

ANÁLISIS DEL CASO ECOPETROL: ERRORES Y ACIERTOS EN LA BÚSQUEDA DE UNA GESTIÓN EFICAZ

Publicado año 2020



Autor:

Daicy Celiani Echeverri Castillo
Magister en comunicación e identidad
corporativa

www.primernombre.com

Autor: Daicy Celiani Echeverri Castillo- Magister en comunicación e identidad corporativa (c), especialista en gestión pública y comunicadora social. (Directora revista PrimerNombre.com)

Ecopetrol es una empresa dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, con sede central en Barrancabermeja- Colombia, pero con 11 sucursales en Bogotá, El Centro, Huila, Orito, Villavicencio, Acacias, Guamal, Castilla, Yopal, Cúcuta y Cartagena. Cuenta con 39.311 colaboradores, de los cuales el 90% se encuentra en la sede central.

Según registros de comercio, Ecopetrol funciona como sociedad de naturaleza mercantil conforme a las reglas del derecho privado. “Ecopetrol S.A. es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía” ([Ecopetrol, 2.017](#)).

Después de la Concesión De Mares de 1951, se dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos [Ecopetrol](#) como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación. En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla competitiva. ([Ecopetrol, 2017](#)).

Autonomía de Ecopetrol

Después de ese momento, [Ecopetrol S.A.](#) obtuvo autonomía en sus operaciones a través de una junta directiva en la que hacen parte el gobierno, pero también accionistas privados, entre mayoritarios y menores.

“Actualmente, [Ecopetrol S.A.](#) es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$15,4 billones registrada en 2011 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica” ([Ecopetrol, 2017](#)).



Después de avecinarse una crisis por la caída del precio del barril, la empresa decidió buscar nuevos pozos y así aumentar sus utilidades. Los últimos encontrados han sido el pozo Boranda, además ahora quiere incursionar y pasar de explotar en la tierra a realizarlo en el mar, en primera instancia en el caribe Colombiano.

Controversias de Ecopetrol en las comunidades

La decisión ha generado controversia con la comunidad costera, ellos por su lado han tratado de apaciguar los ánimos dando a relucir su tecnología, equipo humano de profesionales especializados y alianzas con empresas con experiencia en este campo y aparición de explicaciones en diferentes medios.

Aún la estrategia está en curso y en septiembre comenzará la explotación, se espera la disminución del rechazo por parte de la sociedad opositora.

Pero esta no ha sido la única situación de rechazo, 8 pueblos del departamento del Meta han rechazado que la empresa [Ecopetrol](#) explote el recurso petrolífero en su región por sus implicaciones ambientales, a pesar que cuenta con licencia para perforar y construir plataformas en la zona la ciudadanía se ha levantado con diferentes marchas y quejas antes el Ministerio de Minas y Energía, según lo registran varios medios de comunicación.

El problema radica en que es una zona de amortiguamiento del páramo de Sumapaz y además es el lugar de nacimiento de diversas fuentes hídricas, lo que configura esa área como zona de recarga hídrica de la Orinoquia colombiana ([Contagio radio, 2017](#)).

Las comunicaciones en Ecopetrol

No es la primera vez que una comunidad se opone a algún proyecto de explotación de [Ecopetrol](#), pero sudepartamento de comunicación es quizás el más grande que posee una empresa colombiana, donde las tareas se dividen en secciones que corresponden a comunicación, externa, publicidad, relaciones institucionales, que a su vez también se especializan desde comunicación con la prensa hasta trabajos con la comunidad de responsabilidad social empresarial.



El trabajo de identidad corporativa se ha centrado en proyectar una imagen amigable con la fauna y flora, de ahí que su logo corresponde a una iguana, sus colores son verdes y amarillos, además visualizan proyectos que favorecen al medio ambiente dando una impresión de que mitigan los impactos negativos ambientales y responsabilidad con el medio.

De ahí que su código de ética reza: “Para Ecopetrol S.A. y su Grupo Empresarial, las personas, la comunidad y los entornos ecológicos merecen la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones” ([Ecopetrol , 2017](#)).

