



ECONOMÍA · 16 Enero 2024

"Hay que hacer viable el fracking en Ecopetrol": Juan Carlos Echeverry

Juan Carlos Echeverry, expresidente de Ecopetrol y exministro de Hacienda.

Crédito: Colprensa

Noticia relacionada: [Petróleo](#) [Ecopetrol](#)

COMPARTIR

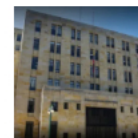


Recomendados



ECONOMÍA

Gustavo Petro reiteró en Davos que Colombia no contratará más...



ECONOMÍA

Cómo las utilidades de las empresas inciden sobre la inflación



ECONOMÍA

Asocflores, preocupada por el precio del dólar: dicen que lo prefieren a...



ECONOMÍA

Fortuna de los cinco hombres más ricos se duplicó desde 2020

El expresidente de la compañía conversó con CAMBIO sobre su último libro, 'Salvar a Ecopetrol, liderazgo en tiempos de crisis'. Aseguró que Colombia no debe dejar de explorar y explotar petróleo. "Ecopetrol debería aprovechar otras fuentes no convencionales como el fracking, o fracturación hidráulica, y los yacimientos costa afuera (off shore) que tiene el país", dijo.

Por: [Laura Lucía Becerra Elejalde](#)

Entre aquí para recibir nuestras últimas noticias en su WhatsApp



"A Ecopetrol hay que salvarla con frecuencia", dice **Juan Carlos Echeverry**, expresidente de la compañía y exministro de Hacienda, en su más reciente libro, 'Salvar a Ecopetrol, liderazgo en tiempos de crisis'. El libro, de 287 páginas, llegó a las librerías en noviembre y en dos meses y medio ha vendido 4.000 ejemplares.

Echeverry conversó con CAMBIO sobre su libro, más que una historia sobre la empresa, **un libro sobre liderazgo**. También se refirió al presente y el futuro de la empresa, y aseguró que, mientras el mundo siga demandando petróleo, Ecopetrol debería aprovechar otras fuentes no convencionales como el fracking, o fracturación hidráulica, y los yacimientos costa afuera (*off shore*) que tiene el país.

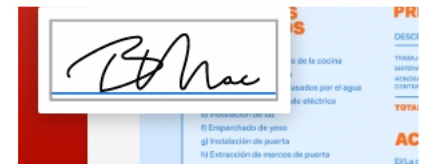
CAMBIO: Salvar a Ecopetrol es un libro sobre liderazgo empresarial, más que sobre la empresa, ¿cómo se pueden trasladar esas enseñanzas del libro a otro tipo de organizaciones?

Te Puede Gustar

Enlaces Promovidos por Taboola



Magistrado que pidió devolver la...
Gustavo Petro lo "sataniza"



Juan Carlos Echeverry: Todo tipo de organizaciones tienen comportamientos similares, incluso las familias, las juntas de un edificio, el barrio, una empresa o una ciudad. Todas tienen crisis y problemas similares, con escalas y grados de complejidad distintas. **El liderazgo es una actitud para resolver problemas.** Los líderes no nacen sino que aparecen cuando hay un problema. Se apersonan y responsabilizan. Hay que agradecer los problemas y verlos como una oportunidad. Este libro es sobre cómo resolver problemas de la vida real, en un nivel más complejo, como en Ecopetrol.

CAMBIO: La época en la que usted llegó a Ecopetrol estuvo marcada por una crisis internacional en los precios del petróleo, ¿cuál fue esa fórmula para que la empresa saliera adelante?

J.C.E.: Irónicamente, las crisis también hay que agradecerlas, porque son los momentos en que se hacen cosas. Sin una crisis es muy difícil ejecutar. En una crisis se responde, la gente está dispuesta a hacer sacrificios. Cuando las circunstancias son normales, la gente se queda en el *status quo*. La crisis llama a actuar. Ecopetrol es una empresa con 12.000 empleados, en Reficar hay 13.000 y hay otros 40.000 empleados indirectos. Sin una crisis, poner a 50.000 cerebros y corazones a **trabajar en la misma dirección es difícil.** .

