

Opinión



Ricardo Ávila Pinto
ricavi@portafolio.co
Twitter: @ravilapinto

CARTA DEL DIRECTOR

La utilidad de la calma

Neutral. Esa expresión proveniente de la mayoría de los analistas que le toman el pulso a Ecopetrol, resume las reacciones tras conocerse los resultados de la empresa, con cierre al primer trimestre del 2019. De acuerdo con el comunicado emitido, la compañía logró aumentar sus ventas en casi 9 por ciento y sus utilidades en 5 por ciento, frente al mismo periodo del año pasado, a pesar de que el precio de los hidrocarburos en los mercados internacionales experimentó una reducción.

La respuesta del título de la petrolera en la bolsa, sugiere que los inversionistas asumieron las cosas con tranquilidad. Después de una caída el martes, ayer los papeles de la firma reaccionaron y volvieron a ubicarse cerca del nivel simbólico de 3.000 pesos por acción. Desde el primero de enero, la valorización ha sido superior al 12 por cien-

to, que no es un guarismo menor.

Una mirada a los diferentes segmentos de la operación lleva a la conclusión de que lo sucedido entre enero y marzo tuvo más de rutinario que de extraordinario. Es verdad que un mantenimiento programado en la refinería de Barrancabermeja afectó los resultados de esa área, pero lo ocurrido forma parte del ciclo usual del negocio. A su vez, los ataques terroristas en contra de la infraestructura de oleoductos volvieron a ser un dolor de cabeza. No obstante, se pudo transportar más crudo y minimizar el impacto de las voladuras.

El aumento en la producción cayó bien, pues se situó en la parte alta de los escenarios utilizados en un comienzo. Aparte de factores de volatilidad que no están bajo el control de la administración, podría decirse que todo estuvo dentro de lo planificado, incluyendo una mejora adicional en las efi-



Los resultados de Ecopetrol en el primer trimestre del año confirman que la compañía se comporta, cada vez más, de acuerdo con lo presupuestado”.

ciencias operativas.

Quizás por ello es válido afirmar que el saldo más importante de este comienzo del año está relacionado con la confianza que inspira entre los observadores externos el cumplir con lo di-

cho. Ese no es despreciable, sobre todo cuando se tiene en cuenta la reciente actualización del plan de negocio hasta el 2021, que es percibido como factible.

Todo lo anterior es una buena noticia para la Nación. A fin de cuentas, Ecopetrol es el principal contribuyente al momento de cancelar el impuesto de renta, más allá de que ahora se beneficie de una tarifa menor a causa de lo establecido en la Ley de Financiamiento, aprobada en diciembre. Adicionalmente, si los márgenes se mantienen, es previsible que los dividendos el año que viene serán similares a los 225 por acción, que empezaron a ser pagados a finales de abril.

El resultado final, claro está, es imposible de definir con plena certeza. Aparte del bombeo de crudo y otras variables, se encuentra el imponderable de las cotizaciones que se mueven al vaivén de la oferta y las tensiones internaciona-

les. Desde el alza en la producción en Estados Unidos por cuenta del uso de técnicas no convencionales, hasta las políticas adoptadas por la Opep o la realidad de Venezuela. Eso, aparte de las inquietudes en torno a la guerra comercial declarada por Trump a China.

Además, hay que incluir la incógnita de la tasa de cambio. En el primer trimestre, por ejemplo, el aumento en el precio del dólar dio lugar a un alza de 1,2 billones de pesos en los ingresos totales.

La relativa calma en los diferentes frentes -más allá de las urgencias del día a día- debería permitirle a la compañía concentrarse con más ahínco en su escenario de mediano y largo plazo. Este pasa por incrementar de manera sustancial sus reservas existentes, que siguen siendo modestas.

La exploración en el litoral Caribe y los proyectos pilotos que usen el controvertido *fracking*, son cruciales para lo que pase en la década que viene. Progresos en ambos campos, resolverían el principal interrogante de la empresa más grande de Colombia.

La cultura de la junta directiva

Carlos Téllez*



La cultura de una organización, entendida en términos simples como su forma de hacer las cosas, es uno de sus rasgos más distintivos y, cuando está alineada con su estrategia, es una de las variables de mayor impacto para explicar su éxito. El interés por este asunto abarca ahora la cultura de sus juntas directivas. Spencer Stuart, firma experta en temas de gobierno corporativo, definió en una publicación reciente la cultura de la junta directiva como el conjunto de reglas no escritas

que influyen la interacción y decisiones de sus miembros. Entre dichas reglas se encuentran elementos inherentes a sus integrantes, derivados de sus valores y experiencia, y modelos de trabajo aceptados por la junta, como su agenda y sus prácticas para discutir y decidir.