Si estas interesado (a) en estos temas y quieres aplicarlo a tu empresa, Comunicaciones PrimerNombre.com te brinda el servicio de agencia de consultoría, comunícate con nosotros: ventas@primernombre.com y con gusto te atenderemos.

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA Y SUS OBJETIVOS

[Ecopetrol](#) tiene como misión, trabajar todos los días para construir un mejor futuro, que sea: “Rentable y sostenible, Con una operación sana, limpia y segura, Asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de nuestras acciones, Construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés”. ([Ecopetrol , 2017](#)).

Y respecto a su visión, [Ecopetrol](#) será “Una compañía integrada de clase mundial de petróleo y gas, orientada a la generación de valor y sostenibilidad, con foco en Exploración y Producción, comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional”. ([Ecopetrol , 2017](#)). Por otro lado, el modelo de organización, es por procesos, el cual se agrupa en tres niveles: Procesos estratégicos, procesos productivos y los procesos de soporte. El tipo de organigrama es mixto, entrando el componente horizontal y vertical.

Fuente: [Ecopetrol](#).



“La Junta Directiva es el órgano superior de Administración de Ecopetrol y está integrada por nueve (9) miembros principales sin suplentes, quienes son elegidos por la Asamblea General de Accionistas en los términos establecidos en los Estatutos Sociales”. ([Ecopetrol , 2017](#))

Filosofía de gestión

Ecopetrol cuenta con un Código de Ética, el cual es el referente formal de la conducta personal y profesional que deben tener todos los trabajadores, miembros de Junta Directiva, proveedores y contratistas de la Empresa y parten de la base de que las actuaciones mutuas deben distinguirse por la confianza y la transparencia. La responsabilidad, la integridad y el respeto, son los valores corporativos de Ecopetrol. ([Ecopetrol , 2017](#)).



Por otra parte, promueven una campaña interna con la directriz de "Tolerancia Cero" que rige sus decisiones respecto al control de la corrupción en sus contratos.

Objetivos sociales

La responsabilidad para Ecopetrol es el emprendimiento comprometido y solidario del mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales, con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular que vendría siendo la consigna de la compañía.

Con el fin de dar cumplimiento al compromiso y objetivos adquiridos por la empresa con la Sociedad y la Comunidad, Ecopetrol desarrolla proyectos de inversión social que permiten manejar de manera integrada y sinérgica tanto los impactos sociales que generan sus actividades en los territorios y los riesgos que el entorno social e institucional representan para la viabilidad operativa, como la participación de la empresa en el desarrollo de los territorios y el cumplimiento de los principios de Pacto Global de Derechos Humanos.

De esta forma se desarrollan proyectos de inversión social en tres líneas: Educación y Cultura, Ciudadanía y Democracia, Competitividad Regional ([Ecopetrol , 2017](#))

Objetivos Comerciales

Las metas comerciales de [Ecopetrol](#) están enmarcadas bajo las siguientes premisas: La administración y manejo de todos los bienes muebles e inmuebles que revertieron al Estado a la terminación de la antigua Concesión De Mares. Sobre tales bienes tendrá, además, las facultades dispositivas previstas en la ley. La exploración y explotación de hidrocarburos en áreas o campos petroleros que, antes del 1º de enero de 2004: a) se encontraban vinculadas a contratos ya suscritos o, b) estaban siendo operadas directamente por Ecopetrol S.A.

La exploración y explotación de las áreas o campos petroleros que le sean asignadas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH-. Exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior, directamente o a través de contratos celebrados con terceros. Refinación, procesamiento y cualquier otro proceso industrial o petroquímico de los hidrocarburos, sus derivados, productos o afines, en instalaciones propias o de terceros, en el territorio nacional y en el exterior.



Compra, venta, importación, exportación, procesamiento, almacenamiento, mezcla, distribución, comercialización, industrialización, y/o venta de hidrocarburos, sus derivados, productos y afines, en Colombia y en el exterior. Realizar la investigación, desarrollo y comercialización de fuentes convencionales y alternas de

energía. Realizar la producción, mezcla, almacenamiento, transporte comercialización de componentes oxigenantes y biocombustibles, y finalmente realizar la operación portuaria ([Ecopetrol, 2017](#))

Objetivos Societarios

Dentro de los mismos se encuentran el garantizar obligaciones ajenas cuando ello sea estrictamente necesario dentro del giro de sus negocios y en el marco de su objeto social, previa autorización de su Junta Directiva, consulta de expectativas y establecimiento de compromisos con los grupos de interés.

