EMPRESAS | 6/6/2019 2:00:00 AM

La clave del éxito de Equión, la petrolera que no ha parado de crecer

El año pasado, la compañía dejó ingresos por US$471 millones y un margen ebitda del 86%. A pesar de la crisis del sector durante los últimos años, esta compañía, propiedad de Ecopetrol y Repsol, no ha parado de dar utilidades. ¿Cómo lo logró?

La clave del éxito de Equión, la petrolera que no ha parado de crecer *Foto: Dinero*

"Estos son unos resultados realmente espectaculares", comentó María Victoria Riaño, presidente de la firma, para quien el balance es producto de años de estrategia para poner la compañía y todo su equipo a punto. Equión es una firma de la que **son propietarios Ecopetrol y Repsol** y que surgió de la adquisición de los activos de hidrocarburos de BP en Colombia.

Durante los últimos años, todos el sector estuvo en plan de ajuste. El golpe recibido por cuenta de la caída en **los precios internacionales del crudo** puso a todas las empresas a revisar sus estructuras. No fue una tarea fácil y en la mayoría de los casos, ello representó varias vigencias de pérdidas billonarias. Así le pasó, por ejemplo, a Ecopetrol, que en 2015 perdió $3,9 billones.

Sin embargo, Equión logró pasar el chaparrón siempre dejando buenos resultados.

Lea también: **Ecopetrol vendió $16 billones en el primer trimestre**

En 2018, todos los indicadores fueron muy positivos. La producción alcanzó a los 63.000 barriles equivalentes de petróleo por día. Riaño explica que los accionistas miden a la compañía al margen del impacto de los precios del crudo que el año pasado tuvieron un buen comportamiento. Desde esa perspectiva, quitando el sesgo de las mayores cotizaciones internacionales, la compañía tuvo un performance superior en 10% ó 15% a lo proyectado.

"Aprendimos a mantener la cordura. Logramos estructuras para operar con precios razonables", dijo.

Según ella, han logrado que para sus proyectos en desarrollo, es decir los que ya están produciendo hoy, lograron un nivel de generación de caja a US$30 por barril, mientras que para las inversiones y desarrollos nuevos, el precio de equilibrio está **en US$50 ó US$55 el barril.**

Lea también: **Petróleo se dispara por encima de los US$74 ante anuncios sobre Irán**

La ejecutiva señala que la clave del éxito está en haber centrado toda su estrategia en la humana. "Nuestra declaración desde 2011 es que queremos ser una empresa de clase mundial que **trabaja con gente feliz**", explicó.

Eso queda demostrado en los resultados de rankings como el Great Place to Work en el que la firma recibió la calificación como la segunda mejor empresa para trabajar en Colombia (con menos de 500 personas) en la categoría excelente y el 7 en toda la región.

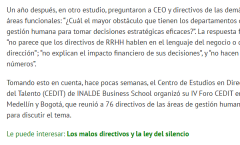
La directiva destaca el hecho que Equión pertenece a un sector lleno de **desafíos sociales, económicos y ambientales** y aún así ha logrado consolidar relaciones de confianza con las comunidades en las que sus proyectos tienen incidencia.

No obstante, al interior de la firma tienen una preocupación: en febrero de 2020 se vence el contrato de asociación con Ecopetrol, que es uno de los principales activos de la compañía.

Lea también: **Ecopetrol saca la cara en Latinoamérica**

Esto implica que deben prepararse para este desafío y por eso ya presentaron una propuesta a sus accionistas para desarrollos tecnológicos en bloques con gran prospectivas.

Equión muestra los resultados de una estrategia. Sus directivas y accionistas han mostrado cómo se deben hacer las cosas en el sector. Aún así, los desafíos persisten y por eso no se puede bajar la guardia.



NOTICIAS RELACIONADAS
Equión: Una 'carita feliz' en un momento crudo

US$ 90 por barril de petróleo todavía lejos
El precio del dólar cada vez depende menos del petróleo
LO MÁS LEIDO
Los negocios que mueve el gomelo de Juanpis González
Se disparó el dólar, reza los $3.300 y por qué deberíamos preocuparnos
Jóvenes idealistas: tengan cuidado con el sector público colombiano

Dinero Premium
Pague menos por su próximo auto de alquiler
SUSCRÍBA

VIDEOS MÁS VISTOS

Bequeá: de la papa al cannabis medicinal
VER MÁS VIDEOS

0 COMENTARIOS

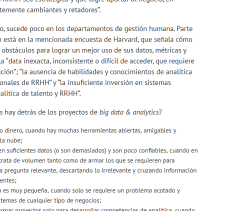
TEMAS RELACIONADOS > PRECIOS DEL PET...

