más fácil.

Ahora bien, desde el punto de vista de la organización, lo que hemos hecho es trabajar sobre una agenda típica de presidente y vicepresidentes, la cual nos sirve para tener claridad en la operación. Sin embargo, a mí también me gusta el ‘cara a cara’ y sentarme con los equipos a sostener conversaciones concretas sobre los problemas a resolver. El ‘uno a uno’ también funciona,



“El rol de Ecopetrol es estar siempre pendiente de lo que pasa en un mercado que está conectado globalmente. Uno no controla el precio del crudo, pero sí la forma cómo operamos y qué tan eficientemente somos”.

pero complementado, además, con la conectividad, que permite comunicarnos en tiempo real.

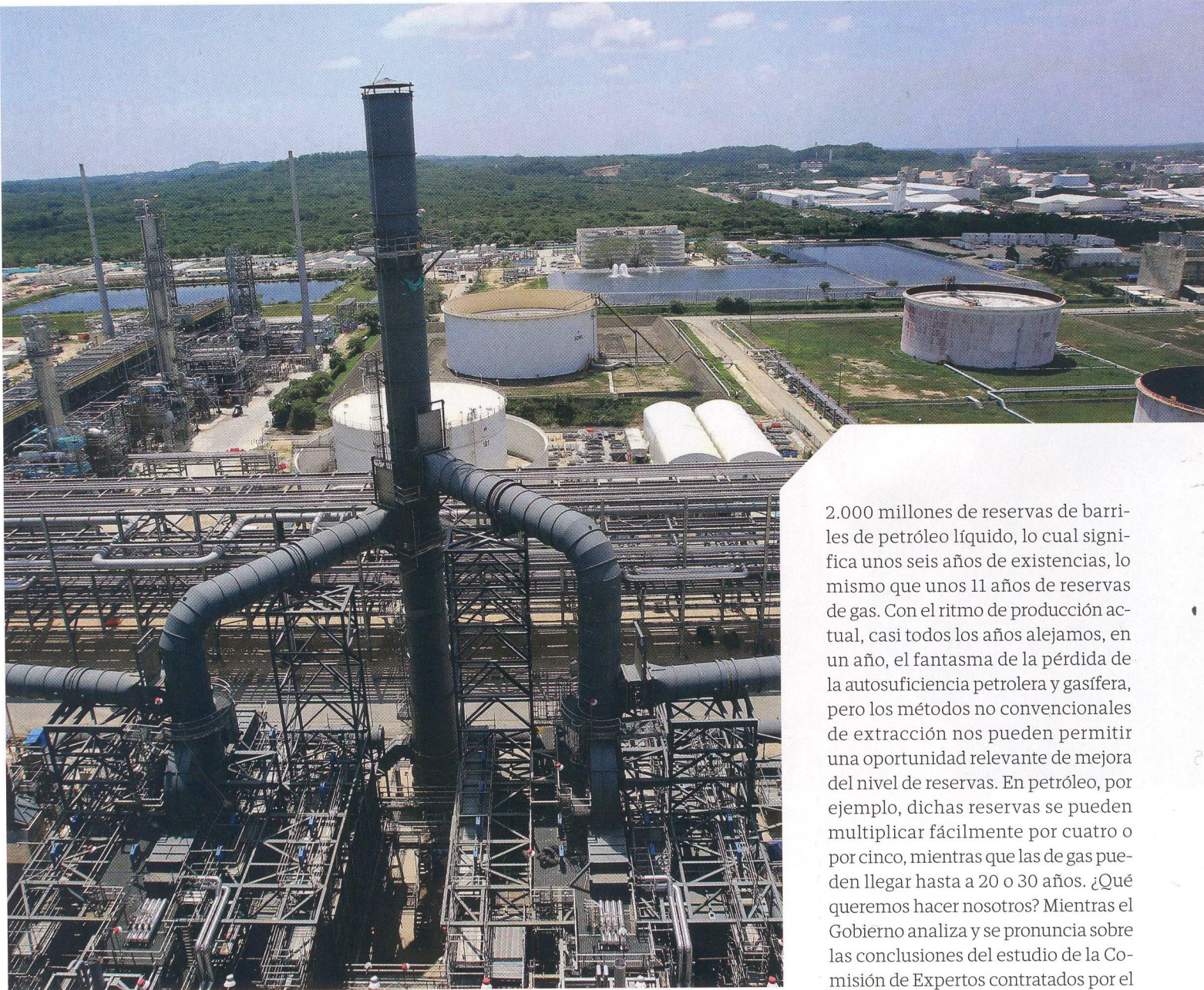
Uno de los temas sensibles en Ecopetrol ha sido siempre su sindicato. ¿Cómo maneja este complejo asunto?

