

Economía



En plena crisis de precios, la administración de Ecopetrol trazó estrategia en cinco focos para lograr ahorros y eficiencias. CEET

Ahorros y eficiencias sostienen a Ecopetrol

Este es el resultado de la lección aprendida por la crisis de 2015.

Alfonso López Suárez
Redacción Portafolio

UNA EMPRESA petrolera que aprendió bien la lección de la anterior crisis (2015 - 2016) por la caída de los precios del barril, y que se preparó y blindó para ponerle el pecho a nuevas coyunturas, como la actual, es Ecopetrol.

Y es que el golpe para la estatal fue evidente: pasó de tener utilidades por \$13,1 billones en 2013, a arrojar una pérdida de \$3,9 billones en 2015, con inversión reducida y pozos apagados.

Así, para Ecopetrol la gran enseñanza de esa situación cinco años atrás (con un precio que llegó a los US\$27 por barril) fue la de ajustar todas sus líneas para hacerle frente a la dinámica impredecible de la cotización.

AHORROS Y EFICIENCIAS

Por esta razón, la administración de la empresa en ese momento trazó un Plan de Transformación (PT) que les ha permitido a la fecha ahorrar millonarios recursos.

“Ecopetrol es una empre-

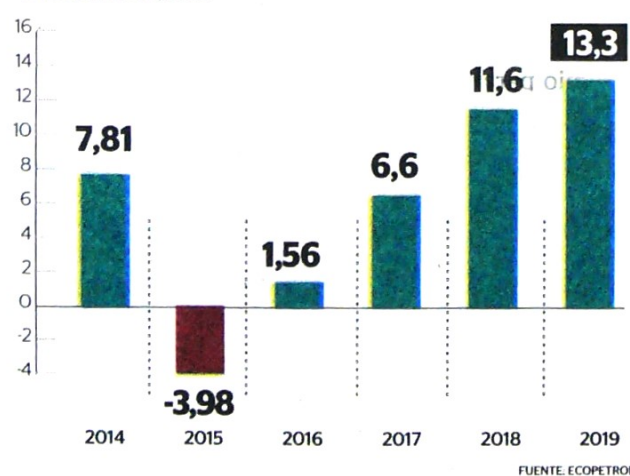
sa resiliente y mejor preparada que en coyunturas anteriores para afrontar el actual escenario internacional, luego de haber llevado a cabo un programa de transformación y eficiencias que le ha permitido realizar ahorros por más de \$13 billones en cinco años”, señala un comunicado del Ministerio de Hacienda.

Gracias a esta transformación, el precio de equilibrio para generar utilidades de la empresa se ubicó, al cierre de 2019, en US\$30 por barril referencia Brent, la mitad de lo que requería en 2014.

“Los ahorros obtenidos en gastos financieros por pagos anticipados de deuda y a la menor tasa nominal de tributación, permitió compensar el menor precio Brent promedio, el cual pasó de US\$72 por barril en 2018, a US\$64 por barril en 2019, evidenciando nuestra capacidad de adaptación ante los cambios en las condiciones de entorno, reflejado en un menor *break even* de utilidad de US\$29,9 por barril”, señaló Felipe Bayón, presidente de Ecopetrol.

Utilidad neta de la petrolera

En billones de pesos



“La empresa en ese momento trazó un Plan de Transformación que le permite ahorrar los millonarios recursos”.

El líder empresarial agregó que, como parte de la estrategia de la compañía seguirán con el plan de eficiencias operativas y financieras. “Para el ejercicio del 2019 en este frente llegamos a los \$3,3 billones, lo que representa un incremento del 22% respecto al año 2018, excediendo la meta prevista en el plan 2019-2021”, aseguró.

El PT tiene más de 600 iniciativas a lo largo de la cadena, desde el diluyente

que se usa para transportar el crudo pesado hasta la disminución en los tiempos de perforación, pasando por menores costos de la energía que se usa en campos y refinerías.

También hay un capítulo grande de una nueva estrategia comercial que ha dado resultados al reducir los márgenes de descuentos frente al Brent.

LA TAREA EN LOS AJUSTES

En plena crisis del 2015 y 2016, debido a un precio por barril que no superaba los US\$32, la administración de la petrolera colombiana trazó su estrategia en cinco focos para lograr esos ahorros y eficiencias, tarea que se viene ejecutando hasta la fecha.

El primero consiste, en solo extraer el crudo necesario y que le reporte utilidad a la empresa estatal.

“Se abandonaron las metas volumétricas, como la de extraer al día el millón de barriles, y se cambiaron por las metas de eficiencia, que es la de producir los barriles en lo que se puede tener ganancias”, explicó Juan Carlos Echeverry, ex-presidente de Ecopetrol entre 2015 y 2017, a quien le todo asumir el periodo de las “vacas flacas”.

En el segundo foco, la petrolera utiliza su capital para producir valor. Es decir, llevar los recursos que se dejaron de invertir en producción para fortalecer otros negocios como el de transporte y refinación.

Ahí surgieron inversiones por casi US\$15.000 millones para ampliar la red de oleoductos, así como para modernizar la Refinería de Cartagena (Reficar), teniendo en cuenta que la mitad de la inversión de Ecopetrol se iba en extracción.

“Una vez concluyeron los proyectos de refinación y transporte, las inversiones que quedaron libres se dedicaron a la producción de aquellos pozos que resultaban rentables para la compañía. Así mismo, se pospuso la repotenciación de la refinería de Barrancabermeja, para lo que se tenía presupuestado entre US\$7.000 millones y US\$7.500 millones”, indicó Echeverry.

El tercer foco que trazó la administración de Ecopetrol fue la de desarrollar adecuadamente su disciplina de capital. Es decir, antes de ejecutar cualquier tarea en producción, transporte o refinación, hacer un análisis a fondo de cómo



Como parte de la estrategia de la compañía, seguirá con el plan de eficiencias operativas y financieras”.

se puede optimizar tanto los costos, como los procesos.

Así, la administración de la petrolera buscó ahorros entre el 10% y el 15%, y se evitaron márgenes de error superiores al 50% que se venían presentando.

“Lo que se buscó fue conocer bien y al detalle cada uno de los procesos de la propia operación. La efectividad y la eficacia fue el énfasis y la clave para una empresa petrolera como Ecopetrol. Y hacerlo con una disciplina férrea para optimizar costos”, subrayó el expresidente de Ecopetrol.

El cuarto foco consistió en su momento, en bajar costos con la renegociación de contratos de proveedores directos e indirectos hasta en un 40% o 50%. Esto le representó ahorros millonarios a la petrolera.

“Estos rubros estaban por las nubes porque veníamos de época de inflación de los mismos costos debido a que el precio del barril se cotizaba cerca de los US\$100. Así, todo era más caro. Pero con una caída de más de US\$70 no quedó más camino que hacer borrón y cuenta nueva con los proveedores y contratistas”, resaltó el expresidente de la petrolera estatal.

Echeverry agregó que también se ajustaron los costos internos, sobre todo en la variable de compras, las cuales las realizaban terceros, y la petrolera las asumió de manera directa. “Esto llevó a que Ecopetrol fuera una de las pocas petroleras en el mundo que más bajó sus costos de operación, que fue en más del 50%, y producíamos el mismo volumen de petróleo”, dijo.

El quinto foco consistió en desarrollar una política de ética que permeó cada una de las estructuras de la compañía. Se aplicaron herramientas y nuevos estándares que llevaron a otros ahorros dentro de la empresa estatal. ☺