En el libro enfatizo en que no era un petrolero ni un empresario, sino **un manejador de crisis.** Por eso una petrolera aceptó mis mensajes y me escuchó. Cuando el precio del barril estuvo en 100 dólares durante tres o cuatro años, todos se sentían genios. Yo estuve en la junta directiva en esa época. **No se**

les podía decir nada y se sentían como pavos reales. Tres años después, esa misma gente llevó a Ecopetrol a una crisis. No fue solo un problema de Ecopetrol, todas las compañías petroleras estaban pasando más o menos lo mismo. Pero una vez cayó el precio esos pavos reales dijeron "¿Qué debemos hacer?". Uno solo cambia cuando se enfrenta a algo crítico.

CAMBIO: Usted dice en su libro que "a Ecopetrol hay que salvarlo con frecuencia". ¿Está hoy la empresa en otra crisis?

J.C.E.: Creo que está **sentando las bases, poniendo las semillitas, de una crisis muy grande** que puede venir. Yo sé la empresa que dejamos y la empresa que continuó Felipe Bayón, y conozco la gente que hay ahí. Conformar ese grupo de gente que fue muy difícil, trajimos a personas como Jürgen Loeber (exvicepresidente costa afuera de Ecopetrol) en proyectos para resolver el tema de Reficar; a Juliana Albán (exvicepresidenta corporativa de cumplimiento), para asuntos de ética, o a Ernesto Gutiérrez de Piñeres (exvicepresidente de ciencia, tecnología e innovación), para tecnología. Mucha gente que trajimos, muy difícil de encontrar, la han ido sacando.

Una compañía es su gente. Gente buena hace cosas buenas, gente regular hace cosas regulares y gente mala hace cosas malas o equivocadas. Si se empieza a cambiar gente por gente mala y a quitar y deteriorar la calidad técnica de los profesionales, **de seguro en tres o cuatro años van a empezar a aparecer los hechos de corrupción, las ineficiencias o los aumentos en costos.** La gente se va a preguntar esto cuándo se generó, porque habrá muchas causas, pero todas las crisis son crisis de liderazgo. **En Ecopetrol se puede estar conformando una crisis de liderazgo** que reventará en un par de años.

Para profundizar



ECONOMÍA

Ecopetrol: salen cuatro vicepresidentes tras reunión de junta directiva

17 Agosto 2023

CAMBIO: Ecopetrol tiene un plan a 2040, ¿qué opina de esa estrategia a largo plazo?

J.C.E.: Ecopetrol es una empresa de petróleo y gas porque **el petróleo y el gas, y sobre todo el petróleo, son tremendamente rentables.** En el libro tengo una frase de Rockefeller que dice que el mejor negocio del mundo es el petróleo bien manejado y el segundo mejor negocio del mundo es el petróleo mal manejado. La nueva visión que tiene, no solo Ecopetrol, sino varias empresas petroleras, es **migrar a ser empresas de energía.** Eso puede que esté bien, pues el mundo va a mirar las energías renovables y a dejar los combustibles fósiles atrás, pero **mientras el petróleo se produzca y se comercialice,** cosa que

Colombia debe seguir haciendo como Brasil, Arabia Saudita, Estados Unidos, Rusia o China, como todo el mundo, **es difícil que cualquier otra industria o actividad sea tan rentable.**

Está bien hacer cosas en electricidad, en energía eólica, solar o hidrógeno verde, pero hoy esas actividades no son tan rentables como el petróleo. En 10 años seguramente no lo van a ser y en 20 años tampoco. **Hay que mantenerse en el petróleo, que es lo más rentable que hoy hace Ecopetrol,** y con eso ir desarrollando otras energías mucho menos rentables, de las cuales conocemos menos, y cuyos proyectos son de menor tamaño. Cualquiera que sea el plan a 2040, la columna vertebral debe seguir siendo el petróleo y el gas. Una vez aceptemos eso, lo demás viene por añadidura.

CAMBIO: ¿Qué puede hacer Ecopetrol para aprovechar esa última milla de la industria petrolera y producir más?