Hoy, la Unión Sindical Obrera (USO) es el principal sindicato de la compañía, pero, además, hay otros 15 sindicatos más. El año pasado fir-

mamos la convención colectiva de trabajo y durante su discusión hubo varias coincidencias entre todos. La primera fue la necesidad de proteger a la empresa y fortalecerla y, como bien lo dijo la misma USO, ayudar a su transformación. Por un año nos habíamos preparado para la negociación en temas puntuales de la operación e incluso previendo los efectos de una posible huelga, pero la reflexión que nos quedó a todos es que en el proceso no hubo vencedores ni vencidos. Ecopetrol salió fortalecido luego de lograr un acuerdo con sus sindicatos a cuatro años y medio.

Hablemos un poco del sector. ¿Cómo analiza el debate de los combustibles fósiles y lo que implica su uso en el largo plazo?

Hace más o menos 18 años, el mundo tenía cerca de cinco billones de personas y había dos billones sin acceso a la energía. Hoy, en el planeta hay unos 7,5 billones de habitantes y casi un billón están sin acceso a esta. La humanidad crece y lo seguirá haciendo, y es importante que, al mismo tiempo, disfrute de iluminación, calefacción, aire acondicionado, gas para cocinar y combustible para moverse. Particularmente, para Ecopetrol, ese es un objetivo clave para apalancar el crecimiento económico de los países. En ese proceso hay que pensar en la transición energética y, en ese sentido, Ecopetrol, que produce el 82 por ciento de petróleo y 18 por ciento de gas del país, debe producir más este último, que es un combustible amigable con el medioambiente en términos de emisiones. Hoy, quisiéramos masificar más el gas: existen en Colombia nueve millones de usuarios que tienen este servicio, pero también hay 1'200.000 familias que todavía cocinan con leña y carbón, y 500.000 que no tienen acceso a ningún tipo de energía. El rol de Ecopetrol en este contexto es estar siempre pendiente de lo que pasa en un mercado que está conectado globalmente. Uno no controla el precio del crudo, pero sí la forma cómo operamos y qué tan eficientemente somos.



¿Y qué tan eficiente son?

En los últimos cuatro años, el plan de transformación de la compañía nos permitió ahorrar diez billones de pesos. ¿Qué hicimos? Entre otros, perforamos los pozos más rápido, transportamos crudos de manera distinta, etc. ¿Y ahora qué vamos a hacer? No solo masificar el gas, sino seguir consolidando los sectores de etanol y biodiésel e impulsar el uso de energías alternativas. En este momento, por ejemplo, estamos generando energía con bagazo de caña y biomasa en los Llanos Orientales, en donde estamos montando también nuestra primera granja solar. En 15 o

20 años puede aparecer una tecnología disruptiva que cambie radicalmente la manera de obtener la energía, pero estamos seguros de que el petróleo y el gas seguirán formando parte importante de la matriz energética. Entonces, el país debe mantener la autosuficiencia energética. No sería bueno tener que importar petróleo o gas y, si, además, nos sobra crudo para exportar, ello generaría unos excedentes claves para nuestro progreso.

¿Cómo ve el debate sobre el uso del 'fracking' en Colombia?

Hoy, el país tiene alrededor de

“Hoy, el país tiene alrededor de 2.000 millones de reservas de barriles de petróleo líquido, lo cual significa unos seis años de existencias, lo mismo que unos 11 años de reservas de gas”.