JUAN MANUEL PARRA | 6/6/2019 1:01:00 AM

Gestión humana en la era del big data

por JUAN MANUEL PARRA

"Es mucho mejor una respuesta aproximada a la pregunta correcta (aunque sea vaga), que una respuesta perfecta a la pregunta incorrecta (aunque sea precisa)".



Gestión humana en la era del big data *Foto: Juan Manuel Parra*

En 2014, Harvard Business School y Visier, la reconocida firma de analítica de negocios, realizaron un estudio sobre cómo las áreas de gestión humana estaban comenzando a vincularse a la "revolución de la analítica". Concluyeron que el mayor uso de la data en estos departamentos es para informar reactivamente temas puntuales (ej: rotación), pero son datos que no suelen ser actualizados, predictivos u orientados a monitorear temas estratégicos.

Un año después, en otro estudio, preguntaron a CEO y directivos de las demás áreas funcionales: "¿Cuál el mayor obstáculo que tienen los departamentos de gestión humana para tomar decisiones estratégicas eficaces?". La respuesta fue: "no parece que los directivos de RRHH hablen en el lenguaje del negocio o de la dirección"; "no explican el impacto financiero de sus decisiones", y "no hacen los números".

Tomando esto en cuenta, hace pocas semanas, el Centro de Estudios en Dirección del Talento (CEDIT) de INALDE Business School organizó su IV Foro CEDIT en Medellín y Bogotá, que reunió a 76 directivos de las áreas de gestión humana para discutir el tema.

Le puede interesar: **Los malos directivos y la ley del silencio**

Luego de analizar un caso sobre cómo Google usa su data interna para diseñar sus estrategias de talento, quedó claro que hablar de HR Analytics es referirse a una herramienta cuya única o principal función debería ser "ayudar a que la toma de decisiones en RRHH sea estratégica y que logre aportar al negocio, en entornos contantemente cambiantes y retadores".

Esto, sin embargo, sucede poco en los departamentos de gestión humana. Parte de la explicación está en la mencionada encuesta de Harvard, que señala cómo los tres mayores obstáculos para lograr un mejor uso de sus datos, métricas y análisis está en la "data inexacta, inconsistente o difícil de acceder, que requiere mucha manipulación"; "la ausencia de habilidades y conocimientos de analítica entre los profesionales de RRHH" y "la insuficiente inversión en sistemas necesarios de analítica de talento y RRHH".

¿Qué paradigmas hay detrás de los proyectos de big data & analytics?

1. Que vale mucho dinero, cuando hay muchas herramientas abiertas, amigables y disponibles en la nube;
2. Que no se tienen suficientes datos (o son demasiados) y son poco confiables, cuando en realidad no se trata de volumen tanto como de armar los que se requieren para responder a una pregunta relevante, descartando lo irrelevante y cruzando información de múltiples fuentes;
3. Que la empresa es muy pequeña, cuando solo se requiere un problema acotado y concreto sobre temas de cualquier tipo de negocios;
4. Que conviene armar proyectos solo para desarrollar competencias de analítica, cuando esto solo valentiza el proceso y se convierte en una pérdida de tiempo;
5. Que traer un experto o un técnico sofisticado con un buen *software* arregla el problema, cuando se requiere comprender el negocio a fondo (junto con su contexto y su cultura) para plantear un problema de interés de la alta dirección;
6. Que RRHH no tiene las capacidades, cuando puede (y quizá debe) integrarse a un equipo multidisciplinario o multi-área donde sea capaz de aportar una visión diferente;
7. Que son proyectos inútiles que buscan validar tenas que ya se saben por intuición y experiencia de negocio, aunque den seguridad para tomar mejores decisiones sobre problemas reales.

