A fondo

Felipe Bayón: 'La transición energética no es un punto de llegada: es un camino'

El nuevo CEO de GeoPark, compañía energética independiente líder en América Latina, se declara optimista frente a la coyuntura actual.

RICARDO ÁVILA- EDITOR SENIOR DE EL TIEMPO

Según el CEO de GeoPark, cada país debe escoger cómo hacer la transición, pues no existen recetas para lograrla. FOTO: ARCHIVO EL TIEMPO

A comienzos del mes pasado, Felipe Bayón comenzó otra etapa en su carrera profesional. Después de una pausa de algo más de dos años en lo que atañe a responsabilidades gerenciales, quien fuera presidente de Ecopetrol aceptó la oferta de GeoPark, una compañía de tamaño mediano cuya principal operación se encuentra en Colombia. EL TIEMPO habló con él.

¿Por qué aceptó este cargo?

Durante los últimos dos años, me he dedicado a hacer muchas cosas, incluyendo labores de emprendimiento, asesorías externas y temas de país de largo plazo, como mirar el sector de energía a 10, 15 o 20 años. Estaba considerando una oferta para irme a trabajar en la India cuando llegó la oportunidad de GeoPark, una compañía que he admirado siempre. Dentro de las empresas independientes del sector petrolero en Colombia, es una que hace las cosas bien, que opera bien, de manera segura, que ha podido tener crecimiento.

¿Qué más le atrajo?

Pensé que es una gran oportunidad para aportar a la industria y aportar particularmente, a cuidar el negocio de GeoPark para hacerlo más eficiente y sostenible en el tiempo, hacer que vuelva a retomar la senda del crecimiento. Ese desafío es muy interesante.

¿Cuáles son los objetivos más concretos ahora que está 'encima del potro'?

GeoPark tiene una estrategia establecida y parte de lo que estamos haciendo es analizando oportunidades, revisando el portafolio existente, mirando cómo optimizar operaciones y viendo cómo ir a buscar potencialidades adicionales. Entonces, el primer objetivo es fortalecer la base que ya tiene la compañía -un poco menos de 30.000 barriles diarios de producción de crudo- donde a lo largo de los años se han conseguido logros muy buenos de exploración y de eficiencias. Habiendo dicho eso, es una compañía que debe retomar la senda de crecimiento y eso quiere decir que hay que reenfocarse.

En este negocio, uno puede crecer de dos maneras: de manera orgánica, con sus propios activos, o haciendo adquisiciones de manera inorgánica, y estamos mirando lo segundo sin ponernos una restricción en términos de geografías, pero sí concentrados en este continente. En ese sentido, pues principalmente estamos en Colombia y estamos mirando muy fuertemente a Argentina y el área de Vaca Muerta en particular, además de los no convencionales.

Unos días atrás decidieron usar aquello que se llama como una "píldora envenenada". ¿Por qué?

Curiosamente, ese fue el primer día que vine a la oficina y, temprano esa mañana, tuvimos reunión de junta directiva. Adoptamos lo que se llama un *Shareholders Rights Plan*, o un Plan de Derechos de los Accionistas, que se conoce como la "píldora envenenada". Tiene como objetivo proteger la compañía porque había un grupo energético argentino, llamado Pampa, que estaba tomando una participación importante, de un poco más del 10 por ciento. Poco después, estuve sentado con ellos en Buenos Aires en un diálogo bueno, respetuoso, constructivo, donde definitivamente el objetivo es ver qué cosas se pueden hacer de manera conjunta. Son una compañía operadora que tiene una presencia muy importante en Argentina y están haciendo unos desarrollos de gas y también de petróleo en Vaca Muerta.

¿Cómo se comparan las condiciones de trabajo para una empresa del sector de hidrocarburos entre Colombia y otros lugares del hemisferio?