2.000 millones de reservas de barriles de petróleo líquido, lo cual significa unos seis años de existencias, lo mismo que unos 11 años de reservas de gas. Con el ritmo de producción actual, casi todos los años alejamos, en un año, el fantasma de la pérdida de la autosuficiencia petrolera y gasífera, pero los métodos no convencionales de extracción nos pueden permitir una oportunidad relevante de mejora del nivel de reservas. En petróleo, por ejemplo, dichas reservas se pueden multiplicar fácilmente por cuatro o por cinco, mientras que las de gas pueden llegar hasta a 20 o 30 años. ¿Qué queremos hacer nosotros? Mientras el Gobierno analiza y se pronuncia sobre las conclusiones del estudio de la Comisión de Expertos contratados por el **Ministerio de Minas**, hemos trabajado en paralelo en la planeación de proyectos piloto no solo de Ecopetrol, sino de otras compañías, que nos permitan ver desde el punto de vista ambiental, económico y social si es posible adelantar la exploración con esos métodos no convencionales. Esos proyectos piloto permitirán advertir qué ajustes hay que hacer, a la vez que dejarán ver a la gente las ventajas y desventajas de dichos procedimientos. Una cosa que yo le comparto a la gente cuando hablamos del tema, es que, hace diez años, Estados Unidos tenía un problema grande de autosuficiencia energética y pensaba en cómo importar suficientemente rápido combustible y gas



....

para no detener su economía. Ahora, gracias a métodos no convencionales como el *fracking*, esa nación exporta gas a 38 países y se convirtió en el mayor productor gasífero en el mundo. Y a raíz de eso, es el país que más ha reducido las emisiones en su impacto en la huella de carbono. Lo que hemos dicho es que no se trata de adelantar los métodos no convencionales rápido, sino de hacerlo bien.

Y, sobre todo, ganar la batalla ante la opinión pública, que es la más compleja...

Yo entiendo las preocupaciones de la gente, que son muy válidas. Pero hay que decir que hay mucha desinformación al respecto. Por ejemplo, en el tema del agua, hemos dicho que en el *fracking* no se va a usar la potable de las comunidades, sino líquido de producción o industrial, o agua servida, y se van a respetar las fuentes naturales.

“En los últimos cuatro años, el plan de transformación de la compañía nos permitió ahorrar diez billones de pesos”.



¿Puede decirse que la gran apuesta de la compañía es la exploración en la zona del Caribe?

Lo que queremos en Ecopetrol, en primer lugar, es permanecer como una compañía con presencia en el continente americano. En Estados Unidos, por ejemplo, hace tres años producíamos 3.000 barriles y en diciembre pasado esa cifra ya llegó a los 18.000 barriles. Recientemente, entramos en México, mientras que en Brasil, si bien hemos estado durante diez años, hace poco adquirimos unos bloques importantes de la cuenca Santos del Pre-Sal. Y en Colombia tenemos descubrimientos de gas importantes en el Caribe, pero debemos desarrollarlos. Son temas que toman tiempo y que son complejos. Por ejemplo, particularmente en los descubrimientos hechos en el golfo de Morrosquillo, se necesitarán socios internacionales que tengan experticia y músculo financiero para su explotación. También tenemos que buscar más gas en sitios como el piedemonte llanero y el Caribe. En conclusión, la compañía tiene un buen portafolio que le permite seguir siendo autosostenible, no necesitar un endeudamiento grande y resistir variaciones importantes de precio del petróleo.

O sea que habrá Ecopetrol para rato...

En este 2019, la empresa cumple 68 años en los que ha sido fundamental para el país. Hace poco me encontré con un emprendedor que está trabajando en el Silicon Valley, y que me dijo: “Yo soy producto de Ecopetrol, porque mi papá era pensionado y yo fui parte del sistema educativo de la compañía”. La empresa ha sido resiliente, se ha transformado, se ha adaptado y estoy seguro de que habrá Ecopetrol para muchos años más. ©