Ecopetrol debe consultar periódicamente las expectativas de sus grupos de interés y establecer un compromiso explícito de relacionamiento con cada uno de ellos. Para establecer estos compromisos, Ecopetrol debe tener en consideración los objetivos y orientaciones estratégicas de la empresa ([Ecopetrol, 2017](#)).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN O DEL ENTORNO INTERNO DE ECOPETROL (ANÁLISIS DOFA):

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicaciones estratégicas en todo el país sobre todo en los sitios donde hay petróleo	Apertura de la importación de combustibles similares.
Empresas petroquímicas en las zonas Industriales contempladas normativamente.	Fuentes alternativas de combustible más limpias.
Infraestructuras portuarias que facilitan la importación del crudo	La falta de sostenibilidad del valor del petróleo dependiente del precio internacional
Potencial de crecimiento de las zonas industriales debido a su posicionamiento, tecnología y experiencia.	Algunas comunidades en contra de explotaciones en su zona.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad grande de almacenamiento de petróleo	Cadena de valor incompleta, falta de transformación del producto en otros derivados diversificados del petróleo.
Muelles marítimos y fluviales propios	
Conocimientos y experiencia del petróleo con sus procesos.	Falta de seguridad en los oleoductos lo que causa constantes rompimientos de tubos por parte de grupos armados ilegales para contrabandear con el combustible que logran sacar de los mismos.
Asociación con el ICO (Instituto de Crédito Oficial)	
Fortalecida organización por departamentos	
Políticas internas establecidas y acordes a cada línea y público objetivo relacionado con la empresa	
Departamento de comunicaciones interno y externo especializado por áreas	
Planes estratégicos, de proyección y manuales de comportamiento vinculados a cada acción empresarial	
Empresa más grande de Colombia, que maneja grandes inversiones y recurso humano	
Posicionada a través de la historia	

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO: (ANÁLISIS PESTEL)

A continuación realizaremos un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico de la empresa Ecopetrol:

Políticos

La empresa Ecopetrol tiene claro los compromisos con los Derechos Humanos, asumiendo como tal el deber que tienen que ejercer los empresarios de respetarlos y de acuerdo con ello se comprometió a realizar sus operaciones empresariales de acuerdo con los principios consagrados en la Constitución Política de Colombia, las leyes y tratados internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Americana de Derechos Humanos, las declaraciones de la OIT, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos.



Así mismo, propone rechazar y condenar públicamente cualquier abuso o violación de los mismos. En esta medida, Ecopetrol exhorta a una investigación completa e imparcial de los abusos reportados y respalda fuertemente las acciones que se desplieguen para que los responsables sean sometidos a la justicia y que la cultura de la impunidad desaparezca.

Además, decidió trabajar con un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, para lo cual se declara favorable al desarrollo sostenible en su quehacer, a través del desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente. Comprometido con el respeto de los Derechos Humanos, Ecopetrol adhirió formalmente al Pacto Global en el 2009 a través de una carta firmada por el Presidente de la empresa y dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas, en la cual se expresa el apoyo al Pacto Global y sus principios.

En su Plan Táctico de Derechos Humanos, Ecopetrol ha definido unos ejes estratégicos en los que enfoca su accionar en Derechos Humanos: derecho de afiliación y negociación colectiva; derecho a la igualdad en el trabajo; sistema de quejas y reclamos en derechos humanos; derechos de los grupos étnicos; derechos de los niños y las niñas, y seguridad y derechos humanos. (Ecopetrol , 2017)

Económico

Según, el análisis económico que hace Andrés Duarte Pérez, Gerente de Renta Variable de Corficolombiana, evalúa qué tan factible es el cumplimiento del marco estratégico actual, y su sensibilidad frente al comportamiento de variables como la producción y el precio del petróleo; la estructura de capital de Ecopetrol y su política de dividendos.

