

Salvar a Ecopetrol

El título de esta columna es el del libro de Juan Carlos Echeverry, en librerías desde la semana anterior. Trata sobre la experiencia del autor a su paso por la presidencia de Ecopetrol, desde abril de 2015 hasta mediados de 2017. Es muy pertinente en la actualidad por los anuncios recientes de que el Gobierno se propone convertirla en una empresa integrada de energía.

Echeverry tuvo que enfrentar la crisis generada por el colapso del precio internacional del petróleo en los finales de 2014, cuando cayó a US\$ 27 el barril después de cotizarse a US\$ 100 unas pocas semanas antes. En este entorno era necesario, además, poner en marcha la nueva refinería de Cartagena (Reficar) y Bioenergy, dos proyectos llenos de problemas en su prologada ejecución, y sufrir las consecuencias de manejar una empresa petrolera en Colombia, como los atentados y las explosiones a los oleoductos, un sindicato difícil, la inseguridad jurídica y las investigaciones de las entidades de control (Contraloría, Procuraduría y Fiscalía).

La historia es la de la transformación de Ecopetrol en una coyuntura especialmente difícil. Es interesantísima. Ocurre que el negocio del petróleo es tan bueno que las empresas se vuelven complacientes, se desprecupan de los costos de producción y pierden la disciplina. Y al bajar los precios internacionales muy fácilmente generan pérdidas. Se requería, en la nueva



Libro pertinente

Carlos Caballero Argáez

fase del ciclo, poner en práctica un fuerte plan de ajuste, buscar la eficiencia y reducir los costos. Lo mismo tuvo que hacer el Gobierno: recuérdese la reforma tributaria de 2016, que elevó el IVA del 16 al 19 %.

Para lograrlo era indispensable una gran dosis de liderazgo desde arriba, contar con el mejor talento humano posible en las distintas áreas de la empresa y que su presidente se conectara de la manera más efectiva posible con los diez mil trabajadores del Grupo Ecopetrol, en 18 departamentos y 200 municipios del país. Echeverry era el indicado para esa tarea. Lo sabemos quienes hemos estado cerca de él en su trabajo, y lo sabe la opinión pública, que lo conoce por su capacidad para explicar asuntos complejos en un lenguaje sencillo y por el uso de símiles como el de la mermelada, hoy en día el término corriente para calificar la compra de las conciencias de los políticos por los gobiernos y tramitar sus reformas en el Congreso.

Así, con sus conocimientos de filosofía y de economía -ambas las estudió en el pregrado-, con su experiencia como director de Planeación Nacional y ministro de Hacienda, y con un extraordinario equipo de colaboradores, Echeverry cambió la cultura de Ecopetrol y superó exitosamente el reto que tenía por delante en 2015.

El libro es lectura obligada para los ejecutivos del sector privado y del público, lo mismo que para los estudiosos de la administración de empresas y de liderazgo. Se lee de un tirón como la fascinante historia del cambio de una organización en cuyo capital participa mayoritariamente en Estado, pero cuenta con inversionistas privados, nacionales y extranjeros; un detallito que se olvida con frecuencia.

Es importante salvar de nuevo a Ecopetrol. Si algo es claro es que la demanda de combustibles fósiles se reducirá muy lentamente en los próximos veinticinco años y que van a continuar utilizándose, al tiempo que se avanza en la transición energética.

Ecopetrol tiene futuro como compañía productora de hidrocarburos y mucho trabajo, en una economía que depende de estos para sobrevivir. Mal se haría en destruirla armando un monstruo energético, integrado verticalmente y compitiendo deslealmente con las empresas generadoras y distribuidoras de energía eléctrica. Es otra mala idea de este gobierno.