Le sugerimos: **Cuando las emociones gobiernan a los directivos**

Por el contrario, ¿qué puede facilitar un buen proyecto de analítica de datos? Tener claro el problema y el fin que se pretende; partir de la base de que se tomará una acción alrededor de los resultados; conocer las necesidades de quienes deben aprobar el proyecto para orientarlo a "sus dolores"; contar con apoyo y acompañamiento de la alta dirección; tener clara la estrategia para desplegar el proyecto y llevarlo a término; plantearlo de una forma atractiva y retadora; contar con un plan realista y realizable; tener un conocimiento profundo del negocio; asignar personas y recursos adecuados (con suficiente visión, conocimiento, credibilidad interna e impacto organizacional); y montar un equipo multidisciplinario, en lugar de pretender que sea solo liderado por las áreas de gestión humana.

Pero tener data o información abundante, aun estando muy organizada, sirve de poco por sí mismo. ¿De qué sirve contar con mucha data si uno no sabe qué hacer con ella? Así lo señalaba el famoso estadístico norteamericano, John W. Tukey cuando afirmaba a comienzos de los años 60: "Es mucho mejor una respuesta aproximada a la pregunta correcta (aunque sea vaga), que una respuesta perfecta a la pregunta incorrecta (aunque sea precisa)".

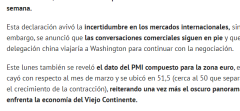
Pero hacer preguntas relevantes no es una tarea fácil. Se requiere tener "espíritu de investigador", más que un *software* sofisticado, grandes presupuestos y robustos equipos llenos de estadísticos y científicos de datos, si uno no sabe qué hace con ellos. Asimismo, tampoco sirven voluminosos reportes llenos de datos y presentaciones abundantes en gráficas sofisticadas, si los resultados dicen muy poco a la alta dirección respecto de su potencial impacto en el negocio. No se puede olvidar el famoso adagio de "*garbage in, garbage out*" (si mete basura, saldrá basura), porque la mejor herramienta no puede proveer analítica útil si su punto de partida y el input del proyecto parte de supuestos y fuentes de información equivocadas.

Vea también: **Ocho atributos del gran gerente según Google obvios pero quién los sigue**

¿Qué es lo más difícil de hacer una pregunta de investigación relevante? Los asistentes al Foro CEDIT señalaban, entre otros: Solo ver los síntomas y no las causas raíz de los problemas; partir de paradigmas o prejuicios personales; el exceso de ambición desde una pregunta muy amplia, generando un proyecto sin foco claro; encontrar un consenso alrededor de una pregunta que interese responder a múltiples áreas de negocio; formularla de manera ambigua, al punto de dar lugar a múltiples interpretaciones; o manipular caprichosa o inconscientemente la data que entra o se omite, fallando a su vez en el método elegido para buscarle respuestas.

También es un error pensar que la tecnología es la solución para generar un gran proyecto. La mayoría coinciden que es una mala idea comenzarlo de manera solitaria, sin el aval y compromiso de la alta dirección, ignorando los procesos y rasgos propios de la cultura organizacional que pueden impactar la consolidación de información o el resultado final, y sin realizar una socialización acertada del proyecto (sea por la selección de la información a divulgar, el medio utilizado o el *target* al que se quiere comunicar).

Le puede interesar: **Los conflictos en el trabajo no se resuelven ignorándolos**



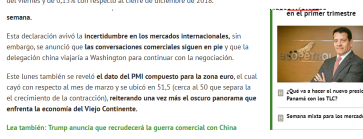
Se disparó el dólar, reza los $3.300 y por qué deberíamos preocuparnos
Jóvenes idealistas: tengan cuidado con el sector público colombiano
VIDEOS MÁS VISTOS

Bequeá: de la papa al cannabis medicinal
¿Cómo hago un elevator pitch que venda? Paso 10
¿Cómo hago un elevator pitch que venda? Paso 10
VER MÁS VIDEOS

0 COMENTARIOS

TEMAS RELACIONADOS > GESTIÓN HUMANA · BIG DATA · APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO · RECURSOS HUMANOS

Últimas noticias



resultados de Ecopetrol.

La semana comenzó con **una fuerte volatilidad a causa de las declaraciones realizadas por el presidente Donald Trump** este domingo a través de su cuenta de Twitter, en la cual anunció que **los aranceles del 10% sobre productos chinos por un valor de US$200.000 millones podrían aumentar a un 25% al finalizar esta semana.**

Esta declaración avivó la **incertidumbre en los mercados internacionales,** sin embargo, se anunció que **las conversaciones comerciales siguen en pie** y que la delegación china viajaría a Washington para continuar con la negociación.