J.C.E.: Pueden ser más bien unas últimas 100.000 millas: aún queda bastante. Lo que hacen las compañías petroleras es **diversificar sus geografías.** Ecopetrol es una empresa colombiana con una ventaja comparativa muy grande en el país: el petróleo y el gas en Colombia tienen mucho futuro, pero por una tontería y una equivocación nos ha dado por estrellar ese futuro y dejar de verlo.

El petróleo es convencional, no convencional y costa afuera. En petróleos convencionales **ya no encontramos grandes reservas.** Pero en no convencional, o sea *fracking*, hay reservas inmensas, aparentemente. En el Magdalena Medio puede haber 7.000 millones de barriles de reservas, cuando las reservas de petróleo convencional son 1.500 millones: cuatro o cinco veces más. **Hay mucho petróleo para hacer fracking y mucho petróleo y gas en costa afuera, en todo el Caribe colombiano.** Ecopetrol y toda la industria petrolera colombiana tienen futuro en fracking y en costa afuera. Hay que volver a viabilizar el fracking y volver a los proyectos costa afuera. En vez de comprar gas de Venezuela, deberíamos desarrollar el gas del Caribe colombiano. ¿A quién se le ocurre, con un Caribe lleno de gas, ir a comprarle gas al vecino, que además es poco confiable?

Para profundizar



ECONOMÍA

Ecopetrol revisa su estrategia a 2040 y deja por fuera al fracking

11 Septiembre 2023

CAMBIO: ¿Qué oportunidades tiene Ecopetrol para diversificarse geográficamente?

J.C.E.: Si el petróleo y el gas se están agotando en Colombia, se busca en Texas, en Estados Unidos, en Texas, Nuevo México o en Oklahoma, o en Brasil, o Argentina. Eso es lo que hacen todas las petroleras: **si se agota el área geográfica de concentración, se empieza a agotar se busca petróleo en otro lado.** Se diversifica el tipo de petróleo y los países.

Ecopetrol lleva años haciendo eso en el Golfo de México, en el Permian (Estados Unidos) con Oxy, en Brasil. Ahí la empresa se mete con los *big boys* del mercado, empresas grandes, y eso es un proceso de aprendizaje también. Ecopetrol produce 20.000 barriles en el Golfo de México y casi 100.000 barriles en el Permian de *fracking*. Ecopetrol produce *fracking* en Texas. Diversifica.

CAMBIO: El Gobierno anunció también una nueva alianza con PDVSA. No es la primera vez que trabajan juntas, ¿cómo ve esa propuesta para el futuro de Ecopetrol?

J.C.E.: ¿Si uno puede hacer un trabajo, lo hace con el mejor o con el peor alumno del curso? ¿Si se pueden hacer negocios, los hace con una empresa bien manejada, rentable y eficiente o con una mala, que pierde plata y la dirige gente que no sabe petróleo ni gas sino que son militares? ¿Si uno quiere hacer negocios con un país, los hace con uno que respete los contratos y con una ley e instituciones legales que permitan recuperar la plata, o con uno que no? ¿Qué pasará cuando se cambie de presidente y llegue otro que a Maduro no le guste? ¿Será que Maduro le va a pagar las cuentas al siguiente presidente de Colombia?

Ecopetrol no está haciendo un negocio a dos años, sino a 10 o 20 años.

A mí me pasó personalmente. Yo entré en 2015. Teníamos un contrato desde 2007 con el que le vendíamos gas a PDVSA, y luego ellos nos tenían que vender. Me tocó, justamente, pasar de vender gas a comprarle gas a Venezuela. Yo llamé:

—Señores, necesito comprar el gas de Venezuela. Ese es el acuerdo —les dije.

—Sí, sí. Claro —respondieron.

—Listo, ¿cuándo me lo mandan? Yo espero el gas en marzo.

—No, lo que pasa es que hay un gasoducto que tiene un problema en el Lago de Maracaibo. Estamos en eso.

Eso es normal en esta industria: hay problemas y se arreglan los tubos. **Estamos en 2023 y no ha llegado la primera molécula de gas.** A los dos meses, decidí que la oferta de gas de Colombia no podría depender de eso. Son 11 millones de familias que consumen gas todos los días para calentar sus comidas, es la energía que necesitan los carros, la industria. Asociarse con PDVSA para comprarle gas me parece una pésima decisión estratégica, táctica y financiera que vamos a pagar cuando se acabe el gobierno Petro y no podamos recuperar ni el gas ni la plata. Me parece **un error estratégico como país, porque además**

...el gobierno pretenda porque en otros estratos como para que nosotros
tenemos gas en el Caribe que podemos explotar.

