

# 'Desaparecerán vicepresidencias y se reducirán gerencias', dice CEO de Ecopetrol

Ricardo Roa, timonel de la petrolera, proyecta terminar el año con unas eficiencias por \$4,4 billones. Explica sus cuentas sobre el gas.

Leidy Julieth Ruiz Clavijo  
Ómar G. Ahumada Rojas

**TRAS** del tercer trimestre de Ecopetrol, se evidenciaron las necesidades de ahorro para los diferentes segmentos de su actividad.

Bajo este contexto y en medio de las preocupaciones del mercado por el manejo estratégico de la compañía, Ricardo Roa, presidente de la petrolera, dijo que viene más austeridad con el fin de obtener mayores eficiencias, que incluye un cambio en la estructura de personal y de instancias directivas y ejecutivas.

## ¿Qué análisis hace del balance presentado?

Hemos venido mostrando un crecimiento sostenido del desempeño de nuestros aspectos operativos. Hemos tenido una cifra récord de los últimos nueve años, de 752.000 barriles diarios, que muestran que seguimos destinando recursos a mayor producción y búsqueda de reservas.

Consecuencia de ello un mayor volumen de transporte en oleoductos y poliductos, el mejor de los últimos cinco años, y la mayor carga de refinerías, de 428.000 barriles por día. ¿Qué nos hace no ver no tan bien? La referencia Brent de 2022, con 102 dólares por barril y una tasa de cambio cercana a los \$5.000. El año pasado tuvimos una producción menor, pero un dólar más alto en \$433 en los primeros nueve meses frente a este año a septiembre.

A eso le sumamos la reducción de precio de los re-



Ricardo Roa Barragán, presidente de Ecopetrol. Foto: César Melgarejo / Portafolio

finados, entre 8 y 10 dólares por barril, un 27% menos. Otra variable importante es la inflación que arrastramos del año pasado, en costos, precios y contratos, y los sobrecostos asociados El Niño. En lo esencial vamos contrarrestando esos factores externos.

## ¿Qué más están haciendo para amortiguar costos?

Hay una apuesta de 2024 a 2026 de \$9,7 billones, en ahorros, recortes y eficiencias en nuestra producción, en el consumo de insumos energéticos. Para este año estábamos pensando en \$3,7 billones y vamos a lle-

gar a \$4,2 billones o \$4,4 billones.

## ¿Dónde está centrada?

Primero, en la optimización de extracción del crudo y gas en pozos. Ahí están eficiencias importantes; estamos trabajando con proyectos de inteligencia artificial, mejorando recobro mejorado y por eso estamos extrayendo cada vez más, sí a mayor costo, pero a un costo controlado frente a la producción y ahí hay ahorros importantísimos.

## ¿Cómo está la tasa de recobro, tras ello?

Veníamos como del 19%,

y estamos cerca al 20%. Estamos volviendo los pozos inteligentes, manejando la data, la historia, el conocimiento de la energía en el pozo en dos variables: uno, la presión, y dos, la estabilidad en la producción.

Y aquí estamos haciendo eficiencias y ahorros, y estamos reduciendo la estructura. Es otro avance, menor, porque hasta ahora tenemos la primera fase de implementación de esa adecuación a la estructura.

## ¿En qué consiste?

Van a desaparecer vicepresidencias, que estamos fusionando, van a reducir-

se las gerencias dentro de la empresa. Estamos teniendo una gran cantidad de vacantes que no estamos llenando porque estamos optimizando la estructura de flujos y de procedimientos de la compañía. Van a ser mucho menores las instancias de toma de decisiones, los procesos van a ser muchos más reducidos, entonces eso nos está generando unos ahorros importantes. Estamos contratando menores plataformas tecnológicas, menores consultorías, menores asesorías. Todo eso redundando en esa política de ahorro, que nos va a permitir al cierre del año ahorrar \$4,4 billones. Eso es el costo de recursos humanos.

## ¿También en las filiales?

Por ahora estamos en Ecopetrol S.A. Eso es una segunda o tercera fase de este proyecto, en el que esta política, este propósito de ahorros, de control del gasto, de austeridad, de eficiencias tiene que llegar también al resto de las filiales.

## ¿Cuánto tiempo tomará?

En la medida en que podamos tener esta estructura rápidamente, los procedimientos, los procesos ya establecidos y los programas implementados, los ahorros se van a venir más rápido. La meta es continuarlo. Para el año entrante estamos revisando a cuanto nos vamos a comprometer. Creería que con lo que vamos a alcanzar este año, más del año anterior, vamos a alcanzar la meta para el tercer año, de \$9,7 billones.

## ¿Cómo mantener la producción de crudo utilizando menos gas?

Ahí está el proyecto de eficiencias, llamado Quark, que es hacer mejor disposición, optimización de todos los recursos logísticos en superficie para una extracción menos costosa, más rentable, que nos ponga a producir más a un costo controlado. Por ahora no estamos en menor costo, pero estamos en fase de costo controlado. Lo siguiente que tenemos que hacer es que sea de menor costo para que el ROA muestre ese mismo desempeño que estamos teniendo. Por ahora, estamos produciendo más a un nivel de costo igual, pero la apuesta es producir más o al menos en los

niveles que hemos alcanzado este año, a un costo menor, produciendo una mejor rentabilidad sobre el activo empleado.

## ¿Cuáles son las cuentas del gas de Ecopetrol y con qué cuenta el mercado?

Cuando cambiamos gas por diésel o GLP en refinerías estamos liberando recursos al mercado. A junio habíamos hablado de faltantes del país y es importante tener en cuenta con respecto a qué demanda existe. Estábamos con la proyección de crecimiento medio de la Upme, de 4,5%, pero el año entrante la demanda de gas va a bajar porque ya no estamos en Niño. Con ese escenario de 121 millones de pies cúbicos, aparece un actor nuevo, que son los pozos Mágico y Brujo, con 36 millones de pies cúbicos día. La sola necesidad de gas para el otro año del país en generación térmica es de 100 millones de pies cúbicos menos. La reducción de nuestro consumo va a dar 35 millones de pies cúbicos menos. Esos números permiten anunciar que el año entrante, frente a la disponibilidad de contratos y la baja de gas térmico, más la capacidad adicional de Spec, de 50 millones de cúbicos día, no va a haber crisis de gas adicional.

## ¿Será gas en firme?

En contratos firmados Ecopetrol ha entregado 551 millones de pies cúbicos día, es decir el 65% de la demanda del año anterior.

Para el año 2026 ya vendimos 370 millones de pies cúbicos día, el 43% de la demanda. Por eso decimos que en el 2026 habría necesidad de importar más gas del que hemos venido trayendo. ☺



Hay una gran cantidad de vacantes que no estamos llenando porque estamos optimizando la estructura de flujos y de procedimientos de la compañía”.