He operado en varios sitios en el continente: Colombia, Venezuela en su momento, Argentina, Bolivia, algo de Brasil y algo de los Estados Unidos. Hay temas de subsuelo, relacionados con la geología y el potencial, y también hay temas de superficie. Cada país tiene unas condiciones distintas que hay que entender. Colombia -sin ser un país petrolero, sino uno con petróleo- cuenta con una tradición importante. Ha sido respetuosa de los contratos, consiguió ser autosuficiente y amplió su capacidad de refinación. También desarrolló recursos humanos en este campo, con un conocimiento muy grande. Pero en este momento hay incertidumbre. Eso es innegable y, definitivamente, un inversionista, sobre todo en este negocio de largo plazo, siempre quiere tener certezas hacia adelante.

Menciona el interés que tienen én Argentina y en el área de Vaca Muerta. ¿Por qué?

Estuve ya con el Gobernador de Neuquén, Rolando Figueroa, y le expresé el interés de GeoPark de ir como inversionista y como operador a trabajar en esa provincia. Argentina, hace unos 15 años a 20 años, dejó de ser autosuficiente en gas y tuvo que instalar unos barcos de importación de gas natural licuado a unos costos muy altos. Hoy, Neuquén está produciendo casi 500.000 barriles de petróleo y unos 3.000 millones de pies cúbicos al día de gas. Como referencia, esa cifra más que triplica a la de Colombia. Entonces, ellos le dieron la vuelta a este tema sin que eso forme parte del debate político.

Están atrayendo grandes recursos...

Solamente durante el año pasado y el actual, la inversión recibida por Neuquén ascenderá a 10.000 millones de dólares, por cuenta de un potencial estimado de 16.000 millones de barriles de petróleo en Vaca Muerta, ocho veces nuestras reservas. En gas, por cierto, la proporción es de 150 a uno. Entonces, es un potencial inmenso y hay determinación de desarrollarlo para generar mejores condiciones para el país. Esto incluye el uso de tecnologías no convencionales y del *fracking*, en particular, de manera segura. Las mismas que volvieron a los Estados Unidos el mayor productor de petróleo y de gas del mundo.

Cuenta con un buen número de excolaboradores de Ecopetrol...

El buen talento se reconoce en Colombia y por fuera. Hay colombianos que estuvieron en Ecopetrol y tuvieron excelente desempeño. Algunos están hoy en GeoPark, como otros en muchas compañías del sector. En nuestro caso, es un grupo minoritario: somos casi 500 empleados y no tengo que usar las dos manos para contar los que vienen de Ecopetrol.

Por cierto, ¿qué tanto sigue lo que pasa en Ecopetrol?

Tuve el honor de haber sido parte del equipo de la empresa durante siete años y conservo un profundo agradecimiento, desde el punto de vista profesional y personal, con el país y con los empleados con los que trabajé por esa experiencia. Además de exempleado, soy accionista de la compañía y quiero que le vaya bien, progrese, se fortalezca, innove y esté a la vanguardia, como lo ha estado en muchos temas. Reitero, como lo dije muchas veces que, si a Ecopetrol le va bien, al país le va bien. Por lejos, sigue siendo la compañía más relevante de Colombia. Desde el punto de vista fiscal, de las transferencias a los territorios y de peso en la economía, es absolutamente crítica.

¿Qué opina respecto a la transición energética a la luz de lo ocurrido en los últimos meses?

Para comenzar, es indispensable garantizar que haya energía suficiente para que los colombianos tengan mejor calidad de vida, movilidad, acceso a educación e incluso algo tan básico como poder refrigerar alimentos. Pero observo que el ingreso de nueva capacidad energética ha estado debajo de lo planeado. Contamos con una matriz bastante limpia por ser principalmente hídrica, que también es vulnerable al clima. Del lado de las renovables, los proyectos no han avanzado al ritmo esperado. En solar, está entrando anualmente el 10 o el 15 % de lo que debería incorporarse. Los parques eólicos están demorados, así como las líneas de transmisión.

¿Y qué le dice ese diagnóstico?

Que cada país debe escoger cómo quiere hacer la transición. No existe una receta y tiene que ser un plan de largo plazo, porque muchos de estos proyectos a veces tardan mucho más en construirse que la duración de un gobierno. Pensar en solar, eólica, geotermia o incluso nuclear es necesario, pero también lo es entender que el enemigo no es la fuente de energía, sino las emisiones de gases que dan lugar al efecto invernadero. Insisto en que la transición tiene que ser ordenada y no puede empeorar las condiciones de vida de la gente. Yo creo que los países necesitan tener unos sistemas de suministro de energía confiables y adaptados a sus condiciones.

