

La fórmula ganadora

La mayor empresa del país tuvo un año extraordinario en 2018. Los buenos precios del crudo ayudaron, pero la gestión fue clave.

DESDE 2014, EL SECTOR PETROLERO mundial enfrentó un duro ajuste. Tanto fue así que llevó los precios del crudo de cerca de 100 dólares el barril a casi 27 dólares.

Eso significó para las compañías productoras de hidrocarburos un complejo panorama operativo. Y tuvieron que enfrentarlo con menos costos, personal e inversión.

Ecopetrol no fue la excepción en esta historia. La empresa encaró unas circunstancias tan críticas que en 2015 reportó pérdidas por cerca de 4,5 billones de pesos. Desde entonces empezó una estrategia de ajuste para proteger la caja, mantener absoluta disciplina de capital y lograr mayores niveles de producción y de reservas. Ese es el mantra de la administración encabezada por su presidente, Felipe Bayón.

La estrategia empezó durante el mando de Juan Carlos Echeverry, quien llevó a la hoy ministra de Minas, María Fernanda Suárez, como vicepresidenta financiera. Bayón fortaleció y consolidó este ajuste, lo que le permitió cosechar los frutos.

con este panorama estadístico, la empresa cumplió su estrategia a cabalidad.

Sin lugar a dudas, los precios ayudaron, pero tales niveles de márgenes muestran que la gestión ha sido fundamental. En efecto, cuando las oportunidades se presentan, hay que estar preparado para aprovecharlas.

Obviamente, los desafíos se mantienen. El más importante de ellos es que, con el mayor ritmo de producción, los pozos existentes podrían empezar a agotarse más pronto de lo deseado. Así que seguir incorporando reservas de crudo resulta fundamental.

Por eso, la compañía realiza inversiones considerables tanto en lo operativo como en nuevas adquisiciones. Para cumplir la meta, este año tiene destinados entre 3.500 y 4.000 millones de dólares. Pero de aquí a 2021, las inversiones podrían llegar a un rango de entre 12.000 y 15.000 millones de dólares.

El presidente de la firma, Felipe Bayón, tiene la oportunidad pendiente de meterse de lleno en proyectos pilotos de *fracking* que generen información

ECOPETROL ENFRENTA GRANDES RETOS A MEDIANO PLAZO Y, AUNQUE HAYA HECHO UNA EXCELENTE TAREA, NO PUEDE BAJAR LA GUARDIA

Las cifras hablan por sí solas. La compañía logró en la vigencia pasada 67,82 billones de pesos en ingresos. Eso fue casi 12 billones de pesos más que en 2017. Así logró el objetivo de seguir creciendo. Además, el ebitda alcanzó un valor de 30,80 billones de pesos, lo que mostró una solidez envidiable en generación de caja. Al final, las reservas saltaron a 1.727 millones de barriles de crudo equivalentes. Como queda claro

sobre los impactos ambientales, los desafíos técnicos y las relaciones con las comunidades donde pueda haber esta clase de explotación. Para estos proyectos en particular, Bayón aseguró que la compañía tiene listos hasta 500 millones de dólares para invertir.

El tema es sensible y, por eso, el directivo se ha mostrado convencido de la posibilidad de extraer los combustibles por medio de técnicas no convenciona-

▼ Para el presidente de Ecopetrol, Felipe Bayón, acertar en los procesos de inversión es fundamental para garantizar los buenos resultados de la petrolera.



les, sin impactar el medioambiente ni las poblaciones cercanas. Asegura que el país tiene que recaudar la información de las líneas base para acuíferos e impactos sociales y con ello tomar decisiones informadas. Solo así se puede acertar en la estrategia que se debe implementar hacia futuro con el sector.

Si Colombia decide decirle no al *fracking*, podría enfrentar muy pronto escasez de combustibles. Eso generaría un choque externo de varios miles de millones de dólares al año, recursos necesarios para importar la gasolina y los hidrocarburos con los que funciona la economía.

Eso pone en evidencia que Ecopetrol afronta retos importantes en el mediano plazo. Aunque haya hecho una excelente tarea en las últimas vigencias, no puede bajar la guardia.

Acertar en los procesos de inversión es fundamental. Por ejemplo, la compañía considera seriamente la posibilidad de comprar empresas expertas en hidrocarburos en el mercado estadounidense. Obviamente, no descarta que dentro de los activos analizados estén compañías expertas en *fracking*. Cabe recordar que ese país logró su gran revolución de los hidrocarburos gracias a yacimientos no convencionales, y hoy más de la mitad de su producción, que alcanza los 13 millones de barriles por día, proviene de esta clase de proyectos.

Los resultados de Ecopetrol durante 2018 muestran cómo se hace un ajuste para dejar una compañía lista para aprovechar los buenos vientos en los tiempos de recuperación. La disciplina de caja, el aumento de las reservas y los niveles de producción, así como la más estricta disciplina de capital componen la fórmula del éxito.

Dentro de la estrategia de capital ha habido un esfuerzo grande por cambiar el perfil de la deuda y reducir el monto de pasivos de la compañía. El año pasado prepagaron 2.500 millones de dólares equivalentes en deuda. Esto acabó de fortalecer los niveles de liquidez de la petrolera, que hoy son el gran músculo con que ahora busca robustecer su posición en los mercados en los que opera.

Sin lugar a dudas, la más importante firma del país por nivel de ingresos es un caso de éxito y puesta a tono. Una historia que muchos tienen que entender para seguir un ejemplo de buena y valiosa gestión. ■