¿Cuáles son rasgos deseables en la cultura de una junta directiva? Las juntas definen el tipo de cultura que necesitan desde variables como la cultura de los accionistas, la estrategia y la cultura de la organización, el tipo de gerente general o presidente que acompañan, la coyuntura que enfrentan y, en general, según sus necesidades para operar de manera efectiva y cumplir apropiadamente su papel. La cultura



La cultura de una organización es uno de sus rasgos más distintivos y cuando está alineada con su estrategia es una de las variables de mayor impacto de éxito”.

ra ideal es específica a cada junta directiva, pero existen rasgos generales deseables en ella. Jeffrey Sonnenfeld, reconocido profesor de la escuela de negocios de Yale, publicó hace años un artículo

lo que se convertiría en clásico en el ámbito del gobierno corporativo, y en el cual menciona cinco rasgos a desarrollar en la forma de trabajar de las juntas para lograr su efectividad y excelencia: un ambiente de confianza y franqueza en las conversaciones, apertura al diseño constructivo como señal de interés y compromiso, disposición a considerar todos los escenarios posibles en los procesos de toma de decisiones, un alto sentido de responsabilidad individual por parte de sus miembros, y receptividad frente a la evaluación de su desempeño conjunto y de cada integrante.

Las juntas directivas suelen reconocer la necesidad de hacer ajustes en su cultura, por ejemplo, cuando su

desempeño no es el esperado, ante el ingreso de nuevos miembros, frente a un cambio de estrategia o para responder a una crisis, dada la llegada de un nuevo gerente general o presidente, o al implementar un relevo generacional en una empresa familiar. Los cambios en la cultura de las juntas, sin embargo, tienden a ser lentos dado que su interacción suele ser intermitente. Spencer Stuart, recomienda plantearse las siguientes preguntas al interior de las juntas frente a la intención de migrar desde su cultura actual hacia una cultura deseada: ¿tenemos a las personas correctas en la junta directiva?, ¿estamos estructurando nuestra agenda y discusiones de forma alineada con la cultura deseada?, ¿el presidente de la jun-

ta y el gerente dan ejemplo y promueven la cultura objetivo?, ¿somos conscientes, como miembros a nivel individual, de la manera en la que aportamos a la evolución de la cultura?

En la junta directiva, como en las organizaciones, la cultura está altamente relacionada con su desempeño, y tenerla definida es importante, entre otros, para la selección y evaluación de sus miembros. En un escenario de juntas directivas cada vez más participativas y diversas, operando bajo mayor presión por resultados, desarrollar intencionalmente su cultura es una interesante oportunidad para dinamizar su generación de valor en las organizaciones.

*Consultor Empresarial. ctellez@bexco.co

Portafolio

El Tiempo Casa Editorial
www.portafolio.com

Copyrights © 2019.
EL TIEMPO Casa Editorial S.A.

Prohibida su reproducción total o parcial, así como su traducción a cualquier idioma sin autorización escrita de su titular

Director
Ricardo Ávila Pinto
ricavi@portafolio.co

Editor adjunto y jefe temático
Edmer Tovar
Martínez

Subeditores
César Augusto Giraldo Briceño
Luisa Constanza Gómez Rodríguez
Rubén López Pérez

Subeditora de Opinión
Rosa María Cárdenas Lesmes

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
Constanza Gómez
Andrés Cárdenas
Adriana Leal Acosta

Sala de Redacción
Gabriel Flórez
Sebastian Londoño

Alfonso López Suárez
Laura Viviana Lesmes Díaz

Editor Portafolio.co
Pedro Miguel Vargas Nuñez

PERIODISTAS EN COLOMBIA
Medellín: Jorge García
Bucaramanga: Félix Quintero

Oficinas de EL TIEMPO
Cali: José Valencia
Ibagué: Fabio Arenas

Barranquilla: Estewil Quesada
Eje Cafetero: Fernando Umaña

Director Gráfico
Beiman Pimilla

Jefatura de Diseño
Juan Manuel Leal

Concepto Gráfico y Diseño Editorial
Diana Yamile Acosta González

Diseño y Diagramación
Diana Yamile Acosta G.
Edwin Puentes Martínez

Infografía
José Alirio Díaz

Fotografía
Casa Editorial
EL TIEMPO

Colaboradores
Carlos Téllez, Rafael Aubad L., Salomón Kassín T., Germán Umaña Mendoza y Juan Alfredo Pinto

Gerente Portafolio

María Cristina Amaya Hoyos
marama@eltiempo.com
Tel.: 2940100 Ext. 2860.

Jefe Mercadeo
Ibón Andrea Bernal Torres,
ibober@eltiempo.com

Oficina de redacción, administración y ventas
Avenida Calle 26 No. 688-70
Bogotá, Colombia Tel. 2940100.

Suscripciones

Bogotá: 3538888
Línea Nacional: 01 8000 118080
Medellín: 2507988
Cali: publicidad 6836000

Servicio al lector
Bogotá: 6687155
Barranquilla: 511077
Ibagué: 610799 - 610790
Conmutador: 2940100.