Este lunes también se reveló **el dato del PMI compuesto para la zona euro,** el cual cayó con respecto al mes de marzo y se ubicó en 51,5 (cerca al 50 que separa la el crecimiento de la contracción), **reiterando una vez más el oscuro panorama que enfrenta la economía del Viejo Continente.**

Lea también: Trump anuncia que recrudecerá la guerra comercial con China

En respuesta a la incertidumbre que se generó alrededor de las conversaciones comerciales y al débil dato de la zona euro, **el dólar en Colombia continuó con la valorización que ha registrado en el último mes y cerró la jornada en $3.254, lo que indicó una devaluación del peso colombiano de 0,52%** con respecto al cierre del viernes y de 0,15% con respecto al cierre de diciembre de 2018.

semana.

Esta declaración avivó la **incertidumbre en los mercados internacionales,** sin embargo, se anunció que **las conversaciones comerciales siguen en pie** y que la delegación china viajaría a Washington para continuar con la negociación.

Este lunes también se reveló **el dato del PMI compuesto para la zona euro,** el cual cayó con respecto al mes de marzo y se ubicó en 51,5 (cerca al 50 que separa la el crecimiento de la contracción), **reiterando una vez más el oscuro panorama que enfrenta la economía del Viejo Continente.**

Lea también: Trump anuncia que recrudecerá la guerra comercial con China

En respuesta a la incertidumbre que se generó alrededor de las conversaciones comerciales y al débil dato de la zona euro, **el dólar en Colombia continuó con la valorización que ha registrado en el último mes y cerró la jornada en $3.254, lo que indicó una devaluación del peso colombiano de 0,52%** con respecto al cierre del viernes y de 0,15% con respecto al cierre de diciembre de 2018.

Vale la pena resaltar que **el pasado 2 de mayo la moneda estadounidense alcanzó su máximo del año ($3.256,40),** evidenciando **una tendencia que es muy probable que continúe.**

Por otro lado, **el barril de referencia Brent se ubicó en US$70,90** en la primera jornada de la semana, lo que significó una valorización de 0,07% con respecto al cierre de viernes y de **31,8% en lo corrido del año.**

En lo que respecta al mercado de renta fija local, se vio **el efecto de la sorpresa alcista del dato de inflación revelado el día sábado** (0,50% mensual – 5,25% anual), **con lo cual los títulos TES en pesos mostraron una desvalorización** con respecto al cierre del viernes de la semana pasada. Los TES 2020 registraron la mayor desvalorización de la jornada al cerrar en 4,6% (+5 pbs), seguidos de la referencia con vencimiento al 2022, que registró un incremento en su tasa de 2 pbs y cerró en 5,37%. Finalmente, los TES de referencia con vencimiento al 2024 incrementaron su tasa al 5,927%, lo que representó un incremento de casi 2 pbs.

Por parte del mercado accionario colombiano, **el índice Colcap continuó con la caída de la semana pasada y cerró en 1.549,16 puntos, registrando una desvalorización diaria de 0,40% (+16,84% año corrido)**. Las acciones que más se valorizaron al cierre de la jornada fueron Canacol (+2,04%) y PF Aval (+0,79%), mientras que las especies más desvalorizadas fueron Cemex LH (-3,00%) y Aval ordinaria (-2,36%).

Cabe mencionar que en la tarde de este lunes se dieron a conocer **los resultados corporativos de Ecopetrol para el primer trimestre del año, en los que se resalta un incremento en la utilidad neta hasta $2,7 billones de pesos y un Ebitda $7,4 billones de pesos con un margen de 46,1%.**

Lea también: Ecopetrol vendió $16 billones en el primer trimestre

En cuanto a **datos importantes de esta semana**, el día viernes se dará a conocer el

NOTICIAS RELACIONADAS
Ecopetrol vendió $16 billones en el primer trimestre
¿Qué va a hacer el nuevo presidente de Panamá con las TLC?
Semana mixta para los mercados
LO MÁS LEIDO
Los negocios que mueve el gomelo de Juanpis González
Se disparó el dólar, reza los $3.300 y por qué deberíamos preocuparnos
Jóvenes idealistas: tengan cuidado con el sector público colombiano
VIDEOS MÁS VISTOS