> **"Colombia ha sido un caso exitoso** en la masificación del gas. Entre 50 y 60 por ciento de los usuarios de gas para cocción son de estratos uno y dos".

> **"En este momento** hay incertidumbre, eso es innegable. Un inversionista, sobre todo en este negocio de largo plazo, quiere tener certezas".

¿Cuáles son los riesgos que estamos asumiendo por el camino en el que vamos?

Ya está faltando gas y Colombia ha sido un caso exitoso respecto a su masificación. Recordemos que entre 50 y 60 por ciento de los usuarios de gas para cocción son de estratos uno y dos. Entonces, el impacto puede ser muy grande, pues así exista la opción de importar, el costo será más elevado. Me devuelvo a Argentina, que le dio la vuelta a su propio destino con los no convencionales. Hay que desarrollar los yacimientos con los que contamos, tanto en territorio continental como costa afuera, pero eso tomará años. La fuente más rápida para resolver el tema del gas sería el uso de técnicas no convencionales en Colombia. Esto hay que pensarlo desapasionadamente.

¿Aceptar el *fracking*?

Hay más gente hablando del tema, incluyendo a varios precandidatos a la presidencia. Creo que es un tema de necesidad y realidad. Claro, hay que hacer las cosas bien y estoy convencido de que es posible hacer el desarrollo de no convencionales de manera adecuada desde el punto de vista de huella hídrica, de contenido de emisiones de CO_2 equivalente de regulación correcta. Podemos aprovechar de manera segura un recurso que hoy tenemos.

Cuando habla con otras personas de la industria, ¿qué nota sobre las condiciones de invertir en Colombia?

Hay cautela en relación con varios temas. Por ejemplo, al acceso a nuevas áreas de exploración o la cadencia en las aprobaciones de permisos. Los inversionistas, sobre todo los extranjeros, tienen opciones distintas y miran con cautela la viabilidad de cualquier iniciativa a mediano y largo plazo.

¿Se han vuelto más complejas las condiciones de operación para ustedes?

Hemos tenido históricamente una buena manera de llevar a cabo nuestras operaciones, lo que incluye relacionamiento con comunidades, contratistas y otros actores. En general, el tema de seguridad está difícil en algunas zonas del territorio nacional, pero creo que esta industria ha sido resiliente, capaz de sobreponerse a muchos de los obstáculos que ha tenido.

¿Más allá de las complejidades de la coyuntura, qué tan optimista es frente a lo que viene?

Soy optimista. Como dije al comienzo, podría haberme ido para la India en buenas condiciones. Y estoy acá con una responsabilidad regional en una compañía que opera en el continente. Veo que hay todavía muchísimo potencial desde el punto de vista del petróleo, principalmente, pero también del gas, y que existen condiciones interesantes en diferentes países del continente. En Colombia hemos sabido ser resilientes y eso me lleva a mirar el futuro en forma positiva.

¿Dónde espera que esté GeoPark a finales de esta década?

Contemplo una compañía que crece desde el punto de vista de volumen y de generación de valor, con presencia en varias geografías. Más allá de lo que he mencionado, esta es una empresa en la cual todos los empleados son accionistas. Esa condición no la había visto en ninguna parte y genera un compromiso muy grande. Como dicen hoy los muchachos, la gente se pone la 10, algo que se traducirá en resultados.

¿Y respecto a Colombia en el tema energético?

Hay trabajo relevante que se debe hacer en generación, en transmisión, en distribución de energía, en lo que corresponde a cuidar la autosuficiencia en materia de hidrocarburos por el tiempo que estos sean relevantes. Tenemos temas por resolver, pero creo que en la próxima década lograremos construir una matriz de energía confiable, robusta, sostenible, desarrollada a partir de una verdad: la transición hay que hacerla de manera ordenada, no a la brava.

Dicho de otra manera, la transición energética no es un punto de llegada, es un camino. Nos corresponde recorrerlo bien.