CAMBIO: Ricardo Roa lleva poco tiempo al frente de Ecopetrol. Usted ya se sentó en esa silla, ¿le daría algún consejo?

j.C.E.: A todos los gerentes les fastidia que les den consejos. A mí **no me gustó el cambio que están haciendo en los estatutos**, que permiten que ingrese gente con menos experiencia. Da la impresión de que se están cambiando los estatutos para ajustarse a una persona. Ecopetrol es la empresa más importante de Colombia, tiene 70 años y de ella dependen buena parte de los procesos del gobierno y la actividad de 18 departamentos y 200 municipios. No hagan tonterías, traigan a la mejor gente.

Es una empresa muy importante y los errores en Ecopetrol son demasiado costosos. En cualquier otra empresa un error cuesta un millón de dólares, en Ecopetrol un error cuesta 100 millones de dólares, o 1.000 millones de dólares, y esos errores los pagamos todos. Eso es lo más importante, porque **una empresa es gente resolviendo problemas**.

Para profundizar



ECONOMÍA

Ecopetrol y PDVSA: ¿Cuáles serían los riesgos de la alianza?

21 Noviembre 2023

Conozca más de Cambio aquí



Taboola Feed

Le puede interesar



Los expertos ruegan a la gente que deje de consumir este alimento

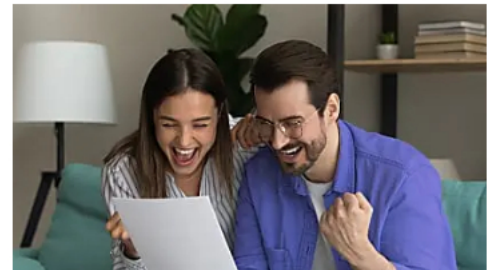
investing.com



Nueva afeitadora eléctrica está preocupando a los grandes fabricantes;...
Revisa nuestro análisis

Portal Salud CO

Leer más

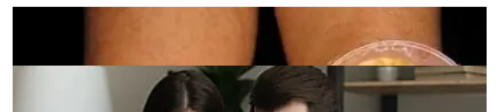


Enlaces Patrocinados por Taboola

Despídete de las deudas impagables
Liquida con el mayor descuento y con pagos personalizados.

Bravo

Registrarse





Los expertos ruegan a la gente que deje de consumir este alimento

investing.com

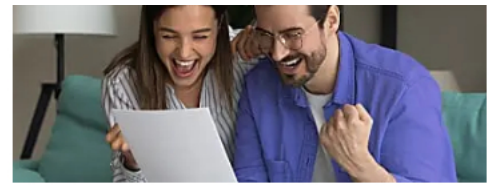


Nueva afeitadora eléctrica está preocupando a los grandes fabricantes;...

Revisa nuestro análisis

Portal Salud CO

Leer más



Despídete de las deudas impagables

Liquida con el mayor descuento y con pagos personalizados.

Bravo

Registrarse



Nuevo dispositivo para el dolor de espalda se convierte en una fiebre en Bogotá

Expertos explican por qué funciona tan bien

Portal Salud CO | Patrocinado

Leer más



Médico de Bogotá mostró cómo aliviar el dolor en las articulaciones

Pruébalo antes de acostarse: ¡alivio del dolor en las articulaciones!

Reumatólogo Jefe de Colombia | Patrocinado

Leer más



¿Hipertenso? Este increíble reloj conquistó Colombia

Funciones inteligentes que pueden salvarte la vida

Paga Al Recibir | Patrocinado

Conoce más

CAMBIO

Suscríbete al newsletter

Ingresar tu correo

Enviar



Secciones

Términos y condiciones

Políticas de Privacidad

¿Quiénes somos?

Líneas de atención

Acerca

Renueve su suscripción

Planes de suscripción

Paute con nosotros

Síguenos

Facebook

Instagram

Tiktok

Twitter

Youtube