“La empresa logró un elevado cumplimiento sobre las metas anunciadas en el plan del 2008 al 2010: 18 mil millones de dólares en Capex en donde más del 60 % se destinó a Exploración y Producción, logrando un ROCE (Retorno sobre el Capital Empleado) del 17 %, la producción promedio pasó de 399 mil barriles de petróleo equivalente diario (bped) en 2007 a 594 mil bped en 2010, con un crecimiento del 49 %. Las reservas probadas pasaron de 1.486 millones de barriles en 2007 a 1.878 en 2009. El marco estratégico actual es más ambicioso. Sin embargo, el hallazgo de petróleo es elevadamente incierto, lo mismo el precio de venta y la tasa de cambio” (Duarte, 2016).



Aunque se concluye que la totalidad de la producción es vendida, una buena parte del desempeño de Ecopetrol, está fuera de su control debido al precio internacional del petróleo que lo hace vulnerable frente al mercado. Adicionalmente, Ecopetrol hizo una campaña para atraer a más de 200.000 colombianos a que invirtieran en sus acciones.

Según Massive, la inversión de Ecopetrol en medios para este proceso superó los \$3.700 millones que, sumados a otras actividades, aumentó la inversión a \$6.000 millones. Fue inferior a la realizada en 2007 (cerca de \$7.000 millones a precios de ese año). Una campaña masiva que logró una penetración superior al 80%.

Social

Ecopetrol tiene unas políticas sociales muy claras sobre la participación social, el respeto por los grupos étnicos y el sostenimiento del medio ambiente, entre los que se enmarcan: Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental, impulsar procesos colectivos de desarrollo territorial, Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación. Actuar

en un marco de protección, respeto y promoción de los Derechos Humanos ([Ecopetrol, 2017](#)).

Tecnológico

La investigación, el desarrollo y la innovación de Ecopetrol están a cargo del [Instituto Colombiano del Petróleo \(ICP\)](#), quién es responsable de la transferencia y aseguramiento de tecnologías y de conocimiento estratégicos que apalanquen el valor de la operación y crecimiento óptimo de Ecopetrol.



Su campo de acción abarca toda la cadena de valor de la empresa: exploración, producción, refinación, transporte, suministro y mercadeo, así como los temas de medio ambiente, de integridad y de automatización con el objetivo de innovar dentro de sus procesos y fomentar la ciencia (Ecopetrol, 2017).

Bibliografía

Contagio radio. (2017). *Comunidad*. Obtenido de contagioradio.com: <http://www.contagioradio.com/comunidades-8-municipios-del-meta-rechazan-proyecto-petrolero-ecopetrol-articulo-38929/>

Duarte, A. (2016). Corficolombiana. Obtenido de Corficolombiana.com : <https://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/Informes/archivo4387.pdf>

Ecopetrol. (2017). *Acerca de Ecopetrol*. Obtenido de Ecopetrol.com.co: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol>

Ecopetrol. (2017). *Responsabilidad corporativa*. Obtenido de Ecopetrol.com.co : http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziLQIMHd09DQy93YMsDAwcjYldA728nZ2cA0z1wwkpiAJKG-AAigZA_VGEIHiBFeCxAuhI7wkY4t0_aii1LTUotQivdlionSzSkoKiq1UDVQNysvL9dLz89NzUvWS83OBWNUAm66M_OIS_QgMxfoFuREGulFJle

Ecopetrol. (2017). *Marco legal*. Obtenido de Ecopetrol.com.co: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/marco-legal>

Ecopetrol. (2017). *Lo que hacemos*. Obtenido de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/lo-que-hacemos/innovacion-ciencia-y-tecnologia>

Ecopetrol. (2017). *Nuestra historia*. Obtenido de [Ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co).

Ecopetrol. (2017). *Nuestros objetivos*. Obtenido de Ecopetrol.com.co: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/nuestros-objetivos>

Ecopetrol. (s.f.). *Responsabilidad corporativa*. Obtenido de Ecopetrol.com.co: http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziLQIMHd09DQy93YMsDAwcjYldA728nZ2cA0z1wwkpiAJKG-AAigZA_VGEIHiBFeCxAuhI7wkY4t0_aii1LTUotQivdlionSzSkoKiq1UDVQNysvL9dLz89NzUvWS83OBWNUAm66M_OIS_QgMxfoFuREGulFJle